

# **Odmeňovanie zamestnancov v strojárskych spoločnostiach**

**Diplomová práca**

**Vedúci práce: Ing. Jiří Duda, Ph.D.**

**Bc. Kristína Vlková**

**Brno 2017**



Veľmi rada by som sa poďakovala svojmu vedúcemu práce pánovi Ing. Jiřímu Dudovi, PhD. za jeho odborné vedenie, ochotu spolupracovať a za všetky cenné rady, ktoré mi poskytol pri písaní tejto diplomovej práce. Chcela by som sa tiež poďakovať personalistom spoločností, ktorí mi poskytli informácie o spoločnostiach a venovali mi svoj čas aj napriek tomu, že mali dosť svojej práce. V neposlednom rade sa chcem poďakovať manželovi za trpezlivosť.



## Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Odmeňovanie zamestnancov v strojárskych spoločnostiach**

vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 12.5.2017

---



## **Abstract**

Vlková, K. Remuneration of employees in engineering companies. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2017.

This thesis presents employee's remuneration in engineering companies in the region of western Slovakia, specifically in Skalica district. The theoretical part describes the role and objectives of remuneration, types of remuneration, payroll issues, employee benefits and the theories of work motivation. The practical part analyses the remuneration systems in three selected companies, testing addition of the selected quantitative characters based on the hypotheses. Information was collected through the questionnaire survey and deep interviews with HR Specialists. In the end of the work are presented general recommendations for creation of remuneration system, which is effective and motivational.

## **Keywords**

Remuneration, reward, wages, employee benefits, cafeteria system, motivation, questionnaire survey.

## **Abstrakt**

Vlková, K. Odmeňovanie zamestnancov v strojárskych spoločnostiach. Diplomová práca. Brno: Mendělova univerzita v Brně, 2017.

Táto diplomová práca sa zaoberá odmeňovaním zamestnancov v strojárskych spoločnostiach v regióne západného Slovenska, konkrétne v Skalickom okrese. V teoretickej časti sú popísané úlohy a ciele odmeňovania, druhy odmien, problematika z oblasti miezd, zamestnaneckých výhod a teórií pracovnej motivácie. Praktická časť je zameraná na analýzu systémov odmeňovania v troch vybraných spoločnostiach, testovanie závislostí vybraných kvalitatívnych znakov na základe zvolených hypotéz. Informácie boli získané prostredníctvom dotazníkového šetrenia a hĺbkových rozhovorov s personalistami spoločností. Na záver sú prezentované všeobecné odporúčania vhodné pri tvorbe efektívneho a motivačného odmeňovacieho systému.

## **Kľúčové slová**

Odmeňovanie, odmena, mzda, zamestnanecké výhody, cafeteria systém, pracovná motivácia, dotazníkové šetrenie.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cieľ práce</b>	<b>15</b>
1.1	Úvod práce .....	15
1.2	Cieľ práce.....	16
<b>2</b>	<b>Literárny prehľad</b>	<b>18</b>
2.1	Úlohy a ciele odmeňovania.....	18
2.1.1	Úlohy a ciele odmeňovania z pohľadu firmy .....	18
2.1.2	Ciele odmeňovania z pohľadu zamestnanca .....	21
2.2	Hodnotenie zamestnancov a jeho vzťah k odmeňovaniu.....	22
2.3	Odmena a jej typy.....	25
2.3.1	Interná a externá odmena.....	26
2.3.2	Finančná a nefinančná odmena .....	27
2.3.3	Odmena založená na výkone a odmena plynúca z členstva .....	28
2.3.4	Reakcie zamestnancov na jednotlivé typy odmien .....	29
2.4	Mzda .....	29
2.4.1	Mzdové formy.....	32
2.4.2	Náhrady mzdy .....	36
2.4.3	Mzdotvorné faktory.....	37
2.5	Zamestnanecké výhody .....	39
2.5.1	Cafeteria systém zamestnaneckých výhod.....	41
2.6	Motivácia zamestnancov a teórie pracovnej motivácie.....	44
2.6.1	Motivácia zamestnancov .....	44
2.6.2	Teórie pracovnej motivácie.....	48
2.7	Súčasný trendy v odmeňovaní .....	51
<b>3</b>	<b>Materiál a metodika</b>	<b>53</b>
3.1	Kvalitatívny výskum.....	53
3.2	Kvantitatívny výskum.....	53
<b>4</b>	<b>Vlastná práca a diskusia</b>	<b>56</b>



---

4.1	Spoločnosť Fortaco s.r.o. ....	56
4.1.1	Charakteristika spoločnosti.....	56
4.1.2	Odmeňovanie zamestnancov .....	59
4.2	Spoločnosť Protherm production s.r.o.....	68
4.2.1	Charakteristika spoločnosti.....	68
4.2.2	Odmeňovanie zamestnancov .....	70
4.3	Spoločnosť Schaeffler Skalica, spol. s.r.o. ....	77
4.3.1	Charakteristika spoločnosti.....	77
4.3.2	Odmeňovanie zamestnancov .....	79
4.4	Výsledky dotazníkového šetrenia .....	87
4.5	Testovanie hypotéz.....	90
4.5.1	Prvá hypotéza .....	90
4.5.2	Druhá hypotéza .....	92
4.5.3	Tretia hypotéza .....	93
4.6	Odporúčania pre tvorbu odmeňovacieho systému .....	94
<b>5</b>	<b>Záver</b>	<b>110</b>
<b>6</b>	<b>Zoznam použitej literatúry</b>	<b>112</b>
<b>A</b>	<b>Otázky použité v kvalitatívnom výskume</b>	<b>120</b>
<b>B</b>	<b>Dotazník</b>	<b>121</b>
<b>C</b>	<b>Grafické znázornenie výsledkov dotazníkového šetrenia spoločností</b>	<b>126</b>

## Zoznam obrázkov

<b>Obr. 1</b>	<b>Hierarchia potrieb podľa Abrahama Maslowa</b>	<b>49</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Logo spoločnosti Fortaco</b>	<b>56</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Zoznam obchodných jednotiek Fortaco</b>	<b>56</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Hodnotový reťazec spoločnosti Fortaco</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Výrobky spoločnosti Fortaco</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Produkty spoločnosti Fortaco</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Graf stupnice mzdových taríf</b>	<b>60</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Logo spoločnosti Protherm production</b>	<b>68</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Sídla výrobných závodov Vaillant Group</b>	<b>68</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Produkty spoločnosti Protherm production</b>	<b>70</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Mzdové rozpätia pre zamestnancov robotníckej kategórie</b>	<b>71</b>
<b>Obr. 12</b>	<b>Mzdové rozpätia pre THP</b>	<b>72</b>
<b>Obr. 13</b>	<b>Logo spoločnosti Schaeffler Group</b>	<b>77</b>
<b>Obr. 14</b>	<b>Sídla výrobných závodov Schaeffler v Európe</b>	<b>78</b>
<b>Obr. 15</b>	<b>Vybrané produkty spoločnosti Schaeffler Skalica</b>	<b>79</b>
<b>Obr. 16</b>	<b>Platové zaradenia robotníckej kategórie</b>	<b>80</b>
<b>Obr. 17</b>	<b>Platové zaradenia THP</b>	<b>81</b>
<b>Obr. 18</b>	<b>Stupnica hodinových mzdových taríf bez prekrývania sa v mzdových rozpätiach</b>	<b>95</b>
<b>Obr. 19</b>	<b>Stupnica hodinových mzdových taríf s prekrývaním sa v mzdových rozpätiach</b>	<b>96</b>
<b>Obr. 20</b>	<b>Stupnica mesačných mzdových taríf bez prekrývania sa v mzdových rozpätiach</b>	<b>98</b>

<b>Obr. 21</b>	<b>Stupnica mesačných mzdových taríf s prekryvaním sa v mzdových rozpätiach</b>	<b>99</b>
<b>Obr. 22</b>	<b>Prekrytie mzdových taríf (EUR/mesiac)</b>	<b>99</b>

## Zoznam tabuliek

<b>Tab. 1</b>	<b>Sadzby minimálnych mzdových nárokov platné od 1.1.2017</b>	<b>30</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Príklady pracovných miest podľa stupňa náročnosti pracovného miesta</b>	<b>31</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Minimálna mzda pri ustanovenom týždennom pracovnom čase platná pre rok 2017</b>	<b>31</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Faktory brané do úvahy pri tvorbe odmeny</b>	<b>39</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Motivačné a hygienické faktory</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Schéma kontingenčnej tabuľky dvoch možných kvalitatívnych znakov</b>	<b>54</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Tabuľka mzdových rozpätí pre robotnícke kategórie</b>	<b>60</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Kritéria pre bonus robotníkov pri mesačnom hodnotení</b>	<b>62</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Náklady na stravovanie (menu 1-6)</b>	<b>65</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Náklady na stravovanie (menu 7)</b>	<b>65</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Mzdové rozpätia pre robotnícke kategórie</b>	<b>71</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Mzdové rozpätia pre THP</b>	<b>71</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Rozúčtovanie nákladov na stravovanie v spoločnosti Protherm production</b>	<b>74</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Príspevok na dopravu zamestnancov</b>	<b>75</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Tabuľka platových zaradení pre robotnícke kategórie</b>	<b>80</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Tabuľka platových zaradení pre THP kategórie</b>	<b>81</b>
<b>Tab. 17</b>	<b>Dovolenkový a vianočný jednorazový stabilizačný príspevok</b>	<b>82</b>
<b>Tab. 18</b>	<b>Mzdové zvýhodnenia za prácu v zmenách</b>	<b>83</b>
<b>Tab. 19</b>	<b>Rozúčtovanie nákladov na jedlo</b>	<b>85</b>
<b>Tab. 20</b>	<b>Návratnosť dotazníkov v jednotlivých spoločnostiach</b>	<b>90</b>

---

<b>Tab. 21</b>	<b>Početnosti podľa odpracovaných rokov v spoločnosti a pocitu spravodlivej odmeny</b>	<b>91</b>
<b>Tab. 22</b>	<b>Početnosti podľa vzdelania zamestnanca a pocitu spravodlivej odmeny</b>	<b>92</b>
<b>Tab. 23</b>	<b>Početnosti podľa veku zamestnanca a spokojnosti so zamestnaneckými výhodami</b>	<b>93</b>
<b>Tab. 24</b>	<b>Stupnica hodinových mzdových taríf bez prekrývania sa v mzdových rozpätiach</b>	<b>95</b>
<b>Tab. 25</b>	<b>Stupnica hodinových mzdových taríf s prekrývaním sa v mzdových rozpätiach</b>	<b>96</b>
<b>Tab. 26</b>	<b>Prekrytie mzdových taríf (EUR/hod.)</b>	<b>97</b>
<b>Tab. 27</b>	<b>Stupnica hodinových mzdových taríf bez prekrývania sa v mzdových rozpätiach</b>	<b>97</b>
<b>Tab. 28</b>	<b>Stupnica mesačných mzdových taríf s prekrývaním sa v mzdových rozpätiach</b>	<b>98</b>
<b>Tab. 29</b>	<b>Výška čistej mzdy zamestnanca a nákladov zamestnávateľa pri zvýšení mzdy</b>	<b>107</b>
<b>Tab. 30</b>	<b>Výška čistej mzdy zamestnanca a nákladov zamestnávateľa pri príspevku na DDS</b>	<b>107</b>
<b>Tab. 31</b>	<b>Porovnanie čistého príjmu zamestnanca a nákladov zamestnávateľa pri poskytnutí príspevku na DDS proti navýšeniu čistej mzdy</b>	<b>107</b>

# 1 Úvod a cieľ práce

## 1.1 Úvod práce

*„Spokojný zamestnanec urobí viac ako traja nespokojní.“*

Henry Ford (1863-1947)

Oblasť riadenia ľudských zdrojov je významnou zložkou strategického riadenia každej organizácie. V dnešnom konkurenčnom odvetví sú z dlhodobého hľadiska úspešnejšie tie organizácie, v ktorých pracujú šikovní, vzdelaní a lojálni zamestnanci, ktorí sa stotožňujú s cieľmi a hodnotami organizácie. Svojou prácou zamestnanci prispievajú k naplňovaniu cieľov organizácie. Ľudské zdroje nie je jednoduché nahradiť a náklady spojené z ich fluktuáciou sú pre organizácie významné. Správne nastavený systém odmeňovania je jedným z najefektívnejších nástrojov motivácie zamestnancov, ktorý má spoločnosť k dispozícii.

Odmeňovanie zamestnancov je jednou z najdôležitejších oblastí riadenia ľudských zdrojov. Hlavným cieľom každého človeka, ktorý sa stane zamestnancom určitej organizácie je zarobiť si na svoje živobytie. Pracovníci vydávajú úsilie, aby za výmenu dostali mzdu, ktorá slúži k naplneniu ich základných a iných životných potrieb.

Koncepcia riadenia ľudských zdrojov zdôrazňuje strategický význam ľudí pre podnik, oceňuje ich schopnosti, tvorivosť a flexibilitu. Organizácia by mala dbať na to, aby bol zamestnanec stimulovaný k vyššiemu výkonu zaistujúcemu požadovanú výšku mzdy a aby sa usiloval o dosiahnutie strategických cieľov spoločnosti. Skutočnosť je taká, že sa to deje veľmi ojedinele a preto dochádza k vysokej fluktuácii zamestnancov a s tým sú spojené vysoké náklady, ktoré musí organizácia vynaložiť v súvislosti so získavaním, výberom a zaškolením nových pracovníkov. Na dnešnom pracovnom trhu existuje veľká konkurencia a je priam nevyhnutné mať v odmeňovaní poriadku nastavené aj rôzne zamestnanecké výhody. Lojalita zamestnancov a dobrá výkonnosť sú konkurenčnou výhodou, ktorá eliminuje fluktuáciu a prispieva k naplňovaniu cieľov spoločnosti.

Podľa Greena (2011) organizácie, ktoré chcú byť úspešné, musia pritiahnúť, udržať a motivovať pracovnú silu, ktorá im umožňuje naplniť ciele. Aby toho dosiahli, musí existovať spoločný cieľ, ktorý zosúladí úsilie zamestnancov a pracovná sila musí byť zapojená do realizácie tohto cieľa. Zamestnanci aj manažment musia veriť tomu, že vzťah medzi nimi je pre obe strany výhodný. Keď od pracovníkov očakávame, aby plnili ciele organizácie, pracovníci musia veriť tomu, že ich odmena je spravodlivá a súvisí s ich výkonom. Je zrejmé, že pre mnohé organizácie je mať jediný model pre definíciu, meranie a odmeňovanie výkonu je v dnešnej dobe málo. Existujú spoločné zásady, ktoré keď sú dodržiavané, môžu viesť k efektívnemu riadeniu výkonu a odmeňovania. Avšak ľudia sa líšia vo svojich potrebách, hodnotách a prioritách. Tiež existujú rôzne druhy vykonávaných prác, ktoré vyžadujú rôzne typy odmeňovania.

Cieľom každej spoločnosti je mať lojálnych a spokojných zamestnancov, ktorí chcú kariérne rásť, stále zlepšovať svoju výkonnosť a svojimi výsledkami prispievať k napĺňaniu firemných cieľov. V oblasti riadenia ľudských zdrojov patrí motivácia, spokojnosť zamestnancov a rast produktivity ich práce k vysokým prioritám. Spoločnosti kladú veľký dôraz v rámci svojich personálnych stratégií na to, aby mali dobrý systém odmeňovania. Ten má byť jednoduchý, transparentný, konkurencieschopný a motivujúci.

Každý zamestnanecký vzťah funguje na základe výmeny. Odmeňovanie poskytuje organizáciám konkurenčnú výhodu, slúži k strategickým potrebám organizácie a zároveň spravodlivo a nestranne uspokojuje potreby zamestnancov. (Macky, Wilson, 2013)

Správny odmeňovací systém môže významne zvýšiť pracovný výkon. Motivuje pracovníkov k zvýšeniu kvality aj kvantity práce a zosúladuje výkon práce s podnikovými cieľmi. Môže mať tiež veľmi významný vplyv na správanie zamestnancov, motiváciu a výkon a mal by byť súčasťou každej podnikovej stratégie.

## 1.2 Cieľ práce

Hlavným cieľom práce je navrhnúť všeobecné odporúčania vhodné pri tvorbe systému odmeňovania, ktoré budú zohľadňovať spravodlivé odmeňovanie zamestnancov a vhodnú motiváciu. Tieto odporúčania budú aplikovateľné pre spoločnosti pôsobiace v strojárskom odbore v skalickom okrese (oblasť západného Slovenska).

Čiastkovým cieľom tejto diplomovej práce bude zisťovanie spokojnosti zamestnancov s poskytovanými zložkami mzdy. Bude skúmaná závislosť medzi zvolenými kvalitatívnymi znakmi. Pri formulácii hypotéz sme brali do úvahy tri základné pravidlá pre formuláciu hypotéz, a to, že hypotéza je tvrdenie vyjadrené oznamovacou vetou, hypotéza musí vyjadrovať vzťah medzi dvomi premennými a hypotézu musí byť možné empiricky overovať. Pri testovaní hypotézy ide o rozhodnutie, či môžeme vyslovenú hypotézu prijať alebo zamietnuť. Každý test hypotézy je zameraný na overenie základnej hypotézy, ktorú nazývame nulová hypotéza  $H_0$ , oproti ktorej je postavená alternatívna hypotéza  $H_1$ . Cieľom je rozhodnutie o prijatí alebo zamietnutí základnej hypotézy. Ak zamietneme základnú hypotézu, prijmeme alternatívnu. (Chráška, 2016)

Kľúčové údaje potrebné pre testovanie závislostí budú údaje získané prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Zvolené hypotézy sú nasledovné:

- 1H0: Neexistuje závislosť medzi odpracovanou dobou zamestnanca v spoločnosti a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná.
- 1H1: Existuje závislosť medzi odpracovanou dobou zamestnanca v spoločnosti a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná.
- 2H0: Neexistuje závislosť medzi dosiahnutým vzdelaním zamestnanca a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná.

- 
- 2H1: Existuje závislosť medzi dosiahnutým vzdelaním zamestnanca a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná.
  - 3H0: Neexistuje závislosť medzi vekom zamestnanca a spokojnosťou so zamestnaneckými výhodami.
  - 3H1: Existuje závislosť medzi vekom zamestnanca a spokojnosťou so zamestnaneckými výhodami.



## 2 Literárny prehľad

V tejto kapitole budú teoreticky popísané základné východiská z teórie odmeňovania. Najprv než bude vykonaná vlastná práca musíme pochopiť všetky základné aspekty a riadne sa v danej problematike zorientovať.

Budú objasnené úlohy a ciele odmeňovania a jednotlivé typy odmien. Bude vysvetlený pojem mzda, mzdové formy a náhrady mzdy. Ďalej budú v práci rozobraté zamestnanecké výhody, ktoré tvoria významnú časť odmeňovania pracovníkov. Nebude chýbať ani vysvetlenie pojmov motivácia a stimulácia a popis niektorých teórií pracovnej motivácie, pretože len vtedy keď vieme čo pracovníkov skutočne motivuje a stimuluje, vieme správne nastaviť systém odmeňovania. Na záver tejto kapitoly budú zhrnuté súčasné trendy v odmeňovaní.

### 2.1 Úlohy a ciele odmeňovania

Každá spoločnosť potrebuje strategický odmeňovací systém sústredený do oblastí: kompenzácia za poskytnutú prácu, zamestnanecké výhody, uznanie a ohodnotenie. Problém s nastavením odmeňovacieho systému v novodobých spoločnostiach je dvojaký: často im chýba stratégia z jednej alebo z dvoch oblastí (obyčajne uznanie a/alebo ohodnotenie) a to, že jednotlivé prvky často nie sú v súlade s ostatnými stratégiami spoločnosti.

Urban (2012) tvrdí, že odmeňovanie patrí tradične k najdôležitejším, ale aj najzložitejším nástrojom personálneho riadenia a základné požiadavky, ktoré sú kladené na jeho fungovanie sa v praxi môžu dostať do rozporu. Keď má systém tieto požiadavky zharmonizovať, musí využívať určitých foriem a nástrojov odmeňovania, o ktorých bude v tejto práci pojednávané.

#### 2.1.1 Úlohy a ciele odmeňovania z pohľadu firmy

Podľa Armstronga (2007) sa riadenie odmeňovania zaoberá stratégiami, politikou a procesmi potrebnými k zabezpečeniu toho, aby bolo to, čím ľudia prispievajú organizácii, uznané a odmenené peňažnou ako aj nepeňažnou formou. Systém odmeňovania usiluje o uspokojovanie potrieb organizácie a zainteresovaných osôb. Odmeňovanie má slúžiť k budúcemu dosahovaniu strategických cieľov organizácie a netýka sa len peňažných odmien a zamestnaneckých výhod, ale týka sa tiež nepeňažného nehmotného odmeňovania, ktorým sú napríklad pochvala, príležitosti ku vzdelávaniu a profesionálnemu rozvoju, nárast právomocí a zodpovedností pri vykonávaní práce.

Podľa Urbana (2013) sú úlohy riadenia odmeňovania nasledovné:

- získať a udržať kvalitných pracovníkov
- prispievať k rastu výkonu a produktivity pracovníkov
- zabezpečiť nákladovú, respektíve cenovú konkurencieschopnosť produkcie a zabezpečiť, aby produktivita zamestnancov rástla rýchlejšie ako rastú priemerné mzdy

- vytvárať predpoklady pre vnútornú spravodlivosť v odmeňovaní, kde cieľom je vytvoriť takú štruktúru a diferenciáciu miezd, ktorá zodpovedá prínosu, náročnosti, zodpovednostiam pracovných miest a osobným výsledkom každého zamestnanca a takáto výška odmeny je zároveň vnímaná zamestnancom ako spravodlivá a zároveň, aby bola konkurencieschopná v porovnaní s ostatnými spoločnosťami na trhu práce

Odmeňovanie by nemalo byť zložité, administratívne náročné, najmä by malo byť transparentné a v neposlednom rade nediskriminujúce.

Podľa Mohanta (2013) je úlohami odmeňovania:

- pritiahnúť do organizácie schopných ľudí
- motivovať ich k vynikajúcim výkonom
- udržať zamestnancov v organizácii dlhší čas
- vytvárať pozitívnu povesť organizácie
- zvýšiť alebo udržať správnu morálku a spravodlivosť
- dosiahnuť vnútornú aj vonkajšiu spravodlivosť
- znižovať fluktuáciu zamestnancov a podporovať lojalitu k spoločnosti

Podľa Mohanta (2013) odmeňovanie hrá veľmi dôležitú úlohu v získavaní tých najlepších a výnimočných talentov, rovnako ako aj v udržaní si takýchto talentov v organizácii po čo najdlhší čas. Správne odmeňovanie pomáha pri vytváraní pevného základu riadenia ľudských zdrojov, ktoré zvyšuje produktivitu, efektivitu a celkové rovnosti v organizácii. K tomu, aby organizácia dosiahla vysokú produktivitu práce svojich pracovníkov, musí ich aj dostatočne motivovať. Spravodlivá kompenzácia, stimulácia a dobre nastavený odmeňovací systém sú kľúčovými motivačnými faktormi v každej súčasnej organizácii. V prípade, že odmeňovací systém nie je správne nastavený, zamestnanci nebudú motivovaní, nebudú pracovať efektívne a vždy sa budú snažiť odísť k inému zamestnávateľovi. Spoločnosti by mali odmeňovať pracovníkov za ich konkrétne prínosy, ktoré slúžia k dosiahnutiu celkového cieľa organizácie.

Podľa Armstronga (2007) je všeobecným cieľom odmeňovať ľudí eticky, spravodlivo a dôsledne podľa ich hodnoty pre organizáciu. Čiastkové ciele riadenia odmeňovanie sú nasledovné:

- odmeňovať zamestnancov podľa hodnôt, ktoré vytvárajú
- spájať postupy v odmeňovaní s cieľmi podniku a podnikania s hodnotami a potrebami pracovníkov
- odmeňovať správne veci, aby bolo jasné čo je dôležité z hľadiska chovania a výsledkov
- pomáhať získavať a udržiavať si potrebných a vysoko kvalifikovaných zamestnancov
- motivovať zamestnancov a získavať si ich oddanosť a angažovanosť a vytvárať kultúru vysokého výkonu

Tomšík, Duda (2011) formulujú nasledovné úlohy odmeňovania:

- získať pracovníkov v počte a kvalite podľa požiadaviek spoločnosti

- udržať si vybraných pracovníkov
- odmeňovať v závislosti od výkonu
- zlepšovať konkurenčné postavenie zamestnanca na trhu práce
- odmeňovanie má byť primerané vzhľadom na výšku mzdového fondu
- výšku odmeny musí pracovník akceptovať
- odmeňovanie musí byť v súlade s normami podniku a tiež s právnymi normami
- odmena by mala prispievať k rozvoju pracovníkov, stimulovať ich k zvyšovaniu kvalifikácie a nadobúdaniu nových schopností
- odmeňovanie musí byť kontrolovateľné ako náklad práce

Podľa VanOrnuma (2016) personalisti vedia, že hlavným cieľom je odmeňovať zamestnancov spravodlivo. Okrem toho je však dôležité porozumieť aj tomu ako riadenie odmeňovania môže ovplyvniť obchodné výsledky spoločnosti. Ďalšími cieľmi riadenia odmeňovania sú:

- prilákať najtalentovanejších zamestnancov – toto je možné len v prípade, že odmeňovací systém je výborne vypracovaný a konkurencieschopný
- udržať a správne odmeniť personál – ne strácať talenty tým, že odídu ku konkurencii; je potrebné zistiť tržnú hodnotu svojich zamestnancov a adekvátne im zaplatiť za ich prácu
- podporovať motiváciu – dobre spracovaný systém odmeňovania dokáže ovplyvniť motiváciu zamestnancov, pretože zamestnanci, ktorí vedia, že sú spravodlivo odmenení sa cítia cenní, vážia si to a potom sú viac angažovaní a produktívni; dobre vypracovaný systém odmeňovania zlepšuje spokojnosť na pracovisku vo všeobecnosti
- byť v súlade so zákonom
- maximalizácia ekonomického ukazovateľa ROI<sup>1</sup> – toto si vyžaduje detailnejšiu prácu pri vypracovávaní odmeňovacieho systému, ale ten je potom efektívnejší a keď sa podarí vypracovať systém, ktorý napĺňa požiadavky na rozpočet a zároveň zvyšuje produktivitu, tak sú splnené aj ciele spoločnosti a aj ciele pracovníkov

Podľa Shieldsa (2016) má systém odmeňovania tri základné ciele:

- získať správnych ľudí, v správnom čase, na správne pracovné miesta
- udržať si najlepších ľudí tým, že im bude poskytnutá adekvátne odmena a uznanie za ich prínos
- motivovať pracovníkov, aby pracovali čo najlepšie, ako dokážu

Shields (2016) pozoruje úzke prepojenie medzi odmeňovaním a získavaním pracovníkov a tiež medzi odmeňovaním a riadením výkonnosti. Dobrý odmeňovací systém má okrem hlavných cieľov aj niekoľko čiastkových, ktorými môžu byť napríklad: spokojnosť zamestnanca s odmenou, spravodlivá odmena, nákladovo optimálna odmena a pod.

---

<sup>1</sup> Return Of Investment – rentabilita/návratnosť investícií

Okrem cieľov politika odmeňovania formuluje podľa Dvořákovej (2007) aj nasledovné odporúčania:

- na akej úrovni mzdovej hladiny by sa mala spoločnosť pohybovať
- aké mzdové štruktúry ovplyvnia získanie a stabilizovanie zamestnancov v spoločnosti
- aké vnútropodnikové mzdové rozdiely sú výkonovo stimulujúce a napriek tomu spravodlivé
- aký veľký podiel mzdy má tvoriť spoluúčasť na výsledku
- ako veľké rozdiely v mzdách môže určovať rozdielny výkon
- akým spôsobom sa môžu zamestnanci zapojiť do tvorby a optimalizácie mzdového systému spoločnosti
- ako zamestnancov informovať o mzdovej politike a zásadách odmeňovacieho poriadku

### 2.1.2 Ciele odmeňovania z pohľadu zamestnanca

Z pohľadu zamestnanca by politika odmeňovania mala spĺňať nasledovné predpoklady: zaistenie spravodlivej odmeny, ktorá je v súlade s hodnotou vytvorenou zamestnancom, mala by sa vyhnúť zvýhodňovaniu určitých zamestnancov, pokiaľ sú určené mzdové sadzby a mala by zvýšiť morálku a motiváciu zamestnancov.

Zamestnanci požadujú od odmeňovacieho systému, aby bol v ich vnímaní spravodlivý a úmerný ich zručnostiam a očakávaniam. V dnešnom pracovnom prostredí s nízkymi mzdami a malými nárastmi miezd sa mzda stáva čoraz významnejším faktorom pre pracovníkov, pretože sa snažia si udržať svoju životnú úroveň. Preto je mzda jedným z najdôležitejších aspektov, lebo poskytuje zamestnancom hmatateľnú odmenu za ich služby a rovnako je aj zdrojom uznania a sebaúcty. (Bohlander, Snell, 2010)

Zamestnanci prostredníctvom odmeny potrebujú (Koubek, 2011):

- zabezpečiť uspokojovanie svojich potrieb a potrieb ich rodinných príslušníkov
- sociálnu istotu, životnú stabilitu a jasnú perspektívu vrátane možnosti zárobku v budúcnosti
- spravodlivosť a porovnateľnosť odmeňovania
- možnosť sebarealizácie
- dobré vzťahy na pracovisku
- uznanie v práci
- prácu, ktorá ich uspokojuje

Z individuálneho hľadiska pohľadu zamestnanca by mal systém odmeňovania spĺňať nasledovné ciele (Khanka, 2005):

- zabezpečiť spravodlivú odmenu
- poskytnúť odmenu podľa hodnoty, ktorú zamestnanec prinesie
- vyhýbať sa zvýhodňovaniu niektorých zamestnancov pri priradovaní mzdových sadzieb

- zvýšiť zamestnancovu motiváciu a zlepšiť jeho morálku

Podľa Tallooa (2007) je z pohľadu zamestnanca odmena vnímaná ako protihodnota za ich úsilie alebo ako odmena za uspokojivú a vynikajúcu odvedenú prácu. Odmena môže svedčiť o hodnote, ktorú organizácia prikladá zručnostiam a schopnostiam jednotlivcov. Súvisí dokonca aj s návratnosťou investícií do vzdelávania a odbornej prípravy zamestnancov. Odmena, ktorú jednotlivec získa, je zdrojom jeho osobného bohatstva, a preto je veľmi dôležitým faktorom, ktorý určuje ekonomické a sociálne blaho jednotlivca. Ostatné faktory súvisiace s odmenou sú jej vplyv na rozhodovanie o uchádzanie sa o zamestnanie, zotrvanie u zamestnávateľa, pracovať produktívnejšie či dokonca podstupovať ďalšie školenia s cieľom byť oprávnenejší pre vyššie platenú pozíciu. Keď je zamestnanec nespokojný s odmenou, môže to spôsobiť, že zníži svoje úsilie alebo si bude hľadať iné zamestnanie. Všetky tieto dôvody zdôrazňujú dôležitosť správneho odmeňovania zamestnancov.

## 2.2 Hodnotenie zamestnancov a jeho vzťah k odmeňovaniu

Vzhľadom k skutočnosti, že dnešné trhy sú globalizované a veľmi premenlivé, tak sa od vedenia podnikov vyžaduje, aby boli flexibilné a vždy pripravené reagovať na zmeny. Preto manažéri a vedenie podnikov kladú veľký dôraz na riadenie ľudských zdrojov, pretože práve to je ten najefektívnejší nástroj flexibilizácie a udržania konkurencieschopnosti podniku. Práve človek, teda zamestnanec podniku, je hnacou silou podnikového mechanizmu a na ľudskej práci a pracovnom správaní záleží, ako úspešný a konkurencieschopný bude podnik. (Meňovský, 2005)

Schopný, spokojný a podniku oddaný pracovník je neoceniteľným majetkom každého podniku a z hľadiska návratnosti vynaložených prostriedkov vykazuje najvyšší index návratnosti. Úlohou podnikového riadenia je, aby podnik bol výkonný, úspešný na trhu a dosahoval zisk. K tomuto cieľu slúži aj personálna práca. Jedným z nástrojov riadenia personálnej práce je aj hodnotenie zamestnancov. Úlohou tejto personálnej činnosti je priebežné zisťovanie toho, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, aké má na ňu predpoklady, aký je jeho rozvojový potenciál a na základe toho, na hodnotiacom pohovore s ním jednáť o možnostiach jeho rozvoja, aktivizovať jeho úsilie v prospech dosahovania cieľov organizácie a motivovať ho smerom do budúcich období. (Meňovský, 2005)

Pilařová (2008) uvádza, že každá firma prechádza vývojom a v určitej fáze si uvedomí, že je treba využívať zdroje (finančné aj ľudské) efektívnejšie, teda inšpirovať zamestnancov k maximálnemu výkonu, diferencovať odmeny zamestnancov podľa prínosov organizácie a pod. Hodnotenie zamestnancov spolu so systémom odmeňovania a rozvoja, ktoré na hodnotenie nadväzujú patrí k účinným motivačným nástrojom. V praxi sa využívajú rôzne metódy a kritéria hodnotenia:

- *Systematické hodnotenie* – prebieha v pravidelných časových intervaloch alebo za vopred stanovených okolností (napr. pri preradení pracovníka na inú pozíciu, pri náhlej zmene výkonnosti pracovníka), podľa vopred

stanovených postupov (je stanovené kto koho hodnotí, kedy, kde a v akom rozsahu, podľa akých kritérií, za akým účelom, aké budú použité metódy, zdroje informácií atď.). Hodnotenie je realizované písomne a stáva sa časťou osobnej zložky zamestnanca. Systematické hodnotenie má 3 základné podoby: hodnotenie kompetencií, hodnotenie výkonu a mimoriadne hodnotenie.

- Hodnotenie kompetencií – existuje úzky vzťah medzi úrovňou kompetencií a pevnou zložkou platu, ktorý vychádza z princípov členenia platových skupín (napr. stupne, pásma, tarify) podľa schopnosti zamestnanca vykonávať rôzne náročné pracovné činnosti. Zamestnancom by mala byť zvyšovaná pevná zložka mzdy podľa úrovne ich kompetencií a nie podľa odpracovaných rokov v organizácii a pod. Systém odmeňovania by mal byť previazaný so systémom hodnotenia.
- Hodnotenie výkonu – zameriava sa na hodnotenie množstva a kvality odvedenej práce, realizuje sa v kratších časových intervaloch a má vplyv na pohyblivú zložku platu (napr. výkonové prémie, bonusy). V rámci hodnotenia výkonu sú hodnotené úlohy alebo ciele. K typickým kritériam patrí napr. u manažérov plnenie tzv. „business plánu“, u obchodníkov obrat a počet získaných zákazníkov, u administratívnych pracovníkov počet spracovaných faktúr, žiadostí a pod. Na plnení vopred stanovených kritérií je viazané vyplatenie bonusov.
- Mimoriadne hodnotenie – realizuje sa mimo obvyklú periódu krátkodobého alebo dlhodobého hodnotenia, ale vo vopred stanovených situáciách.
- *Nesystematické hodnotenie* – prebieha náhodne alebo podľa aktuálnej potreby a bez vopred stanovených postupov, kritérií a metód hodnotenia. Je zväčša realizované v súlade so všeobecne platnými zásadami o poskytovaní spätnej väzby (medzi štyrmi očami, hodnotiť chovanie jednotlivca, nie jeho osobnosť a pod.), prebieha ústne, má neformálny charakter. (Pilařová, 2008)

Pracovné hodnotenie zamestnancov spočíva v:

- zisťovaní, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie a vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom a ďalším osobám
- oznamovaní zistených výsledkov zamestnancom a rozhovor o týchto výsledkoch (hodnotiaci rozhovor)
- hľadání ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a v realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť (Meňovský, 2005)

Podľa autorky Pilařovej (2008) môže mať hodnotenie pracovníkov podobu formálnu alebo neformálnu. Neformálne hodnotenie je príležitostné hodnotenie pracovníka, vykonáva ho jeho nadriadený počas vykonávania pracovnej úlohy. Je súčasťou každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, je súčasťou

priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania. Takéto hodnotenie sa nikam nezaznamenáva a nie je podkladom pre personálne rozhodnutia. Význam je v usmerňovaní práce pracovníka a ocenení práce. Neformálne hodnotenie je veľmi subjektívne a uplatňuje sa pri ňom faktor náhody a vplyv momentálnych okolností a preto by personálne rozhodnutia mali byť prijímané na základe formálneho hodnotenia, ktoré odstraňuje nedostatky neformálneho hodnotenia. Formálne hodnotenie býva racionálne, štandardizované, komplexné a realizuje sa v pravidelných časových intervaloch. Záznamy z formálneho hodnotenia slúžia ako podklad pre ďalšie personálne činnosti, napr. pre odmeňovanie. (Pilařová, 2008; Meňovský, 2005)

Šikýř (2016) uvádza niekoľko metód hodnotenia pracovníkov:

- *Hodnotenie podľa dohodnutých cieľov* – používa sa pre hodnotenie manažérov alebo špecialistov. Dohodnuté ciele sú SMART<sup>2</sup>.
- *Hodnotenie podľa stanovených noriem* – používa sa pre hodnotenie výrobných pracovníkov, kedy sa skúma a posudzuje splnenie stanovenej normy.
- *Hodnotenie pomocou stupnice* – univerzálna metóda použiteľná tiež pre seba hodnotenie zamestnancov. Každé kritérium pracovného výkonu (množstvo práce, kvalita práce, včasnosť práce, prístup k práci, prítomnosť v práci a pod.) sa posudzuje zvlášť, priradením stupňa pracovného výkonu, napr. 1 – nedostatočný, 2 – dostatočný, 3 – dobrý, 4 – veľmi dobrý, 5 – výborný. Problémom býva interpretácia kritérií a stupňov pracovného výkonu, kedy je nutné vyvarovať sa subjektívnemu hodnoteniu, využívaniu len priemerných stupňov hodnotení, sklonu k prílišnej zhovievavosti alebo prísnosti pri hodnotení alebo tendencia hodnotiť podľa výrazných pozitív alebo negatív.
- *Hodnotenie voľným popisom* – univerzálna metóda, používa sa pre hodnotenia manažérov a špecialistov. Hodnotiteľ popisuje pracovný výkon podľa daných kritérií pracovného výkonu.
- *Hodnotenie metódou kritických prípadov* – univerzálna metóda, poskytuje doplnkové údaje o pracovnom výkone hodnoteného. Hodnotiteľ zaznamenáva hraničné situácie, prípady uspokojivého alebo neuspokojivého pracovného výkonu hodnoteného.
- *Hodnotenie pomocou AC/DC<sup>3</sup>* – používa sa pre hodnotenie pracovného výkonu, odbornej spôsobilosti a rozvojového potenciálu.

Hodnotenie zamestnancov je veľmi dôležitým podkladom pre odmeňovanie, nakoľko kritéria hodnotenia sú súčasne aj kritériami hodnotenia pracovného výkonu. Hodnotenie pracovníkov prispieva k transparentnosti odmeňovacieho poriadku a k objektívnemu odmeňovaniu zamestnancov. K tomu je potrebné definovať ako

<sup>2</sup> S – *specific* (špecifické), M – *measurable* (merateľné), A – *achievable* (dosiahnuteľné), R – *relevant* (relevantné), T – *timed* (časovo ohraničené)

<sup>3</sup> Assessment Centre / Development Centre

bude výsledok hodnotenia pretransformovaný na odmenu. Hodnotenie zamestnancov by malo mať väzbu na pohyblivú zložku mzdy zamestnanca, ktorej perióda vyplácania by mala byť rovnaká ako perióda hodnotenia. Zamestnanci majú možnosť ovplyvniť svoj výkon, čo posilňuje motivačný faktor výkonnostných odmien. Hodnotenie schopností a zručností by malo mať väzbu na pevnú zložku mzdy. Takého hodnotenie sa realizuje v dlhodobých časových horizontoch, najčastejšie jeden krát za rok a tomu by mala zodpovedať aj pevná zložka mzdy zamestnanca. (Pilařová, 2008)

### 2.3 Odmena a jej typy

Fayol (2004) tvrdí, že každý zamestnanec musí dostať za svoju prácu primeranú odmenu, tak aby bol zamestnanec ale aj majiteľ firmy rovnako spokojný. Systém odmeňovania musí poskytovať zamestnancom adekvátnu odmenu, motivovať ich k lepšiemu výkonu, zaisťovať bezpečnosť práce a zvyšovanie ich životnej úrovne. Spravodlivý odmeňovací systém je taký, v ktorom výška odmeny odpovedá množstvu vykonanej práce a zamestnanec je motivovaný podávať vyšší výkon. Takýto systém potom uspokojuje vlastníka organizácie v zmysle dobre vykonanej práce zamestnancom a uspokojuje zamestnanca, ktorý za vykonanú prácu dostane spravodlivú odmenu. Spravodlivé odmeňovanie vytvára zdravé prostredie v organizácii a dobré vzťahy medzi manažmentom a zamestnancami.

Podľa Greena (2011) celková odmena predstavuje balík, ktorý zamestnávateľ poskytne zamestnancovi za poskytnutie jeho služby. Celková odmena zahŕňa priame odmeny (základná a variabilná zložka mzdy), nepriame odmeny (zamestnanecké výhody), kariérne možnosti či dobré pracovné prostredie. Odmena pre zamestnanca predstavuje pre spoločnosť náklad. Pre niektoré spoločnosti odmeny tvoria relatívne nízky náklad. Ide o najmä o kapitálovo náročné spoločnosti, napr. ropné stanice, tieto spoločnosti majú väčšiu flexibilitu v odmeňovaní svojich zamestnancov. Naopak pracovne intenzívne spoločnosti, ako napríklad banky, kde odmeny tvoria významný podiel nákladov, sú v poskytovaní odmien svojich zamestnancov výrazne obmedzené až na úroveň konkurencie.

Jednoduchý pohľad na odmenu ako celok, ktorá sa člení na (Greene, 2011):

- základnú mzdu – zabezpečuje to, aby si ľudia žili dobre
- variabilnú zložku mzdy – motivuje zamestnancov podávať vynikajúci výkon
- zamestnanecké výhody – aby sa zamestnanci cítili v organizácii dobre
- investície do rozvoja zamestnancov – podpora ich kariérneho rastu

Celková odmena zahŕňa tieto zložky (Armstrong, 2002):

- základnú peňažnú odmenu, dodatočné peňažné odmeny (pevné a pohyblivé mzdy a platy)
- zamestnanecké výhody
- nepeňažné odmeny (uznanie, ocenenie, úspech, zodpovednosť, osobný rozvoj)



- procesy riadenia pracovného výkonu

Celková odmena zahŕňa (Kocianová, 2010):

- transakčné odmeny (hmotné/hmatateľné odmeny – peňažné odmeny, zamestnanecké výhody)
- relačné/vzťahové odmeny (nehmotné odmeny – vzdelávanie a rozvoj, zážitky z práce)

Podľa Armstronga (2007) celková odmena zahŕňa všetky nástroje, ktoré má organizácia k dispozícii a ktoré môžu byť využité k získaniu, udržaniu, motivovaniu a uspokojovaniu pracovníkov. Celkovú odmenu teda tvorí všetko, čoho si pracovníci v zamestnaneckom vzťahu cenia.

Existuje celý rad spôsobov ako odmeny klasifikovať. Z najtypickejších je členenie odmien na interné a externé, finančné a nefinančné, odmeny založené na výkone alebo na základe členstva v organizácii. Tieto kategórie sa navzájom zďaleka nevyklučujú, ale všetky majú spoločný základ a to, že napomáhajú k stabilizácii motivovaných zamestnancov. (Decenzo, Robbins, 1999)

### 2.3.1 Interná a externá odmena

Internou odmenou je uspokojenie z práce, ktoré má zamestnanec z vykonanej práce. Internej odmeny človek dosahuje z vlastnej iniciatívy. Takýmto uspokojením môže byť napríklad hrdosť za svoje dielo, dobrý pocit z vykonanej práce a z toho, že zamestnanec môže byť súčasťou tímu. Metódy flexibilného pracovného času, obohacovanie práce, kratší pracovný týždeň, rotácia pracovných miest poskytujú zaujímavé interné odmeny tým, že ponúkajú zaujímavé pracovné miesta, ktoré sú výzvou a umožňujú zamestnancom vyššiu slobodu a práca pre nich získava svoj význam. Zamestnanec, ktorý zažíva potešenie zo svojej práce a pocit zadost'učinenia je vnútorne motivovaný, čo zvyšuje jeho výkon na pracovisku. Naopak externé odmeny zahŕňajú peňažné odmeny, povýšenia a rôzne sociálne výhody. Takého odmeny majú spoločné to, že pochádzajú z vonku, od iných ľudí, hlavne však od manažmentu. Ak teda zažíva zamestnanec pocit úspechu či osobného rastu zo zamestnania, to nazývame internými odmenami. Ak naopak dosiahne zvýšenie platu či je o ňom napísaný článok v časopise, jedná sa o odmeny externé. (Cassidy, Kreitner, 2010; Decenzo, Robbins, 1999)

Podľa Mitchella (1987) sú odmeny, ktoré súvisia s pracovným výkonom tiež rozdeľované na interné a externé. To čím sa zásadne od seba líšia určujú dva atribúty. Prvým je fakt, že internými odmenami sú osobné psychické zážitky človeka. Tieto zážitky vznikajú zo skúseností jednotlivcov, ktorí prijímajú takéto odmeny a žiadny iný človek s nimi nemôže fyzicky manipulovať. Za druhé, interné odmeny sú bezprostredne prepojené na konkrétne aktivity, čo znamená, že ich rozdelenie je okamžité a priame a nie je podmienené činmi druhých ani inými aktivitami. Externé odmeny majú odlišné vlastnosti. Sú objektívne, majú materiálny charakter a preto môžu byť aj objektom manipulácie iných. Ich výšku nevie príjemca odmeny priamo ovplyvniť, nesúvisí so zapojením sa do určitej aktivity.

Koubek (2011) tvrdí, že interným odmenám sa v súčasnosti venuje stále väčšia pozornosť. Interné odmeny sú nehmotného charakteru a súvisia so spokojnosťou pracovníka za svoju vykonanú prácu. V rámci spoločnosti je možné tieto interné odmeny ovplyvňovať napríklad tým, že zamestnávateľ vytvorí pracovné miesta na mieru, umožní zamestnancom vyššiu autonómiu práce a pod. Externé odmeny sú naopak hmotného charakteru a rozhoduje o nich zamestnávateľ.

Existujú tri hlavné typy externých odmien (Geraghty, 2013):

1. *Finančné* – peňažné odmeny, zvyčajne sú najúčinnnejšie pri zvyšovaní výkonnosti zamestnancov, pričom zvýšenie odmeny nemusí byť veľké, aby to malo dlhotrvajúci dopad.
2. *Materiálne* – výrobky a tovary, napríklad poskytnutie firemného auta na súkromné účely, dovolenka navyše a pod. Napriek tomu, že materiálne odmeny nemajú na výkon taký dopad ako peňažné odmeny, majú významný vplyv a mali by byť zahrnuté do odmeňovacieho poriadku.
3. *Sociálne* – pochvala, uznanie a pozitívna spätná väzba; tieto sociálne odmeny tiež vedú k zvýšeniu výkonnosti zamestnancov. U tohto typu odmien je dôležité správne načasovanie. Okamžitá spätná väzba a uznanie má na výkon väčší dopad ako omeškaná spätná väzba.

Z teórie Abrahama Maslowa vyplýva, že vnútorné odmeny súvisia s potrebami hornej úrovne Maslowovej hierarchie potrieb a vonkajšie odmeny súvisia s potrebami na nižších úrovniach hierarchie. (Decenzo, Robbins, 1999)

### 2.3.2 Finančná a nefinančná odmena

Ako hovorí Armstrong (2002) odmena môže, ale nemusí zlepšiť finančnú spokojnosť zamestnanca. Pokiaľ sa zamestnancovi finančná situácia prostredníctvom odmeny zlepší, môže k tomu prísť priamo prostredníctvom mzdy, bonusu, podielu na zisku alebo nepriamo prostredníctvom podporných výhod akými sú penzijné programy, dovolenky navyše, platené neprítomnosti z dôvodu pracovnej neschopnosti či nákupné zľavy. Nefinančné odmeny nezvyšujú zamestnancovu finančnú pozíciu, ale zlepšujú kvalitu života zamestnanca a kladú dôraz na lepší život pracovný ako aj mimo pracovný. V prípade poskytovania nefinančných odmien platí staré známe pravidlo „pre jedného jedlom, pre iného jedom“, inak povedané to čo jeden zamestnanec vníma ako niečo, čo si vždy želal, iný zamestnanec môže vnímať ako zbytočné. Preto je treba dbať na správy výber nefinančných odmien, pretože len správne zvolená odmena môže mať pre firmu priaznivý efekt. Niektorí pracovníci veľmi dbajú na svoj spoločenský status a sú pre nich dôležité luxusne vybavené kancelárie, vlastná sekretárka, služobné auto a podobné nefinančné výhody, ktoré poskytuje zamestnávateľ. (Armstrong, 2002; Decenzo, Robbins, 1999)

Podľa Liviana a Pražskej (1997) sa odmeny rozdeľujú do troch skupín: odmeny finančné priame, odmeny finančné nepriame a odmeny nefinančné.

K motivácii zamestnanca sa využíva množstvo finančných ako aj nefinančných stimulov. Peniaze sú pre človeka veľkou motiváciou. Peniaze majú všeobecné vyu-

žitie a pracovníci ich získavajú vo forme miezd a platov, bonusov a pod. Peniaze hrajú významnú úlohu v uspokojovaní fyziologických a sociálnych potrieb človeka. Peniaze sú ukazovateľom statusu človeka, rešpektu a moci, ale tiež pomáhajú uspokojovať sociálne potreby človeka. Je dôležité poznamenať, že hneď ako sú uspokojené fyziologické a bezpečnostné potreby človeka, peniaze prestanú pôsobiť motivačne a je nutné poskytnúť ďalšie stimuly pre uspokojenie zamestnancov. Najmä u zamestnancov na vysokých pozíciách, ktorí majú vysoké mzdy, je nárast mzdy vo finančnej podobe nevýznamný. Aby bolo možné uspokojiť rôzne druhy ľudských potrieb, vedenie musí poskytovať aj nefinančné odmeny. (Chand, 2017)

Výška odmeny, či už finančnej alebo nefinančnej zložky, je veľmi významným faktorom spokojnosti v práci zamestnanca. To, ako veľmi významný je tento faktor, je individuálne. Úlohu tu hrajú rôzne preferencie jednotlivcov, mzdové relácie v danom regióne, mzdové relácie s kolegami. Vplyv odmeny na spokojnosť sa môže líšiť aj u jedincov z rôznych profesií. (Kocianová, 2010)

Podľa Kocianovej (2010) nie je finančná odmena ani zďaleka jediným možným ohodnotením práce, nie je jediným manažérskym nástrojom k motivácii k výkonu. Pre väčšinu ľudí má osobný význam pochvala ako ocenenie ich úsilia a výsledku práce, ako potvrdenie ich pracovného úspechu či ako výraz toho, že ich nadriadený registruje a oceňuje ich dobré pracovné výsledky. Potrebu uznania pociťuje takmer každý človek. Aj napriek tomu, že literatúra hovorí jasne o vplyve pochvaly, v praxi to nie je bežné. Táto skutočnosť sa objavuje pri prieskumoch, kedy pracovníci uvádzajú vysokú nespokojnosť s poskytovaním pozitívnej spätnej väzby k práci, teda absenciu pochvaly.

### 2.3.3 Odmena založená na výkone a odmena plynúca z členstva

Organizácie pridávajú odmenu buď na základe výkonu alebo na základe členstva jednotlivca v organizácii. Personalisti spoločností často argumentujú, že odmeňujú na základe výkonu, ale mali by si uvedomiť, že nie vždy majú pravdu. Len málo spoločností v súčasnosti odmeňuje zamestnancov na základe výkonnosti. Dominantným základom pridelenia odmeny je v dnešnej dobe bezpochyby práve členstvo v organizácii.

Odmeny závisiace od výkonu používajú provízie, výplatné úkolové plány, stimulačné systémy, skupinové bonusy, zásluhový plat či iné formy odmeny za výkon. Na rozdiel od toho, odmeny založené na členstve zahŕňajú aj náklady na živobytie, benefity a zvýšenie platu podľa aktuálnych podmienok na trhu práce, postavenia a času odpracovanej praxe či vzdelania (napr. vysokoškolské vzdelanie), špecializovanú zručnosť alebo budúci potenciál (napr. čerstvý absolvent prestížnej univerzity). Kľúčovým bodom je to, že odmeny založené na členstve sú všeobecne veľmi rozšírené, a to bez ohľadu na jednotlivcov, tímy či výkonnosť organizácie. V každom prípade výkon môže byť determinantom odmeny, a to aj napriek teóriám, ktoré hovoria, že vysoká motivácia môže byť vyvolaná len na základe odmeny založenej na výkone. (Decenzo, Robbins, 1999)

### 2.3.4 Reakcie zamestnancov na jednotlivé typy odmien

Podľa Nelsona (2012) si manažéri myslia, že najdôležitejším motivačným faktorom sú peniaze. Síce peniaze sú pre každého dôležité, nie je to jediný motivačný faktor. Zamestnanci si v práci cenia mnoho iných vecí a prekvapivo sú to pochvala, uznanie, angažovanosť a podpora. Tieto faktory tvoria pre spoločnosť nízke alebo žiadne finančné náklady. Finančné odmeny, ako mzda či bonusy sú dôležité, ale málokedy sú jediným motivačným faktorom a stimulom, aby zamestnanci pri práci vynaložili svoje najlepšie úsilie.

V roku 2008 Maritz vykonal výskum, v rámci ktorého boli zistené tieto rozdiely v peňažných odmenách:

- Odmeny, ktoré sú výhradne len peňažné, nie sú tak efektívne ako nepeňažné odmeny. Je to preto, lebo sú menej osobné a obmedzujú príležitosť rozvíjať medziľudské vzťahy.
- Peňažné odmeny majú malú súvislosť medzi žiaducim správaním a motíváciou. Robia opak presadzovania firemných hodnôt a presadzujú kultúru zbytočného utrácania.

Na dnešných pracoviskách prebieha revolúcia. Pracovníci túžia už nie len po peniazoch, ale aj po rešpekte. Chcú, aby im zamestnávateľ dôveroval, že odvedú dobrú prácu. Chcú autonómiu v rozhodovaní a aby sa ich názory boli brané do úvahy, najmä v tých oblastiach, ktoré majú vplyv na ich prácu. Túžia po podpore aj napriek tomu, že niekedy pochybia. To najdôležitejšie je však to, že chcú byť uznaní v prípade, že odvedú dobrú prácu. Pracovník, ktorý je rešpektovaný a uznávaný, vydáva to najlepšie úsilie, chce zotrvať v spoločnosti a napomáha rozvíjať povest spoločnosti, ktorá má správny prístup k svojim zamestnancom, čo priťahuje ďalších talentov do spoločnosti. (Nelson, 2012)

## 2.4 Mzda

Mzda je cena za vykonanú prácu. Jej úlohou je oceniť výsledky práce zamestnancov. Jej výška je formovaná na trhu práce stretom ponuky práce a dopytu po práci a je dohodnutá v pracovnej alebo v kolektívnej zmluve. Vláda SR určuje výšku minimálnej mzdy, ktorá je pre rok 2017 435 EUR za mesiac alebo 2,50 EUR za hodinu. Minimálna mzda je najnižšia možná mzda, ktorú musí zamestnávateľ poskytnúť svojmu zamestnancovi, v prípade, že pracuje na plný pracovný úväzok. (employment.gov.sk, 2017)

Za mzdu sa považujú všetky pracovné príjmy, ktorými sú základné mzdy, platy, príplatky a doplatky ku mzde alebo platu, prémie, odmeny za pracovnú pohotovosť atď. Hrubá mzda je mzda pred znížením o poistné na zdravotné poistenie a sociálne zabezpečenie, preddavkové platby na daň z príjmov fyzických osôb zo závislej činnosti a o ďalšie zrážky, ktoré vyplývajú či už zo zákona alebo z dohody so zamestnávateľom. (Pauhofová, Hudec, Želinský, 2010)

Mzda je splatná pozadu, najneskôr do konca nasledujúceho kalendárneho mesiaca. Mzda sa zaokrúhľuje na dve desatinné miesta nahor. Vypláca sa vo výplatných termínoch.

Podľa zákonníka práce, samozrejme ak nie je odmeňovanie zamestnancov dohodnuté v kolektívnej zmluve, čo je v malých a stredných podnikoch bežné, je zamestnávateľ povinný zamestnancovi poskytnúť mzdu najmenej vo výške minimálneho mzdového nároku určeného pre daný stupeň náročnosti pracovného miesta. Sumy mesačnej a hodinovej minimálnej mzdy platné pre rok 2017 sa nachádzajú v nasledujúcej tabuľke. (Benko, 2016)

Tab. 1 Sadzby minimálnych mzdových nárokov platné od 1.1.2017

Stupeň náročnosti práce	Koeficient minimálnej mzdy	Mesačná minimálna mzda	Hodinová minimálna mzda
1	1,0	435,00 EUR	2,500 EUR
2	1,2	522,00 EUR	3,000 EUR
3	1,4	609,00 EUR	3,500 EUR
4	1,6	696,00 EUR	4,000 EUR
5	1,8	783,00 EUR	4,500 EUR
6	2,0	870,00 EUR	5,000 EUR

Zdroj: Benko, 2016, vlastné spracovanie

Zamestnávateľ je nutný posúdiť náročnosť každého jedného pracovného miesta podľa charakteristík, ktoré uvádza Zákonník práce v prílohe číslo 1 a každému pracovnému miestu priradiť stupeň náročnosti od 1 do 6. Príklady pracovných pozícií podľa stupňa náročnosti práce sú uvedené v nasledujúcej tabuľke<sup>4</sup>. (Benko, 2016; §120 Zákonník práce, 2017)

<sup>4</sup> Popis a príklady majú informatívny charakter. Každá pracovná pozícia má svoju špecifickú náplň práce a preto nie je na 100% možné určiť, do ktorého stupňa náročnosti práce patrí.

Tab. 2 Príklady pracovných miest podľa stupňa náročnosti pracovného miesta

Stupeň náročnosti práce	Príklad pracovného miesta
1	Upratovačka, operátor výroby
2	Pracovník v sklade, montážnik, administratívny pracovník, pracovník na prefabrikácii, technik kvality
3	Pracovník údržby, zámočník, zvarač, technolog zvarovne, elektrikár, pomocný robotník
4	Pracovník lakovne, hlavný účtovník, oblastný manažér
5	Manažér výroby
6	Generálny riaditeľ, výkonný riaditeľ

Zdroj: Benko, 2016, vlastné spracovanie

U zamestnanca, ktorý je odmeňovaný mesačnou mzdou a ktorý v mesiaci neodpracuje určený týždenný pracovný čas alebo má dohodnutý kratší týždenný pracovný čas sa sadzba minimálnej mesačnej mzdy zníži v pomere, ktorý zodpovedá odpracovanému času v mesiaci. Keď je ustanovený týždenný pracovný čas menej ako 40 hodín (napr. 38 a  $\frac{3}{4}$  hodiny v dvojzmennej prevádzke alebo 37 a  $\frac{1}{2}$  hodiny týždenne v trojzmennej prevádzke), tak sa sadzby minimálnej mzdovej úmery zvýšia. (Benko, 2016; §85 Zákonník práce, 2017)

Tab. 3 Minimálna mzda pri ustanovenom týždennom pracovnom čase platná pre rok 2017

Stupeň náročnosti práce	Koeficient minimálnej mzdy	Minimálna mzda pri ustanovenom týždennom pracovnom čase	
		38 a $\frac{3}{4}$ hodiny	37 a $\frac{1}{2}$ hodiny
1	1,0	2,5806 EUR	2,6667 EUR
2	1,2	3,0968 EUR	3,2000 EUR
3	1,4	3,6129 EUR	3,7333 EUR
4	1,6	4,1290 EUR	4,2667 EUR
5	1,8	4,6452 EUR	4,8000 EUR
6	2,0	5,1613 EUR	5,3333 EUR

Zdroj: Benko, 2016, vlastné spracovanie

Minimálna sadzba za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku je 2,50 EUR/hod. a minimálna sadzba za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti mimo pracoviska je 0,50 EUR/hod. (§96 Zákonník práce, 2017)

### 2.4.1 Mzdové formy

Úlohou mzdových foriem je mzdovo oceniť výsledky práce zamestnancov a všetky aspekty výkonu práce s prihliadnutím na mzdovotvorné faktory, ktoré sú pre prácu v spoločnosti dôležité. To znamená, že berieme do úvahy nie len tradičné výstupy aktivít zamestnanca, ale stále častejšie aj to, čo zamestnanec do spoločnosti prináša a vkladá do svojej práce, teda svoje schopnosti v podobe znalostí, či chovania smerujúceho k žiaducim výsledkom práce. Čím ďalej tým častejšie sa stretávame s odmeňovaním zamestnancov na základe ich prínosu, ktorý predstavuje nie len výstupy činnosti pracovníka, ale aj vstupy, ktoré do tejto činnosti vkladá. Jedným z najdôležitejších problémov, ktoré spoločnosť musí pri tvorbe systému odmeňovania riešiť je zvolenie správnej mzdovej formy či kombinácie mzdových foriem. (Koubek, 2011)

#### Základné formy mzdy

- **Časová mzda** – predstavuje odmeňovanie na základe odpracovaného času. Je to najpoužívanejšia a najjednoduchšia forma mzdy. Používa sa u zamestnancov, u ktorých sa nedá merať množstvo vykonanej práce inak ako časom. Uplatňuje sa najmä tam, kde nie je normovaný pracovný výkon alebo kde by zavedenie inej formy mohlo ohroziť zdravie zamestnancov alebo kvalitu výroby. Výhodou tejto formy je jednoduchosť jej evidencie, šetrenie človeka a stroja, zabraňovanie nepokoju či príliš rýchlemu tempu. Naopak nedostatkom je, že podnik nesie riziko nižšieho výkonu a musí pracovníkov neustále kontrolovať, čo vyvoláva dodatočné náklady. Časová mzda môže byť stanovená ako hodinová mzdová tarifa (robotníci vo výrobe) alebo mesačná mzdová tarifa (administratívni pracovníci). Využíva sa v administratíve, školstve, strojníctve a podobne. Pri určovaní časovej mzdy musíme poznať odpracovaný čas a mzdovú tarifu. Časová mzda sa vypočíta nasledovne:
  - Na základe hodinovej mzdovej tarify:  
časová mzda = odpracované hodiny × mzdová tarifa
  - Na základe mesačnej mzdovej tarify - ak sa uplatňuje mesačná mzdová tarifa, mesačný zárobok sa vypláca v plnej výške, aj napriek tomu, že sa mení počet pracovných dní v mesiaci. Avšak ak zamestnanec neodpracuje plný počet pracovných dní, z dôvodov, že bol napríklad DPN<sup>5</sup>, postupuje sa podľa výpočtu: časová mzda = (mesačná mzda × počet odpracovaných dní)/počet pracovných dní v danom mesiaci. (Tomšík, Duda, 2011; Koubek, 2011)
- **Časová mzda s príplatkom** – časová mzda sa pre zlepšenie stimulačnej funkcie používa aj ako:
  - časová mzda + výkonnostná odmena (za vyšší alebo určitý výkon sa poskytuje odmena); alebo ako

<sup>5</sup> dlhodobá pracovná neschopnosť z dôvodu choroby zamestnanca

- časová mzda + prémie (vyplatené prémie za iné ukazovatele ako výkon, napr. za kvalitu, úsporu materiálu a pod.). (Tomšík, Duda, 2011)
- **Úkolová mzda** – označuje sa aj ako výkonová mzda a závisí od skutočného odvedeného výkonu zamestnanca. Používa sa u takých zamestnancov, u ktorých je výkon možné merať pomocou noriem, teda najmä u zamestnancov robotníckych kategórií, ktorých náplňou práce je značný podiel ručne vykonávaných činností. Táto forma je najjednoduchšou formou stimulačnej formy mzdy pri odmeňovaní robotníkov. Pre použitie tejto formy musia byť splnené niektoré predpoklady:
  - musia byť vopred stanovené výkonové normy, pracovný a technologický postup práce a výkonové normy musia byť zamestnancom oznámené predtým, než začnú prácu vykonávať
  - musia byť zabezpečené technické a organizačné požiadavky pre plynulé plnenie pracovných úloh, teda potrebný materiál, suroviny, energie, nástroje a pod. sú v požadovanom množstve, kvalite a čase na pracovisku
  - musí byť zabezpečená kontrola výkonu
  - nemôže dôjsť k ohrozeniu bezpečnosti a zdraviu zamestnancov
  - pracovník môže svoju intenzitu práce ovplyvniťVýkonové normy určia aké množstvo práce musí pracovník vykonať za určitý vopred stanovený čas. Na výpočet úkolovej mzdy potrebujeme poznať úkolovú sadzbu za jednotku výkonu a skutočný výkon.
  - úkolová mzda = úkolová sadzba za jednotku výkonu × výkon
  - úkolovú sadzbu vypočítame na základe výkonovej normy množstva; úkolová sadzba = mzdová tarifa/výkonová norma množstvaV prípade využitia úkolovej mzdovej formy podnik nenesie riziko nižšieho pracovného výkonu, avšak nevýhodou je, že tempo môže byť príliš vysoké, čo vedie k rýchlejšej spotrebe síl, ku zvýšenému opotrebeniu majetku a ku zníženej kvalite pracovných postupov, čím tiež vznikne potreba dodatočnej kontroly kvality. (Tomšík, Duda, 2011, Koubek, 2011)
- **Podielová mzda** – predstavuje odmenu za podiel zamestnanca na výrobe alebo predaji výrobkov a služieb, čiže na dosiahnutom výsledku. Nemeria sa množstvom, ale podielom z výkonu. Stanovuje sa percentom z tržby alebo zo zisku. Používa sa najmä v oblasti obchodu a služieb tam, kde pracovný výkon závisí od záujmu iných osôb a tento výkon môžu zamestnanci poskytovaním kvalitných služieb ovplyvniť. Je výhodná pre takého zamestnanca, ktorý dosahuje pravidelne vysoké tržby. Podielová mzda = sadzba podielovej mzdy × výkon. (Strýčková, 2005)
- **Kombinovaná mzda** – spája výhody časovej, úkolovej a podielovej mzdy. Má podobu zmiešanej mzdy:
  - časovej a úkolovej kombinácie
  - časovej a podielovej kombinácie
- **Zmluvná mzda** – používa sa u vedúcich zamestnancov a určuje sa na základe dohody medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Závisí od cha-



rakteru práce ako aj od aktuálnej situácie na trhu práce. Zmluvná forma mzdy je často nazývaná aj ako manažérska mzda.

- *Naturálna mzda* – je vyplácaná formou výrobkov alebo služieb. Môže sa vyplácať len súhlasom zamestnanca a len ako súčasť mzdy. Časť mzdy zodpovedajúcu minimálnej mzde musí zamestnanec dostať v peňažnej podobe. Naturálnu mzdu nemôžu tvoriť liehoviny alebo iné návykové látky. (Strýčková, 2005)

### Doplnkové formy mzdy

Doplnkové formy mzdy majú stimulačný charakter. Doplnkových mzdových foriem existuje vo svete veľmi veľa a ich množstvo sa neustále zvyšuje. Najmä v malých a stredných podnikoch sa často stretávame s originálnymi riešeniami, ktoré usilujú o zvýšenie nedostatočnej motivácie časovej mzdy či platu, poprípade o zvýšenie motivácie z úkolovej, podielovej či inej mzdy. Dodatočné mzdové formy bývajú viazané na individuálny, skupinový či celo-firemný výkon, môžu byť jednorazové, či opakujúce sa, môžu existovať aj formy, ktoré sú určené jednotlivým kategóriám zamestnancov. (Koubek, 2011)

Doplnkové formy mzdy sa uplatňujú ako podpora základných mzdových foriem a sú viazané na kolektívny alebo na individuálny výkon. Môžu sa opakovať periodicky alebo jednorazovo a sú určené ako pre manažérske kategórie, tak aj pre robotníkov. (Tomšík, Duda, 2011)

- *Prémie* – sú najtypickejšou formou doplnkovej mzdovej formy. Prémie bývajú poskytnuté k časovej alebo k úkolovej mzde a vyskytujú sa v dvoch podobách:
  - Periodicky sa opakujúce prémie – sú závislé na výkone zamestnanca. Kritériá jej dosiahnutia sú vopred určené a prémie sa viažu na splnenie určitého ekonomického ukazovateľa, majú vopred určenú sadzbu a viažu sa na vopred stanovené obdobie. Prémie sa môžu viazať na množstvo odvedenej práce, kvalitu práce, výšku dosiahnutých úspor, efektívnosť využívania zdrojov, splnenie termínov, získanie ďalších znalostí a schopností atď. Takéto prémie môžu byť individuálne či skupinové. Dôvodom zavádzania skupinových prémieí je, aby skupinový záujem vytváral tlak na menej výkonných členov skupiny. Sú potom však ohrozené dobré medziľudské vzťahy v skupine.
  - Jednorazové prémie – môžu nimi byť napr. bonus či mimoriadna odmena. Všeobecne je to odmena poskytovaná za konkrétny mimoriadny výkon, za vynikajúce plnenie pracovných úloh, za iniciatívu či za výborné pracovné správanie. Bonus môže mať ako peňažnú tak nepeňažnú formu. Medzi nepeňažné formy bonusu patrí napr. vecná odmena, výlet, kultúrna akcia, pobyt, dovolenka a iné. (Koubek, 2011)

- *Odmeny za úsporu času* – používajú sa najmä u robotníkov, ktorí sú odmeňovaní časovou mzdou, kedy je pracovník odmenený za to, že odvedie žiaduce množstvo práce v kratšom časovom úseku než stanovuje norma.
- *Osobné ohodnotenie* – je vhodné používať k oceňovaniu náročnosti práce a dlhodobých dosahovaných výsledkov jednotlivých pracovníkov. Má podobu určitého percenta zo základnej mzdy alebo platu. Jedná sa o individuálnu formu a jej použitie sa odporúča k ohodnoteniu náročnosti práce a dlhodobo dosahovaných dobrých výsledkov práce.
- *Podiel na výsledku hospodárenia firmy* – je vhodné používať za účelom zlepšenia väzby pracovníkov na firmu a zvyšovania ich záujmu na výkone firmy. Zamestnávateľ prostredníctvom poskytovania tejto dodatkovej mzdovej formy sleduje zvýšenie produktivity, zníženie nákladov, ale aj oslabenie sociálnych konfliktov. Podiel na hospodárskom výsledku má tri varianty: podiel na zisku, podiel na výnose, podiel na výkone. Najčastejšie býva vo forme podielu na zisku, kedy sa medzi zamestnancov rozdeľuje určité percento zo zisku. Rozdelenie je závislé na výške základnej mzdy/platu alebo na postavení pracovného miesta v hierarchickej štruktúre firmy. Percento zo zisku môže byť pre všetkých zamestnancov rovnaké, ale môže sa aj líšiť podľa dĺžky pracovného pomeru v danej spoločnosti, podľa dôležitosti pracovného miesta či podľa individuálneho výkonu. Slabou stránkou tejto formy odmeňovania je to, že bežný pracovník si nemusí uvedomovať väzbu medzi jeho individuálnym výkonom a výkonom celej firmy.
- *Odmeny za zlepšovacie návrhy* - pracovníci sú často stimulovaní k zlepšovateľstvu a preto mnohé firmy zavádzajú odmeny za zlepšovací návrh. Takáto odmena môže byť odvodená od prírastku zisku či poklesu nákladov, ktoré preukázateľne súvisia so zlepšovacím návrhom. Je považovaná ako nástroj angažovanosti pracovníka s firmou.
- *Príplatky ku mzdám či platom* – patria sem povinné príplatky (príplatok za prácu nadčas, za prácu vo sviatok, za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom prostredí, za prácu v noci, za vedenie, za zastupovanie a pod.) a dobrovoľné príplatky (príplatky za dopravu do zamestnania, príplatky na pracovné oblečenie, príplatky na ubytovanie a pod.).
- *Príplatky, ktoré predstavujú zvláštne zvýhodnenie pracovníkov konkrétnej spoločnosti* – sú napr. trinásty plat, vianočný príspevok, príspevok na dovolenku, príspevok k životnému alebo pracovnému výročiu, náborový príspevok, lokálne príplatky, odmena za zvýšenie kvalifikácie, odmena u príležitosti odchodu do dôchodku a pod. (Koubek, 2011; Tomšík, Duda, 2011)

Medzi ostatné doplnkové formy mzdy patria aj zamestnanecké akcie, príplatky ku mzde, ďalšie mzdy (13., 14.), odstupné nad rámec zákona (zlaté rozlúčenie, zlatý padák), lokálne príplatky, ale aj zamestnanecké výhody. (Tomšík, Duda, 2011)

## Mzdové zvýhodnenia

- *Za prácu nadčas* – niektorí zamestnávateľa svojim zamestnancom prepláta každú nadpracovanú hodinu alebo im umožnia čerpať náhradné voľno, iní striktno vyžadujú, aby zamestnanci vždy zostávali v práci o niečo dlhšie bez nároku na akúkoľvek náhradu. Nie každá nadpracovaná hodina je v zmysle Zákonníka práca považovaná za prácu nadčas. Ak má ísť o prácu nadčas, je potrebné, aby zamestnávateľ zamestnancovi prácu nadčas prikázal alebo s ňou vyjadril súhlas. Podmienkou nariadenia práce nadčas je prechodná a naliehavá potreba práce alebo verejný záujem. Za prácu nadčas zamestnancovi prináleží mzdové zvýhodnenie vo výške 25% jeho priemerného zárobku, v prípade rizikových pozícií je to 35% priemerného zárobku. Pokiaľ sa zamestnanec a zamestnávateľ dohodnú, môže namiesto mzdového zvýhodnenia zamestnancovi patriť náhradné voľno. (§121 Zákonníka práce, 2017)
- *Za sviatok* – za prácu vo sviatok zamestnancovi patrí mzdový príplatok najmenej 50% jeho priemerného zárobku. Mzdové zvýhodnenie patrí aj za prácu vykonávanú vo sviatok, ktorý prípadne na deň nepretržitého odpočinku zamestnanca v týždni. Ak sa zamestnávateľ so zamestnancami dohodne na čerpaní náhradného voľna za prácu vo sviatok, patrí zamestnancovi za hodinu práce počas sviatku hodina náhradného voľna a v tomto prípade nemá nárok na mzdový príplatok. (§122 Zákonníka práce, 2017)
- *Za prácu cez víkend* – ak je práca počas víkendu považovaná za prácu nadčas, patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdový príplatok vo výške najmenej 25% resp. 35% jeho priemerného zárobku. Zákonník práce neukladá zamestnávateľovi povinnosť poskytnúť zamestnancovi príplatok za prácu v sobotu a v nedeľu. (Slancová, 2005)
- *Za nočnú prácu* – minimálna sadzba mzdového zvýhodnenia za nočnú prácu je pre rok 2017 20% minimálnej mzdy v eurách na hodinu, čo je 0,50 EUR/hod. (§123 Zákonníka práce, 2017)
- *Za prácu v sťaženom prostredí* – minimálna sadzba mzdovej kompenzácie za prácu v sťaženom prostredí je pre rok 2017 20% minimálnej mzdy v eurách za hodinu, čo je 0,50 EU/hod. (§14 ods. 3 Zákonníka práce; employment.gov.sk, 2017)

### 2.4.2 Náhrady mzdy

V priebehu trvania pracovného pomeru často nastávajú situácie, kedy zamestnanec nepracuje a teda zaniká jeho právo na mzdu a prináleží mu náhrada mzdy. Zamestnávateľ poskytne zamestnancovi voľno s náhradou mzdy v nasledovných situáciách:

- za dovolenku
- za neodpracovaný sviatok

- pri dôležitých osobných prekážkach zamestnanca podľa ustanovenia §141 Zákonníka práce (napr. zdravotné vyšetrenie – nárok na náhradu mzdy je 7 dní v roku, sprevádzanie rodinného príslušníka do zdravotníckeho zariadenia – nárok na náhradu mzdy je 7 dní v roku, svadba, pohreb, pri narodení dieťaťa deň na prevoz manželky do a z nemocnice a pod.)
- pri prekážkach na strane zamestnávateľa (napr. pri poruche stroja) – prináleží zamestnancovi náhrada mzdy vo výške 60% jeho priemerného zárobku
- pri výkone občianskej povinnosti (napr. svedectvo na súde, darovanie krvi, povinné lekárske prehliadky a pod.)
- pri rekondičných pobytoch
- pri dočasnej pracovnej neschopnosti – prináleží zamestnancovi náhrada mzdy vo výške 25% priemerného zárobku počas prvých 3 dní pracovnej neschopnosti a počas 4. až 10. dňa pracovnej neschopnosti zamestnancovi prináleží náhrada mzdy vo výške 55% jeho priemerného zárobku
- pri preventívnych lekárskech prehliadkach súvisiacich s tehotenstvom - neobmedzené množstvo (Hanová, 2014; Slancová, 2005; V. časť Zákonníka práce, 2017)

### 2.4.3 Mzdotvorné faktory

Väčšina zamestnávateľov je presvedčených, že odmeny zamestnancov by mali závisieť od pracovného výkonu, pretože len tak budú zamestnanci motivovaní k lepšej výkonnosti. Pracovný výkon je však v praxi ťažko merateľný a okrem toho je zvykom pri odmeňovaní zamestnancov prihliadať aj na ich vzdelanie, schopnosti, dĺžku praxe, dobu zamestnania v spoločnosti a k iným, objektívne zistiteľným, znakom zamestnanca. Tiež je potrebné nezabudnúť na to, že odmena viazaná na výkon môže vyvolať výraznú orientáciu na množstvo práce na úkor jej kvality. (Koubek, 2011)

**Vonkajšie mzdotvorné faktory** hrajú podľa Kocianovej (2010) významnú úlohu v odmeňovaní a patrí medzi ne:

- *Situácia na trhu práce* – nedostatok alebo prebytok pracovných zdrojov určitej úrovne a kvalifikácie, úroveň a formy odmeňovania pracovníkov u organizácií konkurujúcich si na trhu práce, v odvetví, regióne alebo v štáte, prípadne životný spôsob a životné podmienky v spoločnosti. Zdrojom informácií pre zistenie aktuálnej situácie na trhu práce sú mzdové šetrenia.
- *Platné zákony, predpisy a výsledky kolektívneho vyjednávania v oblasti odmeňovania*, príp. v oblasti pracovno-právnej ochrany a špeciálneho zaobchádzania s niektorými skupinami pracovníkov. Jedná sa o minimálnu mzdu, minimálne alebo dohodnuté mzdové tarify, povinné príplatky, platené prekážky v práci, platenú dovolenku a pod.

Vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú odmeňovanie v spoločnosti sú (Koubek, 2011):

- populačný vývoj
- situácia na trhu práce (úroveň zamestnanosti v regióne, meste, štáte a pod.)
- profesijno-kvalifikačná štruktúra ľudských zdrojov
- životný štýl
- úroveň zdanenia
- miera inflácie
- ekonomika a sociálna politika vlády
- skutočnosti, ktoré súvisia s členstvom v Európskej únii (legislatíva, voľný pohyb pracovnej sily a tovaru a pod.)
- úroveň odmeňovania vrátane ponuky zamestnaneckých výhod u konkurujúcej spoločnosti v odvetví, meste, regióne, štáte a pod.

**Vnútorne mzdovorné faktory** organizácie sa týkajú pracovných miest a pracovníkov a môžeme ich zahrnúť do nasledovných skupín:

- Faktory, ktoré súvisia s úlohami a požiadavkami na pracovné miesto a s jeho postavením v hierarchii. Zdrojom informácií je popis pracovného miesta, profil pracovníka, hodnotenie práce na pracovnom mieste, požadované schopnosti a pod.
- Výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca, úroveň výkonu. Zdrojom informácií je hodnotenie pracovníkov.
- Pracovné podmienky na pracovnom mieste alebo v organizácii ako celku – môžu mať negatívny dopad na zdravie zamestnanca, jeho bezpečnosť alebo pracovnú pohodu, môžu zvyšovať jeho únavu, vyžadovať jeho zvýšené úsilie, vyvolávať nadmerný stres a pod. (Kocianová, 2010)

V súlade s hore uvedenými faktormi je treba zvažovať ako bude systém odmeňovania v danej organizácii vyzeráť, je treba zvažovať aspekty odmeňovania, ktoré rozhodnú o efektívnosti odmeňovania v organizácii a jeho motivačnom účinku, o priaznivom a nepriaznivom prostredí v organizácii, o úspešnosti získavania a stabilizácie pracovníkov v organizácii. Vyššie uvedené mzdovorné faktory spolu s ďalšími okolnosťami vytvárajú determinanty odmeňovacieho systému. Najvýznamnejšími determinantmi odmeňovacieho systému sú:

- relatívna hodnota, ktorú má práca na pracovnom mieste
- relatívna hodnota pracovníka (jeho vzácnosť) a jeho schopnosti
- aktuálna situácia na trhu práce
- úroveň odmeňovania v štáte, v regióne, v odvetví, v spoločnostiach konkurujúcich si na trhu práce
- náklady na život v regióne
- životný spôsob ľudí v regióne
- objem finančných prostriedkov, ktorý si môžu dovoliť organizácie na odmeňovanie vynaložiť
- technika a technológie používané v organizácii

- produktivita práce
- sila odborov v kolektívnom vyjednávaní
- právne normy týkajúce sa odmeňovania (Koubek, 2011)

Tab. 4 Faktory brané do úvahy pri tvorbe odmeny

<ul style="list-style-type: none"> <li>• analýza a úsudok</li> <li>• bystrosť</li> <li>• robenie chýb a ich dopad</li> <li>• schopnosti</li> <li>• duševné úsilie</li> <li>• psychická záťaž</li> <li>• fyzické záťaž</li> <li>• hospodárenie so zdrojmi</li> <li>• iniciatíva</li> <li>• komplexnosť v prístupe</li> <li>• kontakt s ľuďmi a diplomacia</li> <li>• obratnosť</li> <li>• náročnosť práce</li> <li>• odborná príprava a skúsenosti</li> <li>• zodpovednosť za peniaze, materiál, informácie, evidenciu a spracovanie hlásení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánovanie a koordinácia</li> <li>• plnenie úloh</li> <li>• pracovné podmienky</li> <li>• presnosť</li> <li>• rizikovosť práce</li> <li>• rozhodovania</li> <li>• riešenie problémov</li> <li>• riadenie a kontrola ľudí</li> <li>• sociálne schopnosti</li> <li>• súdnosť (rozhľadnosť)</li> <li>• stresujúca povaha práce</li> <li>• tvorivosť</li> <li>• úsilie</li> <li>• vzdelanie</li> <li>• znalosť práce</li> <li>• všeobecné znalosti</li> <li>• zodpovedný prístup k práci</li> </ul>
--	--

Zdroj: Srpová, Řehoř, 2010

## 2.5 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody sú považované za súčasť odmeňovania pracovníkov, avšak na rozdiel od odmien za odpracovanú dobu, výkon, pracovné podmienky, schopnosti a trhovú hodnotu pracovníka sa pracovníkom poskytujú len preto, že sú v spoločnosti v pracovnom pomere. Poskytujú sa plošne, neprihliada sa k pracovnej funkcii ani k postaveniu pracovníka v spoločnosti, zásluhám či dobe zamestnania. Na niektorých zamestnaneckých výhodách sa dokonca podieľajú aj rodinní príslušníci zamestnancov. (Koubek, 2011)

Prečo vlastne odmeňovať zamestnancov inak ako peňažným spôsobom, teda mzdou alebo platom? Peniaze síce sú veľmi zaujímavou odmenou, ktorú človek dokáže premeniť v rôznu inú vec, avšak od určitej hranice prestávajú byť pre zamestnanca motivačné. Dôvodom je základný ekonomický zákon klesajúceho medzného úžitku. (Zikmund, 2010)

Popri zavádzaní nových zamestnaneckých výhod alebo pri zmenách systému nepeňažného odmeňovania musia spoločnosti riešiť niekoľko zásadných otázok. Aké výhody ponúknuť? Ktorým zamestnancom? V akej hodnote? Akým spôsobom? Problémom, najmä na nižších pozíciách je to, že stravné lístky ako jedna z nákladovo efektívnych zamestnaneckých výhod už dávno stratili svoj motivačný efekt, pre-

tože sa stali štandardom. Mobily sú v dnešnej dobe tiež už vnímané ako bežný pracovný nástroj, aj napriek tomu, že v 90-tych rokoch predstavovali pre zamestnanca veľmi atraktívnu zamestnaneckú výhodu. Pri riešení otázky aké zvoliť výhody, sa teda spoločnosti obzerajú po viac nadštandardných výhodách ako je napr. použitie služobného auta aj pre súkromné účely. Pokiaľ ale firma chce poskytovať výhody všetkým zamestnancom, musí si zvoliť lacnejšie výhody, ktoré by zároveň mali byť aspoň z časti daňovo výhodné. Do tejto skupiny výhod patria príspevky na doplnkové dôchodkové poistenie, kapitálové životné poistenie (v ČR). Ďalej spoločnosť môže poskytnúť príspevky na aktívny odpočinok zamestnancov v ich voľnom čase. Voľno-časovými výhodami sú napr. príspevky na služby športových, kultúrnych, rekreačných, zdravotných či vzdelávacích zariadení. Hľadiskom pri voľbe zamestnaneckých výhod by malo byť aj to, aké má byť posolstvo, ktoré chce zamestnávateľ výhodami oznámiť svojim zamestnancom. Napr. či má záujem posilniť ich pocit bezpečia a istoty (dôchodkové poistenie) alebo či chce kompenzovať ich vysoké pracovné úsilie (šport, kultúra a cestovanie). (Kurel, 2005)

Podľa Srpovej a kol. (2010) sú zamestnanecké výhody také formy odmeny, ktoré firma poskytuje pracovníkom len za to, že pre ňu pracujú. Na rozdiel od miezd a plátov a ďalších uvedených foriem odmeny nebývajú viazané na výkon pracovníka. Niekedy sa však prihliada k funkcii, postaveniu pracovníka vo firme, dobe zamestnania či zásluhám. Zamestnanecké výhody môžeme zaradiť do troch skupín:

1. *Výhody sociálnej povahy* – dôchodky poskytované firmou, životné poistenie, ktoré celé alebo zčasti hradí firma, pôžičky a ručenie za pôžičky, jasle a materské škôlky a pod.
2. *Výhody so vzťahom k práci* – stravovanie, výhodnejší predaj produktov firmy zamestnancom, vzdelávanie hrazené firmou a pod.
3. *Výhody spojené s postavením vo firme* – služobné autá pre vedúcich pracovníkov, platenie súkromného telefónu, nárok na odev a iné náklady reprezentácie firmy, bezplatné bývanie a pod. (Srpová, Řehoř, 2010)

Z dotazníkového výskumu, ktorý realizoval Duda (2011) v rokoch 2007-2009 vyplýva, že zamestnanci spoločností uprednostňujú zvýšenie mzdy pred rozšírením benefitov a to aj napriek tomu, že hodnota nárastu čistej mzdy je nižšia ako peňažná hodnota rozšírených benefitov. Ak organizácia chce, aby mali zamestnanecké výhody pozitívny vplyv na motiváciu pracovníkov, ich spokojnosť a stabilitu, tak zamestnanci musia byť v prvom rade dostatočne oboznámení o zamestnaneckých výhodách. Skúsenosti svedčia o tom, že zamestnávatelia ponúkajú širokú škálu benefitov, avšak zamestnanci často nemajú predstavu čo od nich očakávať. Tiež skutočnosť, že zamestnanci vedia aké sú časti ich výhod a vedia aj aká je ich hodnota spôsobuje to, že zamestnanci sú s výhodami nespokojní. Práve preto je veľmi dôležité, aby vedenie spoločností jasne a zrozumiteľne komunikovalo so zamestnancami o ich výhodách. Základným predpokladom úspešného systému výhod je zabezpečenie účasti zamestnancov na výbere ich odmien. Tiež upovedomenie o zamestnaneckých výhodách sa zvýši, keď zamestnanci vidia informácie čierne na

bielom. Je teda vhodné, aby firma vytvorila brožúru či informačný leták o zamestnaneckých výhodách. Zamestnanci, ktorí nie sú dostatočne informovaní o výhodách uprednostňujú práve zvýšenie mzdy pred rozšírením svojich výhod. Jednoduchým vysvetlením prečo zamestnanci uprednostňujú zvýšenie mzdy je to, že má okamžitý finančný efekt na rozdiel od zamestnaneckých výhod (napr. príspevok na dôchodkové či životné sporenie), ktoré sú hoci v reálnej výške vyššie ale sú viazané na určité časové obdobie, kedy budú mať finančný efekt.

V Českej aj Slovenskej republike sa na popredných miestach poskytovania zamestnaneckých výhod vyskytujú predovšetkým výhody orientované krátkodobo, teda na okamžitý efekt a je to napr. príspevok na stravovanie, dovolenka navyše, „sick days“, výhody v oblasti športu, kultúry, rekreácie a voľného času, zvýhodnené pôžičky, poskytovanie služobného vozidla na súkromné účely, dôchodkové pripoisťenie, školenia, kurzy. V súčasnosti využíva veľa podnikov možnosť zabezpečenia programu zamestnaneckých výhod formou komplexného outsourcingu výhod. Významným faktorom poskytovania benefitov je aj to ako sú podľa daňového režimu účinné pre zamestnávateľa a zvýhodnené pre zamestnanca. Do zvýhodnených benefitov patria príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevky a príplatky na stravovanie a nápoje, poskytnutie pracovných odevov či školenia súvisiace s výkonom práce. Do skupiny benefitov s čiastočnou daňovou a odvodovou výhodou patrí doprava do zamestnania, prechodné ubytovanie pre zamestnancov, dni dovolenky navyše, „sick days“ navyše. A do poslednej skupiny benefitov, ktoré nie sú pre zamestnávateľa daňovým výdajom (plnenie zo sociálneho fondu zamestnávateľa) a pre zamestnanca sú daňovo a odvodovo zvýhodnené patrí sociálna výpomoc zamestnancovi, kultúra a šport, rekreácia a pod. (Pelc, 2008)

Keď chce firma, aby mali zamestnanecké výhody priaznivý dopad na motiváciu zamestnancov, ich spokojnosť, stabilitu a dobré vzťahy s odborními, mala by sa firma zaujímať o to, ktoré výhody zamestnanci preferujú. Existujú rozdiely v preferenciách, a preto sa začína stále viac používať voliteľný systém zamestnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém, kedy si pracovník vyberá z niekoľkých ponúk vhodne zostavených zamestnaneckých výhod primeraných rôznym potrebám či životným situáciám. (Srpová, Řehoř, 2010)

### 2.5.1 Cafeteria systém zamestnaneckých výhod

Cafeteria systém je v súčasnosti veľmi populárny spôsob poskytovania zamestnaneckých výhod. Podstatou je, že skutočný benefit si volí zamestnanec sám. Princíp je podobný jedálnemu lístku v reštaurácii, z čoho si tento systém voliteľných zamestnaneckých výhod prebral aj svoj názov. Cafeteria systém je systém voliteľných zamestnaneckých výhod, kde zamestnávateľ vopred stanoví typy odmien a ich ceny. Väčšinou majú všetci zamestnanci prístup ku všetkým odmenám, ale niekedy je strategickejšie extrémne drahé odmeny neukazovať tým zamestnancom, ktorí nemajú reálnu šancu tieto odmeny dosiahnuť. Hlavným rozdielom oproti plošne poskytovaným výhodám je možnosť voľby a vopred stanovený limit.



Flexibilný systém zamestnaneckých výhod tzv. cafeteria systém sa zameriava na to, že dáva zamestnancom na výber z množstva ponúkaných zamestnaneckých výhod. Tento systém má význam v teórii motivácie, pretože umožňuje zamestnancom vybrať si taký odmeňovací systém, ktorý vyhovuje ich individuálnym požiadavkám. Zamestnanci môžu zväžiť svoje potreby a ich konkrétne okolnosti ešte predtým než si vyberú vhodný balík zamestnaneckých výhod z menu možností. Flexibilný odmeňovací systém odbočuje od tradičného modelu jednotného systému odmeňovania rovnakého pre každého zamestnanca. Hlavným dôvodom vzniku flexibilného systému bolo to, že tradičný jednotný systém prestal napĺňať potreby dnešnej diverzifikovanej pracovnej sily, napr. ľuďom, ktorí sú single, rodinám s dvomi príjmami atď. (Barber, Dunham a Formisano, 1992; McKenna, 2012)

Populárnymi odmenami v slovenských firmách sú napr. príspevok na stravovanie, dôchodkové pripoistenie, športové aktivity, kultúrne udalosti či zdravotné poistenie. Keď organizácia chce naplno využiť celkový potenciál a možnosti poskytovania zamestnaneckých výhod, mala by prispôbiť svoj princíp poskytovania týchto výhod to cafeteria systému a nepriamej kompenzácie. Tento systém umožňuje organizáciám efektívnejšie financovanie zamestnaneckých výhod, pričom môže rozšíriť ich výber, čím sa stane tento systém atraktívnejší aj pre zamestnancov. Tento fakt nám poukazuje na to, že na Slovensku nie sú naplno využité všetky možnosti riadenia systému poskytovania zamestnaneckých výhod. Tento fakt je ovplyvnený aj nedávnou zmenou v daňovej legislatíve, ktorá limituje počet položiek od dane z príjmu oslobodených. (Morley, Heraty a Michailova, 2009)

Výhody tohto systému sú odmena a motivácia, avšak k tomu, aby tento systém dobre fungoval, tak musí byť dobre nastavený. To nastáva, keď sú body pridelené zamestnancom na základe ich výkonu. Bodovanie by malo byť transparentné a mal by existovať určitý fixný mesačný príjem bodov. Napríklad zamestnanec by mal 5 bodov mesačne istých a ďalších 5 bodov by mohol získať až za mimoriadny pracovný výkon. Pri pridelení bodov je nutné zamestnancovi dať vedieť, za čo presne sú mu body pridelené. Je to ako určité vyjadrenie vďaka a odmeny za jeho vykonanú prácu. (Zikmund, 2010)

Flexibilné plány zamestnaneckých výhod sú posudzované ako inovatívna odpoveď k meniacemu sa životnému štýlu zamestnancov, ktorý môže výrazne zmeniť ich preferencie a potreby v oblasti poskytovania zamestnaneckých výhod. (Bloom, Trahan, 1986)

### **Výhody cafeteria systému**

- *Nábor a udržanie zamestnancov* - nábor a udržanie si najlepších pracovníkov je jedným z najdôležitejších dôvodov prečo firmy investujú do zamestnaneckých výhod. Je to jeden zo spôsobov, ktorým chcú firmy nájsť mladých talentov od konkurencie a udržať si existujúcich zamestnancov s ich osvedčenými zručnosťami a znalosťami. Zamestnanecké výhody, akými sú zdravotné poistenie či výhodné pôžičky sú pre blaho zamestnancov dôležité.

- *Zdravší zamestnanci* – tento benefit je veľmi dôležitý a zahŕňa zdravotné prehliadky nad rámec zákona. V prípade, že zamestnanec má určitý zdravotný problém, je treba zabezpečiť, že sa jeho zdravotný stav zlepší tým, že mu bude poskytnutá okamžitá a rýchla zdravotná starostlivosť. Toto pomáha aj zvyšovať produktivitu spoločnosti. (Belcher, 2017)
- *Oslobodenie od dane z príjmov (len v USA)* – ďalšia z kľúčových výhod prečo je cafeteria systém tak obľúbený v USA. V Českej ani Slovenskej republike nič podobné neexistuje, čo nám jednu výhod cafeteria systému odberá. Od dane oslobodené sú len niektoré zamestnanecké výhody, medzi ktoré patrí napr. príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie či príspevok na stravovanie. Veľa ich však nie je. (Zikmund, 2010)
- *Zvyšuje motiváciu zamestnancov* – existencia zamestnaneckých výhod v spoločnosti je dôležitým kritériom pri posudzovaní atraktivity spoločnosti v očiach ich zamestnancov. Na zamestnanecké výhody sa často uchádzači pýtajú už pri pohovoroch.
- *Optimalizácia rozpočtu* – každý zamestnanec optimalizuje čerpanie svojho rozpočtu podľa vlastných preferencií. Zamestnanec takto získa zo svojho pohľadu viac aj napriek tomu, že celkový rozpočet je rovnaký, alebo dokonca nižší ako u plošného jednotného systému.
- *Spravodlivejšie a finančne efektívnejšie riešenie* – každý zamestnanec si vyberie niečo svoje a nikto nie je znevýhodnený obmedzenou ponukou univerzálnych výhod. V systéme cafeteria čerpá 100% zamestnancov 100% rozpočtu. Zo skúseností vyplýva, že pri fixných systémoch výhod vyčerpá väčšinou 80-100% rozpočtu 30-40% zamestnancov.
- *Účinnejšia komunikácia k zamestnancom* – jeden ucelený systém, jedna celková čiastka a jedny podmienky čerpania sa komunikujú oveľa jednoduchšie a teda aj účinnejšie ako rozdrobená ponuka niekoľkých odlišných výhod. Jedna väčšia čiastka je všeobecne vnímaná oveľa lepšie ako veľa malých. (Kurel, 2005)

### **Nevýhody cafeteria systému**

- *Náklady* – dodatočné náklady z dôvodu vyššej záťaži vedúcich zamestnancov (Solomon, 2008)
- *Meniace sa plány* – flexibilný plán zamestnaneckých výhod je veľmi zložitý, najmä keď je jeho škála široká. Keď sa spoločnosť rozhodne zmeniť jednu časť plánu (napr. zmena doktora), tak tento proces je zväčša správaný podstatným množstvom papierovej administratívy. Spoločnosť môže tiež niesť dodatočné finančné náklady vrátane rôznych vstupných poplatkov.
- *Zdanenie zamestnaneckých výhod* – takmer všetky benefity, ktoré zamestnanec príjme podliehajú dani z príjmov zo závislej činnosti.
- *Administratívna náročnosť* – evidencia individuálnych rozpočtov zamestnancov, vybavovanie objednávok výhod pre jednotlivých zamestnancov si žiadajú výrazné navýšenie pracovnej agendy personálneho oddelenia. Tá

to nevýhoda je pre mnohé firmy dôvodom zamietnutia flexibilného systému výhod. (Kurel, 2005)

- *Zlé rozhodnutia zamestnancov* – zamestnanci sa môžu zle rozhodnúť pri výbere pre nich vhodného benefitu alebo sa ocitnú vystavení nepredvídateľným životným situáciám. Samozrejme toto nie je chyba organizácie, ale zamestnanec zostane rozrušený, čím môže utrpieť aj jeho výkon. (Solomon, 2008)

Existuje veľa firiem, ktoré sa špecializujú na outsourcing <sup>6</sup>cafeteria systému. Tieto firmy ponúkajú univerzálne papierové poukazy alebo samo-obslužné internetové aplikácie. Existuje aj systém predplatených platobných kariet, s ktorými sa dá platiť v sieti kultúrnych a športových zariadení. Pre malé firmy nie je outsourcing systému výhod nákladovo efektívny a mali by si vypracovať vlastný systém.

Každá firma si musí najprv určiť sama, ako veľkú úlohu by mali hrať zamestnanecké výhody v ich systéme odmeňovania. V súlade s firemnou kultúrou a celkovou firemnou stratégiou by si mala firma stanoviť také podmienky, ktoré budú mať jednoznačný a motivačný efekt na súčasných a potenciálnych zamestnancov. Súčasný trend naznačuje, že z poskytovania zamestnaneckých výhod majú prospech nie len zamestnanci, ale aj ich zamestnávateľa. (Kurel, 2005)

Ako hovorí Sims (2007) organizácie, ktoré chcú zaviesť flexibilný plán zamestnaneckých výhod by mali najprv poriadne zvážiť všetky výhody a nevýhody tohto systému a zaviesť ho v prípade, že výhody prevažujú nad nevýhodami. Flexibilné plány zamestnaneckých výhod pre ich progresívnu starostlivosť o zamestnancov zlepšujú povest' organizácie.

## 2.6 Motivácia zamestnancov a teórie pracovnej motivácie

### 2.6.1 Motivácia zamestnancov

Motivácia ľudských zdrojov je v súčasnosti v podnikoch veľmi významným nástrojom k dosahovaniu podnikových cieľov. Aj manažérska prax si už dlhšiu dobu uvedomuje tento trend, ktorý podporujú aj teoretici. Objavila sa hypotéza, že v 21. storočí budú najcennejším zdrojom podniku zamestnanci disponujúci znalosťami. A aby tieto ľudské zdroje poskytli svoje znalosti podniku, je nutné sa zaoberať ich efektívnym odmeňovaním a využívaním teórie motivácie k udržaniu si týchto zamestnancov v podniku. (Tomšík, Bartošová, 2003)

Najväčšou výzvou pre súčasné podniky je sústavné zvyšovanie efektívnosti. Základnou podmienkou efektívnosti a úspešnosti každého podniku sú kvalitní zamestnanci, ktorí sú maximálne spokojní a dostatočne motivovaní k pracovnému výkonu. Poznanie faktorov, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a motiváciu zamestnancov umožňuje pripraviť vhodný motivačný program. (Olexová, Bosáková, 2006)

---

<sup>6</sup> odovzdanie vnútro podnikových aktivít nesúvisiacich s hlavnou činnosťou podniku na externý subjekt (subdodávateľ)

Motivácia sa skladá zo všetkých vnútorných podmienok, ktoré opisujeme ako priania či túžby a pod. Je to vnútorný stav, ktorý aktivuje činnosti zamestnancov a motivuje ich. (Berelson, Steiner, 1964)

Snaha zvýšiť motiváciu zamestnancov pomocou odmeny je ťažkou úlohou pre manažérov. Nemuselo by to tak byť, keby disponovali relevantnými informáciami a správnymi technikami, tak by sa mohli stať expertmi v motivovaní prostredníctvom odmeny. Manažéri, ktorí vyvíjajú, vylepšujú alebo implementujú nový odmeňovací systém, by mali dodržiavať nasledovné zásady:

- zapojiť všetkých zamestnancov do rozvoja, realizácie a revízie odmeňovacieho systému – podpora komunikácie medzi zamestnancami a manažmentom zabezpečí, že obe strany budú spokojné s odmenou
- zabezpečiť, aby zamestnanci vnímali odmenu tak, že stojí za ich námahu – sú potom viac motivovaní
- zaistiť, že zamestnanci vedia, za čo je im poskytnutá odmena – keď zamestnanec kompletne porozumie tomu, čo sa od neho očakáva, bude schopný dosiahnuť výkonnostné štandardy
- nastaviť primerané a transparentné výkonnostné normy – normy majú byť dosiahnuteľné
- výška odmeny stanovená na základe objektívnych údajov – zamestnanci potom vnímajú proces odmeňovania za spravodlivý a lepšie chápu, čo sa od nich očakáva, a to zvýši ich motiváciu
- zabezpečiť, že zamestnanci vnímajú odmeňovací systém ako spravodlivý
- odmeňovať na základe výkonu – keď zamestnanec chápe súvislosť medzi odmenou a jeho výkonom, bude motivovaný optimálne fungovať
- rozpoznať veľké a malé úspechy – zamestnanci by mali byť odmenení keď dosiahnu veľký úspech rovnako ako keď dosiahnu menší úspech, tak sa im dostane uznanie za pokrok a ich správanie je v súlade s očakávaniami spoločnosti
- odmeniť tímovú prácu a spoluprácu
- nikdy nebrať dobrý výkon pracovníka za samozrejmosť
- odmeniť zamestnanca ihneď potom ako dosiahne požadovaného výsledku – existuje časová zložka s vplyvom na odmenu, čím dlhšie je omeškanie s poskytnutím odmeny za zamestnancov úspech, tým menší má odmena vplyv na žiaduce správanie zamestnanca v budúcnosti
- prispôbiť odmenu zamestnancovi – umožniť každému zamestnancovi, aby si vybral svoju odmenu a rozhodnúť, aké odmeny by mali zamestnanci dostať za vopred stanovených podmienok, čo posilní záväzok zamestnanca dosiahnuť odmenu, tým že sa bude svojim správaním prispôbovať cieľom spoločnosti
- ponúknuť peňažnú odmenu, nepeňažnú odmenu a uznanie – kombinácia týchto troch zložiek odmeňovacieho systému má najlepší vplyv na zamestnancovu motiváciu a výkonnosť

- neprezrádzať peňažné hodnoty nepeňažných materiálnych odmien - pracovníci, ktorí si nie sú vedomí hodnoty nepeňažných odmien sú nimi viac motivovaní
- používať dlhodobý odmeňovací systém
- odmeňovací systém zapojiť do stratégie spoločnosti
- pravidelne meniť odmeny – ak sa odmena často mení, zamestnanci sú neustále prekvapení a proces je pre nich viac vzrušujúci, potom pracujú usilovnejšie. (Geraghty, 2013)

Podľa Armstronga (2007) je motivácia odvodená z cieľovo orientovaného správania a týka sa smeru tohto správania. Motivácia nastáva vtedy, keď ľudia očakávajú, že ich činy povedú k dosiahnutiu cieľa a odmeny. Je to proces, ktorý je iniciovaný zistením, že človek má neuspokojenú potrebu, ktorá vytvára želanie niečoho dosiahnuť či niečo získať. Človek si následne určí ciele a k získaniu želaných potrieb a možnosti ako toho dosiahnuť. Jednotlivé kroky sa neustále opakujú.

Pojem motivácia vo všeobecnosti vyjadruje psychologické príčiny určitého konania alebo správania. Motivácia sa vzťahuje na najkomplexnejšie a najťažšie izolovateľné psychologické procesy. Motivácia je u každého človeka zložitá záležitosť, človek nikdy nie je motivovaný len jedným motívom, ale zvyčajne komplexom motívov. Motivácia je istý „vnútorný motor“ konania jednotlivca, ktorý motivuje sám seba hľadaním a vykonávaním činnosti, ktorá uspokojuje jeho potreby alebo jeho očakávania a vedie k splneniu cieľov. Z hľadiska objektu sa motivácia chápe ako schopnosť motivovať druhých ľudí k určitej činnosti prostredníctvom rôznych metód, ako je odmeňovanie, povýšenie, pochvala a iné. V pracovnom procese by mali byť zastúpené obidve roviny, pretože iba manažér, ktorý je sám motivovaný dokáže motivovať a viesť svojich podriadených. (Olexová, Bosáková, 2006)

V teórii motivácie sa často stretávame s pojmami motív, motivovanie a stimul.

*Motív* – je psychologická sila, ktorá určuje smer správania zamestnancov, intenzitu pracovného úsilia zamestnancov, vytrvalosť prekonávať prekážky, snahu zamestnancov nevzdávať sa. (Lauby, 2005)

Každý motív má dve zložky: energizujúcu, ktorá dodáva ľuďom silu a energiu a riadiacu, ktorá udáva smer jednania ľudí, to že sa ľudia rozhodnú pre určitú vec a vyberajú spôsoby a postupy ako tieto veci dosiahnuť. (Tomšík, Duda, 2011)

*Motivovanie* – je už konkrétny spôsob navodzovania motivácie pomocou manažérskych techník. Existuje mnoho spôsobov ako motivovať zamestnancov. Manažéri, ktorí chcú zvýšiť produktivitu prostredníctvom motivácie by mali zabezpečiť, aby zamestnanci mali pocit, že ich práca je dôležitá a má prínos, verili tomu, že dobrá práca bude adekvátne odmenená a že je s nimi zaobchádzané spravodlivo a s rešpektom. Zamestnanci, ktorí sú motivovaní, budú aktívnejší a produktívnejší, budú si viac vážiť svoju prácu. Výsledkom motivovania by malo byť spojenie osobného záujmu a úsilia pracovníkov s cieľmi organizácie. (Lauby, 2005)

*Stimul* – je akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva zmeny v motivácii ľudí. Stimuly sa rozdeľujú na impulzy a incentívy. Impulzy sú endogénne podnety, ktoré signalizujú

určitú zmenu a incentívy sú exogénne podnety, ktoré aktivujú motív tým, že sa vzťahujú k určitým impulzom. (Bedrnová, Nový, 1994).

Od pojmu stimul je odvodený pojem *stimulácia*. Stimulácia je vonkajšie pôsobenie na ľudskú psychiku, v dôsledku ktorého dochádza k zmenám jeho činnosti. Stimulácia na rozdiel od motivácie pôsobí na ľudskú psychiku zvonku, najmä prostredníctvom aktívnej činnosti iného človeka. Stimulácia je teda proces zámerného a vedomého ovplyvňovania činnosti iného človeka. (Tomšík, Duda, 2011)

Stimuláciou ide o podnecovanie niečoho k niečomu. V sociálnej oblasti sa stimulatory úzko spájajú s motiváciou, ktorá znamená tiež podnecovanie. Stimuláciou sa pôsobí podnetmi zvonka, teda napr. na konanie jednotlivca. Naopak pri motivácii ide o podnety vnútorné. V manažmente stimulovaním ide o cieľavedomé pôsobenie na jednotlivcov, skupiny či jednotky organizačných štruktúr (oddelenia, útvary, odbory, závody a pod.) za účelom plnenia určitých úloh. Stimulovanie môže byť hmotné (finančné odmeny, ktoré sa spájajú s krátkodobými obchodnými cieľmi) a nehmotné (najmä prejavy spoločenského uznania, ktoré sú založené na vytváraní a udržaní záväzku medzi zamestnancom a zamestnávateľom tak, aby mal zamestnanec pocit, že je pre organizáciu hodnotný, čo sa dosahuje napr. prostredníctvom kariérneho rastu, školení a tréningov, podporou komunikácie, malými darčekom pre zamestnancov a pod). Stimulovanie pracovníkov je veľmi dôležitým nástrojom manažmentu, pretože pomáha dosiahnuť to, čo je žiaduce a zároveň prispieva k dôslednej diferenciacii pri odmeňovaní za vykonanú prácu a dosiahnuté výsledky. (Lipták, 2005)

Podľa Qubeina (2012) človek nemôže motivovať druhých ľudí, lebo tí sú už dávno motivovaní. Môžeme len zistiť čo ich motivuje a tieto znalosti použiť k smerovaniu ich energie k splneniu cieľov organizácie. Základné princípy motivácie sú:

- Všetci ľudia sú motivovaní a úlohou zamestnávateľa je len poskytnúť príležitosti.
- Ľudia robia určité veci a vždy na to majú svoje vlastné dôvody – manažment musí ukázať zamestnancom, čo je dobré pre nich, napr. prostredníctvom odmeny, uznania.
- Kľúčom k efektívnej komunikácii je identifikácia – keď sa niečo stane osobným, stane sa to dôležitým a keď sa zamestnanci začnú identifikovať s tým, kto sme a akí sme, budú sa diať dobré veci.
- Najlepší spôsob, ako prinútiť ľudí, aby venovali pozornosť, je venovať pozornosť im – dôležité je načúvať zamestnancom a spolupracovníkom, klásť im otázky typu ako sa mali cez víkend.
- Pýcha je silným motivačným faktorom – každý je na niečo pyšný a ak zistíme, čo robí našich zamestnancov hrdých, môžeme ich prostredníctvom toho motivovať. Existuje len jedna vec, ktorá je v podnikaní dôležitá, a to je budovanie sebavedomia zamestnancov. Na ničom inom tak nezáleží, pretože to, ako sa cítia zamestnanci a čo si o sebe myslia je tým, čo aj dávajú zákazníkovi. Keď sa zamestnancovi jeho práca nepáči, nemá o sebe dobrý pocit, tak aj zákazníci začnú odchádzať, pretože nebudú mať zo spoločnosti dobrý pocit.

- Nemôžeme zmeniť ľudí, môžeme zmeniť len ich správanie a k tomu, je potrebné zmeniť ich pocity a názory, čo si vyžaduje viac než len tréning. Vyžaduje si to vzdelanie. Keď sa zamestnanci školia, snažia sa naučiť úlohy, ale keď sa vzdelávajú, učia sa vysporiadať s úlohami na hlbšej úrovni vo vzťahu s ich správaním, pocitmi a názormi.

V praxi sa stretávame s pojmom spokojnosť zamestnancov, ktorú môžeme charakterizovať ako subjektívny stav človeka, ktorý je podmienený osobnosťou človeka, jeho skúsenosťami, očakávaniami a sociálnym prostredím. Celková spokojnosť je tvorená čiastkovými spokojnosťami, medzi ktoré patrí aj pracovná spokojnosť. To, čo v práci na človeka pôsobí, sa nepremieta len do jeho výkonnosti, ale aj do jeho prežívania. Pracovnú spokojnosť môžeme chápať ako emocionálnu odpoveď smerom k rôznym aspektom práce, teda pracovná spokojnosť znamená pozitívny postoj zamestnanca k svojej práci a podmienkam, v ktorých je práca vykonávaná. (Olexová, Bosáková, 2006)

### 2.6.2 Teórie pracovnej motivácie

Motivácia je vnútorný proces nabudenia, zaktivizovania a nasmerovania správania na určitý cieľ. Stimulovanie môže, avšak nemusí vyvolať motiváciu, pretože motivácia je viacej vnútorná záležitosť. Pracovná motivácia je motivácia zameraná na pracovný výkon, na pracovné správanie, správanie odpovedajúce cieľom spoločnosti. Predpokladmi efektívneho pracovného výkonu sú znalosť cieľa, vedomosti, zručnosti, vytvorenie podmienok pre požadovaný výkon, vnútorná potreba podať určitý výkon, vôľa, teda určitá úroveň motivácie.

Rôznych ľudí motivujú rôzne faktory. Zatiaľ čo niektorí zamestnanci túžia po moci, iní chcú peniaze, niektorí túžia po neustálej chvále a iní chcú, aby ich ostatní nechali na pokoji. Preto je veľmi ťažké určiť, čo motivuje jednotlivých zamestnancov. (Forsyth, 2010)

Forsyth (2010) hovorí, že je hlavné sústrediť sa na zlepšovanie výkonu zamestnancov, obzvlášť sa pozerať na to ako motivácia môže výkonnosť zamestnancov zlepšiť. Dni, kedy stačilo zamestnancom rozkázať čo majú robiť sú dávno preč. Dnešní zamestnanci dožadujú od svojho vedenia čoraz viac. Chcú vedieť čo sa deje, chcú, aby s nimi vedenie komunikovalo a chcú byť vtiahnutí do deja v podniku. Chcú vedieť, že ich práca prináša hodnotu, lebo potom sú spokojní. Pokiaľ sú zamestnanci dobre motivovaní, budú výkonnejší. Motivácia je teda veľmi dôležitá, pretože pokiaľ ľudia nie sú motivovaní tak nastávajú pre podnik nežiaduce situácie ako sú absencie, plytvanie časom (robenie si prestávok, klebetenie v práci), vybavovanie si súkromných záležitostí v rámci pracovného času, telefonovanie, surfovanie po internete a na druhej strane sa zníži opatrnosť zamestnancov, ich starostlivosť a úsilie, zhorší sa kvalita práce, ochota brať na seba zodpovednosť, ľudia nedávajú pozor na detaily a strácajú svoju pozornosť.

Existuje niekoľko motivačných teórií, ktoré poskytujú náhľad do toho, ako najlepšie motivovať zamestnancov. Každá z nasledovných teórií je doplnkovou teóriou, ktorá je zameraná na konkrétne aspekty motivácie. Keď zväžeme všetky

teórie dokopy, získame cenné porozumenie zložitosti spojenej s motiváciou pracovnej sily. (Lauby, 2005)

### Maslowova hierarchia potrieb

Jedným z najviac publikovaných modelov motivácie pochádza z práce Abrahama Maslowa z roku 1940. Podľa Maslowa, jedine neuspokojené potreby človeka sú zdrojom jeho motivácie. To znamená, že len v prípade, že je človek hladný, tak si kúpi, vypestuje, ba v prípade dlhého trvania hladu aj ukradne jedlo, aby uspokojil svoju primárnu potrebu prežitia. Maslow navrhol päť základných ľudských potrieb, ktoré zoradil do hierarchie od najzákladnejších po najcivilizovanejšie zrele potreby. (Montana, Charnov, 2000)

Psychológ Maslow tvrdil, že všetci ľudia usilujú o uspokojenie piatich základných druhov potrieb: psychologických potrieb, potrieb bezpečnosti, spolupatričnosti, úcty a seberealizácie. Tieto potreby vytvárajú hierarchiu potrieb s najzákladnejšími potrebami v spodnej časti pyramídy. Maslow ďalej tvrdí, že k tomu, aby človek usiloval o uspokojenie vyššej potreby, musí mať najprv uspokojenú potrebu nižšiu. Keď má človek uspokojenú určitú potrebu, prestane fungovať ako zdroj motivácie. Nenaplnené potreby v spodnej časti hierarchie sú základným motivačným faktorom zamestnanca. Keď sú uspokojené, zamestnanca naďalej motivuje dosiahnutie vyššieho stupňa v hierarchii potrieb. (Lauby, 2005)



Obr. 1 Hierarchia potrieb podľa Abrahama Maslowa  
Zdroj: Montana, Charnov, 2000

Z Maslowovej hierarchie potrieb vyplýva nasledovné:

- Ak je určitá potreba, ktorá je na nižšom stupni v hierarchii ohrozená, zostúpime o stupeň nižšie a bránime ju, čo znamená, že sa vzdáme vyššej potreby. Napr. ak usilujeme o potrebu ocenenia a uznania, ale je ohrozená sociálna potreba, vzdáme sa úsilia a bránime sociálnu potrebu.
- Uspokojená potreba prestáva byť motivačným faktorom a novým motivačným faktorom sa stáva potreba na vyššom stupni. (Forsyth, 2010)



## Herzbergova motivačno-hygienická teória

Hergbezrovu motivačno-hygienickú teóriu potrieb sformuloval Frederick Herzberg v roku 1959 pri tom, ako sa snažil modifikovať Maslowovu hierarchiu potrieb. Hergberg pomenoval dva základné faktory, ktoré sú pre zamestnancov zdrojom spokojnosti a motivácie. Musia byť k dispozícii hygienické faktory, aby bolo zabezpečené, že pracovník môže spokojne pracovať. Avšak Herzberg varuje, že stav, keď je sto percentná spokojnosť neexistuje. V akejkoľvek situácii, ľudia vždy budú aspoň s niečím nespokojní. Herzberg skúmal príčiny spokojnosti a nespokojnosti v zamestnaní a jeho poznatkom je aj to, že spokojnosť a nespokojnosť nie sú priamymi protikladmi, ale sú to dva rôzne nezávislé faktory.

Podľa Herzberga by manažéri mali zabezpečiť hygienické faktory, aj napriek tomu, že od týchto faktorov možno očakávať len krátkodobú motiváciu pracovníkov. Manažéri by sa však mali sústrediť aj na to, ako zabezpečiť, aby boli pracovníci motivovaní z dlhodobého hľadiska a okrem hygienických faktorov zabezpečiť aj tzv. motivátory. Práve z dôvodu, že Herzberg používa dva druhy faktorov motivácie, sa jeho teória v súčasnosti nazýva aj ako Herzbergova dvojfaktorová teória.

Tab. 5 Motivačné a hygienické faktory

Motivačné faktory	Hygienické faktory
Úspech	Vedenie
Uznanie	Pracovné podmienky
Zodpovednosť	Medzil'udské vzťahy
Pracovný vývoj	Mzda/plat
Osobnostný rast	Istota povolania
Práca sama o sebe	Pracovná politika

Zdroj: Pride, 2012

Herzberg pozoroval pracovníkov, aby zistil, čo si cenia na svojej práci a čo ich naopak v zamestnaní frustruje. Výsledky výskumu zhrnul do dvojfaktorovej teórie. Prišiel na to, že určité faktory, keď sú prítomné, pôsobia na zamestnanca motivačne a tieto faktory nazval motivátory. Naopak, keď niektoré faktory chýbajú, môžu byť zamestnanci frustrovaní a nespokojní. Tieto faktory nazval hygienickými faktormi motivácie. Hygienické faktory súvisia s pracovným prostredím. Poskytnutím bezpečnosti práce, spravodlivej mzdy a zamestnaneckých výhod a podobne zamestnávateľ naplní hygienické potreby zamestnancov. (Davies, Hertig, 2008)

Uspokojenie z práce je následok úspechu, uznania (verbálne), práce samej o sebe (výzva), zodpovednosti a pracovného povýšenia (postup). Týchto päť faktorov spolu úzko súvisí ako koncepčne, tak empiricky. Pokiaľ sú v práci prítomné, základné potreby jednotlivca budú uspokojené a výsledkom bude dobrý pocit zamestnanca, ktorý bude odvádzať dobré výsledky. Uvedené základné potreby vzťahujúce sa k osobnému rastu a sebarealizácii, sú uspokojované piatimi vlastnými aspektmi práce samej o sebe. Pracovná nepokojnosť vyplýva z rôznych faktorov, ktoré charakterizujú koncept, v ktorom sa práca vykonáva. Týmito faktormi sú

politika spoločnosti, administratíva, vedenie (technická kvalita), medzil'udské vzťahy (hlavne s vedením), fyzické pracovné podmienky, bezpečnosť práce, mzda a zamestnanecké výhody. Tieto faktory nespokojnosti alebo inak povedané hygienické faktory, v prípade že sú prítomné, tak slúžia k odstráneniu nespokojnosti a zlepšeniu výkonu do určitého bodu, avšak neposkytujú pracovnú spokojnosť a skutočne dobrý pocit z práce a výborný pracovný výkon. (Miner, 2007)

### **Teória XY**

Koncepciu teórie XY sformuloval Douglas McGregor a je jednou z prvých motivačných teórií. McGregor definoval chovanie človeka v súvislosti s prístupom k životu do dvoch protichodných smerov:

- *Teória X* – je založená na predpoklade, že ľudia sú leniví, nemajú záujem pracovať, nechcú brať na seba zodpovednosť, a preto je potrebné ich neustále prehovárať, aby niečo vykonali disciplinovaným spôsobom za pomoci odmeny.
- *Teória Y* – je založená na predpoklade, že ľudia chcú pracovať, majú radi úspech, uspokojenie zo zodpovednosti a hľadajú cesty ako by im práca mohla priniesť pozitívne skúsenosti (Forsyth, 2010)

Obidva smery majú v sebe kúsok pravdy. Teória X a Y popisuje extrémne postoje, ktoré ľudia môžu mať. Motivácia vytvára proces, ktorý chce vyťažiť to najlepšie z akejkoľvek situácie. Niektorá motivácia môže pomôcť ľuďom presunúť sa z teórie X do teórie Y. (Forsyth, 2010)

K tomu, aby sme lepšie porozumeli teórii XY si predstavme Maslowovu hierarchiu potrieb. Teória Y predpokladá, že u jednotlivcov prevažujú potreby vyššieho radu. Sám McGregor veril tomu, že predpoklady z teórie Y sú viac pravdepodobnejšie ako predpoklady z teórie X. Preto navrhoval spoločné rozhodovanie, zodpovedné a náročné úlohy a dobré skupinové vzťahy, čo maximalizuje jednotlivcovu motiváciu. Nanešťastie neexistuje žiaden dôkaz, ktorý by potvrdil to, ktorá z verzií je reálnejšia a ktorá povedie k motivácii pracovníkov. (Decenzo, Robbins, 1999)

## **2.7 Súčasný trendy v odmeňovaní**

Rakyan (2016) tvrdí, že odborníci z oblasti miezd a poskytovania zamestnaneckých výhod sa musia zameriavať na rozumné spôsoby ako stiahnuť obmedzené rozpočty na mzdové náklady. Neustála súťaž o talenty stále pretrváva a je kritické tak optimalizovať programy, ktoré priťahujú novú pracovnú silu, udržiavajú súčasnú pracovnú silu a zapájajú talenty. Ak chce byť organizácia konkurencieschopná, organizácie by sa mali riadiť nasledovnými trendmi v odmeňovaní zamestnancov:

- *Segmentácia a diferenciácia* – riadenie a odmeňovanie kritických talentov musí byť tou najvyššou prioritou k tomu, aby sa zabránilo úniku talentov. Segmentácia pracovníkov a mzdová diferenciácia hrajú v týchto snahách kľúčovú rolu. S ohľadom na obmedzené rozpočty mzdových nákladov,

organizácie nemôžu plošne zvyšovať platy všetkým zamestnancom. Namiesto toho by mali peniaze investovať tam, kde majú najvyššiu návratnosť, a to je do vysoko výkonných jednotlivcov, ktorí majú také zručnosti a kompetencie, ktoré si organizácia nemôže dovoliť stratiť. To znamená, že je treba skutočne rozlišovať, pokiaľ ide o zvýšenie platu či bonusov a vytvárať vlastné balíčky odmien, ktoré motivujú pracovníkov, aby zostali v spoločnosti v dlhodobom časovom horizonte.

- *Flexibilita* – zamestnanci hľadajú väčšiu flexibilitu na pracovisku. Chcú napr. pracovať z domu, či žiadajú netradičný pracovný čas a budú hľadať takého zamestnávateľa, ktorý má takú politiku, ktorá im vyhoví. Vzhľadom k tomu, že tento trend sa stáva čoraz bežnejším, spoločnosti by mali zvážiť zavedenie politiky flexibilnej pracovnej sily ak tak ešte neurobili a prilákať tým nové talenty a posilniť angažovanosť súčasnej pracovnej sily.
- *Pružnejší plat* – niektorí zamestnávateľia ponúkajú flexibilné plány, ktoré umožňujú zamestnancom vybrať si ako bude štruktúrovaný ich plat (napr. vyššia základná mzda a nižšie bonusy či naopak). Zamestnávateľia sa snažia pochopiť, ktoré časti odmeny si zamestnanci cenia najviac a upravujú odmeňovací systém na základe preferencií zamestnancov.
- *Ozdravovacie a rekreačné programy* – ponuka ozdravovacích a rekreačných programov, ktoré podporujú zdravie pracovnej sily je trendom u mnohých organizácií. Ponuka takýchto programov môže byť kľúčovým rozlišovacím znakom pre zamestnávateľov, ktorí chcú demonštrovať svoj záväzok presadzovať a podporovať zdravie na pracovisku. Avšak firmy musia vedieť dobre vyhodnotiť efektivitu, udržateľnosť a úspech takýchto programov, napr. v prípade, že cieľom je poskytovať nástroje, ktoré podporujú zdravé návyky ako je napr. výber správnych potravín, pravidelné cvičenie a zvládanie stresu, tak prvým krokom by malo byť zabezpečenie, že zamestnanci sú motivovaní a inšpirovaní k zúčastneniu sa týchto programov.
- *Komunikácia* – spoločnosti usilujú o vytvorenie kultúry, ktorá presadzuje otvorenosť a transparentnosť pokiaľ ide o odmeňovanie. Manažéri hrajú kľúčovú rolu v komunikácii a oddelenie ľudských zdrojov musí zabezpečiť, že manažéri veľmi dobre rozumejú systému odmeňovania a zamestnaneckých výhod a že tiež chápu, čo stojí za týmto systémom a aké je jeho poslanie a toto musia dobre komunikovať so svojimi podriadenými.
- *Analýza a rozhodovanie* – údaje sú veľmi dôležité a všetky zainteresované strany sa obracajú na oddelenie ľudských zdrojov, aby im poskytlo údaje pre identifikáciu a problémy pracovnej sily a aby poskytlo riešenia pre aktuálne problémy súvisiace s pracovnou silou. (Rakyan, 2016)

## 3 Materiál a metodika

### 3.1 Kvalitatívny výskum

Prostredníctvom kvalitatívneho výskumu bolo získaných veľa dôležitých informácií pre diplomovú prácu. Pri uskutočňovaní kvalitatívneho výskumu bol braný vysoký dôraz na preskúmanie jednotlivých odmeňovacích systémov vybraných strojárskych spoločností.

Prostredníctvom hĺbkových individuálnych rozhovorov sa podarilo zistiť akým spôsobom sú zamestnanci strojárskych spoločností v skalickom okrese odmeňovaní. Tieto individuálne rozhovory boli uskutočnené s piatimi respondentmi, z toho jeden respondent pracuje na pozícii riaditeľa ľudských zdrojov, dve respondentky sú mzdové účtovníčky a dve respondentky sú personalistky. Individuálne rozhovory prebiehali v časovom horizonte od polovice januára 2017 do konca februára 2017. Pred rozhovorom boli respondenti oboznámení o tom, aký je účel výskumu a dĺžka každého jedného rozhovoru bola cca 60 minút. Otázky použité v kvalitatívnom výskume sú uvedené v prílohe A.

### 3.2 Kvantitatívny výskum

Za účelom získania veľkého počtu odpovedí ohľadom spokojnosti zamestnancov s odmeňovaním bola zvolená metóda dotazníkového šetrenia. Dotazníky boli rozdávané výhradne v papierovej podobe a ich distribúcia prebiehala prostredníctvom personalistov skúmaných spoločností. Úplná verzia dotazníka je v prílohe B.

Zber dát prebiehal v období od 20. marca 2017 do 31. marca 2017. Dotazník vyplnilo a vrátilo spolu 287 respondentov.

Súčasťou dotazníkového šetrenia bolo aj štatistické zisťovanie závislostí medzi vybranými kvalitatívnymi znakmi. Týmito znakmi bola odpracovaná doba v spoločnosti, dosiahnuté vzdelanie a vek.

Ako prvé boli zvolené nulové hypotézy  $H_0$ , ktoré tvrdili, že závislosť medzi znakmi neexistuje. Ak nastane situácia zamietnutia nulovej hypotézy, prijíma sa hypotéza alternatívna, ktorá tvrdí, že závislosť medzi znakmi existuje.

Ďalej boli zostavené kontingenčné tabuľky, ktoré sú základom pri výskume závislostí kvalitatívnych znakov. Kontingenčné tabuľky boli doplnené o výsledky z dotazníkového šetrenia, kde boli doplnené empirické (skutočné) aj očakávané (teoretické) početnosti. Očakávané početnosti vychádzajú z vety o nezávislosti náhodných javov A a B, čo znamená, že východiskom je platnosť nulovej hypotézy. Vzorec pre výpočet očakávanej početnosti a všeobecný vzťah kontingenčnej tabuľky sú uvedené v nasledujúcom texte (Chráška, 2016):

$$n'_{ij} = \frac{n_i n_j}{n} \quad (1)$$

kde

n'...teoretická početnosť  
 i...index riadku i=1,2,...k  
 j...index stĺpca j=1,2,...l

Tab. 6 Schéma kontingenčnej tabuľky dvoch možných kvalitatívnych znakov

Znak B Znak A	b <sub>1</sub>	b <sub>2</sub>	...	b <sub>k</sub>	Spolu
a <sub>1</sub>	n <sub>11</sub>	n <sub>12</sub>	...	n <sub>1k</sub>	n <sub>a1</sub>
a <sub>2</sub>	n <sub>21</sub>	n <sub>22</sub>	...	n <sub>2k</sub>	n <sub>a2</sub>
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
a <sub>k</sub>	n <sub>k1</sub>	n <sub>k2</sub>	...	n <sub>k1</sub>	n <sub>ak</sub>
Spolu	n <sub>b1</sub>	n <sub>b2</sub>	...	n <sub>b1</sub>	n

Zdroj: Zlacká, 2017

Štvorcová kontingencia sa používa pri testovaní existencie štatisticky významného vzťahu medzi kvalitatívnymi znakmi a vzorec jej výpočtu je nasledovný:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(E-T)^2}{T} \quad (1)$$

kde

r...počet riadkov  
 s...počet stĺpcov  
 E...empirická početnosť  
 T...teoretická (očakávaná) početnosť  
 $\chi^2$  (chí)...štvorcová kontingencia

Intenzita kontingencie sa najčastejšie meria pomocou Pearsonovho koeficientu kontingencie, ktorého základom je štvorcová kontingencia. Hodnota Pearsonovho koeficientu kontingencie sa pohybuje na intervale <0;1>. Hodnota 0 indikuje nulovú koreláciu, teda, že premenné nie sú na sebe závislé, avšak maximálna hodnota sa nedosiahne nikdy. Vzorec pre výpočet Pearsonovho koeficientu kontingencie: (Zlacká, 2017)

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2+n}} \quad (3)$$

V práci budú ďalej navrhnuté tarifné triedy bez prekrývania sa v mzdových rozpätiach a s prekrývaním sa v mzdových rozpätiach, najďalej však do susedných tried.

Tarifné triedy bez prekrývania sa v mzdových rozpätiach budú určené pomocou geometrickej postupnosti. Takýto systém sa aplikuje v prípadoch, kde s vyššími nárokmi na odbornú prácu rastie aj zodpovednosť pracovníka, riziko a obťažnosť práce. Pre stanovenie tarifných tried budú zvolené (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1994):

- $TT_{MIN}$ ...minimálna tarifná trieda
- $TT_{MAX}$ ...maximálna tarifná trieda
- $n$ ...celkový počet tarifných tried
- $q$ ...kvocient geometrickej postupnosti

Kvocient geometrickej postupnosti bude vypočítaný podľa vzorca:

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{TT_{MAX}}{TT_{MIN}}} \quad (4)$$

Každá ďalšia tarifná trieda bude dorátaná podľa vzorca:

$$TT_n = TT_{MIN} \times q^{n-1} \quad (5)$$

Ako alternatíva k tarifným triedam bez prekrývania budú navrhnuté tarifné triedy s prekrývaním sa mzdových rozpätiach, avšak nie ďalej ako do vedľajších tried. Prekrytie mzdových rozpätí vypočítame nasledovne (Tomšík, 2005):

- $TT_A$  dolná hranica -  $TT_B$  horná hranica = Rozdiel ( $TT_A - TT_B$ ) [EUR]
- Rozpätie  $TT_B$  = Horná hranica  $TT_B$  - Dolná hranica  $TT_B$  [EUR]
- Prekrytie = Rozdiel ( $TT_A - TT_B$ )/Rozpätie  $TT_B$  [EUR]
- $TT$ ...tarifná trieda

## 4 Vlastná práca a diskusia

### 4.1 Spoločnosť Fortaco s.r.o.

#### 4.1.1 Charakteristika spoločnosti



Obr. 2 Logo spoločnosti Fortaco  
Zdroj: [www.fortacogroup.com](http://www.fortacogroup.com)

**Sídlo: Staničná 788/11, 908 51 Holíč**

**Počet zamestnancov: 120**

**Zameranie: výroba kabín**

Spoločnosť Fortaco Group Oy je výrobná spoločnosť pôsobiaca na trhu ťažkých zariadení. Silné stránky spoločnosti spočívajú v kompletnej montáži strojov, kabín, všetkých príslušných služieb a zváraných ocelových dielcov. Výroba je rozmiestnená do 10 obchodných jednotiek vo východnej a severnej Európe, konkrétne na Slovensku, v Maďarsku, Poľsku, Estónsku a vo Fínsku.



Obr. 3 Zoznam obchodných jednotiek Fortaco  
Zdroj: [www.fortacogroup.com](http://www.fortacogroup.com)

Cieľom spoločnosti je byť profesionálnym a spoľahlivým obchodným partnerom s maximálnym dôrazom na bezpečnosť práce, kvalitu a prevádzkovú dokonalosť.

Fortaco je popredným európskym výrobným partnerom v strojárskom priemysle. Portfólio služieb spoločnosti zahŕňa modernú technológiu výroby dielcov rezaných laserom a ich následné ohýbanie, zváranie komponentov a konštrukčných prvkov, lakovanie práškovou aj mokrou cestou a kompletnú montáž kabín pre rôzne odvetvia - strojárstvo, ťažobný priemysel či logistiku. Fortaco pomáha svojim zákazníkom nachádzať nové a efektívne riešenia počas celého hodnotového reťazca. Časťami hodnotového reťazca sú tvorba dizajnu, technológie, inžiniering, prototypovanie, vyhládavanie a nákup, prefabrikácia, výroba komponentov, povrchová úprava, montáž podzostáv, finálna montáž, testovanie a kontrola kvality, preprava a nakoniec podpora životného cyklu, teda pozáručný zákaznícky servis. To všetko umožňuje zákazníkom v poľnohospodárstve, lesníctve, stavebníctve, energetike, v ťažobnom a inom priemysle zameriavať sa na maximalizáciu hodnôt ich hlavnej činnosti.



Obr. 4 Hodnotový reťazec spoločnosti Fortaco

Zdroj: <http://fortaco.sk/>

Spoločnosť sa riadi tromi základnými hodnotami:

- *Rešpekt* - spravodlivý a rovnaký prístup, dôvera, tímová práca, transparentnosť, rozmanitosť. Vo Fortacu sa aktívne budujú vzťahy so všetkými zúčastnenými stranami - zákazníkmi, partnermi, komunitou, investormi a ostatnými. Vždy sa hľadajú cesty k zlepšeniu bezpečnosti pracovného prostredia pre zamestnancov. Dôvera je budovaná prostredníctvom dodržovania cieľov. Spoločnou prácou, nasledovaním a učením sa od kole-



gov a obchodných partnerov si spoločnosť rozvíja svoje schopnosti. Fortaco si cení rozmanitosť ľudí a usiluje sa dostať to najlepšie z ich osobnej, kultúrnej či geografickej diverzity. Spoločnosť rešpektuje a váži si prínos všetkých zamestnancov a usiluje sa o rovnaký a spravodlivý prístup ku všetkým. Má nulovú toleranciu ku každej forme nevhodného správania, zneužívania či obťažovania. V tejto hodnote sa premieta severská kultúra, kde je rešpekt veľmi významnou hodnotou.

- *Jednoduchosť* - priamočiarosť, proaktivita, hľadanie riešení, pridaná hodnota, eliminácia plytvania. Spoločnosť sa neustále proaktívne usiluje o jednoduché a priame riešenia pre zákazníkov. Redukuje plytvanie vo všetkom čo robí, nastavuje osvedčené postupy, minimalizuje duplikáty v procesoch. Zameriava sa na správnosť vecí a rozhodovania sú založené na faktoch. Spoločnosť berie zodpovednosť za vlastný pracovný výsledok. Hľadá priamočiare ukazovatele výkonnosti a snaží sa o nízku úroveň byrokracie.
- *Rýchlosť* – prozákaznícke myslenie, rýchle a inteligentné riešenia, najvyššia kvalita, inovácie. Zákazník je pre spoločnosť vždy na prvom mieste. Fortaco sa usiluje o riešenia s pridanou hodnotou a vidí rýchlosť, inteligenciu a konštruktívnosť ako konkurenčnú výhodu. Redukuje úzke miesta pomocou efektívnej komunikácie so zákazníkmi a dodávateľmi. Snaží sa robiť veci správne na prvý krát. Rozumie potrebe najvyššej kvality pre zlepšenie výkonu a zníženiu časových strát. Ľudia v spoločnosti sú kreatívni a sú zameraní na cieľ.

## Produkty

Spoločnosť Fortaco s.r.o. v Holíči ponúka širokú škálu montážnych služieb. Fortaco poskytuje finálnu montáž vrátane testovania kvality a funkčnosti zariadení, ako aj montáž podzostáv a rôznych častí kabín. Ponúka svojim zákazníkom celý rad služieb od nákupu materiálu až po finálnu montáž vrátane riešenia logistiky. Súčasťou spolupráce sú aj inžinierske služby, ktoré sprevádzajú produkt od jeho návrhu až po expedíciu, aby bola zaistená najlepšia kvalita.

<b>POĽNOHOSPODÁRSTVO &amp; LESNÍCTVO</b>	Lesníctvo & poľnohospodárske stroje	<b>MANIPULÁCIA S MATERIÁLOM</b>	Zakladače, Kontajnerový manipulant, Vysokozdvížne vozíky, Terminálne Traktory, Mobilné žeriavy
	Kabíny & rámy Ramená & zdvíhacie ramená Drapáky Obrobené diely Montážne celky		Kabíny Rámy, Ramená Riadiace nápravy Stožiare a podvozky Obrobené diely a montážne celky
<b>STAVEBNÍCTVO</b>	Bagre Nakladače a sklápače	<b>BANÍCTVO</b>	Vrtné súpravy, Bannické stroje Nakladače
	Kabíny Ramená & zdvíhacie ramená Rámy a pásové nosníky Obrobené diely Montážne celky		Kabíny Rámy a ramená Riadiace nápravy Obrobené diely Montážne celky
<b>ENERGIA</b>	Motory Generátory	<b>INÉ ODVETVIA</b>	Dopravné prostriedky a žeriavy Stacionárne zariadenie, Pracovné stroje
	Kryty, Rámy Základné rámy, Olejové vane Obrobené diely Montážne celky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrana</li> <li>• Priemyselné stroje</li> <li>• Lodný priemysel</li> <li>• Spracovateľský priemysel</li> <li>• Doprava</li> </ul>	Rámy a ramená Valce Obrobené diely Montážne celky

Obr. 5 Výrobky spoločnosti Fortaco

Zdroj: <http://www.fortacogroup.com/>

Obr. 6 Produkty spoločnosti Fortaco

Zdroj: <http://fortaco.sk/index.php/produkty>

#### 4.1.2 Odmeňovanie zamestnancov

Na účely odmeňovania sa zamestnanci vykonávajúci prácu pre zamestnávateľa v pracovnom pomere rozdeľujú na dve kategórie zamestnancov – R<sup>7</sup>, THP<sup>8</sup>.

##### Základná mzda

##### Základná mzda zamestnancov robotníckej kategórie

Základnou mzdou sa rozumie fixné plnenie dohodnuté v pracovnej zmluve, pričom robotníci majú dohodnutú hodinovú časovú mzdu. Zamestnanci robotníckej kate-

<sup>7</sup> Robotníci

<sup>8</sup> Technicko-hospodárski pracovníci

górie majú pridelený 37,5 hodinový týždenný pracovný úväzok a pracujú v jednej zmene od 6:00 do 14:00, a to pondelok až piatok.

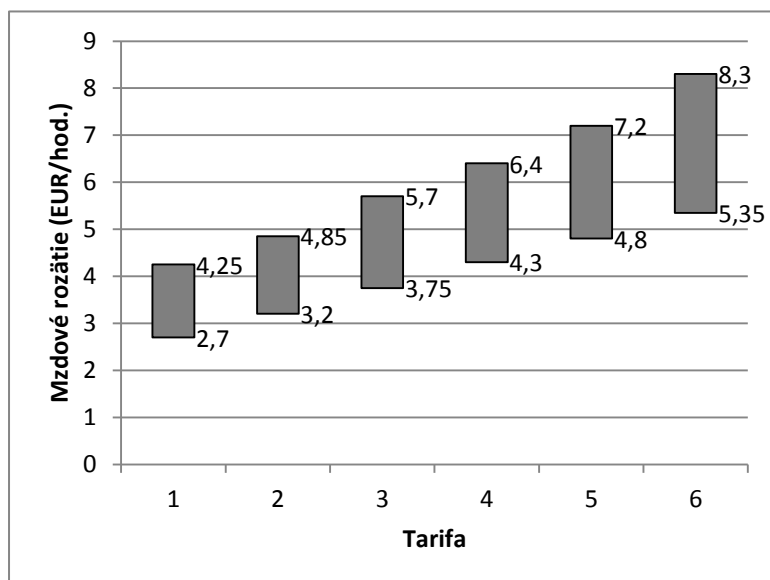
Hodinová základná mzda zamestnanca robotníckej kategórie sa určuje podľa zaradenia tried v tarifnej tabuľke. Konkrétne pracovnému miestu prislúcha konkrétna tarifná trieda. Tabuľka je vytvorená na základe náročnosti práce jednotlivých pracovných pozícií, ktoré charakterizujú jednotlivé triedy.

Tab. 7 Tabuľka mzdových rozpätí pre robotnícke kategórie

Trieda	Tarifa (EUR)	
	Spodná hranica	Horná hranica
1	2,70	4,25
2	3,20	4,85
3	3,75	5,70
4	4,30	6,40
5	4,80	7,20
6	5,35	8,30

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre lepšiu prehľadnosť sú tarify zobrazené v grafe, ktorý je znázornený na obrázku číslo 7. Stĺpce v grafe udávajú mzdové rozpätie, teda jeho dolnú a hornú hranicu.



Obr. 7 Graf stupnice mzdových taríf

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rast mzdových rozpätí je ako vidíme na grafe nerovnomerný, čo môže spôsobiť to, že neodráža rastúcu zložitnosť, zodpovednosť, náročnosť a nároky na vzdelanie a skúsenosti na jednotlivých pracovných miestach. Z obrázku vyplýva, že mzdové rozpätia sa vzájomne prekrývajú a navyše aj presahujú, a to nie len do susedných

mzdových tried, čo dáva manažérovi veľký priestor pri zaradovaní zamestnanca do tarifných tried. Následkom toho môže byť zníženie alebo strata motivácie zamestnanca. V tejto oblasti je priestor pre zlepšovanie a návrh bude uvedený nižšie v tejto práci.

### Základná mzda THP

Zamestnanci THP pracujú v jednozmennej prevádzke na 40 hodinový týždenný pracovný úväzok a majú pružný pracovný čas.

Zamestnanci THP sú odmeňovaní v súlade so zaradením pozície do príslušnej referenčnej úrovne, ktorá bola nastavená na základe aktuálneho lokálneho prieskumu platov, výsledkov hodnotenia náročnosti jednotlivých pozícií a pri dodržaní internej spravodlivosti. Výšku základnej mzdy prijatého nového zamestnanca schvaľuje každému zamestnancovi riaditeľ.

### Úpravy základnej mzdy

K úprave základnej mzdy zamestnancov môže dôjsť na základe návrhu vedúceho zamestnanca prostredníctvom vykonaného hodnotenia zamestnanca, ktoré sa uskutočňuje raz ročne do 31.3. príslušného roku v nasledovných prípadoch:

- ak súčasná výška mzdy nie je konkurencieschopná s porovnateľnou pozíciou na trhu práce a z tohto dôvodu je ohrozené udržanie takéhoto nedostatočne ohodnoteného zamestnanca, pričom zhodnotenie konkurencieschopnosti mzdy by sa malo opierať o údaje z porovnania získaného zo mzdových prieskumov
- ak boli zamestnancovi pridelené ďalšie zodpovednosti v rámci jeho/jej súčasného pracovného zaradenia

## **Dodatkové formy mzdy**

### Výkonnostný bonus zamestnancov robotníckej kategórie

Bonus robotníkom je vyplácaný ako variabilná zložka odmeny v maximálnej hodnote 20% základnej mzdy. Bonus prináleží zamestnancovi podľa hodnotenia individuálneho výkonu zamestnanca. Výkon zamestnanca sa meria na základe:

- *Stanovených cieľov a normových kritérií* – každé oddelenie na mesačnej báze stanovuje: tímovú výkonovú normu na zamestnanca a kvalitatívne ukazovatele (kvalitatívnu normu) na prácu zamestnanca, a to s cieľom zvyšovania produktivity a kvality práce.
- *Hodnotenia individuálneho výkonu zamestnanca* – posudzovaným obdobím pre bonus je kalendárny mesiac. Hodnotenie zamestnancov na robotníckych pozíciách vykonávajú vedúci zmlien na oddeleniach. Výšku bonusu pripadajúcu na zamestnanca schvaľuje vedúci oddelenia, manažér a riaditeľ.

Tab. 8 Kritéria pre bonus robotníkov pri mesačnom hodnotení

Ukazovateľ	Výška maximálneho bonusu pre robotníckeho zamestnanca vyjadrená % zo základnej mzdy	Podmienka	Rozdelenie
Plnenie stanovenej mesačnej výkonovej normy	7	bezchybné plnenie	100%
		1 chyba	80%
		2 chyby	40%
		3 a viac chýb	0%
Plnenie kvalitatívnych ukazovateľov	7	bezchybné plnenie	100%
		1 chyba	80%
		2 chyby	40%
		3 a viac chýb	0%
Osobné hodnotenie zamestnanca	6	vynikajúce	100%
		drobné nedostatky	80%
		dobré	40%
		nedostatočné	0%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výška bonusu sa určuje nasledovne:

- Vyhodnotením kritérií uvedených v tabuľke č. 8 sa zistí percentuálna výška bonusu zo základnej mzdy pripadajúca na zamestnanca v príslušnom kalendárnom mesiaci.
- Z percentuálnej výšky bonusu sa zistí konkrétna výška bonusu vyjadrená v EUR vychádzajúca zo základnej mzdy zamestnanca na príslušný kalendárny mesiac.
- Výška bonusu vyjadrená v EUR v zmysle predchádzajúceho bodu prináleží len tomu zamestnancovi, ktorý v príslušnom kalendárnom mesiaci odpracoval plný rozsah svojho dohodnutého pracovného času. V prípade, že zamestnanec odpracoval len časť svojho dohodnutého pracovného času (napr. z dôvodu existencie prekážok na strane zamestnanca), tomuto zamestnancovi prináleží iba pomerná časť bonusu pripadajúceho na ním odpracovaný pracovný čas v príslušnom kalendárnom mesiaci.
- Ako výkon práce na účely bonusu sa nepovažuje doba počas ktorej trvajú prekážky v práci.
- Zamestnanec, ktorý v príslušnom kalendárnom mesiaci bez ospravedlnenia omešká hoci aj len jednu zmenu (pracovný deň), nemá nárok na bonus za príslušné hodnotiace obdobie. Neospravedlnené zameškania kratších častí jednotlivých zmien sa sčítajú.
- Zamestnanec, ktorý v príslušnom kalendárnom mesiaci porušil pracovnú disciplínu a bol z tohto dôvodu písomne upozornený, nemá nárok na bonus za príslušné hodnotiace obdobie.

### Výkonnostný bonus THP

Bonus pre TH zamestnancov je variabilná zložka mzdy, ktorá je vyplácaná na základe finančných výsledkov spoločnosti a hodnotenia výkonnosti zamestnanca. Bonus je vyplácaný ako variabilná zložka mzdy, ktorá prináleží zamestnancovi na základe hodnotenia stanovených tímových cieľov spoločnosti, pričom aktuálne stanovené ciele, hodnotené obdobie, podmienky vzniku nároku na bonus, výška bonusu ako aj termín výplaty bonusu sa každému zamestnancovi oznámia elektronicky prostredníctvom e-mailu.

### Dochádzkový bonus

Dochádzkový bonus je peňažné plnenie vyplácané všetkým zamestnancom, ktorí spĺňajú podmienky nároku na tento bonus, pričom posudzované obdobie je celý kalendárny rok (1.1.-31.12.). Výška dochádzkového bonusu je stanovená na 300 EUR za kalendárny rok pre jedného zamestnanca. Bonus je vyplácaný raz ročne vo výplatnom období za mesiac december a podmienky vzniku nároku sú:

- nepretržité trvanie pracovného pomeru so zamestnancom v priebehu celého kalendárneho roka
- zamestnanec môže v posudzovanom období vymeškať maximálne 5 pracovných zmien z dôvodu dôležitých osobných prekážok v práci na strane zamestnanca v zmysle ustanovenia § 141 Zákonníka práce (PN, OČR, návšteva lekára, sprevádzanie rodinného príslušníka k lekárovi)
- do vymeškania pracovných zmien v posudzovanom období sa nezapočítavajú zmeny, kedy zamestnanec čerpá dovolenku, čerpá pracovné voľno z dôvodu úmrtia rodinného príslušníka v zmysle ustanovenia §141 ods. 2 písm. d) Zákonníka práce; z dôvodu svadby v zmysle ustanovenia §141 ods. 2 písm. e) Zákonníka práce; je neprítomný v práci z dôvodu dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca pre pracovný úraz, zúčastňuje sa odborárskej činnosti, darovania krvi a aferézy alebo je vyslaný zamestnávateľom na školenie, rekondičný pobyt či preventívnu lekársku prehliadku

### Mzdové zvýhodnenia a príplatky ku mzde

- *Mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas* - zamestnancovi patrí za prácu nadčas mzda a mzdové zvýhodnenie v sume 25% priemerného zárobku resp. 35% priemerného zárobku ak zamestnanec vykonáva rizikové práce.
- *Mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok* - zamestnancovi patrí za prácu vykonávanú vo sviatok dohodnutá mzda a mzdové zvýhodnenie vo výške 100% jeho priemerného zárobku. Mzdové zvýhodnenie za prácu vykonávanú vo sviatok podľa Zákonníka práce je minimálne 50% priemerného zárobku. Zamestnancovi, ktorý nepracoval preto, že sviatok pripadol na jeho obvyklý pracovný deň, patrí náhrada mzdy v sume jeho priemerného zárobku, ak mu mzda ušla pre sviatok, čo platí pre zamestnancov odmeňovaných hodinovou ako aj mesačnou časovou mzdou.

- *Mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu* - zamestnancovi patrí za nočnú prácu popri dosiahnutej mzde za každú odpracovanú hodinu mzdové zvýhodnenie vo výške 0,50 EUR.
- *Príplatok za prácu v nedeľu* - zamestnancovi patrí za prácu v nedeľu mzda a mzdové zvýhodnenie v sume 100% priemerného zárobku.
- *Príplatok za prácu v sobotu* - zamestnancovi patrí za prácu v sobotu mzda a mzdové zvýhodnenie v sume 50% priemerného zárobku.
- *Príplatok za neaktívnu pohotovosť mimo pracoviska* - za každú hodinu neaktívnej časti pracovnej pohotovosti mimo pracoviska patrí zamestnancovi príplatok vo výške 0,60 EUR/hod.
- *Príplatok za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí* - zamestnancom, ktorí pracujú v rizikovej kategórii 3 a 4 patrí príplatok vo výške 0,56 EUR/hod.

### Ďalšie odmeny a zamestnanecké výhody

#### Vernostné

Vernostné je peňažné plnenie vyplácané zamestnancovi podľa odpracovaných rokov u zamestnávateľa. Výška vernostného:

- pri odpracovaní 10 rokov → 330 EUR
- pri odpracovaní 15 rokov → 500 EUR
- pri odpracovaní 20 rokov → 670 EUR
- pri odpracovaní 25 rokov → 830 EUR
- pri odpracovaní 30 rokov → 1000 EUR

Podmienky vzniku nároku na vernostné:

- nárok na vernostné vzniká iba v prípade, že zamestnanec je v termíne výplaty vernostného, ako aj súčasne po celé posudzované obdobie nepretržite zamestnancom zamestnávateľa
- obdobie čerpania rodičovskej dovolenky sa vylučuje z posudzovaného obdobia pre výpočet vernostného
- riaditeľ môže jednostranne udeliť výnimku z podmienok

Vernostné je zamestnancovi vyplácané vo výplatnom období za kalendárny mesiac, v ktorom došlo k vzniku nároku zamestnanca na vernostné.

#### Odmena za zlepšovacie návrh

Spoločnosť sa snaží prostredníctvom odmien za zlepšovacie návrhy neustále podnecovať aktivitu zamestnancov v oblasti zlepšovateľstva a motivovať ich k aktivite v tejto oblasti prostredníctvom poskytovania finančných odmien.

Zlepšovacím návrhom je každé technické, výrobné alebo prevádzkové zdokonalenie, ako aj vyriešenie problému z oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a životného prostredia. Vynálezom je každý nový stav techniky, ktorý je výsledkom vynálezeckej činnosti a je priemyselne využiteľný.

Odsúhlasený zlepšovací návrh je odmenený vypočítanou odmenou v nasledujúcom mzdovom období. Každý realizovaný zlepšovací návrh s úsporou aspoň

10 000 EUR ročne sa ohodnocuje. Maximálna základná odmena k vyplateniu zamestnancovi je 5% z preukázateľnej ročnej úspory. Najvyššia odmena zo zlepšovacieho návrhu môže byť počítaná z potenciálnej ročnej úspory maximálne 20 000 EUR.

V roku 2016 bolo celkom prijatých 27 zlepšovacích návrhov s celkovou vypočítanou ročnou úsporou 124 762 EUR a celkovo bolo na zlepšovacích návrhoch vyplatených odmien v hodnote 3 093 EUR, pričom priemerná výška odmeny za zlepšovací návrh bola 115 EUR. Tieto počty značia o motivácii zamestnancov vďaka finančnej odmene zlepšovať svoje pracovné prostredie a pracovné metódy.

#### Mimoriadna odmena pri príležitosti životného výročia zamestnanca

Odmena pri príležitosti životného výročia je peňažné plnenie poskytované pri príležitosti životného výročia vyplácané zamestnancovi pri dosiahnutí jeho životného jubilea. Výška plnenia je nasledovná:

- pri dosiahnutí veku 50 rokov → 80 EUR
- pri dosiahnutí veku 60 rokov → 100 EUR

Predpokladom vzniku nároku na odmenu pri príležitosti životného výročia zamestnanca je nepretržité trvanie pracovného pomeru so zamestnancom u zamestnávateľa minimálne 3 roky.

#### Príspevok na stravovanie

V priestoroch spoločnosti je plne vybavená jedáleň, ktorá je dostupná všetkým zamestnancom. Spoločnosť zabezpečuje teplé jedlo denne pre všetkých zamestnancov. Jedlo zodpovedá zásadám správnej výživy v súlade s pravidlami Zákonníka práce. Takéto jedlo obsahuje polievku, hlavné jedlo, šalát a nápoj. Výška príspevku zamestnanca je zrážaná formou zrážky zo mzdy.

Tab. 9 Náklady na stravovanie (menu 1-6)

Cena základnej stravnej jednotky	3,12EUR
Príspevok zamestnávateľa	2,42EUR
Príspevok zo sociálneho fondu	0,20EUR
<b>Zamestnanec zaplatí</b>	<b>0,50EUR</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 10 Náklady na stravovanie (menu 7)

Cena základnej stravnej jednotky	3,32EUR
Príspevok zamestnávateľa	2,42EUR
Príspevok zo sociálneho fondu	0,20EUR
<b>Zamestnanec zaplatí</b>	<b>0,70EUR</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie



### Príspevok zamestnávateľa na doplnkové dôchodkové sporenie

Zamestnávateľ prispieva zamestnancom na doplnkové dôchodkové sporenie. Zamestnanci, ktorí pracujú v rizikovej kategórii 3 alebo 4 majú povinnosť uzatvoriť si účastnícku zmluvu so správcovskou spoločnosťou, pričom zamestnávateľ im prispieva mesačne 2% hrubého príjmu aj v prípade, že si zamestnanec neprispieva. Ostatným zamestnancom zamestnávateľ prispieva 1,5% hrubého príjmu za podmienky, že zamestnanec prispieva aspoň 5 EUR mesačne.

### Finančný príspevok pri prvom odchode do dôchodku

Zamestnávateľ prispieva zamestnancom pri prvom odchode do starobného, predčasného starobného alebo invalidného dôchodku s poklesom vykonávať zárobkovú činnosť o viac ako 70% finančnú odmenu vo výške 150 EUR. Podmienkou je nepretržité trvanie pracovného pomeru zamestnanca u zamestnávateľa minimálne 3 roky.

### Referenčný príspevok

Referenčný príspevok je vyplácaný zamestnancovi, ktorý odporučí vhodného kandidáta na hľadané pracovné miesto. Referenčný príspevok sa vypláca v dvoch termínoch, a to po troch mesiacoch a po šiestich mesiacoch trvania pracovného pomeru odporúčeného kandidáta. Podmienkou je, že odporúčený zamestnanec odvádza kvalitnú prácu. Konkrétna výška referenčného príspevku závisí od hľadanej pracovnej pozície a schvaľuje ju riaditeľ.

### Čerpanie plateného voľna navyše

Za predpokladu, že zamestnanec splní všetky vyššie uvedené podmienky vzniku nároku na dochádzkový bonus, okrem dochádzkového bonusu vo výške 300 EUR získa do nasledujúceho kalendárneho roka do tzv. kredit vo výške 37,5 alebo 40 hodín podľa ustanoveného týždenného pracovného úväzku. Tento kredit zamestnanec môže čerpať ako voľno, ktoré mu bude preplatené základnou mzdou.

### Platené voľno nad rámec zákona počas prekážok v práci na strane zamestnanca

V prípade dôležitej osobnej prekážky v práci na strane zamestnanca zamestnávateľ poskytne zamestnancovi na účasť na vlastnej svadbe, na svadbe dieťaťa a rodiča zamestnanca pracovné voľno s náhradou mzdy na deň konania svadby a na jeden deň pred konaním svadby alebo po svadbe, pričom podľa ustanovenia §141 ods. 2 písm. e) Zákonníka práce sa pracovné voľno s náhradou mzdy poskytne len na jeden deň na účasť na vlastnej svadbe a pracovné voľno bez náhrady mzdy sa poskytne na účasť na svadbe dieťaťa alebo rodiča zamestnanca.

### Využitie firemného majetku na súkromné účely

Manažéri spoločnosti majú k dispozícii automobily na súkromné účely. Všetci TH pracovníci majú k dispozícii mobilné telefóny a notebooky na súkromné účely. Služby za telekomunikácie sú pre zamestnancov, ktorí disponujú služobným mobilom bezplatné.

### Osobné ochranné pomôcky

Každý zamestnanec pri nástupe dostane od spoločnosti pracovné topánky s ochranou špičkou, pracovný kabát, helmu a okuliare.

### Káva, teplé a studené nápoje a drobné občerstvenie zadarmo

TH pracovníci majú k dispozícii kuchynku v spoločných priestoroch firmy, kde sa môžu kedykoľvek občerstviť. Týmto chce spoločnosť podnietiť tzv. nápady z kuchynky. Navyše stretávanie zamestnancov v spoločných priestoroch pri káve stmeluje kolektív a zlepšuje vzťahy na pracovisku ako aj tímovú spoluprácu.

### Práca z domu

TH pracovníci môžu pracovať z domu kedykoľvek im to nadriadený pracovník schváli. Tento benefit môžu využívať len tí zamestnanci, ktorých charakter práce túto možnosť umožňuje.

### Pružný pracovný čas

Všetci TH pracovníci pracujú v pružnom pracovnom čase, pričom fixná časť dňa je 9:00-14:00 a variabilné časti sú 6:00-9:00 a 14:00-19:00.

### Vecné dary

- mikulášsky balíček pre deti zamestnancov do 15 rokov
- vitamínový balíček pre zamestnancov v jesennom období plnom chrípok
- vianočný balíček
- balíček reklamných predmetov, ktorí zamestnanci dostanú na akcii Family Day
- darčekový kôš – vyhláseným najlepším zamestnancom jednotlivých oddelení v rámci vianočného večierka
- darčekový kôš – zamestnancovi, ktorý počas roka najviac krát daroval krv

### Kultúrne aktivity

- prenájom hokejového štadióna v Skalici počas 5 víkendov v zimnom období

### Spoločenské aktivity

- Family day - raz ročne usporadúva spoločnosť pre svojich zamestnancov Family day, kam sú pozvaní všetci zamestnanci vrátane rodinných príslušníkov a sú pripravené aktivity pre deti a dospelých vrátane súťaží a občerstvenia, ktoré je pre zamestnancov zadarmo.
- Vianočný večierok

## 4.2 Spoločnosť Protherm production s.r.o.



Obr. 8 Logo spoločnosti Protherm production  
Zdroj: [www.vaillant-group.com](http://www.vaillant-group.com)

**Sídlo: D. Jurkoviča 2167/45, 909 01 Skalica**

**Počet zamestnancov: 500**

**Zameranie: výroba kotlov**

### 4.2.1 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť Protherm production s.r.o. je svetovým popredným výrobcou vykurovacej techniky, ktorej dodáva viac ako 690 rôznych typov do 24 krajín Európy, Ázie a Afriky. Cieľom spoločnosti je byť čo najbližšie ku koncovému zákazníkovi a čo najrýchlejšie reagovať na jeho potreby. Spoločnosť je členom medzinárodnej spoločnosti Vaillant Group, ktorá pozostáva z 10 výrobných závodov v Európe, Ázii. Spolu v spoločnosti pracuje viac ako 12 000 zamestnancov, pričom vo výrobnom závode v Skalici pracuje cca 506 zamestnancov.



Obr. 9 Sídla výrobných závodov Vaillant Group  
Zdroj: [www.vaillant-group.com](http://www.vaillant-group.com)

Spoločnosť Protherm production s.r.o. bola založená v roku 1991 pod názvom Transkom. Spočiatku fungovala len ako predajná spoločnosť. Až v roku 1999 sa

výroba vykurovacích zariadení, vtedy uskutočňovaná v spoločnosti Didaktik, presťahovala aj so svojimi zamestnancami do zmodernizovaného závodu Protherm.

Najväčšími odberateľmi kotlov vyrobených v Skalici sú Nemecko, Rusko a Taliansko. Výroba zahŕňa nasledovné oblasti:

- výroba plechov
- práškovanie komponentov
- výroba plynových ventilov
- predmontáže vrátane kličingu
- finálna montáž závesných kotlov
- finálna montáž stacionárnych kotlov

Cieľom spoločnosti je byť popredným poskytovateľom vykurovania, chladenia a riešenia ohrevu teplej vody, ktoré sa ľahko používajú, sú šetrné k životnému prostrediu a sú energeticky úsporné. Snahou je dosiahnuť trvalo udržateľný a ziskový rast spoločnosti. Spoločnosť preberá zodpovednosť za životné prostredie, spoločnosť a za svojich zamestnancov. Spoločnosť ako dobrý zamestnávateľ motivuje svojich zamestnancov a vyzdvihuje nové nápady a inovácie, ktoré pomáhajú dostať sa bližšie k cieľu. Ťažiskom tejto činnosti nie je krátkodobý úspech, ale dlhodobé zvyšovanie hodnoty spoločnosti.

Základnými hodnotami spoločnosti sú: podnikanie, dôvera, integrita a vášeň. Tieto štyri hodnoty tvoria podstatu firemnej kultúry a ovplyvňujú každodenné správanie viac ako 120 000 zamestnancov.

## Produkty

Spoločnosť sa zameriava najmä na výrobu plynových nekondenzačných a kondenzačných kotlov, prevažnú väčšinu však tvoria práve nekondenzačné kotly. Pre spoločnosť je významným hlavne export. Celkový podiel exportu na tržbách je až 87,77%. Zamestnanci skupiny Vaillant Group vyrábajú kotly značiek Saunier Duval, Bulex, AWB, DemirDokum, Glow Worm a Hermann. Pre slovenský trh sa v spoločnosti vyrábajú kotly značky Protherm a Vaillant.

Medzi portfólio výrobkov patria:

- plynové kotly – kondenzačné kotly, nekondenzačné kotly
- plynové prietokové ohrievače
- elektrické kotly a konvektory – elektrické kotly, priamo vykurovacie elektrické konvektory, zostavy
- kotly na tuhé palivo
- solárne systémy
- zásobníky teplej vody
- regulačná technika – izbové komunikačné regulátory, izbové regulátory, smart regulátory, systémové regulátory, snímače vonkajšej teploty
- príslušenstvo – dymovody, pripojovacie a prepojavacie súpravy, kryty



Obr. 10 Produkty spoločnosti Protherm production (zľava: zostava, solárny systém, kotol na tuhé palivo, závesný kondenzačný plynový kotol, zásobník teplej vody, izbový komunikačný regulátor)

Zdroj: [www.protherm.sk](http://www.protherm.sk)

#### 4.2.2 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov spoločnosti Protherm production je v súlade s platným Zákonníkom práce. Systém odmeňovania zabezpečuje diferenciaciu odmeňovania podľa náročnosti práce a podľa výkonnosti a tiež prispieva ku konkurencieschopnosti spoločnosti v rámci regiónu.

##### Základná mzda

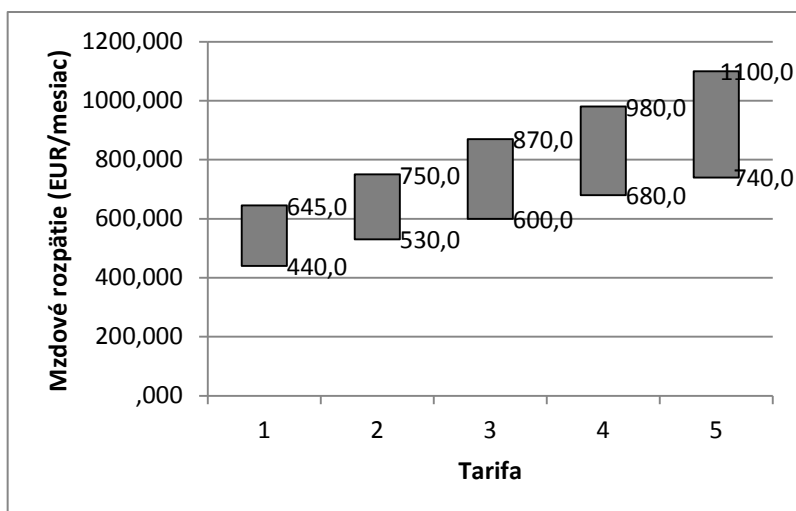
Základná mzda alebo fixná časť mzdy je časť mzdy, ktorá je zamestnancovi poskytnutá v príslušnom mesiaci za vykonanú prácu za predpokladu, že zamestnanec odpracuje v príslušnom mesiaci stanovený fond pracovnej doby. Za neodpracovaný fond sa základná mesačná mzda kráti. Zamestnanci robotníckej kategórie ako aj TH zamestnanci sú odmeňovaní mesačnou časovou mzdou a obidve kategórie pracovníkov majú ustanovený týždenný pracovný čas 37,5 hodín, pričom zamestnanci robotníckej kategórie pracujú v dvojzmennej prevádzke.

Základná mesačná mzda je časť mzdy, ktorá sa zamestnancovi priznáva v rámci schváleného rozpätia mzdy v príslušnom mzdovom rozpätí, v ktorom je profesia, ktorú zamestnanec vykonáva, zaradená.

Tab. 11 Mzdové rozpätia pre robotnícke kategórie

Tarifa	Hranica mzdového rozpätia (EUR)	
	dolná	horná
1	440	645
2	530	750
3	600	870
4	680	980
5	740	1100

Zdroj: Vlastné spracovanie



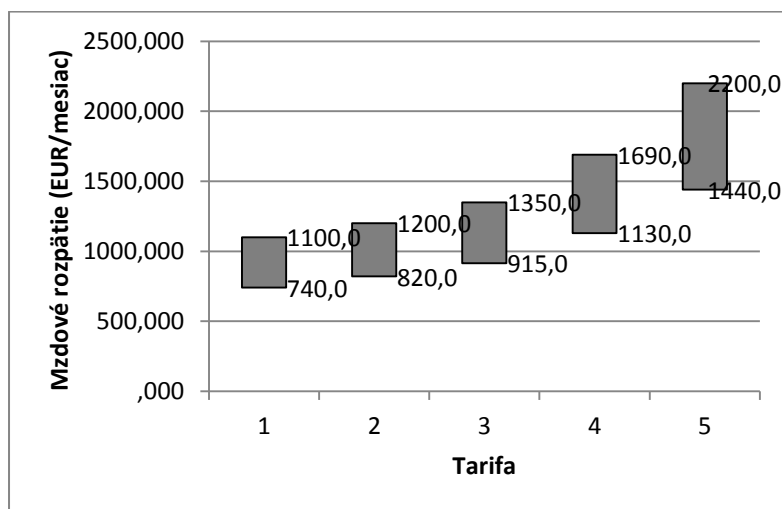
Obr. 11 Mzdové rozpätia pre zamestnancov robotníckej kategórie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 12 Mzdové rozpätia pre THP

Tarifa	Hranica mzdového rozpätia (EUR)	
	dolná	horná
1	740	1100
2	820	1200
3	915	1350
4	1130	1690
5	1440	2200

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obr. 12 Mzdové rozpätia pre THP  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre lepšiu prehľadnosť sme na obrázkoch č. 11 a 12 zobrazili úrovne mzdových rozpätí graficky. Aj v prípade tejto skúmanej spoločnosti dochádza k nerovnomernému nárastu mzdových rozpätí a presahovaní do nie len susedných tried, preto aj tu je priestor na zlepšovanie odmeňovacieho systému a motivácie zamestnancov.

Novoprijatému zamestnancovi navrhuje riaditeľ úseku základnú mesačnú mzdu spravidla maximálne na úrovni stredu mzdového rozpätia, v ktorom je profesia, ktorú bude vykonávať, zaradená. Ďalšia úprava základnej mzdy novoprijatého zamestnanca sa môže priznať po zhodnotení jeho výkonnosti po šiestich mesiacoch od nástupu, a to až do výšky 10% z priznanej základnej mzdy.

Základná mesačná mzda sa prehodnocuje jedenkrát za rok. V rámci pravidelného prehodnotenia mzdy sa okrem valorizácie mzdy realizujú aj potrebné úpravy základnej mzdy súvisiace so zmenou zaradenia zamestnanca na inú profesiu alebo zmenou pracovnej náplne, prípadne zmeny súvisiace s dosiahnutými výsledkami pri prehlbovaní a zvyšovaní kvalifikácie zamestnanca. Úpravy sa realizujú z finančných prostriedkov, ktoré generálny riaditeľ prideluje príslušnému manažérovi oddelenia na prehodnotenie základných miezd v danom roku. Mzda zamestnanca sa môže upraviť len vtedy, ak nie je nad hornou hranicou, ktorá je pre príslušné mzdové rozpätie stanovená. Pravidelné prehodnocovanie mzdy sa netýka zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti menej ako šesť mesiacov.

### **Dodatkové formy mzdy**

#### Bonus pre robotnícke kategórie

Bonus je časť mzdy, ktorá sa zamestnancovi poskytuje v závislosti od výkonnosti pri plnení stanovených individuálnych resp. kolektívnych cieľov a výsledkov spoločnosti. Je to negarantovaná časť mzdy, ktorá je viazaná na výkonnosť zamestnanca. Je definovaná ako % zo mzdy za skutočne odpracované hodiny. Bonus tvorí

maximálne 19% z hrubej mzdy zamestnanca a skladá sa z individuálnej (7%) a teamovej (12%) zložky.

- *Individuálna zložka*
  - 4% zo mzdy za skutočne odpracované hodiny tvorí osobné ohodnotenie – štandardná forma hodnotenia na mesačnej báze
  - 3% zo mzdy za skutočne odpracované hodiny avšak maximálne 17 EUR tvorí dochádzka zamestnanca a efektívne využitie pracovného času
- *Teamová zložka*
  - 6% zo mzdy za skutočne odpracované hodiny a za produktivitu práce zamestnanca
  - 6% zo mzdy za skutočne odpracované hodiny a za kvalitu práce zamestnanca, ktorú hodnotí inšpekčná kontrola, procesné audity a hodnotí sa aj počtom zmätkov na zamestnanca

Pravidlo pre výpočet variabilnej časti mzdy je:

$$(P \times T)/100 \quad (6)$$

kde

P...percento splnenia (%)

T...základná mesačná tarifná mzda z odpracované hodiny

#### Bonus pre THP

Bonus TH pracovníkom je vyplácaný vo forme 13. a 14. platu. Základom pre výpočet je hrubý príjem zamestnanca, hodnotenie zamestnanca a finančné výsledky spoločnosti. Hodnotenie zamestnanca vykonáva so zamestnancom jeho priamy nadriadený, a to dva krát ročne. Cieľom hodnotenia je posúdiť plnenie stanovených cieľov zamestnanca a aktualizovať ciele na nasledovné hodnotiace obdobie.

#### Mzdové zvýhodnenia a príplatky ku mzde

- *Mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas* – spoločnosť platí svojim zamestnancom mzdové zvýhodnenie 25% priemerného zárobku, zamestnancom v rizikových kategóriách platí mzdové zvýhodnenie 35% priemerného zárobku, čo je v súlade so Zákonníkom práce.
- *Mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok* – spoločnosť platí zamestnancom za prácu vo sviatok mzdu a mzdové zvýhodnenie 50% priemerného zárobku zamestnanca, čo je v súlade so Zákonníkom práce.
- *Mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu* – spoločnosť platí zamestnancom mzdové zvýhodnenie 50% minimálnej mzdy, pričom zo Zákonníka práce vyplýva povinnosť zamestnávateľa platiť mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu minimálne 20% minimálnej mzdy za hodinu a tento príspevok nad rámec zákona je hradený z nákladov spoločnosti.
- *Príplatok za prácu v sobotu* – napriek tomu, že Zákonník práce neukladá zamestnávateľovi povinnosť, aby platil zamestnancovi príplatok za prácu



v sobotu, tak spoločnosť platí zamestnancom za prácu v sobotu príplatok v hodnote 75% priemerného zárobku, pričom tento príplatok nad rámec zákona je hradený z nákladov spoločnosti.

- *Príplatok za prácu v nedeľu* – napriek tomu, že Zákonník práce neukladá zamestnávateľovi povinnosť, aby platil zamestnancom príplatok za prácu v nedeľu, tak spoločnosť platí zamestnancom za prácu v sobotu príplatok v hodnote 100% priemerného zárobku, pričom tento príplatok nad rámec zákona je hradený z nákladov spoločnosti.
- *Náhrada mzdy za pohotovosť mimo pracoviska* – riadi sa podľa §96 Zákonníka práce, čiže je 20% minimálnej mzdy.
- *Náhrady mzdy za dôležité osobné prekážky na strane zamestnanca* platí spoločnosť výhradne podľa V. časti Zákonníka práce.

### Ďalšie odmeny a zamestnanecké výhody

Spoločnosť Protherm production si cení svojich zamestnancov za ich dobre odvedenú prácu. Širokou škálou zamestnaneckých výhod ich motivuje k dosahovaniu kvalitných výkonov.

#### Príspevok na stravovanie

Spoločnosť poskytuje zamestnancom jedno teplé jedlo za zmenu. Teplé jedlo obsahuje polievku, hlavné jedlo, šalát a nápoj. Rozúčtovanie nákladov na stravu je zobrazené v nasledovnej tabuľke.

Tab. 13 Rozúčtovanie nákladov na stravovanie v spoločnosti Protherm production

	<b>Menu (EUR)</b>	<b>Malý šalát (EUR)</b>
Hodnota	3,36	0,40
Zamestnávateľ hradí	1,74	0,00
Príspevok zo sociálneho fondu	0,23	0,00
<b>Zamestnanec hradí</b>	<b>1,00</b>	<b>0,40</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Finančná odmena pri narodení dieťaťa

Finančná odmena pri narodení dieťaťa je vo výške 166 EUR. V prípade, že obaja rodičia pracujú v spoločnosti, tak odmena patrí len jednému z rodičov.

#### Finančná odmena pri odchode do dôchodku

Spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom finančnú odmenu nad rámec zákona pri odchode do dôchodku vo výške 300 EUR.

#### Finančná odmena za výročie pôsobenia v spoločnosti

Zamestnancom, ktorí pre spoločnosť odpracujú 10 rokov, spoločnosť vypláca finančnú odmenu vo výške 400 EUR.

Príspevok zamestnávateľa na doplnkové dôchodkové sporenie

Spoločnosť prispieva svojim zamestnancom, ktorí majú uzatvorenú účastnícku zmluvu so správcovskou spoločnosťou príspevok 1:1, avšak v maximálnej výške 16,30 EUR mesačne.

Finančný príspevok za darovanie krvi

Spoločnosť svojim zamestnancom prispieva finančnou čiastkou za darovanie krvi v nasledovných čiastkach:

- bronzová plaketa<sup>9</sup> – 100 EUR
- strieborná plaketa<sup>10</sup> – 200 EUR
- zlatá plaketa<sup>11</sup> – 300 EUR
- diamantová plaketa<sup>12</sup> – 400 EUR
- kňazovického plaketa<sup>13</sup> – 500 EUR

Príspevok na dopravu zamestnancov

Spoločnosť prispieva na dopravu zamestnancov na trasách, ktoré sú uvedené v tabuľke, pričom autobus jazdí na trasách tri krát denne – ráno, poobede a večer podľa zmienosti.

Tab. 14 Príspevok na dopravu zamestnancov

Doprava zamestnancov na trase	Zadarmo
Gbely – Kopčany – Protherm	ÁNO
Senica – Holíč – Protherm	ÁNO
Radošovce – Mokrý Háj – Protherm	ÁNO
Kúty – Holíč – Protherm	ÁNO

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zľavy na nákup výrobkov Protherm a Vaillant

Spoločnosť poskytuje zamestnancom nefinančnú odmenu vo forme zľavy na výrobky spoločnosti Vaillant Group v hodnote 40%.

Osobné ochranné pomôcky

Spoločnosť poskytuje zamestnancom osobné ochranné pomôcky, čiže pracovné topánky s kovovou špičkou, helmu, kabát, teplú bundu a ochranné okuliare.

<sup>9</sup> ženy 10 odberov, muži 10 odberov

<sup>10</sup> ženy 20 odberov, muži 20 odberov

<sup>11</sup> ženy 30 odberov, muži 40 odberov

<sup>12</sup> ženy 60 odberov, muži 80 odberov

<sup>13</sup> ženy 80 odberov, muži 100 odberov

### Spoločenské udalosti

- Protherm day - spoločnosť raz ročne organizuje Protherm day, kde sú pozvaní všetci zamestnanci spolu so svojimi rodinnými príslušníkmi. Udalosť sa koná v lete v prírodnom prostredí na chate v Zlatníckej doline v skalických horách neďaleko výrobného závodu. Pre zamestnancov bývajú pripravené rôzne súťaže, vrátane atrakcií pre deti ako je skákací hrad, jazdenie na poníkoch a pod. Spoločnosť zabezpečuje autobusovú dopravu na udalosť na trase Holíč – Skalica – Zlatnícka dolina a späť podľa priloženého cestovného poriadku. Vstup na akciu je pre zamestnancov a ich rodiny zdarma.
- Vianočný večierok

### Aktivity z „Open menu“

Aktivity zamestnancov, ktoré spoločnosť podporuje a financuje zo sociálneho fondu sú:

- masáže
- sprístupnenie telocvične na I. ZŠ v Skalici pre zamestnancov každú stredu v čase 18:30-20:30
- sprístupnenie telocvične na III. ZŠ v Skalici pre zamestnancov každý štvrtok v čase 18:00-20:00
- sprístupnenie umelej trávy na štadióne v Skalici pre zamestnancov každý utorok v čase 17:00-18:30
- sprístupnenie tenisového kurtu pre zamestnancov – na požiadavku po kontaktovaní personálneho oddelenia
- športové aktivity – spoločnosť poskytuje zamestnancom vstupenky na rôzne hodiny športu napr. walking, trampolíny a pod.
- kultúrne aktivity – spoločnosť poskytuje zamestnancom vstupenky na rôzne kultúrne podujatia, pričom na vstupenku má nárok každý zamestnanec spoločnosti vrátane rodinného príslušníka a vstupenku si treba vopred vyzdvihnúť na personálnom oddelení spoločnosti
- spoločnosť prispieva na pravidelné teambuildingy zamestnancov

## 4.3 Spoločnosť Schaeffler Skalica, spol. s.r.o.

### 4.3.1 Charakteristika spoločnosti



Obr. 13 Logo spoločnosti Schaeffler Group  
Zdroj: [www.schaeffler.sk](http://www.schaeffler.sk)

**Sídlo: Doktor G. Schaefflera 1, 909 01 Skalica, okres Skalica**

**Počet zamestnancov: 4 000**

**Zameranie: výroba ložísk**

Spoločnosť Schaeffler Skalica, spol. s.r.o. je jednou z najväčších strojárskych spoločností na celom Slovensku. Spoločnosť je súčasťou skupiny Schaeffler Group, ktorá vlastní viac než 80 podnikov po celom svete. Materská firma má sídlo v nemeckom Hercogenaurachu. Na Slovensku sídlia dva podniky patriace pod tento koncern, a to Schaeffler Skalica, spol. s.r.o. v Skalici na západnom Slovensku a Schaeffler Kysuce, spol. s.r.o. v Kysuckom Novom Meste na severe Slovenska. V oboch závodoch dokopy pracuje vyše 9 000 zamestnancov.

Schaeffler spolu so svojimi tromi značkami INA, LuK a FAG je popredným dodávateľom pre automobilový priemysel. Technologický koncern predstavuje najvyššiu kvalitu a inovatívnu silu. S jeho presnými komponentmi a systémami v motore, prevodovke a podvozku ako aj v riešeníach valivých ložísk pre množstvo priemyselných aplikácií má Schaeffler Group rozhodujúci prínos pre „mobilitu zajtrajška“. V roku 2016 dosiahla skupina podnikov obratu okolo 13,3 miliardy EUR. So svojimi približne 85 000 zamestnancami na celom svete je Schaeffler jedným z najväčších európskych priemyselných podnikov v rodinnom vlastníctve. V 50 krajinách a asi 170 lokalitách má celosvetovú sieť výrobných závodov, výskumno-vývojových centier, obchodných zastúpení a školiacich stredísk.



Obr. 14 Sídla výrobných závodov Schaeffler v Európe  
Zdroj: [www.schaeffler.sk](http://www.schaeffler.sk)

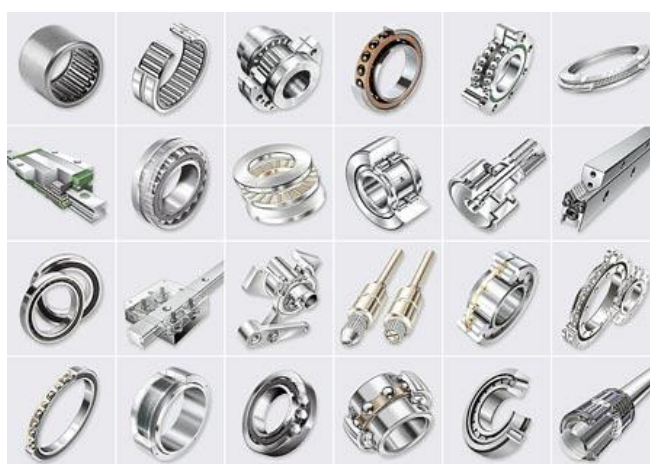
Značka Schaeffler bola založená v roku 1946 dvomi bratmi – Dr. Wilhelmom Schaefflerom a Dr. Ing. Gregorom Schaefflerom v Herzogenaurachu. V roku 1949 vyvinul Gregor klietku s ihlami – ihlové ložisko, ktoré potom v roku 1952 nahradilo klzné ložisko, čím sa začala písať úspešná automobilová kariéra značky Schaeffler. Od smrti Gregora Schaefflera, teda od roku 1996 sa o spoločnosť stará jeho manželka Maria-Elisabeth Schaeffler a ich spoločný syn. So Skalice spoločnosť vstúpila v roku 1991 a vytvorila spoločný podnik s vtedajším ZVL. V roku 1996 sa začal budovať vlastný nový moderný závod, keďže Schaeffler získal 100% podiel. V priebehu nasledujúcich piatich rokov sa postavilo niekoľko nových hál s celkovou rozlohou cca 40 000 m<sup>2</sup>. Z malej spoločnosti, ktorá spočiatku zamestnávala 10 ľudí sa tak časom stal jeden z najväčších strojárskych podnikov.

Stratégia spoločnosti sa opiera o heslo „*Mobility for tomorrow*“. Stratégia sa začína víziou a pre každú víziu existuje misia. Misia popisuje úlohy, ku ktorým sa spoločnosť zaviazala ich splniť. Misia spoločnosti pokrýva tri kľúčové koncepty: spolupracovať so všetkými zákazníkmi a obchodnými partnermi, mať odborné znalosti na špičkovej úrovni vo výrobných technológiách a mať pokročilé systémy know-how. Z tohto základu vyplýva poslanie spoločnosti, ktorým je úzka spolupráca so zákazníkmi a ako dôverní partneri im dodať pridanú hodnotu prostredníctvom odborných znalostí v oblasti strojárkej výroby a systémov know-how. Prispievať k úspechu zákazníkov, rozvoju zamestnancov a prosperity spoločnosti. Spoločnosť ako líder vo svete technológií spája vášeň pre inovácie s najvyššími štandardmi kvality k formovaniu budúcej mobility – pre svet, ktorý bude čistejší, bezpečnejší a inteligentnejší.

## Produkty

Schaeffler disponuje portfóliom produktov, ktoré patrí k najrozsiahljším v ložiskovej výrobe a môže pokryť všetky oblasti použitia. Spoločný katalóg štandardných ložísk obsahuje viac ako 40 000 typov, ktoré sú dodávané do 60 rôznych oblastí priemyslu. Okrem toho ponúka aj rozsiahle služby v oblasti výpočtov, diagnostiky, údržby a montáže valivých ložísk a kompletných systémov. Spoločnosť vyrába presné výrobky pre všetko, čo sa pohybuje v strojoch, zariadeniach, vozidlách, lietadlách a kozmickej technike.

Medzi portfólio produktov, ktoré spoločnosť vyrába sa zaraďujú valivé a klzné ložiská a lineárne valivé a lineárne klzné ložiská. Každý z týchto druhov ložísk má niekoľko desiatok podkategórií.



Obr. 15 Vybrané produkty spoločnosti Schaeffler Skalica, s.r.o.  
Zdroj: [www.schaeffler.sk](http://www.schaeffler.sk)

### 4.3.2 Odmeňovanie zamestnancov

Spoločnosť Schaeffler Skalica poskytuje zamestnancom za vykonanú prácu mzdu. Systém odmeňovania prihliada na organizačný a technický rozvoj spoločnosti a má zabezpečiť diferenciaciu odmeňovania podľa náročnosti vykonávanej práce a podľa individuálnych, resp. skupinových výkonov. Zároveň má prispievať ku konkurencieschopnosti spoločnosti v trhovo-politickom porovnaní v rámci regiónu. Zásady systému platia pre všetkých zamestnancov spoločnosti, pokiaľ nie sú dohodnuté iné osobitné podmienky.

#### Základná mzda

Kritériom pre stanovenie výšky základnej mzdy je zaradenie zamestnanca na príslušnú pracovnú funkciu v súlade s katalógom povolaní spoločnosti. V katalógu povolaní je ku každej pracovnej funkcii pridelená jedna zo siedmich tarifných tried, ktoré stanovujú výšku základnej mzdy.

Povinnosť vyjednávať mzdovú časť vrátane stupnice mzdových taríf vzniká zmluvným stranám k 1.1. príslušného roku, pričom:

- k 1.4. príslušného roka nadobudne platnosť dosiahnutý výsledok v rámci vyjednávania k medziročnému nárastu miezd
- ak v priebehu hodnoteného obdobia dôjde k odchýlke miery inflácie o 2% z hodnoty predpokladanej pri dojednávaní mzdových záväzkov

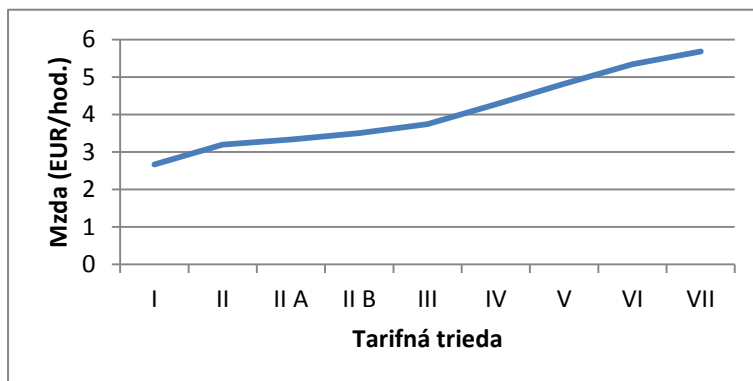
Zamestnanci spoločnosti majú ustanovený týždenný pracovný úväzok 37,5 hodín, čo platí pre pracovníkov z robotníckej kategórie aj TH pracovníkov.

Tabuľky platových zaradení platné od 1.4.2016 sú nasledovné:

Tab. 15 Tabuľka platových zaradení pre robotnícku kategóriu

<b>Trieda</b>	<b>EUR/hod</b>
I	2,67
II	3,20
II A	3,33
II B	3,50
III	3,74
IV	4,27
V	4,82
VI	5,34
VII	5,68

Zdroj: Vlastné spracovanie



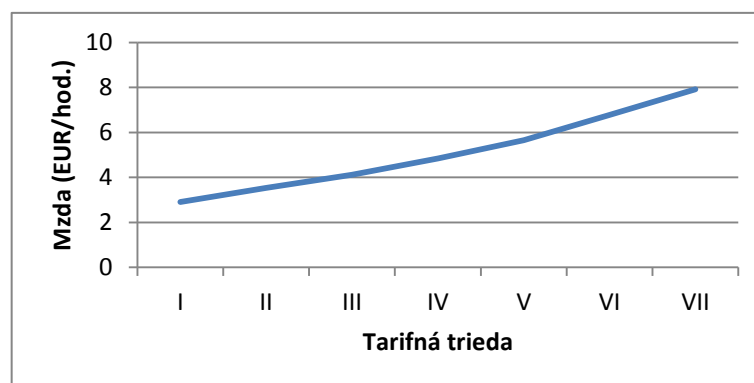
Obr. 16 Platové zaradenia robotníckej kategórie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 16 Tabuľka platových zaradení pre THP kategórie

Trieda	EUR/hod
I	2,91
II	3,53
III	4,11
IV	4,84
V	5,66
VI	6,78
VII	7,91

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obr. 17 Platové zaradenia THP

Zdroj: Vlastné spracovanie

U tejto spoločnosti nevidíme mzdové rozpätia, nakoľko každá trieda má fixne stanovenú čiastku. Takýto systém odmeňovania neumožňuje vedúcim pracovníkom odmeňovať individuálne vnútri tried, čo znamená, že každý zamestnanec v rámci tarifnej triedy dostane rovnakú mzdu a nie je možné individualizovať mzdu zamestnancov v rámci tarifnej triedy a motivovať ich tak lepšej výkonnosti.

### **Dodatkové formy mzdy**

#### Osobné ohodnotenie

Osobné ohodnotenie je nenárokovaná zložka mzdy. Pomocou osobného ohodnotenia sa hodnotia individuálne výkony zamestnancov. Základ pre poskytovanie osobného ohodnotenia sú výsledky každého zamestnanca počas celého hodnotiaceho obdobia podľa kritérií stanovených v komplexnom hodnotení zamestnancov. Týmito kritériami sú:

- pracovný výkon, dosahované výsledky pri plnení uložených úloh
- plnenie kritérií kvality a dosahovaná kvalita práce
- pracovná disciplína
- tvorivosť, iniciatíva pri riešení problémov, flexibilita pri nasadení, čistota a poriadok, produktivita práce, zaobchádzanie s pracovnými prostriedkami



Osobné ohodnotenie sa pracovníkom vypláca podľa počtu odpracovaných hodín v danom kalendárnom mesiaci a môže tvoriť maximálne 30% tarifnej mzdy.

### Prémie

Prémie tvoria pohyblivú zložku mzdy. Výška prémie je každoročne stanovená pre jednotlivé robotnícke profesie ako 30%-ný násobok tarifnej mzdy a pre THP ako 25%-ný násobok tarifnej mzdy. Skutočná výška prémie sa odvíja od plnenia prémiových ukazovateľov za príslušný mesiac, ktoré minimálne obsahujú:

- plnenie výkonov zadaného sortimentu alebo objemu
- plnenie všetkých ukazovateľov kvality
- plnenie ostatných zadaných úloh
- čistota pracoviska, dodržiavanie prestávok, nosenie ochranných pracovných pomôcok, dodržiavanie pracovnej a technologickej disciplíny

Prémie sú vyplácané vo výplate za príslušný mesiac.

### Dovolenkový a vianočný stabilizačný príspevok

Predpokladom pre výplatu tohto príspevku je trvanie pracovného pomeru zamestnanca v spoločnosti v dĺžke najmenej 6 mesiacov pred jeho výplatou. Základom pre výpočet dovolenkového a vianočného stabilizačného príspevku je hrubý príjem zúčtovaný v aktuálnom mesiaci. Dĺžka zamestnania sa posudzuje ku koncu príslušného mesiaca. Výpočet dovolenkového a vianočného jednorazového stabilizačného príspevku:

Tab. 17 Dovolenkový a vianočný jednorazový stabilizačný príspevok

Doba trvania pracovného pomeru	%
nad 6 mesiacov	20%
nad 12 mesiacov	30%
nad 24 mesiacov	40%
nad 36 mesiacov	50%
nad 10 rokov	60%
nad 20 rokov	70%
nad 30 rokov	100%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nárok na výplatu dovolenkového a vianočného stabilizačného príplatku nemajú zamestnanci:

- ktorým bola udelená v príslušnom mesiaci neospravedlnená absencia – nárok strácajú na obdobie 6 mesiacov
- ktorí sú vo výpovednej lehote – strácajú nárok počas celej výpovednej doby až do ukončenia pracovného pomeru

Zamestnanci, ktorým končí pracovný pomer v príslušnom mesiaci dohodou, uplynutím doby určitej, okamžitým skončením pracovného pomeru, nemajú nárok na dovolenkový a vianočný stabilizačný príspevok v príslušnom mesiaci.

Nárok na výplatu dovolenkového a vianočného príspevku majú zamestnanci, ktorým bola podaná výpoveď z pracovného pomeru v zmysle §63 ods. 1 písm. c)<sup>14</sup>, ukončia pracovný pomer dohodou zo zdravotných dôvodov alebo sa jedná o dôchodcov končiacich pracovný pomer dohodou – nárok na dovolenkový a vianočný príspevok nestrácajú v mesiaci ukončenia pracovného pomeru.

#### Mzdové zvýhodnenia a príplatky ku mzde

- *Mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas* – za prácu nadčas patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 25% jeho priemerného zárobku. Zamestnancovi, ktorý vykonáva rizikové práce patrí za prácu nadčas dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 35% jeho priemerného zárobku. Ak sa spoločnosť so zamestnancom dohodne na čerpaní náhradného voľna za prácu nadčas, patrí zamestnancovi za hodinu práce nadčas hodina náhradného voľna a mzdové zvýhodnenie mu nepatrí.
- *Mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok* – za dobu práce vo sviatok prislúcha zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie vo výške 125% priemerného zárobku. Ak sa zamestnávateľ so zamestnancom dohodli na čerpaní náhradného voľna za dobu práce vo sviatok, mzdové zvýhodnenie zamestnancovi nepatrí.
- *Mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu a v nedeľu* - zamestnancovi prislúcha za každú hodinu práce v sobotu alebo v nedeľu príplatok vo výške 25% priemerného hodinového zárobku.
- *Mzdové zvýhodnenia za prácu v zmenách* vid'. tabuľka číslo 18.

Tab. 18 Mzdové zvýhodnenia za prácu v zmenách

Zmena	EUR/hod
2. zmena (14 <sup>00</sup> -22 <sup>00</sup> )	0,25
3. zmena (22 <sup>00</sup> -6 <sup>00</sup> )	0,50
Nepretržitá prevádzka	0,60

Zdroj: Vlastné spracovanie

- *Príplatok za pracovnú pohotovosť* - za každú hodinu neaktívnej časti pracovnej pohotovosti mimo pracoviska patrí zamestnancovi príplatok 20% hodinovej mzdovej tarify 1. tarifnej triedy, a ak ide o deň pracovného pokoja, tak je príplatok vo výške 40% hodinovej mzdovej tarify 1. tarifnej triedy, čo znamená že:
  - náhrada za pracovnú pohotovosť v pracovný deň → 0,41 EUR/hod

<sup>14</sup> Zamestnanec vzhľadom na svoj zdravotný stav podľa lekárskeho posudku dlhodobo stratil spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, alebo ak ju nesmie vykonávať pre chorobu z povolania alebo pre ohrozenie touto chorobou, alebo ak na pracovisku dosiahol najvyššiu prípustnú expozíciu určenej rozhodnutím príslušného orgánu verejného zdravotníctva.

- náhrada za pracovnú pohotovosť v deň pracovného pokoja → 0,82 EUR/hod
- *Príplatok za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom prostredí* - zamestnancom, ktorí pracujú v sťaženom a zdraví škodlivom prostredí prináleží príplatok vo výške 20% minimálneho mzdového nároku ustanoveného v § 120 ods. 4 Zákonníka práce v eurách za hodinu. Konkrétna výška príplatku za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom prostredí je 0,41 EUR/hod.
- *Stabilizačné príplatky* - druhú skupinu tejto kategórie príplatkov tvoria príplatky vyplácané zamestnancom na základe rozhodnutia vedenia podniku spoločnosti. Jedná sa o zákonné nenárokované príplatky. Príplatky sú vyplácané zamestnancom na pracoviskách, kde sú problémy so stabilizáciou pracovných kolektívov. Príplatky slúžia na zatraktívnenie týchto pracovísk. Tieto príplatky sú v sume od 0,07 EUR/hod. do 0,43 EUR/hod. podľa pracoviska.

### Ďalšie odmeny a zamestnanecké výhody

#### Jazykový príplatok

Za anglický/nemecký jazyk podľa stupňa využívania a znalosti:

- I. 23,30 EUR/mesiac
- II. 36,60 EUR/mesiac
- III. 49,80 EUR/mesiac

#### Príspevok na stravovanie

Spoločnosť zabezpečuje jedno teplé hlavné jedlo denne vrátane vhodného nápoja s ponukou minimálne dvoch hlavných chodov tak, aby boli stravou pokryté všetky tri pracovné zmeny. V prípade, že spoločnosť bude pracovať v nepretržitej prevádzke, zabezpečí stravovanie aj v sobotu a v nedeľu. Zamestnávateľ prispieva zamestnancovi na jedlo 55% z ceny jedla, maximálne však do sumy 3,95 EUR vrátane DPH. Zároveň zamestnávateľ prispieva na stravu zo sociálneho fondu, výška tohto príspevku je 0,56 EUR. K cene jedla sa pripočítavajú prevádzkové náklady, ktoré sú stanovené vo výške 0,42 EUR bez DPH. Rozúčtovanie jedál je nasledovné:

Tab. 19 Rozúčtovanie nákladov na jedlo

Cena menu + polievka	2,59 EUR (bez DPH)
Prevádzkové náklady	0,42 EUR (bez DPH)
Cena jedla - spolu	3,01 EUR (bez DPH)
55% dotácia zamestnávateľa	-1,66 EUR (bez DPH)
45% hradí zamestnanec	1,35 EUR (bez DPH)
Príspevok zo sociálneho fondu	-0,56 EUR
Spolu	0,79 EUR
DPH	0,16 EUR
<b>Zamestnanec zaplatí</b>	<b>0,95 EUR</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Príspevok zamestnávateľa na doplnkové dôchodkové sporenie

Spoločnosť prispieva zamestnancom na doplnkové dôchodkové sporenie do dvojnásobku nasporenej čiastky zamestnancom, maximálne však do výšky 3,0% z ročného objemu vyplatených mzdových prostriedkov poistencov. Spoločnosť sa zaväzuje platiť a odvádzať príspevky za všetkých zamestnancov, ktorí uzavreli účastnícku zmluvu v súlade so zákonom o doplnkovom dôchodkovom sporení. Vlastný príspevok zamestnanca na doplnkové dôchodkové sporenie sa realizuje zrážkou zo zúčtovanej mzdy a náhrady mzdy zamestnanca. Zamestnanec, ktorý vykonáva práce zaradené na základe rozhodnutia orgánu na ochranu zdravia do kategórie 3 alebo 4, je povinný uzatvoriť účastnícku zmluvu.

#### Príspevok pri dlhodobej práceneschopnosti zamestnanca

Pri ochorení zamestnanca, ktoré trvá dlhšie ako 6 kalendárnych mesiacov, je zamestnancovi, ktorý bol v dobe začiatku práceneschopnosti v pracovnom pomere minimálne 12 mesiacov, poskytnutá jednorazová podpora vo výške 166 EUR. Uvedená podpora môže byť poskytnutá iba jedenkrát za príslušný kalendárny rok. Na tento príspevok nemajú nárok zamestnanci vo výpovednej lehote a zamestnanci, ktorým bola v príslušnom roku udelená neospravedlnená absencia.

#### Príspevok pri prvom odchode do dôchodku

Zamestnancovi ku dňu priznania starobného, predčasného starobného či invalidného dôchodku nad 70% je vyplatený finančný príspevok vo výške 664 EUR, ak bol nepretržite zamestnaný v spoločnosti minimálne 10 rokov, v inom prípade je to 34 EUR za odpracovaný rok.

#### Príspevok pri narodení dieťaťa

Pri narodení dieťaťa dostane zamestnanec 100 EUR. Ak sú obaja rodičia zamestnancami spoločnosti, dostane príspevok iba jeden z rodičov. Nárok príspevok má zamestnanec, ktorý bol v dobe narodenia dieťaťa v pracovnom pomere v spoločnosti minimálne 1 rok.

### Príspevok pri úmrtí zamestnanca

V prípade úmrtia zamestnanca dostanú jeho priami rodinní príslušníci 166 EUR na pohrebné náklady. V prípade úmrtia rodinného príslušníka zamestnanca (manžel/manželka, dieťa, spolu žijúci/ca, partner/ka), dostane zamestnanec 66 EUR na pohrebné náklady. Stanovená finančná čiastka na pohrebné náklady býva priamym rodinným príslušníkom poukázaná na bankový účet.

V prípade úmrtia zamestnanca alebo zamestnanca, ktorý odišiel priamo do invalidného alebo starobného dôchodku, zakúpi spoločnosť veniec v hodnote do 50 EUR.

V prípade úmrtia zamestnanca následkom pracovného úrazu alebo následkom choroby z povolania dostane manžel/ka, druh/družka, ako aj deti zamestnanca, pokiaľ majú nárok na sirotsky dôchodok, odškodné podľa zákonných predpisov vo výške päťnásobku priemerného mesačného zárobku zomrelého zamestnanca. Tento nárok nevzniká v prípade, v ktorom by spoločnosť bola právne zbavená zodpovednosti.

### Príspevok pri príležitosti životného jubilea

Zamestnanec dostane pri jubileu 50. rokov života peňažný príspevok podľa uvedených kritérií, ak bol zamestnanec nepretržite zamestnaný v spoločnosti:

- do 10 rokov → 100 EUR
- 10 – 15 rokov → 133 EUR
- 15 – 20 rokov → 166 EUR
- viac ako 20 rokov → 200 EUR

Príspevok sa poskytne len v prípade, že bol zamestnanec v pracovnom pomere minimálne 1 rok.

### Príspevok na dopravu do zamestnania

Spoločnosť bude štyrikrát ročne, vždy po ukončení štvrťroka vyplácať príspevok na dopravu. Výška príspevku na dopravu je upravená v závislosti od objemu použitelných finančných prostriedkov.

### Výučba cudzích jazykov

Spoločnosť zabezpečuje svojim zamestnancom výučbu anglického alebo nemeckého jazyka. Náklady na kurzy hradí v plnej výške zamestnávateľ. Kurzy prebiehajú v rámci pracovnej doby a zamestnanec je povinný si hodiny, ktoré strávi na kurze nadpracovať.

### Voľno s náhradou mzdy nad rámec zákona

Spoločnosť poskytuje zamestnancom 1 deň pracovného voľna s náhradou mzdy nad rámec zákona, a to pri úmrtí rodičov vlastných i nevlastných rodičov manžela/manželky, druha/družky, prarodičov, súrodencov vlastných i nevlastných a pri úmrtí manžela/manželky, druha/družky, vlastného dieťaťa alebo dieťaťa v starostlivosti nahrádzajúcich starostlivosť rodičov

### Príspevok na mikulášsky balíček pre dieťa zamestnanca

Na mikulášsky balíček má spoločnosť zo sociálneho fondu vyčlenené 5 EUR/dieťa. Pre účely vyplatenia finančného príspevku sa za dieťa považuje dieťa zamestnanca do 15. rokov veku, najdlhšie do ukončenia základnej školy. Podmienkou je, aby dieťa žilo so zamestnancom v jednej domácnosti.

### Príspevky na voľno-časové aktivity zamestnancov z „open menu“

- Športové podujatia:
  - Lyžovanie – raz ročne spoločnosť prenajme svah v blízkosti Kysuckého Nového mesta a zorganizuje autobusovú prepravu zo Skalice do lyžiarskeho areálu. Spoločnosť zabezpečí pre zamestnancov aj stravu a súťaže pre deti počas tohto dňa.
  - Prenájom futbalového štadióna, tenisových kurtov – na jask a v lete
- Príspevky na kultúrne aktivity – spoločnosť poskytuje vstupenky svojim zamestnancom na rôzne kultúrne aktivity v okolí
- Schaeffler day – spoločnosť raz ročne organizuje pre svojich zamestnancov Schaeffler day, kam sú pozvaní zamestnanci a ich rodiny. Táto udalosť sa koná na rozsiahlom parkovisku v areály spoločnosti a na akciu spoločnosť zabezpečí občerstvenie a zábavu pre deti i dospelých. Táto udalosť trvá do neskorých večerných hodín v sprievode hudby známych slovenských interpretov.
- Príspevky pre relaxáciu zamestnancov – spoločnosť prispieva zamestnancom na masáže.

### Práca z domu

Po odsúhlasení vedúcim pracovníkom platí pre všetkých TH pracovníkov.

### Pružný pracovný čas

Pružný pracovný čas môžu využívať všetci TH pracovníci, pričom fixná časť je 9:00-13:30 a variabilné časti sú 6:00-9:00 a 13:30-16:30.

### Osobné ochranné pomôcky

Každý zamestnanec pri nástupe do spoločnosti dostane pracovné topánky s ochrannou špičkou, kabát, teplú bundu, montérky, päť pracovných tričiek, okuliare.

## **4.4 Výsledky dotazníkového šetrenia**

Cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistiť spokojnosť zamestnancov s odmeňovaním a zamestnaneckými výhodami, ich názory na danú problematiku a faktory motivácie pracovnej výkonnosti. Presné znenie dotazníka je v prílohe B, grafické zobrazenie výsledkov dotazníkového šetrenia je v prílohe C.

V spoločnosti Fortaco si zamestnanci (66%) myslia, že ich odmena je vzhľadom k ich výkonu nespravodlivá a nedostatočná. Rovnaký pocit majú aj zamest-

nanci spoločností Protherm (66%) a Schaeffler (56%). V spoločnosti Fortaco by si zamestnanci predstavovali v priemere o 243 EUR viac, v spoločnosti Protherm o 205 EUR a v spoločnosti Schaeffler o 146 EUR.

Vo všetkých spoločnostiach sa najviac zamestnancov zhodlo na tom, že výšku mzdy by malo ovplyvňovať najmä množstvo a kvalita vykonanej práce. Zamestnanci všetkých spoločností sa tiež zhodli na tom, že najmenej by mala výšku mzdy ovplyvňovať psychická záťaž. Tento fakt je ovplyvnený pravdepodobne tým, že väčšina respondentov boli pracovníci z robotníckej kategórie, ktorí pracujú fyzicky.

S názormi, že vhodne stanovená mzda priláka zamestnancov, pomáha udržať zamestnancov, motivuje k zvyšovaniu výkonnosti a podporuje žiaduce pracovné správanie súhlasia zamestnanci všetkých troch spoločností. Tento fakt svedčí o tom ako veľmi je dôležité mať dobre nastavený systém odmeňovania.

Pochvala a uznanie vedúceho je dôležité pre 86% zamestnancov spoločnosti Fortaco, 89% zamestnancov spoločnosti Protherm a 95% zamestnancov spoločnosti Schaeffler.

So zamestnávateľskými výhodami nie sú spokojní zamestnanci spoločnosti Fortaco (71%) a naopak v spoločnostiach Protherm (65%) a Schaeffler (81%) sú zamestnanci s poskytovanými zamestnaneckými výhodami spokojní. Konkrétne s príspevkom zamestnávateľa na doplnkové dôchodkové sporenie sú spokojní zamestnanci Fortaca (94%), Prothermu (60%) aj Schaeffleru (80%). S príspevkom na stravovanie sú spokojní zamestnanci Fortaca (92%), Prothermu (71%) aj Schaeffleru (85%). S príspevkom na kultúrne a spoločenské aktivity nie sú zamestnanci Fortaca spokojní (74%), ale v spoločnosti Protherm sú zamestnanci spokojní (93%) rovnako ako aj v spoločnosti Schaeffler (74%). S finančnými odmenami nad rámec zákona sú zamestnanci spoločnosti Fortaco nespokojní (57%), tiež v spoločnosti Protherm sú zamestnanci nespokojní (70%), no v spoločnosti Schaeffler je väčšina zamestnancov (60%) s finančnými odmenami poskytovanými nad rámec zákona spokojných.

Na otázku akú zamestnaneckú výhodu by zamestnanci najviac uvítali sa zamestnanci všetkých spoločností zhodli na tom, že by uvítali dni dovolenky navyše. V spoločnosti Fortaco by tento benefit uvítalo 45% zamestnancov, v spoločnosti Protherm 58% zamestnancov a v spoločnosti Schaeffler 85% zamestnancov.

Zamestnanci všetkých spoločností si myslia, že poskytovanie zamestnaneckých výhod, bonusov nad rámec bežnej mzdy zvyšuje pracovný výkon, posilňuje dôveru spoločnosti a zvyšuje atraktivitu práce. Na týchto názoroch sa zhoduje viac ako 60% zamestnancov v každej spoločnosti. Je preto veľmi dôležité, aby zamestnávateľ okrem základnej mzdy poskytoval zamestnancom aj ďalšie benefity.

Motiváciu zamestnancov najviac podporuje uznanie, čo potvrdilo 34% zamestnancov spoločnosti Fortaco, 55% zamestnancov spoločnosti Protherm a 70% zamestnancov spoločnosti Schaeffler. Na druhom mieste pôsobia na motiváciu zamestnancov vecné dary.

Najdôležitejším motívom pre výkon práce je jednoznačne finančné ohodnotenie zamestnanca, na čom sa zhodli všetci zamestnanci z každej spoločnosti. Osobnosť nadriadeného je dôležitá pre 78% zamestnancov Fortaca, 58% zamestnancov

Prothermu a 83% zamestnancov Schaeffleru. Vzťahy na pracovisku sú dôležité pre 94% zamestnancov Fortaca, 80% zamestnancov Prothermu a 85% Schaeffleru. Zvýšenie platu je dôležité pre všetkých zamestnancov spoločnosti Fortaca, 86% zamestnancov spoločnosti Protherm a 93% zamestnancov spoločnosti Schaeffler. Úprava pracovnej doby je dôležitá pre 87% zamestnancov spoločnosti Fortaco a naopak nie je dôležitá pre 77% zamestnancov spoločnosti Protherm a 56% zamestnancov spoločnosti Schaeffler. Možnosť ďalšieho vzdelávania je dôležitá pre 86% zamestnancov spoločnosti Fortaco, 82% zamestnancov spoločnosti Protherm a 62% zamestnancov spoločnosti Schaeffler.

To, že možnosť kariérneho rastu motivuje zamestnancov k vyššiemu výkonu platí pre zamestnancov spoločnosti Fortaco (81%), Protherm (92%) aj Schaeffler (95%).

Celkovú motiváciu najviac zo všetkého ovplyvňuje mzda, čo potvrdili zamestnanci spoločnosti Fortaco (69%), Protherm (61%) aj Schaeffler (78%). Na druhom mieste sú odmeny, na treťom mieste bonusy a na štvrtom mieste je pracovný kolektív.

Zo zákonných príplatkov ku mzde pôsobí motivačne príplatok za prácu nadčas, čo potvrdili zamestnanci spoločnosti Fortaco (76%), Protherm (75%) aj Schaeffler (92%). Príplatok za nočnú prácu pôsobí motivačne na zamestnancov spoločnosti Protherm (67%) a Schaeffler (89%). Príplatok za prácu v sťaženom prostredí nepôsobí motivačne na zamestnancov všetkých spoločností (Fortaco 51%, Protherm 65%, Schaeffler 55%). Príplatok za prácu vo sviatok pôsobí motivačne na zamestnancov všetkých spoločností (Fortaco 70%, Protherm 88%, Schaeffler 73%).

### Štruktúra respondentov

- z hľadiska pohlavia prevládali muži (Fortaco 76%, Protherm 69%, Schaeffler 79%)
- z hľadiska veku prevládala veková skupina 31-40 rokov (Fortaco 31%, Protherm 31%, Schaeffler 33%) a veková skupina 41-50 rokov (Fortaco 35%, Protherm 44%, Schaeffler 41%)
- z hľadiska vzdelania prevládali zamestnanci so stredoškolským vzdelaním bez maturity (Fortaco 39%, Protherm 43%, Schaeffler 34%) a zamestnanci so stredoškolským vzdelaním s maturitou (Fortaco 41%, Protherm 38%, Schaeffler 40%)
- z hľadiska dĺžky pracovného pomeru v spoločnosti prevládali zamestnanci, ktorí odpracovali v spoločnosti 1-5 rokov (Fortaco 31%, Protherm 25%, Schaeffler 26%) alebo 6-10 rokov (Fortaco 31%, Protherm 31%, Schaeffler 32%)
- z hľadiska pracovného zaradenia prevládali zamestnanci robotníckej kategórie (Fortaco 68%, Protherm 71%, Schaeffler 80%)



Tab. 20 Návratnosť dotazníkov v jednotlivých spoločnostiach

Spoločnosť	Rozdané dotazníky	Vyplnené dotazníky	Návratnosť
Fortaco	120	111	92,50%
Protherm	100	84	84,00%
Schaeffler	100	92	92,00%
<b>Spolu</b>	<b>320</b>	<b>287</b>	<b>89,69%</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Návratnosť dotazníkov nie je 100% nakoľko niektorí zamestnanci sú chorí, niektorí čerpajú dovolenku a pod. K tomu, aby sme dosiahli reprezentatívnej vzorky, tak boli dotazníky rozdane zamestnancom rôzneho pohlavia, veku, vzdelania, profesie a rôznej dĺžky odpracovanej doby v spoločnosti. K tomu, aby bolo vyzbieraných čo najviac dotazníkov bolo potrebné zvoliť papierovú formu, nakoľko väčšina pracovníkov z cieľovej skupiny sa nedostane denne k počítaču.

## 4.5 Testovanie hypotéz

### 4.5.1 Prvá hypotéza

Prvá hypotéza testuje závislosť medzi odpracovanou dobou zamestnanca v spoločnosti a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná. Hypotézy majú nasledovné znenie:

- 1H0: Neexistuje závislosť medzi odpracovanou dobou zamestnanca v spoločnosti a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná.
- 1H1: Existuje závislosť medzi odpracovanou dobou zamestnanca v spoločnosti a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná.

Početnosti sú zobrazené v nasledovnej tabuľke.

Tab. 21 Početnosti podľa odpracovaných rokov v spoločnosti a pocitu spravodlivej odmeny

Odpracovaná doba v spoločnosti/pocit spravodlivej odmeny									
Odpracovaná doba v spoločnosti	Určite áno		Skôr áno		Skôr nie		Určite nie		Spolu
	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	
< 1 rok	2	2,48	5	5,93	10	10,26	6	4,33	23
1-5 rokov	8	8,53	16	20,37	31	35,23	24	14,86	79
6-10 rokov	12	10,48	32	25,01	41	43,26	12	18,25	97
11-15 rokov	3	4,86	10	11,60	26	20,07	6	8,47	45
> 15 rokov	6	4,64	11	11,09	20	19,18	6	8,09	43
Spolu	31	31	74	74	128	128	54	54	287

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výpočet štvorcovej kontingencie pomocou hodnôt z tabuľky je nasledovný:

$$\chi^2 = \frac{(2-2,48)^2}{2,48} + \frac{(8-8,53)^2}{8,53} + \frac{(12-10,48)^2}{10,48} + \frac{(3-4,86)^2}{4,86} + \frac{(6-4,64)^2}{4,64} + \frac{(5-5,93)^2}{5,93} + \frac{(16-20,37)^2}{20,37} + \frac{(32-25,01)^2}{25,01} + \frac{(10-11,60)^2}{11,60} + \frac{(11-11,09)^2}{11,09} + \frac{(10-10,26)^2}{10,26} + \frac{(31-35,23)^2}{35,23} + \frac{(41-43,26)^2}{43,26} + \frac{(26-20,07)^2}{20,07} + \frac{(20-19,18)^2}{19,18} + \frac{(6-4,33)^2}{4,33} + \frac{(24-14,86)^2}{14,86} + \frac{(12-18,25)^2}{18,25} + \frac{(6-8,47)^2}{8,47} + \frac{(6-8,09)^2}{8,09} = 16,80 \quad (7)$$

Hladina významnosti je stanovená na  $\alpha = 0,01$  a stupne voľnosti sú vypočítané ako  $(r-1)(s-1)$ , kde je  $r$  počet riadkov a  $s$  je počet stĺpcov, teda  $(5-1) \cdot (4-1) = 12$ . Vypočítaná hodnota chí-kvadrátu je 16,8

0 a tabuľková hodnota pre hladinu  $\alpha = 0,01$  a pre stupeň voľnosti 12 je 26,217. Vypočítaná hodnota testovacieho kritéria je menšia ako tabuľková hodnota, čo znamená, že nezamietneme  $H_0$  o neexistencii závislosti medzi znakmi. Platí teda, že neexistuje závislosť medzi odpracovanou dobou v spoločnosti a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná.

Intenzitu závislosti ďalej otestujeme pomocou Pearsonovho koeficientu korelácie:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2+n}} = \sqrt{\frac{16,80}{16,80+287}} = 0,24 \quad (8)$$

Podľa vypočítanej hodnoty Pearsonovho koeficientu 0,24 usudzujeme, že existuje slabá korelačná závislosť medzi testovanými znakmi.

#### 4.5.2 Druhá hypotéza

Druhá hypotéza testuje závislosť medzi dosiahnutým vzdelaním zamestnanca a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná. Hypotézy majú nasledovné znenie:

- 2H0: Neexistuje závislosť medzi dosiahnutým vzdelaním zamestnanca a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná.
- 2H1: Existuje závislosť medzi dosiahnutým vzdelaním zamestnanca a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná.

Početnosti sú zobrazené v nasledovnej tabuľke.

Tab. 22 Početnosti podľa vzdelania zamestnanca a pocitu spravodlivej odmeny

Vzdelanie zamestnanca/pocit spravodlivej odmeny									
Odpracovaná doba v spoločnosti	Určite áno		Skôr áno		Skôr nie		Určite nie		Spolu
	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	
ZŠ	0	0,97	0	2,32	2	4,01	7	1,69	9
SŠ bez maturity	5	11,88	26	28,36	69	49,06	10	20,70	110
SŠ s maturitou	6	12,31	16	29,39	55	50,84	37	21,45	114
VŠ I. stupňa	5	1,40	7	3,35	1	5,80	0	2,45	13
VŠ II. stupňa	13	4,10	24	9,80	1	16,95	0	7,15	38
VŠ III. stupňa	2	0,32	1	0,77	0	1,34	0	0,56	3
Spolu	31	31	74	74	128	128	54	54	287

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výpočet štvorcovej kontingencie pomocou hodnôt z tabuľky je nasledovný:

$$\chi^2 = \frac{(0-0,97)^2}{0,97} + \frac{(5-11,88)^2}{1,88} + \frac{(6-12,31)^2}{12,31} + \frac{(5-1,40)^2}{1,40} + \frac{(13-4,10)^2}{4,10} + \frac{(2-0,32)^2}{0,32} + \frac{(0-2,32)^2}{2,32} + \frac{(26-28,36)^2}{28,36} + \frac{(16-29,39)^2}{29,39} + \frac{(7-3,35)^2}{3,35} + \frac{(24-9,80)^2}{9,80} + \frac{(1-0,77)^2}{0,77} + \frac{(2-4,01)^2}{4,01} + \frac{(69-49,06)^2}{49,06} + \frac{(55-50,84)^2}{50,84} + \frac{(1-5,80)^2}{5,80} + \frac{(1-16,95)^2}{16,95} + \frac{(0-1,34)^2}{1,34} + \frac{(7-1,69)^2}{1,69} + \frac{(10-20,70)^2}{20,70} + \frac{(37-21,45)^2}{21,45} + \frac{(0-2,45)^2}{2,45} + \frac{(0-7,15)^2}{7,15} + \frac{(0-0,56)^2}{0,56} = 149,97 \quad (9)$$

Hladina významnosti je stanovená na  $\alpha = 0,01$  a stupne voľnosti sú vypočítané ako  $(r-1)(s-1)$ , kde je  $r$  počet riadkov a  $s$  je počet stĺpcov, teda  $(6-1) \cdot (4-1) = 15$ . Vypočítaná hodnota chí-kuadrátu je 149,97 a tabuľková hodnota pre hladinu  $\alpha = 0,01$  a pre stupeň voľnosti 15 je 30,578. Vypočítaná hodnota je väčšia ako tabuľková hodnota, čo znamená, že zamietneme  $H_0$  o neexistencii závislosti medzi znakmi. Môžeme tvrdiť, že existuje závislosť medzi vzdelaním zamestnanca a pocitom, že

odmena je vzhľadom k výkonu dostatočná a spravodlivá. Môžeme povedať, že vzdelaní ľudia sú s odmenou spokojnejší ako menej vzdelaní.

Intenzitu závislosti ďalej otestujeme pomocou Pearsonovho koeficientu korelácie:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2+n}} = \sqrt{\frac{149,97}{149,97+287}} = 0,59 \quad (10)$$

Podľa vypočítanej hodnoty Pearsovovho koeficientu 0,59 usudzujeme, že existuje silnejšia korelačná závislosť medzi skúmanými kvalitatívnymi znakmi.

### 4.5.3 Tretia hypotéza

Tretia hypotéza testuje závislosť medzi vekom zamestnanca a spokojnosťou so zamestnaneckými výhodami. Hypotézy majú nasledovné znenie:

- 3H0: Neexistuje závislosť medzi vekom zamestnanca a spokojnosťou so zamestnaneckými výhodami.
- 3H1: Existuje závislosť medzi vekom zamestnanca a spokojnosťou so zamestnaneckými výhodami.

Početnosti sú zobrazené v nasledovnej tabuľke.

Tab. 23 Početnosti podľa veku zamestnanca a spokojnosti so zamestnaneckými výhodami

Vek zamestnanca/spokojnosť so zamestnaneckými výhodami									
Vek	Veľmi spokojný		Skôr spokojný		Skôr nespokojný		Veľmi nespokojný		Spolu
	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	Empirická početnosť	Očakávaná početnosť	
0-30	5	4,14	15	15,93	12	12,54	4	3,39	36
31-40	12	10,35	40	39,83	24	31,36	14	8,47	90
41-50	10	13,11	52	50,45	45	39,72	7	10,72	114
51-61	4	4,37	18	16,82	15	13,24	1	3,57	38
> 60	2	1,03	2	3,98	4	3,14	1	0,85	9
<b>Spolu</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>127</b>	<b>127</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>287</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výpočet štvorcovej kontingencie pomocou hodnôt z tabuľky je nasledovný:

$$\chi^2 = \frac{(5-4,14)^2}{4,14} + \frac{(12-10,35)^2}{10,35} + \frac{(10-13,11)^2}{13,11} + \frac{(4-4,37)^2}{4,37} + \frac{(2-1,03)^2}{1,03} + \frac{(15-15,93)^2}{15,93} + \frac{(40-39,83)^2}{39,83} + \frac{(52-50,45)^2}{50,45} + \frac{(18-16,82)^2}{16,82} + \frac{(2-3,98)^2}{3,98} + \frac{(12-12,54)^2}{12,54} + \frac{(24-31,36)^2}{31,36} + \frac{(45-39,72)^2}{39,72} + \frac{(15-13,24)^2}{13,24} + \frac{(4-3,14)^2}{3,14} + \frac{(4-3,39)^2}{3,39} + \frac{(14-8,47)^2}{8,47} + \frac{(7-10,72)^2}{10,72} + \frac{(1-3,57)^2}{3,57} + \frac{(1-0,85)^2}{0,85} = 13,10 \quad (11)$$

Hladina významnosti je stanovená na  $\alpha = 0,01$  a stupne voľnosti sú vypočítané ako  $(r-1)(s-1)$ , kde je  $r$  počet riadkov a  $s$  je počet stĺpcov, teda  $(5-1) \cdot (4-1) = 12$ . Vypočítaná hodnota chí-kvadrátu je 13,10 a tabuľková hodnota pre hladinu  $\alpha = 0,01$  a pre stupeň voľnosti 12 je 26,217. Vypočítaná hodnota je menšia ako tabuľková hodnota, čo znamená, že nezamietneme  $H_0$  o neexistencii závislosti medzi znakmi. Môžeme tvrdiť, že neexistuje závislosť medzi vekom zamestnanca a spokojnosťou so zamestnaneckými výhodami.

Intenzitu závislosti ďalej otestujeme pomocou Pearsonovho koeficientu korelácie:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{13,10}{13,10 + 287}} = 0,21 \quad (12)$$

Podľa vypočítanej hodnoty Pearsovovho koeficientu 0,21 usudzujeme, že existuje slabá korelačná závislosť medzi skúmanými kvalitatívnymi znakmi.

## 4.6 Odporúčania pre tvorbu odmeňovacieho systému

V tejto kapitole budú popísané všeobecné odporúčania pre tvorbu odmeňovacieho systému, ktorý bude efektívny, motivačný a bude zaručovať spokojnosť zamestnancov strojárskych spoločností v okrese Skalica. Spoločnostiam odporúčame zaviesť internú smernicu o odmeňovaní zamestnancov. Smernica by mala byť vytlačená vo forme brožúry a mala by byť distribuovaná všetkým zamestnancom. Tiež by mala byť neustále k dispozícii všetkým zamestnancom spoločností v elektronickej podobe.

### Základná mzda

#### *Odmeňovanie zamestnancov robotníckej kategórie*

Pre robotnícke kategórie odporúčame zaviesť hodinovú časovú mzdu pri ustanovenom týždennom pracovnom úväzku 37,5 hodín. Návrh stupnice hodinových mzdových taríf bez prekrývania medzi jednotlivými rozpätiami bude uvedený v tabuľke č. 24. Bude navrhnutých šesť tarifných tried s mzdovými rozpätiami, pričom konkrétnu mzdu v rámci mzdového rozpätia stanoví zamestnanec jeho nadriadený. Jednotlivé tarifné triedy budú zodpovedať zložitosti, zodpovednostiam a obtiažnosti práce na danom pracovnom mieste.

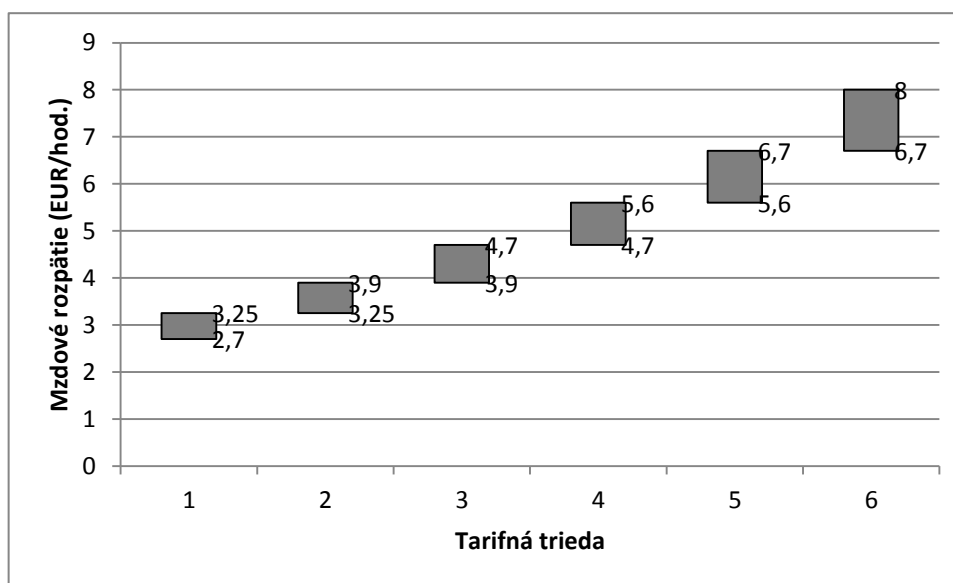
Rozpätie v rámci tarifnej triedy dáva možnosť vedúcemu pracovníkovi individualizovať mzdu pracovníkov, tým ich motivovať k dosahovaniu cieľov spoločnosti

a odmeniť ich za ich podiel na plnení stanovených úloh, ochotu spolupracovať a byť kreatívny v prospech spoločnosti. Mzdové rozpätia tried by mali rásť pravidelne ako v absolútnej tak aj v relatívnej hodnote. Stupnica taríf bez prekryvania sa v mzdových rozpätiach je zostavená tak, že horná hranica predchádzajúcej triedy je zároveň aj spodnou hranicou nasledujúcej triedy, čím je naplnená požiadavka nemať prekrytia a zároveň stále zostáva priestor na individualizovanie mzdy, pretože v takto určených triedach je zanechané mzdové rozpätie. Dolné hranice tarifných tried sú určované podľa pravidiel geometrickej postupnosti, čo má za následok, že mzdové rozpätie v EUR rastie, ale v % je stále konštantné. Mzdové rozpätie v percentách či kvocient geometrickej postupnosti je 20%.

Tab. 24 Stupnica hodinových mzdových taríf bez prekryvania sa v mzdových rozpätiach

Tarifná trieda	Mzda od - do (EUR/hod.)	Mzdové rozpätie (EUR)
1	2,70 - 3,25	0,55
2	3,25 - 3,90	0,65
3	3,90 - 4,70	0,80
4	4,70 - 5,60	0,90
5	5,60 - 6,70	1,10
6	6,70 - 8,00	1,30

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obr. 18 Stupnica hodinových mzdových taríf bez prekryvania sa v mzdových rozpätiach  
Zdroj: Vlastné spracovanie

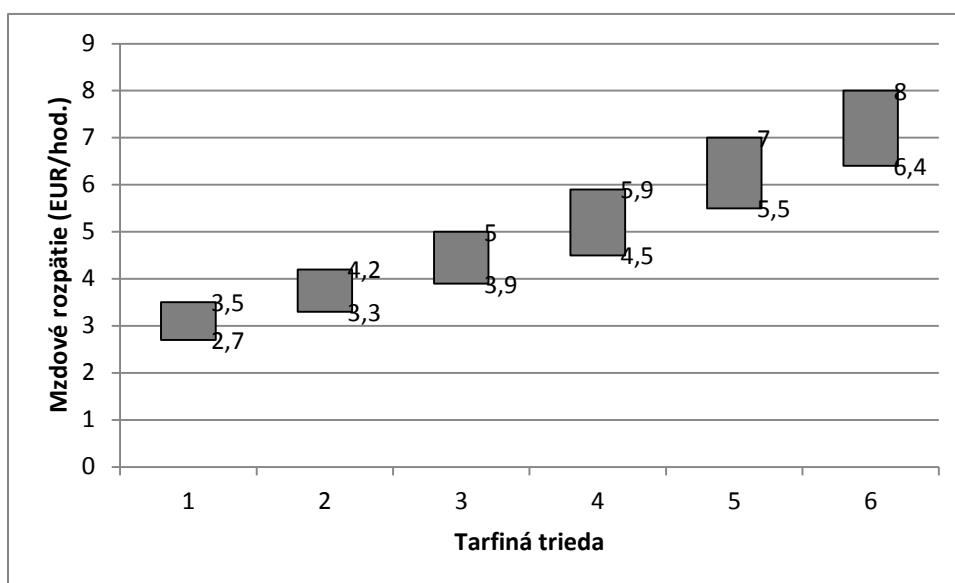
Ďalšou alternatívou bude návrh stupnice s prekryvaním sa v mzdových rozpätiach, avšak s presahom najďalej do susedných tried. Takýto systém dáva väčšiu možnosť v rámci tarifnej triedy zohľadniť rozdiely v individuálnych výkonoch medzi

zamestnancami. Návrh tarifných tried s prekrývaním je uvedený v tabuľke č. 25. Tieto prekrývania v mzdových rozpätiach by mali pôsobiť motivačne na zamestnancov v nižších triedach, ktorí by mali s cieľom dosiahnuť vyššiu mzdu zvýšiť svoju výkonnosť. Avšak prekrytie by nemalo byť príliš veľké, pretože príliš veľké prekrytie medzi tarifnými triedami dáva veľký priestor vedúcemu pri zaradovaní zamestnancov do tarifných tried, čo môže na pracovníkov pôsobiť demotivačne.

Tab. 25 Stupnica hodinových mzdových taríf s prekrývaním sa v mzdových rozpätiach

Tarifná trieda	Hodinová mzdová tarifa		Mzdové rozpätie (EUR)	Mzdové rozpätie (%)
	Spodná hranica	Horná hranica		
1	2,70	3,50	0,80	29,63
2	3,30	4,20	0,90	27,27
3	3,90	5,00	1,10	28,21
4	4,50	5,90	1,40	31,11
5	5,50	7,00	1,50	27,27
6	6,40	8,00	1,60	25,00

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obr. 19 Stupnica hodinových mzdových taríf s prekrývaním sa v mzdových rozpätiach  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 26 Prekrytie mzdových taríf (EUR/hod.)

Trieda		TT <sub>A</sub> (horná hranica)	TT <sub>B</sub> (spodná hranica)	Rozdiel (TT <sub>A</sub> - TT <sub>B</sub> )	Rozpätie TT <sub>B</sub>	Prekrytie (%)
A	B					
1	2	3,50	3,30	0,20	0,90	22,22
2	3	4,20	3,90	0,30	1,10	27,27
3	4	5,00	4,50	0,50	1,40	35,71
4	5	5,90	5,50	0,40	1,50	26,67
5	6	7,00	6,40	0,60	1,60	37,50

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Odmeňovanie TH zamestnancov

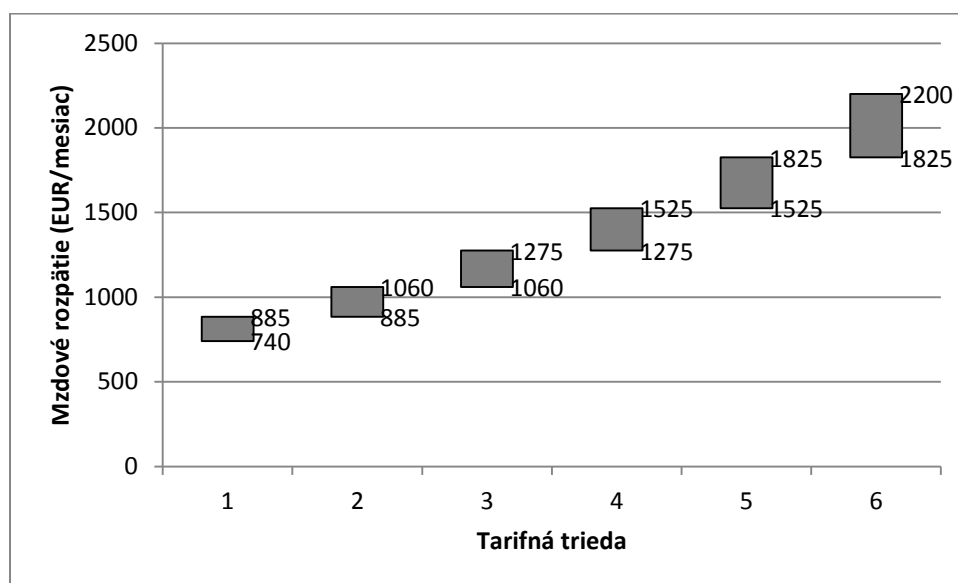
Pri návrhu tarifných tried pre TH zamestnancov budeme postupovať rovnakým spôsobom ako u zamestnancov robotníckych kategórií. Navrhnutá bude mesačná časová mzda pri ustanovenom týždennom pracovnom úväzku 37,5 hodín. Návrh stupnice mesačných mzdových taríf bez prekryvania sa medzi mzdovými rozpätiami je uvedený v tabuľke č. 27. Znovu navrhujeme zaviesť šesť tarifných tried (asistent, špecialista junior, špecialista, špecialista senior, špecialista zástupca vedúceho, vedúci). Rovnako ako u robotníkov, aj v tomto prípade sú dolné hranice určované podľa pravidiel geometrickej postupnosti a mzdové rozpätie v EUR rastie a v % je konštantné (20%).

Tab. 27 Stupnica hodinových mzdových taríf bez prekryvania sa v mzdových rozpätiach

Tarifná trieda	Mzda (EUR/mesiac.)	Mzdové rozpätie (EUR)
1	740 - 885	145
2	885 - 1060	175
3	1060 - 1275	215
4	1275 - 1525	250
5	1525 - 1825	300
6	1825 - 2200	375

Zdroj: Vlastné spracovanie





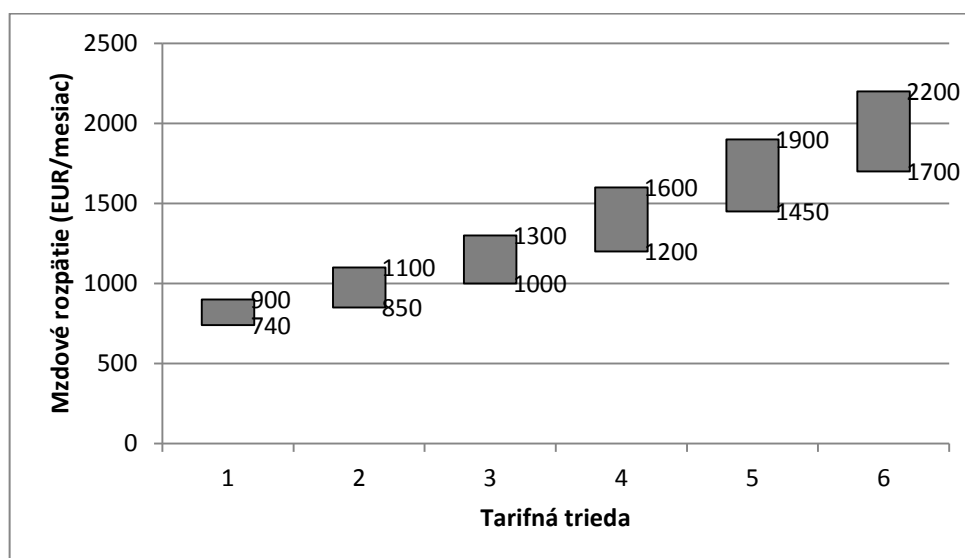
Obr. 20 Stupnica mesačných mzdových taríf bez prekryvania sa v mzdových rozpätiach  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako alternatíva budú navrhnuté aj tarifné triedy s prekryvaním sa v mzdových rozpätiach, avšak najďalej do susedných tried.

Tab. 28 Stupnica mesačných mzdových taríf s prekryvaním sa v mzdových rozpätiach

Tarifná trieda	Hodinová mzdová tarifa		Mzdové rozpätie (EUR)	Mzdové rozpätie (%)
	Spodná hranica	Horná hranica		
1	740	900	160	21,62
2	850	1100	250	29,41
3	1000	1300	300	30,00
4	1200	1600	400	33,33
5	1450	1900	450	31,03
6	1700	2200	500	29,41

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obr. 21 Stupnica mesačných mzdových taríf s prekrývaním sa v mzdových rozpätiach

Zdroj: Vlastné spracovanie

Obr. 22 Prekrytie mzdových taríf (EUR/mesiac)

Trieda		TT <sub>A</sub> (horná hranica)	TT <sub>B</sub> (spodná hranica)	Rozdiel (TT <sub>A</sub> - TT <sub>B</sub> )	Rozpätie TT <sub>B</sub>	Prekrytie (%)
A	B					
1	2	900	850	50	250	20,00
2	3	1100	1000	100	300	33,33
3	4	1300	1200	100	400	25,00
4	5	1600	1450	150	450	33,33
5	6	1900	1700	200	500	40,00

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Dodatkové formy mzdy

### *Prémie k základnej mzde pre zamestnancov robotníckej kategórie*

Podľa výsledkov dotazníkového šetrenia sú bonusy a odmeny hneď po základnej mzde druhým najvýznamnejším faktorom, ktorý významne ovplyvňuje motiváciu zamestnancov. Je teda veľmi dôležité sa venovať tejto otázke.

Účelom poskytovania prémie je zvyšovanie výkonnosti a zlepšovanie kvality práce zamestnancov. Prémie predstavujú pohyblivú a nenárokovanú zložku mzdy, ktorá závisí od plnenia stanovených kritérií. Odporúčame, aby základným obdobím, za ktoré sa poskytujú prémie pre robotníkov bol jeden kalendárny mesiac a základom pre výpočet mesačnej prémie, aby bola tarifná mzda zamestnanca dosiahnutá za príslušné časové obdobie. Výška mesačnej prémie pre každého zamestnanca robotníckej kategórie bude maximálne vo výške 20% tarifnej mzdy.

Najviac zamestnancov sa v rámci dotazníkového šetrenie zhodlo na tom, že výšku odmeny by malo ovplyvňovať najmä množstvo a kvalita odvedenej práce. Na tomto fakte budú postavené prémiové ukazovatele, ktoré budú spĺňať podmienky nastavovania cieľov, čiže budú SMART a budú nasledovné:

- prémie za produktivitu práce – 6%
- prémie za kvalitu práce – 6%
- prémie za BOZP - 4%
- prémie za dochádzku zamestnanca – 4%

Prémie bude schvaľovať vedúci pracovník. Všeobecným predpokladom dosiahnutia prémie by malo byť dodržiavanie pracovného poriadku spoločnosti. Pri porušení pracovnej disciplíny, technologickej disciplíny (nerešpektovanie príkazov nadriadeného a pod.) môžu byť prémie krátené.

#### Prémie k základnej mzde pre TH zamestnancov

Účelom prémiovania TH zamestnancov bude ich hmotná zainteresovanosť na dosahovaní hospodárskych výsledkov spoločnosti. Prémiové obdobie u TH zamestnancov bude stanovené na jeden kalendárny rok. Termín vyhodnotenia prémiových ukazovateľov bude stanovený do 31.1. a prémie budú vyplatené zamestnancom vo výplate za mesiac február. Prémiové ukazovatele budú rozdelené na dve časti, a to na finančné ciele spoločnosti a osobné ciele zamestnanca. Každá z týchto častí bude tvoriť 50% celkovej odmeny. Základom pre poskytovanie prémie pre TH zamestnancov bude jedna základná tarifná mzda k 31.12. príslušného roka. Pre manažérov/vedenie spoločnosti bude základom dvojnásobok tarifnej mzdy k 31.12. a pre riaditeľa spoločnosti trojnásobok tarifnej mzdy k 31.12.

#### Mimoriadne odmeny

Zamestnancom by sa mala za splnenie pracovných úloh, ktoré sa vyskytli mimoriadne, jednorazovo, či ktorých splnenie si vyžadovalo osobitné pracovné úsilie, poskytnúť mimoriadna odmena. Návrh na vyplatenie mimoriadnej odmeny by mal predkladať priamy nadriadený vedúcemu oddelenia, pričom by mal uviesť aj dôvod a výšku odmeny. Keď zamestnávateľ poskytne pracovníkovi mimoriadnu odmenu za jeho úspechy, zamestnanec sa cíti cenný, cíti uznanie a je motivovaný ďalej odvádzať dobrú prácu a naplňovať ciele spoločnosti.

#### Odmena za zlepšovacie návrh

V spoločnostiach by mali byť zavedené odmeny za zlepšovacie návrhy. Práve zamestnanci sú tí, ktorí poznajú výrobný proces najlepšie a sami najlepšie vedia, ako ho možno zdokonaľiť. Zamestnancov k zlepšovateľstvu motivuje nie len zlepšenie pracovných podmienok, ale aj dosiahnutie finančnej odmeny. Finančná odmena sa môže vyčísliť, ako percento z úspory, ktorú prinesie zlepšovacie návrh v praxi. Poskytovanie finančných odmien za zavedené zlepšovacie návrhy je win-win stratégia pre obe strany, nakoľko odmena poskytnutá zamestnancovi tvorí len zlomok úspory, ktorú spoločnosti prinesie zlepšovacie návrh.

### Odmeny pri významných životných udalostiach a pracovných výročiaciach

Navrhujeme, aby spoločnosti odmeňovali svojich lojálnych a verných zamestnancov nasledovným spôsobom:

- za 5 odpracovaných rokov – odmena vo výške 100 EUR
- za 10 odpracovaných rokov – odmena vo výške 200 EUR
- za 15 odpracovaných rokov – odmena vo výške 250 EUR
- za 20 odpracovaných rokov – odmena vo výške 300 EUR

Ďalej navrhujeme, aby spoločnosti poskytovali zamestnancom odmeny pri nasledovných životných udalostiach:

- narodeniny 50 rokov – odmena 50 EUR a vecný dar v podobe darčekového koša v hodnote do 25 EUR
- narodeniny 60 rokov – odmena 60 EUR a vecný dar v podobe darčekového koša v hodnote do 30 EUR
- ostatné okrúhle narodeniny – vecný dar v podobe darčekového koša v hodnote do 25 EUR
- príspevok pri narodení dieťaťa – 150 EUR
- príspevok pri úmrtí blízkeho rodinného príslušníka – 150 EUR

### Možnosť kariérneho rastu

Z dlhodobého hľadiska je pre motiváciu zamestnancov kľúčová práve možnosť kariérneho rastu a fakt, ako môže človek na sebe pracovať, pretože ľudia časom pochopia, že investovať do vlastného rastu a vzdelania je lepšie ako poistka v nezamestnanosti. Hovorí sa, že peniaze držia človeka vo firme len prvých pár rokov, a to kým si vybuduje stabilnú pozíciu. Po troch až piatich rokoch si zamestnanec začne všímať už aj iné veci než len to, koľko zarába. Začne si všímať najmä to, ako môže kariérne rásť. Prijat' interného zamestnanca je dnes efektívnejšie a lacnejšie najmä pre tie spoločnosti, ktoré majú špecifickú firemnú kultúru. (Horníková, 2005)

Odporúčame, aby spoločnosti dbali na plánovanie pracovnej sily a vypracovávali programy nástupníctva a aby pri výbere zamestnancov uprednostňovali svoje interné zdroje. Dôvodom je najmä to, že možnosť kariérneho rastu motivuje zamestnancov k vyššiemu výkonu, čo bolo dokázané v rámci dotazníkového šetrenia spoločností. Pre zamestnancov je možnosť kariérneho rastu hnacou silou toho, že môžu dosiahnuť niečo viac, napr. dostať sa na vyššiu tarifnú triedu. Navyše interní zamestnanci dobre poznajú spoločnosť, výrobné procesy v spoločnosti, spolupracovníkov, vyznáva rovnaké hodnoty a vízie ako zamestnávateľ, za čo by mal byť odmenený postupom v kariérnom rebríčku.

Pracovníci môžu byť na nové pracovné miesto umiestnený povýšením, preradením alebo na základe interného výberového riadenia. Výhodami využívania interných zdrojov sú okrem perspektívy pracovného postupu aj zlepšovanie morálky na pracovisku, udržanie zamestnancov v spoločnosti, nízke náklady na získavanie a zaškolenie zamestnanca a krátky čas získavania. (Tomšík, Duda, 2011)

Preferovaním vlastných ľudí je napr. koncern Procter & Gamble, kde platí, že majú zákaz brať ľudí zvonka okrem čerstvých absolventov. Pri takomto extrémnom postoji k náboru pracovníkov však hrozí, že spoločnosť stratí kontakt s trhom a preto musí byť veľmi opatrná a profesionálna. Svojich zamestnancov pri obsadzovaní predovšetkým manažérskych pozícií preferujú aj firmy, ktoré sú podľa poradenskej a outsourcingovej firmy z oblasti ľudských zdrojov Hewitt, považované za najlepších zamestnávateľov na Slovensku. Firmy sú dokonca ochotné prižmúriť oko nad tým, keď domáci kandidát nemá také odborné skúsenosti ako uchádzač zvonka. (Horníková, 2005)

### Uznanie

Z dotazníkového šetrenia bolo zistené, že uznanie je z nepeňažných odmien tou, ktorá najviac podporuje motiváciu pracovníkov. Uznanie je veľmi dôležitou vnútornou odmenou, ktorá pre zamestnanca predstavuje vysokú motiváciu, mnoho krát vyššiu ako peňažné odmeny a zamestnávateľ a nič nestojí. Preto by vedúci zamestnanci nemali zabúdať svojich podriadených chváliť a prejavovať im uznanie za dobre odvedenú prácu.

Adrian Gostick a Chester Elton dospeli na základe výskumu realizovaného v amerických spoločnostiach k tomu, že 79% zamestnancov, ktorí dali v spoločnosti výpoveď uviedlo ako dôvod odchodu nedostatok ocenenia a 65% zamestnancov tvrdí, že im počas minulého roka nikto nevyjadril uznanie za ich prínos pre spoločnosť. Nedostatok uznania oslabuje pracovnú morálku a znižuje celkovú výkonnosť. Keď zamestnanci vedia, že ich výkon bude ocenený, vyvinú snahu na splnenie úlohy. V dnešnej dobe, ktorá je typická nestabilitou, dlhším pracovným časom a nízkym finančným ohodnotením je práve uznanie, ktoré má veľký význam. Dostávať od zamestnávateľa pravidelnú pochvalu a poďakovanie môže pre zamestnanca znamenať veľmi veľa. Z prieskumu, ktorý realizoval Gostick a Elton vyplýva aj to, že spoločnosti, ktorých vedúci pravidelne poskytujú zamestnancom uznanie, vykazujú lepšie výsledky a vyššie skóre pri uspokojovaní potrieb zamestnancov a zákazníkov. Prečo keď uznanie má taký pozitívny vplyv, tak ho manažéri neposkytujú častejšie? Je to preto, že väčšina z nich si myslí, že je to zbytočné alebo preto, že si ho zamestnanci nezaslúžia (ved' len vykonávajú svoju prácu). (Russell, 2010)

### Pružný pracovný čas

Pod pružným pracovným časom rozumieme spôsob organizácie pracovného času, pri ktorom si zamestnanec sám určuje začiatok a koniec pracovného času a tým aj dĺžku pracovnej zmeny v daný deň. Podstatou pružného pracovného času je možnosť zamestnanca usporiadať si pracovný čas alebo aspoň jeho časť podľa jeho potrieb, avšak v rámci pravidiel, ktoré určí zamestnávateľ. Pružný pracovný čas sa skladá zo základného a voliteľného pracovného času. Základný pracovný čas predstavuje časový úsek, kedy je zamestnanec povinný byť na pracovisku a voliteľný pracovný čas predstavuje časový úsek, v rámci ktorého si zamestnanec môže sám zvoliť začiatok a koniec pracovného času. (Mičudová, 2016)

Podľa Landrum (2015) zamestnávateľa, ktorí neponúkajú pružný pracovný čas, tak nie len že nevytvárajú ideálne pracovné podmienky pre svojich zamest-

nancov. Mohli by navyše odlákať kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sa nechcú usadiť v spoločnosti so zastaranou politikou pracovného času. Aj štatistika potvrdzuje, že poskytnutie pružného pracovného času stojí za to. Dôvodmi sú nízke náklady; ľudia majú priestor naplniť si svoje potreby ako napr. mať čas na svoju rodinu alebo dlhší spánok a keď sa zamestnanci cítia svieži a odpočinutí, tak sú oveľa šťastnejší a s radosťou chodia do práce; jednoduchší nábor pracovníkov; rast produktivity práce – zamestnanec sa viac sústreďí na svoju prácu, na termíny a ciele a nemusí stále sledovať čas, aby v správnu sekundu odišiel z práce. Pružný pracovný čas tiež redukuje stres. (Landrum, 2015)

Navrhujeme, aby bol všetkým TH zamestnancom zavedený pružný pracovný čas so základnou časťou 9:00-14:00 a voliteľnými časťami 6:00-9:00 a 14:00-19:00. V prípade naplánovaných porád a stretnutí mimo fixnú časť bude povinnosťou zamestnanca zdržiavať sa na pracovisku alebo byť k dispozícii online aj v rámci variabilnej časti pružného pracovného času. Pružný pracovný čas funguje ako dobrý nástroj pre zosúladenie pracovného a súkromného života zamestnanca a funguje pre zamestnancov ako dôležitý faktor motivácie.

### Domácka práca

V slovenských spoločnostiach má každý desiaty zamestnanec možnosť pracovať z domu. Spoločnosti zabezpečujú zamestnancom prácu z domu ako benefit, ktorý umožňuje flexibilitu v práci. Kontrolu nad pracovníkom vykonávajú technológie. Takýto spôsob výkonu práce sa odporúča pre zamestnancov, ktorí majú vytvorené pracovné návyky, skúsenosti a sú schopní na seba prebrať zodpovednosť za plnenie vopred stanovených cieľov. Umožnenie práce z domu pre menej skúsených zamestnancov môže spôsobiť, že zamestnanci nedosiahnu stanovené ciele z dôvodu nedostatočnej sebadisciplíny, či rozptyľovania sa inými činnosťami, čím im môže klesať produktivita a efektivita práce. Častejšie sa objavuje aj možnosť práce z domu pre ženy na materskej či rodičovskej dovolenke, najmä na prechodné obdobie pred plným návratom do pracovného procesu, čo je výhodné pre obe strany.

Výhodami práce z domu sú ušetrené prevádzkové náklady zamestnávateľa a udržanie si zamestnanca, ktorý si veľmi cení to, že je pánom svojho času. Pri niektorých typoch projektoch môžu disciplinovaní zamestnanci dosahovať vyššiu efektivitu, pretože minimalizujú rušivé faktory okolia a sústreďia sa na svoj výkon naplno. Nevýhodou je znížená možnosť kontroly a znížená interakcia medzi členmi tímu a pomalší rozvoj zamestnancov. Ideálnym riešením je občasná práca z domu. Pri správnom nastavení kontroly je práca z domu výhodná ako pre zamestnanca tak pre zamestnávateľa. Zamestnanci stále považujú možnosť práce z domu za motivujúci benefit. (Tvardzík, 2013)

Navrhujeme, aby TH zamestnanci strojárskych spoločností mali možnosť pracovať z domu. Prácu z domu by mal vopred schváliť priamy nadriadený pracovník po posúdení, či je zamestnanec dostatočne disciplinovaný a samostatný, aby zvládol prácu samostatne a dokázal tak splniť svoje stanovené ciele. Kontrolné mechanizmy budú v podobe notebookov a smartfónov.

### Firemné akcie

Poskytovanie firemných akcií bolo v roku 2015 najrozšírenejším benefitom medzi slovenskými firmami. Až 26% pracovníkov slovenských firiem potvrdilo, že majú tento benefit k dispozícii. Pozitívami organizovania firemných akcií je to, že zamestnanci ľahšie skamarátia s novými kolegami a s manažérmi, dajú sa na nich osláviť úspechy spoločnosti, zamestnanci sa nabijú novou energiou po stresujúcom pracovnom období a zlepšuje sa kolektívna morálka. (Berecz, 2016)

Navrhujeme, aby spoločnosť v rámci utužovania kolektívu a zlepšovania tímovej práce organizovala každý rok aspoň dve spoločenské firemné akcie, a to rodinný deň a vianočný večierok. Rodinný deň by mohol byť usporiadaný v letnom období (napr. pred letnou celozávodnou dovolenkou) a mali by tam byť prizvaní všetci zamestnanci a ich rodiny. Na vianočnom večierku by sa mali zúčastniť len zamestnanci spoločností. Spoločnosť z vlastných nákladov zabezpečí na akcie občerstvenie a program.

### Poskytnutie služobného auta aj na súkromné účely

V prípade pridelenia služobného vozidla sa zamestnancovi pripočíta mesačne k základu dane 1% z obstarávacej ceny vozidla vrátane DPH za každý začatý mesiac používania vozidla. V prvom roku je to 1% zo vstupnej ceny vozidla a v nasledujúcich siedmich kalendárnych rokoch je to zo vstupnej ceny vozidla každoročne zníženej o 12,5% k prvému dňu príslušného kalendárneho roka.

Zamestnávateľ si môže v internej smernici stanoviť kritéria pridelenia služobného vozidla zamestnancovi. Od začiatku by malo byť ujasnené aj to, ktoré kilometre si bude zamestnanec platiť a ktoré pôjdu z nákladov firmy. Je preto potrebné, aby si zamestnanci viedli knihu jász, kde budú súkromné a služobné kilometre jasne oddelené (Gejdošová, 2008)

Odporúčame, aby riaditeľ spoločnosti a manažéri spoločnosti mali k dispozícii služobné auto, pričom zamestnávateľ v internej smernici určí hranicu počtu kilometrov, ktoré môže zamestnanec najazdiť na súkromné účely a navrhujeme, aby spoločnosti využívali palivové karty na tankovanie (napr. od spoločnosti CCS).

### Príplatky ku mzde:

- *Príplatok za prácu nadčas* - navrhujeme príplatok v zákonnej výške 25% resp. 35% priemerného zárobku, nakoľko na základe dotazníkového šetrenia spoločností bolo preukázané, že príplatok za prácu nadčas v tejto zákonom stanovenej výške je pre väčšinu zamestnancov dostatočne motivujúci.
- *Príplatok za prácu v noci* - navrhujeme zaviesť príplatok za prácu v noci vo výške 0,60 EUR/hod. Zákonný príplatok 0,50 EUR/hod. je motivujúci pre menší podiel zamestnancov, preto je vhodné zvýšiť ich motiváciu zvýšením tohto príplatku.
- *Príplatok za prácu vo sviatok* - navrhujeme zaviesť príplatok za prácu vo sviatok vo výške 100% priemerného zárobku. Máme za to, že aj keď je na základe dotazníkového šetrenia preukázané, že pre zamestnancov je zá-

konný príplatok vo výške 50% priemerného zárobku motivujúci, tak zamestnanci si pri vyznačovaní odpovedí v dotazníku neuvedomili fakt, že aj za neodpracovaný sviatok im patrí náhrada mzdy v sume ich priemerného zárobku. To znamená, že pre nich bude výhodné a motivačné prísť do práce a pracovať vo sviatok až pri príplatku aspoň vo výške 100% priemerného zárobku.

- *Príplatok za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom prostredí* – navrhujeme zaviesť v spoločnostiach príplatok vo výške 0,60 EUR/hod. Zákonný príplatok vo výške 0,50 EUR/hod. nie je pre väčšinu zamestnancov motivujúci, o čom svedčí fakt, že zamestnanci si vo všeobecnosti stále viac vážia svoje zdravie a stále menej zamestnancov je ochotných pracovať v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí. Je potrebné k tomu zamestnancov dostatočne motivovať.
- Ostatné príplatky, kompenzácie a náhrady mzdy navrhujeme, aby boli vyplácané v súlade s ustanoveniami príslušného zákona.

### **Návrh cafeteria systému zamestnaneckých výhod**

Zamestnanci všetkých spoločností sa podľa výsledkov dotazníkového šetrenia zhodujú na tom, že poskytovanie zamestnaneckých výhod zvyšuje pracovný výkon, posilňuje dôveru spoločnosti a zvyšuje atraktivitu práce. Preto je nevyhnutné, aby každá spoločnosť venovala dostatok úsilia venovala sa otázke zamestnaneckých výhod.

Pre spoločnosti pôsobiace v strojárskom odvetví v Skalickom okrese bude navrhnutý cafeteria systém poskytovania zamestnaneckých výhod. Výhodiskom tohto systému budú zamestnanecké výhody, s ktorými sú zamestnanci na základe výsledkov dotazníkového šetrenia najviac spokojní alebo ktoré by najviac uvítali u svojho zamestnávateľa. Cafeteria systém bude obsahovať základnú (fixnú) zložku a voliteľnú (variabilnú) zložku. Zamestnanecké výhody v základnej zložke budú dostupné všetkým zamestnanom rovnako. V rámci voliteľnej časti bude mať zamestnanec k dispozícii určitý počet bodov, ktoré môže vyčerpať na zvolené zamestnanecké výhody. Základným predpokladom pre fungovanie cafeteria systému je to, že zaručí spokojnosť zamestnanca aj zamestnávateľa a musí byť aj nákladovo efektívny pre zamestnávateľa.

V pozadí tohto systému je poznanie toho, že čo jeden zamestnanec považuje za benefit, druhého vôbec nemusí zaujímať. Je pochopiteľné, že mladý zamestnanec bude mať záujem o iný typ benefitov ako jeho starší kolega. Zavedenie cafeteria systému zamestnaneckých výhod zvýši spokojnosť a motiváciu zamestnancov v porovnaní sú súčasnými zavedenými systémami fixných zamestnaneckých výhod.

### **Základná časť cafeteria systému**

Základná časť cafeteria systému bude obsahovať tri zamestnanecké benefity: príspevok na DDS, príspevok na stravovanie a dovolenku nad rámec zákona.



### Príspevok zamestnávateľa na doplnkové dôchodkové sporenie

Podmienky prispievania na doplnkové dôchodkové sporenie upravuje Zákon č. 650/2004 Z. z. o doplnkovom dôchodkovom sporení. V dnešnej dobe je poskytovanie príspevkov na DDS atraktívnym benefitom, ktorý pôsobí na zamestnancov motivačne, nakoľko čoraz viac ľudí myslí na svoj dôchodok a včasne si naň chce začať šporiť. Totiž sa zhruba o 20 rokov sa občania nebudú môcť spoliehať na štátny dôchodok a stane sa pre nich nevyhnutnosťou dobrovoľné dôchodkové sporenie, najmä v treťom pilieri. Víziou tretieho piliera je, že by mal motivovať zamestnávateľov, aby doň prispievali svojim zamestnancom a sporiteľom by väčšie výhody mal poskytovať štát. (Pacherová, 2016)

S príspevkom zamestnávateľa na DDS je najväčší podiel zamestnancov spokojných v spoločnosti Fortaco s.r.o. Navrhujeme teda, aby výška príspevku zamestnávateľa bola v hodnote 1,5% hrubého príjmu zamestnanca resp. 2% hrubého príjmu zamestnanca pracujúceho v rizikovej kategórii. S ohľadom na nákladovú efektivitu zamestnávateľa navrhujeme stanoviť maximálnu výšku príspevku zamestnávateľa v hodnote 20 EUR/mesiac.

Poskytovanie príspevku na DDS je nákladovo výhodné pre zamestnanca aj pre zamestnávateľa. Zamestnanec si môže o zaplatené príspevky na DDS znížiť základ dane v rámci ročného zúčtovania dane až o 180 EUR. Zamestnanec z prijatých príspevkov na DDS neplatí odvody do sociálnej poisťovne, ale platí len odvody do zdravotnej poisťovne. Zamestnávateľ má umožnené si zúčtovať do daňových výdavkov zaplatené príspevky na DDS až do výšky 6% zo zúčtovanej mzdy, ďalej zamestnávateľ zo zaplatených príspevkov na DDS neplatí odvody do sociálnej poisťovne, ale platí len odvody do zdravotnej poisťovne. (Zákon č. 650/2004 Z. z.; Solíková, 2016)

V nasledujúcich tabuľkách budú uvedené prínosy zamestnanca a úspory zamestnávateľa v prípade poskytnutia príspevku na DDS oproti zvýšeniu hrubej mzdy v rovnakej výške. Bude použitá hrubá mzda vo výške 945 EUR, čo je odhad priemernej mzdy zamestnanca na Slovensku pre rok 2017 a jej navýšenie o 20 EUR alebo uplatnenie príspevku na DDS v rovnakej výške.

Tab. 29 Výška čistej mzdy zamestnanca a nákladov zamestnávateľa pri zvýšení mzdy

Zamestnanec – čistý príjem	Zamestnávateľ - náklady
Hrubá mzda: 965 EUR	Hrubá mzda: 965 EUR
SZP zamestnanec (13,4%): 129,31 EUR	Poistné za zamestnávateľa (35,2%): 339,68 EUR
Čiastkový základ dane: 835,69 EUR	
Nezdaniteľná časť na daňovníka: 316,94 EUR	
Základ dane: 518,75 EUR	
Daň: 98,56 EUR	
<b>Čistá mzda (príjem): 737,13 EUR</b>	<b>Celková cena práce: 1 304,68 EUR</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 30 Výška čistej mzdy zamestnanca a nákladov zamestnávateľa pri príspevku na DDS

Zamestnanec – čistý príjem	Zamestnávateľ - náklady
Hrubá mzda: 945 EUR	Hrubá mzda: 945 EUR
ZP zamestnanec (4% z 965): 38,60 EUR	Príspevok na DDS: 20 EUR
SP zamestnanec (9,4% z 945): 88,83 EUR	ZP zamestnávateľ (10% z 965): 96,50 EUR
Čiastkový základ dane: 817,57 EUR	SP zamestnávateľ (25,2% z 945): 238,14 EUR
Nezdaniteľná časť na daňovníka: 316,94 EUR	
Základ dane: 500,63 EUR	
Daň: 95,12 EUR	
Čistá mzda: 722,45 EUR	
Príspevok zamestnávateľa na DDS: 20 EUR	
<b>Príjem zamestnanca: 742,45 EUR</b>	<b>Celková cena práce: 1 299,64 EUR</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 31 Porovnanie čistého príjmu zamestnanca a nákladov zamestnávateľa pri poskytnutí príspevku na DDS proti navýšeniu čistej mzdy

	Príspevok na DDS	vs.	Zvýšenie mzdy	Rozdiel
<b>Zamestnanec</b>	742,45 EUR	>	737,13 EUR	5,32 EUR
<b>Zamestnávateľ</b>	1 299,64 EUR	<	1 304,68 EUR	5,04 EUR

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre obe strany (zamestnanca aj zamestnávateľa) je poskytnutie príspevku na DDS výhodnejšie ako zvýšenie mzdy o rovnakú hodnotu.

#### *Príspevok zamestnávateľa na stravovanie zamestnancov*

Podľa § 152 Zákonníka práce je zamestnávateľ povinný zabezpečiť zamestnancom vo všetkých zmenách stravovanie zodpovedajúce pravidlám správnej výživy priamo na pracovisku alebo v ich blízkosti. Táto povinnosť zaniká len u zamestnanca, ktorý je na služobnej ceste, ak na pracovisku neodpracoval viac ako 4 hodiny. Nárok na poskytnutie príspevku na stravu má zamestnanec, ktorý odpracuje v daný deň viac ako 4 hodiny. (Solíková, 2016)

Všetky spoločnosti v súčasnej dobe disponujú podnikovou jedálňou, čiže navrhujeme zaviesť tento benefit vo forme podnikového stravovania. Príspevok na stravovanie zamestnancov sa považuje za benefit až vtedy, keď je príspevok zamestnávateľa vyšší než stanovuje zákon. Zákonník práce podľa § 152 ustanovuje zamestnávateľovi povinnosť prispievať na stravovanie minimálne 55% ceny jedla. Pre zamestnancov je tento príspevok na stravovanie oslobodený od dane z príjmu fyzických osôb. Je na zamestnávateľovi, ako bude tento benefit financovať. Navrhujeme financovať príspevok v pomere:

- daňový náklad – 55%
- nedaňový náklad – 12%
- príspevok zo sociálneho fondu – 8%
- príspevok zamestnanca – 25%

Veľká väčšina zamestnancov všetkých troch skúmaných spoločností je s benefitom vo forme príspevku na stravovanie spokojná. Na základe návrhu financovania príspevku na stravovanie bude jeden obed zamestnanca v každej spoločnosti stáť približne 0,80 EUR v závislosti od ceny jedla, keďže každá spoločnosť má iného dodávateľa jedla a rôzne ceny, no v priemere je cena jedla 3,10 EUR bez DPH. Priemerný náklad zamestnávateľa bude 2,10 EUR na jedno jedlo (55% z 3,10 EUR = 1,70 EUR ako daňový náklad a 12% z 3,10 EUR = 0,40 EUR ako nedaňový náklad). S príspevkom zamestnávateľa na stravovanie v takejto výške budú zamestnanci spokojní.

#### *Dni dovolenky s náhradou mzdy nad rámec zákona*

Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že väčšina zamestnancov by u svojho zamestnanca privítala benefit v podobe dovolenky navyše nad rámec zákona. Navrhujeme zaviesť tento benefit vo výške 5 pracovných dní dovolenky navyše, ktoré budú platené ako klasická dovolenka, čiže náhradou mzdy. Pre zamestnanca je tento benefit zdaniteľným príjmom. Podľa § 19 ods. 2 písm. c) zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov je pre zamestnávateľa poskytnutá náhrada mzdy za týždeň dovolenky nad rámec zákona daňovým výdavkom za predpokladu, že je daná skutočnosť dohodnutá v kolektívnej zmluve alebo v inom internom dokumente spoločnosti. Navrhujeme podmienku na získanie tohto benefitu, a to, aby mal zamestnanec odpracovanú dobu v spoločnosti aspoň jeden kalendárny rok, čiže tento benefit budú mať k dispozícii lojálni zamestnanci spoločností. Dni dovolenky navyše nebudú prechádzať do nasledujúcich kalendárnych rokov. Náklady na dodatočnú dovolenku môžeme odhadnúť ako 293,71 EUR (odhad priemernej mzdy SR pre rok 2017 945 EUR/mesiac, priemerný počet pracovných dní v mesiaci je 21,75, čiže  $5 \times [(945/21,75) \times 1,352^{15} = 293,71 \text{ EUR}]$ ).

#### ***Voliteľná časť cafeteria systému***

Odporúčame spôsob fungovania cafeteria systému prostredníctvom elektronického formulára, do ktorého si pracovník zadá sumu, ktorú chce čerpať a následne

---

<sup>15</sup> 35,2% je sociálne a zdravotné poistenie hradené zamestnávateľom

doloží originál pokladničný doklad o zaplatení. Suma mu bude preplatená v mesiaci, v ktorom bude zamestnanecká výhoda čerpaná. Zodpovednosť sa vedenie cafeteria systému pripadá na personálne oddelenia spoločností.

Každý TH zamestnanec dostane na začiatku mesiaca k dispozícii 40 bodov (1 bod = 1 EUR) a ďalších maximálne 120 bodov môže získať po ročnom hodnotení finančných cieľov spoločnosti a osobných cieľov zamestnanca. V rámci roka tak môže mať k dispozícii 600 bodov. Každý zamestnanec robotníckej kategórie dostane na začiatku mesiaca k dispozícii 30 bodov, ktoré má isté a ďalej maximálne 20 bodov v závislosti od výkonu, ktorý bude meraný vyššie uvedenými prémievými ukazovateľmi (ak získa prémie v plnej výške 20%, tak dostane 20 bodov). Ročne tak môže mať zamestnanec k dispozícii maximálne 600 bodov.

Do voliteľných zamestnaneckých výhod budú zaradené také výhody, ktoré môžu čerpať takmer všetci zamestnanci a zároveň tieto výhody nie sú zaradené v základnej časti systému. Bude sa jednať o tieto zamestnanecké výhody a ich limity:

- *zdravie zamestnancov – limit 150 bodov* na lekárske služby (napr. preventívne prehliadky), nákup liekov, vitamínov, príspevkov na okuliare a pod.
- *relaxácia zamestnancov – limit 350 bodov* ako možnosť využitia 350 EUR na rôzne kultúrne, športové či relaxačné aktivity, napr. vstupenky na koncerty, vstupenky na divadelné predstavenia, príspevky na rekreáciu, masáže, permanentky do fitness centra a pod.
- *imidž zamestnanca – limit 200 bodov* na kadernícke služby, kozmetické služby, dress code a pod.
- *príspevky na dopravu do a zo zamestnania – limit 250 bodov*
- *príspevky osobný rozvoj – limit 200 bodov* použiteľný napr. na jazykové kurzy, školenia a pod.
- *rovnováha pracovného a súkromného života – limit 150 bodov* za príspevkov na jasle, príspevkov na opatrovatel'ku, či pomoc v domácnosti
- *odmena vo forme hotovosti – limit 150 bodov* alebo možnosť vyplatenia odmeny zamestnancovi vo výške 150 EUR

## 5 Záver

Diplomová práca sa zaoberala systémami odmeňovania zamestnancov v strojárskych spoločnostiach v okrese Skalica na západnom Slovensku. Boli skúmané odmeňovacie systémy troch vybraných strojárskych spoločností daného regiónu, konkrétne spoločnosti Fortaco s.r.o. v Holíči, Protherm production, s.r.o. v Skalici a Schaeffler Skalica, spol. s.r.o. v Skalici.

Hlavným cieľom tejto práce bolo zostaviť vhodné odporúčania pri tvorbe odmeňovacieho systému pre spoločnosti pôsobiace v danom regióne v strojárskom odvetví. Spravodlivý a motivačný systém odmeňovania pomáha okrem iného zvyšovať produktivitu práce zamestnancov, ich angažovanosť a lojalitu k spoločnosti, pomáha prilákať nových zamestnancov a stabilizovať stávajúcich zamestnancov. K hlavnému cieľu sme dospeli prostredníctvom analýzy súčasných odmeňovacích systémov vybraných troch spoločností a prostredníctvom dotazníkového šetrenia v spoločnostiach. Analýza odmeňovacích systémov prebiehala pomocou hĺbkových rozhovorov s personalistami spoločností, v rámci ktorých bolo skúmané z akých zložiek sa skladá celková odmena zamestnanca, teda konkrétne aká je výška základnej mzdy, akú časť odmeny tvorí variabilná zložka mzdy a aké sú podmienky jej nároku, ďalej aké spoločnosti poskytujú príplatky ku mzde, odmeny nad rámec zákona a v neposlednom rade aké zamestnanecké výhody poskytujú spoločnosti svojim zamestnancom. K dosiahnutiu cieľa práce tiež pomohlo dotazníkové šetrenie, ktoré bolo zamerané na zistenie spokojnosti zamestnancov spoločností s odmeňovaním, so zamestnaneckými výhodami a poznanie ich názorov týkajúcich sa danej problematiky. Dotazníkové šetrenie prebehlo v mesiaci marec 2017, dotazníky boli rozdane v papierovej podobe zamestnancom spoločností prostredníctvom personalistov a následne boli vyhodnotené pomocou programu Microsoft Office Excel. Návratnosť dotazníkov bola takmer 90%. Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sa potvrdilo, že väčšina zamestnancov spoločností nie je spokojná ako s odmenou, tak so zamestnaneckými výhodami.

V práci boli skúmané závislosti medzi vybranými kvalitatívnymi znakmi. K tomuto cieľu bola zvolená metóda testovania závislostí na základe zvolených hypotéz. Boli zvolené nulové hypotézy o neexistencii závislosti a alternatívne hypotézy o existencii závislosti. Podkladom pre testovanie hypotéz boli údaje získané z dotazníkového šetrenia a vypočítané očakávané početnosti, ktoré boli zanesené do kontingenčných tabuliek a následne bola vypočítaná hodnota testovacieho kritéria. Bolo zistené, že neexistuje závislosť medzi odpracovanou dobou v spoločnosti a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu spravodlivá a dostatočná, ďalej že existuje závislosť medzi vzdelaním zamestnanca a pocitom, že odmena je vzhľadom k výkonu dostatočná a spravodlivá a že neexistuje závislosť medzi vekom zamestnanca a spokojnosťou so zamestnaneckými výhodami.

V závere práce boli formulované odporúčania, ktorými by sa strojárské spoločnosti v skalickom regióne mohli riadiť pri tvorbe takého odmeňovacieho systému, s ktorým budú zamestnanci spokojní a ktorý bude motivačný. Bola navrhnutá časová základná mzda pre robotnícke kategórie vo forme hodinovej mzdovej tarify

a pre TH zamestnancov vo forme mesačnej mzdovej tarify. Pre každú kategóriu bolo navrhnutých 6 tarifných stupňov podľa náročnosti, obtiažnosti a zodpovedností pracovného miesta. Pre každú kategóriu bola navrhnutá základná mzda bez prekryvania sa v rozpätiach a základná mzda s prekryvaním sa v rozpätiach, avšak tak, aby prekryvanie zasahovalo maximálne do vedľajších tarifných tried. Takýto systém pridelovania základnej mzdovej tarify je pre zamestnancov viac motivačný a spravodlivý. Ďalej boli navrhnuté dodatkové formy mzdy. Pre robotnícke kategórie bola navrhnutá mesačná prémie ku mzde, ktorá sa viaže na vopred stanovené prémiové ukazovatele. Výška mesačnej prémie pre robotníkov bola stanovená na 20% a základom pre jej výpočet bola základná tarifná mzda zamestnanca. Pre TH zamestnancov bola stanovená ročná prémie, ktorá sa viaže na plnenie finančných cieľov spoločnosti a osobných cieľov zamestnanca, ktoré stanovuje zamestnancovi jeho priamy nadriadený a plnenie cieľov sa hodnotí raz ročne v rámci hodnotiaceho rozhovoru. Ďalej boli navrhnuté výšky príplatkov ku mzde a ďalšie odmeny ako mimoriadne odmeny za splnenie mimoriadnych pracovných úloh, odmena za zlepšovaci návrh, odmeny pri významných životných udalostiach a pracovných výročiach a nepeňažné odmeny v podobe možnosti kariérneho rastu a uznania. V poslednej časti bol navrhnutý cafeteria systém poskytovania zamestnaneckých výhod. Tento systém rozdeľuje výhody do základnej a variabilnej časti. Základnú časť tvoria výhody dostupné rovnako všetkým zamestnancom a tvoria ich príspevok zamestnávateľa na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevok na stravovanie a týždeň dovolenky navyše nad rámec zákona. V rámci variabilnej časti systému môže dostať každý zamestnanec k dispozícii ročne maximálne 600 bodov, ktorým zodpovedá hodnota 600 EUR a ktoré môže zamestnanec minúť na tieto výhody: lekárske služby, kultúrne, športové a relaxačné aktivity, príspevok na imidž, príspevok na dopravu do zamestnania, príspevok na osobný rozvoj, príspevok na zabezpečenie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom či na odmenu vo forme hotovosti. Cafeteria systém zamestnaneckých výhod je motivačne účinnejší a vedie k spokojnosti väčšiny zamestnancov.

Ľudia sú to najcennejšie čo zamestnávateľ má, preto by ich mal urobiť šťastnými.

## 6 Zoznam použitej literatúry

### Knižné zdroje:

- ARMSTRONG, MICHAEL. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2007.
- ARMSTRONG, MICHAEL. *Employee reward*. 3rd ed. London: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2002. ISBN 9780852929384.
- BEDRNOVÁ, EVA. A IVAN. NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 8071750107.
- BERELSON, BERNARD A GARY ALBERT STEINER. *Human behavior: an inventory of scientific findings*. New York: Harcourt, Brace & World, 1964.
- BLOOM, DAVID E. A JANE T. TRAHAN. *Flexible benefits and employee choice*. New York: Pergamon Press, c1986. ISBN 0080295185.
- BOHLANDER, GEORGE W. A SCOTT SNELL. *Managing human resources*. 15th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2010. ISBN 9780324593310.
- CASSIDY, CARLENE. A ROBERT. KREITNER. *Supervision: setting people up for success*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2010. ISBN 0618862137.
- DAVIES, SANDI J. A CHRISTOPHER A. HERTIG. *Security supervision and management: the theory and practice of asset protection*. 3rd ed. Boston: Butterworth-Heinemann/Elsevier, c2008. ISBN 0750684364.
- DECENZO, D A. -- ROBBINS, S P. *Human resource management*. 6. vyd. New York: John Wiley & Sons, 1999. 546 s. ISBN 0-471-29989-8.
- DUDA, J. *Employee benefits or wage increase?* Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis = Acta of Mendel University of agriculture and forestry Brno = Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. 2011. sv. LIX, č. 2, s. 65--68. ISSN 1211-8516.
- DVOŘÁKOVÁ, ZUZANA. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FORSYTH, PATRICK. *How to motivate people*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, c2010. Creating success. ISBN 0749459999.
- GREENE, ROBERT J. *Rewarding performance: guiding principles, custom strategies*. New York: Routledge, 2011. ISBN 020387580X.
- HENRI FAYOL'S *Classic General and Industrial management*. Center for Effective Performance, 2004. ISBN 9781561035663.

- CHRÁSKA, MIROSLAV. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání.* Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
- KHANKA, S S. *Human resource management Text and cases.* New Delhi: S Chand, 2005. ISBN 9788121923002.
- KLEIBL, JIŘÍ, ZUZANA DVOŘÁKOVÁ A EVA HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 8070799889.
- KOCIANOVÁ, RENATA. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
- KOUBEK, JOSEF. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- LAUBY, SHARLYN J. *Motivating employees.* Alexandria, Va: ASTD Press, 2005. ISBN 9781562863975.
- LIVIAN, YVES FRÉDÉRIC A LENKA PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou).* Praha: HZ, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- MACKY, KEITH A MARIE WILSON. *Rewards, remuneration and performance: a strategic approach.* Auckland, N.Z: CCH New Zealand, 2013. ISBN 9780864759184.
- MCKENNA, EUGENE F. *Business psychology and organizational behaviour.* 5th ed. Hove: Psychology Press, 2012. ISBN 978-1848720350.
- MINER, JOHN B. *Organizational behavior 4.* Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, c2007. ISBN 9780765615305.
- MONTANA, PATRICK J. A BRUCE H. CHARNOV. *Management.* 3rd ed. Hauppauge, N.Y.: Barron's, c2000. ISBN 0764112767.
- MORLEY, MICHAEL., Noreen. HERATY a Snežina MICHAILOVA. *Managing human resources in Central and Eastern Europe.* New York: Routledge, c2009. ISBN 9780203886335.
- NELSON, BOB. *1501 ways to reward employees.* New York: Workman Pub., c2012. ISBN 9780761168782.
- PAUHOFOVÁ, IVETA, Oto HUDEC a Tomáš ŽELINSKÝ. *Sociální kapitál, lidský kapitál a chudoba v regionoch Slovenska.* Košice: Ekonomická fakulta TU Košice, 2010. ISBN 978-80-553-0573-8
- PELC, VLADIMÍR. *Daňové rezervy 2008: úplné znění zákona o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů s vysvětlivkami.* Praha: Linde, 2008. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-718-8.
- PILAŘOVÁ, IRENA. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- POŠVÁŘ, ZDENĚK A HELENA CHLÁDKOVÁ. *Management.* V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. ISBN 978-80-7375-347-4.



- PRIDE, WILLIAM M. *Business*. 12th Ed. Eagan, MN: CL-South Western, 2012. ISBN 9781133595854.
- SHIELDS, JOHN. *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies*. Second edition, 2016. ISBN 9781107653535.
- SIMS, RONALD R. *Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub., c2007. ISBN 9781593115265.
- SOLOMON, ROBERT J. *The physician manager's handbook: essential business skills for succeeding in health care*. 2nd ed. Sudbury, Mass.: Jones and Bartlett Publishers, c2008. ISBN 0763746037.
- SRPOVÁ, JITKA A VÁCLAV ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.
- ŠIKÝŘ, MARTIN. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TALLOO, THERMA. *Business Organisation & Management (For B. Com Couese Of Delhi University)*. Tata Mcgraw Hill, 2007. ISBN 978-0070660083.
- TOMŠÍK, P. -- BARTOŠOVÁ, S. *Analýza a návrh řešení odměňování zaměstnanců podniku*. Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis = Acta of Mendel University of agriculture and forestry Brno = Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. 2004. sv. 52, č. 3, s. 51--58. ISSN 1211-8516.
- TOMŠÍK, PAVEL A JIŘÍ DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- TOMŠÍK, PAVEL. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů: Theory of motivation and remuneration for human resource management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 80-7157-845-2.

### Internetové zdroje:

- BARBER, ALISON E., RANDALL B. DUNHAM A ROGER A. FORMISANO. *The impact of flexible benefits on employee satisfaction: a field study*. *Personnel Psychology* [online]. 1992, 45(1), 55-74 [cit. 2017-02-14]. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00844.x. ISSN 0031-5826. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00844.x>
- BELCHER MOULTRY, Lynda. *Advantages & Disadvantages of Benefit Plans for Employees*. *Small Business* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-benefit-plans-employees-36667.html>

- BENKO, JÁN. *Minimálna mzda od 1.1.2017* [online]. 2016 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/2884/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/minimalna-mzda-od-2017.xhtml>
- BERECZ, ADRIÁN. *Firemné benefity na Slovensku: Aké výhody kralujú na pracoviskách* [online]. 2016 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/podnikanie/firemne-benefity-na-slovensku-ake-vyhody-kraluju-na-nasich-pracoviskach.html>
- GEJDOŠOVÁ, JUDR. SLAVOMÍRA. *Zamestnanecké benefity ako súčasť odmeňovacieho systému zamestnávateľa a zdroje financií pre ich poskytovanie* [online]. 2008 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Zamestnanecke-benefity-ako-sucast-odmenovacieho-systemu-zamestnavateľa-a-zdroje-financii-pre-ich-poskytovanie.htm>
- GERAGHTY, SHANUNA. *20 Ways to Increase Employee Motivation Using Rewards* [online]. talkdesk.com, 2013 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: <https://www.talkdesk.com/blog/20-ways-to-increase-employee-motivation-using-rewards>
- GERAGHTY, SHAUNA. *What Every Manager Should Know About Rewarding Employees*. Talkdesk [online]. 2013 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <https://www.talkdesk.com/blog/what-every-manager-should-know-about-rewarding-employees-2>
- HANOVÁ, LUBICA. *Kedy má zamestnanec nárok na náhradu mzdy za prekážky v práci?* Podnikajte.sk [online]. 2014 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/1779/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/nahrada-mzdy-za-prekazky.xhtml>
- HORNÍKOVÁ, ZUZANA. *Motivovať áno, ale správnym smerom* [online]. 2005 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/podnikanie/motivovat-ano-ale-spravnym-smerom.html>
- CHAND SMRITI. *Incentives Types: Financial and Non-Financial Incentives – Explained!*. Yourarticlelibrary.com [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.yourarticlelibrary.com/hrm/incentives/incentives-types-financial-and-non-financial-incentives-explained/35360/>
- KUREL, VÁCLAV. *Cafeteria zvyšuje motivaci* [online]. In: . KarieraWeb.cz, 2005 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci%20-%20V%C3%A1clav%20Kurel>
- LANDRUM, SARAH. *Why Flexible Working Hours Make Employees More Productive* [online]. 2015 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <https://www.inc.com/women-2/why-flexible-working-hours-actually-makes-employees-more-productive.html>

- LIPTÁK, FRANTIŠEK. *Manažérske zručnosti*. Epi.sk [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Manazerske-zrucnosti-3.htm>
- MEŇOVSKÝ, IGOR. *Hodnotenie zamestnancov – nepríjemná nevyhnutnosť*. Epi.sk [online]. 2005 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Hodnotenie-zamestnancov-neprijemna-neyyhnutnost.htm>
- MIČUDOVÁ, JUDR. TATIANA. *Pružný pracovný čas* [online]. 2016 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://www.mzdovecentrum.sk/clanok-z-titulky/pruzny-pracovny-cas-90.htm>
- Minimálna mzda*. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky [online]. 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/odmenovanie/minimalna-mzda/>
- Minimálne mzdové nároky*. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky [online]. 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/odmenovanie/minimalne-mzdove-naroky/>
- MOHANTA, G C. *Role of Compensation in Organisation* [online]. Business, Economy & Finance, 2013 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/GaurangaMohanta/role-of-compensation-in-organisation>
- OLEXOVÁ, CECÍLIA A MÁRIA BOSÁKOVÁ. *Motivácia a spokojnosť zamestnancov*. Epi.sk [online]. 2005 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm>
- PACHEROVÁ, SOŇA. *Šanca na dôchodok? Tretí pilier ju zatiaľ neponúka* [online]. 2016 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/380222-sanca-na-dochodok-treti-pilier-ju-zatial-neponuka/>
- QUBEIN, NIDO. *Stimulus Package: Ten principles of Employee Motivation* [online]. 2012 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: [http://www.franchising.com/articles/stimulus\\_package\\_ten\\_principles\\_of\\_employee\\_motivation.html](http://www.franchising.com/articles/stimulus_package_ten_principles_of_employee_motivation.html)
- RAKYAN, SAMBHAV. *Five strategic compensation and benefits trends that will drive business success in 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/points-of-view/2016/Five-strategic-compensation-and-benefits-trends-in-2016>
- RUSSELL, JOYCE E.A. *Career Coach: Recognition not only boosts employees, but can also give a lift to the bottom line* [online]. 2010 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z:

- <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/10/22/AR2010102205919.html>
- SLANCOVÁ, OĽGA. *Za ktoré prekážky v práci podľa Zákonníka práce patrí náhrada mzdy a za ktoré nie*. Epi.sk[online]. 2005 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Za-ktore-prekazky-v-praci-podla-Zakonnika-prace-patri-nahrada-mzdy-a-za-ktore-nie.htm>
- SOLÍKOVÁ, VERONIKA. *Ako zdaňovať zamestnanecké benefity v roku 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/2720/category/dan-z-prijmov/article/zdanenie-zamestnanecke-benefity-2016.xhtml>
- STRÝČKOVÁ, JOLANA. *Normovanie spotreby práce a úkolová mzda*. Epi.sk [online]. 2005 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Normovanie-spotreby-prace-a-ukolova-mzda.htm>
- TVARDZÍK, JOZEF. *Komu vlastne pomáha home office* [online]. 2013 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/6724846/komu-vlastne-pomaha-home-office.html>
- URBAN, JÁN. *Jak sladit odměňování s výkonem zaměstnanců*. KarieraWeb.cz [online]. 2012 [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54510660-jak-sladit-odmenovani-s-vykonem-zamestnancu>
- URBAN, JÁN. *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců* [online]. 2013 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>
- VANORNUM, CHERYL. *The 5 Key Objectives of Compensation Management*. Hrsoft.com [online]. 2016 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://hrsoft.com/blog/5-key-objectives-compensation-management/>
- Zamestnanecké výhody - benefity* [online]. 2014 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <https://www.istp.sk/clanok/39/Zamestnanecke-vyhody-benefity>
- ZIKMUND, MARTIN. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. BusinessVize.cz, 2010 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- ZLACKÁ, ADRIANA. *Charakteristika viacrozmerných štatistických súborov* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.fhvp.unipo.sk/cvt/statistika/zlacka/geoinfo6.pdf>. Katedra geografie a geoekológie, FHPV PU v Prešove.

### Legislatíva

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

Zákon č. 650/2004 Z. z. o doplnkovom dôchodkovom sporení

**Internetové stránky spoločností**

- This is Fortaco* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.fortacogroup.com/company/this-is-fortaco.html>
- Code of Conduct* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.fortacogroup.com/company/code-of-conduct.html>
- Spoločnosť* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.schaeffler.sk/content.schaeffler.sk/sk/company/company.jsp>
- Produkty & Služby* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: [http://www.schaeffler.sk/content.schaeffler.sk/sk/products\\_services/products\\_services.jsp](http://www.schaeffler.sk/content.schaeffler.sk/sk/products_services/products_services.jsp)
- Our Strategic Direction* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.schaeffler.com/content.schaeffler.com/en/strategy/strategy.jsp>
- Schaeffler shapes the Mobility for tomorrow* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.schaeffler.com/content.schaeffler.com/en/company/company.jsp>
- O nás Profil spoločnosti Profil spoločnosti* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.vaillant.sk/o-nas/profil-spolocnosti/>
- Get to know the Vaillant Group* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: [https://www.vaillant-group.com/our-company/about-us/index.en\\_gb.html](https://www.vaillant-group.com/our-company/about-us/index.en_gb.html)

# Prílohy

## A Otázky použité v kvalitatívnom výskume

### Úvod

- privítanie respondenta
- zoznámenie respondenta s cieľom rozhovoru

**Téma** – Odmeňovanie zamestnancov v strojárskych spoločnostiach v Skalickom okrese

**Respondent** – personalista spoločnosti

**Predpokladaná dĺžka jedného rozhovoru** – 60 minút, prebehli 3 rozhovory

### Otázky

- Akou základnou mzdou odmeňujete zamestnancov THP a robotníkov?
- Aké formy doplnkových miezd používate, aký je spôsob ich výmery a podmienky nároku?
- Používate mzdové zvýhodnenia a mzdové kompenzácie (za prácu nadčas, za prácu v noci, za prácu vo sviatok a pod.) výhradne podľa zákonníka práce alebo nad rámec zákonníka práce? Pokiaľ používate mzdové zvýhodnenia a mzdové kompenzácie nad rámec zákonníka práce o akú výšku mzdových zvýhodnení a mzdových kompenzácií ide?
- Aké ďalšie finančné výhody poskytujete svojim zamestnancom a aké sú podmienky ich nároku?
- Aké zamestnanecké výhody poskytujete svojim zamestnancom a aké sú podmienky nároku?

**Záver** – poďakovanie za ochotu a venovaný čas, odovzdanie si kontaktov v prípade ďalších otázok

## B Dotazník



Dobrý deň,

moje meno je Kristína Vlková a som študentkou piateho ročníka Provozně ekonomickej fakulty Mendelovej Univerzity v Brne. Touto cestou Vás chcem poprosiť o spoluprácu pri písaní mojej diplomovej práce na tému Odmeňovanie zamestnancov v strojárskych spoločnostiach. Spolupráca spočíva vo vyplnení priloženého dotazníka, ktoré Vám zaberie približne 10 minút.

Cieľom dotazníka je zistiť Vaše názory k danej problematike a následne na základe výsledkov navrhnúť riešenia, ktoré zvýšia Vašu spokojnosť a motiváciu. Dotazník je anonymný a získané informácie budú využité len na účely písania diplomovej práce.

Otázky v prvej časti dotazníka sú identifikačného typu a otázky v druhej časti dotazníka sú zamerané na Vašu spokojnosť s odmenou, zamestnaneckými výhodami, na vplyv odmeny na Vašu motiváciu a pod.

**Inštrukcie:** Dotazník síce obsahuje rôzne typy otázok, avšak ani dobrá ani zlá odpoveď neexistuje, pretože každá odpoveď je správna. Pri väčšine otázok vyberte odpoveď krížikom. Ak nie je uvedené inak, označte prosím len správnu odpoveď. Pri otvorených otázkach vyjadrite svoj názor voľnými slovami.

Za čas, ktorý ste venovali vyplneniu dotazníka, za Vašu ochotu a úprimné odpovede Vám vopred ďakujem.

Kristína Vlková, Bc.  
Holíč, 15.3.2017



1. Myslíte si, že Vaša odmena je spravodlivá a dostatočná vzhľadom k výkonu?
  - určite áno
  - skôr áno
  - skôr nie
  - určite nie
  
2. Pokiaľ si myslíte, že Vaša odmena je nedostatočná, o koľko viac EUR (brutto) mesačne si predstavujete?
  
3. Podľa Vášho názoru by výšku mzdy malo ovplyvňovať nasledovné:  
*(označte ľubovoľný počet správnych odpovedí)*
  - kvalifikácia
  - počet odpracovaných rokov v podniku
  - množstvo a kvalita práce
  - psychická záťaž
  - fyzická záťaž
  
4. Vyjadrite svoj súhlas/nesúhlas → **Vhodne stanovená mzda:**
  - a) *Priláka zamestnancov*
    - úplne súhlasím
    - skôr súhlasím
    - skôr nesúhlasím
    - úplne nesúhlasím
  - b) *Pomáha udržať spoločnosť svojich zamestnancov*
    - úplne súhlasím
    - skôr súhlasím
    - skôr nesúhlasím
    - úplne nesúhlasím
  - c) *Motivuje k zvyšovaniu výkonnosti*
    - úplne súhlasím
    - skôr súhlasím
    - skôr nesúhlasím
    - úplne nesúhlasím
  - d) *Motivuje k seba rozvoju*
    - úplne súhlasím
    - skôr súhlasím
    - skôr nesúhlasím
    - úplne nesúhlasím
  - e) *Podporuje žiaduce pracovné chovanie*
    - úplne súhlasím
    - skôr súhlasím
    - skôr nesúhlasím
    - úplne nesúhlasím
  
5. Pochvala a uznanie vedúceho je pre Vás dôležité:
  - určite áno
  - skôr áno
  - skôr nie
  - určite nie
  
6. Ako ste spokojný so zamestnaneckými výhodami u Vášho zamestnávateľa?
  - veľmi spokojný
  - skôr spokojný
  - skôr nespokojný
  - veľmi nespokojný

7. Ako ste spokojný s nasledujúcimi výhodami, ktoré Vám poskytuje zamestnávateľ?
- a) *Príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie (III. pilier)*  
 veľmi spokojný  skôr spokojný  skôr nespokojný  veľmi nespokojný
- b) *Príspevok na závodné stravovanie*  
 veľmi spokojný  skôr spokojný  skôr nespokojný  veľmi nespokojný
- c) *Kultúrne a spoločenské aktivity*  
 veľmi spokojný  skôr spokojný  skôr nespokojný  veľmi nespokojný
- d) *Finančné odmeny nad rámec zákona (dochádzkový bonus, vernostné, príspevok za darovanie krvi, jubilejné odmeny, príspevky pri narodení dieťaťa a pod.)*  
 veľmi spokojný  skôr spokojný  skôr nespokojný  veľmi nespokojný
8. Ktorú z nasledujúcich zamestnaneckých výhod by ste uvítali u Vášho zamestnávateľa?  
(označte jednu správnu odpoveď)
- dni dovolenky nad rámec zákona  
 finančný príspevok na osobný rozvoj  
 finančné príspevky na zdravotnú starostlivosť  
 vecné dary  
 iné \_\_\_\_\_
9. Myslíte si, že poskytovanie zamestnaneckých výhod, bonusov nad rámec bežnej mzdy:
- a) *Zvyšuje pracovný výkon*  
 úplne súhlasím  skôr súhlasím  skôr nesúhlasím  úplne nesúhlasím
- b) *Posilňuje dôveru spoločnosti*  
 úplne súhlasím  skôr súhlasím  skôr nesúhlasím  úplne nesúhlasím
- c) *Zvyšuje atraktivitu práce*  
 úplne súhlasím  skôr súhlasím  skôr nesúhlasím  úplne nesúhlasím
10. Ktorá z nasledovných nepenažných odmien podľa Vás najviac podporuje motiváciu?  
(označte jednu správnu odpoveď)
- uznanie  
 vecné dary  
 dobre vybavené kancelárie  
 možnosť vycestovať na zahraničné služobné cesty  
 používanie napr. notebooku, automobilu, mobilného telefónu na súkromné účely

11. Ako dôležité sú nasledujúce motívy pre Vašu prácu?

- a) *Finančné ohodnotenie*  
 veľmi dôležité  skôr dôležité  skôr nedôležité  veľmi nedôležité
- b) *Osobnosť nadriadeného*  
 veľmi dôležité  skôr dôležité  skôr nedôležité  veľmi nedôležité
- c) *Vzťahy na pracovisku*  
 veľmi dôležité  skôr dôležité  skôr nedôležité  veľmi nedôležité
- d) *Zvýšenie platu*  
 veľmi dôležité  skôr dôležité  skôr nedôležité  veľmi nedôležité
- e) *Úprava pracovnej doby*  
 veľmi dôležité  skôr dôležité  skôr nedôležité  veľmi nedôležité
- f) *Možnosť ďalšieho vzdelávania*  
 veľmi dôležité  skôr dôležité  skôr nedôležité  veľmi nedôležité

12. Možnosť kariérneho rastu motivuje zamestnancov k vyššiemu výkonu:

- úplne súhlasím  
 skôr súhlasím  
 skôr nesúhlasím  
 úplne nesúhlasím

13. Celkovú motiváciu zamestnanca najvýznamnejšie ovplyvňuje:

*(označte jednu správnu odpoveď)*

- plat  
 bonusy  
 odmeny  
 zamestnanecké výhody  
 lokalita pracoviska  
 veľkosť organizácie  
 pracovný kolektív  
 osobnosť nadriadeného  
 iné \_\_\_\_\_

14. Určite prosím motivačnú silu jednotlivých zákonných mzdových zvýhodnení:

- a) *Mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas alebo náhradné voľno za prácu nadčas (25% resp. 35% priemerného zárobku)*  
 silne motivujúci  motivujúci  nemotivujúci  silne nemotivujúci
- b) *Mzdové zvýhodnenie za prácu v noci (minimálne 20% z minimálnej mzdy)*  
 silne motivujúci  motivujúci  nemotivujúci  silne nemotivujúci
- c) *Mzdové zvýhodnenie za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí (minimálne 20% z minimálnej mzdy)*  
 silne motivujúci  motivujúci  nemotivujúci  silne nemotivujúci

d) *Mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok (50% priemerného zárobku)*

- silne motivujúci    motivujúci    nemotivujúci    silne nemotivujúci

**Identifikačné otázky:**

Aké je Vaše pohlavie?

- muž  
 žena

Aký je Váš vek?

- do 30 rokov  
 31-40 rokov  
 41-50 rokov  
 51-60 rokov  
 viac ako 60 rokov

Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- ukončené základné vzdelanie  
 stredoškolské vzdelanie bez maturity  
 stredoškolské vzdelanie s maturitou  
 vysokoškolské vzdelanie I. stupňa – Bc.  
 vysokoškolské vzdelanie II. stupňa – Ing., Mgr.  
 vysokoškolské vzdelanie III. stupňa – Ph.D.

V spoločnosti som ku dnešnému dňu odpracoval rokov:

- menej ako 1 rok  
 1 až 5 rokov  
 6 až 10 rokov  
 11 až 15 rokov  
 viac ako 15 rokov

Pracovné zaradenie:

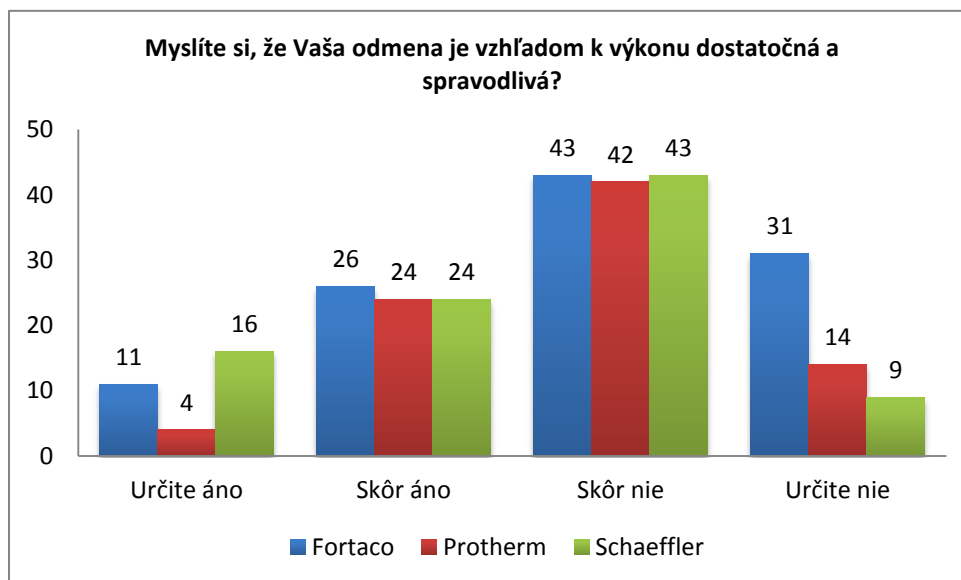
- technicko-hospodársky pracovník  
 pracovník vo výrobe

Ešte raz Vám veľmi pekne ďakujem za spoluprácu pri mojom výskume.

Priestor pre Vaše komentáre k odmeňovaniu, benefitom (napr. čo Vám v spoločnosti chýba a čo naopak oceňujete):

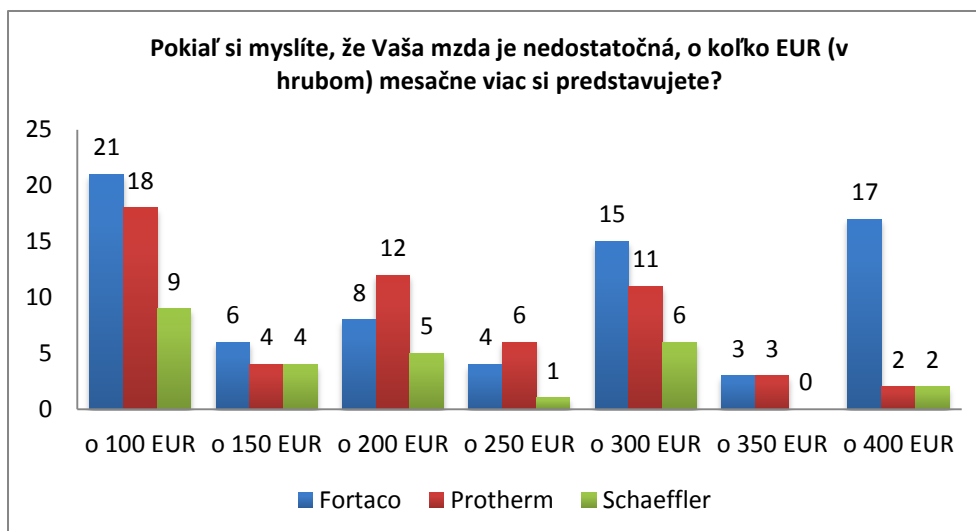
## C Grafické znázornenie výsledkov dotazníkového šetrenia spoločností

Výsledky prvej otázky:



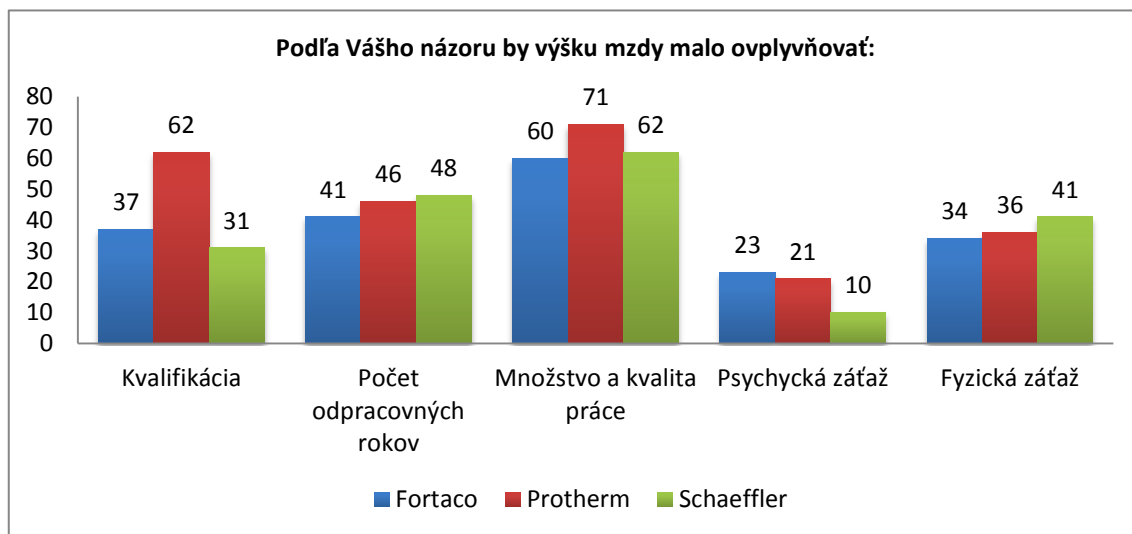
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Výsledky druhej otázky:



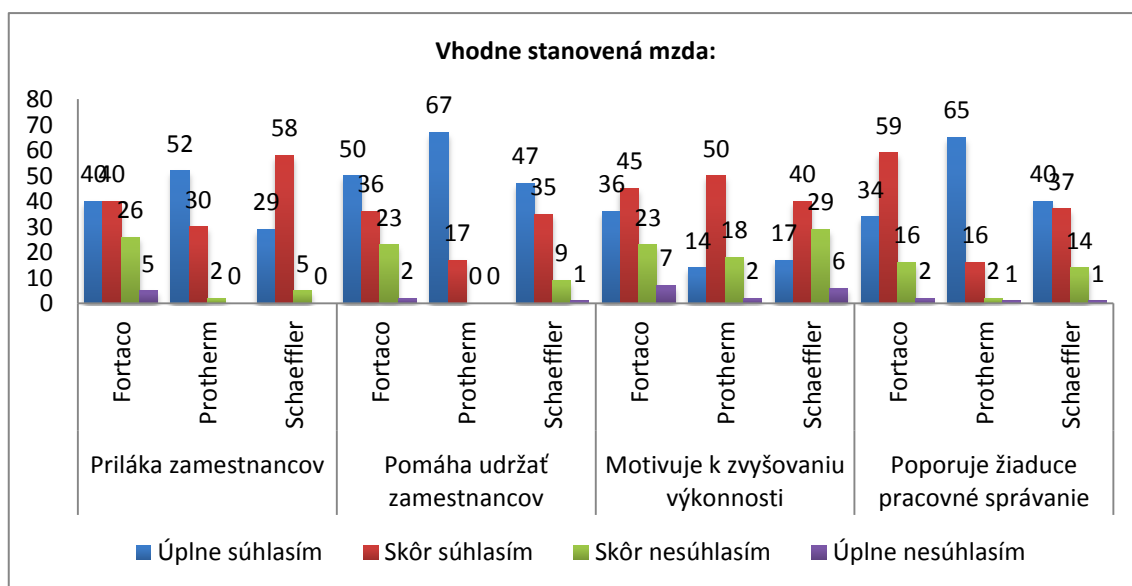
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Výsledky tretej otázky:



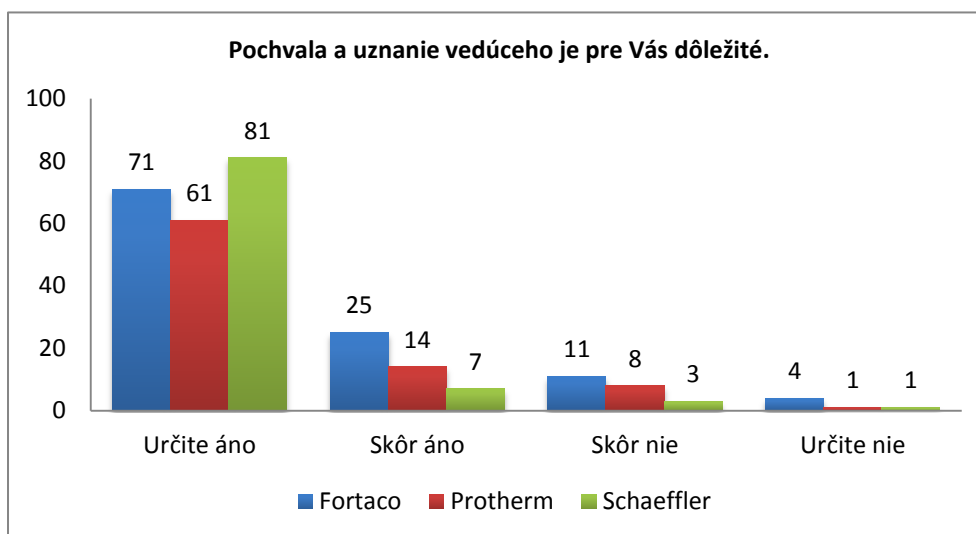
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Výsledky štvrtej otázky:



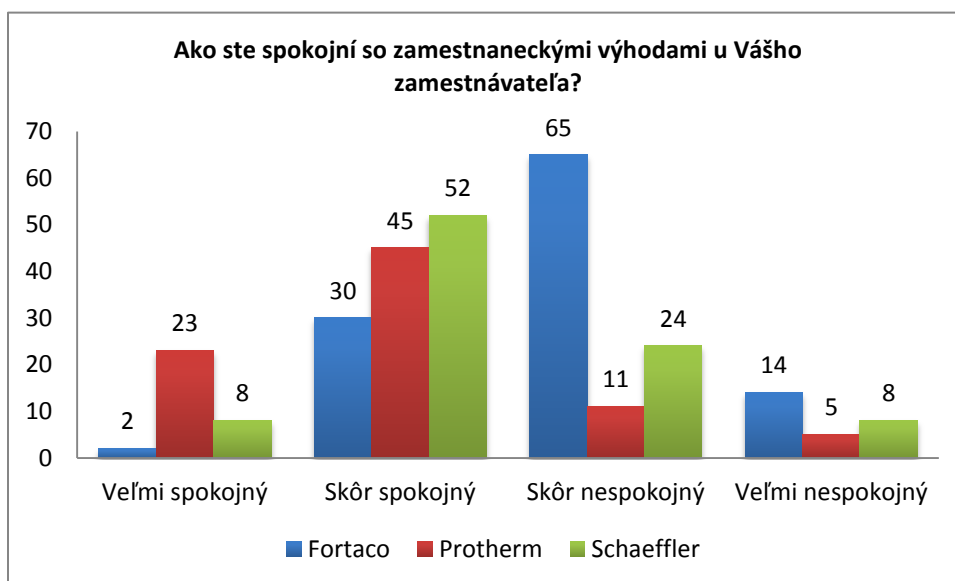
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Výsledky piatej otázky:



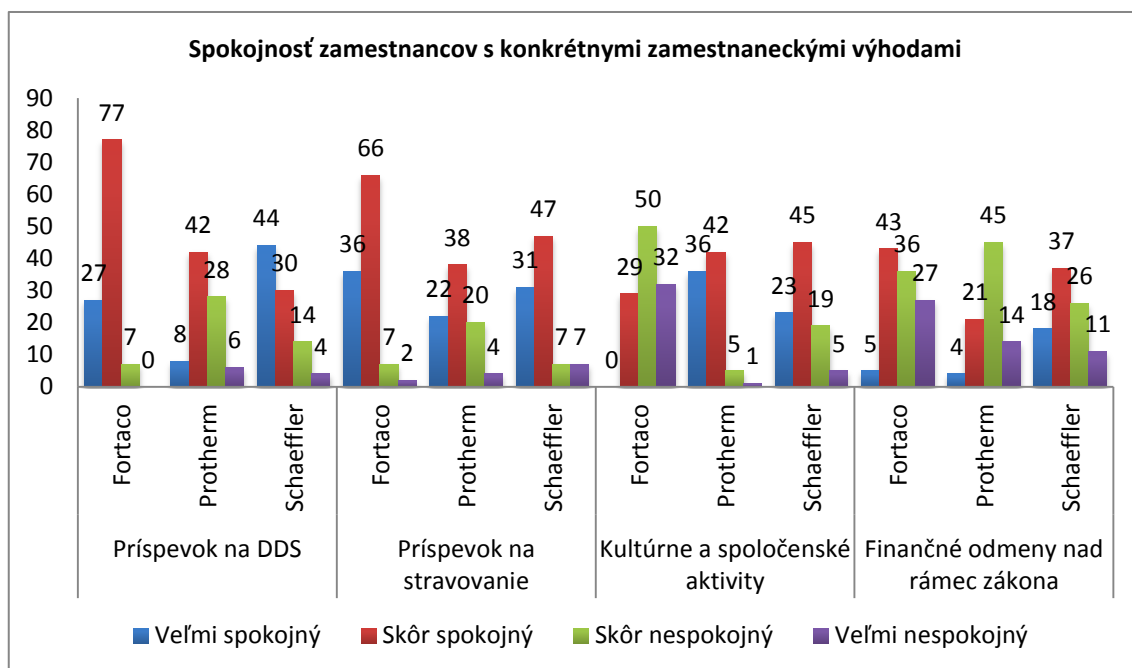
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Výsledky šiestej otázky:



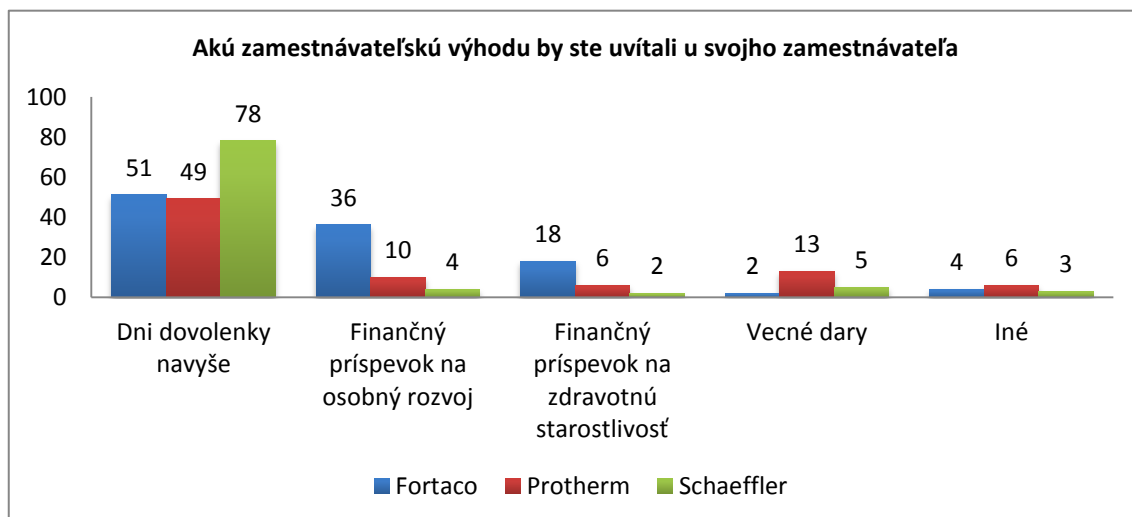
Zdroj: Dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie

Výsledky siedmej otázky:



Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

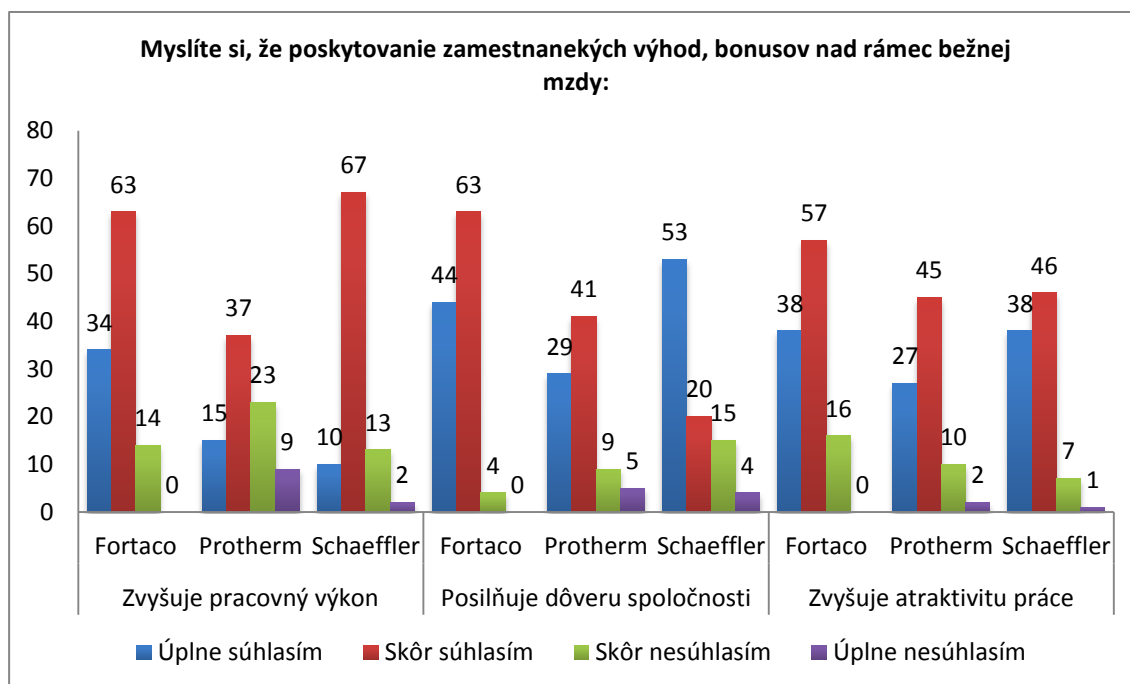
Výsledky ôsmej otázky:



Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

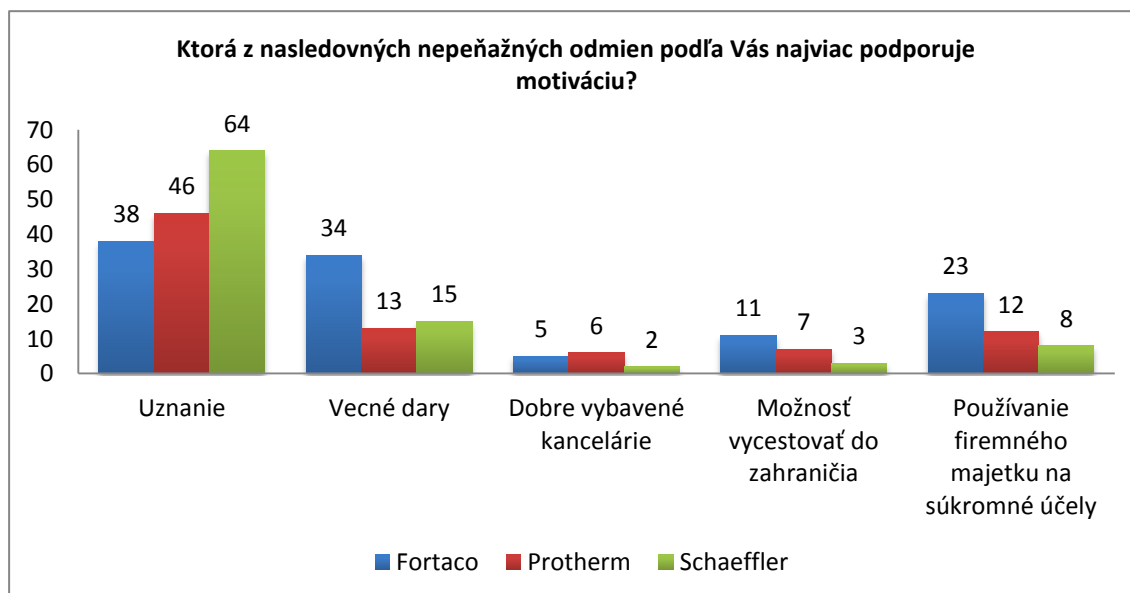


Výsledky deviatej otázky:



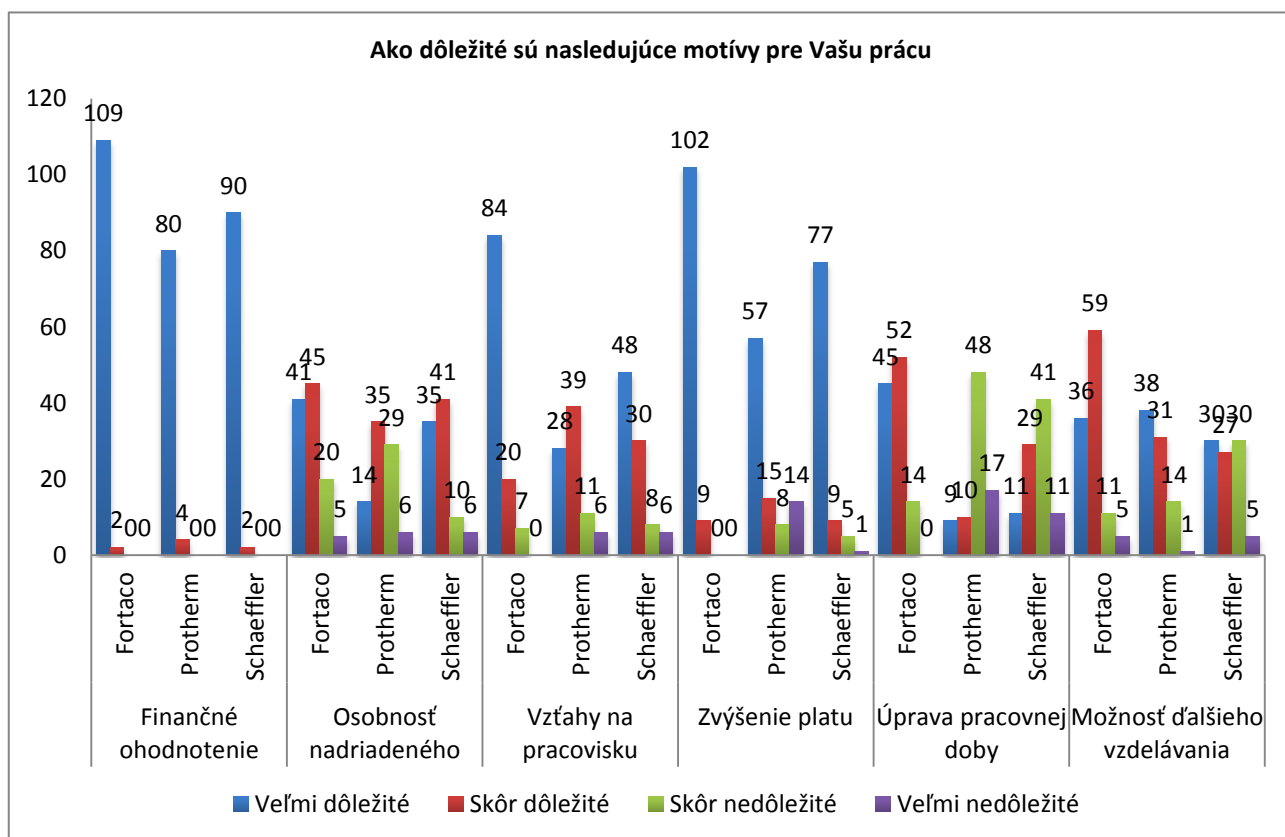
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Výsledky desiatej otázky:



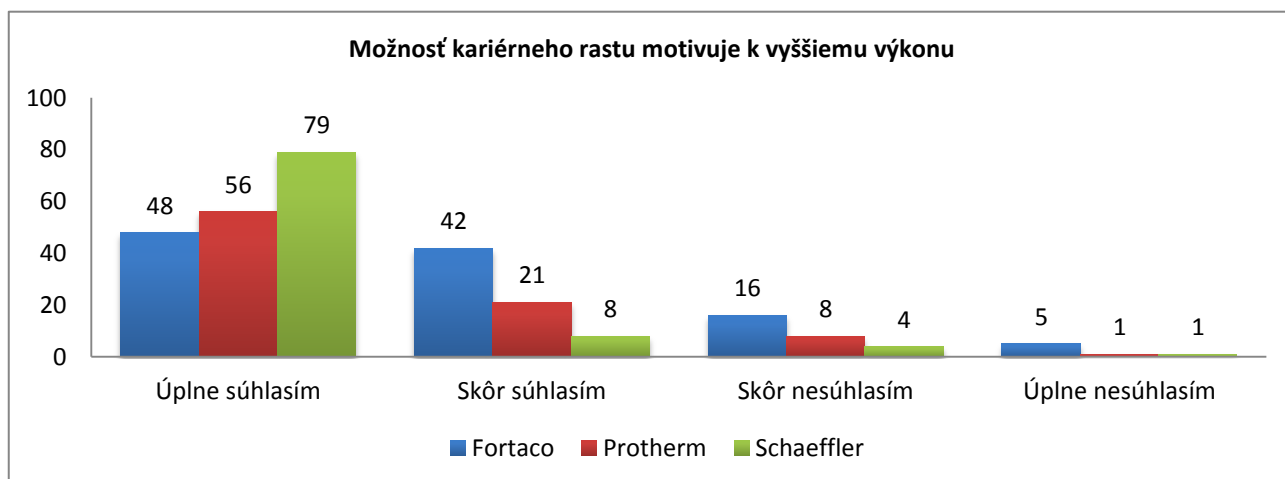
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Výsledky jedenástej otázky:



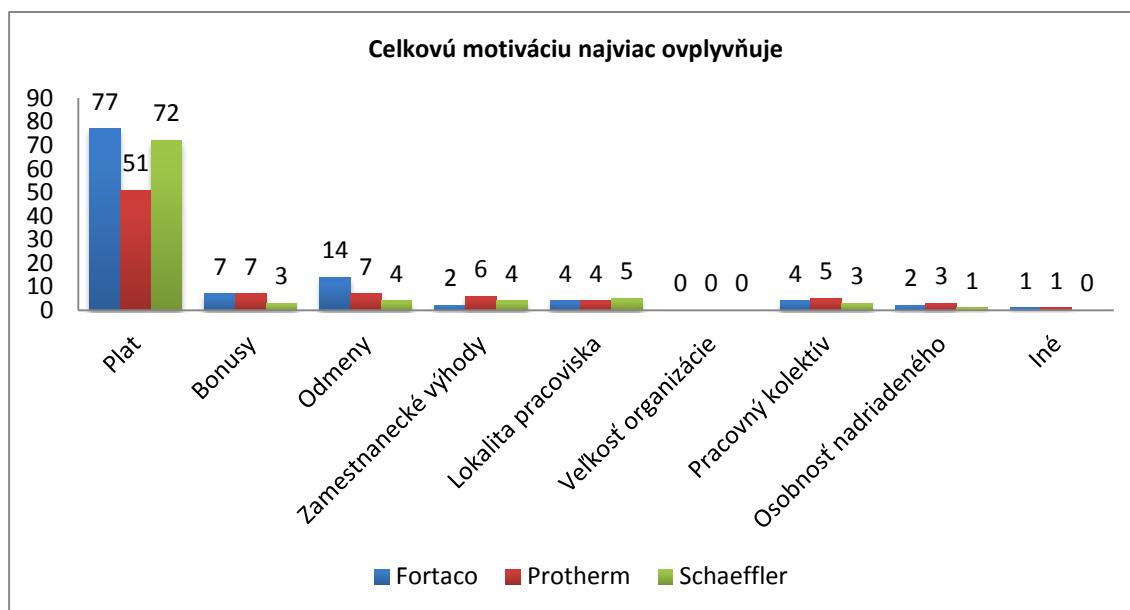
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Výsledky dvanástej otázky:



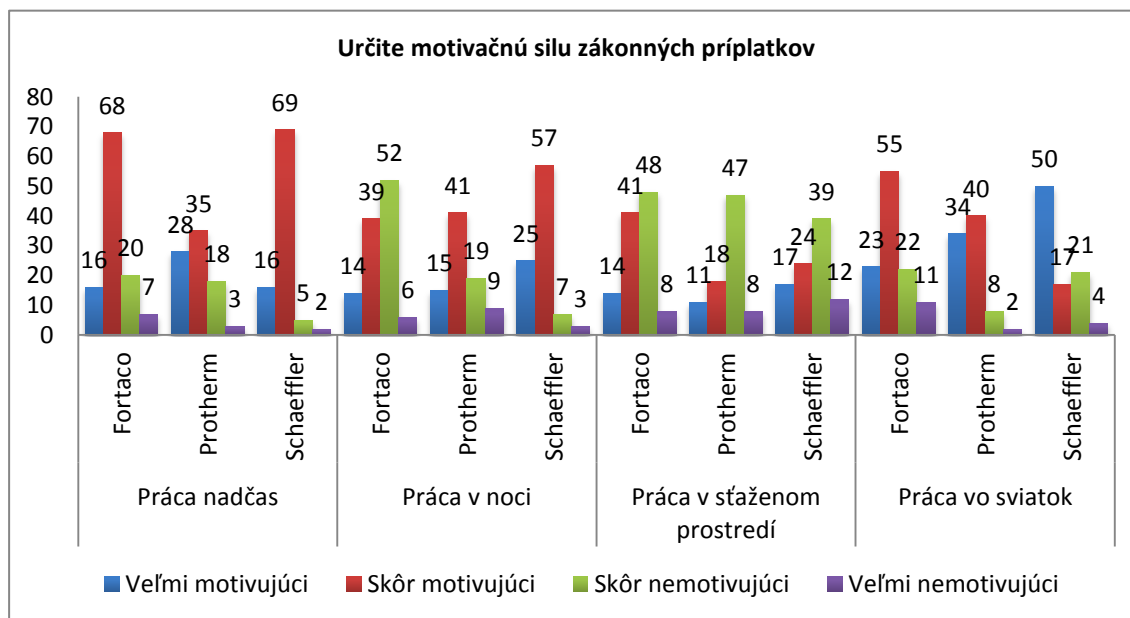
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Výsledky trinástej otázky:



Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

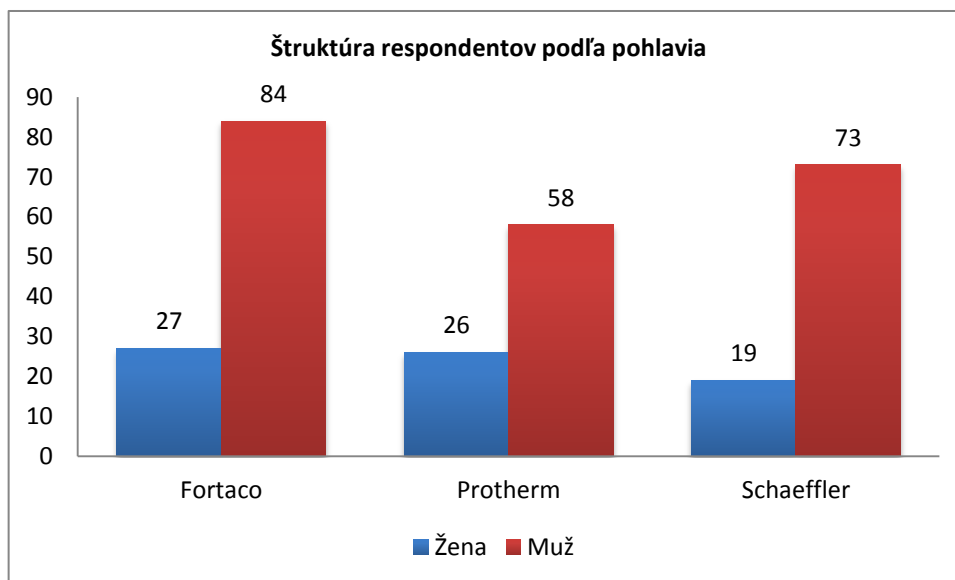
Výsledky štrnástej otázky:



Zdroj: Dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie

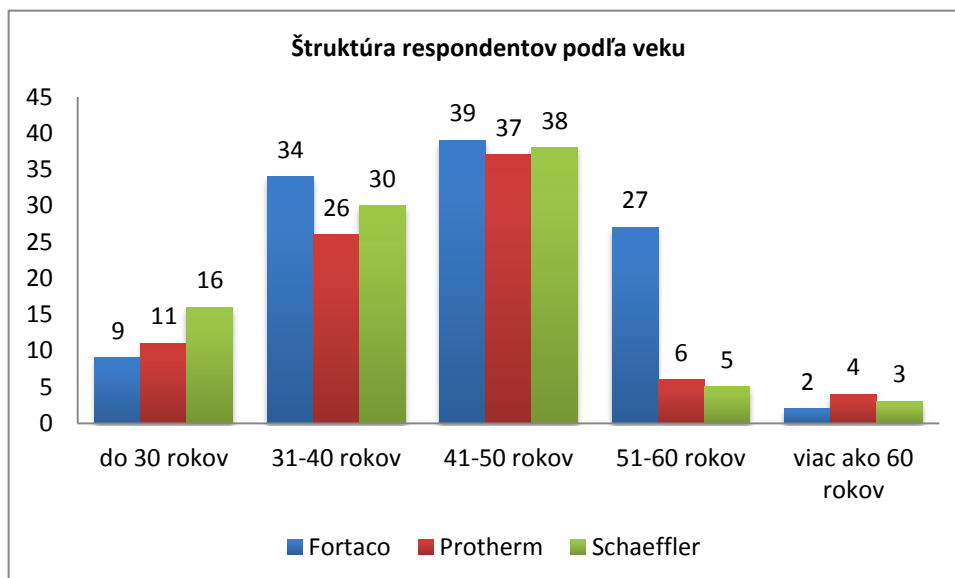
**Vlastnosti respondentov:**

Štruktúra respondentov podľa pohlavia:



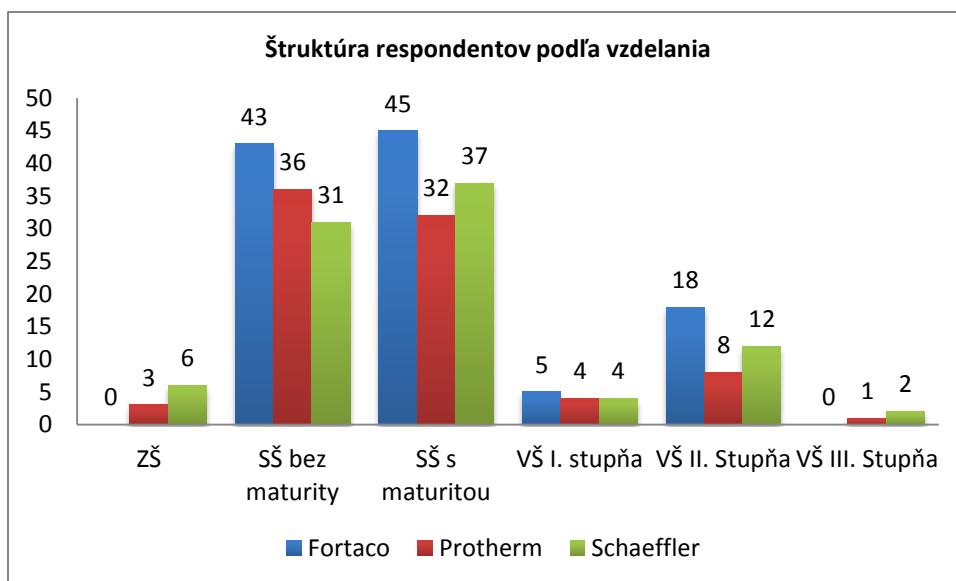
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Štruktúra respondentov podľa veku:



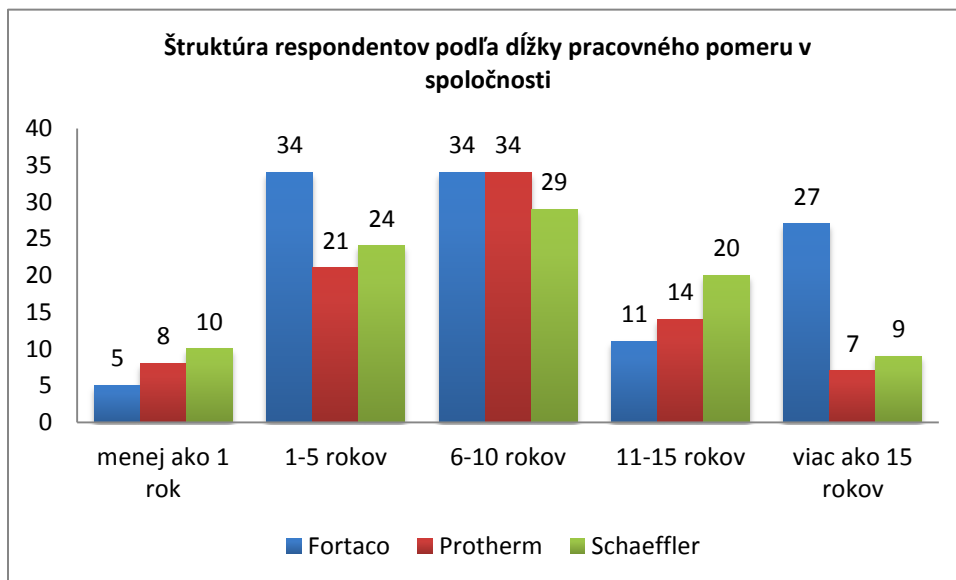
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Štruktúra respondentov podľa vzdelania:



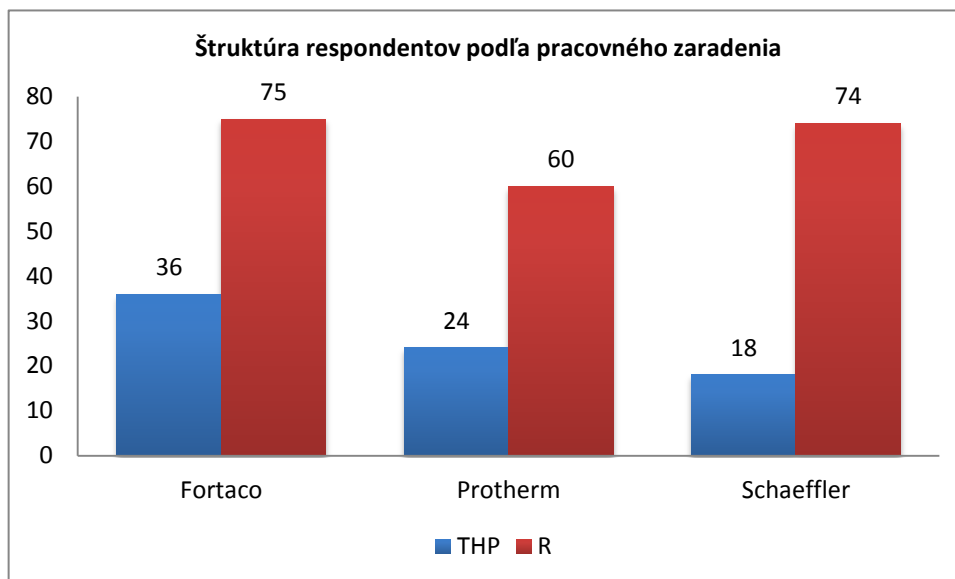
Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Štruktúra respondentov podľa dĺžky pracovného pomeru v spoločnosti:



Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie

Štruktúra respondentov podľa pracovného zaradenia:



Zdroj: Dotazníkové šetrenie spoločností, vlastné spracovanie