

The Importance of Motivational Factors in Slovak Companies

[Dôležitosť motivačných faktorov v slovenských podnikoch]

Lukáš Smerek¹, Veronika Bódiová²

¹ Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
Email: lukas.smerek@umb.sk

² Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
Email: bodiovaveroni@gmail.com

Abstract: The object of investigation in this article are motivational factors or benefits that Slovak companies offer to their employees. The aim of the contribution is to find out what benefits employers offer to motivate their employees and whether they are effective from the employees' point of view. The intention is to find out the differences in the perception of the importance of benefits between genders and age categories of employees. The main data collection method used is a sociological survey in the form of a questionnaire survey, in which 263 employees of Slovak companies participated. The results are evaluated using descriptive statistics, Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis test, Pearson's Chi-square test and Cramer's V. The research results confirm that employees have different motivational factors and benefits that they consider important. Gender plays a role in deciding benefit requirements, but it is not the only factor. Some benefits are more popular in certain age groups.

Keywords: benefits, motivation, motivational factors, motivational tools, Slovak companies.

JEL classification: M12, M52, M54

Received: 8.3.2023; Reviewed: 18.3.2023; 24.3.2023; Accepted: 17.5.2023

Úvod

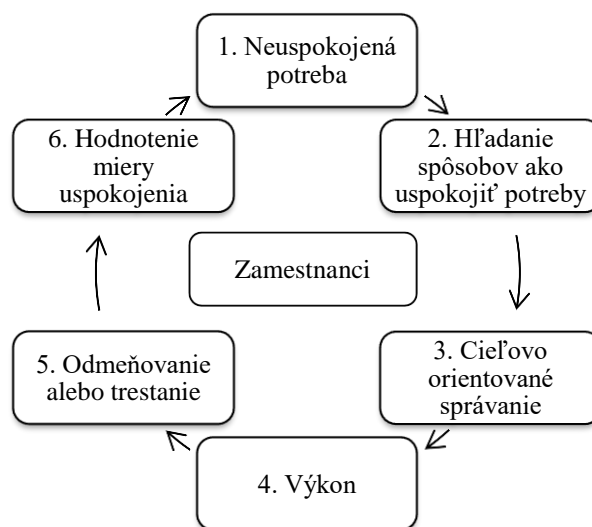
V súčasnej dobe správne zladenie riadenia ľudských zdrojov a dostatočná motivácia môže podniku zaručiť zamestnancov, ktorí sa budú, čo najviac usilovať o prosperitu podniku a svoju prácu budú vykonávať s veľkým elánom, čo pomôže podniku napredovanie aj v neľahkých časoch. Podniky sú čoraz viac závislé na svojich zamestnancoch a ich výkone. Preto je dôležité zabezpečiť, aby boli zamestnanci motivovaní a spokojní s pracovným prostredím, aby mohli dosiahnuť čo najlepšie výsledky. S rastúcim počtom podnikov na Slovensku je dôležité zistiť, aké nástroje používajú na motivovanie svojich zamestnancov a či sú tieto nástroje účinné. V tomto príspevku sa zameriame na výsledky prieskumu motivácie a nástrojov motivácie v slovenských podnikoch. Naším cieľom je zistiť, aké benefity ponúkajú zamestnávateľia na motivovanie svojich zamestnancov a či sú účinné z pohľadu zamestnancov. Prieskum sa uskutočnil medzi 263 zamestnancami rôznych slovenských podnikov. V tomto príspevku sa pozrieme na to, či sa preferencie zamestnancov líšia v závislosti od ich pohlavia a veku. Prínosom článku je aktualizácia poznatkov o najčastejšie poskytovaných benefitoch na Slovensku a o spokojnosti zamestnancov s nimi. Naše zistenia môžu byť užitočné pre manažérov a majiteľov podnikov, ktorí sa snažia zlepšiť motiváciu svojich zamestnancov a zvýšiť ich produktivitu. Na ich základe by mali slovenské podniky získať užitočné nápady a rady, ako zlepšiť pracovnú motiváciu svojich zamestnancov a dosiahnuť lepšie výsledky.

1 Pracovná motivácia

Motivácia je komplexný a mnohostranný konštrukt, ktorý sa prvýkrát objavil oblasti psychológie a v súčasnosti sa mu venuje značná pozornosť v teórii i v praxi. Podľa Ryana a Deciho (2017) sa motivácia týka síl v rámci jednotlivca, ktoré zodpovedajú za smer, intenzitu a vytrvalosť správania. Motivácia je základná zložka riadenia ľudských zdrojov, môžeme ju charakterizovať aj ako vnútornú silu, ktorá aj napriek stále meniacim sa okolnostiam, napĺňa

ľudí energiou. Teda ide o emocionálnu funkciu, ktorá má za úlohu podporovať zamestnanca v jeho činnosti a vyvolávať v ňom motiváciu na dosiahnutie vytýčených cieľov (Hitka et al. 2019). Charakterizovať motiváciu môžeme rôznymi spôsobmi, tiež vo veľkej miere zasahuje aj do správania človeka, ovplyvňuje jeho osobnosť, činnosť a konanie, ktorým mu napomáha rýchlejšie a s lepším pocitom dosahovať vytýčené ciele, či spĺňať zadané úlohy. Motivácia je kritickým faktorom pri určovaní ľudského správania a úspechu a pochopenie jej základných mechanizmov môže mať významné dôsledky pre osobný a profesionálny rozvoj. (Ryan, Deci 2017; Locke, Latham 2015). Pojem pracovná motivácia definuje odpovede na otázku prečo človek pracuje, prečo vydáva určitý pracovný výkon a kvôli čomu, chce dosiahnuť určitú pracovnú pozíciu. Teda pod týmto pojmom, zisťujeme stupeň motivovanosti zamestnanca k plneniu pracovných úloh a dosiahnutia cieľov podniku. Pracovná motivácia je rozhodujúcim faktorom pri určovaní správania a výkonu zamestnancov na pracovisku. Podľa Deciho et al. (2017) motiváciu v práci ovplyvňuje celý rad faktorov, vrátane pracovných charakteristík, individuálnych rozdielov a sociálneho kontextu. Táto motivácia môže pôsobiť pozitívne a viesť zamestnanca k optimálnemu splneniu úlohy, ale aj negatívne a to smerovať zamestnanca k nesplneniu úlohy a jej obchádzaniu. Pracovná motivácia prebieha počas pracovného procesu, kedy sa od zamestnancov vyžaduje, aby podali určitý pracovný výkon. V závislosti od dôvodov, ktoré vyvolali konanie a podmienil správanie, je motivácia rozdelená do dvoch kategórií; vnútorná motivácia a vonkajšia motivácia (Sansone & Tang 2021). Vnútorná motivácia sa týka správania vykonávaného bez vonkajšieho podnetu, ktoré je vo svojej podstate zaujímavé a príjemné (Diseth et al. 2020). Vnútorne motivované správanie sa vykonáva pre vlastné potešenie a uspokojenie, bez potreby vonkajších stimulov. Takíto ľudia vykonávajú činnosti slobodne, s úplným pocitom voľby (Diwakar et al. 2023). Vnútorná motivácia sa týka slobodného zapájania sa do práce pre inherentnú radosť, ktorú poskytuje a/alebo preto, že sa človek identifikuje s jej významom (identifikovaná regulácia). Vonkajšia motivácia zahŕňa zapojenie sa do práce z dôvodu vonkajšieho (napríklad za implicitné schválenie alebo hmatateľné odmeny; vonkajšia regulácia) alebo vnútorného (napríklad na zvýšenie sebaúcty alebo s cieľom vyhnúť sa pocitu viny alebo úzkosti; introjektovaná regulácia) tlaku (Trépanier a kol. 2020). Spúšťačom pre vnútornú motiváciu jednotlivca môže byť napríklad samotná práca; pre vonkajšiu motiváciu musí dôjsť k podpore z okolia (Gullu et al. 2018). Pre vytvorenie spokojnosti s prácou je potrebná rovnováha vonkajšej a vnútornej motivácie, ktorá vedie k spokojnosti s prácou (Voronin et al. 2021).

Obrázok 1: Základná schéma pracovnej motivácie



Zdroj: Griffin, Moorhead, 2013

Celý proces pracovnej motivácie (obrázok 1) začína pri neuspokojenej potrebe zamestnanca, túžbe po niečom, čo ho zaujíma. Zamestnanec sa snaží hľadať cesty ako uspokojiť svoju potrebu, posudzuje svoje schopnosti a možnosti okolia, podniku v ktorom pracuje. Následne sa rozhodne s určitou intenzitou a energiou konať a prekonávať prekážky, výsledkom čoho bude určité správanie a tempo pracovného výkonu. Zamestnávateľ toto pracovné nasadenie zamestnanca hodnotí, posudzuje, do akej miery, napomáha k dosahovaniu cieľov spoločnosti a následne ho odmeňuje alebo trestá. Posledná fáza je hodnotenie miery uspokojenia, zamestnanec hodnotí reakciu zamestnávateľa aj svoje konanie a posudzuje ako mu to napomohlo, alebo nenapomohlo naplniť jeho očakávania, výsledkom čoho je jeho motív, ktorý buď pretrváva a zamestnanec naďalej vyvíja svoju pracovnú aktivitu alebo zaniká.

Pre úspešnú motiváciu zamestnancov sú nevyhnutné dva predpoklady. Prvý predpoklad spočíva v správnom výbere motivačných faktorov, ktoré sú v súlade s podmienkami, možnosťami podniku a potrebami zamestnancov. Druhý predpoklad je založený na ich správnom použití. Na základe správneho využívania motivačných faktorov vznikajú dôležité motivačné nástroje podniku. Ide o komplexný súbor opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorých cieľom je v nadväznosti na ostatné riadiace aktivity manažmentu aktívne ovplyvňovať pracovný výkon a správanie (Hitka et al. 2020). Základnými nástrojmi pracovnej motivácie sú odmeny a sankcie. Odmeňovanie nie je len finančná zložka, ale aj všetko, čo je pre zamestnanca príjemné a motivuje ho vykonávať určitú činnosť. Motiváciu založenú na odmene označujeme ako pozitívnu motiváciu. Opakom je negatívna motivácia, ktorá je založená na sankciách, tzn. hrozba určitého trestu, ak zamestnanec nevykonával svoju prácu dobre alebo včas. Nehmotná sankcia je kritika, ktorá je pre väčšinu ľudí neprijemná. S motivačnými nástrojmi treba v podniku určitým spôsobom pracovať. To znamená, že ich nestačí len využívať, ale predovšetkým zamestnancov dostatočne upozorniť (Bačík et al. 2016).

Podľa aktuálneho prehľadu benefitov, ktorý bol zverejnený na portáloch forbes.sk (Richterová 2018), podnikajte.sk (Žákovič 2019), pravda.sk (Hlaváčková 2019), retailmagazin.sk (Turzo 2019), profesia.sk (2021), humanet.sk (2022) a v štúdiách rôznych autorov (Lorincová et al. 2018; Hitka a kol. 2018; Mura, Vlacseková 2018; Štalmachová, Strenitzerová 2020; Smutný 2020; Kirchmayer, Fratričová 2020; Jankelová, Joniaková 2020) medzi najčastejšie benefity na Slovensku patria 13. a 14. plat, mobilný telefón a automobil aj na súkromné účely, zamestnanecké zľavy, príspevok na cestovanie do práce alebo zabezpečenie dopravy do zamestnania, príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie, príspevok na bývanie, odmeny pri pracovných a životných jubileách, príspevok na dovolenku, zdravotné pripoistenie, sick day, preplatené voľno na zotavenie, príspevok na stravovanie nad rámec zákona, zľavy na firemné produkty alebo služby, podpora pri dlhodobej a krátkodobej práceneschopnosti, dovolenka navyše, narodeninové voľno, flexibilný pracovný čas, odborné alebo jazykové vzdelávanie, práca z domu, oddychová, relaxačná miestnosť alebo zóna, finančný bonus za odporúčenie vhodného kandidáta.

2 Cieľ, materiál a metódy skúmania

Rôzne benefity a motivačné faktory môžu byť kľúčové pri získavaní a udržiavaní talentovaných zamestnancov, ktorí sú základom úspechu akéhokoľvek podniku. Preto je dôležité, aby zamestnávateľia ponúkali komplexné balíky benefitov, ktoré zohľadňujú potreby a očakávania zamestnancov, a zároveň zabezpečujú ich motiváciu a lojalitu voči podniku. Cieľom príspevku je zistiť, aké benefity ponúkajú zamestnávateľia na motivovanie svojich zamestnancov a či sú účinné z pohľadu zamestnancov. Pre naplnenie cieľa sme sformulovali 3 výskumné otázky:

VO1: Aké benefity ponúkajú zamestnávateľa svojim zamestnancom?

VO2: Ktoré benefity považujú zamestnanci za motivujúce?

VO3: Čo zamestnancom v motivácii u súčasných zamestnávateľov chýba?

Odpoveď na prvú výskumnú otázku sme hľadali v sekundárnych zdrojoch. Keďže oblasť poskytovania benefítov je pomerne dynamicky sa meniacou oblasťou, do rešerše sme zahrnuli odborné a vedecké články a webové stránky s rokom publikovania 2018 a novšie. Odpovede na druhú a tretiu výskumnú otázku sme hľadali pomocou vlastného dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami slovenských podnikov na prelome rokov 2021 a 2022. Dotazník bol vytvorený v elektronickej forme, využitím bezplatného nástroja Google forms a bol distribuovaný predovšetkým na sociálnych sieťach Facebook, Instagram a LinkedIn. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 263 respondentov, ktorí tvoria výskumnú vzorku. Štruktúra výskumnej vzorky je uvedená v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Štruktúra respondentov

Pohlavie	Muž		Žena	
	45,04%		54,96%	
Vek	18 - 25	25 - 40	40 - 50	> 60
	18,32%	46,56%	32,82%	2,29%
Vzdelanie	ZŠ		SŠ	VŠ
	2,28%		75,29%	22,43%
Veľkosť podniku, v ktorom pracuje	mikro	malý	stredný	veľký
	26,72%	23,66%	16,03%	33,59%

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

Výsledky dotazníkového prieskumu sme ďalej analyzovali pomocou deskriptívnej štatistiky, Mann-Whitneyovho U testu, Kruskal Wallisovho testu, Pearsonovho Chi-kvadrát testu a Cramerovho V. Voľba testov závisela od charakteru analyzovaných premenných. Pre testovanie rozdielov medzi 2 kategóriami sme použili Mann-Whitneyov U test, ktorý je neparametrickou alternatívou t-testu pre nezávislé výbery. Mann-Whitneyov U test predpokladá, že skúmaná závislá premenná bola meraná minimálne na ordinálnej škále. U test je najcitlivejšou neparametrickou alternatívou t-testu pre nezávislé vzorky, dokonca, v niektorých prípadoch ponúkne lepší výsledok pre zamietnutie nulovej hypotézy (oba výbery sú zhodné) než t-test (StatSoft 1999). Pre testovanie rozdielov medzi viacerými kategóriami sme použili Kruskal-Wallisov test. Tento test je rozšírením Mann-Whitneyho testu na tri alebo viac vzoriek. Cieľom testu je odhaliť, či vo vzorke zistené rozdiely mediánov jednotlivých skupín (podľa úrovne faktora) sú štatisticky významné (medzi premennými je vzťah) alebo môžu byť iba náhodné (medzi premennými nie je vzťah) (Kohútová 2014). Pre overenie závislosti požadovaných benefítov na veku a pohlaví sme použili Pearsonov Chi-kvadrát test a Cramerovo V. Pearsonov chí-kvadrát test je základným a najpoužívanejším testom nezávislosti v kontingenčnej tabuľke. Nulovou hypotézou je tu tvrdenie, že náhodné veličiny X a Y sú nezávislé, čo znamená, že pravdepodobnosť nastania určitého variantu náhodnej veličiny X neovplyvňuje nastanie určitého variantu náhodnej veličiny Y. Keď hypotézu o nezávislosti zamietneme, je na mieste merať silu tejto závislosti. Najčastejšie sa používa Cramerovo V. Cramerovo V meria, ako silne súvisia dve kategóriálne premenné a slúži na meranie veľkosti účinku pre test nezávislosti Chí-kvadrát. Cramerovo V nadobúda hodnotu z intervalu $\langle 0, 1 \rangle$. Čím je jeho hodnota vyššia, tým je asociácia silnejšia (Bergsma 2013). Štatistické testovanie sme vykonali na hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Štatistické testovanie sme realizovali využitím štatistického softvéru IBM SPSS.

3 Výsledky a diskusia

Z uvedeného zoznamu benefítov, prezentovaného v literárnej rešerši sme vybrali 12 najčastejšie sa opakujúcich. Tieto považujeme za predmet nášho ďalšieho skúmania. Pre zistenie toho, ktoré z nich sú pre zamestnancov skutočne motivujúce sme požiadali respondentov, aby očíslovali uvedené motivačné faktory podľa toho, akú dôležitosť im prikladajú (1 najviac motivujúce a 12 najmenej motivujúce). Tabuľka 2 zobrazuje priemerné poradie benefítov zistených dotazníkovým prieskumom.

Tabuľka 2: Dôležitosť benefítov

Benefit / Motivačný faktor	Priemerná dôležitosť
Mzda	1,61
Mesačná prémie	2,46
13. plat	3,69
Stravné lístky	4,25
Príplatok na cestovanie do práce	5,49
Odmeny pri jubileách, narodení dieťaťa, odchodu do dôchodku	6,57
Príspevok na kultúrne a športové podujatia	7,69
Preplácanie nadštandardnej zdravotnej starostlivosti	8,00
Deň voľna	9,14
Možnosť kariérneho rastu	10,55
Možnosť vzdelávania a rozvíjania sa	11,81
Firemný automobil, telefón, notebook	12,00

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

Podľa odpovedí respondentov sa zdá, že mzda je najdôležitejším faktorom pre zamestnancov. To však nie je úplne prekvapujúce, pretože zamestnanci potrebujú primeranú odmenu za svoju prácu, ktorá im umožní žiť komfortný život. Mesačná prémie a 13. plat tiež zohrávajú významnú úlohu v motivácii zamestnancov, pretože poskytujú dodatočné príjmy a finančnú istotu. Ďalšie benefity, ako stravné lístky, príplatok na cestovanie do práce a preplácanie nadštandardnej zdravotnej starostlivosti, prispievajú k vylepšeniu životnej úrovne zamestnancov a môžu byť pre neho finančne výhodné. Odmeny pri jubileách, narodení dieťaťa alebo odchode do dôchodku, ako aj príspevky na kultúrne a športové podujatia, sú tiež veľmi dôležité z hľadiska uznania a ocenenia zamestnancov. Taktiež je dôležité, aby zamestnanci mali možnosť kariérneho rastu, vzdelávania a rozvíjania sa, ktoré môže pomôcť zlepšiť ich schopnosti a prispieť k ich budúcemu úspechu. Nakoniec, firemný automobil, telefón a notebook sú príjemnými benefity, ktoré môžu pomôcť zamestnancom v rámci ich práce a zlepšiť ich produktivitu. V konečnom dôsledku je však dôležité, aby zamestnanci mali prístup k rôznym benefitom a motivačným faktorom, ktoré im umožnia cítiť sa uznávaní, motivovaní a spokojní v ich práci.

V súčasnej dobe sa na trhu práce stretávame s množstvom generácií. Každá generácia má odlišné potreby, priority a očakávania v práci a vo vzťahu k benefítom, ktoré zamestnávateľia ponúkajú. Preto je dôležité porozumieť, ako sa tieto skupiny líšia vo vnímaní dôležitosti rôznych benefítov, aby sme mohli zlepšiť efektivitu a flexibilitu motivačných programov pre zamestnancov rôznych vekových kategórií. Očakáva sa, že staršie generácie môžu preferovať benefity ako odmeny pri jubileách a príspevok na zdravotné ošetrovanie, zatiaľ čo mladšie generácie môžu uprednostňovať možnosti kariérneho rastu a vzdelávania. Skúmanie rozdielov v dôležitosti benefítov medzi pohlaviami je tiež dôležitý, pretože muži a ženy môžu mať rôzne potreby a požiadavky v súvislosti s rodičovskými a rodinnými záväzkami, zdravím a flexibilitou v práci. Z tohto dôvodu je poznanie rozdielov vo vnímaní dôležitosti benefítov medzi pohlaviami a vekovými kategóriami kľúčový pre porozumenie potrieb a preferencií zamestnancov a vytvorenie prispôsobivých a účinných motivačných programov. Pre zistenie rozdielov sme použili Mann-Whitneyov U test a Kruskal Wallisov test (tabuľky 3 a 4).

Tabuľka 3: Rozdiel dôležitosti motivačných faktorov podľa pohlavia

Benefit	Pohlavie	N	Priemer poradí	Mann-Whitney U	p-hodnota
Výška mzdy	Muž	119	136,52	8030,0	0,232
	Žena	144	128,26		
	Spolu	263			
13. plat	Muž	119	144,29	7106,0	0,014
	Žena	144	121,85		
	Spolu	263			
Mesačná prémie	Muž	119	134,26	8299,0	0,649
	Žena	144	130,13		
	Spolu	263			
Príplatok na cestovanie do práce	Muž	119	131,52	8511,0	0,923
	Žena	144	132,40		
	Spolu	263			
Stravné lístky	Muž	119	123,30	7533,0	0,083
	Žena	144	139,19		
	Spolu	263			
Odmeny pri pracovných alebo životných jubileách	Muž	119	139,03	7732,0	0,162
	Žena	144	126,19		
	Spolu	263			
Príspevok na kultúrne a športové podujatia	Muž	119	130,78	8423,0	0,809
	Žena	144	133,01		
	Spolu	263			
Deň voľna navyše	Muž	119	130,04	8335,0	0,694
	Žena	144	133,62		
	Spolu	263			
Možnosť vzdelávania a rozvoja	Muž	119	109,38	5876,0	0,000
	Žena	144	150,69		
	Spolu	263			
Možnosť kariérneho rastu	Muž	119	121,95	7372,5	0,038
	Žena	144	140,30		
	Spolu	263			
Hmotné benefity (automobil, telefón, notebook)	Muž	119	131,21	8474,0	0,863
	Žena	144	132,65		
	Spolu	263			

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

Výsledky Mann-Whitneyovho U testu sú významné pre porozumenie rozdielov vo vnímaní dôležitosti benefitov medzi pohlaviami. Zistili sme, že existuje signifikantný rozdiel (p -hodnota $< 0,05$) v hodnotení dôležitosti benefitov ako 13. plat (p -hodnota = 0,014), možnosť vzdelávania a rozvoja (p -hodnota = 0,000) a možnosť kariérneho rastu (p -hodnota = 0,038). Tieto výsledky naznačujú, že v porovnaní so ženami, muži považujú za dôležitejšie možnosti vzdelávania, osobnostného rozvoja a kariérneho rastu. Naopak, v porovnaní s mužmi, ženy intenzívnejšie vnímajú benefit v podobe 13. platu. V prípade ostatných benefitov sme nezaznamenali signifikantné rozdiely vo vnímaní ich dôležitosti medzi mužmi a ženami. Pre zamestnávateľov je dôležité zohľadniť tieto rozdiely vo vnímaní benefitov medzi pohlaviami a prispôbiť svoje motivačné programy, aby zohľadnili potreby a preferencie oboch pohlaví. Zlepšenie motivačných programov, ktoré sú prispôsobené potrebám a preferenciám zamestnancov, môže zlepšiť spokojnosť a motiváciu zamestnancov, a tým aj ich výkon v práci.

Tabuľka 4: Rozdiel dôležitosti motivačných faktorov podľa veku

Dôležitosť faktora	Vek	N	Priemer poradí	Kruskal Wallis	p-hodnota
Výška mzdy	< 25	48	146,27	9,005	0,029
	25-40	123	121,85		
	40-55	66	141,14		
	> 55	26	130,50		
	Spolu	263			
13. plat	< 25	48	136,38	1,051	0,789
	25-40	123	130,71		
	40-55	66	135,86		
	> 55	26	120,23		
	Spolu	263			
Mesačná prémie	< 25	48	119,69	1,671	0,643
	25-40	123	134,50		
	40-55	66	135,58		
	> 55	26	133,81		
	Spolu	263			
Príplatok na cestovanie do práce	< 25	48	106,85	10,859	0,013
	25-40	123	129,15		
	40-55	66	147,41		
	> 55	26	152,77		
	Spolu	263			
Stravné lístky	< 25	48	135,48	8,943	0,030
	25-40	123	118,34		
	40-55	66	150,02		
	> 55	26	144,46		
	Spolu	263			
Odmeny pri pracovných alebo životných jubileách	< 25	48	98,33	17,158	0,001
	25-40	123	129,72		
	40-55	66	151,68		
	> 55	26	154,96		
	Spolu	263			
Príspevok na kultúrne a športové podujatia	< 25	48	121,31	6,015	0,111
	25-40	123	125,13		
	40-55	66	149,47		
	> 55	26	139,88		
	Spolu	263			
Deň voľna navyše	< 25	48	155,06	10,554	0,014
	25-40	123	136,28		
	40-55	66	115,06		
	> 55	26	112,19		
	Spolu	263			
Možnosť vzdelávania a rozvoja	< 25	48	150,50	5,186	0,159
	25-40	123	124,11		
	40-55	66	129,58		
	> 55	26	141,31		
	Spolu	263			
Možnosť kariérneho rastu	< 25	48	157,58	10,462	0,015
	25-40	123	132,82		
	40-55	66	114,05		
	> 55	26	126,46		
	Spolu	263			
Hmotné benefity (automobil, telefón, notebook)	< 25	48	135,38	3,941	0,268
	25-40	123	138,81		
	40-55	66	119,32		
	> 55	26	125,73		
	Spolu	263			

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

Výsledky Kruskal-Wallisovho testu ukazujú, že existuje rozdiel vo vnímaní dôležitosti benefitov medzi vekovými skupinami. Z hľadiska výšky mzdy sa najviac odlišujú zamestnanci vo veku 25 – 40 rokov, pretože u nich je priemer poradia dôležitosti výšky mzdy najnižší (v dotazníkovom prieskume 1 znamená najvyššiu dôležitosť) a p-hodnota Kruskal-Wallisovho testu bola signifikantná (menšia ako 0,05). Táto skupina zamestnancov tiež v porovnaní s ostatnými skupinami priradila vyššiu dôležitosť stravným lístkam nad rámec zákona. Vyššia dôležitosť v tejto vekovej kategórii je pripisovaná finančným faktorom, čo považujeme za prirodzené. Táto veková kategória si najčastejšie zakladá rodiny, zabezpečuje bývanie a buduje finančnú rezervu. Preto je pochopiteľné, že finančnú motiváciu bude vnímať citlivejšie v porovnaní s ostatnými vekovými kategóriami. Skupina zamestnancov mladších ako 25 rokov prisudzuje vyššiu dôležitosť poskytnutým príplatkom na cestovanie do práce a odmenám pri pracovných alebo životných jubileách. Tieto výsledky môžeme rozhodne považovať za najviac prekvapujúce, pretože ich rastúcu dôležitosť by sme očakávali skôr pri starších zamestnancoch, ktorých sa bezprostrednejšie týkajú. Naopak, zamestnanci vo veku od 40 do 60 rokov, v porovnaní s ostatnými viac preferuje možnosť kariérneho rastu, kým najmenej dôležité to je pre zamestnancov do 25 rokov. V tomto prípade je výsledok celkom pochopiteľný, pretože zamestnanci po 40. roku života očakávajú adekvátne ocenenie svojich skúseností aj v podobe kariérneho postupu. Môžeme povedať, že sú vo fáze zrelosti svojej kariéry. Na druhej strane, zamestnanci do 25 rokov ešte len získavajú skúsenosti a pripravujú sa na preberanie významnejších pracovných povinností v budúcnosti. Pre skupinu zamestnancov nad 55 rokov je zase, v porovnaní s ostatnými, dôležitejší každý deň voľna navyše, čo môže súvisieť s pomalšou regeneráciou pracovnej sily. Pri vnímaní dôležitosti ostatných motivačných faktorov sme nezaznamenali signifikantné rozdiely medzi vekovými kategóriami.

Tabuľka 5: Doplnenie benefitov do motivačného programu

Benefity	Podiel
Dovolenky navyše, voľno	44,87%
Príspevok na bývanie	24,33%
Flexibilný pracovný čas	22,05%
Firemné akcie, teambuildingy	21,29%
Firemné auto	15,97%
Strava a nápoje zadarmo	14,83%
Voľná dochádzka	14,07%
Škôlka pre deti zamestnancov	8,37%
Firemný notebook	7,60%
Firemný telefón	6,84%

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

Pre získanie celkového prehľadu sme sa v prieskume respondentov opýtali na to, ktoré benefity a motivačné faktory by mohli byť doplnené do motivačného programu u ich súčasného zamestnávateľa. Respondenti mohli doplniť ľubovoľný počet benefitov, ktoré im v súčasných motivačných programoch chýbajú (tabuľka 5). Po získaní odpovedí od respondentov v našom prieskume o benefitoch a motivačných faktoroch, ktoré by mohli byť doplnené do motivačného programu u ich súčasného zamestnávateľa, sme sa rozhodli zamerať na porovnanie týchto výsledkov medzi pohlaviami a vekovými kategóriami. Tento krok nám pomôže zistiť, či existujú rozdiely v preferenciách v oblasti požadovaných benefitov a motivačných faktorov medzi rôznymi skupinami respondentov a poskytne nám cenné informácie pre prípadné budúce zlepšenie motivačných programov v podnikoch.

Tabuľka 6: Závislosť požadovaných benefítov na pohlaví

Faktor	Pearsonov Chi-kvadrát test	Cramerovo V	p-hodnota
Firemné auto	13,829 ^a	0,229	0,000
Firemný telefón	0,943 ^b	0,004	0,943
Firemný notebook	0,241 ^c	0,030	0,624
Flexibilný pracovný čas	1,608 ^d	0,078	0,205
Voľná dochádzka	0,648 ^e	0,050	0,421
Strava a nápoje nad rámec zákona	3,483 ^f	0,115	0,062
Príspevok na bývanie	2,119 ^g	0,090	0,145
Dovolenka navyše, narodeninové voľno, či voľno pri narodení dieťaťa	0,023 ^h	0,009	0,880
Firemné akcie, teambuildingy	6,871 ⁱ	0,162	0,009
Škôlka pre deti zamestnancov	0,765 ^j	0,054	0,382

a. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

b. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

c. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

d. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

e. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

f. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

g. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

h. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

i. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

j. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

Po aplikácii Pearsonovho Chí-kvadrát testu a Cramerovho V (tabuľka 6) sme zistili, že existuje signifikantný rozdiel medzi požiadavkami mužov a žien na benefity ako Firemné auto ($p = 0,000$, $V = 0,229$) a Firemné akcie a teambuildingy ($p = 0,009$, $V = 0,162$). Po porovnaní odpovedí respondentov medzi pohlaviami (tabuľka 7) sme zistili, že výrazne viac mužov ako žien by uvítalo zahrnutie firemného auta do motivačného programu. Tento benefit považovalo za dôležitý až 25,21% mužov, zatiaľ čo iba 8,33% žien. Naopak, pri firemných akciách a teambuildingoch bol rozdiel medzi pohlaviami menej výrazný, no stále bolo zistené, že väčší záujem o tento benefit prejavovali muži (28,57%) ako ženy (15,28%). Celkovo by tieto dva benefity doplnilo do motivačného programu približne 16% respondentov. To znamená, že pohlavie zohráva istú úlohu pri rozhodovaní o požiadavkách na benefity, ale nie je jediným faktorom. Pri ostatných benefitoch sme nezistili signifikantné rozdiely medzi požiadavkami mužov a žien.

Tabuľka 7: Závislosť relevantných požadovaných benefítov na pohlaví

Pohlavie	Nie	Áno	Spolu	Podiel	Nie	Áno	Spolu	Podiel
	Firemné auto				Firemné akcie, teambuildingy			
Muž	89	30	119	25,21%	85	34	119	28,57%
Žena	132	12	144	8,33%	122	22	144	15,28%
Spolu	221	42	263	15,97%	207	56	263	21,29%

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

Rovnaký postup sme aplikovali pri posúdení závislosti vnímania dôležitosti motivačných faktorov na vekových kategóriách. Na základe Pearsonovho Chí-kvadrát testu (tabuľka 8) sme zistili štatisticky významné rozdiely medzi vekovými kategóriami v prípade 6 benefítov – firemné auto, firemný telefón, flexibilný pracovný čas, strava a nápoje nad rámec zákona, firemné akcie, teambuildingy a škôlka pre deti zamestnancov. To znamená, že existujú rozdiely v preferenciách benefítov medzi rôznymi vekovými kategóriami zamestnancov. Cramerovo V ukazuje, že sila týchto závislostí sa líši v závislosti od jednotlivých benefítov. Silnejšie závislosti sme zistili pre benefity ako strava a nápoje nad rámec zákona ($V = 0,232$), škôlka pre deti zamestnancov ($V = 0,216$), flexibilný pracovný čas ($V = 0,213$) a firemné auto ($V = 0,209$). Na druhej strane, pre benefity ako firemný telefón ($V = 0,189$) a firemné akcie, teambuildingy ($V = 0,186$) sme zistili menej silné závislosti.

Tabuľka 8: Závislosť požadovaných benefítov na veku

Faktor	Pearsonov Chi-kvadrát test	Cramerovo V	p-hodnota
Firemné auto	11,517 ^a	0,209	0,009
Firemný telefón	9,391 ^b	0,189	0,025
Firemný notebook	0,309 ^c	0,034	0,958
Flexibilný pracovný čas	11,945 ^d	0,213	0,008
Voľná dochádzka	5,650 ^e	0,147	0,130
Strava a nápoje nad rámec zákona	14,123 ^f	0,232	0,003
Príspevok na bývanie	2,728 ^g	0,102	0,436
Dovolenka navyše, narodeninové voľno, či voľno pri narodení dieťaťa	4,113 ^h	0,125	0,249
Firemné akcie, teambuildingy	9,136 ⁱ	0,186	0,028
Škôlka pre deti zamestnancov	12,234 ^j	0,216	0,007

a. 2 bunky (13,3%) majú očakávanú početnosť menšiu ako 5

b. 3 bunky (37,5%) majú očakávanú početnosť menšiu ako 5

c. 2 bunky (25,0%) majú očakávanú početnosť menšiu ako 5

d. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

e. 1 bunka (12,5%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

f. 1 bunka (12,5%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

g. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

h. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

i. 0 buniek (0,0%) má očakávanú početnosť menšiu ako 5

j. 2 bunky (25,0%) majú očakávanú početnosť menšiu ako 5

Tabuľka 9: Závislosť relevantných požadovaných benefítov na veku

Vek	Nie	Áno	Spolu	Podiel	Nie	Áno	Spolu	Podiel	Nie	Áno	Spolu	Podiel
	Firemné auto				Firemný telefón				Flexibilný pracovný čas			
18-25	40	8	48	16,67%	46	2	48	4,17%	42	6	48	12,50%
25-40	95	28	123	22,76%	109	14	123	11,38%	95	28	123	22,76%
40-55	60	6	66	9,09%	66	0	66	0,00%	54	12	66	18,18%
>55	26	0	26	0,00%	24	2	26	7,69%	14	12	26	46,15%
Spolu	221	42	263	15,97%	245	18	263	6,84%	205	58	263	22,05%
	Strava a nápoje nad rámec zákona				Firemné akcie, teambuildingy				Škôlka pre deti zamestnancov			
18-25	44	4	48	8,33%	40	8	48	16,67%	46	2	48	4,17%
25-40	94	29	123	23,58%	87	36	123	29,27%	105	18	123	14,63%
40-55	62	4	66	6,06%	58	8	66	12,12%	64	2	66	3,03%
>55	24	2	26	7,69%	22	4	26	15,38%	26	0	26	0,00%
Spolu	224	39	263	14,83%	207	56	263	21,29%	241	22	263	8,37%

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2023

Z výsledkov vyplýva, že niektoré motivačné faktory a benefity majú výraznejšiu obľubu v určitých vekových skupinách (tabuľka 9). Napríklad, flexibilný pracovný čas bol najžiadanejší medzi zamestnancami vo veku nad 55 rokov, kde ho uviedlo až 46,15% respondentov, zatiaľ čo vo veku do 25 rokov bol preferovaný len 12,50% respondentov. Podobne, príspevok na bývanie bol žiadaný najmä u zamestnancov vo veku do 25 rokov, zatiaľ čo starší zamestnanci ho nepovažujú za rovnako dôležitý, pretože pravdepodobne už majú vlastné bývanie. V niektorých prípadoch sa výsledky pohybovali v očakávaných intervaloch. Napríklad, škôlka pre deti zamestnancov bola významne zaujímavá pre zamestnancov vo veku 25 – 40 rokov, pretože to môže byť pre nich relevantné kvôli starostlivosti o malé deti. Rovnako firemné akcie a teambuildingy boli žiadané viac v mladších vekových kategóriách, pretože tam sa často hľadajú príležitosti na spoločenské zážitky a budovanie vzťahov s kolegami. Celkovo tieto výsledky ukazujú, že každá veková kategória má iné preferencie a potreby, čo by zamestnávateľia mali brať do úvahy pri tvorbe motivačného programu a benefity pre svojich zamestnancov.

Výsledky naznačujú, že pohlavie a vek majú významný vplyv na to, aké motivačné faktory a benefity sú pre zamestnancov najdôležitejšie. Táto závislosť sa potvrdzuje aj v iných vedeckých štúdiách. V jednej takejto štúdií (Hitka et al. 2021) bolo zistené, že muži a ženy majú odlišné preferencie v oblasti benefítov, pričom muži si viac cenili benefítov zameraných na kariéru a

zlepšenie pracovných podmienok, zatiaľ čo ženy uprednostňovali benefity zamerané na zdravie a rodinu. Táto štúdia tiež potvrdila, že vek má významný vplyv na výber benefity, pričom mladší zamestnanci sa viac zaujímajú o benefity zameraných na zábavu a spoločenské aktivity, zatiaľ čo starší zamestnanci sa viac zameriavajú na benefity, ktoré zlepšujú zdravie a zabezpečujú finančnú stabilitu. Ďalšia štúdia (Stacho et al. 2020) zistila, že okrem pohlavia a veku, aj pozícia zamestnanca v podniku môže ovplyvniť jeho preferencie v oblasti motivačných faktorov a benefítov. Napríklad, zamestnanci na vyšších pozíciách si viac cenia benefity zameraných na kariéru a rozvoj, zatiaľ čo zamestnanci na nižších pozíciách uprednostňujú benefity zamerané na zdravie a rodinu. Ďalšou štúdiu (Štefančíková 2016), ktorá potvrdzuje naše výsledky zistila, že motivačné faktory a benefity súvisiace s kvalitou práce a pracovnými podmienkami sú pre zamestnancov najdôležitejšie, pričom zamestnanci sú viac motivovaní, ak majú možnosť ovplyvňovať svoje pracovné podmienky, ako napríklad flexibilný pracovný čas.

Záver

Výsledky skúmania potvrdzujú, že zamestnanci majú rôzne motivačné faktory a benefity, ktoré považujú za dôležité. Pohlavie zohráva istú úlohu pri rozhodovaní o požiadavkách na benefity, no nie je jediným faktorom. Niektoré benefity majú výraznejšiu obľubu v určitých vekových skupinách. Konkrétne, muži majú väčší záujem o firemné auto a firemné akcie a teambuildingy ako ženy. Na druhej strane, flexibilný pracovný čas je najžiadanejší u zamestnancov vo veku nad 55 rokov a príspevok na bývanie je žiadaný najmä u zamestnancov vo veku do 25 rokov. Naše zistenia sú v súlade aj so zisteniami niektorých ďalších autorov. Z tohto dôvodu by zamestnávateľia mali brať do úvahy rozdiely v preferenciách a potrebách svojich zamestnancov pri tvorbe motivačného programu a benefity pre nich. Týmto spôsobom sa môžu zvýšiť úroveň motivácie a spokojnosti zamestnancov, čo môže mať pozitívny vplyv na výkon a výsledky celého tímu alebo organizácie. Celkovo sme teda zistili, že vek a pohlavie sú dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú výber požadovaných benefítov. Vzhľadom na tieto rozdiely by mohli zamestnávateľia zvážiť prispôbenie svojich motivačných programov a ponúkať rôzne benefity, ktoré zohľadňujú potreby a preferencie rôznych vekových a pohlavných skupín. Považujeme to síce za hlavný prínos článku ako v teoretickej, tak aj v praktickej rovine. Zároveň je však nutné dodať, že nereprezentatívnosť výskumnej vzorky je obmedzením, ktoré neumožňuje generalizáciu na celú slovenskú populáciu. Ďalším obmedzením aplikácie výsledkov je vysoká trendovosť a subjektívnosť vo vnímaní účinnosti motivačných faktorov.

Literatúra

- [1] BAČÍK, R., R. FEDORKO a M. PROPPER, 2016. *Analytický pohľad na rozdiely v posudzovaní vybraných faktorov motivácie, demotivácie a spokojnosti v pracovnom procese*. Prešov : Bookman. ISBN 978-80-8165-199-1.
- [2] BERGSMA, W., 2013. A bias-correction for Cramér's V and Tschuprow's T. *Journal of the Korean Statistical Society*, 42(3), 323-328. ISSN 1226-3192. doi: 10.1016/j.jkss.2012.10.002
- [3] DECI, E. L., A. H. OLAFSEN and R. M. RYAN, 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. ISSN 2327-0608. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- [4] DISETH, Å., F. K. S. MATHISEN and O. SAMDAL, 2020. A comparison of intrinsic and extrinsic motivation among lower and upper secondary school students, *Educational Psychology*, 40(8), 961-980, doi: 10.1080/01443410.2020.1778640

- [5] DIWAKAR, S., V. K. KOLIL, S. FRANCIS and K. ACHUTHAN, 2023. Intrinsic and extrinsic motivation among students for laboratory courses - Assessing the impact of virtual laboratories. *Computers & Education*, 198, 104758. doi: 10.1016/j.compedu.2023.104758
- [6] GÜLLÜ, S., S. ŞAHIN and E. KIZILOĞLU, 2018. The Effect of Internal and External Motivation on Organizational Trust: A Case Study on a Sport Organization in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137. doi: 10.5430/ijhe.v7n5p127
- [7] HITKA, M., J. SCHMIDTOVÁ, S. LORINCOVÁ, P. ŠTARCHOŇ, D. WEBEROVA and R. KAMPF, 2020. Sustainability of Human Resource Management Processes through Employee Motivation and Job Satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(18), 7-26. doi: 10.12700/APH.18.2.2021.2.1.
- [8] HITKA, M., Ľ. KOZUBÍKOVÁ and M. POTKÁNY, 2018. Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80-95. ISSN 1611-1699. doi: 10.3846/16111699.2017.1413009
- [9] HITKA, M., S. LORINCOVÁ, M. POTKÁNY, Ž. BALÁŽOVÁ and Z. CAHA, 2021. Differentiated approach to employee motivation in terms of finance. *Journal of business economics and management*, 22(1), 118-134. doi: 10.3846/jbem.2020.13702
- [10] HITKA, M., S. LORINCOVÁ, M. VETRÁKOVÁ a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2019. *Matematický model motivácie*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-3160-4.
- [11] HLAVÁČKOVÁ, Z., 2019. V ktorých častiach Slovenska majú zamestnanci najviac benefitov? [online]. *Pravda.sk* [cit. 2023-03-06]. Dostupné na: <<https://uzitocna.pravda.sk/praca-a-kariera/clanok/529678-v-ktorych-castiach-slovenska-maju-zamestnanci-najviac-benefitov/>>
- [12] HUMANET, 2022. [online]. *Zamestnanecké benefity* [cit. 2023-03-06]. Dostupné na: <<https://humanet.sk/blog/zamestnanci>>
- [13] JANKELOVÁ, N., Z. JONIAKOVÁ, A. ROMANOVÁ and K. REMEŇOVÁ, 2020. Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia. *Agricultural Economics*, 66(9), 402-412. ISSN 0139-570X. doi: 10.17221/220/2020-AGRICECON
- [14] KIRCHMAYER, Z. and J. FRATRIČOVÁ, 2020. What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019, 6030.
- [15] KOHÚTOVÁ, K., 2014. Výber štatistického testu pri verifikovaní hypotéz v kvantitatívnom výskume v sociálnej práci. In *Kvantitatívne a kvalitatívne výskumné stratégie*. Prešov: Prešovská univerzita. ISBN 978-80-555-1368-3. s. 74-78.
- [16] LOCKE, E. A. and G. P. LATHAM, 2015. Goal setting theory. In *Handbook of principles of organizational behavior*, 117-136. Chichester: Wiley. ISBN 978-0-470-74095-8.
- [17] LORINCOVÁ, S., M. SEDLIAČIKOVÁ a M. VETRÁKOVÁ, 2018. Vývoj motivácie učiteľov vysokých škôl a univerzít na Slovensku. *Ekonomika a spoločnosť*, 19(1), 5-18. ISSN 1335-7069.
- [18] MURA, L. and D. VLACSEKOVÁ, 2018. Motivation of public employees: case study of Slovak teaching and professional staff. *Revista Administratie si Management Public*, (31), 67-80.

- [19] PROFESIA.SK, 2021. *Benefity* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné na: <<https://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/pracovny-servis/benefity/>>
- [20] RICHTEROVÁ, N., 2018. Generácia Y má isté požiadavky. Je čas, aby sa im zamestnávateľa prispôbili [online]. *Forbes.sk* [cit. 2023-03-06]. Dostupné na: <<https://www.forbes.sk/generacia-y-ma-iste-poziadavky-je-cas-aby-sa-im-zamestnavatelia-prisposobili/>>
- [21] RYAN, R. M. and E. L. DECI, 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- [22] SANSONE, C. and Y. TANG, 2021. Intrinsic and extrinsic motivation and self-determination theory. *Motivation Science*, 7(2), 113–114. doi: 10.1037/mot0000234
- [23] SMUTNÝ, F., 2020. Vplyv osobnosti manažéra na motiváciu zamestnancov. *Ekonomika a spoločnosť*, 21(1), 16-24. ISSN 1335-7069.
- [24] STACHO, Z., K. STACHOVÁ, D. CAGÁŇOVÁ and J. BLŠTÁKOVÁ, 2020. The Key Managerial Competencies Tendencies Application in the Business Environment in Slovakia within the Context of Industry 4.0 *EAI Endorsed Transactions on Energy Web*, 8(32), 1-9. doi: 10.4108/eai.1-7-2020.166009
- [25] STATSOFT, INC., 1999. *Electronic Statistics Textbook*. Tulsa, OK: StatSoft. WEB: <http://www.statsoft.com/textbook/stathome.html>
- [26] ŠTALMACHOVÁ, K. a M. STRENITZEROVÁ, 2020. Rozdiely v motivácii zamestnancov z hľadiska pohlavia. *Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod*, 15(1), 91-100. doi: 10.26552/pte.C.2020.1.14
- [27] ŠTEFANČIKOVÁ, A., 2016. Pracovná motivácia a pracovná spokojnosť zamestnancov v slovenských podnikoch. *Social & Economic Revue*, 14(1), 44-55. ISSN 1336-3727.
- [28] TRÉPANIÉ, S-G., R.J. VALLERAND, J. MÉNARD and C. PETERSON, 2020. Job resources and burnout: Work motivation as a moderator. *Stress and Health*. 36: 433– 441. doi: 10.1002/smi.2939
- [29] TURZO, J., 2019. Zamestnancov oslovia finančné aj nefinančné benefity [online]. *Retailmagazin.sk* [cit. 2023-03-06]. Dostupné na: <<https://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/3788-zamestnancov-oslovia-financne-aj-nefinancne-benefity>>
- [30] VORONIN, V. N., M. V. IONTSEVA and O. A. KOLOSOVA, 2021. Personnel motivation stratum structure as stability factor within socio-economic changes In: Ashmarina, S.I., Mantulenko, V.V. (eds) *Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies*. IPM 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 161. Springer, Cham doi:10.1007/978-3-030-60926-9_86
- [31] ŽÁKOVIČ, M., 2019. 20 naj zamestnaneckých benefitov svetových a slovenských firiem [online]. *Podnikajte.sk* [cit. 2023-03-06]. Dostupné na: <<https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/20-naj-zamestnaneckych-benefitov>>