

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2020/36100139013971972

**ZVYŠOVANIE ÚROVNE ODMEŇOVANIA
ZAMESTNANCOV**

Bakalárska práca

2020

Richard Wiliam Černík

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**ZVYŠOVANIE ÚROVNE ODMEŇOVANIA
ZAMESTNANCOV**

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Denisa Šefčíková

Košice 2020

Richard Wiliam Černík

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať školiteľovi mojej bakalárskej práce Ing. Denise Šefčíkovej, za jej ochotu, cenné rady, odborné vedenie a metodickú pomoc, ktorú mi poskytla pri jej vypracovaní.

ABSTRAKT

ČERNÍK, Richard Wiliam: Zvyšovanie úrovne odmeňovania zamestnancov – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: ŠEFČÍKOVÁ, Denisa, Ing. – Košice: PHF EU, 2020, počet strán 48.

Táto bakalárska práca sa zaoberá problematikou hodnotenia, riadenia a odmeňovania ľudských zdrojov. Jej cieľom je vymedziť potrebné teoretické poznatky z oblasti Hodnotenia, motivácie a odmeňovania zamestnancov. Zároveň upresniť legislatívne podmienky odmeňovania zamestnancov a pracovného pomeru ako takého. Tieto poznatky následne aplikovať pri procese zvyšovania úrovne procesu hodnotenia a odmeňovania v stredne veľkom podniku. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Prvé tri kapitoly sú venované súčasnému stavu riadenia ľudských zdrojov a teoretickým poznatkom s tým spojených. Zároveň rozoberajú metodiku skúmania a ciele bakalárskej práce.

V ďalšej časti sa budeme venovať aktuálnemu stavu problematiky vo vybranom podniku a pokúsime sa na základe zozbieraných informácií vytvoriť všeobecný popis systému, na ktorom podnik funguje.

Posledná kapitola práce je vyhradená zhodnoteniu aktuálneho stavu podniku a možným návrhom a odporúčaniam.

Kľúčové slová:

Motivácia, Odmeňovanie, ľudské zdroje, organizácia

ABSTRACT

ČERNÍK, Richard Wiliam: Improving the quality of employee rewarding system. University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economy with seat in Košice. Thesis Supervisor: ŠEFČÍKOVÁ, Denisa, Ing. – Košice: PHF EU, 2020, 48 Pages.

This bachelor thesis will be discussing various aspects of employee rewarding, employee benchmarking and employee management. These areas of research will be defined according to law and according to available literature. Information gathered will then be applied in process of characterizing the current system of employee management in selected medium sized enterprise. This document is divided into five chapters. The first three chapters are dedicated mainly to theoretical information, available about employee management. In addition, they will be describing methodology and objectives of this thesis.

The fourth chapter will be describing the current state of selected company, from the perspective of employee management, benchmarking and rewarding. Based on this information, we will attempt to describe the current system in general matter.

The last part of this thesis is focused on assessing the information provided by the previous chapters and discussing varying recommendations.

Keywords:

Motivation, Rewarding, Human resources, Organization

OBSAH

1	Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1	Plánovanie v podniku	12
1.1.1	Postup plánovania	12
1.1.2	Oblasti plánovania	13
1.2	Riadenie ľudských zdrojov.....	14
1.2.1	Začiatky riadenia ľudských zdrojov.....	14
1.2.2	Ciele riadenia ľudských zdrojov	16
1.3	Motivácia ľudských zdrojov.....	18
1.3.1	Maslowova teória potrieb.....	19
1.3.2	McGregorova teória X a Y.....	20
1.4	Hodnotenie zamestnancov	22
1.4.1	Ciele hodnotenia zamestnancov	22
1.4.2	Základné predpoklady hodnotenia	22
1.4.3	Výber správneho systému hodnotenia.....	23
1.5	Odmeňovanie zamestnancov.....	24
1.5.1	Pracovný pomer a legislatíva	25
1.5.2	Spôsoby odmeňovania zamestnancov.....	28
2	Cieľ práce	30
3	Metodika práce a metódy skúmania	31
4	Výsledky práce	32
4.1	Základné informácie o spoločnosti.....	32
4.2	Organizačná štruktúra.....	33
4.2.1	Oddelenie skladu.....	34
4.2.2	Oddelenie Výstavby a údržby siete.....	34
4.2.3	Oddelenie Projektu.....	34
4.2.4	Oddelenie Prevádzky	35
4.2.5	Oddelenie Obchodu SME	35
4.2.6	Oddelenie rezidenčného predaja a zákazníckeho servisu.....	35
4.2.7	Oddelenie Administratívy	35
4.2.8	Oddelenie Riaditeľstva.....	36
4.3	Delenie oddelení.....	36
4.4	Odmeňovanie.....	37
4.5	Systémy hodnotenia	37
4.5.1	Úlohový systém	38

4.5.2	Odporúčania.....	41
5	Diskusia.....	45

Zoznam ilustrácií, tabuliek, diagramov a rovníc

Obrázok 1: Maslowov model ľudských potrieb.....	19
Obrázok 2: Párové hodnotenie zamestnancov	23
Obrázok 3: Vážený kontrolný zoznam	24
Tabuľka 1: Delenie oddelení	36
Tabuľka 2: Aktuálny systém odmeňovania	40
Tabuľka 3:Príklad, plnenie úloh	41
Tabuľka 4: Príklad 1, Odmeňovacie obdobie originálneho systému podľa novej rovnice .	42
Tabuľka 5: Príklad 2, Odmeňovacie obdobie	43
Tabuľka 6: Príklad 3, Odmeňovacie obdobie	43
Digaram 1: Systémy odmeňovania	38
Rovnica 1: Výpočet odmeny.....	40
Rovnica 2: Odporúčaný výpočet odmeny	42
Rovnica 3: Odporúčaný výpočet odmeny ekvivalent 2	43
Rovnica 4: Odporúčaný výpočet odmeny, exponenciálna verzia.....	45

Úvod

Dnešné spoločnosti kladú stále väčší dôraz na výkonnosť a motiváciu svojich zamestnancov. Dôvodom je, že motivácia ovplyvňuje výkonnosť zamestnanca ako jednotlivca, čo sa v konečnom dôsledku odzrkadľuje na výkonnosti spoločnosti, ako celku. Zjednodušene povedané, ak je väčšina zamestnancov zle motivovaná, odzrkadlí sa to na ich výkone a tak isto na výkone spoločnosti. Naopak, ak je úroveň motivácie v spoločnosti vysoká, zvýši to efektivitu spoločnosti ako celku. Zároveň to však platí aj z pohľadu zamestnancov, keďže zamestnanci majú potrebu zvyšovať svoju životnú úroveň a výška odmeny úzko súvisí s ich výkonnosťou. Úroveň a spôsob odmeňovania zamestnancov je teda jedným z veľmi podstatných spôsobov motivácie a teda zvyšovania výkonnosti spoločností.

Ľudia vyhľadávajú zamestnania, ktoré sú vysoko ohodnotené alebo obsahujú vedľajšie benefity a spoločenské výhody. Táto situácia však komplikuje proces manažérom spoločností, keďže odmeňovanie zamestnancov môže byť rovnako škodlivé, ako prospešné. Aj keď odmeňovanie zamestnancov väčšinou zvykne mať pozitívny účinok na výkonnosť zamestnanca, môže byť taktiež prehnané a pôsobiť negatívne. V prípade odmeňovania je teda kladená veľká zodpovednosť na tvorenie procesu a pravidiel, keďže určiť hranicu medzi výškou odmeny, ktorá má za výsledok pozitívny vplyv na výkonnosť zamestnanca a odmenou, ktorá spôsobuje pokles produktivity, je náročné a závisí ako od oblasti práce, tak od iných procesov ktoré v spoločnosti fungujú.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Súčasťou tejto kapitoly bude definovanie základných teoretických pojmov a procesov v podniku a následné vymedzenie oblastí, potrebných pre zabezpečenie zvýšenia úrovne odmeňovania zamestnancov.

1.1 Plánovanie v podniku

Každý dôležitý zmene fungovania podniku predchádza proces plánovania.

Plánovanie v podniku vieme všeobecne zadefinovať ako činnosť, ktorej výsledkom je presné vymedzenie následných postupov vo vybraných oblastiach, za účelom dosiahnutia vopred zvolených cieľov. Táto činnosť môže prebiehať krátkej, alebo dlhej časovej báze, pričom vychádza z už existujúcich poznatkov a snaží sa odhadnúť a prispôbiť budúce fungovanie spoločnosti. Pod krátkodobé plánovanie vieme zaradiť plánovanie, ktoré sa opakuje v známych intervaloch na krátke obdobie, napríklad finančný plán na nasledujúci rok. Medzi dlhodobé plánovanie vieme zaradiť plánovanie, ktoré je špecifické pre dlhší časový úsek, napríklad snaha spoločnosti presadiť sa na novom trhu, alebo plán zvyšovať systém úrovne odmeňovania zamestnancov.

1.1.1 Postup plánovania

Postup plánovania závisí od konkrétnych podnikov a literatúry. Všeobecne však platia isté kroky, ktoré tento proces zahŕňa.

1. Stanovenie vízie, poslania a cieľov podniku,
2. Analýza externého a interného prostredia,
3. Formulácia scenárov a výber stratégie,
4. Implementácia stratégie,
5. Spätná väzba a kontrola úrovne dosiahnutia cieľov, prípadne úprava na základe kontroly.¹

¹ MAJTÁN, M. a kol. 2014. Podnikové hospodárstvo. Bratislava : SPRINT, 2014. 321 s. ISBN 978-80-89710-05-8.

1.1.2 Oblasti plánovania

Riadenie spoločnosti pozostáva z viacerých oblastí a faktorov, ktoré na tieto oblasti vplyvajú. V prípade plánovania vieme tieto oblasti jednoducho rozdeliť, podľa vymedzenia zdrojov potrebných na dosiahnutie cieľov.

Zdroje vieme rozdeliť na:

- Pracovné – manažéri a zamestnanci podniku,
- Materiálové – materiál, tovar a suroviny,
- Kapacitné – stroje, zariadenia, budovy,
- Finančné – kapitál, úvery, zisk.²

V prípade plánovania v oblasti hodnotenia, motivácie alebo odmeňovania zamestnancov teda ide o Pracovné, resp. ľudské zdroje.

Spomínané plánovanie sa môže líšiť na základe jeho výskytu v organizačnej štruktúre. V tomto prípade je pre nás dôležitá Funkcionálna organizačná štruktúra, pri ktorej vieme oblasti rozdeliť podľa funkčných, resp. odborných oblastí.

Medzi tieto oblasti patria:

- Obchod,
- Marketing,
- Ekonomika a financie,
- Výroba,
- Logistika,
- Personalistika.

Pre proces plánovania zvýšenia úrovne odmeňovania zamestnancov, bude teda potrebné vymedzenie oblasti, resp. oddelenia kde bude zmena zavádzaná, zistenie existujúcich poznatkov a ukazovateľov potrebných pre hodnotenie (ktoré budú bližšie vysvetlené v podkapitolách Hodnotenie zamestnancov a Odmeňovanie zamestnancov) a odhadovanie

² PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2004. Základy podnikania a manažmentu. Bratislava: Kartprint, 2004. 222s. ISBN 80-88870-37-2. s. 162.

a zváženie následných dopadov, ktoré môže zvolený systém mať na fungovanie spoločnosti.

1.2 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou personálneho manažmentu podniku, ktorý vo svojej podstate zabezpečuje v podniku spôsoby zvyšovania efektívnosť, výkonnosti a hladinu konkurencieschopnosti, čo v konečnom dôsledku vedie k ekonomickej úspešnosti podniku na konkurenčnom trhu.³

1.2.1 Začiatky riadenia ľudských zdrojov

Práca ako vykonávanie činnosti za cieľom odmeny, je z ľuďmi prepojená od ich začiatku. Historicky prácu človek vykonával sám pre seba ako lovec alebo zberač plodov, pričom jeho odmenou bolo jedlo potrebné pre prežitie. Postupom času sa však ľudia začali zoskupovať do väčších spoločností a pomaly začala vznikať deľba práce. S vznikom prvých zoskupení vznikala aj potreba túto prácu koordinovať a riešiť iné problémy, ktoré pokus o organizáciu väčšej skupiny ľudí prináša. Na teoretickej úrovni sa táto problematika začala rozoberať v období priemyselnej revolúcie.

Vývoj prístupu k riadeniu ľudských zdrojov je vysoko špecifický pre konkrétne kultúry a spoločnosti, no všeobecne možno vymedziť tieto etapy.

1. **Personálna administratíva** – Ako prvý uplatnil vedecký prístup k riadeniu práce Frederick Winslow Taylor. Ten sa pokúšal nájsť spôsob riadenia a organizácie práce, ktorý vedie k najvyššej produktivite. Pomocou zavedenia hromadnej výroby a mechanickému pohľadu na ľudské zdroje presadzoval u zamestnancov špecializáciu práce a ekonomické motívy výkonu. V období 20. až 40. rokov 20. storočia sa pojem personálna administratíva používa na označenie služby, zameranej na administratívne procedúry spojené so zamestnávaním ľudí. Práca v personálnej oblasti bola v tomto období považovaná za pasívnu, resp. neiniciatívnu. Personalisti mali za úlohu len vybaviť nevyhnutnú agendu a administratívu spojenú

³ MAJTÁN, M. a kol. 2008. Manažment. 4. Vydanie. Bratislava : SPRINT, 2008. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

s prijímaním a prepúšťaním ľudí, no rozhodnutia v tejto oblasti robili iní manažéri.

2. **Personálny manažment (personálne riadenie)** – Ako reakcia na taylorizmus a jeho prevažne mechanický pohľad na ľudské zdroje v 30. rokoch 20. storočia vzniká škola ľudských vzťahov. V tomto období sa výraznejšie rozoberá problematika sociálneho aspektu riadenia ľudí. Personálna práca je viac považovaná za osobitnú oblasť spojenú s riadením podniku s väčším dôrazom na aktívnu úlohu tejto práce. Stále je však táto oblasť zameraná predovšetkým na vnútro podnikové problémy spojené s zamestnávaním a riadením ľudí. Od 50. rokov 20. storočia sa čoraz viac objavuje systémový prístup k riadeniu, v ktorom sa podnik rozumie ako otvorený systém, ktorý neustále interaguje so svojim prostredím. V oblasti personálnej práce sa berú stále viac do úvahy externé vplyvy ako právna regulácia, vývoj trhu práce, vplyv odborov a podobne. Personálne riadenie má teda taktický charakter, a personálne oddelenia sa stávajú relatívne autonómymi.
3. **Riadenie ľudských zdrojov** – V 70. rokoch 20. storočia sa objavuje empirický prístup ku skúmaniu problematiky. Vznikajú spôsoby riadenia založené na praktických skúsenostiach manažérov, ktorí vnímajú ľudí ako zdroj, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje organizácie a určuje ich využitie. V tomto období zároveň vzniká pojem RLZ, teda riadenie ľudských zdrojov (anglicky HRM, resp. Human resource management), ktorý nahrádza oblasť personálneho riadenia. Riadenie ľudských zdrojov kladie väčší dôraz na strategický význam ľudských zdrojov pre podnik. Snaží sa zhrnúť pod jedno oddelenie viaceré ciele a metódy na ich dosiahnutie ako sú aktívna účasť všetkých manažérov pri riadení ľudských zdrojov, efektívna vnútroorganizačná komunikácia alebo podpora tímovej práce a kreatívneho myslenia.⁴

⁴ BAŠISTOVÁ, Alena. – OLEXOVÁ Cecília. Organizačná kultúra ako nástroj riadenia ľudských zdrojov Bratislava: EKONÓM, 2012. ISBN 970-80-225-3482-6

1.2.2 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je nastavenie a udržiavanie takých systémov fungovania personálnej zložky, ktoré zabezpečia dosiahnutie všeobecných cieľov podniku.

Z pohľadu organizácie vieme tieto ciele určiť v následných oblastiach.

1. **Riadenie zamestnaneckej štruktúry organizácie** – Efektívne rozdelenie oddelení na základe iných výrobných faktorov. Súvisí s vytvorením pracovného prostredia, ktoré napomáha rozvoju vedomostí a talentov jednotlivých pracovníkov. Zahŕňa taktiež tvorbu postupov a podmienok získavania nových zamestnancov.
2. **riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov**– zahŕňa tvorbu transparentných systémov riadenia a hodnotenia zamestnancov, ktoré sú založené na dohode o pracovnom výkone medzi hodnotiteľom a jednotlivcom.
3. **riadenie vedomostí** – cieľom je zabezpečenie dostatočnej kvalifikovanosti a kvality zamestnancov a následného rozvoja ich potenciálu pomocou vzdelávania.
4. **Riadenie motivácie a odmeňovania** – cieľom je zvyšovať motiváciu a pracovnú angažovanosť zamestnancov spôsobmi, ktoré zabezpečujú aby ľudia boli hodnotení a odmeňovaní za ich pracovný výkon, no aj za úroveň spôsobilosti.
5. **Riadenie zamestnaneckých vzťahov** – cieľom je vytvárať pracovnú atmosféru, ktorá umožňuje udržiavať produktívne vzťahy a komunikáciu medzi zamestnancami.
6. **uspokojovanie rozdielnych potrieb** – cieľom je vytvárať a realizovať takú politiku, ktorá rešpektuje potreby všetkých zainteresovaných strán, poskytuje rovnaké príležitosti všetkým zamestnancom a tiež rešpektuje osobné potreby

Podrobnejšie delí úlohy RLZ Balog a Rusko na **Staffing** a **Leading**⁵

Staffing – zabezpečenie personálu:

- **Úloha napláňovať a zabezpečiť dostatok ľudských zdrojov** (optimálny počet zamestnancov).
- **Analýza práce** za účelom docielenia efektívnej práce, a vzájomnej nadväznosti jednotlivých procesov.
- **Vyhľadávanie, nábor a výber zamestnancov:** Inzeráty cez médiá, úrad práce slovenskej republiky, vývesné tabule, agentúry.
- **Uvedenie na pracovné miesto a adaptačný proces:** začlenenie nových zamestnancov do spoločnosti z pracovného aj kultúrneho hľadiska. Proces trvá od nástupu do zamestnania, po vykonanie očakávanej práce, prijatie do kolektívu a vytvorenie si zvykov novej pracovnej kultúry.
- **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov:** zvýšenie pracovných, osobnostných a sociálnych zručností zamestnancov.
- **Rozdeľovanie a uvoľňovanie zamestnancov** – Snaha zaradiť zamestnanca na miesto, na ktorom dokáže najefektívnejšie využiť svoj potenciál v prospech podniku.
- **Personálna evidencia** – cieľom je vytvoriť prehľad o zamestnancoch a pracovných miestach v podniku v prehľadnej forme ako napríklad PIS (podnikový informačný systém).
- **Personálny controlling** – systém sledovania nákladov a merania efektívnosti procesov.

Leading – vedenie zamestnancov

- **Motivácia zamestnancov,**
- **Hodnotenie zamestnancov,**
- **Odmeňovanie zamestnancov,**

⁵ RUSKO, M. – BALOG, K. 2007. Manažérstvo životného prostredia 2007: Žilina: Strix et VeV. 1. vydanie 2007. ISBN 978-80-89281-18-3.

- **Komunikácia.**

1.3 Motivácia ľudských zdrojov

Motivácia je už od dávna vnímaná ako hybná sila výkonnosti zamestnancov. Výkonnosť zamestnancov sa často opisuje ako spojenie ich schopností a motivácie. Jednou z hlavných úloh ktoré teda každého manažéra čaká, je motivovať zamestnancov aby boli schopní robiť na maximum svojho potenciálu.

Vo všeobecnom zmysle, Kachaňáková definuje motiváciu ako pojem, ktorý vyjadruje psychologické dôvody, resp. príčiny konania alebo správania.⁶

„Motivácia je uvádzanie ľudí do pohybu smerom k dosiahnutiu istého výsledku. Motivácia je cieľovo orientované chovanie. Ľudia sú motivovaní, keď ich kroky vedú k dosiahnutiu nejakého cieľa, alebo odmeny k uspokojeniu ich potrieb. Dobře motivovaní ľudia majú jasne definované ciele, podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu cieľov.“⁷

„Pojem motivácia vznikol od slova motív, ktoré je odvodené od latinského slova movere, čo znamená hýbať, resp. pohybovať. Na otázku čo je motivácia vieme odpovedať, že je to proces, ktorý nás uvedie do pohybu.“⁸

Motív vieme označiť ako psychologický dôvod, ktorý dáva zmysel istému správaniu ľudí. Tieto motívy sa výrazne líšia od jednotlivca k jednotlivcovi a vždy ide o viacero komplexných motívov, ktoré konkrétny človek má.

Základnými motívmi sú potreby alebo pocit nedostatku niečoho, na čom danej osobe záleží. Motívy sú či už biologické, resp. primárne potreby (hlad), alebo spoločenské, teda sekundárne (pocit lásky, zázemia)

V spojitosti s motiváciou sa často objavuje aj slovo stimul alebo stimulácia. Stimul predstavuje vonkajšie pôsobenie na konanie jednotlivca. Ide teda o snahu zámerne zvyšovať motiváciu a podnecovať istý spôsob správania.

Prvky motivácie, v literatúre nazývané aj motivátory, vieme vo svojej podstate rozdeliť na **vonkajšie** a **vnútorné**.

⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085 22-9.

⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸ ADAIR, J. E. (2004). Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing. 178s. ISBN: 80-86851-00-1

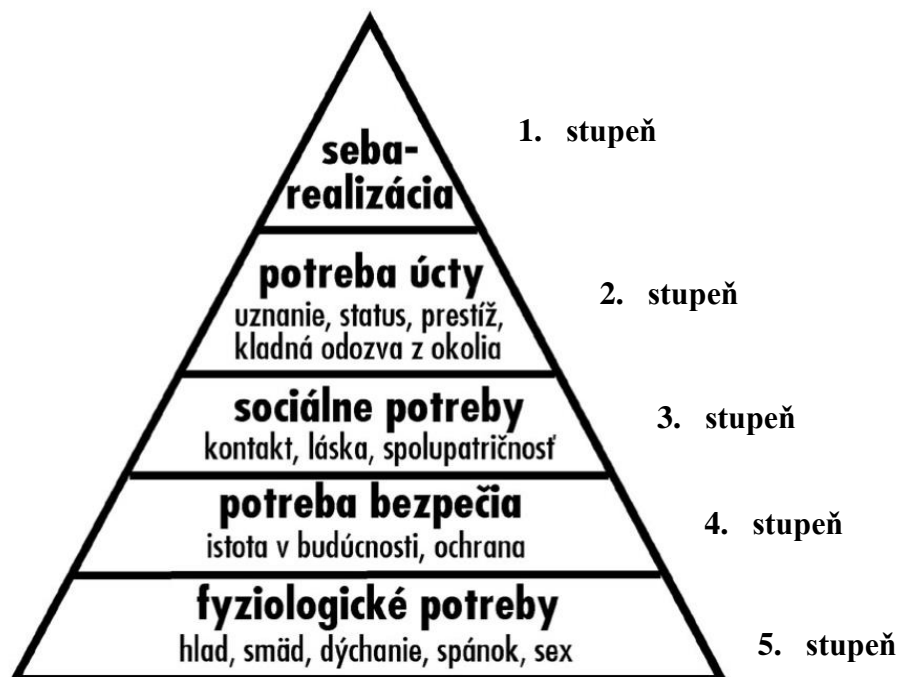
Vonkajšie – makroekonomické, politické a spoločenské podmienky v danej oblasti

Vnútorne - potreby, návyky, záujmy, hodnoty, ideály a pudy

V literatúre možno nájsť mnoho teórií popisujúcich motiváciu, z kadiaľ plynie, ako ovplyvňuje ľudí a ako zvoliť správne postupy k dosiahnutiu cieľa, teda motivovaného zamestnanca. Tieto aspekty motivácie sa však menia ako z hľadiska oblasti v ktorej organizácia funguje, tak aj z časového hľadiska zmenou kultúry a spoločenských návykov.

1.3.1 Maslowova teória potrieb

Maslow vytvoril hierarchiu potrieb, ako motivačnú teóriu v psychológii, ktorá pozostáva z 5 stupňového modelu ľudských potrieb. Tento model sa v literatúre väčšinou nachádza zobrazený vo forme pyramídy.



Obrázok 1. Maslowov model ľudských potrieb

Zdroj: <https://beonline.sk/zaklady-marketingu-ktore-musite-poznat-maslowova-pyramida/>

Potreby, ktoré sa nachádzajú na nižších stupňoch musia byť uspokojené pred tým, ako sa začne rozvíjať potreba k vyšším stupňom. Potreby sa teda vyvíjajú od najdôležitejších na spodku po najmenej nevyhnutné na vrchu pyramídy. Samozrejme, hranice nie sú úplne čierno-biele, teda potreba k vyšším stupňom nastupuje postupne. Dokonca v neskoršej literatúre tvrdí, že väčšina spoločnosti žije s väčšinou potrieb uspokojenou len čiastočne. Zároveň k tomuto tvrdeniu poskytuje hypotetický príklad: 1.

stupeň 85%, 2. stupeň 70%, 3. stupeň 50%, 4. stupeň 40%, 5. stupeň 10%. Tak isto pripúšťa, že poradie nie je úplne striktné a u istých ľudí môže byť poradie iné, dokonca niektoré potreby nemusia vôbec existovať.

Ďalej vieme tieto potreby deliť na Deficitné (D-potreby) a Potreby úcty a sebarealizácie (B-potreby).

Medzi deficitné potreby patria potreby prvých troch stupňov, teda fyziologické, bezpečnostné a sociálne. O týchto potrebách tvrdí že vznikajú z nedostatku a motivujú ľudí keď nie sú splnené. Zároveň motivácia pre splnenie týchto potrieb rastie, čím dlhšie sú tieto potreby odopierané. Keď však sú deficitné potreby viac-menej naplnené, začína nastupovať potreba naplňovať vyššie potreby.

Potreba úcty a Seba-realizácia, teda potreba dosiahnuť svoj plný potenciál a kreativitu, nie sú až tak nedostatkom, ako skôr potrebou rastu. Tieto potreby sú veľa krát naplňované iba čiastočne. U mnoho ľudí však nie je cesta jednosmerná, keďže sa miera uspokojenia časom mení. Dôvodom môže byť napríklad rozvod alebo strata zamestnania. Podobné udalosti človeka posúvajú v miere uspokojenia naspäť na predošlé stupne.

1.3.2 McGregorova teória X a Y

McGregor v 60 rokoch vytvoril motivačnú teóriu X-Y. Tá je založená na študovaní vtedajších názorov manažérov, na základe ktorých vypracoval spôsoby postupu pri riadení a komunikácií manažérov s rôznymi podriadenými. Rozdelil pohľady ľudí do dvoch rôznych skupín, podľa ich povahy a správania v pracovnom procese. Týmto skupinám následne priradil spôsoby riadenia, ktoré prevažne používali.

Teória X – pri teórii X McGregor predpokladá takzvaného „typického zamestnanca“ podľa vtedajšieho pohľadu. Medzi jeho znaky patria nízke ambície, snaha vyhnúť sa zodpovednosti, malá iniciatíva, odpor k práci. V teórii tvrdí, že manažéri typu X vychádzajú z troch základných predpokladov že zamestnanci:

1. Sú prirodzene leniví a snažia sa vyhnúť práci.
2. Sú nezodpovední a ich práca a správanie si vyžaduje podrobný dohľad.
3. Sú Intelektuálne neschopní prispieť k fungovaniu podniku.

Spôsob manažmentu spojený s týmto pohľadom omnoho častejšie využíva priamy prístup manažéra a striktný princíp odmeny alebo trestu ako motivácie. Manažéri

s podobným myslením si podľa teórie vyžadujú, aby všetky akcie mali zodpovednosť vystopovateľnú k jednotlivcovi. Na základe toho následne vedia zamestnanca presne buď odmeniť alebo potrestať. McGregor následne poskytuje dva príklady prístupu k teórii X. **Tvrдый prístup**, ktorý je založený na sledovaní, zastrášaní a treste zamestnancov. Tento prístup však môže dosiahnuť nepriaznivé výsledky v podobe nízkej snahy spolupracovať a odporu voči manažmentu. Naopak **Mäkký prístup** sa snaží zvyšovať morálku prostredníctvom hodnotenia a pozvoľnosti, rizikom je však nízky výkon zamestnancov. McGregor považuje oba z týchto príkladov v extrémoch za neefektívne a správny systém by sa podľa neho mal nachádzať niekde v strede. Manažment podľa teórie X je všeobecne považovaný za užitočný v prípade práce, kde zamestnanci nie sú motivovaní pre výkon.

Teória Y – Je založená na pozitívnejšom pohľade na ľudí, ktorá je istým spôsobom opakom teórie X. McGregor považuje tento prístup za všeobecne presnejší. Táto teória vychádza z predpokladov že zamestnanci:

1. Pod istou motiváciou dokážu považovať prácu za naplňajúcu,
2. nie sú vo svojej podstate nezodpovedný a sú schopní sa sami orientovať,
3. majú schopnosť intelektuálne prispieť k fungovaniu podniku.

Na základe tohto pohľadu sú zamestnanci považovaní za jeden z najdôležitejších aspektov spoločnosti. Cieľom je vytvoriť pracovné prostredie, v ktorom zamestnanci komunikujú na lepšej úrovni s nadriadenými, uvedomujú si svoju zodpovednosť a nie je potrebný dohľad na ich pracovné správanie. Veľká časť motivácie je teda založená na osobnom prístupe k zamestnancom. Táto teória však má nedostatky v prípade jednotnosti a presnosti, keďže nie je založená na presných pravidlách.

McGregor tvrdí, že manažéri s humánnejším prístupom budú uplatňovať väčšiu časť princípov riadenia podľa teórie Y a zamestnanci, resp. Manažéri s pohľadmi na zamestnanca podľa teórie X budú uplatňovať princípy riadenia podľa teórie X.

Zároveň však tvrdí, že na základe toho, aké očakávania a pohľad má manažér na zamestnancov, sa zamestnanci budú správať podľa jednej z X/Y teórií. Ak teda manažér nastúpi do práce s striktnejším „X“ pohľadom a očakávaniami, stretne sa so zamestnancami, ktorí inklinujú k lenivému a nezodpovednému správaniu. Na základe toho teda bude považovať za vhodné uplatniť manažérske prístupy podľa teórie X. Ak však nastúpi k tým istým zamestnancom manažér s očakávaniami motivácie a zodpovednosti, stretne sa s motivovanejšími a zodpovednejšími zamestnancami.

1.4 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov je jedným z hlavných nástrojov riadenia pracovného výkonu, ktoré má za úlohu posúdiť predpoklady, vlastnosti, názory správania, postoje a výsledky práce ktorou je hodnotený zamestnanec poverený. Tieto hodnotenia následne poskytujú manažérom vzácne informácie o ich zamestnancoch, na základe ktorých potom vedia robiť rozhodnutia v rôznych oblastiach riadenia ľudských zdrojov.

1.4.1 Ciele hodnotenia zamestnancov

Medzi hlavné ciele hodnotenia zamestnancov vieme podľa Kachaňákovvej zaradiť:

- Zdokonaľovať systém riadenia ľudských zdrojov na základe vyššej informovanosti o úlohách a činnostiach zamestnancov,
- Identifikovať potreby kvalifikačnej prípravy a rozvoja kariéry zamestnancov,
- Vytvoriť podklady pre odmeňovanie zamestnancov,
- Identifikovať potrebu racionalizačných opatrení organizačného, informačného a technického usporiadania podniku.⁹

Z tohto rozdelenia vyplýva, že odmeňovanie zamestnancov sa dá naviazať na hodnotenie zamestnancov. Zložitejšie systémy odmeňovania si teda vyžadujú správnu formu hodnotenia.

1.4.2 Základné predpoklady hodnotenia

Aby bolo hodnotenie efektívne a dali sa z neho vyvodit' užitočné informácie, musí spĺňať isté zásady. Medzi tieto zásady vieme zaradiť:

- Systematickosť,
- Pravidelnosť,
- Objektívnosť,
- Spravodlivosť,

⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT – vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5

- Vzájomná informovanosť medzi hodnotiteľom a hodnoteným.

1.4.3 Výber správneho systému hodnotenia

Výber správneho systému hodnotenia je podstatným krokom, ktorý závisí od veľa rôznych faktorov. Každému typu pracovnej pozície môže vyhovovať iný spôsob hodnotenia, pričom niektoré systémy hodnotenia môžu byť pre danú pozíciu nepoužiteľné. Niektoré oddelenia môžu benefitovať z hodnotenia založeného na schopnosti plniť normy, no niektoré oddelenia môžu vyžadovať osobnejší pohovorový prístup alebo systém hodnotenia založený na výsledkoch firmy.

Medzi niektoré typy hodnotenia patria:

- **Metóda párového hodnotenia** – zamestnanci sú hodnotení v pároch, pričom vybraný zamestnanec je vždy porovnávaný k jednému z iných zamestnancov. Vo vybraných kritériách sa môže následne umiestniť buď ako lepší (označený +) alebo horší (označený -) tieto údaje sú umiestňované do tabuľky. Ako príklad si vieme uviesť hodnotenie v kritériu „tímová komunikácia.“ (Obr.2).

Compared to:	Alan	Kate	Louise	Ahmed	Joy
Alan	X	+	+	-	-
Kate	-	X	-	-	-
Louise	-	+	X	+	-
Ahmed	+	+	-	X	+
Joy	+	+	+	-	X
Total superior	2	4	2	1	1

Obrázok 2: Párové hodnotenie zamestnancov

Zdroj: SHIELDS, J. a kol. Managing Employee Performance and Reward. 2. ed. Cambridge University Press, 2016, 454s. ISBN 978-1-107-65353-5

- **Metóda kritického incidentu** – Je založená na sledovaní pracovného správania, ktoré je či už pozitívne, alebo negatívne považované za podstatné pri dosahovaní pracovného cieľa. Reporty následných „incidentov“ sú zaznamenávané a následne, buď formou denníka alebo špeciálneho formuláru, spojené do formálneho záznamu výkonu. Od zamestnancov

môže byť následne požadované poskytnúť písomnú odozvu na vzniknuté incidenty. Cieľom takéhoto záznamu je odstrániť možnosť krátkodobého pocitu a docieľiť presnejší sumár za celé obdobie.

- **Vážený kontrolný zoznam** – Vychádza z metódy kritického incidentu, no obchádza jeden z jeho hlavných nedostatkov vo forme nepresného hodnotenia. Cieľom tejto metódy je vytvoriť kategórie, (v prípade Metódy kritického incidentu by sme ich nazvali incidentmi) ktoré obsahujú správanie, považované za podstatné pri výkone práce. Týmto kritériam sú následne priradené váhy. Každý zo zamestnancov s rovnakou náplňou práce je hodnotený pomocou kontrolného zoznamu kde je potrebné len určiť či sa dané kritéria udiali. (príklad Obr.3)

<i>Behavioural criterion: communication</i>		<i>(Weighting*)</i>
Listens well and understands the needs of the customer and others	✓	(+2.5)
Provides insufficient or inaccurate information to customers and team members	✓	(-2.0)
Persuasively communicates in a way that produces positive results		(+3.0)
Expresses ideas clearly and directly	✓	(+1.5)
Customers complain about communication style		(-3.0)
Conveys confidence when communicating		(+2.0)
(Category score)		(+2.0)

Obrázok 3: Vážený kontrolný zoznam

Zdroj: SHIELDS, J. a kol. *Managing Employee Performance and Reward*. 2. ed. Cambridge University Press, 2016, 454s. ISBN 978-1-107-65353-5

1.5 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov je jednou zo základných úloh personálneho oddelenia. Problematika odmeňovania zamestnancov je veľmi úzko prepojená na predošle rozobrané oblasti ako motivácia a hodnotenie. Je jedným z výrazných motívov pre výkon práce a v literatúre sa často objavuje aj ako súčasť motivácie zamestnancov. Zároveň však nadväzuje na hodnotenie zamestnancov, ktoré často krát predchádza, resp. ovplyvňuje proces a výšku odmeňovania. Práve preto sa dá odmeňovanie zamestnancov považovať za nevyhnutnú oblasť riadenia akejkoľvek spoločnosti.

1.5.1 Pracovný pomer a legislatíva

Pracovný pomer je základným predpokladom pre odmeňovanie zamestnancov. Pre účely vysvetlenia vzťahu odmeňovania zamestnanca zamestnávateľom si ho teda potrebujeme vysvetliť.

Potreba regulovať práva ľudí pri práci vznikla s vznikom prvých zamestnancov (a teda aj zamestnávateľov). Zo začiatku boli tieto vzťahy regulované morálnymi zásadami spoločnosti v ktorej bol takýto pracovný pomer vykonávaný. Neskôr však vznikala potreba určiť presnejšie a jasnejšie pochopiteľné pravidlá. Začali vznikať dohody a neskôr zmluvy medzi zemepánmi a poddanými, feudálmi, vazalmi a inými účastníkmi lénnych vzťahov a podobne. Niektoré z týchto zmlúv už vieme považovať za predchodcov prvých pracovných pomerov ktoré boli uzatvárané.

V dnešnej dobe tieto vzťahy reguluje pracovný zákon rozsiahlym množstvom pravidiel a práv.

Podľa zákonníka práce §1 ods. (2) je závislá práca prácou vykonávanou vo vzťahu nadriadenosti zamestnávateľa a podriadenosti zamestnanca, osobne zamestnancom pre zamestnávateľa, podľa pokynov zamestnávateľa, v jeho mene, v pracovnom čase určenom zamestnávateľom.

Zamestnávateľ je teda osoba, ktorá určuje pravidlá pracovného vzťahu v rámci zákona.

Zákon taktiež stanovuje práva zamestnancov na mzdu (teda odmenu) v základných zásadách zákonníka práce Čl.3: Zamestnanci majú právo na mzdu za vykonanú prácu, na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, na odpočinok a zotavenie po práci. Zamestnávatelia sú povinní poskytovať zamestnancom mzdu a utvárať pracovné podmienky, ktoré zamestnancom umožňujú čo najlepší výkon práce podľa ich schopností a vedomostí, rozvoj tvorivej iniciatívy a prehlbovanie kvalifikácie.

Dodatočne zákon upravuje podmienky a minimálnu výšku mzdy. V prípade zvyšovania úrovne odmeňovania zamestnancov je potrebné si teda vymedziť spodnú hranicu pre odmeňovanie.

Základným princípom v úprave odmeňovania zamestnancov podľa Zákonníka práce je princíp zmluvnej voľnosti pri vyjednávaní o mzdových podmienkach a princíp garancie minimálnej výšky niektorých mzdových nárokov.

Zamestnávateľ je povinný dohodnúť mzdové podmienky buď v pracovnej zmluve so zamestnancom alebo v kolektívnej zmluve (§ 119 ods. 2 Zákonníka práce).

Dojednanie mzdových podmienok je podstatnou náležitosťou pracovnej zmluvy, preto musia byť jej súčasťou. Len v prípade, že mzdové podmienky sú už dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí v pracovnej zmluve uviesť odkaz na ustanovenia kolektívnej zmluvy. Ak určitý nárok upravuje Zákonník práce, stačí uviesť odkaz na príslušné ustanovenia tohto zákona.

V rámci mzdových podmienok sa musia dohodnúť najmä formy odmeňovania zamestnancov, suma základnej zložky mzdy a ďalšie zložky plnení poskytovaných za prácu a podmienky ich poskytovania (§ 119 ods. 3 Zákonníka práce).

Uzavretie pracovnej zmluvy a dojednanie jej obsahu vrátane mzdových podmienok je právnym úkonom, ktorý sa musí urobiť slobodne a vážne, určite a zrozumiteľne, inak by bol takýto právny úkon neplatný (§ 37 Občianskeho zákonníka).

Čo sa týka minimálnych výšok mzdy, zákon popisuje viacero prípadov, keď je mzda určovaná.

Mzda zamestnanca nesmie byť nižšia ako minimálna mzda ustanovená osobitným predpisom. (§ 119 ods. 1 Zákonníka práce); nižšia ako suma minimálnej mzdy nemôže byť ani výška odmeny za prácu, vykonávanú na základe dohody o vykonaní práce, dohody o brigádnickej práci študentov alebo dohody o pracovnej činnosti.

Zákonník práce v § 120 garantuje výšku minimálnej mzdy v závislosti od náročnosti zamestnancom vykonávaných prác v prípade, ak mzdové podmienky nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve.

Priamo z ustanovení mzdovej časti Zákonníka práce vyplýva právny nárok na nasledujúce plnenia, a to najmenej na úrovni zákonom ustanovenej spodnej hranice:

- mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas,
- mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok,
- mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu,
- mzdové zvýhodnenie za prácu v nedeľu,
- mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu,
- mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce,

- náhrady mzdy za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti mimo pracoviska,
- mzdy za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku.

Zákonník práce ustanovuje aj minimálnu výšku priemerného zárobku alebo pravdepodobného zárobku zamestnanca.

Pri **práci nadčas** patrí zamestnancovi podľa § 121 ods. 1 Zákonníka práce dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej v sume

- 25 % jeho priemerného zárobku,
- 35 % jeho priemerného zárobku ak ide o zamestnanca, ktorý vykonáva rizikové práce.

Ak zamestnanec vykonáva **prácu v deň sviatku**, má okrem dosiahnutej mzdy právny nárok na mzdové zvýhodnenie najmenej vo výške 100 % svojho priemerného zárobku (§ 122 Zákonníka práce).

Ak zamestnanec vykonáva **prácu v sobotu**, má okrem dosiahnutej mzdy právny nárok na mzdové zvýhodnenie najmenej vo výške 50 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu (§ 122a Zákonníka práce). Zákonník práce umožňuje uplatniť výnimku pre skupinu zamestnávateľov, u ktorých sa vzhľadom na povahu práce alebo podmienky prevádzky vyžaduje, aby sa práca pravidelne vykonávala v sobotu. Na základe tejto výnimky je možné v zmysle § 122a ods. 2 Zákonníka práce dohodnúť mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu najmenej **45 % minimálnej mzdy** v eurách za hodinu.

Ak zamestnanec vykonáva **prácu v nedeľu**, má okrem dosiahnutej mzdy právny nárok na mzdové zvýhodnenie najmenej vo výške 100 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu (§ 122b Zákonníka práce). Rovnako ako pri práci v sobotu zákonník umožňuje uplatniť výnimku pre skupinu vybranú zamestnávateľov. Na základe tejto výnimky je možné v zmysle § 122b ods. 2 Zákonníka práce dohodnúť mzdové zvýhodnenie za prácu v nedeľu najmenej **90 % minimálnej mzdy** v eurách za hodinu.

Nočná práca je práca vykonávaná v čase medzi 22. hodinou a 6. hodinou. Za prácu v tomto časovom intervale patrí zamestnancovi v zmysle § 123 ods. 1 Zákonníka práce okrem dosiahnutej mzdy aj mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu vo výške najmenej 40 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu a ak ide o zamestnanca vykonávajúceho rizikovú prácu, patrí mu mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu vo výške najmenej 50 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu.

Zamestnancovi patrí mzdová kompenzácia **za sťažený výkon práce** pri rizikových prácach v prostredí, kde pôsobia faktory pracovného prostredia (chemické faktory, karcinogénne a mutagénne faktory, biologické faktory, prach, fyzikálne faktory ako hluk, vibrácie, ionizujúce žiarenie), za podmienky, že pri ich výkone sa vyžaduje, aby používal na zníženie zdravotného rizika osobné ochranné pracovné prostriedky (§ 124 Zákonníka práce).

Minimálna výška mzdovej kompenzácie za sťažený výkon práce je vo výške najmenej 20 % minimálnej mzdy v eurách za hodinu. Od 1. januára 2020 predstavuje najmenej 0,6666 eura za hodinu.

O **pracovnú pohotovosť** ide v prípade, ak sa zamestnanec v čase mimo svojej pracovnej doby zdržiava po určený čas na dohodnutom mieste a je pripravený na výkon práce podľa pracovnej zmluvy. Čas, kedy zamestnanec čaká na výkon práce, ale prácu ešte nevykonáva, je neaktívnou časťou pracovnej pohotovosti. Pohotovosť nariaďuje, prípadne so zamestnancom dohodne, zamestnávateľ (§ 96 Zákonníka práce).

Zamestnávateľ môže za podmienok ustanovených v § 94 zamestnancovi nariadiť alebo s ním dohodnúť pracovnú pohotovosť mimo pracoviska aj na dobu, počas ktorej zamestnanec nepracuje preto, že je sviatok, za ktorý mu patrí náhrada mzdy alebo za ktorý sa mu jeho mesačná mzda nekráti.

Za čas neaktívnej časti pracovnej pohotovosti mimo pracoviska má zamestnanec nárok na náhradu najmenej vo výške 20 % hodinovej minimálnej mzdy. Od 1. januára 2020 predstavuje minimálna výška náhrady najmenej 0,6666 eura za hodinu.

Za čas neaktívnej časti pracovnej pohotovosti na pracovisku patrí zamestnancovi mzda vo výške pomernej časti základnej zložky mzdy (§ 96 Zákonníka práce).

Ak by dohodnutá suma základnej zložky mzdy zamestnanca bola nižšia ako suma minimálnej mzdy, za čas neaktívnej časti pracovnej pohotovosti na pracovisku sa mu poskytne mzda vo výške minimálnej mzdy.

1.5.2 Spôsobý odmeňovania zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov vieme vo svojom základe rozdeliť na dva základné typy odmeňovania

Mzdové,

- základné,
 - časová mzda,
 - úkolová mzda,
- doplnkové,
 - odmeny,
 - prémie,
 - osobné hodnotenie,

dodatočné,

- zamestnanecké výhody.

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce bude zistiť aktuálny stav odmeňovania a hodnotenia zamestnancov vo vybranom podniku, konfrontovať zistené informácie s teoretickými východiskami v danej oblasti a následná optimalizácia, resp. zvyšovanie úrovne celého procesu od hodnotenia až po odmeňovanie.

Bakalárska práca obsahuje päť kapitol. Prvá kapitola bude venovaná predovšetkým teoretickým východiskám v oblasti odmeňovania, motivácie, hodnotenia a riadeniu ľudských zdrojov ako celku. V jednotlivých oblastiach budú rozobrané dôvody, ciele, úlohy a spôsoby sledovania a prispôsobovania konkrétnych problematík.

V tretej kapitole sa oboznámime s metodikou práce a metódami skúmania zvolených oblastí.

V štvrtej kapitole bude rozobraný aktuálny stav vybraného podniku. Tento stav bude následne spracovaný a graficky zobrazený.

Piata kapitola bude následne venovaná porovnávaniu aktuálneho stavu s teoretickými poznatkami obsiahnutými v prvej kapitole a návrhom zmien a nových riešení pre dosiahnutie zvýšenia úrovne procesov riadenia ľudských zdrojov vo vybranom podniku.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Objektom bakalárskej práce je spoločnosť ktorá je stredne veľkým poskytovateľom internetu v oblasti východného Slovenska. Z dôvodu popisovania interných informácií spoločnosti ju budeme v práci nazývať INTERNET, s. r. o.

Pre potreby skúmania systému hodnotenia a odmeňovania je potrebné si určiť základnú organizačnú štruktúru a princípy fungovania spoločnosti.

Informácie budú zbierané buď z internetových zdrojov ako Obchodný register Slovenskej republiky, finstat.sk a Internetová stránka spoločnosti, alebo sledovaním a osobnými rozhovormi a konzultáciami so zamestnancami a manažérmi spoločnosti.

V prípade teoretických poznatkov boli poznatky čerpané s odbornej literatúry a vedeckých článkov zameraných na problematiku odmeňovania, hodnotenia a motivácie zamestnancov.

Ako hlavné metódy skúmania budeme používať:

- Proces pozorovania – sledovanie vnútorných procesov spoločnosti a jednotlivých postupov,
- analýza – Rozklad všeobecných poznatkov na jednotlivé celky,
- syntéza – zlučovacia metóda čiastkových údajov do uceleného stavu,
- indukcia – proces zovšeobecňovania získaných jednotlivých poznatkov s účelom vytvorenia všeobecnej štruktúry spoločnosti,
- Popis systémov pomocou matematických rovníc.

4 Výsledky práce

V tejto časti bakalárskej práce sa budeme venovať aktuálnemu stavu podniku. Oboznámime sa s oblasťou v ktorej podniká, rozdelíme ľudské zdroje do oddelení a následne budeme zisťovať aktuálny systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v rôznych oddeleniach.

4.1 Základné informácie o spoločnosti

Firma ktorú budeme skúmať bude z dôvodov ochrany obchodného tajomstva nazývaná INTERNET, s. r. o.

Firma INTERNET ponúka služby z oblasti telekomunikácií prevažne v oblasti východu Slovenska.

Podľa obchodného registra sa firma venuje:

- Prenájmu a požičiavaniu zariadení výpočtovej, komunikačnej, kancelárskej, audiovizuálnej, telekomunikačnej, meracej, regulačnej, automatizačnej techniky,
- sprostredkovaniu predaja nehnuteľností,
- sprostredkovateľskej činnosti,
- reklamnej a propagačnej činnosti,
- poradenskej a konzultačnej činnosti v oblasti predmetu podnikania,
- poskytovaniu telekomunikačnej služby - sprostredkovanie prístupu do siete internet a dátovej služby prenosu hlasu prostredníctvom siete INTERNET bez využívania obmedzených zdrojov,
- zriaďovaniu a prevádzkovaní verejnej telekomunikačnej siete, na zriaďovanie a prevádzkovanie rádiových zariadení a na poskytovanie verejnej telekomunikačnej služby prenos dát,
- maloobchodu a veľkoobchodu v rozsahu voľných živností,
- navrhovaniu, vývoju, výrobe, montáži, servisu, konfigurácií, zriaďovaniu, prevádzkovaní a prenájmu strojov, prístrojov a zariadení, výpočtovej,

komunikačnej, kancelárskej, audiovizuálnej, telekomunikačnej, meracej, regulačnej rádiovkej a automatizačnej techniky,

- automatizovanému spracovaniu dát,
- leasingu spojenému s financovaním,
- výstavníckej činnosti,
- poskytovaní software / predaju hotových programov na základe zmluvy s autormi alebo vyhotovovanie programov na zákazku,
- účtovníctvu a ekonomickému poradenstvu v rozsahu voľných živností,
- organizovaní kurzov, školení a seminárov,
- školiacej činnosti v rozsahu voľných živností,
- Výskumu a vývoju v oblasti prírodných a technických vied,
- Výskumu a vývoju v oblasti spoločenských a humanitných vied.

4.2 Organizačná štruktúra

Z hľadiska funkcionálnej organizačnej štruktúry vieme podnik INTERNET, s. r. o. rozdeliť na oddelenia, na základe spoločných znakov pracovnej náplne ich zamestnancov. Základným delením z pohľadu manažérov je:

- Oddelenie Skladu,
- Oddelenia Výstavby a údržby siete,
- Oddelenie Projektu,
- Oddelenie Prevádzky,
- Oddelenie Obchodu SME,
- Oddelenie rezidenčného predaja a zákazníckeho servisu,
- Oddelenie Administratívy,
- Oddelenie Riaditeľstva.

4.2.1 Oddelenie skladu

Oddelenie skladu má na starosti správu skladu, výdaj, príjem a evidenciu do informačného systému. V oddelení sú zamestnaní dvaja zamestnanci. Oddelenie má vedúceho skladu a skladníka, ktorí mu zodpovedá. V prípade oddelenia skladu sa dá hovoriť o dvoch typoch prevádzky. **Bežná prevádzka** – vedúci skladu má na starosti zadávanie úloh skladníkom, evidenciu v systéme a nákup spotrebného tovaru, pričom skladníci plnia zadané úlohy (vyskladnenie, naskladnenie a pod.). **Pohotovostná prevádzka** – nastáva v prípade pohotovosti v mimoriadnych časoch. K dispozícii je jeden skladník, ktorý má za úlohu vyskladniť materiál a náradie potrebné pre servis mimo bežných pracovných hodín. Z hľadiska systému odmeňovania je teda potrebné dohliadnuť na správne vyplácanie zvýhodnenej mzdy za prácu nadčas mzdu za pracovnú pohotovosť mimo pracoviska.

Oddelenie skladu priamo zodpovedá riaditeľskému oddeleniu.

4.2.2 Oddelenie Výstavby a údržby siete

Oddelenie výstavby vieme dodatočne rozdeliť podľa špecializácie zamestnancov na **oddelenie výstavby optických sietí** a **oddelenie výstavby rádii a metalických sietí**. V rámci týchto oddelení sú zamestnanci rozdelení podľa kvalifikácie a pracovných skúseností. Každé z oddelení má určeného vedúceho, ktorému zvyšok zamestnancov zodpovedá. Najčastejšou náplňou práce členov výstavby je pripájanie nových zariadení a servis existujúcich sietí.

Oddelenie ako celok zodpovedá priamo oddeleniu riaditeľstva a nepriamo prostredníctvom úloh oddeleniu Projektu

4.2.3 Oddelenie Projektu

Oddelenie projektu zabezpečuje plánovanie, tvorbu rozpočtu a udeľovanie úloh spojených s investičnými akciami. Zamestnanci majú priamy kontakt so zamestnancami oddelenia výstavby, prevádzky a administratívy, pričom majú kompetencie týmto oddeleniam zadávať úlohy. Oddelenie má v prípade investičných akcií za úlohu od oddelenia obchodu vypracovať návrh technického riešenia. Oddelenie má menovaného vedúceho, ktorý má na starosti projektových manažérov a projektantov. Tím prisudzuje investičné akcie na základe skúseností a znalostí.

Oddelenie priamo zodpovedá oddeleniu riaditeľstva a reaguje na dopyt oddelenia obchodu.

4.2.4 Oddelenie Prevádzky

Oddelenie prevádzky zamestnáva dvoch zamestnancov, ktorí majú za úlohu udržať plynulú prevádzku aplikačnej, transportnej a internetovej vrstvy poskytovaných služieb. Zároveň v prípade investičnej akcie zodpovedá za posúdenie prevádzkových možností riešenia potrieb zákazníka, vrátane dizajnu siete a návrhu aktívnych aj pasívnych prvkov pre poskytnutie požadovanej služby. Ich komunikácia prebieha prevažne s oddelením výstavby, projektu a obchodu.

Oddelenie priamo zodpovedá oddeleniu riaditeľstva a prevažne reaguje na dopyt od oddelenia projektu.

4.2.5 Oddelenie Obchodu SME

Oddelenie obchodu SME (small - medium enterprise) má za úlohu zabezpečiť kontakt s korporačnými zákazníkmi. Jeho cieľom je ako vyhľadávať nových zákazníkov, tak aj udržať existujúcich. Oddelenie má na starosti tvorbu nových investičných akcií.

Oddelenie zodpovedá priamo oddeleniu riaditeľstva. Prevažná časť komunikácie prebieha so zákazníkom a oddelením projektu.

4.2.6 Oddelenie rezidenčného predaja a zákazníckeho servisu

Toto oddelenie má na starosti kontakt so zákazníkmi fyzickými osobami. Väčšinou rieši štandardné obchodné prípady ktoré si nevyžadujú komunikáciu s oddelením projektu. V prípade väčších investičných akcií prebieha komunikácia podobne ako pri **oddelení obchodu SME**.

Oddelenie je priamo zodpovedné oddeleniu riaditeľstva.

4.2.7 Oddelenie Administratívy

Oddelenie administratívy spracúva a tvorí administratívne dokumenty. Zároveň má za úlohu kontakt s orgánmi štátnej správy a formálny aspekt externej komunikácie podniku. V prípade investičných akcií tak isto zabezpečuje dokumenty, povolenia a potvrdenia z rôznych inštitúcií (napr. výpisy z katastra).

Oddelenie priamo zodpovedá oddeleniu riaditeľstva.

4.2.8 Oddelenie Riaditeľstva

Oddelenie riaditeľstva zodpovedá spoločníkom za pracovné, kapacitné a finančné plánovanie podniku. Má za úlohu tvoriť a udržiavať procesy v spoločnosti. Udržiava si kontakt so všetkými vedúcimi z ostatných oddelení podniku, pričom dohliada na všetky väčšie neštandardné prípady. V prípade veľkých investičných akcií zároveň schvaľuje rozpočet.

4.3 Delenie oddelení

Na základe organizačnej štruktúry riaditeľstvo sleduje znaky, ktoré majú jednotlivé oddelenia spoločné. Sledovanými znakmi sú **iniciatívnosť** požadovaná od zamestnancov a **variabilita** jednotlivých pracovných úloh.

Za **iniciatívne** pracovné pozície považujeme pozície ktoré umožňujú zamestnancom efektívne konať z vlastnej iniciatívy a nemajú obmedzený počet úloh, ktorý je potrebné splniť za isté časové obdobie. Takýmito úlohami sú napríklad pripájanie nového zariadenia alebo zohnanie nového klienta.

Variabilita pracovných úloh je odlišnosť v procese, náročnosti, dôležitosti a počtu konkrétnych činností ktoré sú od danej pracovnej pozície vyžadované. Pracovné činnosti s vysokou variabilitou sú napríklad tvorba a riadenie investičných akcií, keďže investičná akcia môže zahŕňať čokoľvek medzi akciou od malého klienta až po veľkú investičnú akciu v hodnote desiatok tisíc eur.

Následne teda vieme zaradiť oddelenia podľa miery ich variability a iniciatívnosti v pracovnej činnosti.

Tabuľka 1: Delenie oddelení

	Vysoká Variabilita	Nízka Variabilita
Vysoká Iniciatívnosť	Oddelenie Riaditeľstva, Oddelenie obchodu SME, Oddelenie rezidenčného predaja a zákazníckeho servisu	Oddelenie výstavby a údržby optických sietí, Oddelenie výstavby a údržby rádii a metalických sietí

Nízka Iniciatívnosť	Oddelenie projektu, Oddelenie administratívy, Oddelenie Skladu	
----------------------------	--	--

Zdroj: Vlastné spracovanie

Delenie na základe miery variability a iniciatívnosti nám následne umožní lepšie pochopiť dôvody používania rôznych spôsobov odmeňovania zamestnancov a vytvoriť kategórie v ktorých sa môže úroveň systému odmeňovania zvyšovať.

4.4 Odmeňovanie

Súčasnú odmeňovanie v spoločnosti vieme rozdeliť na tri vrstvy.

- Fixná mzda
- Prémie
- Odmeňovací systém

Pod fixnú mzdu patrí základný plat zamestnanca, ktorý je zaručený pracovnou zmluvou. Fixný plat závisí od pozície a kvalifikovanosti zamestnanca.

Prémie sú druhou vrstvou odmeňovania. Prémie udeľuje zamestnancovi jeho nadriadený, teda vedúci oddelenia pre zamestnancov v oddelení a riaditeľ v prípade vedúcich oddelení. Prémie sú nadštandardnou formou odmeny, ktorá je založená na subjektívnom ohodnotení nadriadeným. Vo väčšine prípadov je udeľovaná za nadštandardne pozitívne správanie.

Odmeňovací systém sa vyskytuje v troch rôznych formách, v závislosti od oddelenia v ktorom sa zamestnanec nachádza. Tento systém je úzko prepojený s hodnotením zamestnancov a budeme sa mu podrobnejšie venovať v kapitole **Systémy hodnotenia**.

4.5 Systémy hodnotenia

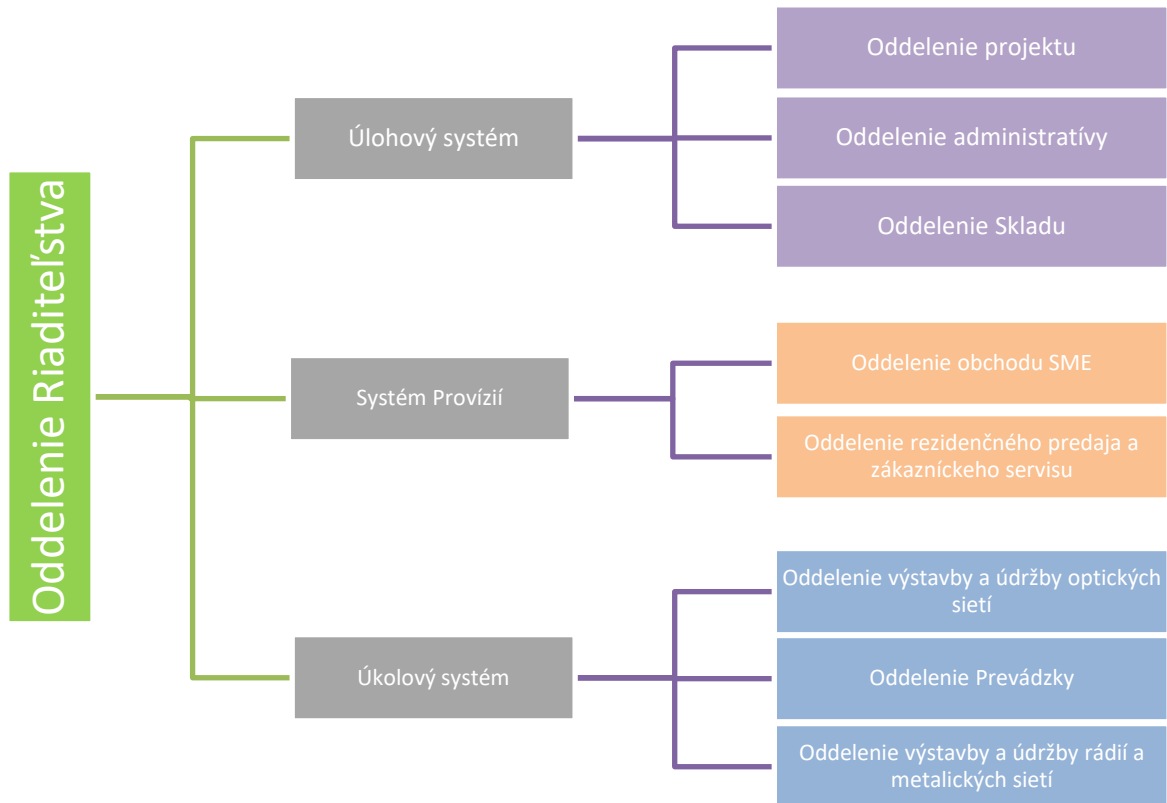
Na základe rozhovorov s manažérmi vieme, že spoločnosť momentálne používa tri odlišné systémy hodnotenia a odmeňovania.

- Úlohový systém,
- Systém provízií,

- Úkolový systém.

V nasledujúcej časti sa budeme venovať úlohovému systému, keďže ten je v spoločnosti najlepšie zdokumentovaný.

Diagram 1: Systémy odmeňovania



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5.1 Úlohový systém

Úlohový systém je súčasťou informačného systému spoločnosti. Je založený na systéme takzvaných úloh, ktoré sú pridelené užívateľom systému. Tento systém je vhodný pre pracovné pozície s vysokou variabilitou činností no nízkou iniciatívnosťou zamestnancov. Používa sa na administratívnom oddelení a oddelení projektu a oddelení skladu, keďže tieto oddelenia si na svoju činnosť vyžadujú dopyt od iného oddelenia.

Pre vysvetlenie tohto systému je potrebné si určiť atribúty úlohy.

Atribúty úlohy:

- Zadávateľ úlohy,
- Prijímateľ úlohy,
- Aktuálny stav úlohy,
- Termín zadania úlohy,
- Termín splnenia úlohy,
- Termín akceptácie úlohy,
- Subjekt úlohy,
- Znenie úlohy,
- Odmeňovacie obdobie v ktorom sa úloha nachádza.

Zadávateľ úlohy – drží údaj o osobe, ktorá úlohu zadáva. Pokiaľ je táto osoba vedúcim oddelenia, je z polovičnej váhy zodpovedná za splnenie úlohy. Cieľom je aby bol zadávateľ úlohy motivovaný dohliadnuť na jej splnenie.

Prijímateľ úlohy – drží údaj o osobe, na ktorú je daná úloha vypísaná. Po akceptácii úlohy je osoba zodpovedná za jej splnenie.

Aktuálny stav úlohy – hovorí o stave plnenia úlohy. Úloha sa môže nachádzať v piatich rôznych stavoch.

1. Čaká na vyjadrenie (akceptáciu, vrátenie, zamietnutie),
2. Akceptovaná, v plnení,
3. Ukončená,
4. Schválená – po ukončení úlohy je potrebné overiť, či bola úloha splnená zadávateľom.
5. Zrušená – v prípade že je úloha zamietnutá a zadávateľ schváli, že úloha nie je potrebná sa dostáva do stavu zrušená. Táto úloha sa následne nezohľadňuje v odmeňovacom systéme.

Termín zadania a splnenia úlohy – informuje o termíne kedy bola úloha zadaná a kedy je potrebné ju splniť. Na základe tohto údaju sa neskôr vypočítava zostávajúci čas na splnenie úlohy.

Termín akceptácie úlohy – úloha musí byť do daného termínu buď akceptovaná, zamietnutá, alebo vrátená na preverenie zadávateľovi.

Subjekt úlohy – obsahuje stručný informačný popis obsahu úlohy.

Znenie úlohy – obsahuje plné znenie úlohy potrebné pre jej splnenie.

Odmeňovacie obdobie v ktorom sa úloha nachádza – obsahuje informáciu o konkrétnych pravidlách odmeňovania a dĺžku daného obdobia. Momentálne trvanie jedného odmeňovacieho obdobia je jeden rok.

Momentálny systém odmeňovania priradzuje zamestnancom spadajúcim pod úlohový systém jednorazovú odmenu vo forme X násobku ich aktuálneho mesačného platu za odmeňovacie obdobie.

Výška násobku a teda X, závisí od **počtu nesplnených úloh**. V prípade vedúcich oddelení je **Počet nesplnených úloh** vypočítaný na základe súčtu počtu **nesplnených prichádzajúcich úloh** (UN_p) a polovice hodnoty všetkých **nesplnených vydaných úloh** (UN_v).

Rovnica 1: Výpočet odmeny

$$X = 2 - \left(UN_p + \frac{UN_v}{2} \right)$$

Zdroj: Interné dokumenty systému.

Ak X nadobudne záporné hodnoty, výsledkom je napomenutie a osobný rozhovor.

Tabuľka 2: Aktuálny systém odmeňovania

Počet nesplnených úloh	X
0	2
1	1
2	0
3+	napomenutie

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5.2 Odporúčania

System momentálne neberie do úvahy podstatu úloh vo forme času, ktorý bol na dokončenie úlohy potrebný. Odporúčaním je teda vytvorenie rovnice, ktorá by pri výpočte hodnotenia zohľadňovala dĺžku plnenia danej úlohy. System založený na tejto rovnici, bude vychádzať z odmeňovacích stupňov originálneho systému. Výsledné hodnoty teda budú naberáť rovnaké hodnoty v intervale $<0;2>$ no zároveň bude systém flexibilný a dokáže pokračovať nad úroveň predošlého systému. Tým zabezpečí motiváciu zamestnancov plniť úlohy v kratšom ako zadanom čase.

System by pre výpočet potreboval informácie o očakávanej dĺžke plnenia úlohy a reálnej dĺžke ktorá bola na splnenie potrebná.

Údaje ktoré by boli o úlohách zozbierané, by následne boli sčítané do dvoch kategórií. **Časový fond** by obsahoval súčet všetkých zadaných dĺžok plnenia. **Plnenie fondu** by obsahovalo súčet všetkých reálnych dĺžok úloh ktoré boli splnené. Nesplnenej úlohe by bola priradená reálna hodnota vo forme koľko úloha trvala a Zadaná dĺžka by bola nulová, keďže zamestnanec úlohu akceptoval a plnil, no nemala žiaden efekt.

Na základe týchto údajov by sa následne vytvorila tabuľka

Tabuľka 3:Príklad, plnenie úloh

	Zadaná dĺžka	Reálna dĺžka
Úloha 1	15	7
Úloha 2	6	2
Úloha 3	6	13
Úloha 4	8	9
Úloha 5	0	6
Suma	35 (Časový fond)	37 (Plnenie fondu)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe požiadaviek od matematického vzťahu následne vieme vytvoriť potrebné premenné.

Koeficient odmeny (K) – určuje výslednú odmenu v podobe K násobku aktuálneho platu zamestnanca.

Časový fond (F) – Súčet všetkých zadaných dĺžok.

Plnenie fondu (P) – Súčet všetkých reálnych dĺžok.

Citlivosť (v) – Rozsah plnenia ktoré zamestnávateľ od zamestnanca očakáva.

Na základe premenných, vieme následne zostaviť rovnicu, ktorá bude systém presne popisovať.

Rovnica 2: Odporúčaná výpočet odmeny

$$K = \frac{(F - P)}{v} + 2$$

Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto rovnica je lineárnou funkciou **Koeficientu odmeny**, kde **v** určuje smernicu, a **K** je nulové ak **Plnenie fondu** je **P=F+2v**.

V prípade že za **V** dosadíme **v=1**, **P** bude určovať počet všetkých zadaných úloh a **F** bude určovať počet splnených úloh, docielime vzťah, ktorý sa bude správať podľa originálneho hodnotiaceho systému (Príklad 1.).

Tabuľka 4: Príklad 1, Odmeňovacie obdobie originálneho systému podľa novej rovnice

Splnené úlohy	Zadané úlohy	Pracovny fond	23
		Plnenie pracovneho fondu	24
		Citlivosť	1
		Vysledna odmena	1.00
23	24		

Zdroj: Vlastné spracovanie

V príklade 2, si uvedieme hodnotenie, pri zamestnancovi ktorý za hodnotené obdobie splnil úlohy so zadanou dĺžkou 35 hodín za 37 hodín. Znamená to teda, že s plnením úloh mierne meškal. Citlivosť nastavíme na **v=10**, čo znamená, že za každých 10 zameškaných hodín stratí zamestnanec možnosť odmeny vo výške 1 násobku aktuálneho

platu za obdobie. Mínusové hodnoty by vo vnímaní starého systému znamenali dôvod na napomenutie.

Tabuľka 5: Príklad 2, Odmeňovacie obdobie

Zadaná dĺžka	Reálna dĺžka	Pracovny fond	35
15	7	Plnenie pracovneho fondu	37
6	2	Citlivosť	10
6	13	Vysledna odmena	1.80
8	9		
0	6		
35	37		

Zdroj: Vlastné spracovanie

V príklade 2. Má zamestnanec, pri citlivosti 10 a 2 hodinovom omeškaní pri plnení úloh, nárok na odmenu vo výške 1.8 násobku aktuálnej mesačnej mzdy.

V prípade zmeny očakávania od zamestnancov sa dá odstrániť pripočítanie +2 (Príklad 2). Hodnota K by v takomto prípade bola nulová pre ($P=F$), čo by malo za následok 0 odmenu pri 100% splnení očakávanej dĺžky úloh. Odmena by bola následne udeľovaná za nadštandardné plnenie. V takom prípade by zamestnanec stratil za každých v nesplnených úloh možnosť odmeny vo forme 1 násobku platu.

Rovnica 3: Odporúčaný výpočet odmeny ekvivalent 2

$$K = \frac{(F - P)}{v} + 2$$

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 6: Príklad 3, Odmeňovacie obdobie

Zadaná dĺžka	Reálna dĺžka	Pracovny fond	35
15	7	Plnenie pracovneho fondu	37
6	2	Citlivosť	10
6	13	Vysledna odmena	-0.20
8	9		
0	6		
35	37		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Takýto systém umožňuje flexibilnejšie hodnotenie zamestnancov. Nedostatkom však môže byť náročnosť voľby správnej citlivosti, prípadne náročnosť nastavenia nulovej hodnoty **K**. Systém zároveň funguje na lineárnej funkcii, čo mu neumožňuje nastaviť exponenciálny vývoj **K**, ktorý by mohol zabezpečiť výraznejšie spomalenie zmeny vrchných a spodných hodnôt.

5 Diskusia

Na základe navrhovaného systému hodnotenia v kapitole 4.5.1, sa dá pokračovať pri starom výsledku odmeňovania, keďže odporúčaný systém je možné nastaviť aby fungoval v rovnakom rozsahu ako stará verzia. Tento systém však pridáva ďalšiu vrstvu možností nastavenia výslednej odmeny. V prípade dodatočnej implementácie sa dá použiť aj exponenciálna verzia funkcie, ktorá umožňuje prostredníctvom nastavenia n hodnoty ovplyvňovať konvexnosť alebo konkávnosť výslednej funkcie. Tá si však vyžaduje výrazne väčšiu pozornosť pri správnej voľbe premennej n .

Rovnica 4: Odporúčaný výpočet odmeny, exponenciálna verzia

$$K = \frac{(F - P)^n}{v^n}$$

Zdroj: Vlastné spracovanie

Systém odmeňovania úloh spĺňa kritéria ako jednoznačne vystopovateľná zodpovednosť, sledovanie a schvaľovanie ukončenia úloh, alebo presný systém fungovania, na základe ktorých by sa dal zaradiť do spôsobu manažmentu podľa McGregorovej teórie-X. Je však dôležité takéto systémy manažmentu suplementovať systémami a manažérmi s ľudským a pozitívnym pohľadom a dať zamestnancom pocit že robia úlohy z vlastnej zodpovednosti. Za solídny spôsob odmeňovania z pohľadu teórie-Y podľa McGregora vieme v tomto prípade považovať vrstvu prémie, ktorá je založená na priamejšom vzťahu manažéra a zamestnanca.

Záver

System hodnotenia je podstatnou súčasťou riadenia zamestnancov. Nastavovanie takéhoto systému je však náročný proces a vyžaduje si značnú časť plánovania a skúšobnej prevádzky. Pre to je dôležité byť opatrný pri zavádzaní nových systémov, alebo tvorení zmien a pokúšať sa ich implementovať až po zvážení čo najväčšieho množstva aspektov, ktoré môže takýto proces ovplyvniť. Správna implementácia efektívneho systému hodnotenia však dokáže výrazne ovplyvniť motiváciu a efektivitu ľudských zdrojov.

Bibliografické zdroje

1. ADAIR, J. E. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178s. ISBN: 80-86851-00-1
2. ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BAŠISTOVÁ, A. – OLEXOVÁ C. Organizačná kultúra ako nástroj riadenia ľudských zdrojov Bratislava: EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3482-6
5. ČIHOVSKÁ, V. – MATUŠOVIČOVÁ, M. – HVIZDOVÁ, E. Manažment obchodných organizácií. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 302 s. ISBN 978-80-3473-4.
6. KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085 22-9.
7. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT – vфра, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5
8. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. LAWTER, L – KOPELMAN, R, J – PROTTAS, D, J. McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. r. 2015. [online] WCOB Faculty Publications, Jack Welch College of Business Dostupné na: https://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob_fac/408/
10. MAJTÁN, M. a kol. Manažment. 4. Vydanie. Bratislava : SPRINT, 2008. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
11. MAJTÁN, M. a kol. Podnikové hospodárstvo. Bratislava : SPRINT, 2014. 321 s. ISBN 978-80-89710-05-8.
12. MEŇOVSKÝ, I. Hodnotenie zamestnancov – nepríjemná nevyhnutnosť r. 2005 [online]. Epi.sk, 2005 [cit. 2020-4-11]. Dostupné na: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Hodnotenie-zamestnancov-neprijemna-nevyhnutnost.htm>

13. MURGAŠ J. Plánovanie, Teória a metodológia, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 1999. ISBN 80-7139-051-8
14. PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. 2004. Základy podnikania a manažmentu. Bratislava: Kartprint, 2004. 223s. ISBN 80-88870-37-2
15. PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2012. 264s. ISBN 978-80-247-3809-3
16. RUSKO, M. – BALOG, K. 2007. Manažérstvo životného prostredia 2007: Žilina: Strix et VeV. 1. vydanie 2007. ISBN 978-80-89281-18-3.
17. SHIELDS, J. a kol. Managing Employee Performance and Reward. 2. ed. Cambridge University Press, 2016, 454s. ISBN 978-1-107-65353-5
18. STRÝČKOVÁ, J. Odmeňovanie zamestnancov v podnikateľských subjektoch r. 2005 [online]. Epi.sk, 2005 [cit. 2020-4-11]. Dostupné na: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Odmenovanie-zamestnancov-v-podnikatelskych-subjektoch.htm>
19. WININGER, S, R.; NORMAN, A, D. Assessing Coverage of Maslow's Theory in Educational Psychology Textbooks: A Content Analysis. r. 2010. [online] ERIC.ed.gov. Dostupné na: <https://eric.ed.gov/?id=EJ894805>

Použité zákony:

1. Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov
2. Zákon č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde v znení neskorších predpisov
3. Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 324/2019 Z. z., ktorým sa ustanovuje suma minimálnej mzdy na rok 2020
4. Výklad zákona podľa web stránky Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky [online]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/>