

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Národohospodárska fakulta

Evidenčné číslo: 101005/B/2022/36124042119572484

NEFINANČNÉ MOTIVÁTORY A ICH VÝZNAM

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Národohospodárska fakulta

NEFINANČNÉ MOTIVÁTORY A ICH VÝZNAM

Bakalárska práca

Študijný program: Ľudské zdroje a sociálny manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra sociálneho rozvoja a práce

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Peter Sika, PhD.

ABSTRAKT

BOOR, Ivo: Nefinančné motivátory a ich význam. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska Fakulta; Katedra sociálneho rozvoja a práce. – doc. Ing. Peter Sika, PhD. – Bratislava

Záverečnú prácu sme vypracovali na tému Nefinančné motivátory a ich význam. Cieľom záverečnej práce bolo zhodnotiť aktuálne poskytované nefinančné motivátory v konkrétnej spoločnosti. Zameriavali sme sa na vhodnosť motivátorov pre jednotlivé skupiny zamestnancov. V teoretickej časti sme sa zamerali na predstavenie všeobecných poznatkov z oblasti tém ako spokojnosť zamestnancov, motivácia zamestnancov a benefity. V praktickej časti sme opisovali súčasný stav nefinančných motivátorov zamestnancov v konkrétnom podniku, ich nákladovosť a výsledky z dotazníkového prieskumu. Výsledkom výskumu je návrh a odporúčanie na aplikovateľnosť najvhodnejších nefinančných motivátorov s ohľadom na potreby spoločnosti a zamestnancov ako aj ich ekonomický dopad. Záverečnú prácu sme rozdelili na 4 časti. V prvej časti sme sa venovali teoretickému vymedzeniu pojmu motivácia. V druhej časti sme popisovali rôzne motivačné teórie. V tretej časti sme sa zaoberali problematikou zamestnaneckých výhod. Na začiatku štvrtej časti sme stručne charakterizovali firmu Packeta, Slovakia s.r.o. v ktorej sa konal prieskum a následne sme tento prieskum analyzovali a vyhodnocovali. Na základe vyhodnotenia dotazníka sme vedeli poskytnúť rady a odporúčania, ktoré môže firma uskutočniť v praxi.

Kľúčové slová: motivácia, motivačné teórie, zamestnanci, zamestnávateľ, firma , nefinančné motivátory.

ABSTRACT

BOOR, Ivo: Non-financial motivators and their meaning. - University of Economics in Bratislava. Faculty of National Economy; Department of Social Development and Labor. - doc. Ing. Peter Sika, Ph.D. - Bratislava

We have prepared the final work on the topic of non-financial motivators and their importance. The aim of the final work was to evaluate the currently provided non-financial motivators in a specific company. We focused on the suitability of motivators for individual groups of employees. In the theoretical part, we focused on the presentation of general knowledge in the field of topics such as employee satisfaction, employee motivation and benefits. In the practical part, we described the current state of non-financial motivators of employees in a particular company, their costs and the results of a questionnaire survey. The result of the research is a proposal and recommendation for the applicability of the most suitable non-financial motivators with regard to the needs of the company and employees as well as their economic impact. We divided the final work into 4 parts. In the first part, we focused on the theoretical definition of the concept of motivation. In the second part, we described various motivational theories. In the third part, we dealt with the issue of employee benefits. At the beginning of the fourth part, we briefly characterized the company Packeta, Slovakia s.r.o. in which the survey took place and subsequently we analysed and evaluated this survey. Based on the evaluation of the questionnaire, we were able to provide advice and recommendations that the company can implement in practice.

Key words: motivation, motivational theories, employees, employer, company, non - financial motivators.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že túto bakalársku prácu na tému Nefinančné motivátory a ich význam som spracoval samostatne a to s použitím literatúry uvedenej v priloženom zozname.

Trnava 18.05.2022

.....

Úvod	13
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	14
1.1 Teoretické definovanie pojmu motivácia	14
1.2 Teórie motivácie	15
1.2.1 Teória inštrumentality	16
1.2.2 Teórie zamerané na obsah.....	16
1.2.3 Teórie zamerané na proces	19
1.3 Systém zamestnaneckých výhod	20
1.3.1 Finančné odmeny	21
1.3.2 Nefinančné odmeny	22
1.3.3 Najpreferovanejšie nefinančné motivátory	22
2 Ciele a metodika	26
3 Praktická časť práce	27
3.1 Charakteristika firmy Packeta Slovakia s.r.o.....	27
3.2 Nefinančné motivátory a benefity v spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o.....	28
3.3 Analyzovanie a vyhodnotenie prieskumu.....	29
3.3.1 Analýza prieskumu	29
3.3.2 Náklady spojené s nefinančnými motivátormi	39
3.4 Sumarizácia výsledkov a odporúčania pre firmu	42
Záver.....	44
Zoznam použitej literatúry	45
Prílohy	46

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Maslowova hierarchia potrieb	17
--	----

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Hygienické faktory a motivátory	18
Tabuľka 2 Podiel zamestnancov s nefinančnými benefitmi	25
Tabuľka 3 Náklady spojené s poskytovaním nefinančných motivátorov	40

Zoznam grafov

Graf 1 Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia	30
Graf 2 Rozdelenie zamestnancov podľa veku	30
Graf 3 Rozdelenie zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania	31
Graf 4 Rozdelenie pozícií vo firme	31
Graf 5 Čo najviac zamestnanci vo firme oceňujú	32
Graf 6 Najpreferovanejšie nefinančné motivátory	33
Graf 7 Povedomie o nefinančných motivátoroch	34
Graf 8 Motivujú nefinančné motivátory?	34
Graf 9 využívanie nefinančných motivátorov	35
Graf 10 spokojnosť s funkciou nefinančných motivátorov	35
Graf 11 hodnotenie motivačného systému	36
Graf 12 Pohľad dlhodobých zamestnancov na zmeny v oblasti nefinančnej motivácie	37
Graf 13 Dôležitosť nefinančných motivátorov	38
Graf 14 Preferencia finančných vs. nefinančných motivátorov	38

Úvod

S motiváciou sa stretávame častejšie, ako by sme mysleli. V práci, v kolektíve priateľov alebo aj doma, v kruhu rodiny. Motivácia ovplyvňuje naše konanie úplne pri všetkom. Či už je to motív, ktorý nás motivuje rýchlo ukončiť prácu, ktorá nás nebaví, aby sme sa mohli venovať niečomu príjemnejšiemu, alebo je to očakávanie odmeny na konci zrealizovanej práce. Motivovať nás môže aj predstava výsledku, ktorý z nášho snaženia vznikne.

V tejto dobe sa každý zamestnávateľ snaží motivovať svojich zamestnancov k vyšším výkonom, alebo motivuje kvalitných uchádzačov, aby si vybrali práve ich firmu, ako miesto, kde budú pracovať.

Čím ďalej tým viac sa zamestnávatelia snažia hľadať kreatívne a pre svojich zamestnancov atraktívne, nie len finančné ale aj nefinančné motivátory, aby stimulovali ich potreby a motivovali k lepším pracovným výkonom.

Práve týmto témam budeme v záverečnej práci venovať pozornosť. V prvej časti píšeme o samotnom pojme motivácia, ako sa naň pozerajú rôzni odborníci. Prechádzame cez viaceré teórie motivácie a na konci teoretickej časti sa zameriame na motivačné nástroje využívané v pracovnom svete. V praktickej časti budeme analyzovať dotazník, ktorý vyplňali zamestnanci spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o. o ich pohľade na firmou ponúkané nefinančné odmeňovanie. V závere práce sa pokúsime o odporúčanie pre firmu na základe výstupov z dotazníka a teoretických vedomostí nazbieraných počas vypracovávania bakalárskej práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Teoretické definovanie pojmu motivácia

V odbornej literatúre sa stretávame s mnohými definíciami pojmu motivácia. Medzi definíciami môžeme nájsť vzájomnú podobnosť avšak nie jednotnú formuláciu.

Podľa Nakonečného (1995) pojem motivácia vychádza z latinského slova moveo. Toto slovo v preklade znamená hýbať. Motiváciu pokladá za trend, ktorý určuje smer, silu a trvanie správania. Motív a motivácia sú v skutočnosti prepojené, čo znamená, že cieľ a jeho intenzita tvoria jednotu a nie je možné ich rozdeľovať. Podľa autora je motív hypotetickou dispozíciou k tomuto procesu.¹

Motivácia je podľa Mikulášтика (2015) vnímaná ako pohnútka, popud, teda motív, ktorý inšpiruje a zároveň usmerňuje činnosti človeka. Za podstatu motivačného systému pokladá hodnoty, postoje, podnety, idey, záujmy.²

Podľa Armstronga (2007) je motivácia súbor faktorov, ktoré vplývajú a určujú spôsob správania ľudí. Armstrong tiež vo svojom diele spomína Johna Arnolda, ktorý motiváciu definuje ako súbor, ktorý obsahuje 3 zložky:

- Smer – niečo, čo sa daná osoba pokúša urobiť
- Úsilie – aké úsilie na to daná osoba vynakladá
- Vytrvalosť – čas, ktorý sa o to daná osoba pokúša

Armstrong tiež uvádza, že k pracovnej motivácii existujú dve cesty. Prvý spôsob je, keď človek motivuje sám seba tak, že práca, ktorú vykonáva uspokojuje jeho potreby. V druhom prípade je človek motivovaný svojim nadriadeným alebo manažmentom prostredníctvom hodnotenia, odmeňovania, pochvalami, atď.

¹ NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. 336 s. ISBN 80-200-0525-0.

² MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3. vyd. Praha: Garda, 2015. 344 s. ISBN 9788024742212.

Základ našiel v Herzbergovom rozdelení motivácie na dva typy:

- Vnútoraná motivácia – podnety a faktory, ktoré vytvárame sami sebe a tie smerujú naše správanie. Medzi tieto faktory sa radia: autonómia, zodpovednosť, možnosť rozvoja a využitia schopností.
- Vonkajšia motivácia – podnety a faktory, ktorými na nás okolie vplýva aby nás motivovalo. Do tejto skupiny možno zaradiť: pochvala, zvýšenie mzdy, povýšenie ale aj tresty: kritika, disciplinárne konanie atď.

Armstrong zastáva názor, že vnútorné motivátory, tým že nám nie sú vnucované zvonka, ale sú našou súčasťou, majú hlbšie a dlhodobejšie trvanie. Na druhú stranu vonkajšie motivátory môžu mať priamy účinok, ale ich pôsobenie nemusí byť dlhodobé.³

Kachaňáková (2007) vysvetľuje pojem motivácia ako hybné sily, pohnútky, motívy, ktoré pôsobia v ľudskej psychike a smerujú tohto človeka istým smerom. Vplyv týchto síl sa navonok ukáže v podobe motivovanej činnosti. Ľudia, ktorí sú motivovaní zvnútra, dosahujú určité stanovené ciele. Podľa Kachaňákovvej je práve táto motivácia považovaná za najlepšiu formu. Ľudia väčšinou potrebujú byť stimulovaní, teda byť motivovaní aj zvonka.⁴

Na základe definícií, ktoré sme spomenuli vyššie, vieme konštatovať, že motivácia zastáva významnú úlohu v živote každého z nás. Určuje naše konanie, napomáha uspokojovať naše potreby.

1.2 Teórie motivácie

Teórie motivácie sa snažia vysvetliť postup pre motivovanie osôb. Skúmajú nie len vzťah medzi motiváciou a prácou, ale aj medzi správaním a výsledkom. Slúžia na získanie predstavy, ako sa budú osoby správať pri vplyve motivačných podnetov.

Správna realizácia motivačného programu, vychádzajúca z motivačných teórií môže napomôcť podniku v jeho snahe dosiahnutia väčšej produktivity.⁵

³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Garda, 2007. 800 s. ISBN 8024714073

⁴ KACHAŇÁKOVÁ, Anna et al. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-83-5

⁵ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Garda, 2007. 800 s. ISBN 8024714073

1.2.1 *Teória inštrumentality*

Teória, za ktorou stojí teoretik Taylor hovorí o princípe odmien a trestov, ktoré majú ľudí nasmerovať žiaducim smerom. Teória pojednáva o tom, že ak človek robí jednu vec, povedie to k veci inej. Z toho vyplýva, že zamestnanci sú motivovaní k výkonu, ak sa od neho priamo odvíjajú jeho odmeny a tresty. Základom tejto teórie je názor, že zamestnanec je motivovaný správať sa istým spôsobom ak vie, že za takéto správanie bude odmenený.

1.2.2 *Teórie zamerané na obsah*

Tieto teórie sú postavené na podstate uskutočňovania krokov s cieľom uspokojovania potrieb a identifikáciou hlavných z nich, ktoré majú vplyv na správanie. V roku 1954 A. H. Maslow zostavil prvú z týchto teórií s názvom Teória potrieb. V tejto teórii zostavil päťstupňovú hierarchiu potrieb. Doposiaľ má Maslowova teória najvýznamnejší vplyv. V poradí druhú teóriu, dvojfaktorový model, zostavil v roku 1957 Herzberg, v ktorej skúmal vplyv motivácie a výkonu na povahu práce. Ďalšia teória vznikla v roku 1972, ktorej autorom bol Alderf s názvom ERG týkajúca sa potrieb existencie, príbuzenstva a rastu.⁶

Teória potrieb A. H. Maslowa

Maslow zastával názor, že päť hlavných skupín potrieb sa rovnako uplatňujú na všetkých ľuďoch. V hierarchii potrieb obsahoval:

- Fyziologické potreby – potreba dýchať, potreba jedla a vody, tepla, spánku
- Potreba istoty a bezpečia – potreba brániť sa proti nebezpečenstvu, potreba zabezpečenia dostatku fyziologických potrieb
- Sociálne potreby – potreba byť braný, akceptovaný ako súčasť sociálnej skupiny, potreba lásky, priateľstva
- Uznanie – potreba mať ustálenú a dostatočnú mieru istoty v sebe samom, sebaúcty, sebadôvery vo vlastné vedomosti a potreba prejavu rešpektu, uznania od okolia.
- Seberealizácia – potreba rozvoja a využitia vlastných schopností a vedomostí

⁶ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Garda, 2007. 800 s. ISBN 8024714073

Maslow tvrdí, že najskôr človek musí aspoň čiastočne uspokojiť nižšie, významnejšie potreby, aby mohol uspokojovať potreby, ktoré sú menej naliehavé vo vyššej skupine. Iba najvyššia skupina, potreba realizácie, nie je nikdy uspokojená. Zastával názor, že iba potreba, ktorá nie je uspokojená, dokáže človeka motivovať.

Jedným, čo z teórie plyní je, že najvyššie dva stupne Maslowovej hierarchie, uznanie a sebarealizácia, dávajú najväčšie stimuly. S mierou ich uspokojenia rastie aj miera ich moci, na rozdiel od potrieb uložených na nižšej úrovni hierarchie, ktorých dôležitosť s mierou uspokojovania klesá.

Teória A.H. Maslowa je stále využívaná a má značný vplyv aj napriek kritike za svoju nepružnosť. Každý jedinec môže mať iné, rôzne priority. Teória nebola nikdy empiricky overená. Aj Maslow tvrdí, že teória je založená prevažne na intuícii a plyní z pozorovania skupiny, podľa neho, normálnych ľudí.⁷



Obrázok 1 Maslowova hierarchia potrieb

(Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Garda, 2007. 800 s. ISBN 8024714073)

⁷ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Garda, 2007. 800 s. ISBN 8024714073

Herzbergova teória

V literatúre označovaná ako teória dvoch faktorov sa radí medzi najviac používané teórie. Prvú skupinu faktorov tvoria motivátory vplývajúce na pracovnú motiváciu. Patria sem faktory vyvolávajúce vnútornú motiváciu: uznanie za dosahované výsledky, seberealizácia, ohodnotenie, kariérny rast atď.. V druhej skupine sa združujú faktory vplývajúce na motiváciu z vonkajšieho prostredia, nazývané aj hygienické faktory: politika firmy, finančné odmeny za prácu, pracovné podmienky atď.. Neprítomnosť týchto faktorov podľa Herzberga prináša vysokú mieru nespokojnosti, avšak ich prítomnosť neposkytne až natoľko významné uspokojenie. Motivátory so sebou nesú veľkú mieru motivácie za predpokladu, že majú svoje zastúpenie. Ich neprítomnosť ale nespôsobí až tak veľkú nespokojnosť. Na každého človeka môžu tieto faktory vplývať diferentne, preto je nemožné určiť presnú hranicu medzi nimi.⁸

Hygienické faktory	Motivátory
Pracovné podmienky	Úspešný výkon
Medzil'udské vzťahy	Uznanie
Status	Obsah práce
Istota pracovného miesta	Zodpovednosť
Podniková a personálna politika	Možnosť rastu a seberealizácie

Tabuľka 1 Hygienické faktory a motivátory

(Zdroj: PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Garda, 2012 259 s. ISBN 9788024738093.)

Alderfova ERG teória

Alderf sa pri tvorbe svojej teórie inšpiroval teóriou Maslowa. Potreby ľudí rozdelil do troch skupín potrieb:

- Existenčné potreby – E (existence needs)
- Potreby vzájomných vzťahov – R (relatednes needs)
- Potreby rastu – G (growth needs)

Skupiny potrieb ERG teórie sa odvíjajú od rozdelenia potrieb podľa Maslowa. Existenčné potreby v sebe spájajú fyziologické potreby a potrebu istoty a bezpečia. Pod

⁸ KASPER, Helmut - MAYHOFER, Wolfgang. *Personální management, Řízení Organizace*. 3. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2

potrebami vzájomných vzťahov nájdeme sociálne potreby a potrebu uznania. Potreba rastu je príbuzná Maslowovej potrebe seberealizácie.

Alderfova teória v porovnaní s Malowovou je flexibilnejšia, poskytuje väčší rámec na porozumenie ľudských potrieb. ERG teória nefunguje na princípe hierarchie, nehovorí, ktoré potreby treba uspokojovať skôr. Tiež presnejšie reflektuje poznatky o rozdieloch medzi ľuďmi a zakladá sa na princípe, najdôležitejšie potreby sú udávané výchovou a spoločenským postavením.⁹

1.2.3 *Teórie zamerané na proces*

Sústredujú sa na psychologické procesy. Majú súvis s očakávanými cieľmi a vnímaním spravodlivosti.

Teória očakávania – autormi teórie sú Lawler a Porter – kladný efekt sa násobí na základe toho, do akej miery sú ciele chápané ako splniteľné.

Podľa teórie sú dva faktory, ktoré indikujú úsilie, ktoré ľudia vkladajú do svojej práce. Prvý faktor je hodnota odmeny, ktorá je pre zamestnanca dostačujúca na uspokojovanie svojich potrieb, seberealizácie, uznania spoločnosti. Druhý faktor pojednáva o presvedčení pracovníka o väzbe medzi vynaloženým úsilím a odmenou. Miera úsilia, ktorú pracovník vynaloží sa odvíja od očakávanej hodnoty odmeny.

Teória cieľa – autormi teórie sú Latham a Locke – je založená na princípe, ak sa osobám stanovia špecifické ciele, ktoré nie je ťažké splniť a získajú spätnú väzbu na svoj výkon, podľa tejto teórie by sa motivácia a aj výkon mali zlepšiť.

Ciele ukazujú pracovníkom, aká úroveň výkonu sa od nich očakáva, oni sa na základe toho musia riadiť a hodnotiť svoje postupy. Spätná väzba ukazuje pracovníkom, ako sa im cieľ podarilo dosahovať a ak je nevyhnutné dáva možnosť prehodnotiť úsilie, smer a stratégiu.

Teória spravodlivosti – autorom teórie je Adams – pracovníci sú viac motivovaní, ak sa k nim pristupuje slušne a spravodlivo. Teória pojednáva o nastavení spravodlivosti v odmeňovaní a v sfére zamestnávania ľudí.

Nespravodlivosť nastáva, ak zamestnanci pociťujú, že ich dosahované výsledky nie sú spravodlivo ohodnotené v porovnaní s ostatnými zamestnancami. Nespravodlivé

⁹ RUDY, Ján et al. Organizačné správanie. Bratislava: Faber, 2010. 346 s. ISBN 80-89019-07-2

zaobchádzanie môže vyústiť k žiadosti o zvýšenie platu, častejším absenciám alebo k rozhodnutiu zamestnanca opustiť svoje pracovné miesto.¹⁰

1.3 Systém zamestnaneckých výhod

Mzda a plat nie je jediným motívom človeka aby pracoval. Do balíka patrí celá sústava odmien, ktorá vplýva najmä na motiváciu. Ciele tohto systému možno rozdeliť do dvoch skupín. V prvom rade ide o získanie záujmu najlepších uchádzačov, ktorých nábor plynule prebehne. Uchádzač berie do úvahy všetky výhody a nevýhody, ktoré vyplývajú z ponúk firiem alebo zamestnávateľov. Po druhé, ide o snahu zamestnávateľa udržať si vybraného človeka aspoň po dobu, ktorú potrebuje a aby zamestnanec udržiaval voči nemu lojálnosť. Tento systém sa skladá z mnohých prvkov:

- Plat
- Prémiové platby
- Stimulačné platby
- Termínované pôžičky
- Preplácanie výdajov
- Podiel na vlastníctve
- Služobný mobil, notebook, auto
- Zvýhodnená cena na produkty spoločnosti
- Rozšírenie napr. zdravotného poistenia

S týmto balíkom benefitov treba priebežne pracovať, kontrolovať ho a podľa aktuálnej situácie upravovať. Je dôležité, aby tento balík bol nastavený spravodlivo voči každému zamestnancovi, ale aby bol zároveň flexibilný, pružný a mohol byť uplatnený aj na jednotlivých zamestnancov zvlášť. Pri týchto výnimkách pôsobí motivačne nie len samotné jej udelenie ale aj flexibilné správanie zamestnávateľa a jeho ochota tieto výnimky pre potreby jednotlivcov

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Garda, 2007. 800 s. ISBN 8024714073

robiť. Systém zamestnaneckých výhod môžeme považovať ako východisko, na ktorého základe zamestnávateľ odmeňuje zamestnancov a zamestnanci hodnotia ich odmeny, ktoré im boli uložené.¹¹

Bělohlávek (2003) zastáva názor, že na rozličných ľuďoch pôsobia aj rozličné motívy. Nesúhlasí so skupinou manažérov, ktorí vidia jedinou cestu na motiváciu zamestnancov v peniazoch. Ak nadriadený dostatočne dobre pozná svojich ľudí, vie pre nich aj efektívne nastaviť systém motivácie:

- Osobné postavenie
- Výkony, pracovné výsledky – zamestnanci, ktorí majú ku svojej práci kladný vzťah, sú iniciatívni, snažia sa vyniknúť a poháňajú firmu dopredu
- Odbornosť – motív, ktorý najviac vplýva na zamestnancov, pre ktorých je na prvom mieste kariérny rozvoj
- Samostatnosť – motív, ktorý najviac ocenia pracovníci, ktorí horšie akceptujú nadriadeného a radšej pracujú sami
- Kreativita / tvorivosť
- Istota – je motívom pre takých zamestnancov, pre ktorých výška platu nezohráva tak rozhodujúcu úlohu ako vedomie toho, že plat určite dostanú
- Priateľstvo – je rozhodujúcim motívom pre ľudí, ktorí preferujú dobré pracovné vzťahy a príjemnú pracovnú atmosféru¹²

1.3.1 Finančné odmeny

Finančné odmeny sa spájajú s problémom, že zamestnanci ich začnú skoro považovať za samozrejmosť a prestanú byť pre nich motivačné. Pri určitých pracovných miestach tomu tak nie je. Peniaze vedia veľmi dobre slúžiť ako motivátor napríklad pri pracovných pozíciách, ktoré sú hodnotené províziami, napr. predajcovia. Podľa získaných dát najefektívnejšie funguje vyplácanie provízií za predpokladu:

¹¹FORSYTH, Patrik. Jak motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2000. 124 s. ISBN 8072263862.

¹²BĚLOHLÁVEK, František. Desatoro manažera. Brno: Computer Press, 2003. 96 s. ISBN 8072268732

- Provízia je iba súčasťou mzdy, okrem nej ju tvorí ešte nejaký fixný základ (Ak by príjem tvorila iba provízia, pracovník by bol viac motivovaný, ale nie každá pracovná pozícia vyhovuje takémuto spôsobu odmeňovania a nie každý človek je ochotný niesť s tým spojené riziko.)
- Vzťahuje sa iba na jedného zamestnanca, je individuálna (Skupinové prémie, kde je hodnotená celá skupina a nie jednotlivci, sú menej motivujúce)
- Pravidelné vyplácanie (čím je zamestnanec viac vzdialený od dátumu vyplácania, tým ho to menej motivuje)
- Pre zamestnanca by nemalo byť komplikované odhadnúť alebo vyrátať, s akým platom môže na konci daného obdobia počítať

Na takomto princípe funguje aj vyplácanie ročných bonusov. Ak by prišlo k nejakej zmene v tomto systéme, môže sa stať, že to bude zamestnávateľ a stáť viac ako hodnota, ktorú za to získa.

1.3.2 Nefinančné odmeny

Ďalšie schémy odmeňovania sú založené na pravidelnom udeľovaní prémie ale inak, ako formou peňazí. Medzi najznámejšie možno zaradiť cestovanie, rôzne druhy tovarov, rôzne pobyty (v kúpeľoch, pri mori, na horách). Nefinančné odmeny musia stimulovať potreby daného človeka. Napríklad, ak má manažér záľubu vo svojej záhrade, ale väčšina zamestnancov býva v bytoch, použitie poukazov do záhradkárstiev ako formu nefinančnej odmeny by nedosiahlo želaný účinok.¹³

1.3.3 Najpreferovanejšie nefinančné motivátory

Medzinárodný platový portál Paylab uskutočnil v roku 2017 prieskum trhu, v ktorom sa zameriavali na nefinančné motivátory, ktoré sú pre zamestnancov najatraktívnejšie. Keďže práca je neodmysliteľnou časťou našich životov, nie je prekvapujúce, že zasahuje aj do nášho súkromia. Zamestnávatelia sa teda snažia zavádzať aktuálne stimuly v podobe benefitov, ktoré by zamestnancom priniesli výhody alebo spríjemnili pracovný čas. Motivátory, ktoré boli kedysi pre ľudí vzácnosťou ako napr. firemný mobil alebo notebook začínajú zamestnanci

¹³ FORSYTH, Patrik. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Garda, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6

pokladať za samozrejmosť. Z prieskumu vyplýva, že aktuálne sú medzi ľuďmi najpreferovanejšie tieto benefity:

- Vyvážené súkromie – vyvážená práca (work life balance)

Pružná pracovná doba, home office (práca z domu), hradené sick days bez potreby návštevy lekára. Zákonom stanovené množstvo dovolenkových dní nie je dostatočné na všetko, čo by pracujúci človek popri práci chcel stihnúť. Na pokrytie týchto záujmov zamestnanca firmy poskytujú benefit vo forme 2 – 5 dní platenej dovolenky navyše oproti zákonom stanovenému množstvu, alebo aj narodeninové voľno a voľno pre nových otcov.

Niektoré firmy spúšťajú program zamestnaneckej pomoci. Tu zamestnancom ponúkajú poradenstvo v pracovnej, súkromnej alebo právnej oblasti. Záujemcom pochádzajúcim z odľahlejších oblastí ponúkajú pri nábore relokačný bonus na pokrytie výdavkov, ktoré mu budú plynúť spolu so sťahovaním. Organizovanie letných detských táborov pre potomkov svojich zamestnancov alebo čas vyhradený z pracovného času na dobrovoľnícku činnosť.

- Zaslúžilým zaslúžené voľno

Zamestnanci, ktorí sú pre firmu dôležití a pracujú pre ňu dlhší čas, môžu byť odmeňovaní osobitnými benefitmi alebo rôznymi kompromismi. Pri vyhorení niektoré firmy poskytujú svojim zamestnancom sabbaticaly – dlhodobé neplatené voľno, aby si mohli oddýchnuť, načerpali sily a mohli sa opäť vrátiť do práce. Ďalším takýmto benefitom je remote work, kedy zamestnávateľ umožní zamestnancovi pracovať na diaľku, napríklad popri cestovaní. Zaujímavý benefitom pre zamestnancov je aj workation, kedy si môže zamestnanec služobnú cestu spojiť s dovolenkou a popri pracovných povinnostiach si môže urobiť aj čas pre seba, oddýchnuť si, spoznať mesto alebo zobrať so sebou niekoho ako sprievod. Medzi takéto benefity môžeme zaradiť aj štvordňový pracovný týždeň alebo preplácanie služieb súvisiacich so starostlivosťou o domácnosť (upratovanie, opatrovanie)

- Zamestnanci rastú spolu s firmou

Medzi najatraktívnejšie benefity patrí určite vzdelávanie, ktoré podnecuje osobný rozvoj. Najmä u mladých zamestnancov je tým utužovaný pocit ich stáleho rozvoja. Zamestnávatelia tiež dotujú odbornú literatúru, podporujú účasti zamestnancov na konferenciách, školeniach alebo workshopoch. Niektorí zamestnávatelia si platia vlastných koučov / mentorov, aby napríklad koučovali / mentorovali zamestnancov. Firmy s

medzinárodným zázemím majú možnosť ponúknuť svojim zamestnancom účasť na stáži v zahraničnej pobočke.

- Zdravotná starostlivosť, wellness a relax

Niektoré firmy zabezpečujú prítomnosť ľudí poskytujúcich služby ako napríklad: masér, osobný tréner, fyzioterapeut alebo lekár priamo na svojom pracovisku. Zamestnávateľia tiež podporujú príspevkami športové a kultúrne aktivity alebo zabezpečujú nejakú formu zdravotnej starostlivosti napríklad očné vyšetrenie. Spolu s aspektom starnutia populácie zamestnávateľia zaraďujú medzi benefity aj nadštandardnú zdravotnú starostlivosť. Ak firma vlastní apartmán, chatu alebo iný druh ubytovacieho zariadenia a dáva zamestnancom možnosť prenajať si toto zariadenie, môžeme to považovať takisto za benefit.

- Benefity pre bezpečnú budúcnosť

Niektorí zamestnávateľia poskytujú benefity, ktoré ich zamestnanci pocítia až neskôr. Firma svojimi príspevkami do dôchodkových fondov zamestnancov, na ich doplnkové zdravotné poistenie alebo životné poistenie vnáša do svojich zamestnancov pocit istoty a perspektívy. Niektoré spoločnosti dávajú zamestnancom možnosť kúpi akcií spoločnosti a následne využívať rozličné investičné programy.

Čím ďalej tým viac firiem sa začalo zaoberať green policy, na základe ktorej motivujú zamestnancov správať sa ekologickejšie. Či už prostredníctvom hradenia cestovného hromadnou dopravou alebo rôznymi príspevkami na zaobstaranie bicykla alebo úsporných domácich spotrebičov.¹⁴

¹⁴ DRAVECKÝ, Miroslav. 2017. Najobľúbenejšie nefinančné benefity: Ktorý by ste si vybrali?. Profesia blog [online] <https://blog.profesia.sk/najoblubenejsie-nefinancne-benefity-ktory-by-ste-si-vybrali/>

	Podiel zamestnancov s nefinančnými benefitmi					
	Dovolenka navyše	Flexibilná pracovná doba	Tréningy a vzdelávanie	Mobil	Notebook	Auto
Poľsko	2%	13%	14%	26%	22%	8%
Česko	31%	26%	18%	24%	16%	7%
Slovensko	9%	21%	18%	20%	14%	6%
Maďarsko	1%	13%	7%	18%	9%	4%
Estónsko	9%	22%	25%	19%	15%	5%
Litva	4%	11%	13%	23%	11%	6%
Lotyšsko	9%	17%	13%	19%	10%	5%
Bosna a Hercegovina	6%	15%	15%	21%	16%	7%
Chorvátsko	4%	15%	13%	22%	10%	4%
Srbsko	5%	9%	16%	21%	11%	4%
Slovinsko	6%	19%	14%	20%	11%	3%
Čierna Hora	8%	13%	16%	19%	9%	1%

Tabuľka 2 Podiel zamestnancov s nefinančnými benefitmi

(Zdroj: DRAVECKÝ, Miroslav. 2017. Najobľúbenejšie nefinančné benefity: Ktorý by ste si vybrali?. Profesia blog [online] <https://blog.profesia.sk/najoblubenejsie-nefinancne-befity-ktory-by-ste-si-vybrali/>)

2 Ciele a metodika

Hlavným cieľom práce je zhodnotiť aktuálne poskytované nefinančné motivátory v spoločnosti, zistiť, aký je ich súčasný stav a aké sú s nimi spojené náklady a pokúsiť sa navrhnúť zlepšenia pre spoločnosť.

Čiastkové ciele:

- Zistiť, čo zamestnanci na firme najviac oceňujú.
- Zistiť, ktoré nefinančné motivátory sú najviac žiadané.
- Zistiť, ako sú zamestnanci so systémom nefinančných motivátorov spokojní.

Hlavným zameraním prvej časti je zhromaždenie odbornej literatúry venujúcej sa skúmanej problematike, jej dôkladné štúdium za účelom zberu informácií na vysvetlenie pojmov viažucich sa na motiváciu a jej vplyv na zamestnancov. Popis teórií motivácií je zameraný predovšetkým na charakteristiku Maslowovej, Herzbergovej a Alderfovej teórie. V tejto časti sme na základe obsahovej analýzy prakticky popísali myšlienky tuzemských aj zahraničných autorov zaoberajúce sa touto tematikou. Táto časť ďalej obsiahla aj problematiku systémov zameraných na odmeňovanie zamestnancov – finančných aj nefinančných.

V bakalárskej práci sme sa zameriavali na nefinančné motivátory a ich význam. Túto problematiku sme sa rozhodli riešiť pomocou dotazníkového prieskumu smerovaného priamo na zamestnancov firmy Packeta Slovakia s.r.o. Voľba dotazníkového prieskumu vyplývala najmä z jeho univerzálnosti, finančnej a časovej nenáročnosti. Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sme boli schopní získať dostatočne veľa informácií od respondentov v primeranom čase. Vopred pripravené otázky a skupiny odpovedí, z ktorých si respondenti vyberali, umožnili jednoduchšie a rýchlejšie spracovanie odpovedí a ich následnú analýzu.

Dotazník skúmal pohľad zamestnancov na nefinančné benefity, ich spokojnosť s nimi, ich vývoj za posledné obdobie a ich dôležitosť. Pri spracovaní informácií získaných z prieskumu sme použili metódy ako sú analýza, syntéza, komparácia a dedukcia.

Použitie týchto metód skúmania na výsledky dotazníkového prieskumu umožnilo dopracovať sa k cieľu bakalárskej práce.

Poslednú časť tvoria odporúčania a návrhy pre podnik Packeta Slovakia s.r.o., v ktorom bol zrealizovaný prieskum.

3 Praktická časť práce

3.1 Charakteristika firmy Packeta Slovakia s.r.o.

Packeta Slovakia s.r.o. je inovatívna technologicko-logistická platforma, založená v roku 2010. Spoločnosť, ktorá vtedy vznikla, niesla názov Zásielkovňa. Pod týmto názvom vystupovala do 12. júla 2021, kedy bolo obchodné meno zmenené na Packeta Slovakia s.r.o.

Spoločnosť Packeta Slovakia s.r.o. prevádzkuje jednu z najväčších sietí výdajných miest v strednej Európe. Preto aj na Slovensku predstavuje rýchlosť, jednoduchosť a najmä dostupnosť v počte viac ako 1 300 výdajných miest. Vlastné výdajné miesta spoločnosti sa nachádzajú okrem Slovenska ešte v Českej Republike, Maďarsku a Rumunsku. Okrem spomínaných vlastných výdajných miest má Packeta Slovakia s.r.o. aj 92 000 partnerských výdajných miest po celom svete. Vďaka tomuto riešeniu dokáže e-shop odosielať do 33 krajín, vrátane USA, Ruska, Švajčiarska a Ukrajiny. Spoločnosť Packeta Slovakia s.r.o. vďaka svojim službám využíva na rozvoz svojho tovaru viac ako 32 000 e-shopov. Pre zjednodušenie odosielania zásielok zákazníci môžu využiť aplikáciu Packeta, ktorá má viac ako 3 milióny používateľov.

Služby ponúkané spoločnosťou Packeta Slovakia s.r.o.

- Packeta domov – platí to aj pre kancelárie, pracoviská, recepcie. Kuriéri spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o. doručujú zásielky na akúkoľvek vami zvolenú adresu
- Sieť výdajných miest – na Slovensku viac ako 1 300 a viac ako 92 000 partnerských po celom svete
- Z-Box – samoobslužné výdajné miesta, ktoré sú v prevádzke 24 hodín denne. Packeta Slovakia s.r.o. využíva ekologický systém napájania Z-Boxov cez solárne panely
- Medzi nami – služba, ktorá predstavuje jednoduchý, rýchly a lacný spôsob prepravy zásielok medzi fyzickými osobami. Zásielku odosielateľ zadá do mobilnej aplikácie a prinesie ju do jedného z viac ako 1500 podacích miest, ktoré má spoločnosť na Slovensku
- Mobilná aplikácia

Aktuálne v spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o. pracuje viac ako 460 zamestnancov. V spoločnosti sú zamestnaní prevažne muži – 78%, ženy teda automaticky tvoria menšinu – 28%.

Priemerný vek všetkých zamestnancov je 31,5 roka. Priemerná dĺžka zotrvania zamestnanca vo firme je 1,5 roka. Za toto nízke číslo nesie zásluhu veľká expanzia a rast firmy, čoho dôvodom bol nástup veľkého počtu nových zamestnancov. Zamestnanci pracujúci na centrále tvoria 33% z celkového počtu ľudí zamestnávaných spoločnosťou. Najväčšiu časť z nich tvoria pracovníci operatívy = pracovníci skladu (67%). Ďalšie oddelenia spoločnosti sú:

- Doprava
- Logistika
- Kontrola a kvalita logistických procesov
- Facility
- Fleet
- Finančné oddelenie
- HR oddelenie
- IT oddelenie
- Zákaznícke centrum (sem patria: zákaznícky servis, reklamačné oddelenie, technická podpora)
- Marketing
- Obchodné oddelenie

3.2 Nefinančné motivátory a benefity v spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o.

Spoločnosť Packeta Slovakia s.r.o. ponúka svojim zamestnancom široké spektrum nefinančných motivátorov a benefítov, ktorými sa usiluje o stimuláciu zamestnancov na dosahovanie vysokej produktivity. K hlavným nefinančným motivátorom patria:

- Multisport karta – umožňuje prístup do stoviek športovísk na území Slovenska a Českej republiky
- Využívanie služieb spoločnosti – zamestnanci spoločnosti majú nárok na zvýhodnené ceny služieb, ktoré Packeta poskytuje
- Zamestnanecké zľavy u partnerov – zamestnanci majú nárok na zlacnenú cenu v e-shopoch, ktoré spolupracujú s Packetou
- Vzdelávanie
- Mentoring
- Hodiny anglického jazyka

- Talent pool - zamestnanci vybraní do talent poolu majú individuálne rozvojové aktivity zamerané na ďalší rozvoj ich silných stránok
- Celofiremné teambuildingy a večierky
- Podpora kvartálnych tímových teambuildingov
- Možnosti kariérneho rastu – voľné pozície sa Packeta snaží obsadzovať prioritne z interných zdrojov
- Vitamínové balíčky
- Posilnenie v sezóne - platí iba pre zamestnancov pracujúcich v sklade - energetické nápoje, pitný režim, keksíky a pod.
- Spoločné raňajky
- Pitný režim / káva – platí iba pre zamestnancov pracujúcich na centrále
- Flexibilný pracovný čas – platí iba pre zamestnancov pracujúcich na centrále
- Masáž na pracovisku – platí iba pre zamestnancov pracujúcich na centrále a len počas sezóny
- Auto aj na súkromné účely – platí pre pozície, ktoré majú nárok na služobné auto

3.3 Analyzovanie a vyhodnotenie prieskumu

3.3.1 Analýza prieskumu

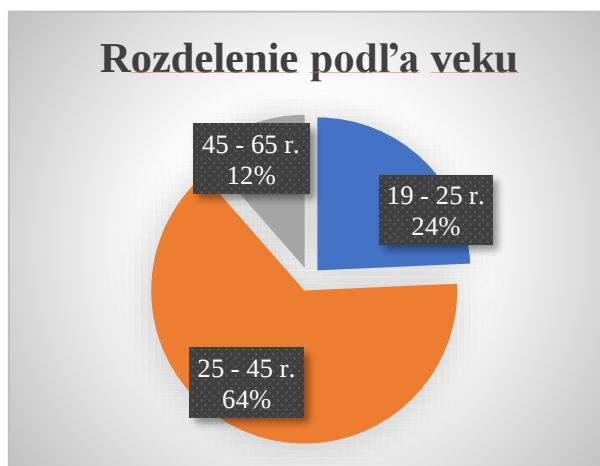
Prieskum sa konal v spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o. od 28.4. do 4.5.2022. Cieľovou skupinou boli zamestnanci tejto firmy. Dotazník vyplnilo 70 zamestnancov, ktorí budú tvoriť našu analyzovanú vzorku. Prieskum pomocou dotazníku sme si vybrali najmä z dôvodu finančnej nenáročnosti, jednoduchosti vyplňania a efektívnosti vyhodnocovania. Dotazník vyplnilo 28 žien a 42 mužov. Veľký podiel zamestnancov Packeta Slovakia s.r.o. tvoria ľudia pracujúci v skladoch, ide o manuálnu prácu vhodnejšiu pre mužov ako pre ženy. To je aj dôvodom väčšieho zastúpenia mužov.



Graf 1 Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

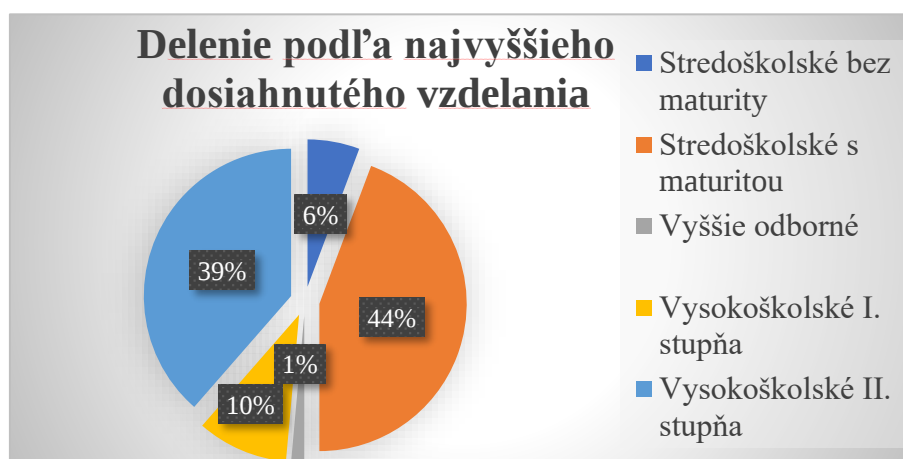
Vek v dotazníku pre zamestnancov sme rozdelili na tri základné skupiny: ranný vek dospelosti (19 - 25 rokov), stredný vek dospelosti (25 – 45 rokov) - najväčšia časť analyzovanej skupiny a neskorý vek dospelosti (45 – 65 rokov).



Graf 2 Rozdelenie zamestnancov podľa veku

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

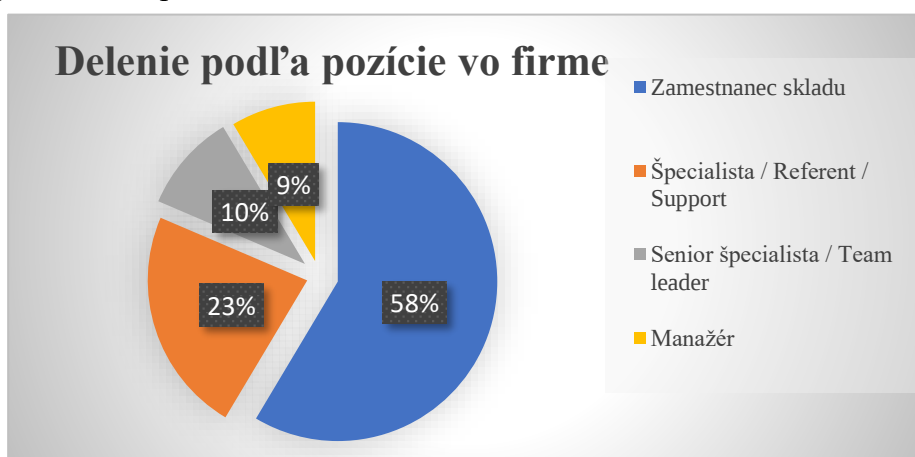
Ďalej sme sa v dotazníku pýtali na najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov, ktorých sme následne rozdelili do vzdelanostných skupín: stredoškolské bez maturity, stredoškolské s maturitou, vyššie odborné vzdelanie, vysokoškolské I. stupňa a vysokoškolské II. stupňa. Pri práci skladníka nie je vzdelanie kľúčové a ako sme už vyššie povedali, skladníci tvoria najväčšiu skupinu zamestnancov v Packeta Slovakia s.r.o..



Graf 3 Rozdelenie zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ďalšou takouto všeobecnou otázkou sme sa zamestnancov pýtali na ich pracovnú pozíciu vo firme: zamestnanec skladu, špecialista/ referent/support, senior špecialista / teamleader, manažér. Z grafu nám vyplýva, že manažéri, alebo teda administratívni pracovníci, nemajú najväčšie zastúpenie vo firme.

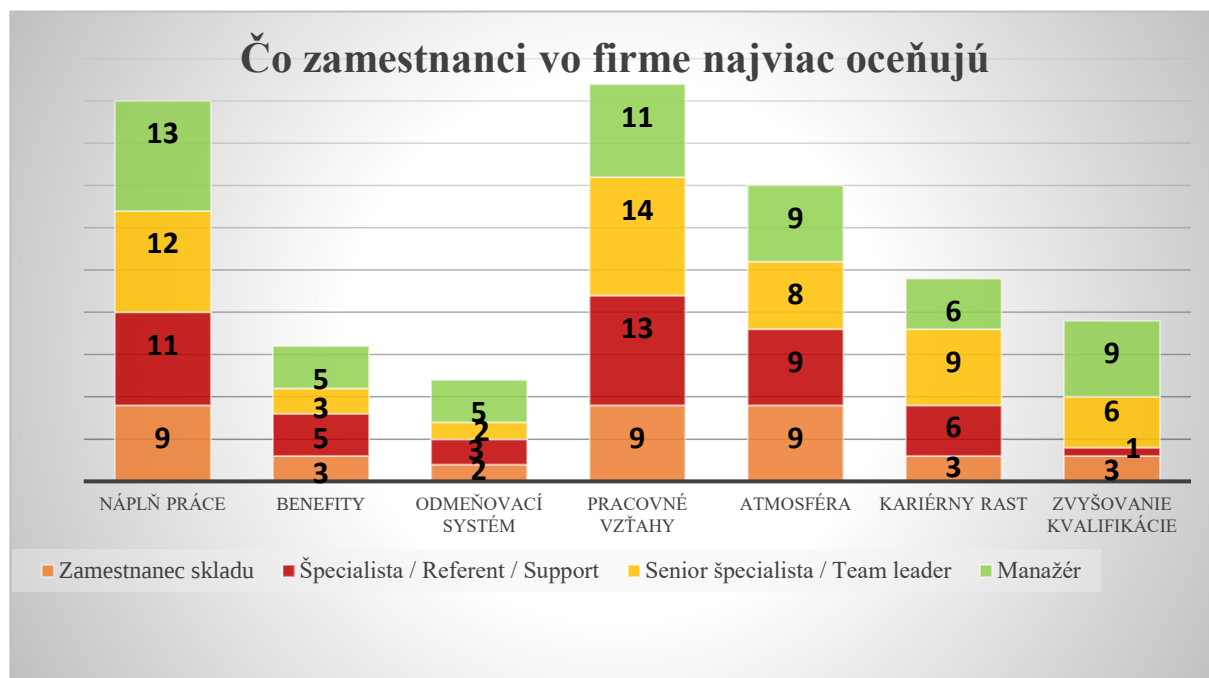


Graf 4 Rozdelenie pozícií vo firme

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V 5. otázke prieskumu sme sa zamestnancov pýtali, čo najviac vo firme oceňujú. Z odpovedí zamestnancov vyplýva, že na firme najviac oceňujú pracovné vzťahy bez ohľadu na pozíciu, ktorú vo firme zastávajú. Druhým najoceňovanejším faktorom je náplň práce, o ktorej sa dá povedať to isté ako v prvom prípade, názory zamestnancov naprieč oddelenia sa nijak špeciálne nelíšia. Pre najmenej zamestnancov zo skúmanej vzorky sú zaujímavé benefity a odmeňovací systém firmy. Pri týchto dvoch kategóriách sa takisto stretávame s rovnakým názorom zamestnancov nezávisle na ich pracovnom zaradení. Toto tvrdenie však nemôžeme

uplatniť pri možnosti zvyšovania kvalifikácií, kde môžeme vidieť, že s rastúcou pracovnou úrovňou rastie aj záujem.



Graf 5 Čo najviac zamestnanci vo firme oceňujú

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

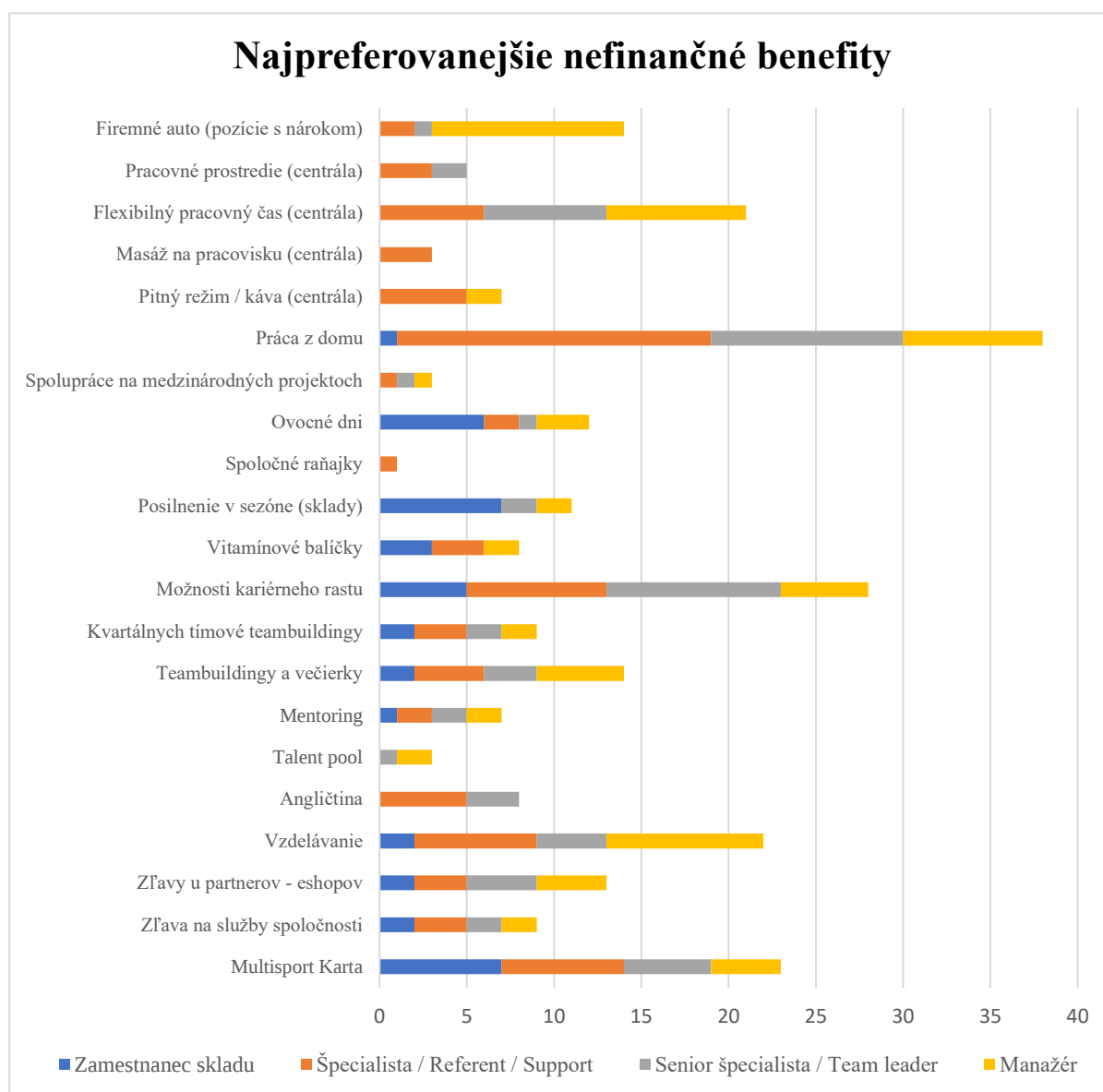
Ďalšia otázka sa zameriava na nefinančné motivátory. Snažili sme sa zistiť, ktoré spoločnosťou poskytované motivátory sú pre jej zamestnancov najdôležitejšie. Opäť sme zamestnancov podelili do 4 skupín podľa pozície, ktorú vo firme zastávajú, aby sme vedeli poskytnúť nie len pohľad komplexný ale aj pohľad na konkrétne skupiny a ich záujmy. Nie každý nefinančný motivátor sa dá uplatniť na každú pozíciu. A preto napríklad prácu z domu, masáž na pracovisku, firemné auto alebo flexibilný pracovný čas nemožno ponúknuť pracovníkom skladu. Firemné autá motivujú iba tých zamestnancov, ktorým sú pridelené takisto aj pracovné prostredie centrality neslúži ako motivátor pre zamestnancov, ktorí svoju prácu vykonávajú na iných miestach.

Aj napriek tomu, že za prácu z domu hlasovali iba 3 skupiny, je to najobľúbenejší motivátor vybranej vzorky zamestnancov. Môžeme si pri ňom ale všimnúť, že nie je rovnako motivujúci pre tieto skupiny. Čím vyššia pracovná pozícia je, tým viac zamestnancov, ktorí na nej pracujú, nepokladajú tento motivátor za najdôležitejší. Druhý najobľúbenejší motivátor, ktorý sa už dá aplikovať na všetkých zamestnancov firmy, je možnosť kariérneho rastu. Vzhľadom na množstvá vyplnených dotazníkov zamestnancami pracujúcimi na jednotlivých

oddeleniach, môžeme povedať, že tento motivátor motivuje viac menej rovnaký podiel zamestnancov na všetkých úrovniach firmy. Podobne by sa dal opísať aj tretí najpreferovanejší motivátor, ktorým sú Multisport karty.

Medzi motivátory, ktoré majú najmenej zástancov patria talent pool, spoločné raňajky, spolupráce na medzinárodných projektoch, pitný režim a pracovné prostredie.

Pitný režim a pracovné prostredie môžu zamestnanci brať ako samozrejmosť, niečo na čo si už zvykli, berú to za štandard a z tohto dôvodu to na nich nepôsobí motivačne.



Graf 6 Najpreferovanejšie nefinančné motivátory

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

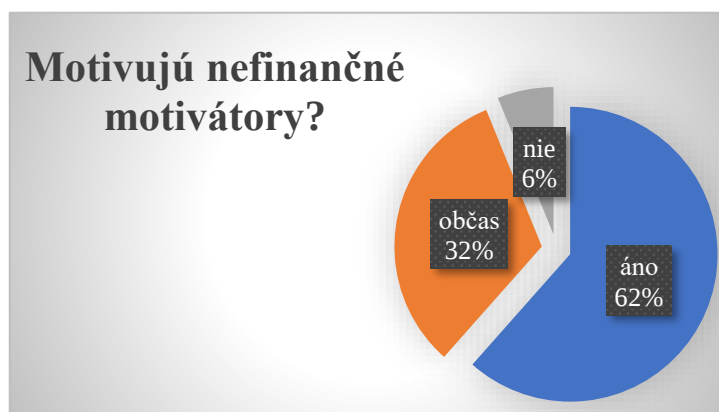
Siedmou otázkou sme chceli zistiť, aké je vo firme povedomie o nefinančných motivátoroch. Zo skúmanej vzorky 70 zamestnancov nevedeli, na aké benefity majú nárok, iba piati ľudia – 3 pracovníci skladu a 2 pracovníci pozícií senior špecialista / team leader.



Graf 7 Povedomie o nefinančných motivátoroch

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

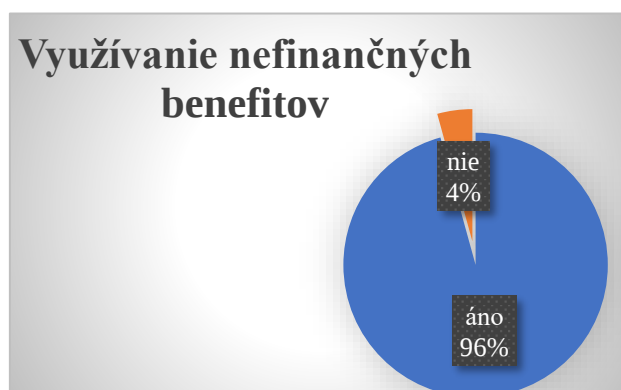
Na otázku, či zamestnancov motivujú nefinančné motivátory, odpovedali 4 zamestnanci nie, 21 zamestnancov motivujú niekedy a zvyšných 45 zamestnancov tento typ a nastavenie motivátorov motivuje k práci.



Graf 8 Motivujú nefinančné motivátory?

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Prevažná väčšina opýtaných pri otázke, či využívajú nefinančné benefity, ktoré im firma ponúka, odpovedala áno. Túto odpoveď zvolilo až 67 zamestnancov zo vzorky 70. Radi by sme sa ešte vrátili k predchádzajúcej otázke, či opýtaných motivujú nefinančné motivátory? V nej sa 4 vyjadril negatívne ale len dvaja z nich nevyužívajú nefinančné benefity.



Graf 9 využívanie nefinančných motivátorov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

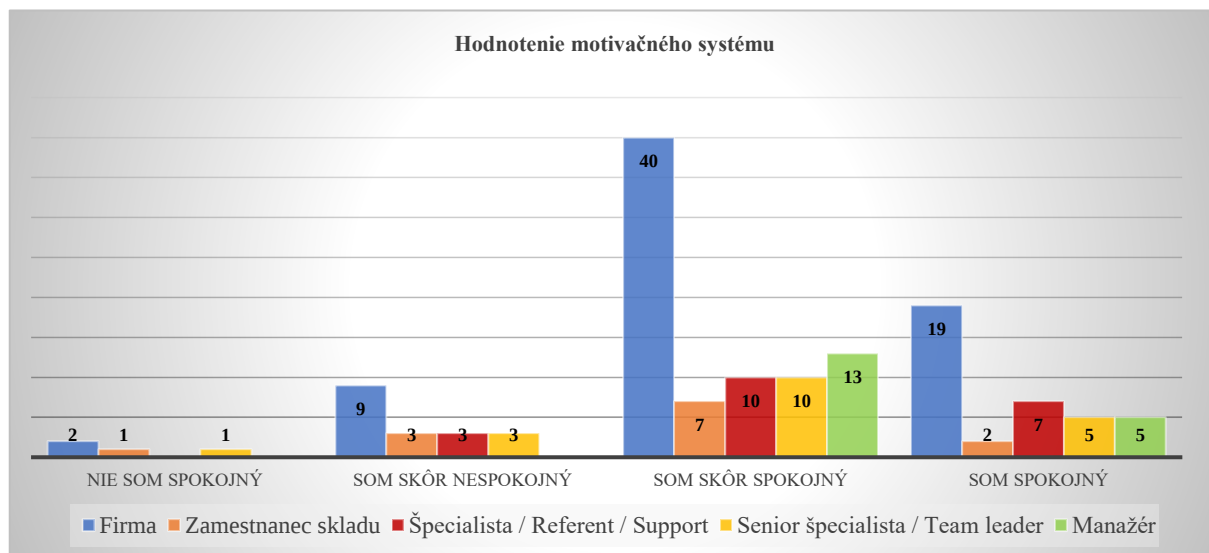
Pri otázke, v ktorej sme zisťovali spokojnosť s funkciami nefinančných motivátorov a ich vplyvom na prácu zamestnancov sme dostali rovnakú odpoveď ako pri otázke ich využitia. Opäť sa 3 opýtaní vyjadrili negatívne a 67 zamestnancov pozitívne.



Graf 10 spokojnosť s funkciou nefinančných motivátorov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pri hodnotení systému nefinančných motivátorov, opýtaní zamestnanci spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o. vyjadrili zväčša spokojnosť. Nastavenie systému nefinančných motivátorov najlepšie ohodnotila skupina zamestnancov pracujúcich na manažérskom mieste, naopak najslabšie hodnotenie dali pracovníci skladov.



Graf 11 hodnotenie motivačného systému

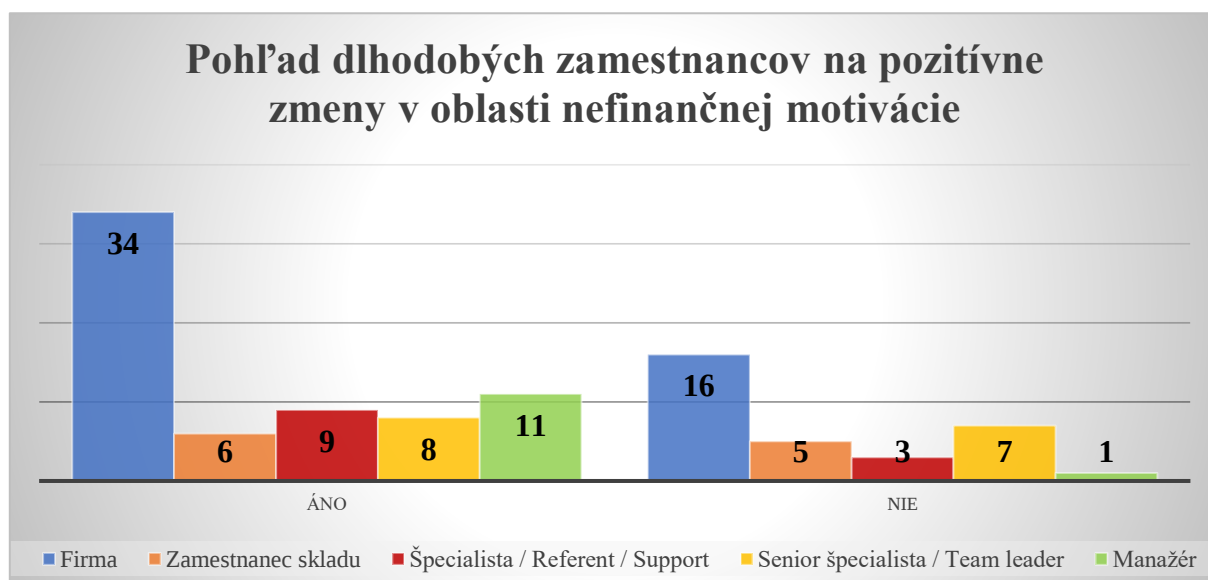
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V tejto časti sme dali účastníkom prieskumu možnosť vyjadriť svoj názor a viac ako tri štvrtiny (77% - 54) zamestnancov by sa rozhodli nič nemeniť. Zvyšných 16 zamestnancov najčastejšie podávali podnety na zavedenie benefitov, ktoré majú zamestnanci centrály aj v skladoch, ako napríklad: káva zadarmo a masáže. Ďalšie myšlienky, ktoré zamestnanci písali boli:

- Častejšie teambuildingy, flexibilnejšie vzdelávanie
- Rozšíriť benefitný systém o sick days
- Dovolenka navyše
- Pol dňa dovolenky, ktorú si zamestnanec môže vybrať počas narodeninového týždňa
- Väčšie pracovné priestory
- Rozšíriť škálu nefinančných motivátorov
- Pridať nefinančné motivátory vplývajúce na zamestnancov pri práci z domu
- Prepracovanie systému nefinančných motivátorov, aby lepšie spĺňali svoj cieľ (na príklad: vzdelávanie, zamestnanecké zľavy u partnerov)

- Možnosť obdržať kvalitnejšiu, lepšiu elektroniku vyššej triedy (na príklad notebook, mobil) aj na súkromné účely.
- Viac prezentovať nefinančné motivátory zamestnancom, poprípade poskytnúť návod na ich využívanie

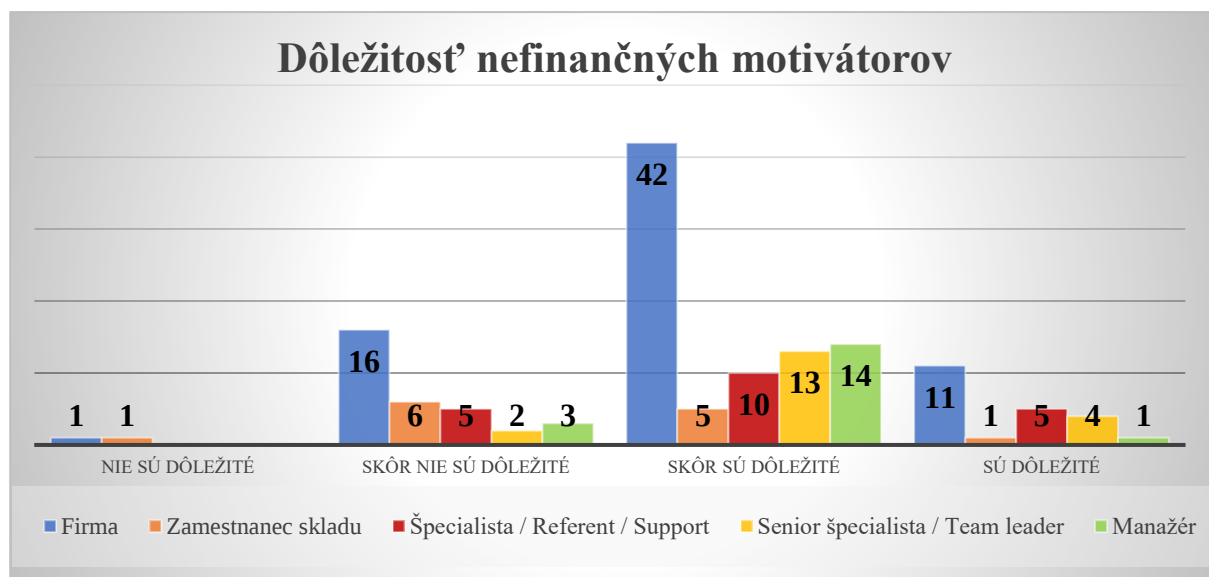
Zamestnancov, ktorí pôsobia vo firme dlhší čas (viac ako 1,5 roka) sme sa pýtali, či vnímajú pozitívne zmeny v oblasti nefinančnej motivácie. Väčšina opýtaných zamestnancov, ktorí spĺňali podmienku odpracovaného času pre spoločnosť a teda vedľa porovnať staré nastavenie nefinančného motivovania a nové, sa vyjadrili, že vidia pozitívnu zmenu v tomto smere. Ako sme ale spomínali v teoretickej časti, nie každý motivátor platí na každého rovnako.



Graf 12 Pohľad dlhodobých zamestnancov na zmeny v oblasti nefinančnej motivácie

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

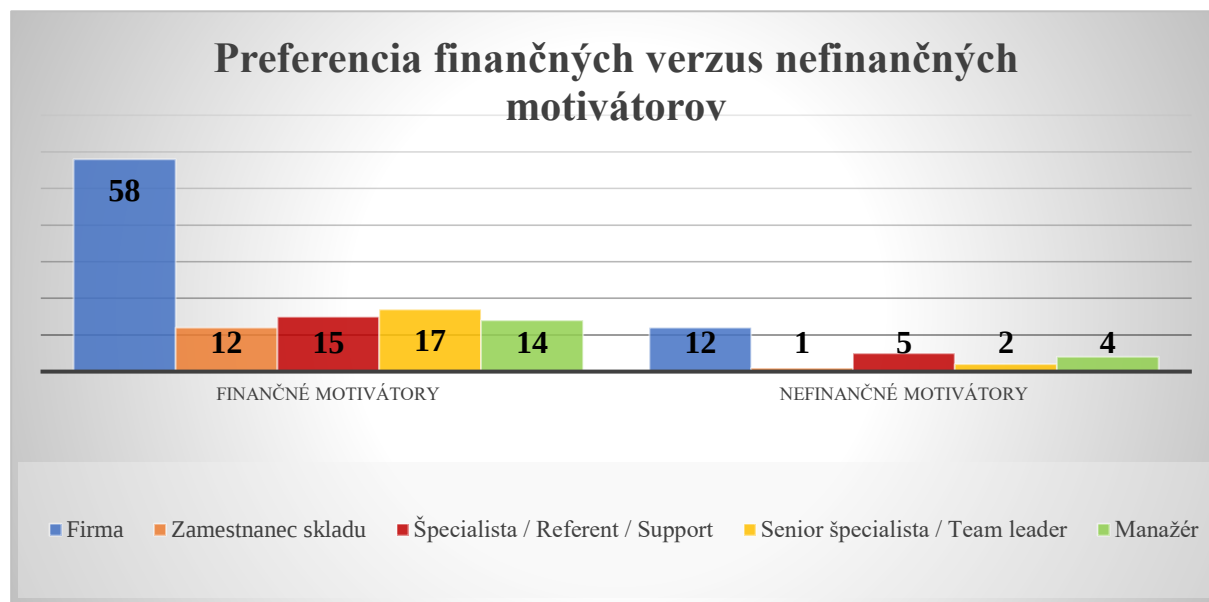
Viac ako 75% zamestnancov, ktorí sa zapojili do dotazníkového prieskumu zastávajú názor, že nefinančné motivátory sú pre nich dôležité alebo skôr dôležité.



Graf 13 Dôležitosť nefinančných motivátorov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Podľa výsledkov prieskumu vložených do grafu, môžeme jasne a bez pochybností povedať, že pre analyzovanú vzorku zamestnancov spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o. sú dôležitejšie finančné motivátory.



Graf 14 Preferencia finančných vs. nefinančných motivátorov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.3.2 Náklady spojené s nefinančnými motivátormi

S nefinančnými motivátormi sa neoddeliteľne spája aj ich finančná stránka. Náklady zamestnávateľa na nefinančné benefity nemožno prehliadnuť. V prípade spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o. by zmeny v nastavení niektorých nefinančných benefitov podľa nášho návrhu neznamenali automaticky i navýšenie objemu finančných prostriedkov, konkrétne benefit: zamestnanecké zľavy na produkty a služby partnerov spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o. Na základe podkladov, ktoré sme získali od spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o., sme mohli vyčíslieť náklady na jednotlivé motivátory.

V nasledujúcej tabuľke je vypísané, aké mala doposiaľ Packeta Slovakia s.r.o. náklady spojené s týmito benefitmi a tiež náš odhad, aké náklady navyše by pre spoločnosť vznikli pri zavádzaní našich odporúčaní.

	Náklady na osobu / 1 rok	Náklady za benefit pre spoločnosť / 1 rok	Zvýšené ročné náklady navrhovaných rozšírení
Multisport karta	180 €	16 200 €	
Využívanie služieb spoločnosti zamestnancami za zvýhodnenú cenu	74,7 €	18 575 €	
Zamestnanecké zľavy u partnerov	0	0	0
Vzdelávanie	400 €	160 000 €	24 000 €
Mentoring	3 500 €	7 000 €	
Hodiny anglického jazyka	720 €	14 400 €	
Talent pool = individuálne rozvojové aktivity	Zarátané vo vzdelávaní	Zarátané vo vzdelávaní	
Celofiremné teambuildingy a večierky	100 €	50 000 €	12 500 €
Štvrťročné tímové teambuildingy	40 €	14 000 €	3 500 €
Možnosti kariérneho rastu	0	0	

Vitamínové balíčky	5 €	2 500 €	
Posilnenie v sezóne - energetické nápoje, pitný režim, keksíky a pod. (zamestnanci v sklade)	20 €	5 600 €	
Spoločné raňajky	60 €	3 000 €	-
Pitný režim / káva (zamestnanci v centrále)	125 €	6 250 €	15 000€
Flexibilný pracovný čas (zamestnanci v centrále)	0	0	0
Masáž na pracovisku (zamestnanci v centrále)	15 €	750 €	
Auto aj na súkromné účely (vybrane pozície)	3 840 €	145 920 €	
Prezentácia nefinančných motivátorov zamestnancom		160 €	160 €
Spolu		444 355 €	499 515€

Tabuľka 3 Náklady spojené s poskytovaním nefinančných motivátorov

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov Packeta Slovakia s.r.o.)

V spoločnosti Packeta Slovakia s.r.o. využíva Multisport karty 90 zamestnancov, čo z celkového počtu zamestnancov znamená podiel 20%.

Na zvýhodnené využívanie služieb spoločnosti majú nárok všetky kategórie zamestnancov. Uvádzane náklady vo výške 18 575 € sú prerátané na 248 zamestnancov, ktorí tento benefit využívajú.

Náklady spojené s poskytovaným vzdelávaním zamestnancov sú prerátané na všetkých 400 zamestnancov, ktorí majú uzatvorený pracovný pomer na dobu neurčitú. V nákladoch na vzdelávanie sú započítane i individuálne rozvojové aktivity, ktoré sa týkajú špecifických rozvojových programov, ktoré sú poskytované pre Talent pool. Do vzdelávania zamestnancov spoločnosť Packeta Slovakia s.r.o. investovala spolu 160 000 €.

V programe plateného mentorignu boli za minulý rok zahrnuté len dve osoby. Do tejto sumy však nie je zarátaná neplatená interná forma mentoringu, ktorú poskytujú seniornejší zamestnanci nováčikom.

Náklady spojené s vyučovaním anglického jazyka sú vo výške 14 400 € v prepočte na 20 zamestnancov, ktorí tento benefit využívajú. V prepočte na 1 osobu to predstavuje náklad 720 € ročne.

Náklady na celofiremné a štvrťročné teambuildingy a večierky sú prerátané na všetkých zamestnancov spoločnosti napriek tomu, že nie vždy sa všetci zamestnanci aj zúčastnia.

Benefit vo forme vitamínových balíčkov je poskytovaný všetkým zamestnancom spoločnosti.

Posilnenie v sezóne - energetické nápoje, pitný režim, keksíky a pod. pre zamestnancov v sklade, ktoré sú poskytované pod označením posilnenie v sezóne, predstavujú súhrnne náklady vo výške 5 600 € pre 280 zamestnancov.

Spoločné raňajky ako benefit sú poskytované iba 50 zamestnancom centrály, pretože ich realizácia v depách a v skladoch by bola možná iba s problémami. To iste sa týka i poskytovania pitného režimu a kávy. Náklady spojené s týmito benefitmi predstavujú v sume spolu 9250 €, čo v prepočte na 1 zamestnanca predstavuje náklady 185 € ročne.

Masáž na pracovisku je tiež poskytovaná iba zamestnancom a náklady s ňou spojené sú v celkovej výške 750 € ročne .

Auto aj na súkromné účely je benefit, ktorý je poskytovaný spoločnosťou Packeta Slovakia s.r.o. iba vybraným pozíciám a je prerátaný na 8 zamestnancov, ktorým ich pozícia umožňuje využívať firemné auto.

Náklady spojené s prezentáciou nefinančných motivátorov zamestnancom tvoria z celkového budgetu pomerne nízku sumu iba 0,036%, to je 160 €. Ide o celkovú sumu, ktorú spoločnosť Packeta Slovakia s.r.o. investuje do promovania nefinančných benefitov pre zamestnancov spoločnosti.

3.4 Sumarizácia výsledkov a odporúčania pre firmu

Pri finálnej analýze dotazníka vyplynulo, že zamestnanci si najviac vo firme oceňujú pracovné vzťahy, pracovnú atmosféru a náplň práce. Naopak veľká spokojnosť zamestnancov nie je s odmeňovacím systémom. Konkrétne, čo sa nefinančných motivátorov týka, najlepšie hodnotená bola možnosť práce z domu, ďalej možnosť kariérneho rastu a flexibilný pracovný čas. Na druhú stranu benefity ako spoločné raňajky, spolupráce na medzinárodných projektoch alebo Talent pool nie sú pre zamestnancov až také zásadné, keďže sa pri hodnotení umiestnili na posledných priečkach.

Vychádzajúc z výsledkov a zo samotných návrhov zamestnancov, o ktoré sa v dotazníku podelili navrhujeme spoločnosti, zotrvať pri motivátoroch, ktoré zamestnanci oceňujú a prehodnotiť niektoré, čo nie sú pre zamestnancov kľúčové:

- Aj keď benefit moderných pracovných priestorov sa nachádza v horšie hodnotenej časti dotazníka, zastávame názor, že na zamestnancov by vplývalo demotivačne ak by sa na tom niečo zmenilo. Zamestnanci by tento benefit mohli začať brať ako samozrejmosť.
- Nesústrediť sa na benefity, ktoré nespĺňajú svoj zámer, ako napríklad spoločné raňajky a masáže na pracovisku, ale radšej zdokonaľovať iné benefity, ktoré môžu svoj potenciál naplňovať ešte lepšie. Ako zamestnanci hovorili:
 - Sústrediť sa na nedokonalý systém zamestnaneckých zliav v e-shopoch partnerov. Toto opatrenie by pre zamestnávateľa nebolo spojené s dodatočnými nákladmi.
 - Zdokonaľiť vzdelávanie. Vzdelávanie je veľkým motivátorom najmä pre mladých ľudí, ktorí sa chcú neustále zdokonaľovať a napredovať.
 - Tiež mnoho zamestnancov v skladoch vyjadrilo záujem mať nárok na kávu zadarmo ako majú zamestnanci na centrále. Išlo by o malý ústupok zo strany zamestnávateľa, ale môže to vnieť povedomie medzi zamestnancov, že ich žiadosti neostali bez odozvy a zamestnávateľovi záleží na ich potrebách.
 - Venovať viac času prezentácii nefinančných motivátorov zamestnancom. Väčšina odpovedí síce znela, že zamestnanci o nich vedia, ale boli aj takí, ktorí nevedeli na aké benefity majú nárok.

- Medzi vcelku obľúbené benefity by sme na základe prieskumu mohli zaradiť aj teambuildingy a večierky. Pri tejto téme by sme navrhli organizovanie takýchto aktivít na častejšej báze. Podporí to vzťahy na pracovisku a môže to smerovať k lepšej a priateľskejšej atmosfére.
- Odporúčame zachovať benefit v podobe Multisport karty, podľa prieskumu sú zamestnanci spokojní s týmto benefitom.
- Ďalej odporúčame naďalej podporovať možnosti kariérneho rastu zamestnancov vo firme.
- Určite odporúčame zachovať postoj firmy k možnosti zamestnancov pracovať z domu, keďže výsledky hovoria, že ide o najpreferovanejší nefinančný benefit. Možno by sme zamestnávateľovi navrhli iba popracovať na benefitoch pre ľudí, ktorí pracujú v režime home office. Pri tomto odporúčaní nevychádzame len z vlastných názorov ale aj z myšlienok, ktoré zamestnanci vyjadrili v dotazníku.

Ak by sa spoločnosť rozhodla zrealizovať odporúčania, ktoré sme navrhli, ročne by musela vynaložiť odhadom o 55 160 € viac ako doposiaľ vynakladala.

Záver

Motivácia zohráva veľkú úlohu nie len v pracovnom ale aj v súkromnom živote. Stretávame sa s ňou každý deň. Ona nám dáva podnety, aby sme konali určitým smerom. V pracovnom živote by mala byť motivácia smerovaná na vzťahy ľudí na pracovisku, na postoje potreby a záujmy pracujúcich ľudí. Zamestnávateľ by mal ľudí, ktorí pre neho pracujú dostatočne poznať, aby vedel nastaviť motivačnú štruktúru. Nie každý motivátor motivuje každého zamestnanca rovnako a preto treba pozorne a dôkladne narábať s vedomosťami o preferenciách zamestnancov, aby použité motivátory spĺňali svoj význam a zamestnancov naozaj motivovali.

Hlavným cieľom práce je zhodnotiť aktuálne poskytované nefinančné motivátory v spoločnosti, zistiť, aký je ich súčasný stav a aké sú s nimi spojené náklady a pokúsiť sa navrhnúť zlepšenia pre spoločnosť.

V prvej časti záverečnej práce sme sa zamerali na rôzne definície pojmu motivácia, ktoré sa síce v niečom odlišovali, ale ich spoločné znaky boli neprehliadnuteľné. Vo všetkých spomínaných názoroch sa autori zhodujú na tom, že motivácia je akási sila, popud alebo faktor, ktorý ovplyvňuje a vplýva na rozhodnutia človeka konať istý spôsobom.

V druhej časti práce sme sa sústredili na teórie motivácie, ktoré skúmajú vplyvy rôznych motívov na človeka. Ako a podľa čoho dokážu ovplyvniť jeho správanie. Venovali sme sa hierarchiám potrieb, či už Maslowov alebo Alderfov, teda rozdeleniu ľudských potrieb do skupín, ktoré ľudia podľa dôležitosti uspokojujú. V dvojfaktorovej teórii sme hovorili o faktoroch, ktoré podnecujú vnútornú a vonkajšiu motiváciu.

V tretej časti záverečnej práce sme sa zamerali na systémy zamestnaneckých výhod. Tematikou sme sa zaoberali najskôr všeobecne a následne sme sa snažil priblížiť motivovanie zamestnancov pomocou finančných a následne nefinančných motivátorov. Na konci sme spomenuli výsledky prieskumu, ktorý ukazuje aktuálne najobľúbenejšie nefinančné motivátory z pohľadu zamestnancov.

V poslednej časti záverečnej práce sme v skratke opísal firmu Packeta Slovakia s.r.o., v ktorej prebiehal dotazníkový prieskum. Následne sme analyzovali a vyhodnocovali dotazník, ktorý zamestnanci firmy vyplnili. Úplne na záver sme na základe výsledkov dotazníka a teoretických vedomostí z prvej časti práce zostavili naše odporúčania pre firmu, ako v danej oblasti ďalej postupovať.

Zoznam použitej literatúry

- 1) NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. 336 s. ISBN 80-200-0525-0.
- 2) MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3. vyd. Praha: Garda, 2015. 344 s. ISBN 9788024742212.
- 3) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Garda, 2007. 800 s. ISBN 8024714073
- 4) KACHŇÁKOVÁ, Anna et al. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-83-5
- 5) KASPER, Helmut - MAYHOFER, Wolfgang. Personální management, Řízení Organizace. 3. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2
- 6) RUDY, Ján et al. Organizačné správanie. Bratislava: Faber, 2010. 346 s. ISBN 80-89019-07-2
- 7) FORSYTH, Patrik. Jak motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2000. 124 s. ISBN 8072263862.
- 8) BĚLOHLÁVEK, František. Desatoro manažera. Brno: Computer Press, 2003. 96 s. ISBN 8072268732
- 9) FORSYTH, Patrik. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Garda, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- 10) DRAVECKÝ, Miroslav. Najobľúbenejšie nefinančné benefity: Ktorý by ste si vybrali?. Profeia blog [online] <https://blog.profesia.sk/najoblubenejsie-nefinancne-benefity-ktory-by-ste-si-vybrali/>
- 11) PAUKNEROVÁ, Daniela et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. vyd. Praha: Garda, 2012 259 s. ISBN 9788024738093.

Prílohy

Dotazník

Dobrý deň.

Moje meno je Ivo Boor a som študent 3. ročníka študijného programu Ľudské zdroje a sociálny manažment na Ekonomickej univerzite v Bratislave, na Národohospodárskej fakulte. Rád by som Vás poprosil o vyplnenie krátkeho dotazníka k mojej bakalárskej práci. Dotazník je anonymný.

Moja Bakalárska práca sa zameriava na nefinančné motivátory.

Každý jeden vyplnený dotazník bude pre mňa veľkým prínosom a pomôže mi dosiahnuť presnejšie výsledky pri písaní mojej bakalárskej práce.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas a ochotu.

Pohlavie *

☐ Žena

☐ Muž

Vek *

☐ 19-25 rokov

☐ 25-45 rokov

☐ 45-65 rokov

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie *

☐ Základné

☐ Stredoškolské bez maturity

☐ Stredoškolské s maturitou

☐ Vyššie odborné

☐ Vysokoškolské I. stupňa

☐ Vysokoškolské II. stupňa

 ☐ Vysokoškolské III. stupňa

Pracovná pozícia vo firme Packeta Slovakia *

- ☐ Zamestnanec skladu
- ☐ Špecialista / Referent / Support
- ☐ Senior špecialista / Team leader
- ☐ Manažér

Čo na firme najviac oceňujete *

- ☐ Náplň práce
- ☐ Benefits
- ☐ Odmeňovací systém
- ☐ Pracovné vzťahy
- ☐ Atmosféra
- ☐ Kariérny rast
- ☐ Zvyšovanie kvalifikácie

Označte 3, pre Vás, najatraktívnejšie
nefinančné motivátory, ktoré Vám
spoločnosť ponúka

*

- ☐ Multisport Karta
- ☐ Zamestnanecká zľava na služby spoločnosti
- ☐ Zamestnanecké zľavy u partnerov - eshopov
- ☐ Vzdelávanie
- ☐ Angličtina
- ☐ Talent pool
- ☐ Mentoring
- ☐ Celofiremné teambuildingy a večierky
- ☐ Podpora kvartálnych tímových teambuildingov
- ☐ Možnosti kariérneho rastu
- ☐ Vitamínové balíčky
- ☐ Posilnenie v sezóne napr.: energetické nápoje, pitný režim, keksíky... (sklady)
- ☐ Spoločné raňajky
- ☐ Ovocné dni
- ☐ Možnosť spolupráce na medzinárodných projektoch



- ☐ Práca z domu
- ☐ Pitný režim / káva (centrála)
- ☐ Masáž na pracovisku (centrála)
- ☐ Flexibilný pracovný čas (centrála)
- ☐ Pracovné prostredie – štýlové moderné priestory (centrála)
- ☐ Auto aj na súkromné účely (pozície s nárokom na služobné auto)

Vedeli, ste na aké benefity máte nárok? *

- ☐ Áno
- ☐ Nie

Motivujú Vás nefinančné benefity? *

- ☐ Áno
- ☐ Nie
- ☐ Občas

Využívate tieto benefity? *

☐ Áno

☐ Nie

Ste spokojný s ich funkciami? Sú tieto benefity pre Vás motivujúce? Majú pozitívny vplyv na Vašu prácu? *

☐ Áno

☐ Nie

Ako by ste ohodnotili systém nefinančného odmeňovania? *

1 2 3 4

Nie som
spokojný



Som spokojný

Keby by ste mali možnosť, zmenili by ste niečo v nastavení nefinančných motivátorov? Ak áno, čo by to bolo? *

☐ Nie

☐ Iné: _____

Vnímate pozitívne zmeny v nastavení nefinančných motivátorov?
(Zamestnanci pracujúci v Packeta Slovakia viac ako 1,5 roka)

☐ Áno

☐ Nie

Ako dôležité sú pre Vás nefinančné motivátory na škále *

1 2 3 4

Nie sú
dôležité



Veľmi dôležité

Sú pre Vás dôležitejšie finančné alebo *
nefinančné motivátory?

- ☐ Finančné motivátory
- ☐ Nefinančné motivátory