

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium

2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Jana Kukučková

Motivačné faktory u jednotlivých skupín zamestnancov

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce:

PaedDr. Vladimír Ušák

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2009 – 2012

BACHELOR THESIS

Jana Kukučková

Motivational factors for different groups of employees

Prague 2012

The work supervisor:

PaedDr. Vladimír Ušák

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som svoju bakalársku prácu vypracovala samostatne a všetku použitú literatúru, ako aj ostatné zdroje, uvádzam v zozname použitej literatúry.

Bratislava 15. 03. 2012

.....

podpis

Pod'akovanie

Chcela by som veľmi pekne poďakovať PaeDr. Vladimírovi Ušákovi za pomoc, usmerňovanie a cenné rady užitočné pri vypracovávaní mojej bakalárskej práce.

ANOTÁCIA

Cieľom mojej bakalárskej práce „Motivačné faktory u jednotlivých skupín zamestnancov“ je charakterizovať motiváciu v organizácii. Prvú časť som rozdelila na dve časti. V prvej časti sa zaoberám charakteristikou zamestnanca, jeho právami a povinnosťami a pracovnoprávnym vzťahom. V časti druhej som sa zamerala na charakterizovanie motivácie jej typmi, teóriami a na záver tejto časti charakterizovaním pracovnej motivácie. V druhej časti t. j. praktickej časti som sa zamerala na charakterizovanie spoločnosti TESCO STORES, jej zamestnaneckými výhodami a motivačným programom. V tretej kapitole je na základe dotazníkového šetrenia grafom vyjadrená spokojnosť zamestnancov. Na základe výsledkov prieskumu bolo navrhnutých niekoľko spôsobov, ktorými by sa dal súčasný motivačný program spoločnosti zlepšiť. Cieľom práce je analyzovať súčasný motivačný program spoločnosti, zlepšiť ho a spraviť ho tak účinnejším.

Kľúčové slová: Zamestnanec, motív, motivácia, motivácia pracovného procesu, zdroje motivácie, spoločnosť

ANNOTATION

The aim of my bachelor thesis " Motivating factors for different groups of employees ' motivation is to characterize the organization. The first part I was divided into two parts. The first section presents an overview of the employee's rights and obligations and industrial relations. In the second part I focus on characterizing the types of motivation, theories, and at the end of this characterization work motivation. In the second part I focus on the characterization of Tesco Stores, the employee benefits and incentive programs. The third chapter is based on the survey chart expressed satisfaction of the employees. Based on the survey results have been proposed several methods that could be the current incentive program to improve society. Aim of this work is to analyze the company's current incentive program, improve it and make it so effective.

Key words: An employee incentive, motivation, work motivation process, sources of motivation, company

OBSAH

Úvod.....	8
1. Teoretická časť.....	10
1.1. Zamestnanec	10
1.1.2. Práva a povinnosti zamestnanca	11
1.1.3. Zamestnanecký pracovný vzťah	13
1.2. Motív a Motivácia	15
1.2.1 Proces motivácie	16
1.2.2 Pracovná motivácia.....	19
1.2.3 Typy motivácie.....	21
1.2.4 Teórie motivácie	22
2. Charakteristika spoločnosti TESCO STORES.....	25
2.1. Základná charakteristika spoločnosti.....	25
2.2. Zamestnanecké výhody a motivačné programy	26
3. Analýza dotazníkov	55
3.1. Analýza dotazníkov	55
3.2. Návrhy na zlepšenie motivačného programu spoločnosti	66
Záver.....	71
Zoznam použitej literatúry	73
Iné zdroje	74
Zoznam obrázkov.....	74
Zoznam tabuliek.....	74
Zoznam grafov.....	74
Zoznam príloh	77

Úvod

Dnešný, stále dravší svet podnikania spôsobil, že nevyhnutnosťou pre každú organizáciu, ktorá chce dosahovať dobré výsledky, sa stávajú vysoko motivované pracovné sily. Potreba naučiť sa, ako motivovať druhých, sa preto stala základnou zručnosťou manažérov. Motivácia vás naučí, ako zaviesť motivačné teórie do praxe, a tak vytvoriť a udržať na pracovisku pozitívne prostredie.

Manažéri sa často dostávajú do situácií, kde nie je ani tak problém vecne rozhodnúť, ako získať ľudí pre toto rozhodnutie. Ide o to, aby sa zamestnanci chceli podieľať na riešení problémov tak, ako si to predstavuje vedúci. Preto je dôležité pochopiť, prečo sa človek správa tak, ako sa správa a čo podstatne ovplyvňuje jeho správanie. Pochopiť príčiny motivácie, poznať možnosti jej ovplyvňovania, prípadne poznať metódy, ako motiváciu usmerňovať či dokonca aj meniť, je preto pre efektívne vedenie ľudí mimoriadne dôležité.

Múdry manažér by mal dbať na to, aby boli zamestnanci informovaní o cieľoch, úlohách, ako aj o problémoch organizácie, komunikovať s nimi a načúvať ich názorom, rešpektovať ich samostatnosť.

Ku každému zamestnancovi sa správať ako k profesionálovi, vyžadovať od nich ich názory a stanoviská. Dôležitým predpokladom účinnej motivácie je starať sa o to, aby každá úloha bola dotiahnutá do konca, a ani potom nevyslovovať hodnotiace súdy zamerané na osobu zamestnanca – hodnotiť úlohu, výkon, nie vlastnosti človeka.

Vždy keď je to možné oceniť, pochváliť, aj neformálne slovne. Podporovať profesionálny rast, permanentne sledovať pracovné podmienky, zlepšovať pracovné prostredie. Nezakrývať pracovné konflikty ani ich nezveličovať, ale účelne ich riešiť.

V mojej bakalárskej práci v prvej časti budem charakterizovať zamestnanca jeho práva a povinnosti a v krátkosti spomenie zamestnanecký pracovný vzťah. V ďalšej časti som sa zamerala na charakterizovanie motívu a motivácie jej procesmi, charakterizovaním pracovnej motivácie a na záver tejto časti typmi a teóriami motivácie.

V druhej časti popisujem spoločnosť, v ktorej som vykonávala výskum, jej vznik, čím sa zaoberá a na záver tejto časti popisujem zamestnanecké výhody a motivačné programy spoločnosti.

Tretia časť je zameraná na výsledky výskumu, ktoré boli vykonané formou dotazníkov, ktoré vyplnili zamestnanci spoločnosti, ktorých som rozdelila do troch skupín podľa ich pracovných pozícií.

Cieľom mojej bakalárskej práce je analyzovať súčasný motivačný program v spoločnosti a po vyhodnotení dotazníkov navrhnúť zlepšenia.

1. Teoretická časť

1.1. Charakteristika zamestnanca

V prvej časti mojej práce by som chcela charakterizovať zamestnanca, jeho práva a povinnosti a uzatvorím to charakterizovaním pracovnoprávneho vzťahu.

Podľa Barancovej (2008) v pracovnoprávnej teórii doteraz neexistuje presné vymedzenie pojmu zamestnanec. Za legálne vymedzenie tohto pojmu možno považovať § 11 Zákonníka práce, podľa ktorého je zamestnanec fyzická osoba, ktorá v pracovnoprávných vzťahoch, popri prípade ak to ustanovuje osobitný predpis aj v obdobných vzťahoch, vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu.

Do širšieho vymedzenia pojmu zamestnanec by bolo možné zahrnúť nielen fyzickú osobu ako účastníka pracovného pomeru, ale aj fyzické osoby pracujúce v štátnozamestnaneckom vzťahu, ako aj fyzické osoby, ktoré pracujú na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

V užšom slova zmysle pod pojmom zamestnanec treba rozumieť len fyzickú osobu, ktorá na zmluvnom základe vykonáva závislú prácu v pracovnom pomere.

Možno konštatovať, že pracovnoprávna teória rozlišuje rôzne kritéria členenia zamestnancov na určité kategórie. Môžeme však vyvodiť tri základné kritéria členenia zamestnancov, ktoré sa vyznačujú odlišnosťami, a to:

- Rozdeľovanie zamestnancov podľa toho, či vykonávajú fyzickú prácu alebo duševnú
- Rozdelenie zamestnancov podľa jednotlivých povolání

- Rozdeľovanie zamestnancov na jednotlivé kategórie v závislosti od zvýšenej potreby ich osobitnej ochrany.¹

1.1.2 Práva a povinnosti zamestnanca

Ako som spomenula v prvej časti teraz by som charakterizovala práva a povinnosti zamestnanca, ktoré vyplývajú z pracovnoprávneho vzťahu.

Zamestnanec má okrem povinností aj určité práva, ktoré nadobudne po podpísaní pracovnej zmluvy a fyzickom nástupe do zamestnania. Sú uvedené v Zákonníku práce, mnohí zamestnávateľia vydávajú pracovný poriadok, v ktorom aplikujú ustanovenia všeobecných právnych predpisov na svoje podmienky.

Tento pracovný poriadok, ak teda existuje, musí byť kedykoľvek prístupný každému zamestnancovi a zamestnávateľ je povinný s ním oboznámiť každého novoprijatého zamestnanca.

Mali by sme sa zmieniť aj o kolektívnej zmluve, nakoľko vo firmách, kde pracuje odborová organizácia, odborový orgán uzatvára so zamestnávateľom kolektívnu zmluvu, ktorá upravuje pracovné podmienky, vrátane mzdových podmienok a podmienky zamestnávania. Kolektívna zmluva sa vzťahuje na všetkých zamestnancov organizácie, nie len na členov odborov.²

Určité práva, ktoré vyplývajú zamestnancovi z pracovnoprávneho vzťahu:

- Právo dostať písomné podmienky pracovného pomeru,

¹ Zákonník práce č. [311/2001 Z.z. účinný od 1.1.2011](#)

² Barancová, H. a Kol., 2008, Pracovný pomer a poistný systém. Helena Barancová, Ján Matlák, Ivica Hodálová, Andrea Olšovská. Bratislava : VEDA: Trnavská univerzita. Právnická fakulta, 2008 510 s., ISBN : 978-80-224-1059-5 (skript.)

- právo na vyplatenie mzdy a právo dostať výplatnú pásku (právo na spravodlivú odmenu),
- právo na maximálny počet odpracovaných hodín a prestávky/dovolenku,
- nadčasy, nemocenské dávky, pracovná neschopnosť,
- právo na rovné zaobchádzanie, čo sa týka pohlavia, rodinný stav, manželský stav, vierovyznanie, sexuálna orientácia, vek, rasa, atď.

„Podľa súčasného právneho stavu je zamestnanec povinný dodržiavať pracovnú disciplínu. Táto povinnosť tvorí podľa ustanovenia § 47 Zákonníka práce obsah pracovného záväzku zamestnanca.

Podľa tejto všeobecne formulovanej povinnosti je zamestnanec povinný plniť celý komplex povinností, ktoré mu vyplývajú z jednotlivých ustanovení Zákonníka práce, ako aj z ďalších právnych predpisov.“³

Povinnosti zamestnanca podľa Zákonníka práce č. 311/2001:

- Povinnosť pracovať zodpovedne a riadne podľa svojich síl, znalostí a schopností,
- povinnosť plniť pokyny nadriadených vydané v súlade s právnymi predpismi,
- povinnosť plne využívať pracovný čas a výrobné prostriedky na vykonávanie zverených prác, kvalitne, hospodárne a včas plniť pracovné úlohy,
- povinnosť zamestnanca dodržiavať právne predpisy vzťahujúce sa na prácu, ktorú vykonáva, a dodržiavať ostatné predpisy vzťahujúce sa na vykonávanú prácu, pokiaľ bol s nimi riadne oboznámený,
- povinnosť dodržiavať liečebný režim počas dočasnej práceneschopnosti,

³ Barancová, H. a Kol., 2008, Pracovný pomer a poistný systém. Helena Barancová, Ján Matlák, Ivica Hodálová, Andrea Olšovská. Bratislava : VEDA: Trnavská univerzita. Právnická fakulta, 2008 510 s., ISBN : 978-80-224-1059-5 (skript.)

- povinnosť nekonať v rozpore s oprávnenými záujmami zamestnávateľa,
- povinnosť zamestnanca dodržiavať podnikateľské tajomstvo,
- povinnosti zamestnancov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci podľa osobitného zákona č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.⁴

1.1.3. Zamestnanecký pracovný vzťah

Termín zamestnanecký pracovný vzťah charakterizuje vzťahy, ktoré existujú medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, či vôbec pracovníkmi na pracovisku.

Vzťahy na pracovisku môžu mať formálnu podobu, napríklad podobu pracovnej zmluvy alebo nejakých procedurálnych dohôd. Alebo môžu byť neformálne, v podobe psychologickkej zmluvy, ktorá vyjadruje isté predpoklady a očakávania toho, čo manažéri a zamestnávateľ musia ponúknuť a sú ochotní splniť (Kessler a Undy, 1996).

Môžu mať individuálny rozmer, ktorý sa vzťahuje k individuálnym zmluvám a očakávaniam, alebo kolektívny rozmer, ktorý sa týka vzťahu medzi manažmentom a odbormi, združeniami personálu alebo členmi spoločenských konzultatívnych inštitúcií, ako sú podnikové rady.

Tieto dimenzie zamestnaneckého vzťahu tak , ako ich charakterizovali Kessler a Undy (1996), ukazuje obrázok 1.1.

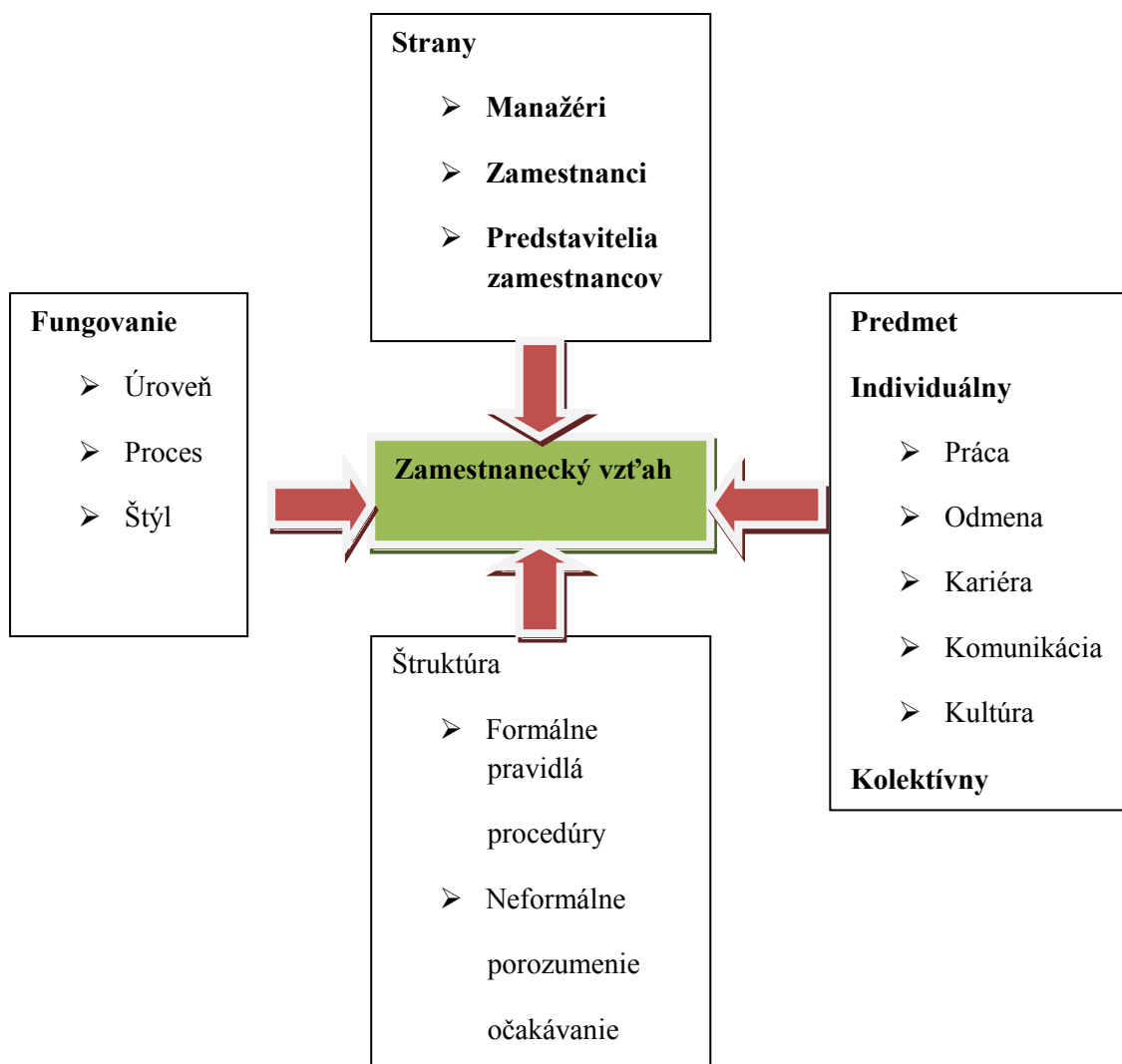
Stranami sú manažéri, zamestnanci (pracovníci) a predstavitelia zamestnancov (pracovníkov). Predmet zahŕňa prácu /pracovné miesto, odmenu a kariéru u jednotlivcov a komunikáciu a kultúru organizácie, ktoré na ne pôsobia.

⁴ Zákonník práce č. [311/2001 Z.z. účinný od 1.1.2011](#)

Môže taktiež zahŕňať kolektívne zmluvy a mechanizmus spoločenských vzťahov zamestnancov a manažérov

Formálnu dimenziu tvoria pravidlá a procedúry a neformálny pakt porozumenia, očakávaní a predpokladov.

Konečne zamestnanecký vzťah existuje na rôznej úrovni organizácie (manažéri so zamestnancami a manažéri s jednotlivými zamestnancami a ich predstaviteľmi alebo skupinami ľudí). Fungovanie vzťahu bude tiež ovplyvnené procesmi, ako je komunikácia a konzultovanie či štýl riadenia prevažujúci v organizácii alebo osvojený si jednotlivými manažérmi.⁵



⁵ ARMSTRONG. M., 2007, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. Expert. 789 s., ISBN : 978-80-2471-4073 (viaz.)

Obr. 1.1 Dimenzia zamestnaneckého vzťahu (Prameň: Michael Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing a. s. 2002)

1.2 Motív a Motivácia

V tejto kapitole sa budem venovať základným teoretickým východiskám týkajúcim sa motivácie zamestnancov.

Byť motivovaný znamená viac, ako len byť šťastný a spokojný v zamestnaní.

Motivovaný človek chce pracovať najlepšie ako vie. Podstatou toho je, že to nerobí pre firmu ako zamestnávateľa, ale pre seba samého. Motivácia je pocit vo vnútri človeka, nie niečo, čo sa dá vnútiť.

Motív je dôvod niečo robiť – dať sa určitým smerom. Ľudia sú motivovaní, keď očakávajú, že ich kroky, ich činnosť pravdepodobne povedie k dosiahnutiu cieľa – hodnotnej odmeny, uspokojujúcej ich konkrétne potreby.

Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú dosiahnutie týchto cieľov.

Čo vlastne znamená motivovanie? Keď ľudia podajú určitý výkon, nekonajú tak spravidla bezdôvodne. Pre ich jednanie existuje motív, napríklad chcú dosiahnuť uznanie alebo peňažnú odmenu. Sú teda motivovaný k podávaniu určitého výkonu.

Možno motivovať každého

Keď sa hovorí o niekoho motivácii, myslí sa tým z pravidla, že sa mu poskytne určitý motív, alebo ten už existujúci sa posilní. Motív nemožno nikomu vnútiť, alebo viac či menej rafinovane podsunúť (potom by sa jednalo

o manipuláciu). Len ak váš partner prijme vašu ponuku skutočne ako svoj motív, potom má vaša motivácia úspech.⁶

Všetky organizácie sa zaujímajú o to, čo by sa malo urobiť pre dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, ako sú stimuly, odmeny, vedenie ľudí a – čo je najdôležitejšie – prácu, ktorú vykonávajú, a podmienok v organizácii, za ktorých túto prácu vykonávajú.

Cieľom je samozrejme vytvoriť a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré napomôžu tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledkov odpovedajúcim očakávaniam manažmentu.

Teória motivácie skúma proces motivovania, proces utvárania motivácie. Vysvetľuje prečo sa ľudia pri práci určitým spôsobom chovajú, prečo vyvíjajú určité úsilie v konkrétnom smere.

Popisuje to, čo môžu organizácie urobiť pre povzbudenie ľudí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie a uspokojí ich vlastné potreby. Zaoberá sa rovnako spokojnosťou s prácou – faktormi, ktoré ju vytvárajú a jej vplyvom na pracovný výkon.⁷

1.2.1 Proces motivácie

Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom chovali. Tri zložky motivácie podľa Arnolda a kol. (1991) sú:

- smer - čo sa nejaká osoba pokúša robiť;

⁶ Matthias Nöllke, Praktický manažment. Grada Publishing, a. s. , Praha 2004, 112 s., ISBN 80-247-0912-0, str. 61

⁷ ARMSTRONG. M., 2007, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. Expert. 789 s., ISBN : 978-80-2471-4073 (viaz.)

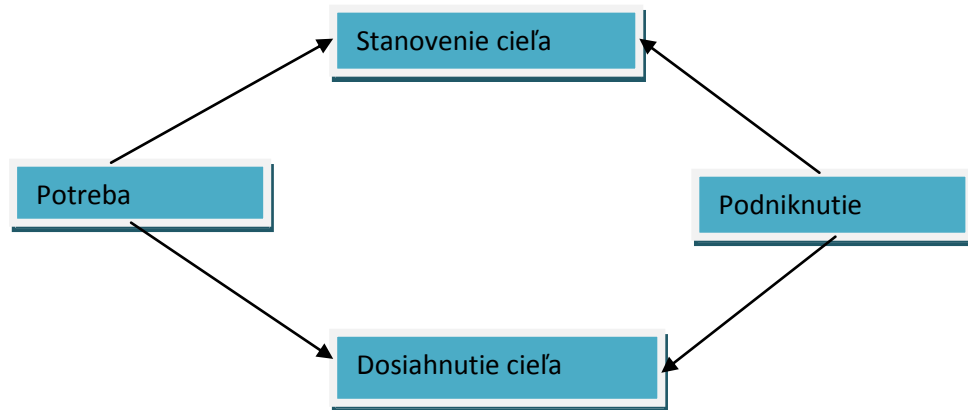
- úsilie – s akým úsilím sa o to táto osoba pokúša;
- vytrvalosť - ako dlho sa o to táto osoba pokúša.

Motivovanie iných ľudí je uvádzanie týchto ľudí do pohybu v smere, ktorým chcete, aby sa uberali za účelom dosiahnutia nejakého výsledku. Motivovanie seba samého sa týka nezávislého stanovovania smeru a podnikanie krokov, ktoré zaistia, aby ste sa dostali tam, kam chcete.

Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Takýto ľudia môžu byť motivovaní sami od seba, a pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom, aby dosiahli , čo dosiahnuť chcú, potom je to najlepšia forma motivácie.

Väčšina z nás však potrebuje byť vo väčšej či menšej miere motivovaná z vonka. Organizácia ako celok môže ponúkať prostredie , v ktorom možno dosiahnuť vysokej miery motivácie pomocou stimulov a odmien, uspokojujúcej práci a príležitostí k vzdelávaniu a rastu. Ale stále sú to manažéri, kto musí hrať hlavnú úlohu a musia využívať svoje schopnosti motivovať, aby dosiahli toho, že ľudia budú zo seba vydávať to najlepšie. Aby to mohli robiť je dôležité, aby pochopili proces motivácie – to, ako funguje a aké rôzne typy motivácie existujú.

Model motivácie súvisiaci s potrebami ukazuje obrázok 1.2.



Obr. 1.2 Proces motivácie

Tento model naznačuje, že motivácia je iniciovaná vedomím alebo mimovoľným zistením neuspokojovaných potrieb. Tieto potreby vytvárajú želanie dosiahnuť niečo alebo niečo získať.

Potom sú stanovené ciele, o ktorých sa verí, že uspokojia tieto potreby a želania a volia si cesty, alebo spôsoby chovania, od ktorých sa očakáva, že povedú k dosiahnutiu stanovených cieľov. Ak je určitý cieľ dosiahnutý, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že chovanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabudúce zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba.

Pokiaľ nie je cieľ dosiahnutý, je menej pravdepodobné, že sa budú tieto kroky v budúcnosti opakovať. Tento proces opakovania úspešného chovania alebo krokov sa nazýva upevňovanie presvedčenia alebo tiež zákon príčiny a účinku (Hull, 1951).⁸

⁸ ARMSTRONG, M., 2009, Odměňování pracovníků. Z angl. orig. prel. Jozef Koubek. 1. české vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s., ISBN : 978-80-247-2890-2 (viaz.)

1.2.2 Pracovná motivácia

Ako už vieme, termín motivácia vyjadruje psychologické dôvody konkrétneho chovania a potom teda **pojem pracovná motivácia** odpovedá na otázku, prečo ľudia pracujú.

Odpoveď sa zdá byť jednoduchá pretože väčšina ľudí chápe prácu ako prostriedok obživy a pracuje teda preto, aby si zarobil peniaze a mal tak povediac na živobytie (čo má širší význam než obživa)

Ďalej tiež vieme, že každá činnosť je determinovaná dvoma druhmi činiteľov: motiváciou a kognitívnymi procesmi; motivácia dáva činnosti cieľ, kognitívne procesy jej požičiavajú formu (spôsob), závislú na situácii.

Dôležitým aspektom motivácie a teda aj pracovnej motivácie je **očakávanie výsledkov činnosti** a to v troch zmysloch:

- **Bude splnená daná pracovná úloha,**
- **Aká tým bude získaná odmena** (čo to vynesie) a
- **Aké výdaje s tým budú spojené** (rozumie sa tým predovšetkým vynaložená námaha a čas).

Dôležitým motivačným činiteľom sa preto za určitých životných a spoločenských podmienok stáva tiež **istota pracovného miesta.**⁹

Pri štúdiu pracovnej motivácie sú skúmané najmä motívy, ktoré vedú k voľbe určitého typu pracovnej činnosti (vid'. napríklad či ďalej uvedená motivácia k riadiacej činnosti), a to, aké motívy sú prostredníctvom účasti v pracovnej činnosti uspokojované.

⁹ Milan Nákonečný, 2005, Sociální psychologie organizace, Grada Publishing, a. s. 2005, 238s., ISBN 80-247-0577-X

Z tohto hľadiska sa rozlišujú:

a) *priame (vnútorné alebo prirodzené) motívy*: napríklad potreba činnosti ako takej, potreba kontaktu s druhými ľuďmi, vlastné rozhodovanie, motív výkonu, túžba po moci, seberealizácia atď. – v tomto prípade je práca sama o sebe zdrojom uspokojenia;

b) *nepriame (vonkajšie alebo extrinsické) motívy*: napríklad a predovšetkým mzda uspokojujúca iné potreby, potreba uplatnenia sa, potreba istoty, potvrdenie vlastnej dôležitosti aj. – práca je prostriedok k uspokojovaniu iných potrieb (viď. tiež Nákonečný, 2000).

Prevaha činností, ktoré v priebehu svojho života vykonávame, je vyvolávaná kombináciou oboch typov motívov – práca je toho typickým príkladom.¹⁰

Máme šťastie, keď môžeme robiť prácu, ktorá nás baví (uspokojuje naše priame motívy) a ešte (ako „bonus“) za ňu dostávame zaplatené.

Však najmä vtedy (i keď nielen vtedy), pokiaľ práca, ktorú vykonávame, nespĺňa naše predstavy (neuspokojuje naše vnútorné potreby) alebo pokiaľ je pre nás práca iba prostriedkom uspokojovania iných potrieb, je potrebné dodať zvonku patričné podnety, ktoré podporia proces motivácie alebo posilnia žiaduce prejavy chovania (stimuly).

A to je práve podstatou manažérskej funkcie označované ako motivovanie.¹¹

Pracovná motivácia je jav, ktorý sa vyskytuje v zložitých vzťahoch vnútorného a vonkajšieho prostredia. Vyznačuje sa systémovým usporiadaním

¹⁰ Michaela Tureckiová, 2004, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Grada Publishing, a. s., 2004, 172s., ISBN 80.247-0405-6

¹¹ Michaela Tureckiová, 2004, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Grada Publishing, a. s., 2004, 172s., ISBN 80.247-0405-6

rozličných faktorov, ktoré vstupujú do vzájomného vzťahu a dynamizujú správanie človeka v pracovnom procese.

Všeobecne ju možno označiť ako odpoveď na otázku, prečo človek pracuje a prečo chce dosiahnuť určitý výkon a určitú pracovnú pozíciu. Má priamy vplyv na pracovný výkon zamestnanca.

Dobre motivovaní zamestnanci sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky k ich dosiahnutiu. Konajú tak preto, lebo majú silne vyvinutý pocit povinnosti a zodpovednosti, t. j. sú si vedomí toho, že ich úsilie smeruje k uspokojeniu potrieb organizácie a zároveň aj ich vlastných záujmov.¹²

1.2.3 Typy motivácie

K pracovnej motivácii môže dôjsť dvoma cestami.

V prvom prípade ľudia, motivujú sami seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby, alebo aspoň vedie k tomu, že od nich očakávajú splnenie svojich cieľov.

V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých potrieb, ako je odmeňovanie, povýšenie, pochvala atď..

Ako pôvodne zistil Herzberg a kol., existujú dva typy motivácie:

- *Vnútoraná motivácia* – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvoria zodpovednosť (pocit, že práca je dôležitá a že máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami), autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať skúsenosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k funkčnému postupu.
- *Vonkajšia motivácia* – to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvoria ich odmeny, ako napr. zvýšenie platu, pochvala, alebo povýšenie, ale tiež tresty, ako napr. odobratie platu, kritika.

¹² <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=79465>

Vnútorne motivátory môžu mať bezprostredný a výrazný účinok, ale nemusia nutne pôsobiť dlhodobo. Vnútorne motivátory, ktoré sa týkajú „kvality pracovného života“, budú mať asi hlbší a dlhodobejší účinok, pretože sú súčasťou jedinca a nie nanútené mu z vonka.¹³

1.2.4 Teórie motivácie

Existuje viacero teórií pracovnej motivácie. Medzi najznámejšiu patrí napríklad Hullova teória posilovania, ktorá je založená na tom, že pokiaľ vedie výkon k úspechu a po ňom nesleduje pochvala, potom sa chovanie posilňuje a postupne sa stáva trvalou súčasťou činnosti.

Jednou z najznámejších teórií je Maslowovo pojetie hierarchie potrieb (Maslow, 1954).¹⁴

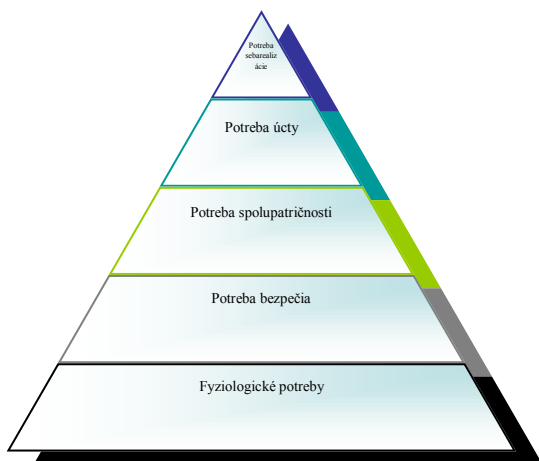
Maslow rozlišuje:

- *Fyziologické potreby* – tvoria základnú úroveň a zahŕňajú potrebu spánku, potravy, vody a vzduchu;
- *Potreby bezpečia* – emocionálne bezpečie, stabilita, fyzické bezpečie;
- *Potreba spolupatričnosti* - sociálne zamerané, vzťahuje sa k interakcii s druhými ľuďmi, a zahŕňa potrebu byť akceptovaný, identifikácia s druhými;
- *Potreba úcty* – prestíž, rešpekt, úspech, postavenie, funkcia;
- *Potreba seberealizácie* – zahrňuje sebauplatnenie, naplnenie vlastného potenciálu a uplatnenie schopností.

¹³ ARMSTRONG, M., 2009, Odměňování pracovníků. Z angl. orig. prel. Jozef Koubek. 1. české vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s., ISBN : 978-80-247-2890-2 (viaz.)

¹⁴ Irena Wagnerová, 2008, Hodnocení a řízení výkonnosti, Vydala Grada Publishing 2008, 128s., ISBN: 978-80247-2361-7

Vyššie postavené potreby sa prejavajú až vtedy, keď sú nižšie postavené potreby nasýtené a uspokojené. V konfliktných situáciách prevláda nižšia potreba nad vyššie postavenou.¹⁵



Obr. 1.3 Zostava Maslowovej hierarchie potrieb¹⁶

Prevedená do pracovnej motivácie vyzerá táto hierarchia takto:

- *Mzda* (vo výške pokrývajúce fyziologické potreby ďalšie zložky mzdy slúžia ako prostriedok k uspokojovaniu vyšších potrieb);
- *Pracovná istota, sociálne zabezpečenie, dôchodkové zabezpečenie, odborová ochrana;*
- *Prijatie pracovnou skupinou vo formálnych a neformálnych vzťahoch;*
- *Tituly, symboly statusu, povýšenie, rešpekt, pocit úspešnosti;*
- *Pracovná sebarealizácia, osobný rast, vzostup a rozvoj, plné využitie schopností.*

¹⁵ Irena Wagnerová, 2008, Hodnocení a řízení výkonnosti, Vydala Grada Publishing 2008, 128s., ISBN: 978-80247-2361-7

¹⁶ Milan Nákonečný, 2005, Sociální psychologie organizace, Grada Publishing, a. s. 2005, 238s., ISBN 80-247-0577-X

Ďalším vplyvným prístupom je Herzbergová teória (Herzberg, 1957), ktorá vychádza zo zistenia, že pracovná spokojnosť a nespokojnosť je ovplyvňovaná rozličnými faktormi.

Prvá skupina faktorov, ktorých existencia vyvoláva spokojnosť: úspech, uznanie, samotná práca, zodpovednosť, rast a povýšenie. Majú veľkú motivačnú silu. Hovorí sa im satisfaktory alebo motivátory.

Druhá skupina faktorov, ktorých nepriaznivý vplyv vyvoláva nespokojnosť: pracovné podmienky, medziľudské vzťahy, plat a bezpečie, firemná politika, dozor. Ich motivačný vplyv sa rýchlo vyčerpá. Je to akási základňa pre ďalší vývoj, pôsobí ako prevencia nespokojnosti, dissatisfaktory, hygienické faktory, súvisí s prostredím.

Kritici Herzbergovej teórie hovoria, že spokojnosť a výkon sú pomerne nezávislé premenné. Boli vyvinuté aj ďalšie teórie. Alderfova teória REG vychádza z rozlíšenia troch typov potrieb, ktoré sa hierarchicky nasledujú: E(existenčné potreby), R („relatedness“ - vzťahy), G („growth“ – rast).

McClelland sa podrobne zaoberal motiváciou manažérov a našiel v ich chovaní tri významné motívy:

- *Výkon (úspech),*
- *Spojenectvo, vzťahy,*
- *Moc, kontrola a vplyv.*¹⁷

¹⁷ Irena Wagnerová, 2008, Hodnocení a řízení výkonnosti, Vydala Grada Publishing 2008, 128s., ISBN: 978-80247-2361-7

Praktická časť

2. Charakteristika organizácie Tesco Stores a. s.

2.1. Základná charakteristika spoločnosti

Spoločnosť Tesco Stores je v súčasnosti najväčším obchodným reťazcom v Spojenom kráľovstve. Spoločnosť založil Jack Cohen v roku 1919.

Od roku 1996 pôsobí aj na Slovensku. Na čele spoločnosti je v súčasnosti generálny riaditeľ Stefan De Loecker.

V obchodoch sa spoločnosť Tesco prioritne stará o svojich zákazníkov, ktorým ponúka potravinové a nepotravinové tovary. V oblasti distribúcie sa stará o to, aby sa tovary, ktoré predáva, dostali do jednotlivých obchodoch v prvotriednej kvalite a v správnom počte. Centrálna kancelária podporuje obchody a distribúciu.

Spoločnosť Tesco má v súčasnosti prevádzky v 14 krajinách sveta: Veľká Británia, Írsko, Slovenská republika, Česká republika, Maďarsko, Poľsko, Turecko, Južná Kórea, Thajsko, Čína, Japonsko, Malajzia, USA a India.

V Slovenskej republike prevádzkuje v súčasnosti nasledujúce formáty obchodov:

- Obchodné domy
- Hypermarkety
- Prevádzky malých formátov
- Čerpace stanice
- Expresy

V súčasnosti TESCO STORES v nich zamestnáva viac ako cca 9.300 zamestnancov vo viac ako 96 obchodných jednotkách, čerpacích staniaciach, distribučných centrách a centrálnej kancelárii.

Spoločnosť TESCO STORES sa delí na **tri základné časti** – obchodné jednotky, distribučné centrá a centrálna kancelária.

Obchodné jednotky - V súčasnej dobe sa prevádzkuje v Slovenskej republike celkom 182 obchodov – 69 hypermarketov, 46 supermarketov, 44 predajní Tesco Expres a 5 obchodných domov a 18 čerpacích staníc.

Distribučné centrum Tesco sa nachádza v Beckove (pri diaľnici D1). Ponúka pracovné príležitosti pre takmer 500 zamestnancov.

Centrálna kancelária sídli v Prahe (Vršovice, Letňany, Národní třída), Brne a v Bratislave. V Slovenskej republike zamestnávame v našej centrálnej kancelárii cca 370 zamestnancov.

Základným poslaním spoločnosti TESCO STORES je poskytnúť zákazníkom najvyššie hodnoty a získať tak ich dlhodobú vernosť. Spoločnosť TESCO STORES chce byť považovaný za jedného z najlepších zamestnávateľov nielen medzi obchodnými reťazcami.¹⁸

2.2 Zamestnanecké výhody a motivačné programy

Spoločnosť TESCO STORES zamestnancom ponúka širokú škálu zamestnaneckých výhod a benefitov. Nižšie rozpišem jednotlivé výhody a benefity, ktoré spoločnosť Tesco poskytuje pre svojich zamestnancov.

Spoločnosti veľmi záleží na tom, aby sa zamestnanci cítili dobre, preto pravidelne 2x ročne usporadúva anketu „Náš názor“, ktorej cieľom je zistiť, ako sú zamestnanci s prácou a pracovnými podmienkami v spoločnosti spokojní. Z týchto výsledkov sa potom spoločnosť snaží zmeniť popri prípade zlepšiť pracovné prostredie, podmienky...atď. .

¹⁸ <http://corporate.itesco.sk/vseobecne-informacie.html>

Ďalším nepeňažným motivačným programom je tzv. „Tesco Ďakujem“ je to program, v ktorom oceňuje zamestnancov za pomoc, úsilie alebo prácu vykonanú nad rámec pracovných povinností. Navrhnuť ocenenie môže zamestnanec pre iného zamestnanca, pokiaľ sa domnieva, že si takéto ocenenie oprávnené zaslúži. Ocenenie má formu certifikátu (príloha č. 1.) a program je každoročne vyhodnotený.

Vernostná odmena

Každoročne oceňuje vernosť zamestnancov v spoločnosti Tesco. Vernostná odmena sa vypláca spoločne so mzdou za mesiac november. Splnenie podmienok sa posudzuje ku dňu 1. 11. kalendárneho roka. Výška vernostnej odmeny závisí od počtu odpracovaných rokov u zamestnávateľa.

Pracovné výročia

Spoločnosť si váži zamestnancov, ktorí v nej pracujú dlhodobo. Za každých päť odpracovaných rokov dostanú finančnú odmenu. Odmieňajú tak lojálnych zamestnancov, ktorí pomáhajú firme vytvárať stabilné základy.

Príspevok na stravovanie

Stravovanie zabezpečujú pomocou stravovacích spoločností. Na všetkých hypermarketoch je jedáleň, kde je možnosť výberu z troch teplých jedál, dvoch polievok, poprípade vám spravia minútku. Okrem toho máte možnosť si tam kúpiť rôzne šaláty, bagety, jogurty....atď. . Tam kde nie je možnosť zabezpečiť stravovanie, týka sa to malých formátov, poskytujú zamestnancom stravovacie poukážky v hodnote 2,85 eur.

Pracovné voľno navyše

Pri niektorých **životných situáciách** vám zamestnávateľ poskytne navyše pracovné voľno s **náhradou mzdy** nad zákonom stanovený rozsah, ako napríklad pri svadbe - 2 dni navyše, úmrtí rodinného príslušníka - napr. rodiča 2 dni navyše, pri vybavovaní osobných záležitostí pri živelnej pohrome - 1 deň, pri prerušení dopravy v súvislosti so živelnou udalosťou - 1 deň, sprevádzanie

dieťaťa do letného tábora, na ozdravný pobyt a do školy v jeho prvý školský deň do 1. triedy ZŠ - 1 deň.

Rodinné nákupy

Zamestnanci majú možnosť nakupovať každý mesiac so zľavou 10% . Zľavu si môžu uplatniť na celý sortiment okrem tabakových výrobkov, tlačie, záloh na vratné obaly, pohonných látok, tovaru na čerpacích staniaciach a v lekárňach.

Zľavy na odevy

So zľavovými poukážkami si môžu zamestnanci niekoľkokrát do roka nakúpiť so zľavou 20% na odevy, obuv a doplnky v ktorejkoľvek predajni na Slovensku so sortimentom odevov.

Pracovné oblečenie

Všetkým zamestnancom pracujúcim na prevádzkach je poskytované zadarmo pracovné oblečenie, pre niektoré pozície vrátane pracovnej obuvi.

Clubcard kreditná karta

Ide o zvýhodnenú Clubcard kreditnú kartu. Zamestnanec spoločnosti Tesco má zvýhodnené podmienky – nižšiu úrokovú sadzbu a vedenie karty bez poplatku.

Tesco mobile

Každý zamestnanec dostal zadarmo 2 SIM karty Tesco mobile so špeciálnym tarifom, t.j. volanie za 0,01 €/min. v sieti Tesco mobile a 0,05 €/SMS + 50 % extra bonusový kredit zadarmo na každé platené dobitie (tzn. ak si zamestnanec po aktivácii bonusu dobije kredit napr. 10 €, Tesco mobile mu dá ďalších 5 € kreditu zadarmo ako bonus. Tento benefit pre zamestnancov je platný 12 mesiacov od aktivácie, t. j. max. do 31. 7. 2012.

Cestovné kancelárie

Možnosť využiť 10% zľavu, ktorú ponúkajú cestovné kancelárie Satur, Kvalita a Firo-tour.

Medzi nové zľavy, ktoré spoločnosť Tesco tento rok pripravila pre svojich zamestnancov patria:

Zľavové portály

Možnosť získať na už zlacnený produkt ďalšiu zľavu vo výške 10%. Uplatniť ju môžu na vybraných zľavových portáloch.

Chaty, hotely a relaxačné pobyty

Spoločnosť Tesco ponúka zľavy na vybrané chaty, hotely a relaxačné pobyty. Možnosť navštíviť destinácie na Slovensku, v Česku, Rakúsku a v Maďarsku.

Zľava na autá značky Opel

Možnosť využiť zľavu vo výške 11-25% na nákup vybraných modelov áut značky Opel alebo využiť zľavu na aktuálnu sezónnu ponuku vybraného príslušenstva.

Zľavy ponúkané v obchodoch na nájomných zónach

Zľavy od 3% do 20% v kaviarňach, čistiarňach, kvetinárstvach, parfumeriách, obchodoch s hodinkami a so šperkami a mnoho ďalších.

Medzi ďalšiu formu motivácie patrí služobný mobilný telefón, počítač a služobné auto sú samozrejmosťou pre všetkých pracovníkov, od ktorých je vyžadovaný okamžitý kontakt so spoločnosťou v prípade akýchkoľvek neodkladných záležitostí. Tieto sú pravidelne modernizované a vymieňané.

Popri množstve finančných príspevkov ponúka spoločnosť aj možnosti športového a kultúrneho vyžitia, ale aj rôzne iné aktivity. Okrem toho

zamestnanci absolvujú množstvo teambuildingov (týka sa manažmentu spoločnosti) s cieľom utužovať kolektív a tým vytvárať lepšie pracovné podmienky a prostredie. Niekedy ide čisto len o zábavu, napríklad splav, alebo bývajú spojené so školením. Ide prevažne o rôzne víkendové pobyty v rozličných zariadeniach.

Samozrejmosťou sú v spoločnosti aj rodinné pikniky spojené s rôznymi športovými aktivitami pre malých aj veľkých účastníkov, Mikulášska párty, Deň detí a dvakrát ročne Tesco párty.

Pre niekoho môže byť určitou formou motivácie aj kompletná zdravotná prehliadka firemnou doktorkou uskutočňovaná raz za tri roky. Aj keď ide predovšetkým o právnu zábezpeku spoločnosti voči nepravdivým informáciám o poškodení zdravotného stavu zamestnanca spôsobeným prácou, pracovníkom to môže niekedy pomôcť objaviť skryté choroby, alebo potvrdiť ich dobrú zdravotnú kondíciu. S týmto môžem spomenúť aj „deň zdravia“, kde sa zamestnanci môžu dať vyšetriť v rámci pracovnej doby priamo na pracovisku, špecializovanými zdravotnými pracovníkmi. V tomto čase je poskytované ovocie v jedálenských priestoroch zdarma a to celý týždeň.

Spoločnosť je flexibilná

Spoločnosť Tesco zamestnancom ponúka možnosť kratších pracovných úväzkov (možnosť uzatvorenia pracovnej zmluvy, dohody o pracovnej činnosti, dohody o brigádnickej práci študenta alebo dohody o vykonaní práce), ktoré radi využívajú napr. zamestnanci na materskej alebo rodičovskej dovolenke, matky/otcovia s malými deťmi, dôchodcovia, študenti a pod.

Z vyššie uvedených benefitov môžeme vidieť, že spoločnosť Tesco Stores sa naozaj stará o svojich zamestnancov. Spoločnosť si dáva veľmi záležať na spokojnosti nielen svojich zákazníkov, ale aj zamestnancov. Vie, že spokojný pracovník pracuje lepšie a výkonnejšie ako nespokojný. Snaží sa ich

motivovať rozličnými formami či už je to motivácia v peňažnej, alebo nepeňažnej forme.

Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov je kľúčovým poslaním spoločnosti. Preto by som je venovala samostatnú kapitolu.

2.3 Možnosť vzdelávania a profesijného rastu

Spoločnosť veľmi dbá o to, aby zamestnanci profesijne rástli a rozvíjali sa. Prechádzajú celým radom vzdelávacích programov a školení, ktoré budú pomáhať zlepšovať ich zručnosti a prehĺbovať svoje znalosti. V závislosti od pracovnej pozície môžu absolvovať školenie tímové či individuálne. Druh a dĺžka školenia závisí od pracovného zaradenia a od ambícií a chuti pracovať na svojej kariére.¹⁹ Vid' **príloha č.2** Matica prevádzkových znalostí

Spoločnosť si cení skúsenosti a znalosti svojich zamestnancov a zároveň podporuje ich individuálny rozvoj a ďalšie vzdelávanie. Snaží sa rozumieť, identifikovať ich silné stránky a ponúknuť im zodpovedajúci smer kariérneho rastu. Každý zamestnanec má možnosť rozvíjať svoj potenciál a vedomosti pomocou tréningových a rozvojových programov.

Spoločnosť Tesco v máji 2005 získala v súťaži Zamestnávateľ roka 2005 cenu za najlepší Personálny projekt roka 2005 – Rozvojové programy. Tréningové programy ich rozvíjajú. Každý ich zamestnanec má možnosť si v rámci svojho profesijného a osobného rastu vybrať zo širokého spektra školení, ktoré reagujú na jeho profesijné potreby. Pretože vzdelávanie zamestnancov je pre nich významnou hodnotou, umožňujú nielen výber z množstva interných školení, ale tiež účasť na školeniach organizovaných externými firmami.

Rozvojové programy sú výzvou. Čerství absolventi vysokých škôl majú možnosť naštartovať úspešnú manažérsku kariéru prostredníctvom

¹⁹ Informácie poskytujúce spoločnosťou

absolventských programov. Interní zamestnanci nestagnujú, starajú sa o ich profesijný rast v ďalších rozvojových programoch.

Minulý rok vznikol v spoločnosti Tesco nový vzdelávací program Tesco Academy. V krátkosti by som ho charakterizovala a venovala mu pár strán.

Tesco Academy je vzdelávací inštitút pre manažérov oddelení zabezpečujúci kontinuálny rozvoj. Prináša manažérom, možnosť vzdelávať sa a zvyšovať svoju kvalifikáciu. Zjednodušene povedané je to škola pre manažérov.

Manažéri majú príležitosť stretnúť sa so školiteľmi – odborníkmi a špecialistami v obore a získať tak nielen informácie, ale aj praktické rady. Stretnutia a školenia sú založené na diskusii, zdieľaní skúseností, riešení nejasných a problematických okruhov. V rámci on the job tréningov majú možnosť tieňovať skúsených kolegov, vymieňať si skúsenosti a aplikovať získané rady a tipy vo vlastnej praxi.

Na základe validácii, pohovoru s nadriadeným a skúseností sú zaradení do modulu BRONZ, STRIEBRO alebo zlato.

Ako v každej škole, aj v Tesco Academy bude rok začínať v septembri a končiť v júni. Počas tohto obdobia by mali absolvovať celý modul do ktorého boli zaradení a v ďalšom školskom roku postúpiť do vyššieho modulu. Po ukončení zlatého modulu budú pripravované nové, zaujímavé školenia, aby mohli pokračovať vo svojom rozvoji. Výsledky dosiahnuté v Tesco Academy budú aj súčasťou výročného hodnotenia.

Prečo vznikla Tesco Academy

Vzdelávanie a rozvoj manažérov na HM 3K+ je v súčasnosti postavené: u novo nastúpených manažérov na plnení tréningového plánu a u manažérov po ukončení rozvojového programu na plnení cieľov stanovených v POR.

Chýbal nástroj na zabezpečenie kontinuálneho vzdelávania postaveného nielen na softskillových zručnostiach, ale hlavne na možnosti získať špecifické odborné znalosti, ktoré potrebujú pre každodenný výkon svojej práce.

Hlavným cieľom Tesco Academy je umožniť manažérom, získať nové špecifické vedomosti z každej oblasti, ktorá sa dotýka ich práce tak , aby získali sebadôveru pri riadení zvereného oddelenia , úseku a pracovali kvalitnejšie, efektívnejšie a spolu s ľuďmi, ktorých vedú, aby si tak upevnili postavenie jedného z pilierov na ktorom stojí rast spoločnosti.

Školenia sú spracované v matici školení pre každé oddelenie a kategóriu. Každá matica obsahuje:

Hard skills školenia, doslova preložené „tvrdé „, technické, odborné, profesné schopnosti a znalosti získané špeciálnym vzdelávaním alebo tréningom.

Soft skills školenia doslova preložené „jemné“ zručnosti, sa vzťahujú predovšetkým na komunikáciu s okolím, vyžarovanie a štýl práce. Spektrum soft skills začína od empatie alebo poznania ľudí cez komunikatívnosť alebo sebakritickosť až po schopnosť presadiť sa, viesť tím alebo schopnosť zapáliť ostatných pre spoločný cieľ. Soft skills nesúvisia priamo s odbornými vedomosťami, ale zvyšujú efektivitu a hodnotu práce.

On the job školenia/tréning

Ide o školenie pri práci a vedomosti pri nej získané. Možnosť vidieť veci priamo v praxi, vyskúšať a overiť si znalosti a schopnosti priamo pri plnení zadanej úlohy.

Na záver tejto kapitoly by som ešte spomenula jednu z dôležitých motivácii a tou je možnosť kariéry.

Spoločnosť Tesco sa stará o to, aby každý zamestnanec mal možnosť sa rozvíjať a budovať svoju kariéru v rámci spoločnosti Tesco. Pre lepšiu orientáciu spoločnosť pripravuje tzv. „Kariérne cesty“, ktoré môžu byť vodidlom pre budúci profesionálny rast. V rámci spoločnosti veľmi starostlivo dbajú na profesijný a odborný rast zamestnancov.

Spoločnosť ponúka celý rad školení a rozvojových programov, ako som už vyššie spomenula, ktoré sú zamerané na prevádzkové aj profesijné zručnosti, ako aj na podporu komunikácie a manažérskych schopností.

Ak ste cieľavedomí a idete si za svojim snom, máte naozaj možnosť osobného a profesionálneho rastu. Myslím, že pre mňa je to najväčšia forma motivácie.

Motivačný program spoločnosti Tesco Stores je nastavený veľmi široko a každý zamestnanec si v ňom môže nájsť to svoje. Zamieriava sa nielen na finančné hodnotenie pracovníkov, ale aj na rozvíjanie mimopracovných aktivít a utužovanie kolektívu.

Tesco Stores vie, že spokojný pracovník pracuje lepšie a výkonnejšie ako nespokojný.

Veľký dôraz kladú nielen na spokojnosť zamestnancov počas pracovnej doby, ale aj mimo nej. Preto organizuje množstvo aktivít na lepšie spoznávanie sa. Kolektívy sa takýmito rôznymi formami zábavy utužujú, čo je prospešné najmä pre spoločnosť. Keďže práca v spoločnosti je predovšetkým tímová, spoločnosť si uvedomuje, že ľudia v jednotlivých tímoch sa musia dobre poznať a veľmi dobre medzi sebou vychádzať, aby mohli spolu tráviť množstvo času a pracovať efektívne.²⁰

²⁰ Informácie poskytujúce spoločnosťou

3. Analýza dotazníkov a návrhy na zlepšenie

3.1 Analýza dotazníkov

Cieľom empirickej časti mojej bakalárskej práce je analyzovať súčasný motivačný systém spoločnosti a analyzovať jeho efektívnosť.

Aby bolo možné naplniť empirickú časť, bolo potrebné stanoviť si hypotézy. Pri ich stanovení som vychádzala z teoretickej časti mojej bakalárskej práce.

Hypotéza číslo jedna

Predpokladáme, že súčasný motivačný program spoločnosti Tesco Stores je na vysokej kvalitnej úrovni.

Hypotéza číslo dva

Predpokladáme, že súčasný motivačný systém je efektívny, zamestnanci ho vnímajú pozitívne a využívajú poskytované benefity.

Ako analytickú metódu som použila dotazník. Táto metóda mi bola navrhnutá spoločnosťou, v ktorej som tento prieskum robila. Vzhľadom na množstvo zamestnancov a aj krátkosť času to považujem za najlepšiu formu prieskumu.

Výhodou dotazníkov je, že nerobí nátlak na respondentov, rýchle spracovanie získaných informácií, ale aj anonymnosť respondentov a tým pádom poskytuje pravdivejšie a uvoľnenejšie vyplnenie dotazníka. V spolupráci s personálnym oddelením, ktoré zabezpečilo distribúciu dotazníkov medzi respondentov v rámci jedného Hypermarketu.

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 50 zamestnancov, z ktorých 12 zúčastnených sú riadiaci pracovníci, dvanásť sú tzv. špecialisti a zvyšok t.j. 26 zamestnancov tvoria prevádzková pracovníci.

Dotazník (viď príloha) tvorí 20 otázok, z ktorých prvé štyri sú informatívneho charakteru a zvyšných šesťnásť je zameraných na zistenie aktuálneho stavu v oblasti motivácie v spoločnosti.

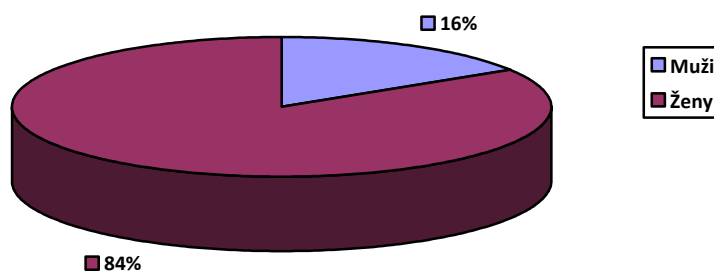
3.1 Analýza dotazníkov

V tejto časti bakalárskej práce zhrniem výsledky, ktoré som zozbierala a vyhodnotila v dotazníkovom prieskume.

Otázka č. 1: **Vaše pohlavie?**

Z prieskumu vyplnených dotazníkov vyplynulo, že v spoločnosti pracuje 42 žien a 8 mužov. Z toho vidíme, že v spoločnosti Tesco Stores pracuje viac žien ako mužov a to hlavne na pozícii prevádzkového pracovníka.

Graf číslo 1: Graf odpovedí na otázku číslo 1: **Vaše pohlavie je?**

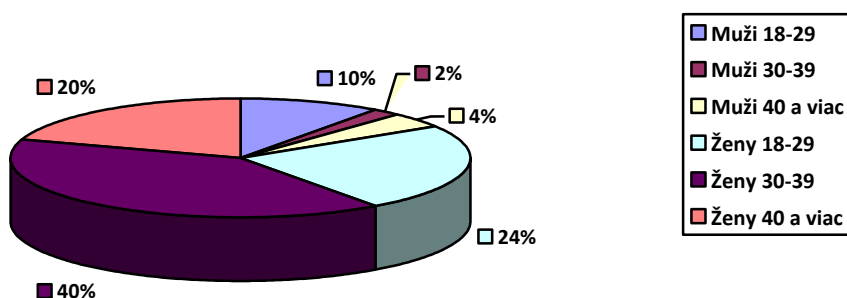


Otázka číslo 2: **Váš vek je?**

Priemerný vek pracovníkov z vyplnených dotazníkov je u žien 30-39 a u mužov 18-29. Dá sa teda povedať, že tu pracujú väčšinou ženy v stredných rokoch a muži majú skôr tú nižšiu vekovú hranicu. Je to hlavne z toho dôvodu, že spoločnosť Tesco naozaj poskytuje aj nižšie pracovné úväzky, ktoré dávajú

možnosť pracovať popri štúdiu, alebo na vedľajší pracovný pomer. Čo prvom rade uvítajú mladí ľudia.

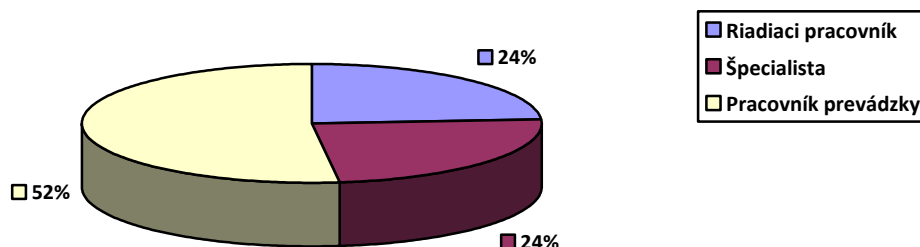
Graf č. 2: Graf odpovedí na otázku číslo 2: **Váš vek je?**



Otázka číslo 3: **Vaša pracovná pozícia je?**

Spoločnosť je štruktúrovaná na oddelenia v závislosti od náplne práce. Každé oddelenie má svojho manažéra, vedúceho oddelenia, špecialistu a prevádzkových pracovníkov. Z uvedených dotazníkov vychádza, že riadiaci pracovníci tvoria 24% , taktiež špecialisti 24% a 52% tvoria prevádzkový pracovníci.

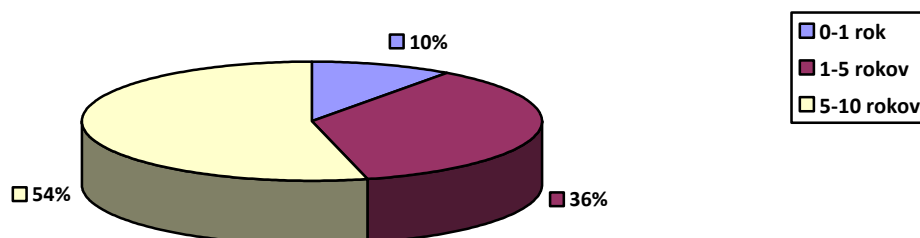
Graf číslo 3: Graf odpovedí na otázku číslo 3: **Vaša pracovná pozícia je?**



Otázka číslo 4: **Ako dlho ste zamestnaný v spoločnosti TESCO STORES?**

Dá sa povedať, že priemerná dĺžka zamestnania v spoločnosti je jedným z výpovedných faktorov o spoločnosti. Čím je táto výška vyššia, tým lepšie pracovné podmienky spoločnosť svojim zamestnancom poskytuje. Ak je pracovník so svojou spoločnosťou spokojný nemá dôvod ju meniť a to možno považovať za jeden z motivačných faktorov.

Graf číslo 4: Graf odpovedí na otázku číslo 4: **Ako dlho ste zamestnaný v spoločnosti TESCO STORES?**



Z uvedeného grafu vyplýva, že najviac zamestnancov pracuje v spoločnosti Tesco Stores v rozmedzí 5- 10 rokov, druhou najväčšou skupinou je 1-5 rokov. Z uvedeného vyplýva, že ľudia radi pracujú pre túto spoločnosť a zotrvávajú na svojich pracovných miestach poprípade postupujú na vyššie pracovné pozície, ale čo je podstatné neodchádzajú zo spoločnosti. Poslednou skupinou sú ľudia, ktorí pracujú v spoločnosti menej ako jeden rok. Z toho môžeme vidieť, že spoločnosť je otvorená prijímaniu nových zamestnancov či už v dôsledku nových pracovných miest alebo uvoľňovaním pracovných miest.

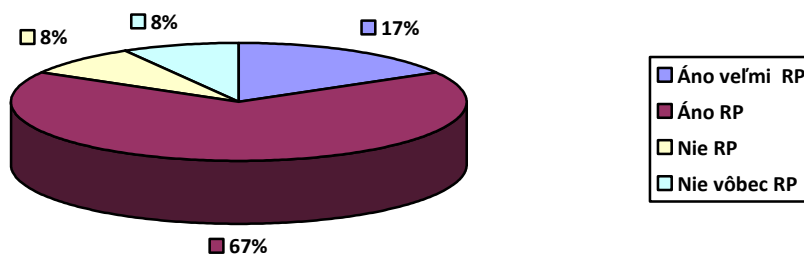
Motiváciu pracovnej výkonnosti som skúmala na základe zvyšných otázok položených v dotazníku. Ide o otázky, ktoré skúmajú jednotlivé faktory motivačného programu, zaužívaného v spoločnosti.

Každú jednu otázku som rozdelila podľa pozície a ku každej pozícii som dala zvlášť graf, aby bolo jasne vidieť každú jednu pozíciu. To znamená, že každá otázka bude obsahovať tri grafy.

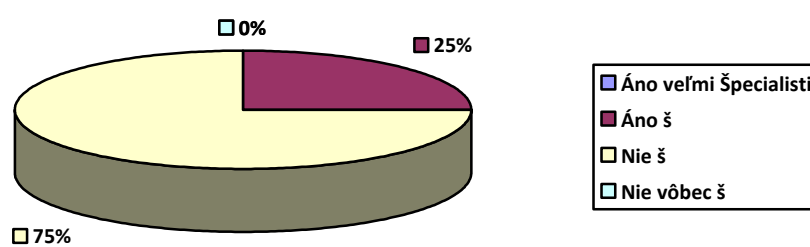
Otázka číslo 5: Ste spokojný so základnou mzdou, ktorú poberáte?

Základná mzda sa líši od pozície a taktiež, ako dlho ten daný pracovník pracuje pre túto spoločnosť a ďalších faktorov, ktoré ovplyvňujú nadriadený. Jedná sa o hodnotenie svojich pracovníkov a podľa výsledkov hodnotenia sa aj líši výška mzdy. Alebo veľkosti obchodnej jednotky t.j. čím je obchodná jednotka väčšia tým má zamestnanec vyšší plat.

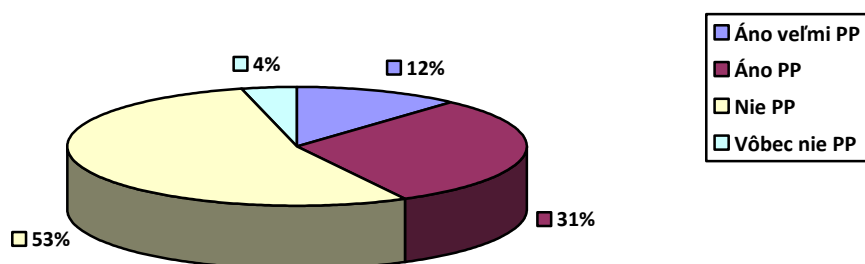
Graf číslo 5-1 : Graf odpovedí na otázku číslo 5 u riadiacich pracovníkov : **Ste spokojný so základnou mzdou, ktorú poberáte?**



Graf číslo 5-2: Graf odpovedí na otázku číslo 5 u špecialistov: **Ste spokojný so základnou mzdou, ktorú poberáte?**



Graf číslo 5-3: Graf odpovedí na otázku číslo 5 u prevádzkových pracovníkov:
Ste spokojný so základnou mzdou, ktorú poberáte?



Z uvedených troch grafov môžeme vidieť, že najviac spokojná skupina s výškou svojej mzdy sú riadiaci pracovníci, potom sú to prevádzkový pracovníci a nakoniec špecialisti.

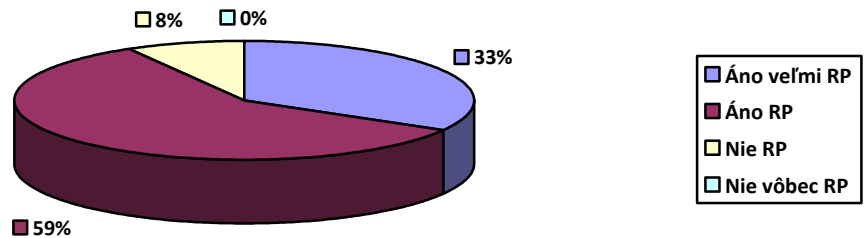
Dôvod prečo je to tak, je podľa všetkého hlavne v úväzkoch, vzhľadom k tomu, že prevádzkový pracovníci majú rôzne skrátené úväzky, ale robia na tri smeny a taktiež víkendy a sviatky, kde sa im tá výsledná mzda naozaj dokáže podstatne zmeniť.

Kde pri špecialistoch je to možno práve v tom, že robia väčšinou iba ranné smeny a víkendy a sviatky sú u nich minimálne a práve z tohto dôvodu je táto skupina najmenej spokojná so svojou mzdou.

Otázka číslo 6: **Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami, ktoré dostávate?**

Ako bolo vyššie spomenuté spoločnosť svojim zamestnancom poskytuje naozaj veľké množstvo zamestnaneckých výhod a stále sa ich snaží rozširovať.

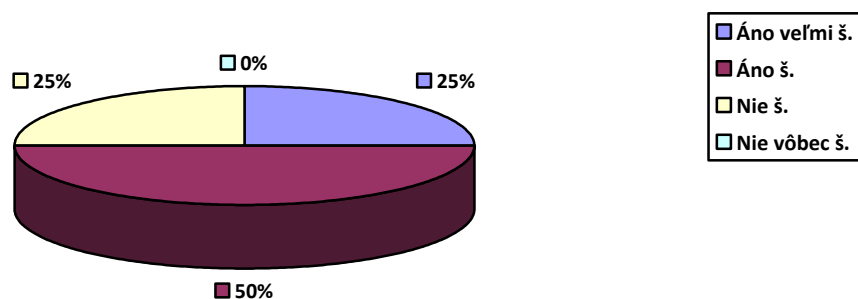
Graf číslo 6-1 : Graf odpovedí na otázku číslo 6 u riadiacich pracovníkov: **Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami, ktoré dostávate?**



Z uvedeného grafu môžeme vidieť, že až 92% riadiacich pracovníkov je spokojných so zamestnaneckými výhodami, ktoré spoločnosť poskytuje. Zvyšných 8 % tvoria tí, ktorí sú nespokojní.

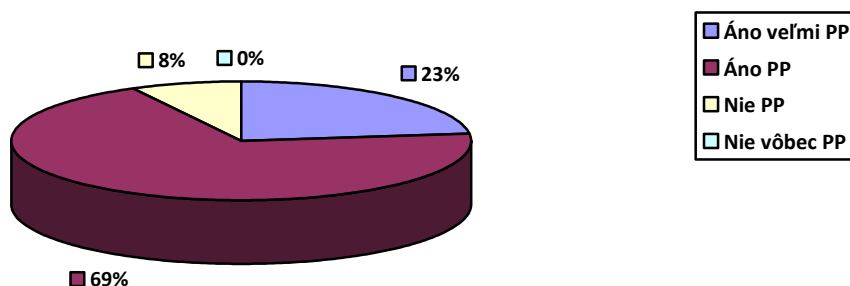
Dôvodov môže byť viac, možno sú krátko v spoločnosti, alebo benefity, ktoré spoločnosť poskytuje nie sú pre nich dosť atraktívne a motivujúce.

Graf číslo 6-2: Graf odpovedí na otázku číslo 6 u špecialistov: **Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami, ktoré dostávate?**



Výsledok tohto grafu je viac menej rovnaký ako pri grafe u riadiacich pracovníkov aj keď percento nespokojnosti je vyššie. Ako som vyššie spomenula motivačný program je rozsiahly a nie pre každého univerzálny. Ale aj u tejto skupiny, ktorú tvorí 75% je pozitívne, že poskytujúce zamestnanecké výhody vnímajú a vnímajú pozitívne.

Graf číslo 6-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami, ktoré dostávate?**

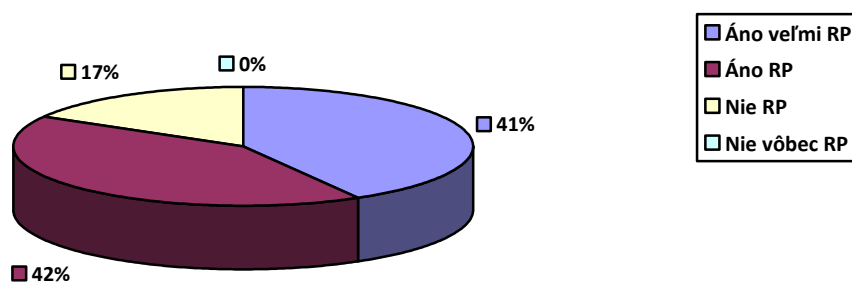


Myslím, že táto tretia skupina naozaj potešila, lebo je pre spoločnosť kľúčová, keďže sú to prevádzkový pracovníci a 92% je naozaj pozitívnych a taktiež aj to, že výsledok je rovnaký, ako pri riadiacich pracovníkoch.

Otázka číslo 7: **Ste spokojný so systémom nefinančných motivačných prostriedkov?**

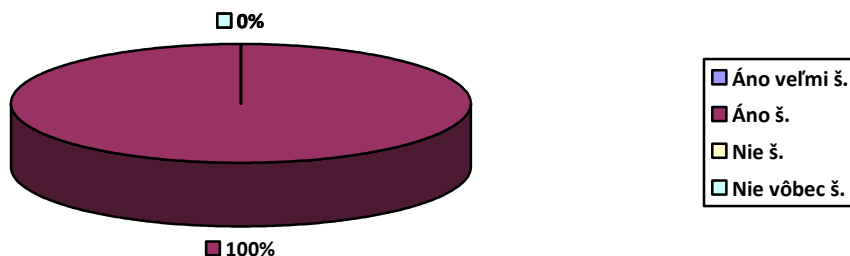
V nadviazaní na predošlú otázku, ďalšou je spokojnosť s nefinančnými motivačnými prostriedkami, ktorých sa taktiež snaží spoločnosť poskytovať svojim zamestnancom vo viacerých podobách, či už sú to rôzne firemné akcie, večierky, ďakovné certifikáty a iné.

Graf číslo 7-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Ste spokojný so systémom nefinančných motivačných prostriedkov?**



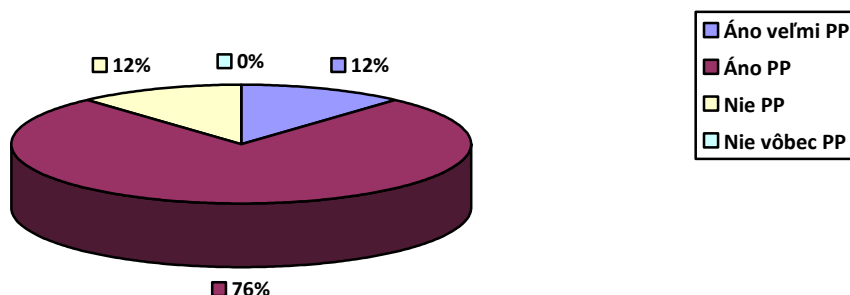
Tu môžeme vidieť, že spokojnosť u riadiacich pracovníkov je opäť vysoká t. j. 82%. Nespokojnosť 17% v porovnaní so spokojnosťou je naozaj nízka a tak ako v predošlej otázke, môžu to percento tvoriť zamestnanci, ktorí sú na tejto pozícii krátko, alebo ponúkané nefinančné prostriedky nie sú pre nich dosť atraktívne.

Graf číslo 7-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Ste spokojný so systémom nefinančných motivačných prostriedkov?**



Tak u tejto skupiny zamestnancov na hore uvedenú otázku nie je čo dodať. Tu môžeme vidieť, že celá skupina zamestnancov, vníma ponúkané nefinančné prostriedky pozitívne.

Graf číslo 7-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Ste spokojný so systémom nefinančných motivačných prostriedkov?**

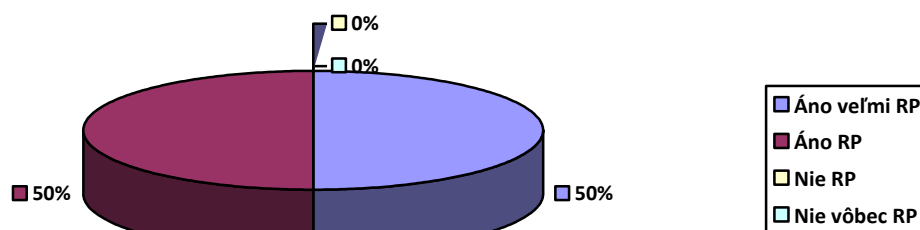


Posledná skupina t.j. prevádzkový pracovníci tiež najväčšie percento 88% tvoria tí , ktorí odpovedali áno a áno veľmi, čo je ešte viac ako u riadiacich pracovníkov. Je to určite veľmi pozitívne zistenie pre spoločnosť,

keď naozaj to najväčšie percento spokojných zamestnancov tvoria prevádzkoví pracovníci. Zvyšných 12% je tých, ktorí sú nespokojní môžu byť naozaj zamestnanci, ktorí sú krátko na svojej pozícii a ešte nemali možnosť sa oboznámiť už som spomínanými nefinančnými prostriedkami.

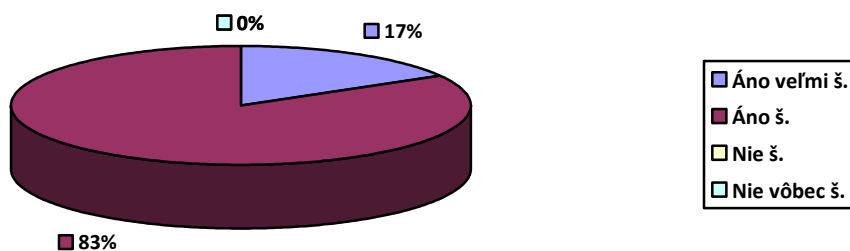
Otázka číslo 8: **Využívate ich?**

Graf číslo 8-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Využívate ich?**



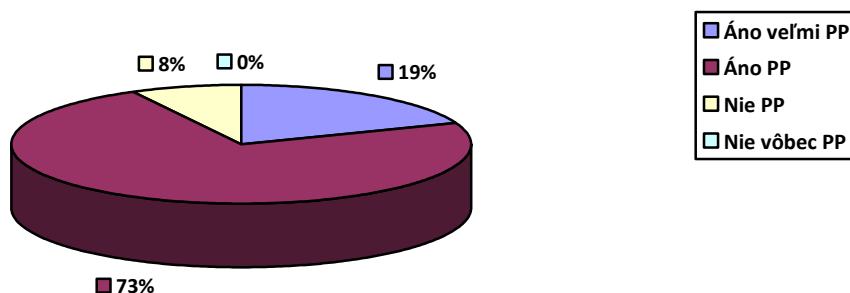
Keď sa pozrieme na výsledky predošlej otázky u riadiacich pracovníkov, tak môžeme vidieť, že tam tvorilo 17% tých, ktorí neboli spokojní s nefinančnými prostriedkami, ale pri otázke či ich využívajú odpovedali všetci kladne. To môže znamenať naozaj len to, ako som uviedla vyššie, že nie sú pre nich dost' atraktívne, ale na druhej strane ich aj tak využívajú, čo je pre spoločnosť taktiež pozitívne.

Graf číslo 8-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Využívate ich?**



Keďže táto otázka nadväzuje na predošlú otázku tak k tejto skupine zamestnancov nie je čo dodať, vzhľadom k tomu, že tak ako v predošlej otázke všetci kladne vnímajú nefinančné motivačné prostriedky, tak isto ich aj využívajú.

Graf číslo 8-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Využívate ich?**



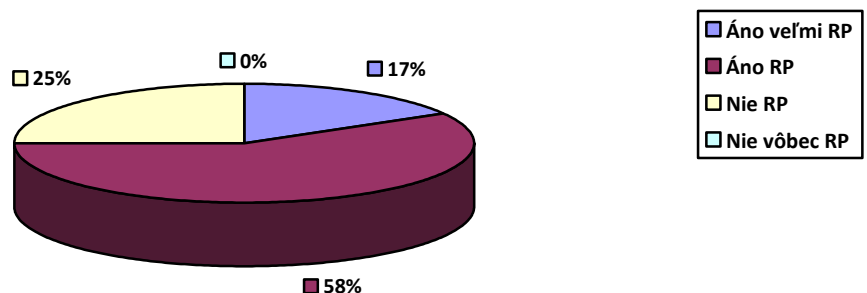
Aj v tejto otázke tvorí najväčšiu skupinu 92% tých, ktorí odpovedali kladne. To znamená, že ako ich kladne vnímajú tak ich aj využívajú, zvyšných 8% tvoria tí, ktorí ich nevyužívajú a to môžu byť práve tí, ktorí sú krátko na

pozícii a ešte sa s tými prostriedkami nestretli, keďže to percento je skoro totožné s tým v predošlej otázke.

Otázka číslo 9: **Uvítali by ste viac odborných školení?**

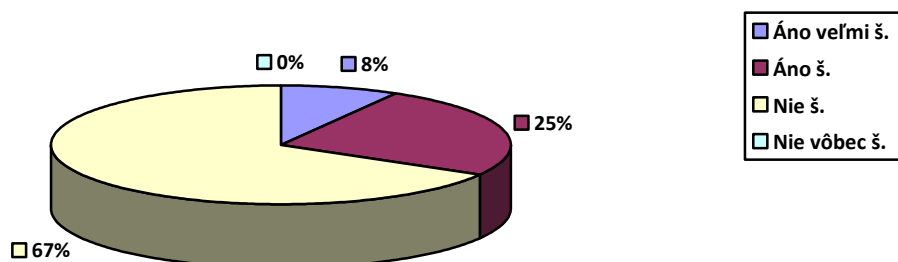
Cieľom tejto otázky je zistenie či majú zamestnanci záujem o dodatočné vzdelávanie a získavanie kvalifikácie.

Graf číslo 9-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Uvítali by ste viac odborných školení?**



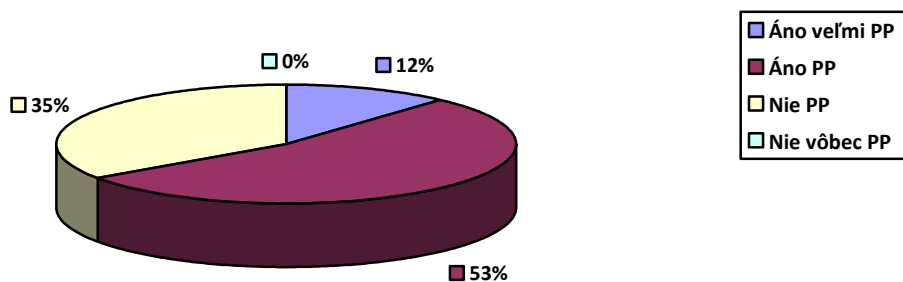
Z uvedeného grafu vyplýva, že riadiaci pracovníci sú si vedomí, že konkurencia na trhu práce je veľmi veľká, preto sa snažia byť čo najlepšími a chcú na sebe stále pracovať a získavať nové informácie. Firemné školenia sú zadarmo, preto ich zamestnanci plne využívajú a taktiež by uvítali ich väčšiu ponuku.

Graf číslo 9-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Uvítali by ste viac odborných školení?**



Z tohto grafu môžeme vidieť, že táto skupina zamestnancov nemá príliš veľký záujem na sebe pracovať 67% tvoria tí, ktorí nechcú viac odborných školení, môže to byť spôsobené aj tým, že tejto skupine k ich práci postačujú školenia, ktoré im firma poskytuje, ale je tu aj 38%, ktorí by uvítali viac odborných školení a tak mohli získavať nové informácie a pracovať na sebe.

Graf číslo 9-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Uvítali by ste viac odborných školení?**



Na tomto grafe vidíme, že väčšina, ktorú tvorí 65% majú záujem o viac odborných školení. Čo je spoločnosť dobrá správa, lebo to znamená, že títo ľudia sa chcú ďalej vzdelávať, získavať nové informácie a ďalej na sebe pracovať, aby sa mohli posunúť ďalej vo svojej kariére. Lebo Tesco Stores je naozaj spoločnosť, ktorá dáva možnosť kariérneho rastu.

Otázka číslo 10: **Akého druhu?**

Keďže pri tejto otázke neboli ponúknuté možnosti, nebudem túto otázku dávať do grafu iba uvediem pri každej pozícii najčastejšie odpovede.

U riadiacich pracovníkov to boli školenia ohľadne motivácie, rozvoju osobnosti a softskilové školenie, ktoré vychádzajú z Tesco Academy, ktorú som popisovala v druhej časti mojej bakalárskej práce.

Druhá skupina špecialisti, vzhľadom k tomu, že percento záujmu o školenia bolo nízke, tak táto skupina v tejto otázke neuviedla žiadne školenia.

Posledná skupina, ktorú tvoria prevádzkový pracovníci, tak tam boli najčastejšie uvedené: jazykové znalosti, školenia na zvýšenie svojej kvalifikácie, styk so zákazníkom.

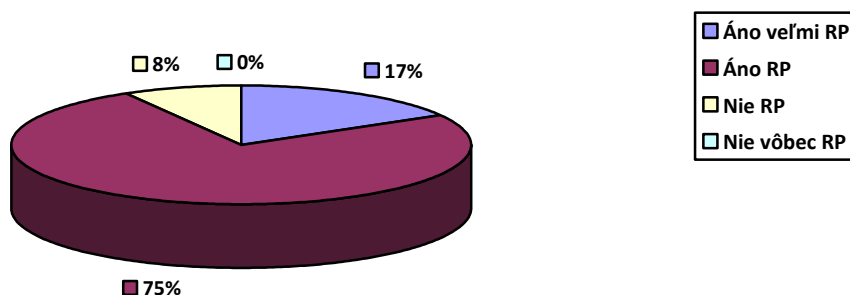
Z týchto možností môžeme naozaj vidieť, ako som spomenula v predošlej otázke u tejto skupiny, že je to naozaj tým, že sú to ľudia, ktorí chcú na sebe pracovať a posúvať sa ďalej či už v svojej kariére, alebo osobnostne.

Čo je v tejto spoločnosti naozaj možné a reálne. A spoločnosť si práve na tom zakladá, že si vychováva svojich ľudí, pretože veľké percento pracovníkov, ktorí sú na vysokých miestach začínali práve ako prevádzkový pracovníci.

A práve preto majú zamestnanci na sebe pracovať, lebo vedia, že majú možnosť sa ďalej posúvať a rásť či už kariérne alebo osobnostne.

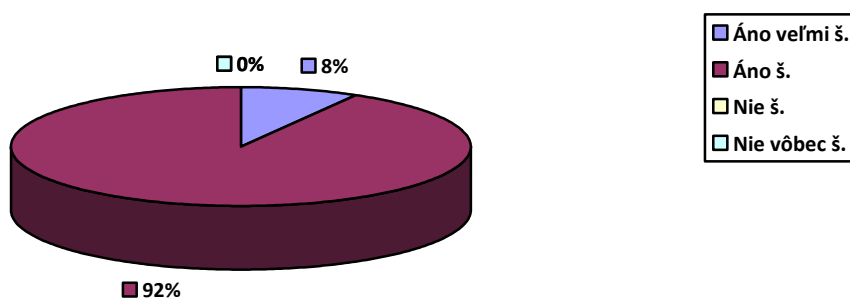
Otázka číslo 11: **Motivuje vás nastavený motivačný program k vyšším výkonom?**

Graf číslo 11-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Motivuje vás nastavený motivačný program k vyšším výkonom?**



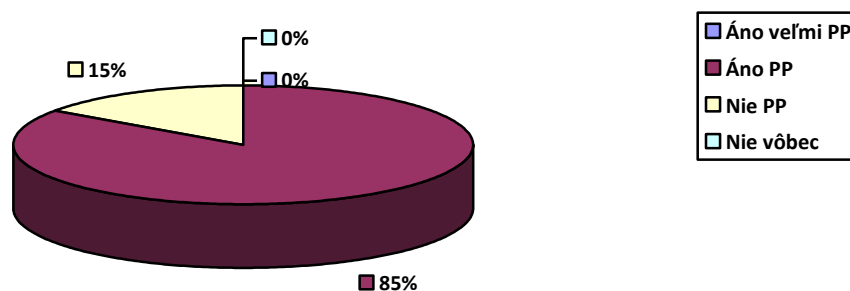
Ako vidíme z uvedeného grafu riadiaci pracovníci sú motivovaní k vyšším výkonom. To znamená, že vnímajú motivačný program spoločnosti a preto môžu motivovať aj svojich podriadených pozitívne, čo budeme vidieť aj nižšie na výsledkoch grafov u ostatných dvoch skupín zamestnancov.

Graf číslo 11-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Motivuje vás nastavený motivačný program k vyšším výkonom?**



Ako som vyššie uviedla, tak vidíme, že skupina špecialistov je naozaj motivovaná a motivačný program je pre nich dostačujúci.

Graf číslo 11-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku:
Motivuje vás nastavený motivačný program k vyšším výkonom?

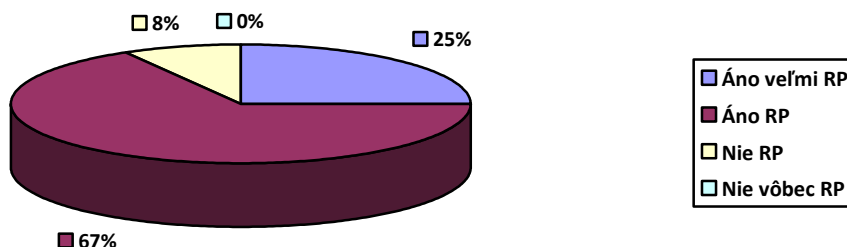


Tak ako vidíme aj poslednú skupinu zamestnancov motivuje motivačný program k vyšším výkonom, čo je naozaj vidieť aj v predošlých výsledkoch, že ľudia vnímajú motivačné prostriedky, programy a chcú na sebe ďalej pracovať a vzdelávať sa.

Otázka číslo 12: **Máte istotu a stabilitu pracovného miesta?**

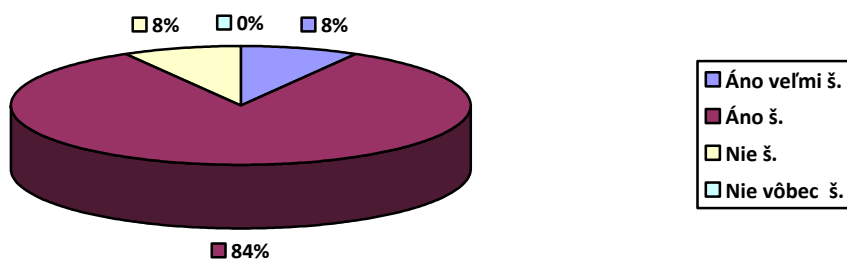
Istota a stabilita pracovného miesta je v súčasnosti jeden z najdôležitejších faktorov v spoločnosti. Spoločnosť TESCO STORES sa snaží túto istotu zaručovať, ako môžeme vidieť na nasledujúcich grafoch.

Graf číslo 12-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Máte istotu a stabilitu pracovného miesta?**



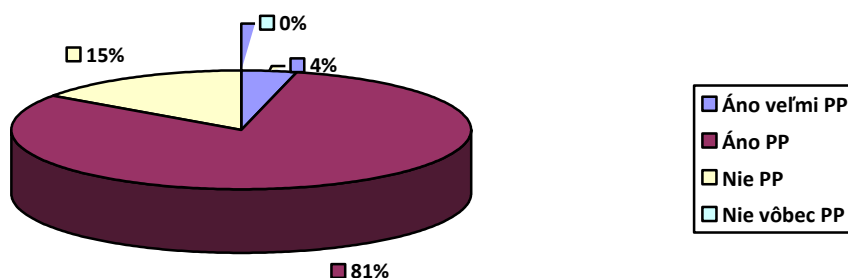
Ako vidíme z tohto grafu až 92% zo skupiny riadiacich pracovníkov má istotu a stabilitu pracovného miesta. Zvyšných 8% môžu tvoriť zamestnanci, ktorí sú noví a ich zmluva je na dobu určitú.

Graf číslo 12-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Máte istotu a stabilitu pracovného miesta?**



Aj táto skupina zamestnancov, z ktorých je to taktiež 92% pociťuje istotu svojho pracovného miesta.

Graf číslo 12-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Máte istotu a stabilitu pracovného miesta?**

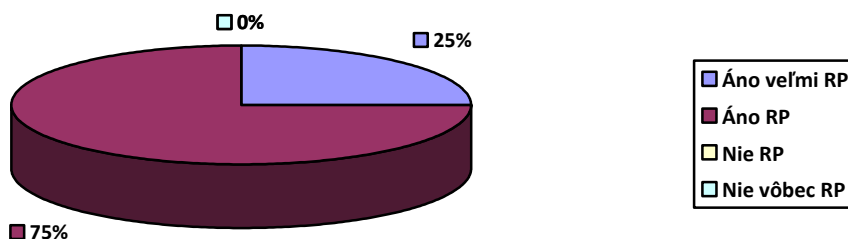


No a aj posledná skupina zamestnancov má istotu a stabilitu svojho pracovného miesta.

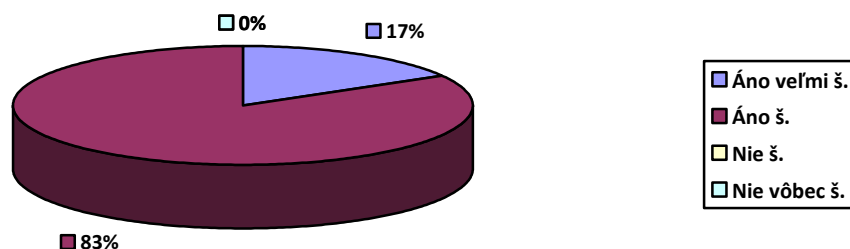
Otázka číslo 13: **Ste hrdý na spoločnosť Tesco Stores?**

Ide o dôležitú otázku, z ktorej môžeme zistiť lojalitu zamestnancov k spoločnosti. Pretože ak je zamestnanec hrdý na spoločnosť, v ktorej pracuje, tak sú aj jeho výsledky lepšie a tým prispieva k napredovaniu spoločnosti.

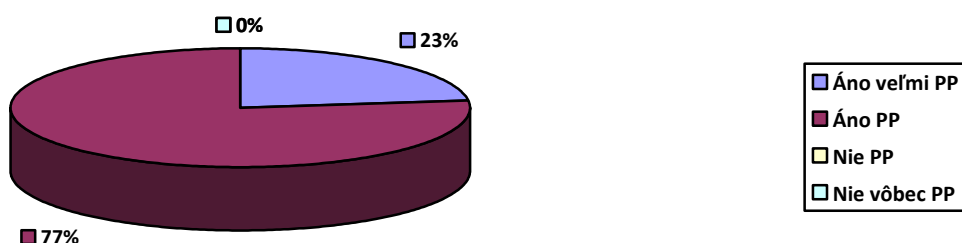
Graf číslo 13-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Ste hrdý na spoločnosť Tesco Stores?**



Graf číslo 13-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Ste hrdý na spoločnosť Tesco Stores?**



Graf číslo 13-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Ste hrdý na spoločnosť Tesco Stores?**

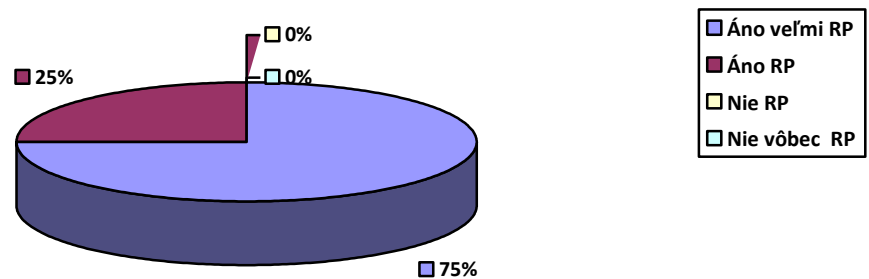


Ako môžeme vidieť na všetkých troch grafoch, všetky tri skupiny zamestnancov sú hrdý na svoju spoločnosť, výsledkom čoho je jej stále napredovanie a rozširovanie sa.

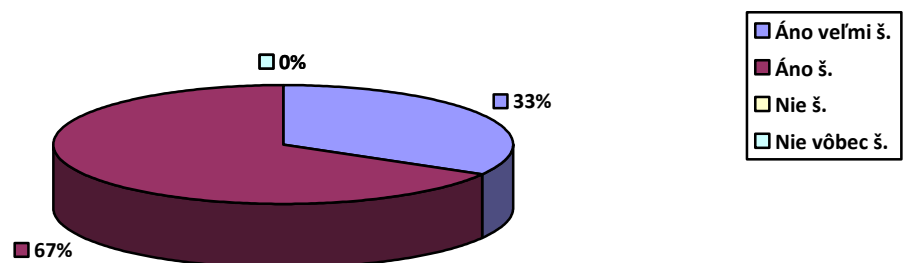
Otázka číslo 14: **Je vaša práca zaujímavá?**

Mať zaujímavú prácu je dôležité asi pre každého zamestnanca, pretože ak zamestnanec vníma svoju prácu, ako nezaujímavú a nudnú, upadá do stereotypu a jeho pracovný výkon samozrejme klesá a môžu vznikáť chyby, s preto treba udržiavať zamestnancov stále v strehu.

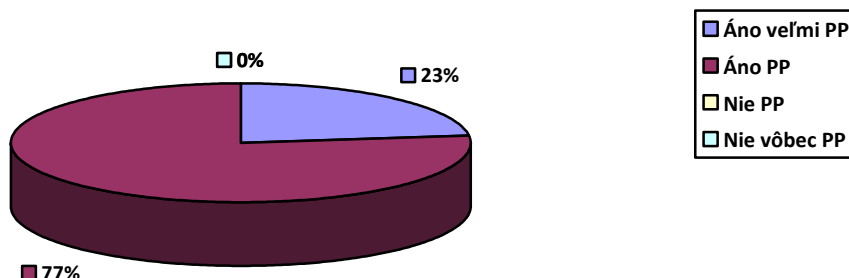
Graf číslo 14-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Je vaša práca zaujímavá?**



Graf číslo 14-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Je vaša práca zaujímavá?**



Graf číslo 14-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Je vaša práca zaujímavá?**

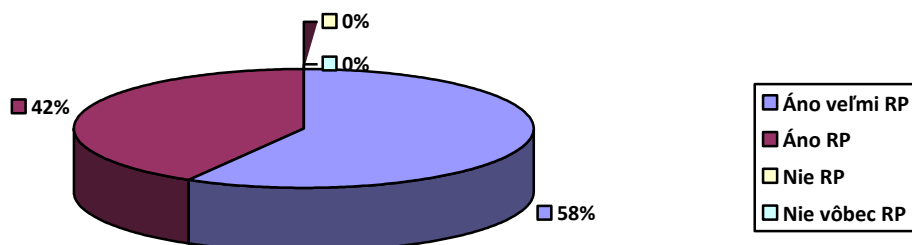


Ako vidíme zo všetkých troch grafom, každá jedna skupina zamestnancov považuje svoju prácu za zaujímavú.

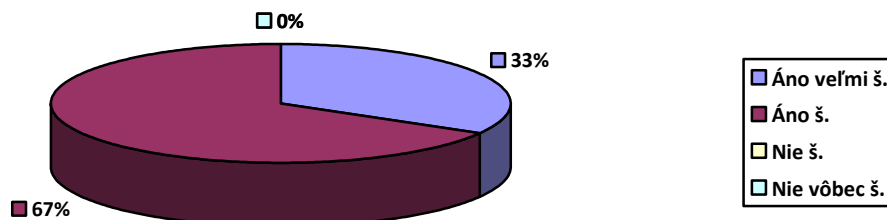
Otázka číslo 15: Ste spokojný s Vaším nadriadeným?

Spokojnosť zamestnancov so svojou prácou vo veľkej miere ovplyvňuje ich nadriadený. Je veľký rozdiel medzi despotickým a ľudským, či chápaným vedúcim. Práve častý dôvod pri odchode zo zamestnania býva nadriadený zamestnanca. A preto aj táto otázka úzko súvisí s motiváciou zamestnancov.

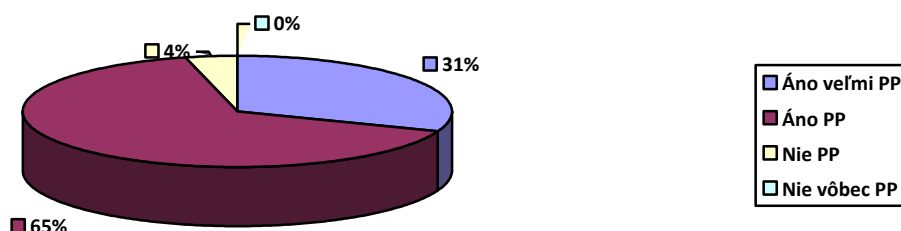
Graf číslo 15-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Ste spokojný s Vaším nadriadeným?**



Graf číslo 15-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Ste spokojný s Vaším nadriadeným?**



Graf číslo 15-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Ste spokojný s Vaším nadriadeným?**

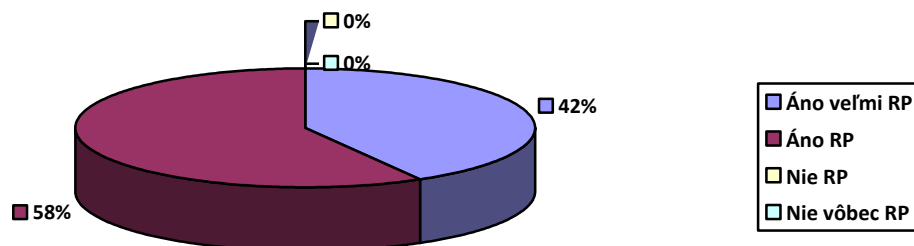


Z uvedených troch grafov môžeme vidieť, že spokojnosť zamestnancov na všetkých pozíciách so svojim nadriadeným je naozaj veľmi vysoká.

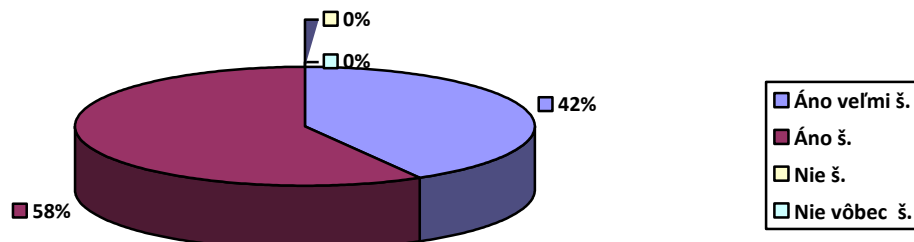
Otázka číslo 16: Ste spokojný so svojim pracovným kolektívom?

Táto otázka veľmi úzko súvisí s predošlou otázkou, pretože spokojnosť v práci so svojim kolektívom je ďalším z dôležitých faktorov, ktorý ovplyvňuje spokojnosť zamestnanca v práci. Lebo tak ako spokojnosť s nadriadeným je taktiež veľmi dôležitá aj spokojnosť so svojim kolektívom.

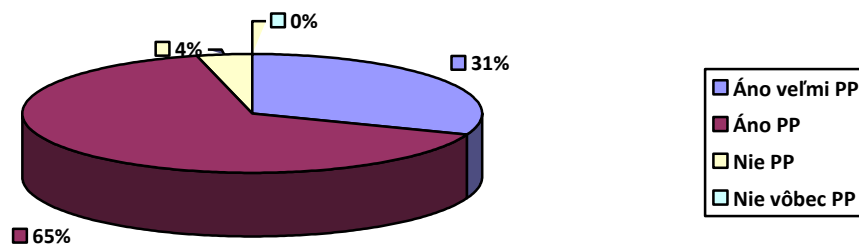
Graf číslo 16-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Ste spokojný so svojim pracovným kolektívom?**



Graf číslo 16-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Ste spokojný so svojim pracovným kolektívom?**



Graf číslo 16-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Ste spokojný so svojim pracovným kolektívom?**

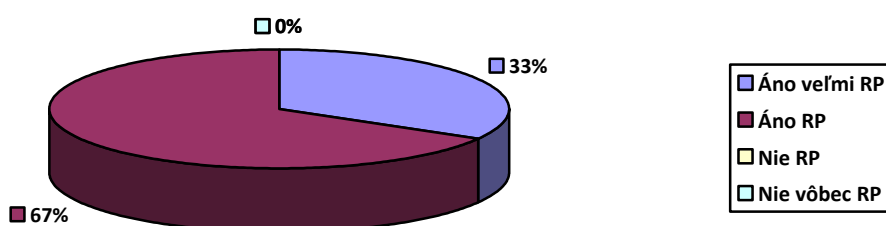


Aj pri tejto otázke je spokojnosť všetkých skupín zamestnancov naozaj vysoká. Jedno z hesiel spoločnosti Tesco Stores: „Všetci sme jeden tím“ je u týchto respondentov asi naozaj pravdivé a berú ho vážne.

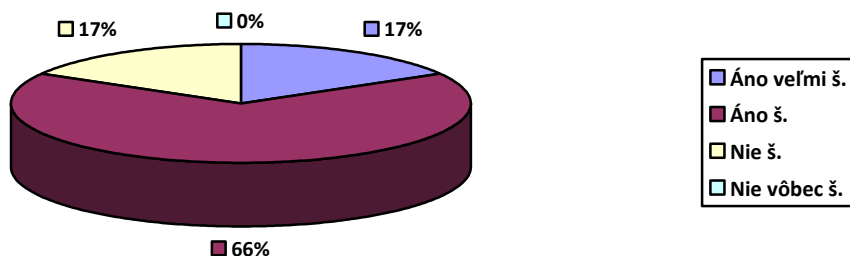
Otázka číslo 17: **Ste spokojný so svojim pracovným prostredím?**

Nielen nadriadený a pracovný kolektív, ale aj pracovné prostredie je veľmi dôležité pri našej práci. Pretože aj okolité vplyvy dokážu veľmi ovplyvniť pracovnú výkonnosť a spokojnosť zamestnanca.

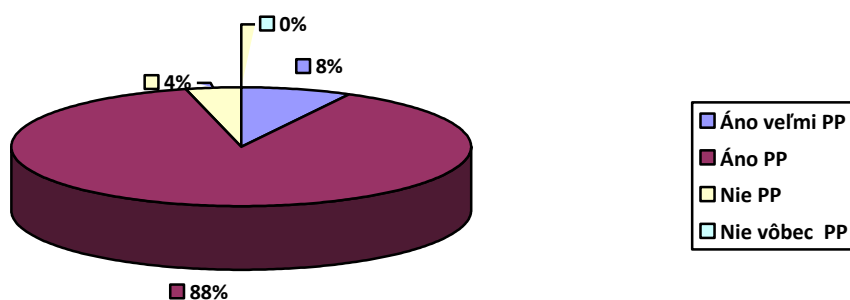
Graf číslo 17-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Ste spokojný so svojim pracovným prostredím?**



Graf číslo 17-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Ste spokojný so svojim pracovným prostredím?**



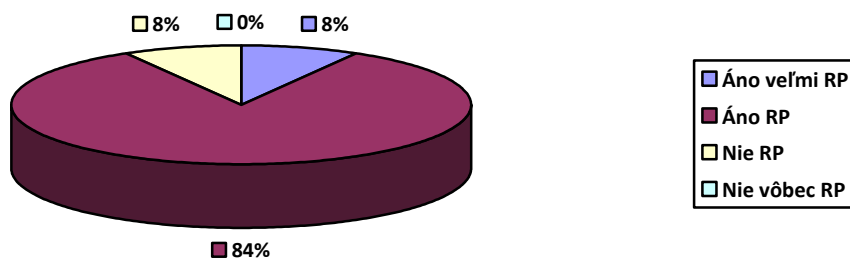
Graf číslo 17-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Ste spokojný so svojim pracovným prostredím?**



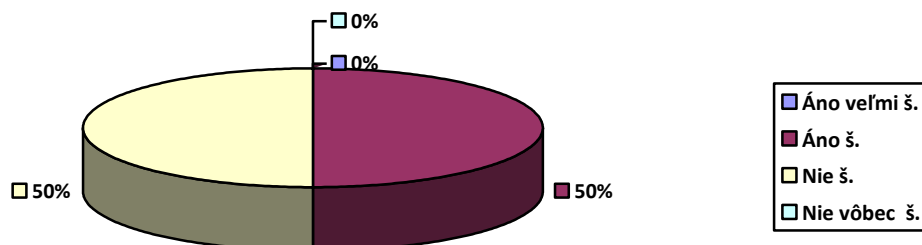
Aj pri tejto otázke je spokojnosť zamestnancov naozaj veľmi vysoká. Dá sa povedať, že na pár prevádzkových zamestnancov 100% -tná.

Otázka číslo 18: **Ste spokojný s pracovnými podmienkami?**

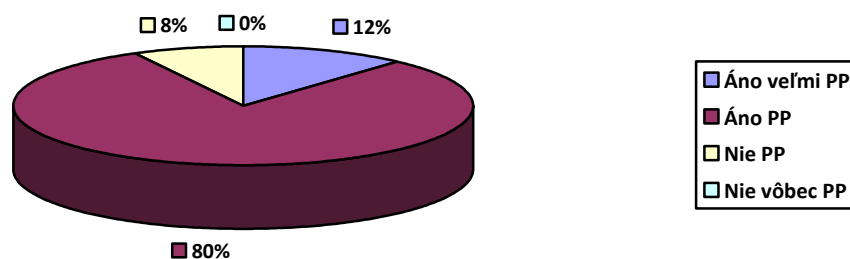
Graf číslo 18-1: Graf odpovedí u riadiacich pracovníkov na otázku: **Ste spokojný s pracovnými podmienkami?**



Graf číslo 18-2: Graf odpovedí u špecialistov na otázku: **Ste spokojný s pracovnými podmienkami?**



Graf číslo 18-3: Graf odpovedí u prevádzkových pracovníkov na otázku: **Ste spokojný s pracovnými podmienkami?**



Spokojnosť zamestnancov je aj pri tejto otázke na dosť vysokej úrovni. Jediná skupina špecialisti, je ich spokojnosť na 50%, môže to byť práve tým, že táto skupina zamestnancov pracuje s technickými zariadeniami a tie sa nemodernizujú tak často, ako by potrebovali.

V nasledujúcej otázke zamestnanci hodnotili každý motivačný faktor osobitne od 1 do 5 v závislosti od toho, ako ich motivuje k vyšším výkonom. Znamka 1 určovala najvyššiu prioritu, známka 5 najnižšiu.

Najčastejšie uvedené známky pre ten daný konkrétny faktor a typu zamestnanca som uviedla do nižšie uvedenej tabuľky.

Otázka číslo 19: Tabuľka odpovedí u všetkých zamestnancov na otázku: **Čo pokladáte za najdôležitejší motivačný faktor?**

	Riadiaci pracovníci	Špecialisti	Prevádzkový pracovníci
Základná mzda	4	1	2
Odmeny	5	2	3
Pochvala	2	3	3
Kariérny rast	3	3	4
Vzdelávanie	6	4	5
Stabilita pracovného miesta	1	5	1

Tabuľka č.1

Tabuľka odpovedí u všetkých zamestnancov na otázku: **Čo pokladáte za najdôležitejší motivačný faktor? Známkujte jednotlivo od 1 do 5 pričom 1 je najvyššia priorita a 5 najnižšia.**

Tabuľka ukázala, že u riadiacich pracovníkov je stabilita pracovného miesta na prvom mieste, kde sa stotožnili aj s prevádzkovými pracovníkmi. Na rozdiel od špecialistov, ktorí stabilitu pracovného miesta majú až na poslednom mieste.

Podľa týchto výsledkov možno vidieť, že situáciu, ktorá je práve na Slovensku zamestnanci naozaj vnímajú a preto istota zamestnania je momentálne dôležitejšia ako samotná odmena za ňu. Na druhom mieste

u riadiacich pracovníkov je pochvala a u špecialistov a prevádzkových pracovníkov je na treťom mieste čo skoro na rovnakej úrovni, čiže tu môžeme vidieť, že naozaj pre zamestnancov či sú to už ľudia na vyšších pozíciách, alebo len radový zamestnanci je pre nich pochvala svojho nadriadeného naozaj veľmi dôležitá a možno povedať, že aj motivujúca.

Ako ďalšou v poradí u riadiacich pracovníkov je kariérny rast a pri tomto bode môžeme konštatovať to isté, ako pri predošlom, že u všetkých pracovníkov získal skoro rovnakú pozíciu t. j. 3 tie a 4 – té miesto. Z tohto vidíme, že zamestnanci sa majú chuť posúvať ďalej, pracovať na sebe a kariérne rásť, lebo ako som už spomínala vyššie, spoločnosť Tesco Stores naozaj túto možnosť poskytuje a vidia to aj zamestnanci.

Pri základnej mzde a odmenách je vidieť už rozdiel, riadiaci pracovníci na rozdiel od špecialistov a prevádzkových pracovníkov ich majú skoro na posledných miestach tak u týchto dvoch skupín zamestnancov sú na predných pozíciách. Čo v konečnom dôsledku možno považovať za pochopiteľné aj keď si myslím, že každá tá pozícia má adekvátnu mzdu k svojmu zaradeniu a každý z nás by pochopiteľne vždy rád zarábal viac. No a na koniec je vzdelávanie, pri ktorej sa taktiež všetky tri skupiny zamestnancov zhodli a dali si ich skoro na posledné pozície.

A nakoniec posledná otázka číslo :

20. - Aké iné motivačné zložky by ste uvítali?

Z pomedzi vedúcich pracovníkov boli najčastejšie pracovné stretnutia, zájazdy a odmeňovanie kolektívu.

U špecialistov to boli taktiež zájazdy a vyššia mzda, čo bolo vidieť aj v predošlej otázke, kde mzdu uviedli na prvom mieste.

A nakoniec u prevádzkových pracovníkov je to vyšší úväzok a rovnomerná pracovná doba.

Podľa týchto výsledkov a výsledkov z vyššie uvedených odpovedí by som v poslednej časti uviedla pár návrhov na zlepšenie súčasného motivačného programu, poprípade sa k nim vyjadrila.

3.2 Návrhy na zlepšenie

Týmto môžem povedať, že obidve moje hypotézy sa potvrdili.

To znamená, že hypotéza číslo jedna „Predpokladáme, že súčasný motivačný program spoločnosti Tesco Stores je na vysokej kvalitnej úrovni“ sa mi potvrdil tým, že výsledky dotazníkov vyšli vo veľmi veľkom počte kladne a teda pri návrhoch na zlepšenie súčasného motivačného programu nebolo moc možností.

Hypotéza číslo dva „Predpokladáme, že súčasný motivačný systém je efektívny, zamestnanci ho vnímajú pozitívne a využívajú poskytované benefity.“ Táto hypotéza sa mi taktiež potvrdila a to tým, že podľa výsledkov v dotazníkoch sme mohli vidieť, že zamestnanci súčasný motivačný program vnímajú pozitívne a taktiež ho aj vo veľmi veľkom počte využívajú.

Teda môžem povedať, že motivačný program spoločnosti Tesco Stores je podľa môjho názoru na veľmi dobrej úrovni. Ako sme mohli vidieť z výsledkov dotazníkov aj spokojnosť zamestnancov je vysoká a tieto motivačné programy a či už finančné alebo nefinančné benefity, ako som uviedla vyššie aj pozitívne vnímajú a využívajú.

V nasledujúcej časti by som sa konkrétne vyjadrila k otázkam, kde boli záporné odpovede.

Ako prvá je spokojnosť so mzdou. Pri tejto otázke, ako som už vyššie uviedla, bola najvyššia spokojnosť u riadiacich pracovníkov, potom sú to prevádzkový pracovníci a nakoniec špecialisti. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť Tesco Stores má podľa môjho názoru dobre zavedený systém

odmeňovania a každoročne zamestnancom sa zvyšuje plat o určité percento, plus k tomu sa pridávajú ďalšie percentá, ktoré ovplyvňuje výročné hodnotenie zamestnanca, ktoré robí vždy príslušný nadriadený.

Takže na to, aká je to veľká spoločnosť tak sa naozaj snaží odmeňovať svojich zamestnancov v rámci svojich možností a keď si zoberieme aj aktuálnu ekonomickú situáciu na Slovensku ani zatiaľ nie je možné robiť viac, veď koľké spoločnosti aj niekoľko rokov nezvýšia základnú mzdu svojim zamestnancom.

Ďalšou otázkou je otázka číslo deväť. Či by zamestnanci uvítali viac odborných školení. Pri tejto otázke majú záujem o školenia riadiaci pracovníci a prevádzkový pracovníci. Tu by som pri riadiacich pracovníkoch nenavrholala nič nové, pretože ako som spomenula v časti o charakterizovaní spoločnosti, tak na jeseň minulého roku sa zaviedla nová forma školení tzv. Tesco Academy a je to nové a školenia práve začali prebiehať a ja som sa už mohla niektorých zúčastniť a musím z vlastnej skúsenosti povedať, že je to naozaj veľmi zaujímavé, pretože je to zamerané na konkrétne vaše oddelenie a potom taktiež na školenia všeobecne, či už sú to školenia zamerané na riadenie, efektívnu komunikáciu... . Takže môžem povedať, že je to naozaj niečo nové, zaujímavé a motivujúce.

Pri prevádzkových pracovníkov je to už ťažšie, pretože je veľmi náročné či už finančne, alebo aj časovo zosúladiť také veľké množstvo zamestnancov, aby sa mohli zúčastňovať takýchto školení, vzhľadom k tomu, že je to predsa len obchod. To by sa musel asi zatvoriť obchod, aby sa takýchto školení mohli zúčastniť všetci zamestnanci, aby to bolo efektívne. Tu by som preto navrhla, možno sa zamerať na túto problematiku priamo na jednotlivých obchod. Spraviť prieskum o aké školenia by mali jednotliví zamestnanci záujem a riešiť to priamo cez riadiacich pracovníkov, čo by nemuselo byť tak náročné časovo ako aj finančne.

Ďalšou otázkou, kde sa vyskytli nejaké záporné odpovede, bola otázka s pracovnými podmienkami a prostredím. Vzhľadom k tomu, že tu tie percentá nespokojnosti neboli až také vysoké, nepovažovala by som to až sa taký veľký problém, pretože keď si zoberieme obchod je veľmi náročný sám o sebe a keď sa firma snaží ponúknuť zákazníkovi to najlepšie, tak samozrejme vyžaduje to najlepšie aj od svojich zamestnancov, a preto niekedy tie podmienky nie sú také, ako by sme si predstavovali. A preto si myslím, že v takejto spoločnosti je dôležité sa snažiť vynahradiť tieto nedostatky iným spôsobom. Tu by som hneď naviazala na poslednú otázku, kde zamestnanci mali uviesť aké iné motivačné zložky by uvítali. Kde riadiaci pracovníci a špecialisti spomenuli zájazdy. A to môže byť jedna z tých náhrad, snažiť ponúknuť zamestnancom viac relaxu a oddychu.

No aj tu musím konštatovať, že spoločnosť aj v tejto oblasti nezaostáva a ponúka svojim zamestnancom viaceré možnosti benefitov, niektoré z nich som uviedla aj vyššie pri charakterizovaní spoločnosti.

Tu by som navrhla, aby sa konkrétna obchodná jednotka vždy snažila to viditeľne spropagovať, pravidelne informovať o takýchto podujatiach svojich zamestnancov, aby sa o tom naozaj každý zamestnanec dozvedel. Informovať by mal vždy manažér ľudských zdrojov na manažérskych poradách svojich kolegov, ktorí by to posunuli ďalej svojim podriadeným a určite v dostatočnom predstihu. Pretože to býva najčastejším problémom, že zamestnanci sa o tom často ani nedozvedia, alebo až vtedy keď už je neskoro.

Umiestniť to na miestach, kde to zamestnanec nemôže prehliadnuť, ako je jedáleň, fajčiareň, nástenka. A ako spätná väzba by bolo riešiť to pravidelne na poradách, kde by každý manažér uviedol mená, alebo informoval, že jeho zamestnanci majú, nemajú o konkrétny zájazd, alebo inú zamestnaneckú akciu záujem.

Riadiaci pracovníci ešte uviedli odmeňovanie kolektívu. Tu by som povedala, že je to hlavne na dohode manažérskeho tímu s riaditeľom prevádzky a zistenie či by boli na to nejaké finančné prostriedky, aby sa niečo takého dalo uskutočniť.

Pretože aj tu sa spoločnosť snaží robiť rôzne súťaže o finančné odmeny pre hypermarkety, alebo konkrétne oddelenia, ale častokrát to vyhrajú veľké obchody, alebo obchody z veľkých miest. Tu by som navrhovala prehodnotenie zaradenia obchodov do týchto súťaží. To znamená zohľadniť veľkosť, lokalitu a možno aj kúpyschopnosť obchodu, aby možnosť na výhru bola rovnocenná a spravodlivá.

A nakoniec sú to prevádzkový pracovníci, ktorí uviedli vyšší úväzok a rovnomerne rozvrhnutá pracovná doba. Takže k tomu návrh na zlepšenie nie je, vzhľadom k tomu, že je to obchodná spoločnosť, ktorá má svoju politiku a svoje pravidlá, o ktorých sú zamestnanci pri nástupe informovaní a oboznámení.

Vyššie uvedené návrhy si myslím, že sú realizovateľné a pre spoločnosť nenáročné, či už finančne, alebo organizačne.

Záver

Cieľom motivácie zamestnancov je v prvom rade dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu. Zo strany organizácie to vyžaduje venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania zamestnancov. Motivovanie ľudí je uvádzanie týchto ľudí do pohybu v smere, ktorým chceme, aby sa títo ľudia uberali za účelom dosiahnutia určitého výsledku.

Dobre motivovaní ľudia, sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Takýto ľudia môžu byť motivovaní sami od seba, a pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom, aby dosiahli, čo dosiahnuť chcú, potom je to najlepšia forma motivácie. Väčšina ľudí však potrebuje byť motivovaná z vonka. Spoločnosť ako celok môže ponúknuť prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru motivácie. V konečnom dôsledku sú to ale manažéri organizácie, ktorí musia hrať hlavnú úlohu a musia využívať svoje schopnosti motivovať, aby dosiahli, že ľudia budú zo seba vydávať to najlepšie, čo v nich je, pričom musia dobre využívať motivujúce procesy ponúkané spoločnosťou.

Ako sme mohli vidieť z uvedeného prieskumu tak zamestnanci spoločnosti Tesco Stores sú motivovaní a aj motivačné zložky spoločnosti vnímajú a využívajú.

Prvú kapitolu som rozdelila na dve časti, kde v prvej časti sa zaoberám charakteristikou zamestnanca, jeho právami a povinnosťami a pracovnoprávnym vzťahom. V časti druhej som sa zamerala na charakterizovanie motivácie jej typmi, teóriami a na záver tejto časti charakterizovaním pracovnej motivácie.

V druhej časti t. j. praktickej časti som sa zamerala na charakterizovanie spoločnosti TESCO STORES, jej zamestnaneckými výhodami a motivačným programom, taktiež som stanovila hypotézy.

Prvá hypotéza „Predpokladáme, že súčasný motivačný program spoločnosti Tesco Stores je na vysokej kvalitnej úrovni“ sa potvrdila a respondenti vo veľmi veľkom počte kladne odpovedali na dotazníkové otázky.

Hypotéza číslo dva „Predpokladáme, že súčasný motivačný systém je efektívny, zamestnanci ho vnímajú pozitívne a využívajú poskytované benefity.“ sa taktiež potvrdila, nakoľko zamestnanci spoločnosti vo veľkej miere využívajú motivačný program a zamestnanecké výhody. Čo nám potvrdili aj výsledky dotazníkov.

V tretej kapitole je na základe dotazníka, grafom vyjadrená spokojnosť zamestnancov. Dotazník pozostával z 20 – tich otázok, ktorými som sa snažila zistiť súčasný motivačný program spoločnosti.

Na záver tejto kapitoly som sa snažila navrhnúť návrhy na zlepšenie súčasného motivačného programu spoločnosti. Ale keďže spoločnosť má súčasný motivačný program na veľmi vysokej úrovni a vnímajú to aj zamestnanci, tak som uviedla len pár návrhov, ktoré by mohli pomôcť pri zlepšení spokojnosti zamestnancov, ktoré vyplývali z výsledkov odpovedí na otázky v dotazníku.

Zoznam použitej literatúry

Barancová, H. a Kol., 2008, Pracovný pomer a poisťný systém. Helena Barancová, Ján Matlák, Ivica Hodálová, Andrea Olšovská. Bratislava : VEDA: Trnavská univerzita. Právnická fakulta, 2008 510 s., ISBN : 978-80-224-1059-5 (skript.)

ARMSTRONG. M., 2007, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. Expert. 789 s., ISBN : 978-80-2471-4073 (viaz.)

Matthias Nöllke, Praktický manažment. Grada Publishing, a. s. , Praha 2004, 112 s., ISBN 80-247-0912-0, str. 61

Michael Armstrong, Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing a. s. 2002

ARMSTRONG, M., 2009, Odměňování pracovníků. Z angl. orig. prel. Jozef Koubek. 1. české vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s., ISBN : 978-80-247-2890-2 (viaz.)

Milan Nákonečný, 2005, Sociální psychologie organizace, Grada Publishing, a. s. 2005, 238s., ISBN 80-247-0577-X

Michaela Tureckiová, 2004, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Grada Publishing, a. s., 2004, 172s., ISBN 80.247-0405-6

Irena Wagnerová, 2008, Hodnocení a řízení výkonnosti, Vydala Grada Publishing 2008, 128s., ISBN: 978-80247-2361-7

Internetové zdroje

<http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=7946>

[5](#)

<http://corporate.itesco.sk/vseobecne-informacie.html>

Iné zdroje

Interné zdroje spoločnosti Tesco Stores

Zoznam obrázkov

Obr. 1.1 Dimenzia zamestnaneckého vzťahustr. 14

Obr. 1.2 Proces motivácie.....str. 18

Obr. 1.3 Zostava Maslowovej hierarchie potrieb.....str. 23

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1 k otázke číslo devätnásť : Čo považujete za najdôležitejší motivačný faktor?.....str. 64

Zoznam grafov

Graf číslo 1: **Vaše pohlavie je?**.....str.36

Graf č. 2: **Váš vek je?**.....str.37

Graf číslo3: **Vaša pracovná pozícia je?**.....str.38

Graf číslo 4: **Ako dlho ste zamestnaný v spoločnosti Tesco Stores?**.....str.38

Graf číslo 5-1 : **Ste spokojný so základnou mzdou, ktorú poberáte?**.....str.40

Graf číslo 5-2: Ste spokojný so základnou mzdou, ktorú poberáte?	str.40
Graf číslo 5-3: Ste spokojný so základnou mzdou, ktorú poberáte?	str.41
Graf číslo 6-1 : Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami, ktoré dostávate?	str. 42
Graf číslo 6-2: Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami, ktoré dostávate?	str. 42
Graf číslo 6-3: Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami, ktoré dostávate?	str. 43
Graf číslo 7-1: Ste spokojný so systémom nefinančných motivačných prostriedkov?	str. 44
Graf číslo 7-2: Ste spokojný so systémom nefinančných motivačných prostriedkov?	str. 45
Graf číslo 7-3: Ste spokojný so systémom nefinančných motivačných prostriedkov?	str. 45
Graf číslo 8-1: Využívate ich?	str. 46
Graf číslo 8-2: Využívate ich?	str. 47
Graf číslo 8-3: Využívate ich?	str. 47
Graf číslo 9-1: Uvítali by ste viac odborných školení?	str. 48
Graf číslo 9-2: Uvítali by ste viac odborných školení?	str. 49
Graf číslo 9-3: Uvítali by ste viac odborných školení?	str. 49
Graf číslo 11-1: Motivuje vás nastavený motivačný program k vyšším výkonom?	str.51
Graf číslo 11-2: Motivuje vás nastavený motivačný program k vyšším výkonom?	str. 51

Graf číslo 11-3: Motivuje vás nastavený motivačný program k vyšším výkonom?	str. 52
Graf číslo 12-1: Máte istotu a stabilitu pracovného miesta?	str. 53
Graf číslo 12-2: Máte istotu a stabilitu pracovného miesta?	str. 53
Graf číslo 12-3: Máte istotu a stabilitu pracovného miesta?	str. 54
Graf číslo 13-1: Ste hrdý na spoločnosť Tesco Stores?	str. 54
Graf číslo 13-2: Ste hrdý na spoločnosť Tesco Stores?	str. 55
Graf číslo 13-3: Graf Ste hrdý na spoločnosť Tesco Stores?	str. 55
Graf číslo 14-1: Je vaša práca zaujímavá?	str. 56
Graf číslo 14-2: Je vaša práca zaujímavá?	str. 56
Graf číslo 14-3: Je vaša práca zaujímavá?	str. 57
Graf číslo 15-1: Ste spokojný s Vaším nadriadeným?	str. 57
Graf číslo 15-2: Ste spokojný s Vaším nadriadeným?	str. 58
Graf číslo 15-3: Ste spokojný s Vaším nadriadeným?	str. 58
Graf číslo 16-1: Ste spokojný so svojim pracovným kolektívom?	str. 59
Graf číslo 16-2: Ste spokojný so svojim pracovným kolektívom?	str. 59
Graf číslo 16-3: Ste spokojný so svojim pracovným kolektívom?	str. 60
Graf číslo 17-1: Ste spokojný so svojim pracovným prostredím?	str. 60
Graf číslo 17-2: Ste spokojný so svojim pracovným prostredím?	str. 61
Graf číslo 17-3: Ste spokojný so svojim pracovným prostredím?	str. 61
Graf číslo 18-1: Ste spokojný s pracovnými podmienkami?	str. 62
Graf číslo 18-2: Ste spokojný s pracovnými podmienkami?	str. 62

Graf číslo 18-3: **Ste spokojný s pracovnými podmienkami?**.....str. 63

Zoznam príloh

Príloha číslo 1. : Certifikát

Príloha číslo 2. : Dotazník

Príloha číslo 1.- Certifikát

TESCO | Bez nás to nejde

...aby sme mali radosť z práce a o skúsenosti

- Delíme sa o poznatky
- Počúvame jeden druhého, podporujeme sa, vieme podakovať
- Navzájom si dôverujeme a vážime si jeden druhého
- Pracujeme ako tím

Správame sa k ostatným tak, ako chceme, aby sa oni správali k nám

Nikto sa nestará o svojich zákazníkov lepšie ako my

- Zákazníkom rozumieme
- Potreby našich zákazníkov sú pre nás prioritou
- Pomáhame miestnej komunite všade tam kde pôsobíme

Poskytovať zákazníkom najvyššie hodnoty a získať tak ich dlhodobú vernosť

Naše základné poslanie:

Ďakujeme

Meno

Ďakujeme Vám za

.....

.....

Dátum, miesto

Podpis

TESCO

Príloha číslo 2.

Dotazník

Vážení zamestnanci, chcela by som Vás poprosiť o pravdivé vyplnenie anonymného dotazníka určeného na výskum v mojej bakalárskej práci.

Vyznačte vždy len jednu odpoveď najviac vystihujúcu váš názor.

1. Vaše pohlavie

Muž

Žena

2. Váš vek je ?

18 – 29 30 – 39 40 a viac

3. Vaša pracovná pozícia je ?

Riadiaci pracovník Špecialista Pracovník
prevádzky

4. Ako dlho ste zamestnaný v spoločnosti TESCO STORES?

0 – 1 rokov 5 – 10 rokov
 1 – 5 rokov Viac ako 10 rokov

5. Ste spokojný so základnou mzdou, ktorú poberáte? (zvažujte v porovnaní s náročnosťou práce a kladenou zodpovednosťou na Vás)

Áno veľmi Nie
 Áno Nie vôbec

6. Ste spokojný so zamestnaneckými výhodami, ktoré dostávate?

Áno veľmi Nie
 Áno Nie vôbec

7. Ste spokojný so systémom nefinančných motivačných prostriedkov?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

8. Využívate ich?

Áno často

Nie

Áno

Nie vôbec

9. Uvítali by ste viac odborných školení?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

10. Akého druhu?

11. Motivuje Vás nastavený motivačný program k vyšším výkonom?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

12. Máte istotu a stabilitu pracovného miesta?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

13. Ste hrdý na spoločnosť TESCO STORES?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

14. Je Vaša práca zaujímavá?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

15. Ste spokojný s Vaším nadriadeným?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

16. Ste spokojný so svojím pracovným kolektívom?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

17. Ste spokojný so svojím pracovným prostredím?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

18. Ste spokojný s pracovnými podmienkami?

Áno veľmi

Nie

Áno

Nie vôbec

19. Čo pokladáte za najdôležitejší motivačný faktor. Známkujte jednotlivo od 1 do 5 pričom 1 je najvyššia priorita, 5 najnižšia.

Základná mzda

Kariérny rast

Odmeny

Vzdelávanie

Pochvala
miesta

Stabilita pracovného
miesta

20. Aké iné motivačné zložky by ste uvítali?

Ďakujem za Váš čas strávený pri vyplňovaní tohto dotazníka.

S pozdravom Jana Kukučková

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Jana Kukučková

Obor: Manažérske štúdia – Riadenia ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Motivačné faktory u jednotlivých skupin zamestnancov

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 76

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 3

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 5

Počet internetových zdrojov: 2

Vedúci práce: PaedDr. Vladimír Ušák