



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚN V KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V IT FIRMĚ.

PROPOSAL FOR CHANGES OF MOTIVATIONAL SYSTEM IN AN IT COMPANY.

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Filip Jalakša

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lukáš Mazánek

BRNO 2018

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Filip Jalakša</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce:	<b>Ing. Lukáš Mazánek</b>
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Návrh změn v konceptu motivačního systému v IT firmě.**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-2-7-2890-2.

MADSEN, K. B. Moderní teorie motivace. Praha: Academia, 1979.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 1996.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalárska práca popisuje a analyzuje motivačný systém vo firme Anasoft APR, s.r.o. V teoretickej časti sa venuje popisu motivácie a pojmov úzko vplývajúcich na motivačný systém. Obsahuje analytickú časť, kde sa sústreďí na analýzu trendov na IT trhu a aktuálnemu stavu motivačného systému vo firme. Túto analýzu potom využíva pri konkrétnom návrhu riešenia zmien.

## **Abstract**

Bachelor thesis describes and analyzes the motivational system of Anasoft APR, s.r.o. The theoretical part is dedicated to the description of motivation and other key words important for the motivational system. The thesis also contains an analytical part with focus on the analysis of the current motivational system in the company as well as trends on the IT market. This analysis is later used for a specific proposal of changes in the motivational system of the company.

## **Kľúčové slová**

motivácia, stimulácia, potreba, podnik, stratégia

## **Key words**

motivation, stimulation, need, company, strategy

### **Bibliografická citácia**

JALAKŠA, F. *Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 67 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Lukáš Mazánek

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

.....

podpis studenta

### **Pod'akovanie**

Moja obrovská vďaka patrí vedúcemu mojej záverečnej práce, Ing. Lukášovi Mazánkovi za jeho snahu, trpezlivosť a odborné rady pri vedení bakalárskej práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE .....	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	14
2.1 Základné pojmy.....	14
2.1.1 Motivácia .....	14
2.1.2 Funkcia motivácie.....	14
2.1.3 Stimul a motív.....	14
2.2 Zdroje motivácie .....	15
2.2.1 Potreby .....	15
2.2.2 Návyky.....	16
2.2.3 Zájmy .....	16
2.2.4 Hodnoty .....	16
2.2.5 Ideály .....	17
2.3 Motivačné teórie.....	17
2.3.1 Maslowova teória potrieb .....	17
2.3.2 Teória 50/50 .....	19
2.3.3 Dvojfaktorová teória Fredericka Herzberga .....	19
2.3.4 Vroomova teória očakávaní.....	20
2.3.5 Teória spravodlivosti (rovnováhy).....	20
2.3.6 Teória cukru a biču .....	20
2.4 Pracovná motivácia .....	21
2.4.1 Intrinsická motivácia.....	21
2.4.2 Extrinsická motivácia .....	21
2.4.3 Vzťah motivácia – výkon.....	21



2.4.4	Činitele pracovnej motivácie .....	22
2.4.5	Pracovná spokojnosť .....	23
2.4.6	Pracovná motivácia vzhľadom na vek .....	23
2.4.7	Workoholizmus .....	24
2.5	Riadenie ľudských zdrojov .....	24
2.5.1	Vývoj riadenia ľudských zdrojov .....	24
2.5.2	Problémy vplývajúce na ľudské zdroje .....	25
2.6	Motivačné faktory a metódy v riadení ľudských zdrojov .....	27
2.6.1	Odmena a trest .....	27
2.6.2	Náplň práce .....	27
2.6.3	Povzbudzovanie .....	27
2.6.4	Kolegovia .....	28
2.6.5	Pracovné prostredie .....	28
2.6.6	Stotožnenie s prácou .....	28
2.6.7	Externé stimulačné faktory .....	28
3	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU .....	30
3.1	Lokálny trh .....	30
3.1.1	Accenture .....	30
3.1.2	Henkel .....	31
3.1.3	Eset .....	31
3.1.4	Sygic .....	32
3.1.5	Vyhodnotenie lokálneho IT trhu .....	32
3.2	Svetový trh .....	33
3.2.1	Salesforce .....	34
3.2.2	Ultimate Software .....	35
3.2.3	Google .....	36

3.2.4	Ďalšie trendy vo svetových firmách .....	38
3.2.5	Vyhodnotenie svetového IT trhu .....	40
3.3	Faktory straty motivácie.....	40
3.3.1	Vyhodnotenie faktorov straty motivácie.....	43
3.4	Predstavenie firmy ANASOFT APR spol, s.r.o.....	43
3.4.1	Benefity.....	44
3.4.2	Odmeňovanie .....	47
3.4.3	Vzdelávanie .....	47
3.4.4	Iné motivačné faktory .....	47
3.4.5	Prieskum spokojnosti.....	49
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	51
4.1	Posilnenie opatrení proti faktorom straty motivácie .....	51
4.1.1	Plat .....	51
4.1.2	Finančná stabilita .....	51
4.1.3	Korporátna kultúra.....	51
4.1.4	Prínos k spoločnému cieľu.....	52
4.1.5	Vzťah s nadriadeným.....	52
4.1.6	Kolegovia.....	53
4.1.7	Obchodný cieľ .....	53
4.1.8	Nedocenenie.....	54
4.1.9	Autonómia .....	54
4.1.10	Stereotyp .....	55
4.1.11	Malá miera sebarealizácie.....	55
4.2	Zmeny v benefitoch.....	55
4.2.1	Šport.....	55
4.2.2	Odporúčania.....	56

4.2.3	Zdravotné prehliadky .....	56
4.2.4	Masáže .....	56
4.2.5	ŠEVT .....	56
4.2.6	Dôchodkové sporenie .....	56
4.3	Implementovanie trendov z iných firiem .....	57
4.3.1	Home office .....	57
4.3.2	Zdravý životný štýl .....	57
4.3.3	Dobrovoľníctvo.....	57
4.4	Vyhodnotenie zmien v motivačnom systéme .....	58
4.4.1	Prvá fáza návrhu zmien.....	58
4.4.2	Druhá fáza návrhu zmien.....	59
	ZÁVER .....	61
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	62
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATEK A SYMBOLOV.....	64
	ZOZNAM GRAFOV .....	65
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	66
	ZOZNAM TABULIEK .....	67

## ÚVOD

Motivačný systém spoločnosti je čím ďalej tým viac diskutovanou témou. Má obrovský význam s ohľadom na celkovú výkonnosť inštitúcie, pretože priamo vplýva na efektivitu jednotlivých zamestnancov, na ich spokojnosť s prácou. Efektívny motivačný systém tak môže pomôcť dosiahnuť požadované pracovné výsledky.

Bakalárska práca sa podrobne venuje 3 častiam: teoretická časť, analytická časť a návrh vlastného riešenia.

Prvá časť je zameraná na uvedenie do problematiky, spracováva teóriu motivácie a motivačných systémov, jeho zložky a pojmy, ktoré je potrebné ovládať pre pochopenie problematiky tejto témy.

V druhej časti je hlavným bodom analýza motivačného systému spoločnosti, konkrétne firmy Anasoft APR spol, s.r.o. Okrem toho sa zameriava aj na analýzu dát trhu IT – tak lokálneho, ako aj svetového a na najčastejšie faktory straty motivácie v oblasti IT.

Poslednou časťou je samotný návrh zmien systému, ktorý vychádza z podkladov predchádzajúcej časti práce, možností firmy a možností trhu. Reálne sa snaží zhodnotiť situáciu použitím relevantných dát.

# 1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Cieľom mojej bakalárskej práce je pomôcť firme Anasoft APR spol, s.r.o. návrhom vylepšení ich aktuálneho motivačného systému, tak aby tieto myšlienky firma mohla reálne implementovať a zvýšiť tak motiváciu a výkonnosť ich zamestnancov.

Okrem toho je vedľajším cieľom zistiť aktuálnu situáciu na trhu IT. Tieto trendy budú slúžiť ako inšpirácia na úpravy v systéme Anasoftu.

V metodike práce je na úvod dôležité dostať sa do problematiky teórie motivácie zamestnancov tak, aby som bol schopný v analytickej časti vyfiltrovať a zanalyzovať relevantné dáta. Takisto je nutné brať ohľad na finančné možnosti firmy, prostredie v ktorom podniká, jej veľkosť, prípadne aj vek firmy.

Tieto dáta budú následne oporou pri návrhu konkrétnych vylepšení v koncepte motivačného systému vo firme.

## **2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE**

Motivácia má obrovský význam na ľudské chovanie a silno ovplyvňuje pracovnú morálku človeka. Koniec koncov je oporným bodom práce, preto sa v teoretickej časti budem venovať hlavne motivácií, pojmom úzko spätým s ňou, jej teóriám a riadeniu ľudských zdrojov (5, s. 5).

### **2.1 Základné pojmy**

Na začiatku teoretickej časti si definujeme základné pojmy, ktoré súvisia s motiváciou, sú jej dôležitou súčasťou a budeme ich potrebovať pri tvorbe motivačného systému (3, s. 12).

#### **2.1.1 Motivácia**

Motivácia z psychologického hľadiska nie je jednoznačne definovaná, čo býva pravidlom u veľkého množstva psychologických pojmov. J. Nuttin motiváciu definuje ako hypotetický proces, ktorého podstatným znakom je zámer a energetizácia (vo význame niečo, čo poháňa) chovania. Tvrdí, že účinok vonkajších podnetov nejde jasne odlíšiť od účinkov motivácie, preto podľa neho existujú 2 úrovne:

- 1. riadenie môže znamenať konkrétnu cestu k dosiahnutiu určitého cieľa;
- 2. jedinec nachádzajúci sa v stave motivácie niečo hľadá, od niečoho sa odvracia, niečo posúva, čo znamená, že motivované chovanie je zamerané na niečo, čo prináša uspokojenie (3, s. 12).

P.G. Zimbiardo dáva dôraz na fakt, že motiváciu nikto nikdy nevidel. Je to pojem, ktorý vyjadruje určité závery z pozorovaní – chovanie smeruje k dosiahnutiu cieľa, prebieha s istým úsilím a človek prežíva túžby a chcenie (3, s. 12).

#### **2.1.2 Funkcia motivácie**

Funkciou motivácie je uspokojovanie potrieb osoby, ktoré vyjadrujú isté nedostatky v jeho fyzickom a sociálnom živote. Porozumieť chovaniu druhého človeka znamená objaviť motívy jeho chovania, ktoré súvisia s jeho ľudskými hodnotami a tým pádom je nutné porozumieť aj hodnotovej orientácii osobnosti. (3, s. 16)

#### **2.1.3 Stimul a motív**

V motivácii je dôležité pochopiť rozdiel vo vonkajších podnetoch (stimul) a vnútorných pohnútkach (motív). Tieto 2 slová sú vo svojej podstate rozdielne, ale môžu spoločne pôsobiť na motiváciu a vzájomne sa podporovať. Stimulácia je dej, kedy vyvolávame ochotu človeka niečo urobiť pomocou stimulov. O motivácii hovoríme ak používame k tomuto vyvolaniu ochoty už existujúce vnútorné motívy (4, s. 14).

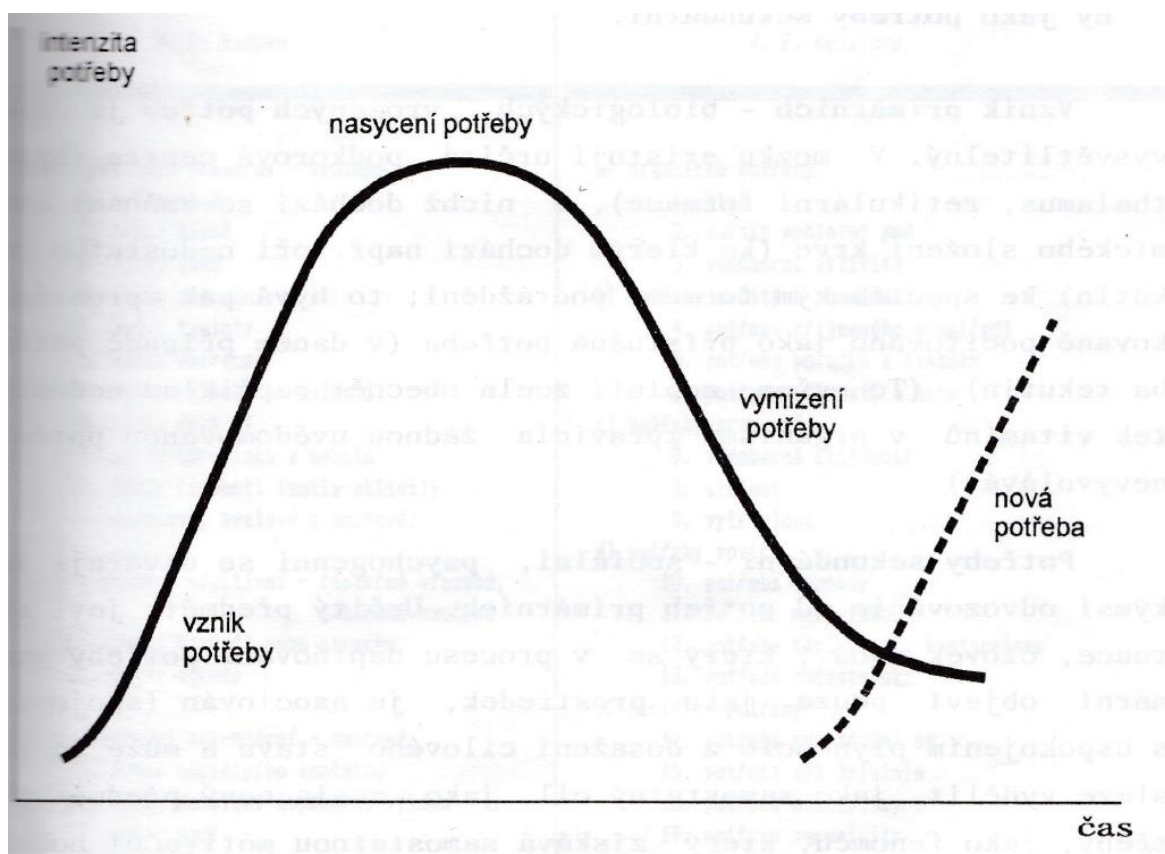
Stimulácia pracuje na veľmi jednoduchom princípe. Dokým dokážeme vytvárať stimuly – to znamená napr. vyplácanie odmeny, či kŕmenie, tak môžeme očakávať, že práca bude prebiehať. Akonáhle prestanú pôsobiť stimuly (preto, že ich prestaneme poskytovať), práca sa zrejme zastaví. Motivácia má naopak výhodu v tom, že pokiaľ správne motivujeme človeka, tak nie je nutné používať príliš mnoho vonkajších podnetov. Problémom je však, že je to zložitá cesta, ktorá vyžaduje dôkladné poznanie už skôr spomenutých hodnotových vlastností človeka (4, s. 15).

## **2.2 Zdroje motivácie**

Pre dostatočné pochopenie motivácie jedinca je potrebné pochopiť odkiaľ pochádza, aké skutočnosti vplývajú na to, po čom človek túži, to čo naopak nechce a úroveň pôsobenia faktorov týchto zdrojov. Zdroje motivácie sú práve tie skutočnosti, ktoré určujú tendencie jej pôsobenia na jednotlivca (5, s. 40).

### **2.2.1 Potreby**

V psychológii je potreba chápaná ako základný zdroj motivácie celej ľudskej činnosti. Jedným z dôvodov tohto tvrdenia je skutočnosť, že ním označujeme vnútorný stav, ktorý je vlastný nielen človeku, ale aj iným živočíchom, ktoré majú takisto potreby. Na lepšie pochopenie existuje definícia, ktorá hovorí o tom, že potreba je istý stav napätia, ktorý vyvoláva tendencie k jeho odstráneniu, čiže k odstráneniu istého nedostatku alebo saturácií danej potreby (5, s. 43).



Obr. 1: Vzťah potrieb (upravené podľa 5, s. 43)

### 2.2.2 Návyky

Počas života človeka, dochádza k tomu, že isté aktivity vykonáva častejšie ako iné, t.j. dochádza k ich opakovaniu – návykom. Preto v prípade, že sa človek dostane do určitej situácie, ktorá jej charakterom odpovedá známemu typu, je prirodzené, že človek sa prikláňa k stereotypnému riešeniu, ktoré mu je blízke a ktorého následky už pozná. Návykom preto označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný spôsob činností človeka v určitej situácií (5, s. 46-47).

### 2.2.3 Záujmy

Záujem je chápaný ako motív. Je to zdroj poznávacej činnosti a súčasne aj jej produktom. Je trvalejším zameraním človeka na určitú oblasť predmetov, či javov, ktorá je spojená s aktivizáciou jeho činností. Preto je záujem istou formou motívu (5, s. 47-49).

### 2.2.4 Hodnoty



Človek sa na svojej ceste dostáva svojimi životnými skúsenosťami do rôznych situácií, ktoré vyhodnocuje. Tým si tvorí určitú hodnotovú mapu – prisudzuje situáciám hodnotu, význam, či dôležitosť. Hodnoty sa podobajú záujmom, ale rozdiel je v tom, že hodnoty sa prijímajú ako špecifické normy, majú individuálne normatívny charakter (5, s. 49-51).

### 2.2.5 Ideály

Ideály človeka sú subjektívne názory, ktoré pre jedinca predstavujú akýsi cieľ jeho snaženia, skutočnosť, ktorá ovplyvňuje množstvo vynaloženého úsilia k dosiahnutiu istého cieľu. Môžu mať rôznu podobu, či už ako životné ciele, osobný život v užšom zmysle alebo predstavy spoločenského usporiadania (5, s. 52).

## 2.3 Motivačné teórie

Existuje množstvo teórií motivácie od rady odborníkov. Jedná sa či už o všeobecné teórie motivácie, ako aj o teórie pracovnej motivácie, ale všetky, ktoré spomeniem, je možné uplatniť na pracovnú motiváciu (5, s. 107-108).

### 2.3.1 Maslowova teória potrieb

V roku 1943 postavil Abraham Harold Maslow teóriu, ktorá je doteraz najznámejšou definíciou potrieb – tzv. pyramídu potrieb.



Obr. 2: Maslovova teória potrieb (upravené podľa 2, s. 4-11)

Rozdeľuje potreby na 5 stupňov dôležitosti.

#### 1. Fyziologické potreby

Sú to základné potreby organizmu. Sú na spodku pyramídy, čo znamená že sú najdôležitejšie:

- potreba dýchania,
- potreba vody,
- potreba vylučovania,
- potreba spánku,
- potreba prijímania potravy,
- potreba regulácie telesnej teploty (2, s. 4-6).

## 2. Potreba bezpečia, istoty

Akonáhle naplníme fyziologické potreby, narastajú potreby istoty:

- istota zamestnania,
- istota príjmu a prístupu k zdrojom,
- fyzická bezpečnosť,
- istota rodiny,
- istota zdravia (2, s. 6-9).

## 3. Potreba lásky, prijatia, spolupatričnosti (sociálna potreba)

Sú to aj tzv. sociálne istoty. Skladajú sa hlavne z citových vzťahov:

- priateľstvo,
- partnerský vzťah,
- potreba rodiny (2, s. 9-10).

## 4. Potreba uznania

Po naplnení citových vzťahov začína človek cítiť potreby cítiť uznanie od ostatných:

- potreba uznania,
- potreba úcty,
- potreba ocenenia (2, s. 10).

## 5. Potreba seberealizácie

Seberealizácia je špecifická potreba, preto aj patrí do inej kategórie potrieb – potrieb bytia. Maslow definuje seberealizovaných ľudí ako spontánnych, tvorivých,

akceptujúcich fakty tak ako sú. Takisto riešia problémy, miesto toho aby sa im vyhýbali a vážia si život (2, s. 10-11).

Maslovova teória je dôležitým východiskom pre vytváranie adekvátnej motivácie v práci. Myslel si totiž, že najefektívnejšie pracovník vykonáva svoju činnosť pokiaľ sú uspokojované nielen materiálne, ale aj práve sociálne potreby a potreby seberealizácie. A vzhľadom na súčasné trendy v motivačných systémoch rôznych organizácií sa zdá, že s jeho teóriou súhlasia aj súčasní tvorcovia motivačných systémov (2, s. 4-11).

### **2.3.2 Teória 50/50**

Teória 50-50 bola vytvorená Johnom Adairom ako motivačný faktor, ktorý môže ovplyvňovať pracovný výkon. Z jeho pohľadu 50 percent motivácie prichádza zvnútra osoby a zvyšných 50 z vonkajšieho prostredia, hlavne od okolitých ľudí. Podstatou nie je presné rozdelenie, ale to, že existujú práve tieto 2 faktory. Presné čísla sa môžu u rôznych osôb líšiť. Z externých faktorov je dôležitým povaha a kvalita vodcovských schopností. Komplikované spojenie medzi vedením a motiváciou totiž silno vplýva na motiváciu zamestnanca. Táto teória preto dáva veľký dôraz na upozornenie šéfov (napr. vrcholných manažérov, ktorí majú pod sebou množstvo podriadených), že hrajú veľkú rolu v motivácii a teda aj úspechoch a prehrách svojich zamestnancov. Na druhej strane nie všetko je v ich rukách, pretože viac menej rovnakú rolu má práve aj spomínaná vnútorná motivácia človeka, ktorú neovplyvnia (1, s. 157).

### **2.3.3 Dvojfaktorová teória Fredericka Herzberga**

Herzberg mal pocit, že faktory, ktoré vplývajú na pracovnú spokojnosť sú presne opačné tým, ktoré prinášajú nespokojnosť. Preto spravil prieskum na skupine inžinierov a účtovníkov. Prišiel na to, že zamestnanci sú primárne ovplyvnení 2 faktormi: motivátormi a hygienickými faktormi (5, 108-113).

Motivátori sú také faktory, ktoré zahŕňajú dosahovanie výsledkov, uznanie, samostatnosť a iné vnútorné aspekty. Tie ovplyvňujú spôsoby vykonávania práce vo firme – napríklad pridávanie zodpovednosti, zložitejších úloh pracovníkovi, či iné pracovné podmienky ktoré vedú k jeho osobnému rastu. Tieto faktory prichádzajú od jednotlivca, ktorý je intristický (5, 108-113).

Hygienické faktory sú také, ktoré vytvárajú vhodné pracovné prostredie, ale nezvyšujú spokojnosť. Nemyslia sa tým len pracovné podmienky typu čistota, dostatok miesta atď., ale aj plat, administratíva, či organizačné podmienky (5, 108-113).

#### **2.3.4 Vroomova teória očakávaní**

Koncept tejto teórie bol vytvorený Victorom Vroomom a bol publikovaný roku 1964. Ponúkol prístup očakávaní. Jeho výsledkom je, že motivácia je produkt predpokladanej hodnoty akcie pre osobu. Myslel si, že ciele osoby budú dosiahnuté ako produkt anticipovanej hodnoty. Jeho model je teda vybudovaný na konceptoch hodnoty, očakávaní a istej sily motivácie. Vytvoril preto algebrickú rovnicu: (3, s. 72)

Motivácia (sila) = mocnosť X očakávanie (3, s. 72)

Mocnosť je sila individuálnej preferencie k určitému výsledku. Sila môže byť aj negatívna (strach z vyhodenia), aj pozitívna (možnosť povýšenia). Očakávanie je potom pravdepodobnosť, že určitá akcia dosiahne žiadaný výsledok. Zamestnanec sa musí snažiť brať do úvahy rôzne scenáre, rôzne správanie, ktoré vedie k tomuto cieľu. Preto podľa Vrooma môže byť motivácia zvýšená zmenou vnímania alebo zvyšovaním očakávaní lepšou komunikáciou, či zvyšovaním odmien za dosiahnutie cieľa (3, s. 72-78).

Táto teória preto súhlasí s ideou, že manažérova práca je navrhnuť prostredie vhodné na podávanie kvalitných pracovných výkonov a berie do úvahy špecifiká rôznych situácií. Je však zložitá v konfrontácií s praktickým využitím, pretože naráža na rôzne ťažkosti v jej aplikácií (3, s. 72-78).

#### **2.3.5 Teória spravodlivosti (rovnováhy)**

Je to teória, ktorá vychádza z kognitivistických teórií motivácie. Jej hlavným predstaviteľom je J. S. Adams. Jej základom je fenomén sociálneho zrovnávania. Znamená to, že človek porovnáva svoj vklad a efekty, ktoré tento vklad prináša s ostatnými spolupracovníkmi. Prejavuje sa tak princíp kognitívnej disonancie, kde sa zamestnanec snaží stav, kedy vklad do práce a prinášané efekty nie sú v súlade s tým, čo produkujú kolegovia, odstrániť (5 s. 117).

#### **2.3.6 Teória cukru a biču**

Autor tejto teórie B. F. Skinner považuje koncept motivácie za nadbytočný. Chovanie človeka je riadené čisto odmenami (cukor) a trestami (bič). Skinnerova teória je veľmi obmedzená podľa Vladimíra Provozніка hlavne preto, že sa v človeku uplatňujú aj vnútorné odmeny a tresty spojené s motiváciou, s ktorými ale táto teória príliš nepočíta (5, s. 104-105).

## **2.4 Pracovná motivácia**

Doteraz sme si definovali motiváciu hlavne z všeobecného hľadiska, ale pre bakalársku prácu je dôležité definovať základné pojmy z oblasti pracovnej motivácie. Ukážeme delenie na vnútornú a vonkajšiu motiváciu. Riadiaci pracovník vo firme má množstvo úloh a jednou z nich je práve motivačná. Preto teda hovoríme o pracovnej motivácii ako o špecifickej zložke riadenia hospodárskych organizácií (3, s. 12)

### **2.4.1 Intrinsická motivácia**

Intrinsická (teda vnútorná) motivácia je vtedy, keď človek robí činnosť, ktorá ho zaujíma, baví. Pre príklad z pracovného prostredia to môže byť každodenné chodenie do práce z dôvodu, že človek má rád pracovný kolektív a baví ho spolupráca v rámci kolektívu (14, s. 124).

Podľa pozorovania sú intrinsticky motivovaní ľudia oveľa silnejšie orientovaný na motivačný systém a jeho používanie bez ohľadu na extrinstické faktory (8, s. 2).

### **2.4.2 Extrinsická motivácia**

Extrinsická motivácia sa spolieha na externé odmeny, resp. prevenciu nežiadúcich dôsledkov. Takouto motiváciou môže byť napr. vysoké platové ohodnotenie, či zamedzenie straty kvality života v prípade straty práce (14, s. 124).

### **2.4.3 Vzťah motivácia – výkon**

Zjednodušene platí, že pracovný výkon človeka úmerne závisí na jeho motivácii. Okrem toho samozrejme na výkon vplývajú aj iné vnútorné podmienky - schopnosti, čiže kvalifikačné predpoklady, ale aj vonkajšie predpoklady typu technológií, ktoré sú k dispozícii, organizácia práce, či fyzické podmienky pracovného prostredia (5, s. 133)

Preto môžeme hovoriť o určitom všeobecnom vzorci:

$$V = f(M * s)$$

V = úroveň výkonu

M = úroveň motivácie

S = úroveň schopnosti (5, s. 66)

Tento vzorec nám okrem iného pomáha uvedomiť si 2 určité póly tohto vzťahu, aj keď nemôžeme tvrdiť, že tento vzťah platí dokonale, je nutné ho brať len ako určité východisko, oporný bod, pretože nedostatočná motivácia síce vedie k neuspokojivým výkonom, ale na druhej strane prílišná motivácia vedie k prílišnému psychologickému napätiu, ktoré následne vedie k zoslabnutiu výkonu (5, s. 66-67).

K vzorcu spomenutému v tejto kapitole sa niekedy pridávajú do zátvorky v priamo úmernom vzťahu aj vonkajšie podmienky, ale stále platí, že vzorec nie je dokonalý a platí iba do určitej optimálnej hodnoty. Pokiaľ totiž motivácia prejde za určitú hranicu, môže začať výkon stagnovať, prípadne aj klesať. V realite je tzv. „premotivovanosť“ skôr výnimkou, ale určite môže nastať (5, s. 134).

#### **2.4.4 Činitele pracovnej motivácie**

Na pracovnú motiváciu vplyvajú rôzne činitele, tzv. motivátory. Podľa autorov H. Offe a M. Stadler sú to nasledujúce faktory (3, s. 121).

1. Subjektívne faktory:

- aktuálne podmienky – únava, konflikt,
- ontogenetické podmienky – pracovná kvalifikácia, postoje, motívy, pracovné návyky (3, s. 121).

2. Objektívne faktory:

- vplyvy organizácie – pracovné podmienky, úlohy,
- vplyvy skupín mimo organizácie (3, s. 121).

3. Spoločensko-historické podmienky:

- produktívne sily, výrobné vzťahy, tržné ponuky, politicko-ekonomické pomery danej doby, či právne a kultúrne podmienky prostredia (3, s. 121-122).

Toto rozdelenie ukazuje, že je nutné brať do úvahy aj iné, ako psychologické súvislosti pokiaľ hovoríme o pracovnej motivácii (3, s. 121-122).

### 2.4.5 Pracovná spokojnosť

Na pracovnú spokojnosť sa môžeme pozrieť z viacerých pohľadov. Jeden berie do úvahy priamu úmeru – čím je zamestnanec spokojnejší, tým sa oňho firma lepšie stará. Na strane druhej je však spokojnosť z vykonávania zmysluplnej práce a ako tretí pohľad hovoríme o spokojnosti z pohľadu osobnosti – „odviedol som dostatok práce, nie je treba spraviť viac“. Tieto 3 pohľady sú rozdielne. Prvý vyjadruje spokojnosť s popisom istého stavu, druhý je istým motorom, ktorý poháňa človeka a ten tretí je istou brzdou, ktorá potláča pracovný výkon (5, s. 137).

Tab. 1: Pracovná spokojnosť (upravené podľa 5, s. 138)

Významy pojmu <b>pracovná spokojnosť</b>		
Význam č.1	Význam č.2	Význam č.3
Subjektívne vyjadrenie kvality starania sa o zamestnanca v podniku	Vnútorne uspokojenie z práce	Nízka úroveň nárokov
<b>Vzťahuje sa k:</b>		
Pracovným podmienkam	Prežitku aktívneho naplnenia pracovníka	Pasívnemu sebauspokojeniu zamestnanca
<b>Znamená:</b>		
Úroveň starosti o zamestnanca v podniku	Mobilizáciu pracovných síl	Demobilizáciu pracovných síl

Na tabuľke vidíme názorne vysvetlené predchádzajúce tvrdenia. Je to dôležité pre pochopenie vzťahu pracovnej spokojnosti k motivácii (5, s. 138).

### 2.4.6 Pracovná motivácia vzhľadom na vek

Podľa štúdie Warra je vek (berieme do úvahy aj vzhľadom na trvanie konkrétneho vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ, nielen ako vek človeka) dôležitým aspektom pracovnej

motivácie. Warr zaznamenal pokles motivácie hlavne kvôli zvýšenej úrovni adaptácie na prácu, istým návykom, ako aj porovnávaním s mladšími kolegami (9, s. 2).

Teóriu, že vek vplyva na motiváciu podporuje aj výskum Guerrera a Sirea, ktorý tvrdí, že vplyv extrinštickej, teda vonkajšej motivácie na starších zamestnancov je oveľa nižší ako na nováčikov (10, s. 4).

#### **2.4.7 Workoholizmus**

Workoholizmus je nekontrolovateľné nutkanie neustále pracovať. Táto vlastnosť, či až choroba, má vzťah k perfekcionizmu a pracovnej motivácii. Štúdie zistili, že workoholizmus postupne vedie k znižovaniu motivácie a prepracovanosti. Rolu zohráva aj spomínaný perfekcionizmus, pretože práve ten je často dôvodom a predchodcom workoholizmu. Vzťah je teda nasledovný - motivácia často vedie k perfekcionizmu v práci a ten môže následne viesť až k workoholizmu (13, s. 1-2).

Keďže je to nežiadúca vlastnosť, treba sa snažiť jej predchádzať. Možné spôsoby predchádzania sú načrtnuté v štúdiu C. Selinger. Sú to určité návyky, ktoré sa nemôžu dostať za istú hranicu – napr. naučiť sa hovoriť nie, nejesť obed každý deň za pracovným stolom, či lepšie manažovať vlastný čas (12, s. 1).

Workoholizmus je takisto viazaný aj na súťaživé prostredie. Okrem vlastností osobnosti hrá rolu pri prejavovaní aj organizačná štruktúra. Preto treba hľadať opatrenia na zabránenie takémuto správaniu aj v rámci podniku ako celku (11, s. 5).

### **2.5 Riadenie ľudských zdrojov**

Riadenie ľudských zdrojov nazývame aj personálnym manažmentom. Pojem ľudské zdroje sa používa v rôznych významoch. Označuje hlavne ľudí, ktorí pracujú v organizáciách, ale takisto aj personálnu prácu, týkajúcu sa riadenia týchto ľudských kapacít. V súčasnosti sa pre ľudské zdroje používa výraz HR z anglického „human resources“ (6, s. 20).

#### **2.5.1 Vývoj riadenia ľudských zdrojov**

Prvou koncepciou personálnej práce bola personálna administratíva, ktorá sa začala ukazovať v desiatych rokoch 20. storočia. Špecifikom tejto doby bola priemyselná práca, kde ľudia boli pracovnou silou, ktorých práca bola synchronizovaná s prácou strojov. Bola



delená na operácie, tak aby bola čo najjednoduchšia, rutinná. Používala sa teda hlavne úlohová mzda (6, s. 33).

Ďalšou koncepciou je personálne riadenie, ktoré vznikalo v štyridsiatych rokoch 20. storočia. Pokračoval rozvoj priemyslu, ale menili sa potreby zákazníkov. Ľudia boli vnímaný ako konkurenčná výhoda a personálna práca sa tak stala skutočnou profesiou, vznikali personálne oddelenia (6, s. 33).

Súčasnou koncepciou je riadenie ľudských zdrojov, ktoré vzniklo v osemdesiatych rokoch 20. storočia. Ľudia sa rôznymi faktormi (globalizácia, rozvoj technológií) stali najdôležitejšou komoditou. Preto sú v súčasnosti HR oddelenia esenciálnou súčasťou každej väčšej firmy. Pre samotné ponímanie riadenia vznikali rôzne modely (6, s. 35).

- **Michiganský model** – sústreď sa na zosúladenie medzi stratégiou, štruktúrou a riadením ľudských zdrojov. Základom systému riadenia sú determinanty výberu, hodnotenia, odmeňovania a vzdelávania. Systém podtrhuje význam ľudí a je si vedomý, že organizácia potrebuje vzdelaných, motivovaných ľudí k dosahovaniu výsledkov (6, s. 35-37).
- **Harvardský model** – zásady a postupy riadenia sú ovplyvňované záujmami zainteresovaných strán a situačnými faktormi. Tvoria isté výsledky ľudských zdrojov a majú určité dlhodobé dôsledky pre zainteresované strany. Zásady a postupy v riadení obsahujú vplyv zamestnancov, pohyb ľudských zdrojov, systém odmien, či systém práce (6, s. 37-38).
- **Európsky model** – spomínané americké modely majú prevažne univerzálne pojmá. Európsky prístup má skôr charakter najlepšieho prispôsobenia sa na konkrétnu situáciu. Berie do úvahy odlišnosti rôznych krajín, kultúrnych odlišností a iných vonkajších faktorov (6, s. 38-41).

### 2.5.2 Problémy vplývajúce na ľudské zdroje

**Globalizácia** znamená, že firmy sa neorientujú len na domáci trh, ale pôsobia na celom svete. Vznikajú nové produkty, nové trhy a o to je riadenie ľudských zdrojov zložitejšie. Je nutné aby organizácie zamestnávali ľudí, ktorí majú globálne manažérske schopnosti, teda

sa dokážu rýchlo prispôbovať na rôzne prostredia, vedia rozlišovať, čo je dôležité pre jeden trh a menej podstatné pre druhý (7, s. 22-25).

Orientácia na **hodnotový reťazec** zahŕňa schopnosť reagovať na požiadavky zákazníka, zahŕňa inovácie, rýchlejšie rozhodovanie a efektívne väzby s dodávateľmi a zákazníkmi. Znamená to zároveň menšiu orientáciu na väzby interné – vo vnútri firmy. Tento posun vedie k tomu, že aktivity v oblasti ľudských zdrojov sú predefinované podľa kritérií zákazníka (7, s. 25-26).

**Ziskovosť pomocou nákladov a rastu** je ďalším dôležitým problémom. Ziskovosť je nutnosť pre činnosť organizácie. Tak to bude pravdepodobne vždy, ale môže sa meniť cesta k dosahovaniu týchto cieľov. Procesy ako konsolidácia, zvyšovanie produktivity, znižovanie počtu riadiacich úrovní ukazujú cestu ako byť účinný s menšími zdrojmi. Akákoľvek bude cesta k ziskovosti, je nutné určiť si dopad aký má na riadenie ľudských zdrojov (7, s. 26-29).

**Zameranie na schopnosť** z pohľadu schopností celej organizácie. Je treba určiť si, kde má organizácia konkurenčnú výhodu a využívať ju naplno. Už nestačí získavať, vyberať, odmeňovať, či vzdelávať, personalisti musia vymyslieť istú sústavu organizačných schopností. Mali by v ľuďoch hľadať schopnosti, ktoré budú nápomocné k celkovým schopnostiam firmy (7, s. 29-30).

**Zmena**, a hlavne rýchla schopnosť prispôbovať sa jej, musí byť v repertoári manažérov a pracovníkov. Pri zmene samozrejme z pohľadu personalistiky treba pracovať s informáciami získanými pred zmenou a snažiť sa eliminovať zlé prvky a naopak využívať tie dobré. Takisto zmena musí byť podložená nielen jej hlásaním, ale aj naozajstným ctením toho, čo je hlásané, byť s ňou stotožnený, pretože manažéri vysielajú svojím postojom isté signály. Preto je rýchle prispôbenie sa zmene obrovskou výhodou v portfóliu zamestnanca (7, s. 30-31).

**Technológie** sú v súčasnosti veľmi dôležitou témou. Neustále vývoj a ľudia sa potrebujú v tomto svete pohybovať, musia vedieť rýchlo sa prispôbiť novej technológii. Manažéri a personalisti musia vedieť flexibilne určiť ako tieto technológie správne a efektívne využívať v prospech spoločnosti (7, s. 31-32).

**Intelektuálny kapitál** a jeho nadobúdanie, udržiavanie a meranie sú takisto témou, o ktorej personalistika musí diskutovať. Úspech firmy závisí na vedomostiach jej zamestnancov, preto sa im treba dôkladne venovať. Vedomosti samozrejme neznamenajú len intelektuálny

kapitál vo firme z individuálneho hľadiska, ale riešia aj čo najrýchlejšie predávanie myšlienok a informácií, teda komunikáciu v rámci firmy (7, s. 32-33).

## **2.6 Motivačné faktory a metódy v riadení ľudských zdrojov**

Aj keď sme si na začiatku povedali, že stimulácia a motivácia majú odlišný význam, pre zjednodušenie ich teraz nebudeme rozlišovať. Majú totiž v pracovnej motivácii rovnaký cieľ a tým je motivovať zamestnanca tak, aby dosiahol čo najvyšší výkon. V tejto časti si priblížime rôzne metódy, ktoré môžu využívať spoločnosti k motivovaniu svojich zamestnancov (3, s. 211).

### **2.6.1 Odmena a trest**

Jednou z najefektívnejších metód motivovania organizácie je spájanie ich výsledkov s určitými finančnými odmenami. Na druhej strane odmeny je naopak trest, to je ale mechanizmus, ktorý sa v súčasnej dobe firmy snažia aplikovať čo najmenej. Zvyšovanie efektívnosti v závislosti na zvyšovaní odmien je merateľné len do istej miery. Napríklad v prípade, že celok pracuje ako tím, musia byť odmeny určené pre celok, nie jednotlivca. Líder tímu by síce mal byť schopný zistiť, kto vykonal najviac práce, ale často je to subjektívne. Často sa môže líšiť aj množstvo odvedenej práce a kvalita. Na tento aspekt treba tiež prihliadať pokiaľ ide o odmeňovanie (3, s. 213-215).

### **2.6.2 Náplň práce**

Každý jedinec má iné záujmy, iné tendencie. Je možnosť rozdeliť ľudí na isté skupiny, ale aj v nich sa každá osobnosť líši tým, ako veľmi ich jednotlivé aspekty oslovujú. Existujú isté kategórie do ktorých je možné ľudí zaradiť – tvorivé myslenie, autonómia, koncepčné myslenie, systematické myslenie, hrdosť na prácu, hrdosť na vlastné schopnosti, prestíž, vlastný rozvoj, sebakontrola atď. A v týchto kategóriách sa človek musí nájsť, aby bol motivovaný (5, s. 170-172).

### **2.6.3 Povzbudzovanie**

Zamestnanec musí cítiť istú odozvu, spätnú väzbu k svojej práci od vedúceho pracovníka. Je to neformálne hodnotenie, ktoré ovplyvňuje tak racionálnu ako aj emočnú stránku motivácie. Spätná väzba je orientovaná hlavne na racionálnu stránku a mala by byť podávaná konkrétne. Emočná stránka sa prejavuje hlavne na tom, že pracovník cíti, že je prospešný

pre chod organizácie. S povzbudzovaním súvisí aj to, ako správne človeku podať miernu kritiku a pritom ho neodradíť. A človek si jednoduchšie prizná chybu ak ho v prípade dobre odvedenej práce vie ten istý človek aj oceniť (5, s. 173-174).

#### **2.6.4 Kolegovia**

Pre motiváciu je veľmi dôležitý vzťah vo vnútri tímu pracovníkov. Ak človek nemá chuť chodiť do práce, pretože má konflikty v tíme, osobnostne alebo pracovne si s kolegami nesusí, je to problém, ktorý treba riešiť. V prvom rade sa musí človek zamyslieť nad tým ako môže zmeniť vlastné správanie, ale zároveň vedúci pracovník musí riešiť tento stav istými podnetmi. Jeho úloha je v týchto vzťahoch veľmi dôležitá – musí jasne určovať skupinové ciele ako aj ciele jednotlivcov, byť spravodlivý, riešiť problémy bezprostredne atď. (5, s. 175-176).

#### **2.6.5 Pracovné prostredie**

Pracovné prostredie podľa Herzberga samostatne nedokáže vyvolať spokojnosť, ale v prípade dlhodobej nepriazni vyvoláva nespokojnosť. Lepšie podmienky pri práci sa prejavujú zvýšením výkonu a takisto sa zlepšuje vzťah podnik – zamestnanec. Zamestnanec je ochotný dať do práce viac úsilia pokiaľ vidí že sa podnik snaží zabezpečiť adekvátne pracovné prostredia a nemá žiadne vonkajšie rozptýlenia, ktorým by musel venovať svoj čas (5, s. 178-179).

#### **2.6.6 Stotožnenie s prácou**

Pre veľké množstvo populácie je to najdôležitejší faktor pracovného jednanja. Človek sa identifikuje s prácou ak si ju osvojí ako súčasť svojej identity, svoje povolanie. Je to časť jeho charakteristiky. Je veľmi komplikované ovplyvniť tento faktor z pohľadu vedúcich pracovníkov, je to niečo čo musí pracovník prijať sám. Ideálnym scenárom je ak sa osoba identifikuje nielen s povahou svojej práce, ale aj s organizáciou, v ktorej pôsobí. V takom prípade by nastával stav kedy nemusí prichádzať obrovské množstvo vonkajších stimulov a samotná vnútorná motivácia zabezpečí spokojnosť zamestnanca (5, s. 179-182).

#### **2.6.7 Externé stimulačné faktory**

K týmto faktorom radíme hlavne celkový image podniku, pohľad celej spoločnosti na povest', meno podniku. Človek cíti hrdosť ak pracuje v uznávanom podniku. Image

ovplyvňuje z veľkej časti sama firma a často sa v ňom zrkadlí aj chovanie k zamestnancom (5, s. 182-183).

Externým vplyvom sú samozrejme aj ekonomická, či politická situácia vo svete ktorá ovplyvňuje rozhodovanie a motiváciu jedinca ako aj sociálna mikroklíma rodinného prostredia (5, s. 183).

### 3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V analytickej časti sa budem venovať dvom základným častiam. Začnem analýzou motivačných trendov na trhu IT. Vychádzať budem z dát, ktoré sú voľne dostupné na internete. To mi pomôže načerpať poznatky o inovatívnych prvkoch vrámci motivácie zamestnancov v novodobých firmách či už na domácom (česko-slovenskom) IT trhu alebo na trhu zahraničnom. Vrámci tejto časti na základe skúseností od kolegov uvediem aj faktory straty motivácie zamestnanca. Následne spracujem analýzu aktuálneho stavu vo firme Anasoft APR spol, s.r.o. z podkladov poskytnutých priamo firmou. Všetky tieto informácie budú slúžiť ako východisko pre návrh vlastného riešenia, ktorý bude mať za úlohu priniesť návrhy na zdokonalenie aktuálne používaného systému.

#### 3.1 Lokálny trh

V tejto kapitole sa budem venovať benefítom 4 firiem, ktoré pôsobia v Bratislave. Jedná sa spoločnosti svetového významu – prvé 2 existujú už dlhšiu dobu a majú zahraničné sídlo. Ďalšie 2 sú slovenské a relatívne mladé. Plat nebude predmetom riešenia, pretože ten je na trhu závislý od konkrétnych pozícií. Tieto dáta následne zosumarizujem a vo výsledku bude možné pozorovať trendy prístupu k motivácií zamestnancov na lokálnom trhu.

##### 3.1.1 Accenture

Accenture je jedna z popredných firiem v oblasti profesionálnych služieb. Znamená to, že ponúka konzultačné a outsourcingové služby v IT oblasti. Počet zamestnancov je takmer na úrovni 500 tisíc, jedná sa tak o obrovskú korporáciu. Firma vznikla roku 1989. Pri svojej ponuke pracovných pozícií v Bratislave uvádza nasledovné benefity:

- Platené nadčasy, prípadne náhradné voľno.
- Mesačný bonus za ovládanie nemeckého jazyka.
- Kafetéria s príspevkom pre zamestnanca.
- Transparentná štruktúra bonusov.
- Tzv. program referralov – možnosť odporučiť známeho a finančná odmena v prípade, že prejde skúšobnou dobou.
- Vernostné darčeky.
- Možnosť home officu (práce z domu).
- Možnosť vycestovať za zahraničnými projektami.

- Široké spektrum tréningov, či už na technické zručnosti (jazyk, IT) alebo tzv. soft skills – komunikáčné zručnosti.
- Teambuildingové aktivity.
- Pravidelný proces hodnotenia výkonu zamestnanca.
- Neustály mentoring v kariére.
- Multisport karta.
- 3 tzv. „sick day“ – dni kedy si zamestnanec môže zobrať voľno bez uvedenia dôvodu a nutnosti schválenia.
- Kompenzácia pri chorobe.
- Rodinné bonusy – bonus na svadbu, narodenie dieťaťa, samostatná firemná škôlka (spracované podľa 15).

### **3.1.2 Henkel**

Henkel je veľka nemecká technologická firma zameraná hlavne na chémiu a to konkrétne domácnosť, či starostlivosť o krásu (kozmetické prípravky). Automatizácie v tejto oblasti vyžadujú značné zdroje v oblasti informačných technológií. Firma bola založená roku 1876 a v pracovnej ponuke uvádza nasledovné výhody:

- 13-ty plat vo výške mesačného platu.
- Bonusy do výšky 110% na základe výkonnosti.
- Referral od 500 do 1000 eur za vhodného kandidáta.
- Príplatky na stravné lístky.
- Príplatky na kafetériu.
- Henkel Shop (zľavy na produkty Henkel).
- Henkel Kindergarten – škôlka pre zamestnancov.
- Životná poisťka a balíček zdravotnej starostlivosti.
- 5 sick day-ov.
- Bonus pri relokácií.
- Home office.
- Dodatočné dni dovolenky pri významných životných udalostiach (spracované podľa 16).

### **3.1.3 Eset**

Eset je slovenská firma, ktorá je tvorcom jedného z najvyužívanejších antivírov na svete. Založili ju roku 1992 Miroslav Trnka, Peter Paško a Rudolf Hrubý. Dnes tento antivír používa viac než 100 miliónov užívateľov v 202 krajinách sveta. Firma má viac než 1000 zamestnancov a často je na Slovensku udávaná ako príklad jednej z najúspešnejších slovenských spoločností. Ako benefity vo svojej pracovnej ponuke uvádza:

- Nápoje zdarma – káva, čaj, džúsy, či minerálna voda.
- Plne hradené stravné lístky. V kuchynkách sa nachádza malé bezplatné občerstvenie.
- Hradená doprava na pracovisko – či už autom, verejnou dopravou, na bicykli alebo pešo.
- Osobný rozvoj – množstvo tréningov, prezentácií, konferencií a jazykový kurz platený firmou.
- Fitness centrum.
- Finančný príspevok na svadby, narodenie dieťaťa.
- Príspevok na dôchodkové sporenie.
- Množstvo udalostí v priebehu roka, ktoré dávajú možnosť spoločného oddychu a využitia voľného času.
- Home office (spracované podľa 17).

### **3.1.4 Sygic**

Sygic je takisto slovenskou firmou, ktorá vyvíja navigáciu do telefónov. Aplikáciu si stiahlo od roku 2004, kedy bola založená, viac než 200 miliónov užívateľov na celom svete. Firma má 150-199 zamestnancov. Ponúka tieto výhody:

- Flexibilná pracovná doba s príchodom do práce medzi 7 a 10 hodinou.
- Home office, sick days, platená pracovná neschopnosť.
- Možnosť pracovať s najnovšími technológiami.
- Jazykové kurzy, odborné školenia na zvyšovanie kvalifikácie.
- Možnosť výberu spomedzi bonusov v oblasti športu, zdravia, relaxu, či kultúry.
- Káva, čaj, minerálne vody, ovocie a cereálie zdarma.
- Firemné akcie (spracované podľa 18).

### **3.1.5 Vyhodnotenie lokálneho IT trhu**



Z údajov v tejto kapitole je jednoznačné, že spomenuté firmy používajú veľmi podobné modely s minimálnymi rozdielmi. Každá z týchto firiem ponúka home office ako benefit. Ten je teda na IT trhu už v podstate povinnosťou. To isté platí aj o tzv. sick day-och, ktoré má každá z týchto firiem. Líšia sa akurát v ich počte. Ďalšími bežnými benefitmi sú určitá forma bonusov za výkonnosť, jazykové kurzy a školenia, príspevky na stravu vo forme stravných lístkov a občerstvenie na pracovisku, či balíčky zdravotnej starostlivosti. Zaujímavým benefitom je zamestnanecká škôlka, ktorú ponúkajú Accenture a Henkel. To môže ukazovať na trendy, ktoré prichádzajú z veľkých firiem zo západu. Využívajú sa aj príspevky na veľké životné udalosti, ktoré nemá v portfóliu iba Sygic. Väčšina firiem tiež podporuje športové aktivity zamestnancov. Špecifickými výhodami sú hlavne 2 od firmy Eset – firemné fitness centrum a hradená doprava na pracovisko.

### **3.2 Svetový trh**

Vzhľadom na to, že trhy sú špecifické v každej časti sveta, či už z ekonomických, právnych, klimatických alebo akýchkoľvek iných dôvodov, som sa rozhodol vybrať motivačné faktory, ktoré v súčasnosti na našom trhu niesú úplne bežné, ale v budúcnosti by mohli rásť na význame. Magazín Fortune, ktorý je 1 z najdôležitejších v oblasti biznisu každoročne zverejňuje rebríček 100 firiem s najlepšimi podmienkami k práci. Inak tomu nebolo ani v roku 2018.

## THE TOP 10

1	Salesforce
2	Wegmans Food Markets
3	Ultimate Software
4	The Boston Consulting Group
5	Edward Jones
6	Kimpton Hotels & Restaurants
7	Workday
8	Genentech
9	Hyatt
10	Kimley-Horn

Obr. 3: Rebríček najlepších firiem z pohľadu motivácie (19)

Na obrázku vidíme firmy, ktoré sa umiestnili na prvých desiatich priečkach v tomto rebríčku.

Väčšina z nich nie je pre bežného Čecha či Slováka úplne známa, ale jedná sa o svetové inštitúcie, ktoré určujú trendy v motivácii zamestnancov. V prvej desiatke sa nachádzajú až 3 spoločnosti, ktoré sa zaoberajú IT riešeniami a to Salesforce, Ultimate Software a Workday. Niektoré z ďalších firiem v tomto zozname sú s IT takisto úzko prepojené (spracované podľa 19).

### 3.2.1 Salesforce

Salesforce je firma so sídlom v USA s asi 18000 zamestnancami vrámci tejto krajiny a s pobočkami po celom svete. Zaoberá sa softvérom na riadenie vzťahov so zákazníkom (to znamená cloudové služby, ktoré ukladajú informácie o klientoch). Stránka magazínu Fortune uvádza mnoho dôvodov prečo sa umiestnila v rebríčku na prvom mieste, vyberiem preto také, na ktorých aplikáciu existuje priestor aj v Českej republike a na Slovensku:

- **Dôraz na rovnocennosť** - či už z pohľadu rasy, pôvodu, vierovyznania, pohlavia alebo sexuálnej orientácie. Firma má 10-členný tím, ktorý má za úlohu dávať pozor na to, aby ľudia na pracovisku neboli finančne ohodnotení podľa vyššie menovaných aspektov ale podľa ich pozície a schopností. Pretože ak človek cíti, že je nesprávne ohodnotený, prípadne odcudzovaný za tieto vlastnosti tak to

významne znižuje jeho motiváciu a vôľu podávať 100-percentný výkon na svojej pozícii.

- **Vlastná aplikácia na zber spätnej väzby** – pravidelný zber spätnej väzby je dôležitým predpokladom nápravy situácie s ktorou je konkrétny zamestnanec nespokojný. Vo väčšine firiem na našom trhu je zber takýchto informácií maximálne raz ročne a ani to nie je pravidlom. To má často za následok odliv zamestnancov, ktorí niekedy nemajú spôsob ako dať najavo situáciu, s ktorou sú nespokojní.
- **VTO (Volunteer time-off programme)** – v preklade dovolenka na dobrovoľnícku činnosť. Špecifický benefit, kde firma dáva 7 dní plateného voľna zamestnancovi na vykonávanie dobrovoľníckej činnosti podľa ich výberu. Ide o prípad benefitu, ktorý má obrovský prínos tak pre zamestnanca ako aj zamestnávateľa. Zamestnanec získava 7 dní počas ktorých si oddýchne od každodennej pracovnej rutiny a zároveň pomôže svojej komunite aktivitami, ktoré považuje za dôležité. Zamestnávateľ získava (síce za nemalé finančné náklady) dobré meno u spoločnosti – či už z pohľadu dobrovoľníckych organizácií alebo z pohľadu, že sa stáva atraktívnym pre uchádzačov na nové pozície a môže si tak vyberať z veľkého množstva kandidátov. S týmito činnosťami súvisí aj aktívna účasť na Svetovom týždni dobrovoľníctva počas ktorého zamestnanci tejto firmy absolvovali viac než 15000 hodín v 24 rôznych krajinách.
- Okrem toho samozrejme firma ponúka rôzne benefity, tie sa ale horšie aplikujú na podmienky u nás (spracované podľa 19).

### 3.2.2 Ultimate Software

Táto softvérova firma so sídlom na Floride má v USA takmer 4000 zamestnancov. Firma sa zaoberá hlavne softvérovými riešeniami pre HR. Takisto má prepracovaný program benefitov, ktoré majú vyvolať v uchádzačoch a zamestnancoch záujem o pôsobenie vo firme:

- Každý nový zamestnanec dostáva vo firme **podiel akcií**. Jedná sa o rovnaký prístup ako mala aj firma Netsuite, ktorá je 1 z najväčších IT zamestnávateľov v Brne, ale po prevzatí firmou Oracle sa tento benefit vytratil. Jedná sa o jednoduchý spôsob ako zamestnanca motivovať k lepším výkonom, pretože

jeho výkony do istej miery môžu ovplyvňovať ekonomické výsledky firmy a teda aj jeho podiely na zisku. Okrem toho firma Ultimate Software pri pozitívnych individuálnych výsledkoch zamestnancovi rozdáva bonusové akcie.

- UltiHome je **aplikácia** vyvinutá firmou, **ktorá sa zaoberá zdieľaním informácií o osobných alebo profesných záujmoch zamestnanca**. Môžu v nej aktívne komunikovať s kolegami – zdieľať udalosti, novinky, nájsť partnerov na športové akcie, prípadne spoznať lepšie ľudí, s ktorými pracujú. Funguje to na princípe fóra, kde môžu ľudia komunikovať naozaj takmer o všetkom. Prínosom takejto aplikácie je potom príjemné pracovné prostredie a vytvorenie si dobrých pracovných a aj osobných vzťahov s kolegami. Uvoľnená atmosféra na pracovisku tak znižuje stres a pomáha k lepším výkonom. V opačnom prípade nepriateľskej atmosféry často nastáva zvýšená miera výpovedí.
- 300 dolárov ročne na **mimoškolské aktivity pre každé dieťa zamestnanca**. Jedná sa o ďalšiu veľmi špecifickú, ale dobre premyslenú formu benefitu. Sponzoring tohto druhu má za následok, že zamestnanci radi tento príspevok využijú a tak dieťa dajú napr. na rôzne športové aktivity. To umožní rodičovi aspoň nejaký čas kedy si môže po práci oddýchnuť a dieťaťu sa venujú práve vedúci týchto aktivít (spracované podľa 19).

### 3.2.3 Google

Aj keď firma Google už v súčasnosti nie je považovaná za jedného z aktuálnych priekopníkov v motivovaní zamestnancov, je to pravdepodobne najznámejšia IT firma na svete, ktorá asi pred 10-15 rokmi priniesla revolučné myšlienky ako motivovať zamestnancov. Tie sa na trhu používajú doteraz a je to jedným z dôvodov, prečo je pre mnoho ľudí životným snom prepracovať sa do tejto firmy. Preto bude prínosom načrtnúť fungovanie tohto podniku.



Obr. 4: Sídlo Google (21)

Tento obrázok som uviedol pretože jedným z hlavných motivačných princípov v Google je príjemné pracovné prostredie, kde ľudia dokážu nájsť všetko čo potrebujú nielen k práci ale aj k oddychu. Základom myšlienky firmy je, že ak sú ľudia spokojní na pracovisku a cítia, že si ich vážia, tak podávajú oveľa lepší výkon, ako sme sa dozvedeli aj z teoretickej časti. V hlavnom sídle firmy v Silicon Valley sa preto nachádza mnoho zaujímavých služieb, ktoré môžu zamestnanci využiť – umývareň auta, výmena oleja, opravovňa bicyklov, čistiareň, posilňovňa, masážny salón, či kaderník. Aj keď samozrejme nie všetky firmy sú dostatočne veľké, aby takéto výhody dávali zmysel, môžu tieto body slúžiť ako inšpirácia.

Ďalej majú zamestnanci výhody ako dôchodkové sporenie, zdravotné poistenie, platenú dovolenku alebo plán pre novorodičov. Tieto benefity niesú v USA vôbec tak bežné ako v Európe. Okrem toho majú nárok na preplatenie právnických nákladov až do 5000 dolárov, finančnú podporu pri adoptovaní dieťaťa alebo každodenne obed a večeru zadarmo, ktoré pripravujú profesionálni kuchári.

Ďalšou dôležitou hodnotou je, že každý hlas je aj v tak obrovskej firme dôležitý. Vždy v piatok býva organizované fórum, pri ktorom sa rozoberá 20 najčastejších otázok. Okrem toho existujú aj interné komunikačné kanály cez Google+, prípadne existuje možnosť poslať mail priamo na jedného z najvyšších predstaviteľov firmy. Ďalej existuje prieskum Googlegeist, ktorý zhromažďuje spätnú väzbu a tú riešia tími dobrovoľníkov vrámci firmy. Takisto zamestnanci dostávajú za úlohu pravidelne hodnotiť svojich manažérov. Najlepší šéfovia sú ocenení a tí najhorší buď dostanú podporu vo forme tréningov alebo musia byť vymenení.

Flexibilita je veľmi významná aj pre Google – zamestnanci majú možnosť naplánovať si svoj pracovný život okolo toho osobného a nie naopak. Takisto si môžu počas práce odskočiť zahrať volejbal – 1 deň týždenne sa môžu venovať činnosti podľa ich osobného výberu. To môže byť vo forme vlastného projektu (ktorý je stále vlastníctvom Googlu) alebo napríklad spánku. S tým súvisí aj to, že firma sa menej pozerá na to ako dosiahne zamestnanec istý výsledok, ale to či splnil svoj cieľ.

Pravidlom Googlu je aj to, že jedlo musí byť vždy dostupné, ideálne do 50 metrov z každého miesta na pracovisku – či už vo forme reštaurácie alebo kuchynky. V tých ponúkajú rôzne zdravé, ale aj menej zdravé občerstvenie. Rozdelenie je však koncipované tak aby bolo to zdravé vždy viditeľnejšie ako ostatné, čo len potvrdzuje už vyššie spomínaný dôraz na zdravú stravu.

Nekonvenčný dizajn je takisto zaujímavosťou, ktorá môže vplývať na motiváciu – či už je to sídlo firmy v Kalifornii alebo rôzny dizajn budov v Európe. Napríklad v Dubline je zasadacia miestnosť na štýl írskoho pubu, v Zurichu je miestnosť vyzerajúca ako kabínka z lanovky.

To ako úspešný je Google a aké prestížne je pracovať v ňom len dokazuje, že cesta ktorú si vo vzťahu k zamestnancom vybrali je pre ich model skutočne správna. Dôkazom toho je aj to, že jeden z ich úspešných produktov – Gmail. Ten pôvodne vznikol vo voľnom čase jedného z vývojárov. Je zjavné, že takéto pracovné prostredie zvyšuje kreativitu a ľudia tak prichádzajú s množstvom inovatívnych myšlienok a produktov (spracované podľa 20).

### 3.2.4 Ďalšie trendy vo svetových firmách

Okrem práve spomenutých špecifik firiem v USA, ktoré sú na vrchole rebríčkov najlepších zamestnávateľov majú inovatívne firmy vo svete široké portfólio výhod, ktoré ponúkajú svojim zamestnancom. Z množstva pracovných ponúk, ktoré sa nachádzajú na internete hlavne na americkom a britskom trhu, som vybral práve tieto dôležité body:

- **Flexibilita** – IT firmy momentálne často ponúkajú flexibilné pracovné pozície na kontrakt. Hlavne pokiaľ má uchádzač dostatok skúseností, spoločnosti nemajú problém ponúknuť kontrakt len na trvanie určitého projektu (napr. 6-12 mesiacov). Je ale nutné zabezpečiť to, aby takýchto ľudí nebolo príliš veľa – v opačnom prípade totiž môže nastať ten problém, že sa vo firme nebude držať dostatok vedomostí a ich fluktuácia bude príliš veľká.

- **Technológie** – Na to aby sa firma držala s rýchlym technologickým progresom je potrebné investovať vysoký kapitál do hardvéru. Práve v IT odvetví s tým firmy väčšinou nemajú problém a zamestnanci tak často môžu pracovať s kvalitným príslušenstvom. Raritou nie je to, že sa (hlavne v menších) firmách stáva, že zamestnanec si môže vybrať hardvér, ktorý mu najviac vyhovuje. Okrem toho je dôležitý aj softvér – licencie bývajú často drahé pre osobné používanie, preto môže byť práca jedným z mála miest kde existuje možnosť pracovať s niektorými programami. To je pre zamestnancov často veľké pozitívum.
- **Personalizácia** – Väčšina firiem hodnotí výkony zamestnancov. Na tieto výkony sú následne naviazané odmeny. To je obrovská motivácia k tomu aby na pracovisku nechali najväčšie možné úsilie a zároveň aby udržiavali dobré vzťahy s ostatnými ľuďmi na pracovisku a hlavne s nadriadeným. Tak prispieva na pohodu v tíme. Existuje totiž aj opačný efekt, ktorý je často spôsobený práve zlými vzťahmi – keď človek cíti, že necháva v práci množstvo úsilia, ale jeho okolie to nedokáže odceňovať.
- **Zdravý životný štýl** – Vzhľadom na to, že IT je odvetvie, v ktorom sa celý deň pracuje v sede je dôležité, že firmy viac a viac podporujú zdravie svojích zamestnancov. IT je často stresujúce – existuje množstvo štúdií, ktoré tvrdia, že práca v IT prináša veľa stresu, ktorý následne negatívne vplyva na zdravie a môže zapríčiniť rôzne choroby – či už kardiovaskulárne alebo cukrovku. Firmy sa to v súčasnosti snažia riešiť napríklad tým, že zabezpečujú pitný režim na pracovisku, ovocie alebo iné zdravé občerstvenie. Takisto množstvo zamestnávateľov ponúka rôzne zľavy na šport, napríklad na spôsob v súčasnosti u nás populárnej Multisport karty, ktorá umožňuje vstup na množstvo športovísk, prípadne organizácia rôznych firemných športových dní.
- **Transparentnosť v odmeňovaní** – Veľké množstvo zamestnávateľov, či už v USA alebo v rozvinutých častiach Európy, sa snaží byť transparentné v platoch, ktoré ponúkajú uchádzačom. To má na jednej strane pozitívny efekt v tom zmysle, že človek je schopný ohodnotiť aký plat by mal na konkrétnom trhu dostať, pretože vidí koľko zarábajú ľudia s podobnými skúsenosťami na jeho pozícií v iných firmách. Na strane druhej prichádza porovnávanie s kolegami

a nie vždy sa zamestnanec dokáže preniesť cez to, že ich spolupracovník zarába viac.

### 3.2.5 Vyhodnotenie svetového IT trhu

Je zjavné, že trendy v USA súvisia s politickou a sociálnou situáciou vo svete a hlavne v krajine. Či už je to globalizácia a z toho vyplývajúce poukazovanie na rovnocennosť ľudí alebo pomoc sociálne slabším. Takisto je zjavný dôraz na zdravý životný štýl inak nezdravého pracovného nasadenia. Na príklade Googlu a slovenských firiem ako sú práve Eset, Sygic, ale aj Anasoft, ktorého motivačný systém budem analyzovať v ďalšej kapitole, je vidieť snaha priblížiť sa svetovo úspešným firmám v prístupe ku svojim zamestnancom.

### 3.3 Faktory straty motivácie

Osobne pracujem v brnenskej IT firme EmbedIT už štvrtý rok. Za ten čas som mal možnosť spoznať množstvo ľudí, ktorí sa pohybujú v oblasti IT. Päťdesiatich známych, ktorí za posledných 5 rokov menili prácu som sa preto spýtal na hlavné dôvody zmeny. Tie som zosumarizoval do jednotlivých kategórií a za tie mohli hlasovať.

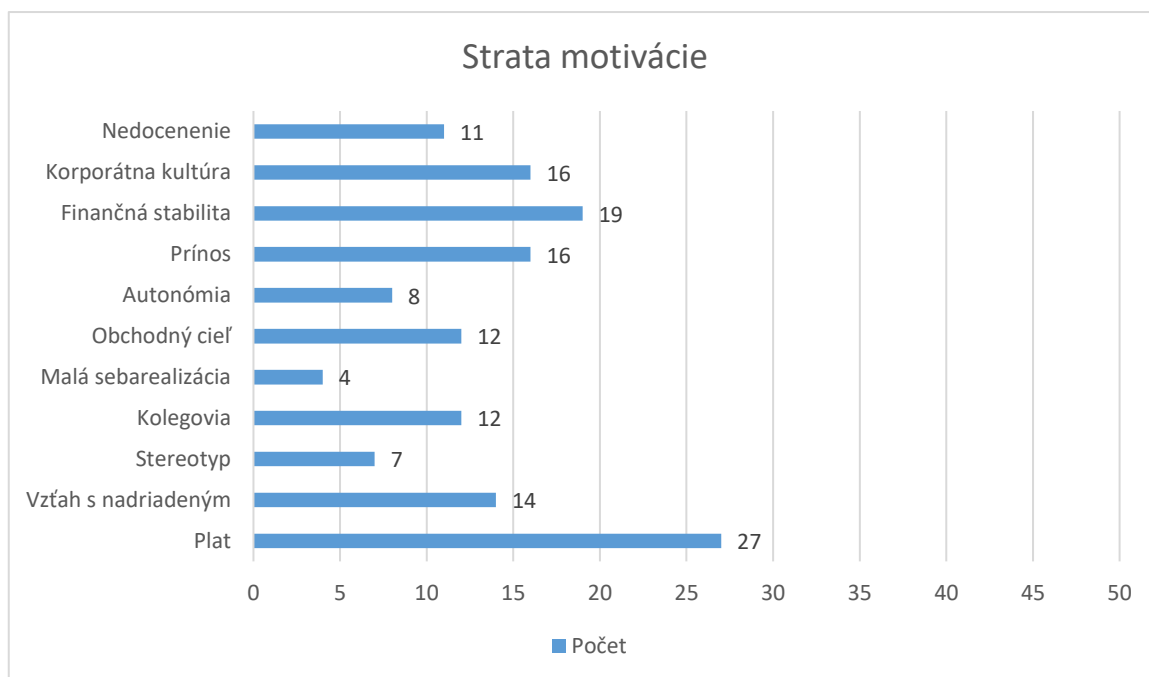
- **Lepší plat** – Plat (teda najväčší faktor extrinsickej motivácie) má pravdepodobne najdôležitejší vplyv na motiváciu. Je však závislý na pozícií a tak nemá zmysel rozoberať ho do hĺbky.
- **Vzťah s priamym nadriadeným** – Začnem osobným príkladom - vo firme som doteraz pôsobil pod 4 rôznymi nadriadenými a s tromi z nich mám skvelý vzťah. S jedným z nich bol náš vzťah úplne neutrálny – hlavne z toho dôvodu, že pracoval z Prahy a celý náš tím z Brna. To malo za následok nedostatok komunikácie, nebolo jasné čo je od nás očakávané a nestihol sa medzi nami vytvoriť takmer žiadny spoločný zážitok. Nie je nutné aby nadriadený kontroloval každý krok, ale zároveň je dôležité aby vedel na čom jeho podriadený pracuje a vedel spravodlivo ohodnotiť jeho výkon. Je nutné aby dokázal dať spätnú väzbu, pretože inak chýba progres a motivácia neustále sa zlepšovať.
- **Stereotypná práca bez výziev** – Je nutné aby na pracovnej pozícií bol určený plán rozvoja, aby sa nestávalo to, že zamestnanec sa naučí určité činnosti a potom ich repetitívne opakuje. Človek v práci trávi minimálne tretinu dňa a pokiaľ ho práca ani trochu nebaví tak nastáva obrovský problém s motiváciou – zamestnanec nepodáva optimálne výkony alebo podá výpoveď.



- **Vzťah s kolegami** – človek neprichádza do práce kvôli kolektívu, človek v práci kvôli nemu ostáva. S kolegami trávime chtiac či nechtiac každý deň a preto má nepriateľske prostredie veľmi negatívny dopad na psychiku zamestnanca. Preto sú dôležité teambuildingy, ktoré pomáhajú spoznať kolegov v úplne inom prostredí. Čím dlhšie je človek vo firme, tým ťažšie sa mu odchádza, pretože si vytvoril dlhodobé kamarátske vzťahy.
- **Málo príležitostí na seberealizáciu** – Tento bod úzko súvisí s málo výzvami. Zamestnanec potrebuje pracovať na projektoch kde dokáže zúročiť svoje schopnosti. Každému sa pracuje lepšie v oblastiach v ktorých je dobrý a cíti, že jeho snaha je prínosná. Preto je dôležité aby firma dokázala správne zhodnotiť silné stránky zamestnanca a dala mu priestor k ich využitiu.
- **Pocit prínosu k spoločnému obchodnému cieľu** – Uvediem ďalší príklad z osobnej skúsenosti - ako som už spomínal – pracujem vo firme EmbedIT, ktorá je IT centrom pre HomeCredit International, ktorá pôsobí hlavne na ázijskom trhu. Prvý rok vo firme som ako brigádnik nemal pocit dostatočného prínosu, pretože som nevidel pre koho vlastne niečo pripravujeme. To sa v poslednej dobe zmenilo – bol som na pracovných cestách v Indonézii a Indii kde som spoznal lokálne IT oddelenie, ale aj priamo ľudí z oddelenia biznisu, pre ktorých požiadavky spracovávame. To mi prinieslo novú motiváciu, pretože som videl všetkých ľudí, ktorí sa na celom fungovaní firmy zúčastňujú.
- **Autonómia a nezávislosť v práci** – Firma musí vytvárať pre zamestnanca také podmienky, aby mal možnosť byť nezávislý a tým nadobúdať určitejšiu zodpovednosť. Bez zodpovednosti totiž odchádza motivácia – pokiaľ má človek na mysli to, že ak svoje úlohy nesplní tak sa v podstate nič zlé nestane, tak to nie je správne. V prípade malého priradzovania zodpovednosti firma často stráca práve zamestnancov s najväčším potenciálom rastu.
- **Užitočnosť práce** – Nie každý má morálny kompas nastavený tak, že chce robiť iba prácu, ktorá prináša prospech spoločnosti, ale určite je to pre väčšinu veľké plus. Pokiaľ sa práca stotožňuje s názormi zamestnanca, tak je to určite motivujúce, v opačnom prípade sa jedná o bremeno na psychiku. Ako príklad uvediem výrobu zbraní pre armádu – pokiaľ človek neverí, že vojny sú správnym riešením situácie tak by nedokázal z morálnych dôvodov v takejto firme

pracovať. Pokiaľ je naopak presvedčený o tom, že vojnové konflikty sú nevyhnutné, tak je preňho takáto činnosť motivujúca.

- **Finančná stabilita firmy** – Je prirodzené, že ak zamestnanec cíti, že finančná situácia v spoločnosti nie je dobrá, tak sa strachuje o svoju pozíciu. A neistota v zamestnaní má za následok hľadanie nových príležitostí inde. Dôležité je aby firma otvorene komunikovala so svojimi zamestnancami, pretože neistota zabíja motiváciu.
- **Korporátna kultúra** – IT je jedna z oblastí, v ktorej sa prejavuje naozaj silná korporátna kultúra. Je rozdiel pracovať vo firme, ktorá má 10 zamestnancov, každý sa navzájom pozná a dokázať získať konkrétne informácie nie je problém. Oproti tomu stojí firma, ktorá má 500 ľudí na pracovisku a každý má svoje špecifické úlohy a zameranie. Práve táto nevýnimočnosť a nahraditeľnosť môžu mať za následok stratu motivácie.
- **Nedocenenie pracovných výkonov** – Ak zamestnanec cíti, že za svoju snahu a výkony nie je adekvátne ohodnotený, tak po určitom čase sa progres zastavuje a prichádza rezignácia namiesto dodatočného úsilia. Je dôležité aby firma pravidelne a spravodlivo oceňovala pracovníkov, ktorí podávajú najlepšie výkony. Pokiaľ to tak nie je, tak hrozí veľké riziko, že si nájdu iné pôsobisko, v ktorom docenení budú.



Graf 1: Faktory straty motivácie (vlastné spracovanie)

### **3.3.1 Vyhodnotenie faktorov straty motivácie**

Z grafu 1 je jasné, že najväčší vplyv na motiváciu zamestnanca má finančné ohodnotenie. Ako dôvod zmeny práce uviedlo tento faktor až 27 z 50 respondentov, to znamená 54%. Ďalšími faktormi, ktoré mali aspoň 30% sú finančná stabilita, korporátna kultúra a prínos pre firmu. Finančná stabilita je dôležitý faktor straty motivácie – pokiaľ sa firme nedarí a postupne sa približuje k platovej neschopnosti, tak prichádza u zamestnancov k hľadaniu nových možností. Vysoký výsledok korporátnej kultúry ako faktoru straty motivácie môže byť spôsobený nižšou diverzitou respondentov, pretože väčšina pracovala vo veľkých firmách. S tým rovnako súvisí aj faktor prínosu – čím väčšia firma, tým je nahraditeľnosť vyššia. Ľudské faktory – čiže kolegovia (24%), nadriadený (28%) sa umiestnili v strede. Súvisí to s tým, že vo väčšine prípadov pracovné tímy spolu vychádzajú. Ak ale nastáva situácia povahových, či pracovných nezhôd, tak ide o podstatný faktor straty motivácie. Viac než 20% dostali ešte obchodný cieľ a nedocenenie. Sú to vplyvy, ktoré sú špecifické, pretože u každého človeka ukazuje morálny kompas inak. Niekomu neprekáža obchodný cieľ, na ktorý sa môže spoločnosť pozeráť ako negatívny, iným áno. Na konci rebríčka sa umiestnili malá miera seberealizácie, autonómie a pracovný stereotyp. To znamená, že iba približne 1 z 10 ľudí, ktorí v nedávnej minulosti zmenili prácu uviedli tieto body ako faktor straty motivácie.

### **3.4 Predstavenie firmy ANASOFT APR spol, s.r.o.**

V tejto časti sa budem venovať firme ANASOFT APR spol. s.r.o., ktorá mi dodala potrebné dáta na spracovanie. Sídlo firmy sa nachádza v Bratislave a k 31.12.2016 malo 108 zamestnancov. Okrem toho má pobočky v Česku, Nemecku a USA. Spoločnosť bola do obchodného registra zapísaná roku 1993 a zaoberá sa softvérovými riešeniami, ktoré sú na mieru prispôbené potrebám zákazníka. Za rok 2016 z firmy odišlo 11 zamestnancov a prišlo 10 nových.

Anasoft je jednou z najvýznamnejších softvérových spoločností o čom svedčí množstvo nazbieraných ocenení. V roku 2009 získali prestížnu cenu IT FIRMA ROK. V tom istom roku bol prezident spoločnosti čitateľmi vyhlásený významným slovenským magazínom Trend za Manažéra roka 2009. Za roky 2006, 2007 a 2018 získali hlavnú cenu VIA BONA v kategórii Zodpovedný malý/stredný podnik a v roku 2010 rovnakú cenu za dlhodobý pozitívny vplyv podniku na spoločnosť a okolitú komunitu.

### 3.4.1 Benefits

Zamestnanecké výhody má Anasoft kategorizované podľa dĺžky odpracovaných rokov v 4 kategóriach:

- Bez ohľadu na dĺžku odpracovaných rokov.
- Štart – počas skúšobnej doby.
- Štart – pôsobenie v Anasofte 0-1 rokov po ukončení skúšobnej doby
- Medium – pôsobenie v Anasofte 1-5 rokov.
- Gold – pôsobenie v Anasofte viac než 5 rokov

Tab. 2: Motivačný systém firmy Anasoft (vlastné spracovanie)

	<b>Skúšobná doba</b>	<b>Štart</b>	<b>Medium</b>	<b>Gold</b>
<b>Pitný režim</b>	Áno	Áno	Áno	Áno
<b>Šport</b>	Zazmluvnené zariadenia	MultiSport	MultiSport	MultiSport
<b>Stravné lístky</b>	Áno	Áno	Áno	Áno
<b>Partnerské zľavy</b>	Áno	Áno	Áno	Áno
<b>Teambuilding</b>	Áno	Áno	Áno	Áno
<b>Masáže</b>	Áno	Áno	Áno	Áno
<b>Referral bonus</b>	Áno	Áno	Áno	Áno
<b>Očná prehliadka</b>	Nie	Áno	Áno	Áno
<b>Mobil s paušálom</b>	Nie	Áno	Áno	Áno
<b>Zľava na internet</b>	Nie	Áno	Áno	Áno

<b>Donáška jedla po 18-tej hodine</b>	Nie	Áno	Áno	Áno
<b>Sick days</b>	Nie	3 dni	3 dni	3 dni
<b>Starostlivosť o zdravie</b>	Nie	Nie	Áno	Áno
<b>Dovolenka navyiac (regenerácia)</b>	Nie	Nie	2 dni	3 dni
<b>Príspevok na dôchodkové sporenie</b>	Nie	Nie	Áno	Áno
<b>Loyalty program</b>	Nie	Nie	Nie	Áno

Z tabuľky je hneď na prvý pohľad jasné, že firma sa snaží odmeňovať zamestnancov za ich oddanosť. Funguje na princípe jasne daného spektra výhod, ktoré sa zlepšuje po odpracovaní niekoľkých rokov vo firme. To svedčí o tom, že Anasoft sa snaží motivovať kvalitných zamestnancov, ktorí vo firme pracujú dlhodobo, aby tak nemali záujem o zmenu pôsobiska.

Jednotlivé benefity:

- **Pitný režim** - Zahŕňa automaty na vodu, kávu, čaj.
- **Šport** – Zo začiatku sú to zazmluvnené zariadenia pre zamestnancov v skúšobnej dobe, po jej uplynutí MultiSport karta pre zamestnanca aj rodinných príslušníkov. Jedná sa o veľmi využívaný benefit, finančne na ňom participuje tak zamestnanec ako aj zamestnávateľ.
- **Stravné lístky** – Anasoft prepláca 3,18 eur zo 4. To znamená 79,5%, pričom zákon prikazuje minimálne 55%.
- **Zľavy u partnerov** – Patria sem zľavy na autá od vybraných výrobcov, hypotekárne výhody od Hypo Consulting alebo nákup vo firme ŠEVT za veľkoobchodné ceny.

- **Teambuilding** – Podpora malých tímových akcií, kde sa prepláca polovica nákladov s ročným rozpočtom na osobu.
- **Masáže** – Každý piatok možnosť masáže priamo na pracovisku z veľkej časti preplácanou firmou.
- **Referral bonus**
  - o 100,-€ pri prechode kandidáta personalistickým pohovorom.
  - o 100,-€ po nástupe do firmy.
  - o 100,-€ po úspešne absolvovanej skúšobnej dobe.
  - o 300,-€ po 6 mesiacoch vo firme.
- **Mobil s paušálom** – Po uplynutí skúšobnej doby si zamestnanec má možnosť zvoliť telefón podľa vlastného výberu s mesačným paušálom v limite 30,-€
- **Internet v mobile** – Možnosť aktivácie 1 z 2 variant – Klasik na 2 GB za cenu 3,-€, prípadne Premium na 5GB za cenu 5,-€.
- **Donáška jedla po 18tej hodine** – V prípadoch veľkého aktuálneho vyt'aženia má zamestnanec možnosť objednať si večeru.
- **Sick days** – Zamestnanci majú právo na 3 dni v rade na preliečenie bez papiera od lekára po dohode s nadriadeným.
- **Starostlivosť o zdravie** – Od kategórie benefitov Medium firma ponúka:
  - o Komplexnú zdravotnú prehliadku pri dov'šení 30 a 35 rokov.
  - o Komplexnú zdravotnú preliadku po dov'šení 40-teho roku života v 2-ročných cykloch.
- **Regenerácia** - Pracovník má právo na X (vid'. stĺpec Dovolenka navyiac v tabuľke vyššie) dní dovolenky navyše, v prípade, ak
  - o do 30.9. v danom roku minie minimálne 50 % svojho ročného nároku dovolenky (podľa stavu k 1.1.)
  - o a súčasne do 31.12. minie 75 % svojho ročného nároku na dovolenku.
  - o Tieto dni sa automaticky v ďalšom kalendárnom roku pripočítajú k nároku na dovolenku.
- **Príspevok na dôchodkové sporenie** – Tento príspevok je vo forme polovice sumy sporenej zamestnancom do 25,-€ mesačne. Zmluva je podpísana s konkrétnou sporiteľňou.

- **Loyalty program** – Poukážky pri odpracovaných výročiaci na relaxačné pobyty. V roku 2016 boli udeľované v spolupráci so spoločnosťou Connex, ktorá ponúka široký výber hotelov. Poukážky sú udeľované v týchto sumách:
  - o 10 rokov = 330,-€
  - o 15 rokov = 500,-€
  - o 20 rokov = 660,-€

Firma v roku 2017 do benefitov preinvestovala 130 tisíc €, čo je pri počte 108 zamestnancov zaokrúhlene 1203,-€ na zamestnanca, čo je na bratislavskom trhu pre jasnejšie predstavenie približne 1 mesačný plat juniorného vývojára (netto). Z firemných interných personálnych nákladov benefity tvoria 3,5%.

### **3.4.2 Odmeňovanie**

Plat sa mení na základe podnetu nadriadeného. Platy sú nastavené v súlade so zisteniami z odborových platových prieskumov. Firma sa zúčastnila na prieskume mzdového porovnania spoločnosti Hay Group. Takisto sa premiérovo zapojili aj do prieskumu spoločnosti GWC, vďaka čomu im boli sprístupnené porovnania s ostatnými firmami, ktoré sa prieskumu zúčastnili. Z toho vyplynulo, že firma je z platového hľadiska plne konkurencieschopná.

### **3.4.3 Vzdelávanie**

Externé vzdelávanie je primárne nastavené na základe požiadaviek, vyplývajúcich zo stratégie spoločnosti, cieľov jednotlivých divízií a tímov. Ročný plán vzdelávania je nastavený z výsledkov ročných motivačno-hodnotiacich stretnutí so zamestnancami. Jednotliví manažéri starostlivo vyhodnocujú vedomosti a znalosti vs. požiadavky, plynúce z cieľov spoločnosti a potrieb trhu tak, aby bol Anasoft permanentne konkurencieschopný a perspektívne určoval trendy, ktorými sa bude ďalej uberať vývoj nielen v oblasti IT, ale aj v oblastiach, kde sa uchádza o pozície expertov. Jedná sa najmä o oblasť elektronického podpisovania (Divízia ECM), výroby (Divízia MES), správcovských spoločností a ekonomického riadenia firiem (Divízia ERP), IT bezpečnosti (Divízia SEC), či v rozmanitých oblastiach, kde úspešne poskytuje na mieru šité riešenia (Divízia ISV).

### **3.4.4 Iné motivačné faktory**

Motiváciu zamestnanca môže pozitívne ovplyvniť aj možnosť zúčastniť sa na rôznych konferenciách, či už ako pozorovateľ, ale prípadne aj ako rečník.

Anasoft organizuje, prípadne spolupracuje, na mnohých významných projektoch:

- **ANAlab** je spolupráca so študentami vysokých škôl, ktorí majú záujem o získanie odborných skúseností participáciou na reálnych projektoch a produktoch v rámci konkrétnych riešení. Je to obojstranne výhodný benefit, pretože spoločnosť získa nový uhol pohľadu na ich produktové riešenia, či prípadné problémy. Študenti získajú množstvo nezaplatiteľných informácií a v budúcnosti pripadá do úvahy dlhodobejšia spolupráca, či už vo forme brigády alebo dlhodobého pracovného pomeru.
- **Anasoft litera** je cena za slovenskú pôvodnú prózu vydanú v uplynulom roku a prebieha v dvoch kolách. V prvom kole porota vyberie spomedzi všetkých – automaticky nominovaných titulov desať finalistov. V druhom kole spomedzi nich zvolí víťaza. Generálny partner projektu je spoločnosť Anasoft APR, ktorá udeľuje laureátovi literárnej ceny Anasoft litera honorár 10 000,-€. Jedná sa o najpopulárnejšiu literárnu súťaž na Slovensku, s ktorou spolupracuje množstvo významných médií.
- **First Lego League** - Nadácia pre deti Slovenska s finančnou podporou Nadačného fondu MyšLienka firmy Anasoft organizuje robotickú súťaž pre mládež First Lego League (FLL) na Slovensku. Ide o regionálne kolá celosvetovej súťaže, na ktorej sa vo viac ako 50 krajinách sveta zúčastňuje spolu až 170 tisíc detí vo veku 10-16 rokov.
- **Girl's day** je celosvetový deň žien v informačno-komunikačných technológiách (IKT), ktorý sa každoročne koná štvrtý štvrtok v štvrtom mesiaci. Cieľom je mladým študentkám ukázať na akých rôznorodých miestach vo firme úspešne pôsobia ženy. Na interaktívnom stretnutí v Anasofte stredoškôlkam predstavuje komplexný pohľad na vývoj softvéru z pohľadu žien v IT svete a poodhaluje informácie z konkrétnych skúseností.
- **Business Idea – Junior Achievement (JA)** je súťaž podnikateľských nápadov študentov Aplikovanej ekonómie - jednotlivcov, ktorú Junior Achievement n.o. pripravila v spolupráci so spoločnosťou Anasoft. Porota každoročne vyberie autorov 12 najlepších nápadov, ktorí prídu na celoslovenské finále, ktoré sa koná

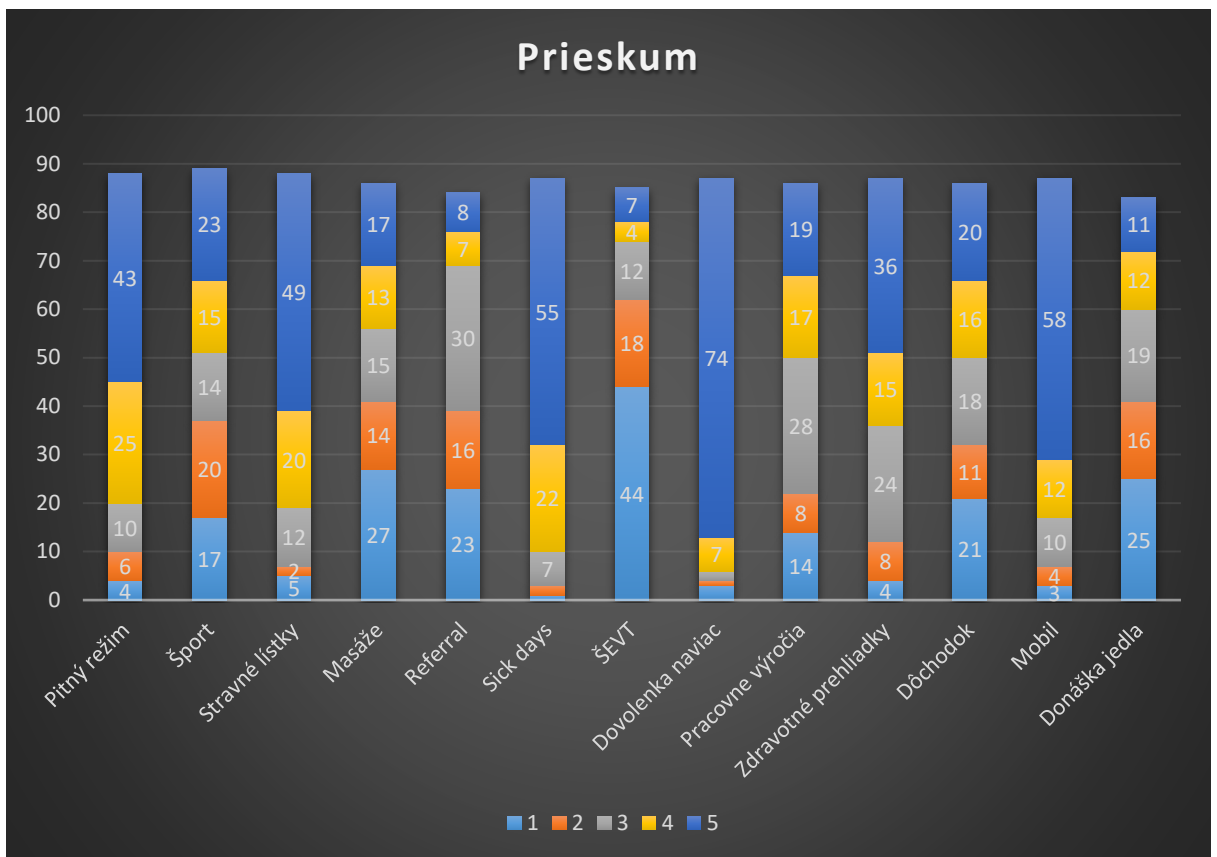


v priestoroch firmy Anasoft v Bratislave. Súťaž je určená pre študentov a absolventov programov JA Aplikovaná ekonómia a JA Podnikanie v cestovnom ruchu II so vzdelávacím prvkom JA Firma, ktorí sú stále študentmi strednej školy, v ktorej programy JA Aplikovaná ekonómia a JA Podnikanie v cestovnom ruchu II absolvovali. Súťaže sa môžu zúčastniť finalisti danej súťaže z predchádzajúcich rokov, avšak nie s rovnakým nápadom, ako prezentovali vo finále.

- **ASI ANASOFT Summer Internship** je letná stáž pre študentov stredných a vysokých škôl. Jedná sa o program určený pre blízkych rodinných príslušníkov zamestnancov. Posledné leto išlo nielen o talenty zo sveta IT, ale rôzneho zamerania. Stážisti boli tri týždne vystavení neľahkým výzvam. Cieľom projektu bolo naučiť, či skôr ukázať, ako to v reálnom IT biznise chodí. Tri týždne workshopov o konkrétnych riešeniach a projektoch predstavili rôzne role zamestnancov. Cez programátorov, analytikov, konzultantov až po obchodníkov. Svoje miesto našli aj podporné služby ako prevádzka, správa IT či marketing. Študenti boli sprevádzaní celým cyklom, ktorý súvisí s projektovým riadením. Od nápadu, cez jeho implementáciu po odovzdanie. Sami si na vlastnej koži vyskúšali situáciu, keď niečo nefunguje a bez spolupráce s celým tímom sa k výsledku nepodarí dostať. Prijemným spestrením prednášok boli aj kreatívne zadania, kedy stážisti sami pripravovali zmysluplné a užitočné riešenie problému a dokonca si to, čo priviedli na svet aj sami spropagovali. Pre niektorých zas boli zaujímavé manuálne úlohy, kde si viacerí uvedomili, že cena ľudskej práce je veľakrát nedocenená.

### **3.4.5 Prieskum spokojnosti**

Firma robila prieskum spokojnosti zamestnancov s benefitmi naposledy roku 2015. Na základe prieskumu som schopný vyvodiť závery o tom, ktoré výhody zamestnanci považujú za podstatné a ktoré by naopak bolo dobré vylepšiť, prípadne úplne zmeniť.



Graf 2: Prieskum benefitov (vlastné spracovanie podľa poskytnutých materiálov)

Známkovanie od 1 do 5, pričom 5 predstavuje najväčšiu spokojnosť s konkrétnou výhodou (resp. využívanie). Je zjavné, že dovolenka navyac je najpopulárnejší benefit, s ktorým je spokojných až 74 hlasujúcich. Vysoko pozitívne zamestnanci hľadajú aj na pitný režim, sick days a mobil aj na súkromné účely. U odporúčaní (referralov), športu a pracovných výročí boli výsledky priemerné, ale firma od tohto výsledku zlepšila systém odporúčaní a na športové vyžite začala ponúkať Multisport kartu. Najhoršie dopadli masáže, zľava u ŠEVT, príspevok na dôchodok a donáška jedla.

## **4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA**

V tejto kapitole sa pokúsim navrhnuť určité varianty možných riešení zmien v koncepte motivačného systému. Na úvod musím povedať, že aktuálne riešenie je určite vyhovujúce a Anasoft je jedným z lídrov v motivácií zamestnancov na slovenskom trhu. Preto budú moje návrhy skôr možnosti ako ešte viac zdokonaľiť už tak dobre fungujúci koncept.

### **4.1 Posilnenie opatrení proti faktorom straty motivácie**

V tejto časti prejdem jeden po druhom najčastejšie uvádzané faktory straty motivácie a načrtnem riešenia ako sa im vyvarovať.

#### **4.1.1 Plat**

Zúčastňovaním sa na rôznych školeniach a prieskumoch o platoch spolu s inými firmami, ktoré pôsobia v IT sektore má firma všetky potrebné informácie o tom, aby dokázala ponúknuť adekvátne ohodnotenie. Preto je dôležité pokračovať v nastúpenom trende a naďalej sa pravidelne na takýchto prieskumov zúčastňovať. IT je totiž rýchlo sa rozvíjajúci trh a v prípade, že by firma začala zaostávať za konkurenciou hrozí strata motivácie hlavne u tých skúsenejších zamestnancov a ich odliv.

#### **4.1.2 Finančná stabilita**

Firma je dlhodobo stabilizovaná, čo sa týka financií, takže takisto ako v predchádzajúcom bode nie sú nutné žiadne preventívne opatrenia navyše. Spoločnosť by si mala naďalej držať dobré meno v komunite, takými projektami ako sú Anasoft litera. Pokiaľ bude úspešná v dodávaní svojich riešení tak ako doteraz, tak bude neustále získavať výhodné zákazky, ktoré budú mať pozitívny dopad na fungovanie spoločnosti. Strach o finančnú stabilitu by tak nemal byť vo firme Anasoft v blízkej budúcnosti faktorom straty motivácie zamestnancov.

#### **4.1.3 Korporátna kultúra**

Stratu motivácie kvôli korporátnej kultúre chápem ako prostredie, v ktorom je náročné vytvoriť si pozitívny vzťah k firme, pretože zamestnanec je malou, takmer bezvýznamnou časťou obrovského systému. To by ale nemal byť problém firmy s počtom okolo sto pracovníkov. Pre takúto firmu je výhodné mať nastavené určité kultúrne návyky a jasne

stanovené kontaktné osoby pre konkrétne problémy, aby sa človek cítil na pracovisku čo najpríjemnejšie:

- Zamestnanci by si mali medzi sebou tykať. Pri takomto počte sa všetci navzájom poznajú a tykanie prináša pozitívnu atmosféru na pracovisku.
- Ľubovoľný dress code na pracovisku. V prípade, že sa zamestnanec priamo nestretáva so zákazníkmi, tak nie je dôvod na prísny dress code, s ktorým sa nie všetci vedia stotožniť. Človek sa cíti príjemnejšie pokiaľ veľmi nemusí riešiť, čo si má do práce obliecť.
- Jasne určené tími, prípadne kontaktné osoby pre riešenie konkrétnych problémov. Na intranete (privátna sieť firmy) mať jasne dané informácie o týchto osobách. Pri väčšom počte zamestnancov totiž často prichádza k tomu, že nováčik potrebuje riešiť určitý problém s konkrétnym tímom a v prípade, že nie je dostupný jeho nadriadený, nevie na koho sa obrátiť.

#### **4.1.4 Prínos k spoločnému cieľu**

Každý projekt, na ktorom člen tímu pracuje musí mať jasne stanovený cieľ a každému zamestnancovi, ktorý sa na ňom zúčastňuje musia byť jasné jeho úlohy. Po ukončení projektu je dôležitá retrospektíva, v ktorej vedúci projektu zhodnotí čo sa podarilo a čo sa naopak v budúcnosti musí zlepšiť. Takisto je nutné dať najavo, že si váži prínos každého člena tímu na dodaní projektu. Na to sú ideálne meetingy medzi 4 očami, kde majú šancu vyjadriť sa obe strany.

Keďže výsledkom projektu je implementácia určitého softvéru pre konkrétneho partnera, je obojstranne výhodné osobne sa zúčastniť jednak na nasadení softvéru do reálneho užívania, prípadne na určitých exkurziách kde pracovník vidí, že jeho produkt má reálne využitie. Okrem toho, že vidí prínos softvéru pre zákazníka, vidí aj to, ako sa v skutočnosti používa. Niekedy sa totiž stáva, že užívateľ s programom pracuje trochu inak ako bolo očakávané a firma môže byť vysvetliť ako ho používať správne, prípadne upraviť ho tak, aby bol jednoznačne daný správny spôsob použitia.

#### **4.1.5 Vzťah s nadriadeným**

V prípade, že má zamestnanec zlý vzťah s nadriadeným je v prvom rade dôležité, aby sa o tomto probléme vedelo a až následne sa dá riešiť. Takmer v každej firme vrátane Anasoftu

existujú pravidelné stretnutia zamestnanca s nadriadeným (manažérom divízie, oddelenia, tímu), ale nie každá nezhoda sa dá riešiť priamo s ním.

Preto navrhujem zaviesť proces spätnej väzby nielen od nadriadeného k zamestnancovi, ale aj od členov tímu k svojmu nadriadenému. Ideálnym riešením je napríklad forma dotazníku, kde rádoví zamestnanci pravidelne (napr. raz za 3 mesiace) ohodnotia svojho vedúceho. Vedenie tak dostane dôležité informácie a vie si vyhodnotiť či je všetko v poriadku alebo z prieskumov vychádza výskyt konfliktu, ktorý treba riešiť. Podľa toho vie firma reagovať napríklad výmenou niektorého z členov do iného tímu, prípadne dohovorom vedúcemu alebo zamestnancovi.

#### **4.1.6 Kolegovia**

S kolegami vrámci tímu trávi človek obrovské množstvo času. Preto aj drobný problém v osobnom alebo pracovnom vzťahu môže mať fatálny dopad na motiváciu. Takéto nezhody často vyvolávajú zlú pracovnú morálku a nedôveru v schopnosti druhého zamestnanca a to sa odráža na výsledkoch tímu.

Z tohto dôvodu by som rád videl nastavený systém prevencie takýchto sporov. Okrem už existujúcej podpory malých teambuildingov, mi dáva zmysel možnosť raz ročne absolvovať tzv. soft skill školenie, ktoré buď môže navrhnúť nadriadený alebo si ho zamestnanec môže vybrať podľa oblasti, v ktorej cíti nedostatky. Môže sa jednať o školenia na komunikáciu, vedenie tímu alebo priamo na prácu v tíme. Nesprávna komunikácia totiž býva jednou z hlavných príčin sporov.

#### **4.1.7 Obchodný cieľ**

Myslím si, že v tomto bode nemá Anasoft absolútne žiadny problém. Jeho cieľom je dodávať riešenia šité na mieru pre zákazníka, čo teda vo svojej podstate je z morálneho hľadiska úplne neutrálny cieľ, možno až mierne pozitívny a nemal by tak negatívne vplyvať na motiváciu. Jediné na čo si treba dať pozor je, aby sa firma nespájala s takými zákazníkmi, na ktorých je v spoločnosti negatívny pohľad. Spolupráca s takýmito spoločnosťami by mohla priniesť problém motivovať zamestnancov, ktorí by sa na takomto projekte zúčastňovali a takisto by mohla zhoršiť obraz firmy v spoločnosti.

Keďže obchodný cieľ beriem hlavne z pohľadu morálneho, tak je potrebné opäť spomenúť literárnu súťaž Anasoft litera, u ktorej je Anasoft generálnym partnerom. Súťaž pomáha

slovenským prozaikom a firma tak prispieva rozvoju slovenskej kultúry. Za odmenu to Anasoftu prináša dobré meno v komunite. To isté platí aj o rôznych odceneniach, ktoré firma získala za posledné roky. Preto čo sa týka morálneho hľadiska podnikania a obchodného cieľa nevidím žiadne medzery a dôležité je pokračovať v dlhodobo nastolenom trende.

#### **4.1.8 Nedocenenie**

Keďže sa jedná o stredný podnik, tak je nutné dobre zvážiť či a ako by firma mala oceňovať výkonnosť zamestnancov. Možnosti ako trinásť plat, prípadne ročné bonusy dávajú zmysel hlavne vo väčších firmách, ktoré majú viac prostriedkov. Z môjho pohľadu by zamestnanci v Anasofte mohli byť oceňovaní za dve rôzne kategórie:

- Bonusy v prípade mimoriadne úspešnej dodávky projektu.
- Forma ocenenia za mimoriadne úsilie nad rámec svojich povinností.

Firma má na projekt konkrétny rozpočet a v prípade, že sa projekt podarí dodať v dobrom čase a dobrej kvalite by tak mal byť pre Anasoft výhodný. V takýchto situáciách je na mieste vyzdvihnúť tím, ktorý na produkte pracoval a ak to je možné tak k tomu pridať aj určité finančné bonusy.

Druhou formou ocenenia by mohlo byť vyzdvihnutie zamestnanca za mimoriadne úsilie pri riešení dôležitých úloh, hlavne v prípade ak sa dostáva za hranicu svojich povinností. V práci často nastávajú špecifické situácie kedy je dôležité aby niekto na seba prevzal zodpovednosť a tak sa profesionálne posúval. Na to, aby človek v takomto úsilí pokračoval, je potrebné mu dať najavo, že jeho snahu firma vidí a váži si ju. Na to by som navrhol využiť pravidelné mesačné oceňovanie za mimoriadnu snahu, ktoré bude vidieť na intranete. Cenou môže byť symbolický voucher u niektorého z partnerov, na ktorý má firma minimálne náklady, ale pre zamestnanca to znamená isté zadosťučinenie. Miernym rizikom je záviť kolegov, ktorý môžu mať názor, že cenu by si zaslúžili oni. Pokiaľ je ale tento nástroj používaný správne tak by mal k lepším výkonom motivovať tak oceneného ako aj ostatných.

#### **4.1.9 Autonómia**

Každý člen tímu by mal po istej dobe vo firme prebrať určitú formu zodpovednosti za svoju prácu a vedieť pracovať autonómne. Tento priestor by mu mal umožniť jeho priamy nadriadený. Preto by mali manažéri byť vychovávaní k takémuto správaniu. Na to by mali slúžiť školenia pre vedúcich pracovníkov ako správne pracovať s tímom. Nadriadený by mal

vytvárať takú atmosféru, aby bolo jasné, že verí svojmu podriadenému a tým pádom nie je potrebný takmer žiadny mikro manažment, ktorý pridáva zbytočnú prácu obom zúčastnením.

#### **4.1.10 Stereotyp**

Anasoft má pre zamestnancov každoročné pravidelné motivačno-hodnotiace schôdze kde sa okrem iného rieši aj kariérny rozvoj. Takéto stretnutia by mali byť dostatočné nato, aby sa pracovník nezasekol v pozícií, kde už nedokáže ďalej rásť. V prípade, že cíti, že by chcel zmenu vrámci firmy, tak by malo byť možné nájsť mu miesto v inom tíme kde budú užitočné jeho zručnosti a vlastnosti.

#### **4.1.11 Malá miera seberealizácie**

V mojom prieskume sa nedostatok seberealizácie umiestnil na poslednom mieste, takže to nie je až tak častý dôvod straty motivácie. Pokiaľ je človeku vytvorený priestor na diskusiu a prezentovanie vlastných názorov, tak by nemal nastať žiadny pokles v motivácií. A vzhľadom na projekt ako ANAlab je zjavné, že Anasoft si rád vypočúje rôzne možnosti riešenia konkrétnych problém a snaží sa dať priestor kreatívnym nápadom.

### **4.2 Zmeny v benefitoch**

Z analýzy vyplynulo, že niektoré benefity nie sú využívané úplne naplno a preto existuje priestor na efektívnejšie využitie vynaložených prostriedkov. Naopak, niektoré výhody mali hlavne pozitívne reakcie – pitný režim, dovolenka navyše, sick days, stravné lístky a mobil. Na nich by som preto neodporúčal v súčasnej dobe žiadne veľké zmeny. Takisto nebudem hodnotiť donášku jedla po 18-tej hodine, pretože je to výhoda, ktorá je využívaná iba pri veľkých pracovných návaloch a je teda veľká šanca, že dôvod zmiešaných hodnotení je menšia vyťaženosť niektorých tímov. To isté platí aj o pracovných výročiac, ktoré jednoducho ešte veľa zamestnancov nedosiahlo a preto sú v priemere hodnotené neutrálne.

Ako som už spomínal, ročne firma minie na benefity 130 000,-€, čo je pri počte 108 zamestnancov približne 1203,-€. Postupne teda prejdem výhody, ktoré mali stredné, až nízke využitie a identifikujem možnosti ako ich upraviť.

#### **4.2.1 Šport**

V čase robenia prieskumu firma ešte neponúkala Multisport karty, momentálne ich už ale ponúka je to rovnaké riešenie, ktoré by som navrhol aj ja. Táto karta ponúka široké spektrum športovísk a je tak jednoduché nájsť pre ňu využitie. Pozitívom je aj možnosť karty pre rodinu.

#### **4.2.2 Odporúčania**

Odporúčania alebo aj referrals sú ďalšou výhodou, na ktorých slabšie hodnotenie firma už zareagovala. V súčasnosti má jasne daný systém, ktorý oceňuje odporúčanie postupne podľa toho ako sa kandidát osvedčí. Tento systém je obojstranne výhodný, pretože zamestnanec má snahu do firmy dostať hlavne ľudí, ktorí sú schopní.

#### **4.2.3 Zdravotné prehliadky**

Aj keď zdravotné prehliadky mali zmiešané hodnotenie, osobne by som na nich nič nemenil. V tomto hodnotení totiž musíme brať do úvahy, že výhoda je prístupná zamestnancom Anasoftu až po odpracovaní 1 roku a to sa v prieskume odrazilo na výsledku. Umožniť ale prehliadku všetkým zamestnancom by veľmi jednoducho mohlo mať za následok obrovské zvýšenie nákladov.

#### **4.2.4 Masáže**

Vzhľadom na vysoký počet ľudí, ktorí masáže nevyužívajú, by som ich zrušil a uvoľnené financie tak investoval do iných aktivít, ktoré uvediem neskôr. Aj keď takýto benefit má určite využitie u viacerých ľudí, ktorí si naň už zvykli, tak si myslím, že wellness už dostatočne pokrýva Multisport karta. Ak vezmeme cenu maséra 50,-€ na deň, firma ročne ušetrí 2600,-€.

#### **4.2.5 ŠEVT**

Vzhľadom na extrémne nízke využitie tejto služby by som ju v prípade ušetrenia akýchkoľvek nákladov zrušil a pokúsil sa peniaze investovať do iných výhod. Pokiaľ je s partnerom uzatvorená výhodná zmluva tak samozrejme nemá zmysel takúto dohodu rušiť.

#### **4.2.6 Dôchodkové sporenie**

Predpokladám, že zmiešané hodnotenie tohto benefitu takisto súvisí s tým, že právo na využitie zamestnanec nadobúda až po 1. roku pôsobenia vo firme. Navrhoval by som preto skúsiť dať možnosť tejto výhody už po absolovaní skúšobnej doby do limitu 10,-€ a pre



program Medium a viac by som limit zmenil na 20,-€. Za predpokladu, že v súčasnosti výhodu využíva 40 ľudí v limite 25,-€ by sa na programe Medium ušetrilo 2400,-€ ročne. To by pokrylo náklady na benefit pre 20 zamestnancov, ktorí sú vo firme menej ako rok. Predtým, ako by som zaviedol túto zmenu by som ale odporúčal spraviť si prieskum medzi členmi Medium a Gold kategórie benefitov ako by reagovali na túto zmenu. Dôvod tohto návrhu súvisí aj s tým, že menej než rok v Anasofte často pôsobia mladí ľudia, ktorí ešte nemyslia na dôchodkové sporenie. Preto im firma touto výhodou môže pomôcť uvedomiť si, že je dôležité myslieť na budúcnosť a tak nastoliť správnu cestu.

### **4.3 Implementovanie trendov z iných firiem**

Firma už teraz využíva množstvo trendov. Má aktivity ako Girl's day, ktoré pozitívne vplývajú na integrovanie viac a viac žien do IT. Anasoft litera má na Slovensku zvučné meno a má neodškriepiteľný dopad na podporu literatúry. Stále sa však nájdu trendy, ktoré by bolo výhodné ešte viac implementovať.

#### **4.3.1 Home office**

Home office je v súčasnosti už v podstate povinnou výhodou v IT sektore. Je to výhoda, ktorá firmu nestojí prakticky žiadne prostriedky navyše. Jediným negatívom môže byť nižšia efektivita komunikácie s členmi tímu.

#### **4.3.2 Zdravý životný štýl**

Vzhľadom na sedavý životný štýl, by sa hodilo nedostatok pohybu kompenzovať priamo na pracovisku. Ako vhodný prostriedok mi k pitnému režimu prichádza do úvahy ovocie. Stravovacie návyky v práci bývajú bežne naozaj zlé a preto možnosť dať si na olovrant malé zdravé občerstvenie z kuchynky namiesto iného nezdravého rýchleho občerstvenia môže mať vysoko pozitívny efekt na pohodu človeka. Pri počte 108 zamestnancov a predpoklade, že nie každý by túto výhodu využil by stačilo 50,-€ týždenne a teda 2600,-€ ročne. Ak prirátame, že sa o ovocie niekto musí starať, vyjde cena na približne 3000,-€ ročne.

#### **4.3.3 Dobrovoľníctvo**

Vzhľadom na aktivity v oblasti kultúry alebo príležitostiach pre študentov, mi príde Anasoft ako vhodný kandidát na priekopníka v dobrovoľníctve medzi slovenskými firmami. Na Slovensku existuje iniciatíva Naše Mesto, ktorá každoročne organizuje veľkú udalosť

s množstvom mestských aktivít. Akcia prebieha v piatok a sobotu počas júna. Firma by tak mohla vyslať odhadom 20 ľudí, ktorí o takúto akciu majú záujem a pomôcť tak spraviť svoje mesto a okolie krajším. Poplatok za dobrovoľníka je 19,-€, pri účasti 20 ľudí ide o 380,-€. K tomu je samozrejme potrebné pripočítať nepriame náklady za deň, počas ktorého nebudú títo zamestnanci vykonávať svoju prácu.

#### 4.4 Vyhodnotenie zmien v motivačnom systéme

V tejto časti dodám ucelený súhrn návrhu zmien v motivačnom systéme.

##### 4.4.1 Prvá fáza návrhu zmien

V prvej časti zmien by som chcel navrhnúť zmeny, ktoré sa s miernym navýšením rozpočtu dajú realizovať v krátkom čase.

Tab. 3: Zmeny v motivačnom systéme – prvá fáza (vlastné spracovanie)

Koncept	Zmena	Suma ročne
Masáže	Zrušenie	-2600,-€
ŠEVT	Zrušenie	-400,-€
Dôchodok	Zmena konceptu	0,-€
Ovocie	Pridanie	+3000,-€
Dobrovoľníctvo	Pridanie	+380,-€
Ocenenia	Uznanie za mimoriadne úsilie	Takmer nulová

Predpokladám, že zrušenie zľavy u firmy ŠEVT by mohlo priniesť 400 eur ročne. Dostávame sa tak k ročnému nárastu na benefity o 380,-€. K tomu samozrejme treba pripočítať priemerný denný plat 20 zamestnancov, ktorý firmu v superhrubej mzde vyjde odhadom cez 2000,-€. Náklady na ocenenia sa môžu blížiť takmer nule, pretože stačí s najst' nejakého partnera, od ktorého bude firma dostávať symbolické sponzorské dary. Dohromady teda môžeme sumu zaokrúhliť na nárast o 2500,-€.

#### 4.4.2 Druhá fáza návrhu zmien

Druhá fáza už môže byť finančne náročnejšia a bolo by možné o nej uvažovať ako o prevencii straty motivácie zamestnancov.

Tab. 4: Zmeny v motivačnom systéme – druhá fáza (vlastné spracovanie)

Koncept	Zmena	Cena
Feedback	Pravidelný feedback od nadriadeného k podriadenému a naopak	Pracovné vyt'azenie
Feedback	Pravidelný feedback o nadriadenom na intranete	Takmer žiadna
Soft skills školenie pre teamleadrov	Nárok na 1 ročne	4000,-€
Bonusy	Po dokončení nadmieru úspešného projektu	Rôzne

Soft skills školenie pre každého zamestnanca nie je pri trhovej cene približne 300-400,-€ za osobu dostatočne výhodné, preto je vhodný spôsob zaškoliť vedúcich pracovníkov, ktorí môžu svoje skúsenosti ďalej odovzdávať kolegom.

Bonusy môžu byť ľubovoľné podľa úspešnosti projektov.

V prípade implementácie oboch fáz by teda náklady narástli na 136500,-€, čo predstavuje nárast o 5%. Určite žiadny z týchto návrhov nie je kritický a Anasoft v súčasnosti dostatočne motivuje zamestnancov. Zároveň si však myslím, že hlavne prvá fáza riešenia by priniesla nárast motivácie zamestnancov pracovať pre firmu Anasoft.

## ZÁVER

Prácu som začal teoretickými východiskami, kde som sa dostal do problematiky motivácie ako celku, pracovnej motivácie a spoznal som rôzne teórie ako pozerat' na motiváciu. Slúžila mi ako vedomostný základ na spracovanie analytickej časti.

Analytickú časť som rozdelil na 2 veľké časti. Tou prvou bola analýza trhu IT, či už v globálnom meradle alebo v lokálnom. V nej som spoznal z dostupných dát aktuálne trendy, či už vo svete alebo v bratislavských firmách. Tieto trendy mali slúžiť ako možné myšlienky ako vylepšiť motivačný systém v podniku Anasoft APR spol, s.r.o. Analýza súčasného stavu konceptu motivácie v tejto firme bola práve druhou veľkou časťou. Na základe prieskumu a aktuálne používaných benefitov som získal podnety, ktoré som využil vo vlastnom návrhu riešenia. Okrem toho som spravil prieskum hlavných dôvodov straty motivácie a teda zmeny zamestnania u päťdesiatky ľudí pôsobiacich v IT. To mi dalo ďalšie nápady ako takýmto stratám predchádzať.

V návrhu vlastného riešenia som práve na základe všetkých častí analýzy prišiel s návrhom možných vylepšení v 2 fázach. V prvej fáze by firma preinvestovala do benefitov o 2500,-€ ročne naviac, čo tvorí približne 2% aktuálnych nákladov na benefity. V tej druhej ďalších 4000,-€ čo tvorí približne 3% naviac. Obe fázy dohromady vyjdú na 5% oproti aktuálnemu rozpočtu. Vzhľadom na relatívne subjektívne hodnotenie motivácie však nie je možné vyčíslit' jednoznačný prínos, na to by sa po čo i len čiastkovej implementácii musel vykonať nový prieskum.

Na základe týchto tvrdení verím, že som splnil ciele záverečnej práce a že moje zistenia budú pre firmu prínosné.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) ADAIR, John. The Best of John Adair on Management and Leadership. Thorogood, Updated Ed edition, 2008. 256 s. ISBN 18-541-8608-6.
- (2) MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. Martino Fine Books, 2013. 22 s. ISBN 978-1614274377.
- (3) NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2
- (4) PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7
- (5) PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- (6) ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- (7) ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
- (8) GEROW, Jennifer E. et al. Can we have fun @ work? The role of intrinsic motivation for utilitarian systems. European Journal of Information Systems [online]. 2013, vol. 22, no. 3, s. 360-380. ISSN 0960085X. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/1325907743?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=17115>
- (9) CHRISTIAN STAMOV-ROßNAGEL a TORSTEN BIEMANN. Ageing and work motivation: a task-level perspective. Journal of Managerial Psychology [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2012, 27(5), 459-478 [cit. 2016-12-12]. DOI: 10.1108/02683941211235382. ISSN 0268-3946.
- (10) INCEOGLU, Ilke, Jesse SEGERS a Dave BARTRAM. Age-related differences in work motivation. Journal of Occupational and Organizational Psychology [online]. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 1206, 85(2), 300-329 [cit. 2016-12-12]. DOI: 10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x. ISSN 0963-1798.
- (11) KELLER, Anita C., Daniel SPURK, Franziska BAUMELER a Andreas HIRSCHI. Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. Personality and Individual Differences [online]. Elsevier, 1607, 96, 122-126 [cit. 2016-12-12]. DOI: 10.1016/j.paid.2016.02.061. ISSN 0191-8869.

- (12) SELINGER, C. Workaholism. Spectrum, IEEE [online]. USA: IEEE, 0706, 44(6), 71-72 [cit. 2016-12-12]. DOI: 10.1109/MSPEC.2007.369274. ISSN 0018-9235.
- (13) STOEBER, Joachim, Charlotte R. DAVIS a Jessica TOWNLEY. Perfectionism and workaholism in employees: The role of work motivation. Personality and Individual Differences [online]. Elsevier, 1310, 55(7), 733-738 [cit. 2016-12-12]. DOI: 10.1016/j.paid.2013.06.001. ISSN 0191-8869.
- (14) NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování, Praha: Academia, 1996. 272 s. ISBN 80-200-0592-7.
- (15) PROFESIA.SK. Accenture. Profesia.sk [online]. 2018 [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca/accenture/O3388686> Henkel [online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca/henkel-slovensko/O3183170>
- (16) PROFESIA.SK. Henkel. Profesia.sk [online]. 2018 [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca/henkel-slovensko/O3183170>
- (17) PROFESIA.SK. Eset. Profesia.sk [online]. 2018 [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca/eset/O3387280>
- (18) PROFESIA.SK. Sygic. Profesia.sk [online]. 2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.profesia.sk/praca/sygic/O3376657>
- (19) FORTUNE.COM. Best companies. Fortune.com [online]. 2018 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <http://fortune.com/best-companies/>
- (20) CLEVERISM.COM. The Google Way of Motivating Employees. Cleverism.com [online]. 2014 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/>
- (21) WEBMARKETINGPROS.COM. Google HQ. Webmarketingpros.com [online]. 2014 [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.webmarketingpros.com/blog/wp-content/uploads/2017/12/Google-HQ-2017-300x200.jpg>

## **ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATEK A SYMBOLOV**

MST – Motivational systems theory

HR – Human resources

IT – Informačné technológie



## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1: Faktory straty motivácie .....	42
Graf 2: Prieskum benefitov .....	50

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1: Vzťah potrieb.....	16
Obr. 2: Maslovova teória potrieb .....	17
Obr. 3: Rebríček najlepších firem z pohľadu motivácie.....	34
Obr. 4: Sídlo Google.....	37

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1: Pracovná spokojnosť .....	23
Tab. 2: Motivačný systém firmy Anasoft .....	44
Tab. 3: Zmeny v motivačnom systéme – prvá fáza .....	58
Tab. 4: Zmeny v motivačnom systéme – druhá fáza .....	59