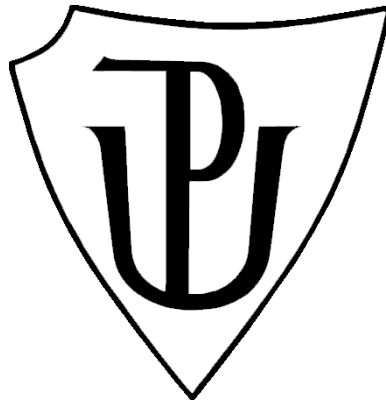


UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



Motivačné programy a zamestnanecké výhody v IT sektore

Employee Motivation Program and Benefits in IT sector

BAKALÁRSKA DIPLOMOVÁ PRÁCA

Martina Pšencík Redenkovičová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: PhDr. Gabriel Zala, PhD.

Olomouc 2012

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku diplomovú prácu na tému „Motivačné programy a zamestnanecké výhody v IT sektore“ vypracovala samostatne s použitím citovaných zdrojov a použitej literatúry pod vedením vedúceho PhDr. Gabriela Zalu, PhD.

V Bratislave, 25. január 2012

.....

Obsah

Úvod	4
1 Motivácia x Schopnosti = Výkon	5
1.1 Motivácia – základné pojmy	5
1.1.1 Zdroje motivácie	7
1.1.2 Teória motivácie	9
1.1.3 Manažment pracovnej motivácie	12
1.1.4 Motivačné programy a zamestnanecké výhody	14
1.2 Motivácia v IT sektore	16
1.2.1 Pracovné prostredie v IT sektore	16
1.2.2 Profil zamestnanca v IT sektore	17
1.2.3 Aktuálny stav motivačných programov a zamestnaneckých výhod	18
1.2.4 Fluktuácia zamestnancov	20
2 Motivácia v IT firme	22
2.1 Stručná charakteristika spoločnosti	22
2.2 Organizačná štruktúra	23
2.3 Cieľ spoločnosti z pohľadu HR	24
2.4 Sú zamestnanci vo firme naozaj spokojní?	24
2.5 Metódy a stratégia sociologického výskumu	25
2.5.1 Voľná externá výskumná sonda	26
2.5.2 Štruktúrovaný dotazník spokojnosti	27
2.5.3 Formálne otázky pri výberových pohovoroch	33
2.6 Výsledky sociologického výskumu	34
2.6.1 Externá výskumná sonda medzi priateľmi	35
2.6.2 Výsledky dotazníka spokojnosti zamestnancov	38
2.6.3 Aké sú predstavy kandidátov	45
2.6.4 Finálne porovnanie	48
2.7 Návrh motivačného programu a zamestnaneckých výhod	49
2.8 Stanovenie stratégie	53
Záver	55
Anotácia	57
Annotation	58
Zoznam použitej literatúry	59

Úvod

Jedno príslovie hovorí: „*Najspoľahlivejší zamestnanec je ten, ktorého lojalita sa dá kúpiť za tvrdé peniaze.*“

Možno si niektorí z vás ešte pamätajú časy, keď zamestnanci dostali za výnimočnú prácu diplom a plaketu či vázu z brúseného skla. Táto forma „poďakovania“ je nenávratne za nami.

Každá organizácia si dnes uvedomuje, že ľudský kapitál je pre ňu kľúčovým. Bez ohľadu na to, či firma niečo vyrába, predáva alebo poskytuje služby, bez kvalitných a zanietených zamestnancov nie je schopná uspieť.

Ako získať spoľahlivých a lojálnych zamestnancov a ako si ich udržať? Bude stačiť vysoký plat (a aký je to „vysoký plat“)? Čo koho motivuje v prostredí IT firiem? Aké zamestnanecké výhody vie spoločnosť poskytnúť svojim zamestnancom aby si ich udržala čo najdlhšie?

Tieto a im podobné otázky som rozoberala vo svojej bakalárskej práci, ktorá štruktúrne rozdelená na dve časti. V prvej – teoretickej časti som sa venovala definíciám základných pojmov a pohľadom niektorých známych autorov na danú problematiku.

Druhá – praktická časť predstavuje IT firmu a jej zamestnancov, v ktorej sme uskutočnili kvantitatívny sociologický výskum. Za týmto účelom som vytvorila krátky dotazník zameraný na spokojnosť existujúcich zamestnancov vo firme, a tiež metódu priameho rozhovoru s novými kandidátmi pri výberových pohovoroch. Výsledky tejto výskumnej sondy mi pomohli navrhnúť motivačnú stratégiu pre danú IT firmu, ktorá jednak priláka nových kvalitných zamestnancov a taktiež zabezpečí udržanie aktuálnych vysoko kvalifikovaných dlhoročných zamestnancov.

Takže ak to mám zhrnúť, cieľom tejto bakalárskej práce bolo navrhnúť motivačný program podporený zamestnaneckými výhodami v danej IT spoločnosti. K tomu mi pomohli exploračné metódy (dotazník, rozhovor) a ich analýzy.

1 Motivácia x Schopnosti = Výkon

Rovnica kvantifikácie pracovného výkonu podľa I.Gangeho a P.Fleischmana znie nasledovne: VÝKON = MOTIVÁCIA x SCHOPNOSTI.

Schopnosť je súbor predpokladov, ktoré predurčujú jedinca na úspešné vykonávanie nejakej činnosti. Schopnosť podať maximálny pracovný výkon nazývame výkonnosť. Konkrétne ide o súbor vlastností a zručností, ktoré zamestnanec využije pri plnení svojej pracovnej úlohy.

Výkon, na rozdiel od výkonnosti, je aktuálna činnosť (aktuálny prejav) a je určený trvalejším súborom dispozícií a schopností zamestnanca. (Szarková, 2009, s. 125)

A čo je to motivácia?

1.1 Motivácia – základné pojmy

„Ten, kto si zvolí začiatok svojej cesty, si zároveň volí aj jej koniec.“

(Zig Ziglar)

Motiváciu môžeme charakterizovať ako nejaké pohnútky, ktoré vyvolávajú aktivitu organizmu a určujú jej zameranie. Je to psychologický proces, ktorý aktivuje ľudské správanie a dáva mu účel a smer. Je to vnútorná hnacia sila, ktorá ženie k uspokojeniu nenaplnených potrieb. Je to vôľa niečo dosiahnuť. (<http://sk.wikipedia.org/wiki/Motivacia>, 18. 2. 2012)

Výraz „motivácia“ má svoj pôvod v latinskom *moveo, are* čo znamená hýbať, pohybovať. Motiváciu si môžeme predstaviť ako špeciálny hnací motor, ktorý ženie jedinca k určitému cieľu. Motivácia je odpoveďou na otázku, prečo sa človek správa tak, ako sa správa. Je dôležitým determinantom individuálneho výkonu.

O motivácií sa toho napísalo už veľa. Nikde však nenájdeme jednoznačnú definíciu, čo to tá motivácia vlastne je. Ja som si vybrala pár pohľadov z radov odborníkov, ktoré ma najviac oslovili:

- Motivácia je akýsi stav psychickej nerovnováhy. Ide o rozpor medzi tým, čo človek práve má a tým, čo chce mať. (*Toman, 2010, s. 13*)

- Motivácia je intrapsychický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácií, keď uspokojuje pocíťovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov. (*Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 11*)

- Motivácia je obyčajne proces ale aj jeho výsledok, teda skutočnosť, že sa niečo deje (niekto na niekoho nejako pôsobí), rovnako ako aj fakt, že niečo existuje (konkrétne pozitívny prístup). (*Plamínek, 2010, s. 14*)

- Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Efektívne pracujú, pretože majú silne vyvinutý pocit zodpovednosti – sú si vedomí toho, že ich úsilie slúži ako k uspokojeniu potrieb organizácie, tak ich vlastným záujmom. (*Armstrong, 1999, s. 294*)

- Motiváciu ľudskej činnosti, teda motiváciu všetkých aktivít človeka, vrátane konkrétnych foriem jeho pracovného jednania, chápeme ako jednu zo základných osobnostných subštruktúr, a zároveň ako podstatnú časť dynamiky osobnosti. (*Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 362*)

S pojmom motivácia úzko súvisia aj pojmy motív a stimul.

Motivácia prichádza zvnútra človeka, stimul zvonku. (*Plamínek, 2000, s. 52*).

Motív predstavuje akúsi vnútornú pohnútku istého správania či konania jedinca. Motívom môžu byť pudy, potreby, túžby, inštinky, a pod.

Všeobecne sa pod motívom rozumie vnútorný podnet, „psychologická príčina činnosti, určujúca smer činnosti, jej intenzitu a perzistenicu (vytrvalosť)“ (*Provazník, Komárková, 1996, s. 35*)

S pojmom motív sa tesne spája aj pojem cieľ. Obecným cieľom každého motívu je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu – nasýtenia; to spravidla máva podobu vnútorného uspokojenia, pocitu naplnenia z dosiahnutia cieľa motívu. (*Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 363*)

S problematikou motivácie sa ďalej spája problematika stimulácie a stimulu. V tomto prípade ide o vonkajšie podnety či pôsobenia na jedinca za účelom dosiahnuť požadované správanie alebo vyprovokovať ho k nejakej konkrétnej činnosti.

Stimul (z latinského stimulus – bodec, osteň) je vonkajší podnet, ktorý vychádza buď z vnútra človeka (napríklad strach, únava a pod.) ako endogénna pohnútk (impulz) pôsobiaca na motiváciu, alebo exogénna pohnútk a vtedy sa označuje ako incentív (napríklad finančná odmena). Je potrebné dodať, že nie každý stimul determinuje motiváciu. (*Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 13*)

Stimuláciou rozumieme vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým však prostredníctvom zmeny jeho motivácie. (*Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 364*)

1.1.1 Zdroje motivácie

„Po tom, čo sa vyštveráš na vysoký kopec zistíš, že máš pred sebou ešte mnoho ďalších, na ktoré treba výjsť.“

(*Nelson Mandela*)

Už od útleho detstva, a dnes a denne sa stretávame s motiváciou bez toho, aby sme si to uvedomovali. Rodičia nám ako malým deťom sľubovali sladkosť za slušné správanie na návšteve alebo zjedenú polievku. V škole sme za motiváciu brali dobrú známku z matematiky či cudzieho jazyka. Neskôr nás motivoval záujem opačného pohlavia a boli sme schopní pre svojho vyvoleného/vyvolenú urobiť čokoľvek, len aby si nás všimol/všimla.

Ak chcem niekoho motivovať, musíme poznať jeho záujem, to čo je preňho podstatné, čo má rád alebo čo sa mu páči, po čom túži. Každá takáto skutočnosť je u každého jednotlivca iná a našou úlohou je zistiť jej zdroj.

Porozumenie problematike motivácie ľudského správania, resp. pracovného jednania, ktoré je významným predpokladom možnosti na túto osobnostnú subštruktúru efektívne pôsobiť a účinne ju ovplyvňovať, predpokladá hlavne pochopenie toho, ako vlastne motivácia vzniká, z čoho pramení. Ako zdroje motivácie označujeme tie skutočnosti, ktoré motiváciu vytvárajú. (*Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 365*)

K základným zdrojom motivácie podľa Bedrnovej, Nového a kol. patria:

- a) potreby – základný zdroj motivácie – delíme ich na primárne (biologické, fyziologické) a sekundárne (sociálne, spoločenské);
- b) návyky – dôležitý zdroj motivácie – opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný spôsob činnosti človeka v istej situácii;
- c) záujmy – zvláštny druh motívu – je to špecifická forma zamerania človeka na určitú oblasť javov, ktorá ho v danom smere aktivizuje, a to s určitou stálosťou;
- d) hodnoty a hodnotové orientácie – významný zdroj motivácie – človek sa denne stretáva s novými skutočnosťami, ktoré poznáva a zároveň ich hodnotí, t.j. priradzuje im určitú hodnotu, význam, dôležitosť – pre každého jedinečnú;
- e) ideály – akási ideová či názorová predstava niečoho subjektívne dôležitého pre každého z nás.

Ak by sme poznali čo najkonkrétnejšie zdroje motivácie zamestnancov v IT sektore, podstatne ľahšie by sme vedeli na nich pôsobiť, ovplyvňovať ich výkon a efektívne tento výkon stimulovať.

1.1.2 Teórie motivácie

„Našou úlohou v živote nie je dostať sa nad druhých, ale dostať sa nad samých seba.“

(Stewart B.Johnson)

Nemecký teoretický fyzik, nositeľ Nobelovej ceny za fyziku z roku 1932, Werner K.Heisenberg kedysi povedal, že *„nie je nič praktickejšie ako dobrá teória“*.

Predpokladám, že pri skúmaní teórie pracovnej motivácie to bude rovnaké. História v oblasti psychológie sa s touto témou pohráva celé generácie.

Problematike motivácie sa venovali už klasickí filozofi, napr. Epikuros (341-270 pred n.l.), ktorý hovorí, že žiadosti (potreby) sú buď prirodzené a nevyhnutné (jedlo, pitie), prípadne prirodzené a nie nevyhnutné (žiadosti určitého jedla, manželstvo, rodičovstvo, ktorých sa mudrc rád zbavuje, pretože prinášajú len starosti), alebo ani prirodzené, ani nevyhnutné, pochádzajúce z ľudskej mienky (želanie dostať veniec, sochu, mať moc, bohatstvo, slávu, atď.). *(Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 29)*

Výsledkom všetkých existujúcich teórií pracovnej motivácie by mala byť odpoveď na otázku: Prečo ľudia pracujú?

Od čias, kedy F.W. Taylor prišiel s teóriou postavenou výhradne na finančnej odmene uplynulo už mnoho času. Jeho dehumanizáciu práce a ľudskej osobnosti v pracovnom procese istým spôsobom zmiernil Elton Mayo, ktorý svojou Školou ľudských vzťahov objavil význam sociálnych vzťahov na pracovisku a ideológie pracovných skupín.

Podľa Fuchsovej a Kravčákovej (2004) sa teórie pracovnej motivácie členia na:

- teórie zamerané na obsah
- teórie zamerane na proces

Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie pracovníka a udržiavajú jeho správanie. Za motivačné príčiny boli identifikované neuspokojené potreby, ktoré sú pre jedinca dôležité a preto sa snaží o ich elimináciu. Patria sem:

- Maslowova teória potrieb
- Alderferova teória ERG
- Herzbergova dvojfaktorová teória
- McClellandova teória potrieb

Teórie pracovnej motivácie zameranej na proces boli formulované na základe skúmania správania a zisťovania, čo vedie pracovníka k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb. Medzi základné procesné teórie patria:

- teória rovnosti
- teória očakávania
- teória stimulačná (posilnenia)
- teória stanovovania cieľov
- atributívna teória

Pre potreby mojej bakalárskej práce som si vybrala tri teórie, ktoré si myslím, že mi najviac pomôžu k dosiahnutiu cieľa tejto práce. Ide o nasledovné teórie – Alderferova teória ERG, teória rovnosti a teória posilnenia.

Alderferova teória ERG alebo teória troch faktorov nadväzuje na Maslowovu teóriu hierarchických potrieb a istým spôsobom ju modifikuje. Pôvodných päť faktorov redukuje na tri: existenčné potreby (Existential needs), potreby vzájomných vzťahov (Relatedness needs) a potreby rastu (Growth needs). Na rozdiel od Maslowovej teórie, nie je podmienkou uspokojenia potreby vyššej úrovne predchádzajúce uspokojenie potrieb na nižších úrovniach. Táto teória je viac orientovaná na ľudské potreby, no oproti

Maslowovi je voľnejšia a berie do úvahy, že medzi ľuďmi sú isté rozdiely. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 31)

Podstatou **Adamsovej teórie rovnosti** (equity theory) je spravodlivosť. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 35)

Ako už napovedá význam samotného slova „spravodlivosť“, ľudia v organizácii predpokladajú fungovanie vzájomných vzťahov na základe princípu rovnosti / nerovnosti. Či si to uvedomujeme alebo nie, podvedome sa porovnávame s ostatnými ľuďmi. Nielen po fyzickej či estetickej stránke, ale v prostredí organizácie hlavne po stránke vlastného výkonu verzus zisku. Akonáhle si všimneme, že niekto na našom pracovisku je lepšie ohodnocovaný ako ja, v porovnaní s množstvom vykonanej práce, prichádza pocit nespokojnosti s daným stavom a snaha odstrániť ho. Nesúlad medzi našim „vkladom“ (čas v práci, nasadenie, vzdelanie, samoštúdium a pod.) a „výstupom“ (finančná odmena, voľný čas, uznanie, extra výhody a pod.) vnímame ako nespravodlivosť. Táto skutočnosť môže nastať aj nedopatrením, pokiaľ nemáme správne informácie.

Skinnerova stimulačná teória alebo aj teória posilnenia je založená na fakte, že správanie človeka stanovujú jeho následky.

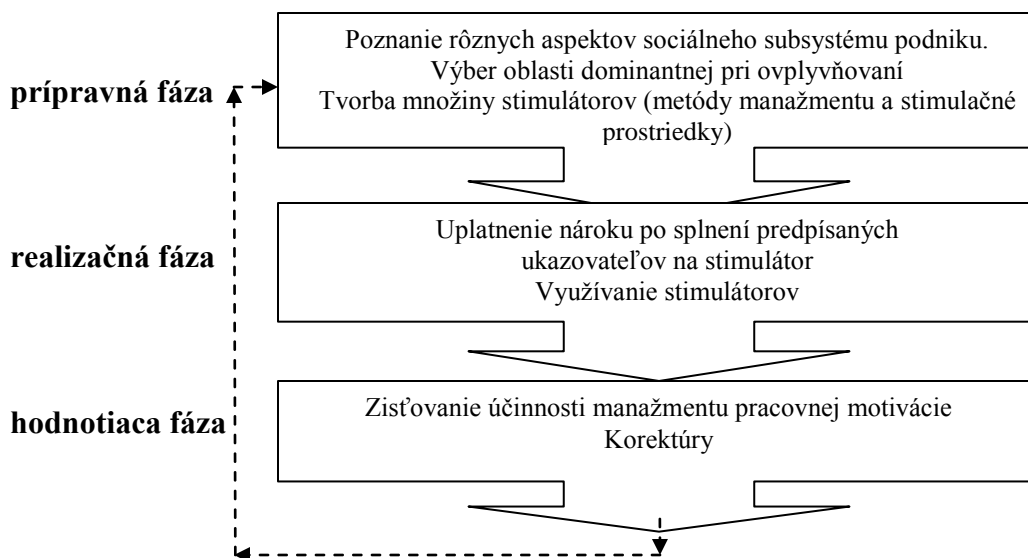
Tento názor vysvetľuje Thorndikeov zákon efektu, že „správanie, ktoré má za následok príjemnú skutočnosť, sa bude opakovať a správanie, ktoré má za následok nepríjemnú skutočnosť, sa pravdepodobne opakovať nebude“. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 386)

Všetky tieto tri teórie majú spoločné riešenie pre manažérov. V prípade správneho nastavenia systému stimulácie, odmeňovania a hodnotenia zamestnancov, je možné dosiahnuť správnu motiváciu členov pracovných skupín za účelom zvýšenia efektivity a pracovného nasadenia. To som sa pokúsila dosiahnuť v tretej časti mojej práce.

1.1.3 Manažment pracovnej motivácie

„Všetko, čo stojí za to, aby sa urobilo, stojí za to, aby sa urobilo dobre.“
(Charles Dickens)

Ako som už spomínala v úvode svojej práce, ľudia sú pre každú organizáciu kľúčovým faktorom pri dosahovaní požadovaných výsledkov a zisku spoločnosti. Aby bol ich pracovný výkon dostatočne efektívny, je nutné aby bolo ich pracovné konanie adekvátne stimulované a usmerňované. To nie je možné dosiahnuť živelne, ale profesionálnym prístupom. Jediný, kto je schopný ujať sa tejto úlohy je manažér. Od neho samého, jeho vyzretosti, odbornej pripravenosti a osobnostných charakterových vlastností závisí úspech jeho pracovného tímu a samotný fakt, ako svojich zamestnancov dokáže motivovať. Vychádzajúc z poznatkov o motivácií je možné uvažovať o zámernom pôsobení organizácie na pracovníkov prostredníctvom stimulov, teda o usmerňovaní motivácie v prospech zúčastnených strán. Jedným z možných prístupov je manažment pracovnej motivácie, ktorý možno definovať, ako proces, v priebehu ktorého dochádza – na základe poznania rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie – k výberu a uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 77).



Obr. 1 - Proces manažmentu pracovnej motivácie (*Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 78*)

Proces manažmentu pracovnej motivácie je účelné rozložiť a jednotlivito sa zaoberať každou fázou, pričom je potrebné vnímať ho celistvo, aby sa konečný výsledok prejavil multiplikatívnym výsledkom (*Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 78*).

Prvá – prípravná fáza sa venuje hlavne poznaniu cieľov organizácie. Napr. organizačná štruktúra, zamestnanci a vzťahy medzi nimi, analýzy spokojnosti, fluktuácia v danej organizácii, existujúci systém odmeňovania a pod. Veľmi dôležitým faktorom je priamy nadriadený. V tejto fáze procesu je nutné sa rozhodnúť, čo presne budeme stimulovať, to znamená určiť prioritnú oblasť pracovnej aktivity zamestnanca.

Druhá fáza – realizačná, má prvky cieľavedomého pôsobenia. Tu už zamestnanec priamo využíva stimuláciu a metódy riadenia zvolené pre tento pracovný proces. Kľúčovou osobnosťou je priamy nadriadený – manažér, ktorý usmerňuje zamestnanca v priebehu celej pracovnej aktivity. Aby sa dosiahol očakávaný efekt tohto procesu, musí to byť osobnosť, so silnými komunikačnými schopnosťami, ktorá dokáže vytvoriť nekonfliktnú atmosféru a udržať dobré vzťahy v pracovnom tíme.

Záverečná fáza, ako samotný názov naznačuje má za úlohu zhodnotiť úspešnosť predchádzajúcich dvoch blokov. Výsledky ukážu mieru úspešnosti, či neúspešnosti a zároveň môžu byť podkladom k ďalšiemu obdobnému procesu.

1.1.4 Motivačné programy a zamestnanecké výhody

„*Suum cuique! Každému, čo jeho jest.*“

(*Cicero*)

Jednou z najvýznamnejších úloh manažéra je vytvoriť také pracovné podmienky a prostredie pre svojich zamestnancov, aby bez akýchkoľvek problémov a s úplnou ľahkosťou zvládali pracovné činnosti, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľa spoločnosti. Ide o akýsi súbor opatrení, ktoré majú za následok ovplyvňovanie pracovného výkonu a upevňovanie postojov zamestnancov voči spoločnosti v ktorej pracujú. Hovoríme o prepracovanom motivačnom programe platnom pre všetky organizačné zložky.

Motivačný program predstavuje konkrétny systém práce s ľuďmi v organizácii s relatívne vyhraneným zameraním na pozitívne ovplyvňovanie pracovnej motivácie zamestnancov (*Bedrnová, Nový a kol. 2009, s. 411*).

Základom pre vytvorenie motivačného programu je zistenie skutkového (aktuálneho) stavu v organizácii. Najčastejšie sa to zabezpečuje prostredníctvom personálneho a sociálneho auditu. Výsledky tejto analýzy by nám mali dať dostatočne jasný obraz o tom, aké motivačné prvky sú pre ľudí v organizácii dôležité, aké by požadovali či o aké by mali záujem a aké momentálne využívajú (za predpokladu, že firma motivačný program svojim zamestnancom poskytuje).

Na čo vlastne slúži motivačný program a v akých situáciách sa tento manažérsky prostriedok využíva? Jednou z možností je, že firma motivačný program nemala a vďaka expanzii, personálnemu nárastu a zvýšenej fluktuácii potrebuje vedenie zastabilizovať pracovný tím. Ďalšia situácia je vo firme s dlhodobou stagnáciou v pracovných činnostiach a zníženým výkonom na jednotlivých pracovných miestach. Nezanedbateľným ukazovateľom vhodným pre využitie tohto nástroja je prejav nespokojnosti v práci.

Správne nastavený motivačný program v organizácii pomôže zabezpečiť stabilitu pracovníkov, lojalitu a hlavne ich spokojnosť.

Termín „spokojnosť s prácou“ sa týka postojov a pocitov, ktoré ľudia majú vo vzťahu k svojej práci. Pozitívne a priaznivé postoje signalizujú spokojnosť s prácou. Negatívne a nepriaznivé postoje k práci potom signalizujú nespokojnosť s prácou (*Armstrong, 2007, s. 228*).

Bok po boku s motivačným programom kráčajú zamestnanecké výhody alebo benefity.

Ľudia nepracujú len pre mzdu. Obyčajne existuje celý balíček odmien a ten by mal byť zostavený predovšetkým s cieľom na motiváciu. Funkcie tohto balíčku majú dva hlavné ciele: na prvom mieste zaujať správnych kandidátov na pracovné miesto a umožniť realizáciu úspešného náboru a výberu. Druhým cieľom je udržať ľudí na pracovných miestach a povzbudzovať ich, aby ostali v danej organizácii (*Forsyth, 2009, s. 59*).

Balíček zamestnaneckých výhod môže zahŕňať množstvo zložiek, ako napr:

- plat
- služobné auto
- samostatná kancelária
- firemná pôžička
- financovanie vzdelávania
- dôchodkové a životné poistenie
- preplácanie cestovných nákladov
- poskytnutie služobného bytu
- účasť na firemných akciách
- voľný vstup do fitness centra
- a pod.

V hrubom základe môžeme zamestnanecké výhody rozdeliť na finančné a nefinančné.

Niektorým z vyššie uvedených, ale aj iným výhodám som sa venovala v tretej časti mojej bakalárskej práce, kde som navrhla motivačný systém a benefity pre spoločnosť v IT sektore.

1.2 Motivácia v IT sektore

*„Nikdy nemotivujte ľudí násilím. Ľudia sami musia chcieť urobiť dobrú prácu.“
(Dale Carnegie)*

Ak by sme chceli vážnym spôsobom ohroziť normálne fungovanie v akejkol'vek krajine, jedným zo spôsobov je narušiť jej komunikačné systémy, zlikvidovať počítačové siete a tým pádom znefunkčniť strategické oblasti. Toto nie je návod na teroristický útok, len trochu agresívne vyjadrenie dôležitosti postavenia firiem v oblasti informačných technológií na našom trhu. Vzhľadom k tomu, že v dnešnej dobe infraštruktúra stráca hodnotu, podpora akejkol'vek oblasti v štáte (školstvo, zdravotníctvo, doprava, obchod, verejný či súkromný sektor,...) má šancu prežiť len prostredníctvom skúsených „IT hráčov“ so silným technologickým zázemím.

Nakoľko táto oblasť obchodu a služieb sa vyznačuje v prvom rade obrovskou dynamikou vývoja, dravosťou a agresivitou, s akou sa jednotlivé IT spoločnosti snažia o prvenstvo v danej oblasti je zarážajúca. V týchto firmách asi viac ako kdekoľvek inde platí, že ľudský potenciál je pre firmu veľmi významná komodita. Úspech IT spoločností stojí na kvalitných profesionáloch z radov obchodníkov, projektových manažérov a programátorov. Na to, aby získali do svojich radov „novú krv“ a zároveň si udržali svojich dlhoročných dobrých zamestnancov musia vyvíjať nemalú iniciatívu a správne ich motivovať.

1.2.1 Pracovné prostredie v IT sektore

*„Ak nie ste súčasťou riešenia, potom musíte byť súčasťou problému.“
(Elridge Cleaver)*

Je fakt, že pracovné prostredie chápeme zväčša ako nejaký súbor vonkajších faktorov pôsobiacich na zamestnanca a ovplyvňujúcich jeho

pracovnú činnosť. No, v tomto kontexte sa nebudeme rozprávať o dostatočnom svetle v miestnosti, či vhodnom ergonomickom pracovnom vybavení. Ide skôr o pracovné prostredie z psychologického hľadiska, hlavne o pracovnú atmosféru.

Z mojich niekoľkoročných osobných skúseností v takýchto firmách na rôznych pozíciách, môžem charakterizovať toto prostredie ako vysoko dynamické, so zvláštnou vnútornou kultúrou (treba brať do úvahy, že programátori sú „zvláštna kategória ľudí“ plná prekvapení a záhad – hlavne pre zvyšnú časť sveta). Ak chcete v takomto prostredí žiť a prežiť, musíte sa buď (aspoň trochu) prispôbiť ich mysleniu a štýlu života alebo sa im vyhnúť.

Ako som už spomínala, IT oblasť podlieha veľkým zmenám v technológiách, ktorých špecifikom je ich nekontrolovaná rýchlosť. Než si zvyknete používať aspoň 30 % funkcií vášho telefónu či notebooku, vytlačí ho z trhu absolútna novinka, ktorá s vašim ešte nesplateným technickým kamarátom nemá nič spoločné.

Tak ako samotné technológie, produkty či riešenia sú nositeľmi inovácií a zmien, tak aj zamestnanci IT spoločností musia fungovať v neustálom kolotoči nových informácií, analýz, hodnotení a výziev.

1.2.2 Profil zamestnanca v IT sektore

„Odvážny chce ísť vždy dopredu, ale len múdry vie, ktorým je to smerom.“

(anonym)

Nedostatok kvalitných ľudí v IT oblasti robí z týchto profesií jedno z najlukratívnejších a najviac žiadaných povolání. Súvisí to s významom a hodnotou informačných technológií v dnešnej ekonomickej a firemnej infraštruktúre. IT odborníci sa uplatnia nielen v samotných IT spoločnostiach, ale v akejkoľvek firme, nakoľko dnes sa už ani obyčajná súkromná lekárska

ambulancia (s jedným lekárom a jednou sestrou) nezaobíde bez počítača, legislatívne uznaného softvéru a ďalšieho vybavenia).

A čo sa od takého IT-áka očakáva?

- VŠ vzdelanie v danom odbore
- znalosť programovacích jazykov JAVA, C, C++, .NET a pod.
- prax (vítaná, ale v mnohých prípadoch je vhodný aj absolvent)
- znalosť anglického jazyka
- odolný voči stresu
- ochotný pracovať nadčas
- lojálny
- so silnou motiváciou
- priemerný vek 26 rokov
- slobodný alebo s mladou začínajúcou rodinou

Je pochopiteľné, že niektoré z vyššie uvedených „požiadaviek“ sa nespomínajú nahlas, nakoľko by mohlo ísť o diskrimináciu (vek, stav a pod.). Ale je fakt, že taký mladý a dobrý programátor, ktorý sa nedávno oženil, kúpil si byt na ktorý má hypotéku a plánuje v dohľadnej dobe dieťa, je ideálnym zamestnancom, ktorého si správnym prístupom a motiváciou môže firma udržať na dlhšiu dobu.

1.2.3 Aktuálny stav motivačných programov a zamestnaneckých výhod

„Našou úlohou v živote nie je dostať sa nad druhých, ale dostať sa nad samých seba.“

(Stewart B.Johnson)

Fakty, ktoré som už spomínala, ako je dynamika meniaceho sa prostredia v IT spoločnostiach a s tým súvisiaca fluktuácia a neustály príliv a odliv zamestnancov spôsobujú, že práve v týchto firmách sa stretávame s najviac

prepracovaným motivačným programom, za účelom udržania si aktuálnych zamestnancov a prilákania nových kandidátov.

Keď sa po nežnej revolúcii otvorili brány zahraničným investorom a spoločnostiam, ktoré expandovali na náš trh, priniesli so sebou aj inovatívne spôsoby riadenia ľudí, manažmentu, hodnotenia, odmeňovania i motivovania. Takže, keď som asi v roku 1992 odišla zo štátnej organizácie riadenej Ministerstvom zdravotníctva s platom 1.450,- Sk (t.j. 48,13 €), a nastúpila som do americkej firmy (v IT oblasti) s nástupným platom 7.000,- Sk (232,35 €) a behom dvoch rokov som mala 35.000 Sk (1.161,78 €) a zároveň som k tomu dostala služobné auto VW Passat + iné výhody, bolo mi jedno, či sa tomu hovorí motivácia alebo absolútne šialenstvo. Každopádne to bola obrovská zmena a touto cestou si mnohé zahraničné firmy prilákali stovky kvalitných zamestnancov. Bolo to obdobie, kedy sa za motiváciu považovalo úplne všetko. Už len samotný fakt, že snáď každý zamestnanec (vrátane recepčnej) mal nárok mať vlastné vizitky bol neobvyklý. Pamätám si na šokujúce benefity, ako cafeteria s pripravovanou rannou kávou a teplými croasantmi; na firemné akcie a večierky; na odborné školenia a workshopy; nadštandardné vybavenie kancelárií; vlastný počítač a v neskoršej dobe aj mobilný telefón; firemná platobná karta s možnosťou využitia pri pracovných obedoch a večerách; možnosť nákupu v luxusných obchodoch s oblečením za účelom reprezentatívneho outfitu (všetko platila firma);...a pod.

Ako je však známe, nič netrvá večne. Aj v tejto oblasti sa trh presýtil „slušných plátov“, služobné auto je takmer samozrejmosť a notebook či mobil si pri osobných pohovoroch kandidáti už ani nepýtajú, lebo je to považované za bežný pracovný prostriedok. Všetko však stojí peniaze. Aj drahé kancelárie v prestížnych business centrách, či firemný automobil alebo najmodernejší android. S príchodom krízy ak sa chceli firmy na trhu udržať, museli prehodnotiť priority a začať šetriť. Najviac sa začalo šetriť v takých sférach, ktoré nepatrili medzi absolútnu nevyhnutnosť v rámci biznisu. Bohužiaľ tam patrili aj mnohé benefity, na ktoré boli zamestnanci zvyknutí. Nie jedna firma

zredukovala svoj počet zamestnancov a presťahovala sa do menej lukratívnych priestorov. Prestali sa kupovať firemné autá všetkým zamestnancom, ale ostali len tým, čo ich nevyhnutne potrebujú k svojej práci a aj tu je dosť možné, že si na náklady prispievajú z vlastného vrecka. Skončil čas nekonečných soft skills školení a pracovných zasadnutí, ako aj čas ráno pripravenej kávy v termoske a teplých rožkov. Nie každá firma si môže takýto luxus dovoliť.

Takže aktuálna situácia v IT spoločnostiach je všeobecne taká, že ľudia poznajú význam motivačných programov a zamestnaneckých výhod, niektorí ich zažili a pamätajú si ich v maximálnej ponuke, ale nakoľko nie sú bežne ponúkané (prípadne len obmedzene), nastáva opäť priestor na modifikáciu týchto benefitov a prilákanie či udržanie dobrých zamestnancov.

1.2.4 Fluktuácia zamestnancov

„Pamätajte, že v dráme druhých ste obyčajnými štatistami.“

(Stewart Emery)

Nebudem sa zaoberať fluktuáciou všeobecne či odborne. Nebolo predmetom mojej práce prezentovať postup pri výpočte koeficientu fluktuácie v IT oblasti. Chcela som k tejto téme vyjadriť len skutočnosť, že aj keď je momentálne kríza a ponuka pracovných príležitostí je ďaleko nižšia ako dopyt, špecializované IT pozície, vrátane obchodníkov či projektových manažérov sú stále požadované. Najmä vo veľkých mestách ako napríklad Bratislava bojujú tieto spoločnosti s neblahou skutočnosťou, že umelo „preplácajú“ niektorých vysoko špecializovaných odborníkov, aby neodišli ku konkurencii. To, že si IT firmy vzájomne zamestnancov „kradnú“, nie je nič neobvyklé. Je to dosť nepríjemná situácia, keď vám jeden z vašich kľúčových hráčov, do ktorého ste investovali roky školení, know-how a informácií o firme, odíde ku konkurencii, prípadne do zahraničia, a vy začínate s novým zamestnancom (ak ho zoženiete)

od úplného začiatku s potenciálnym rizikom, že sa táto situácia môže kedykoľvek zopakovať.

Zabrániť odchodu zamestnancov v akejkoľvek oblasti nie je v silách žiadneho vedenia. Osobne si myslím, že úspechom je, ak počas svojho pôsobenia v konkrétnej spoločnosti daný zamestnanec vykoná kus práce a zanechá po sebe výsledky prospešné pre jeho ďalších následníkov.

2 Motivácia v IT firme

2.1 Stručná charakteristika spoločnosti

„Ak chcete, aby ľudia žili a dýchali víziou, zaplaťte im za to, že to robia.“

(Jack Welch)

Názov organizácie: **IT firma** (nemenová existujúca spoločnosť)

Sídlo organizácie: Bratislava, Slovenská republika

Právna forma: spoločnosť s ručeným obmedzeným

Súkromná obchodná organizácia v oblasti IT, so 100%-tnou účasťou slovenských majiteľov, pôsobiaca na našom trhu od roku 1992.

Počet zamestnancov: 252

Priemerný vek: 33 rokov

Vízia spoločnosti:

- byť lídrom na trhu IT riešení,
- byť kompetentným, dôveryhodným a spoľahlivým technologickým partnerom,
- byť firmou so spoločensky zodpovedným podnikaním a korektnou komunikáciou.

Poslanie spoločnosti

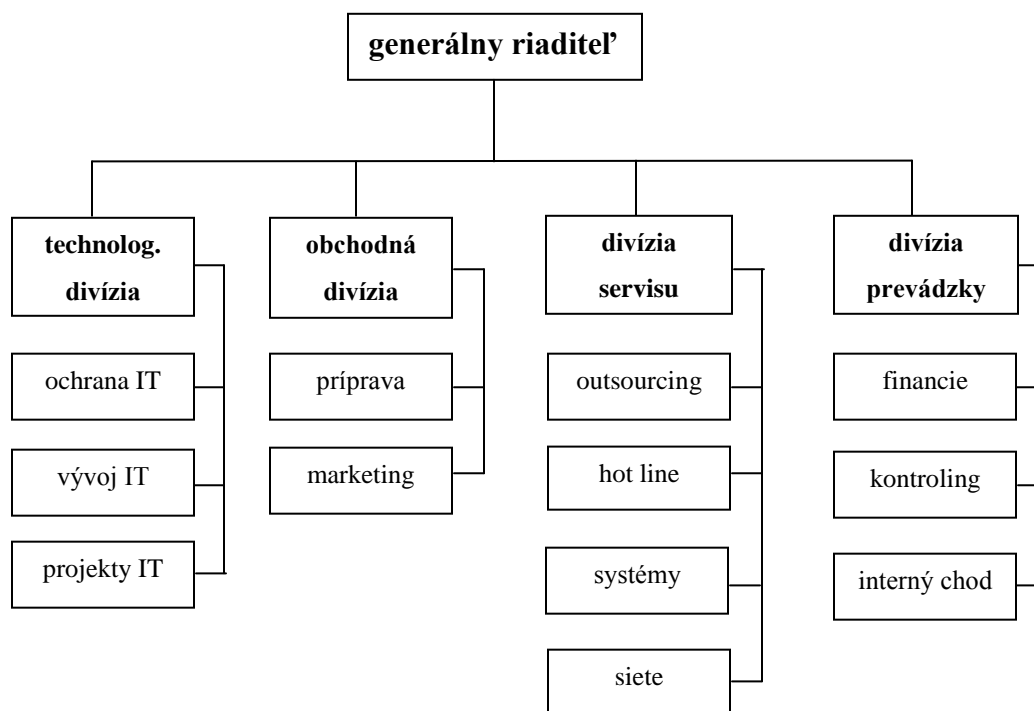
- poskytovať vysokú pridanú hodnotu pre rast podnikania ich zákazníkov,
- prostredníctvom IT produktov a služieb priamo prispievať k zlepšeniu konkrétnych obchodných výsledkov klientov,
- poslanie spoločnosti naplňovať pomocou technológií a služieb, ktoré akcelerujú alebo zefektívňujú obchodné činnosti organizácií.

2.2 Organizačná štruktúra

„Nikto z nás nie je tak chytrý, ako my všetci dohromady.“

(japonské príslovie)

Naša IT firma má svojich zamestnancov rozdelených do štyroch divízií riadených príslušnými riaditeľmi, ktorí sa zodpovedajú priamo generálnemu riaditeľovi. Ide o typickú funkčnú organizačnú štruktúru. Základné členenie tvorí technologická divízia, obchodná divízia, divízia servisu, divízia prevádzky a financií.



Obr. 2 - Organizačná štruktúra našej IT firmy

2.3 Cieľ spoločnosti z pohľadu HR

„Ak sa správame k ľuďom podľa toho, kto sú, škodíme im. Ak sa však správame k nim podľa toho, akí by mohli byť, pomáhame im dosiahnuť ich limity.“

(J.W.Goethe)

Vedenie našej IT firmy si uvedomuje, že dosiahnuť stanovené vízie ako aj naplniť ich poslanie má šancu len s pomocou vysoko kvalifikovaných a lojálnych zamestnancov. Preto jednou z hlavných úloh HR oddelenia (personálneho oddelenia) je takých ľudí nájsť a udržať vo firme čo najdlhšie. Súčasťou tejto dlhodobej personálnej stratégie je znížiť fluktuáciu spoločnosti z pôvodných 11,5 % na akceptovaných 7 %.

Jednou z možností ako tento cieľ dosiahnuť je pripraviť prepracovaný motivačný program a transparentný balík zamestnaneckých výhod, ktoré sa stanú nezanedbateľnou súčasťou pracovného života každého zamestnanca.

2.4 Sú zamestnanci vo firme naozaj spokojní?

„Prvý krok k tomu, aby ste od života získali to, čo chcete, je rozhodnúť sa, čo to je.“

(Ben Stein)

Nič nemotivuje vašich zamestnancov natoľko, ako možnosť smieť otvoriť ústa a povedať svoj názor. Mať slobodu vlastného názoru, ktorý nie je rovnaký ako šéfov, je absolútne skvelá motivácia. Keď vám niekto z podriadených dá verbálnu facku, samozrejme bolí to. A je to o niečo horšie, čím viac dotyčnému musíte dať za pravdu. Mať motivovaných zamestnancov môže niekedy bolieť. Dobrý manažér to ale vydrží. (Schuster, 2010, s. 95)

Aby som získala čo najrelevantnejšie informácie o aktuálnej spokojnosti existujúcich zamestnancov a zároveň si urobila obraz o tom, čo láka nových kandidátov pri výbere pracovného miesta, rozhodla som sa čerpať dáta z troch nezávislých zdrojov.

Prvú skupinu tvoria moji kamaráti, bývalí kolegovia a známi z oblasti IT spoločností, s ktorými udržiavam dlhoročne dobré vzťahy a o ktorých som vedela, že ich môžem osloviť s otázkami týkajúcimi sa predmetu mojej bakalárskej práce.

Do druhej, najväčšej skupiny patria všetci zamestnanci IT firmy, pre ktorých sme pripravili dotazník spokojnosti a ktorý bol distribuovaný prostredníctvom firemného intranetu.

Nakoľko bolo už dávno jasné, že otázkam benefitov a motivačných programov budeme musieť skôr či neskôr venovať patričnú pozornosť, rozhodla som sa zapojiť do malej výskumnej sondy aj potenciálnych nových zamestnancov. To znamená, že každého vhodného kandidáta, ktorý sa zúčastnil za posledných šesť mesiacov vstupného výberového pohovoru na niektorú z našich pracovných ponúk, som sa opýtala na pár otázok týkajúcich sa motivácie a zamestnaneckých výhod.

2.5 Metódy a stratégia sociologického výskumu

*„Dajte ľuďom prácu, ktorá je pre nich výzvou. Ako prídete na to, ktorá to je?
Celkom jednoducho. Opýtajte sa ich.“*

(Joseph O'Connor)

Ako zistiť, čo vlastne zamestnanci potrebujú, čo sa im páči, čo by vo svojej práci uvítali a čo im naopak prekáža? Najjednoduchší spôsob je spýtať sa ich na to. Ale poznáte ľudí. S máločím sú spokojní. Radi kritizujú, ohovárajú a hľadajú chyby aj tam, kde nie sú. Ale keď im položíte priamu otázku alebo

ich postavíte na pódium, aby obhájili svoje názory, obyčajne to neprinesie želané ovocie. Hanbia sa, boja sa vyvolania trápnej situácie a chcú sa vyhnúť otvorenej konfrontácii. Aby som predišla takýmto situáciám, zvolila som pre každú skupinu, ktorá mi tvorila zdroj informácií inú metódu.

- v prípade mojich priateľov a známych, ktorých som zaradila do voľnej externej sondy som sa rozhodla pre neformálny rozhovor na danú tému,

- pre samotných zamestnancov IT firmy som pripravila štruktúrovaný dotazník,

- kandidátom na pracovné pozície v IT firme som kládla otázky formou štruktúrovaného rozhovoru na základe vopred pripravených otvorených otázok.

2.5.1 Voľná externá sonda

„Je pravdou, že tvrdá práca nikdy nikoho nezabila. Ale domnievam sa, že nie je nutné skúšať to.“

(Ronald Reagan)

Moja voľná externá sonda (ako som nazvala neformálne ťahanie názorov na tému motivácie z mojich priateľov, bývalých kolegov a známych) trval viac ako tri mesiace a napriek relatívne voľnej vzorke respondentov, k výberu konkrétnych respondentov som nepristupovala náhodne. Každý z nich musel splniť tri základné podmienky:

- a) musel(a) byť zamestnancom IT spoločnosti alebo spoločnosti s veľmi podobným zameraním a úrovňou

- b) v danej firme musel(a) byť zamestnaný(á) viac ako 2 roky

- c) bol(a) už predtým zamestnaný(á) v inej IT spoločnosti (možnosť porovnania)

Otázky, ktoré som im kládla sa týkali hlavne:

- ich všeobecnej spokojnosti v práci,
- pracovnej a časovej vyťaženia,
- internej komunikácie (medzi zamestnancami, medzi jednotlivými oddeleniami, medzi nadriadenými a podriadenými),
- finančného ohodnotenia (o konkrétnych platových hladinách sme sa nerozprávali),
- poskytovaných benefitov (s dôrazom na konkrétne benefity, ktoré ich spoločnosť poskytuje),
- ich predstavy o ideálnych benefitoch, ktoré by si každý z opýtaných želal (v prípade, že ich už náhodou nemá poskytnuté),
- pracovných podmienkach v ich spoločnosti
- toho, čo by chceli vo firme zmeniť, resp. kvôli akým iným podmienkam by boli ochotní zmeniť terajšie zamestnanie.

2.5.2 Štruktúrovaný dotazník spokojnosti

„Predstavte si prácu, ktorú by ste s radosťou robili aj zadarmo. Pokúste sa ju robiť tak dobre, aby vám ľudia za ňu radi zaplatili.“

(John C. Maxwell)

Pre získanie informácií s čo najväčšou vypovedajúcou hodnotou som v našej IT firme pripravila štruktúrovaný dotazník spokojnosti zamestnancov. Nakoľko vedeniu firmy záležalo na tom, aby sa ho zúčastnilo čo najväčšie percento zamestnancov, pristúpilo k priebehu tohto interného výskumu pomerne radikálne. Znenie dotazníka a inštrukcie k nemu boli zaslané všetkým zamestnancom formou oficiálneho Príkazu generálneho riaditeľa. Dotazník mal vysokú prioritu a presne stanovený termín ukončenia. Každý, kto vyplnený dotazník nezaslal do stanoveného času, to musel osobne zdôvodniť u svojho riaditeľa divízie.

Dotazník bol zaslaný prostredníctvom firemného intranetu a rovnakou formou bol po vypísaní posielaný späť na personálne oddelenie. V inštrukciách k danému dotazníku bolo ubezpečenie generálneho riaditeľa, že dotazník je anonymný a že nikto nebude pátrať po autorovi odpovedí, nech by boli akokoľvek šokujúce.

Všetci zamestnanci museli do 24 hodín od obdržania vypísať nasledovný dotazník spokojnosti zamestnancov:

1. Ako dlho si zamestnaný(á) v našej spoločnosti? *(vyber jednu možnosť):*

- menej ako 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 6 rokov
- viac ako 6 rokov

2. Bol(a) si predtým zamestnancom inej spoločnosti? *(vyber jednu možnosť):*

- nie – toto je moje prvé zamestnanie
- áno

Ak áno, v akej oblasti?

3. Si so svojim zamestnaním (všeobecne) spokojný(á)? *(vyber jednu možnosť):*

- veľmi spokojný(á)
- skôr spokojný(á)
- spokojný(á)
- skôr nespokojný(á)
- veľmi nespokojný(á)

4. Počas pracovnej doby vykonávaš prevažne (vyber jednu možnosť):

- prácu, ktorá je výhradne hlavnou náplňou mojej práce
- aj prácu, ktorá nepatrí medzi moju náplň práce
- prácu, ktorá nemá s mojou hlavnou náplňou práce nič spoločné

5. S finančným ohodnotením a odmeňovacím systémom (vyber jednu možnosť):

- som maximálne spokojný(á)
- vyhovuje mi
- nespĺňa úplne moje očakávania
- absolútne mi nevyhovuje

6. Si spokojný(á) s internou komunikáciou vo firme? (vyber jednu možnosť):

- absolútne nie
- skôr nie
- nezamýšľam sa nad tým
- skôr áno
- úplne mi vyhovuje

7. Máš dostatok informácií o firme (projekty, plány, stratégia, hospodárske výsledky a pod.)? (vyber jednu možnosť):

- takmer žiadne
- občas áno
- to čo potrebujem, si zistím
- áno, informácie chodia pravidelne

8. Z akého zdroja máš najviac informácií? (možnosť výberu viacerých variant):

- priamo od nadriadeného

- porady
- firemný časopis
- intranet
- len občas od kolegov
- iný zdroj – uveď aký

9. Ako hodnotíš atmosféru vo firme? (vyber jednu možnosť):

- ako čisto pracovnú
- neutrálnu
- nekonfliktnú ale oficiálnu
- veľmi priateľskú a príjemnú

10. Si spokojný(á) s komunikáciou medzi nadriadeným a podriadeným?

(vyber jednu možnosť):

- absolútne mi nevyhovuje
- v zásade mi nevadí
- nezamýšľam sa nad tým
- vyhovuje mi
- som s ňou maximálne spokojný(á)

11. Prirad' poradové čísla od 1 do 3 niektorým z nasledujúcich motívov

– podľa vlastnej dôležitosti. (od 1 do 3, pričom 1 je najdôležitejší motív):

- mesačná mzda
- iná finančná odmena
- zaujímavá a rôznorodá práca
- stabilita firmy
- kolektív
- komunikácia s nadriadeným
- možnosť profesijného rastu

- možnosť zvyšovanie kvalifikácie (školenia, certifikáty)
- osobný prístup (pochvala, uznanie)
- balíček zamestnaneckých výhod
- možnosť zapojenia sa do diania spoločnosti
- iné

12. Ako si spokojný(á) s úrovňou jednotlivých motívov v IT spoločnosti?

(vyjadri sa ku každému motívu):

	nie	skôr nie	0	skôr áno	áno	
mesačná mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	iná
finančná odmena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
zaujímavá práca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
stabilita firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kolektív	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
komunikácia s nadriadeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
možnosť profesijného rastu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
možnosť zvyšovania kvalifikácie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
osobný prístup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
balíček zamestnaneckých výhod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
možnosť zapojenia sa do diania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

13. Čo by si prijal(a) v priebehu nasledujúceho roka ako benefit od spoločnosti? (možnosť výberu viacerých variant):

- zvýšenie platu
- pracovný postup
- odborný rast (vzdelanie)
- služobné auto
- možnosť firemnej pôžičky
- dôchodkové alebo životné poistenie
- viac firemných akcií

- zlepšenie pracovného prostredia
- zlepšenie internej komunikácie (viac informácií)
- iné

14. Máš dostatočné informácie o balíku zamestnaneckých výhod? (vyber jednu možnosť):

- ani neviem, že niečo také vo firme máme
- občas som o tom počul(a)
- viem, že niečo také existuje, ale nie je to nikde popísané
- áno, aj ich využívam

15. V prípade zmeny zamestnania, aké by boli hlavné dôvody, ktoré by si zvažoval(a) v novej spoločnosti? (vyber max. tri dôvody):

- lepšie finančné ohodnotenie
- vyššie pracovné zaradenie
- stabilnejšia firma
- zahraničná firma
- lepšia organizácia práce a pracovné podmienky
- výhodnejšia pracovná doba
- lepšie zamestnanecké výhody
- silný motivačný program
- lepšia komunikácia na pracovisku
- lepší kolektív
- voľná pracovná doba
- iné

16. Tvoje ďalšie návrhy, pripomienky a komentáre.

.....

17. Tvoje pohlavie:

- muž
- žena

18. Veková skupina:

- do 25 rokov (vrátane)
- 26 – 35 rokov (vrátane)
- 36 – 45 rokov (vrátane)
- nad 46 rokov (vrátane)

19. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

- základné
- stredoškolské
- vysokoškolské

2.5.3 Formálne otázky pri výberových pohovoroch

„Akonáhle zistíte, že sedíte na mŕtvom koni, je lepšie zosadnúť.“

(indiánske príslovie)

Tretej skupine respondentov, kandidátom na voľné pracovné miesta v našej IT firme som venovala pozornosť po dobu šiestich mesiacov. Počas osobných pohovorov som kládla všetkým rovnaké vopred pripravené otázky, a ich odpovede som si zapisovala. Rovnako ako u našich zamestnancov ma zaujímal vek, pracovná skúsenosť, dĺžka zamestnania u jedného zamestnávateľa a oblasť z ktorej daný kandidát prichádza, aby som vytvorila porovnateľnú vzorku. To všetko sa dá vyčítať z dobre napísaného životopisu. Ostatné odpovede na tému motivácie a benefitov som získala vďaka nasledovným okruhom otázok:

- 1) Čo je pre vás najviac motivujúce pri výbere nového povolania?
- 2) S akými typmi benefitov ste sa stretol(tla)?

- 3) Ktoré benefity považujete pre seba za najvýhodnejšie a prečo?
- 4) Ako by vás mal motivovať zamestnávateľ, aby ste neuvažoval o zmene?
- 5) V akom kolektíve by ste chcel(a) pracovať?
- 6) Aký by mal byť váš priamy nadriadený?
- 7) Ak by ste si mal(a) vybrať tri z nasledujúcich benefitov, ktoré by to boli?
(zoraďte ich od 1 do 3 podľa dôležitosti)
 - a) nadpriemerné odmeny
 - b) služobné auto aj na súkromné účely
 - c) odborné vzdelávanie
 - d) nadštandardná zdravotná starostlivosť
 - e) flexibilný pracovný čas (vrátane home office)
 - f) dovolenka nad rámec zákona
 - g) kompenzácia PN-ky
 - h) voľný vstup do fitness a relax centra
 - i) iné

2.6 Výsledky sociologického výskumu

„Poznáme tri druhy klamstiev. Veľké klamstvo, malé klamstvo a štatistiku.“

(George Bernard Shaw)

Zamestnávate mladých ľudí? Mladí ľudia od 25 do 34 rokov dostávajú najviac benefitov. Príspevkom na dôchodkové sporenie ich neoslovíte. Firmy najčastejšie dávajú mladým zamestnancom voľnosť pri práci. Ne finančné benefity dostávali v roku 2011 podľa platového prieskumu Platy.sk necelé dve tretiny zamestnancov (64 %). Najčastejším benefitom bolo vlni poskytovanie flexibilného pracovného času (23 %), druhým najrozšírenejším bonusom bol mobilný telefón na súkromné účely (20 %), ktorý mohlo vlni využívať približne toľko isto zamestnancov ako nápoje na pracovisku zadarmo (20 %).

(<http://www.platy.sk/analyzy/davate-spravne-benefity-mladi-chcu-pri-praci-volnost/50047>, 2. 3. 2012)

Benefit	Podiel ľudí s benefitom (%)
Flexibilný pracovný čas	23,5
Mobilný telefón na súkromné účely	20,4
Nápoje na pracovisku zadarmo	20,3
Vzdelávanie zamestnancov	18,7
Notebook aj na súkromné účely	14,4
Žiadny benefit nemá	36,2

Obr. 3 – Tabuľka najčastejšie poskytovaných benefitov v roku 2011

A ako dopadli naše tri nezávislé výskumné sondy?

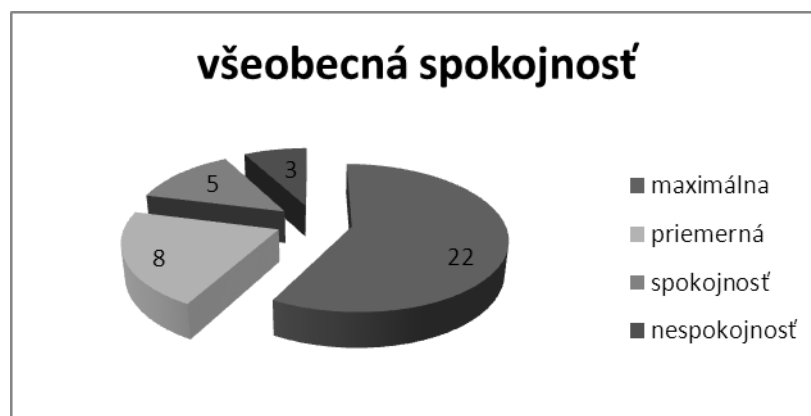
2.6.1 Externá výskumná sonda medzi priateľmi

„Ľudia nie sú proti zmenám. Len sa im nepáči, keď ich niekto mení násilím.“

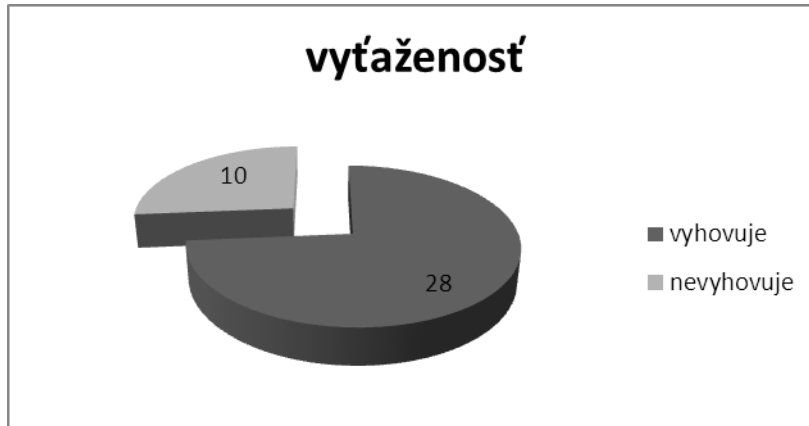
(Paul Evans)

V priebehu niekoľkých mesiacov som oslovila 38 ľudí z oblasti IT spoločností alebo obdobne zameraných firiem s porovnateľnými pracovnými podmienkami. Priemerný vek týchto respondentov bol 37 rokov a každý z nich pracoval v danej spoločnosti minimálne 5 rokov. Na položené otázky odpovedali s nasledovným výsledkom:

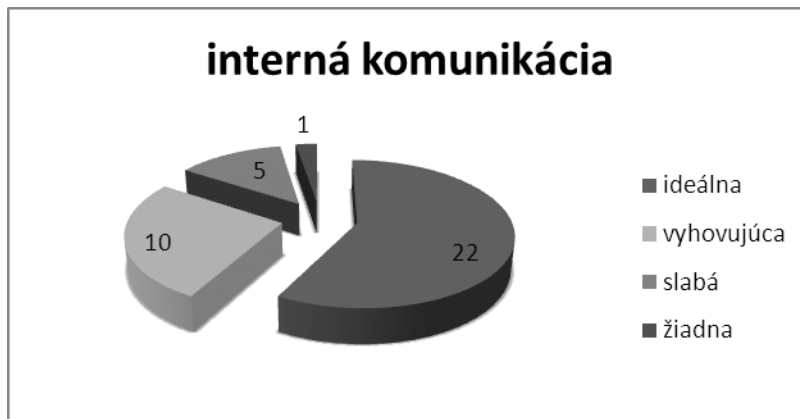
1) Ako ste spokojní vo svojom terajšom zamestnaní?



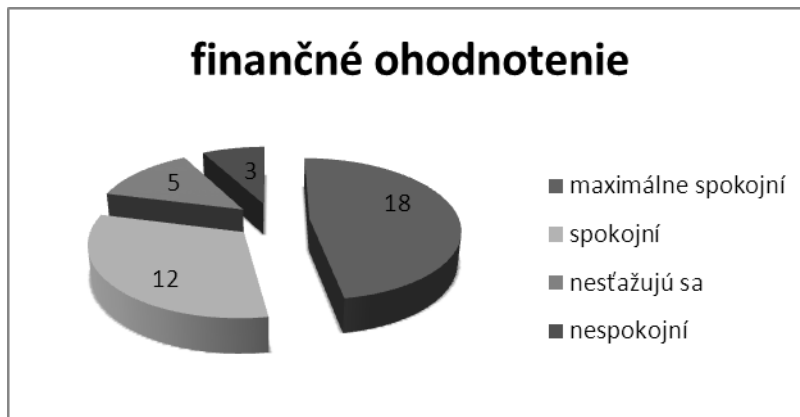
2) Vyhovuje vám pracovná a časová vyťaženosť, ktorú od vás váš zamestnávateľ požaduje?



3) Ste spokojní s internou komunikáciou vo vašej firme?



4) Zodpovedá finančné ohodnotenie vašim očakávaniam?



5) Aké benefity vám spoločnosť poskytuje?

Každý z opýtaných respondentov pracuje vo firme, ktorá poskytuje svojim zamestnancom nejaké benefity. Medzi najčastejšie spomínané patria:

- vzdelávanie zamestnancov
- príspevok na dôchodkové sporenie
- mobilný telefón na súkromné účely
- účasť na firemných akciách
- finančné výhody pri nákupe tovaru a služieb (v závislosti na druhu spoločnosti)
- nadštandardná zdravotná starostlivosť

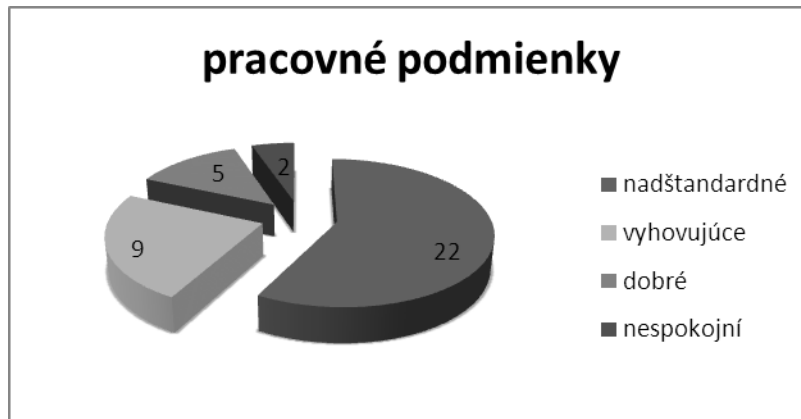
23 % opýtaných má možnosť využívať služobné auto na súkromné účely. Takmer všetci majú možnosť využívať notebook na súkromné účely, ale za benefit to nepovažujú, nakoľko každý z nich má vlastné počítačové vybavenie a z hľadiska bezpečnosti dát je to istejšia alternatíva.

6) Aké sú ideálne benefity podľa vás?

Pri voľnej debata ohľadom ideálnych benefitov padlo veľa kreatívnych ba až fantastických nápadov, ktoré s realitou dnešných firiem nemajú veľa spoločné. Medzi reálnejšie a praktické patrili nasledovné návrhy, ktoré odzrkadľovali individuálne problémy opýtaných:

- firemné predškolské zariadenie priamo v budove spoločnosti
- stabilizačný príspevok pri platení hypotekárneho úveru
- vybudovanie firemného relax centra v priestoroch spoločnosti, kde by počas dňa mohli zamestnanci na chvíľu zrelaxovať (vírivá vaňa, sauna, masáž, oddychová miestnosť)

7) Sú pracovné podmienky vo vašej firme vyhovujúce?



8) Z akých dôvodov by ste boli ochotní zmeniť svoje terajšie zamestnanie?

Výsledkom debaty na túto tému bolo jednoznačné vyjadrenie, že sa nikto nechystá v dohľadnej dobe meniť pracovné pôsobisko. Pripustili však, že ak by k tomu prišlo z ich strany, dôvodom by s veľkou pravdepodobnosťou bol zásah do ich pracovnej náplne, pracovného času, komunikácie s nadriadeným či zhoršenie celkovej atmosféry vo firme.

2.6.2 Výsledky dotazníka spokojnosti zamestnancov

„Prirodzenosťou všetkých javov je meniť sa v každom okamihu. Naznačuje nám to, že všetkým javom chýba schopnosť trvať, chýba im schopnosť byť stále rovnakými.“

(Dalajláma)

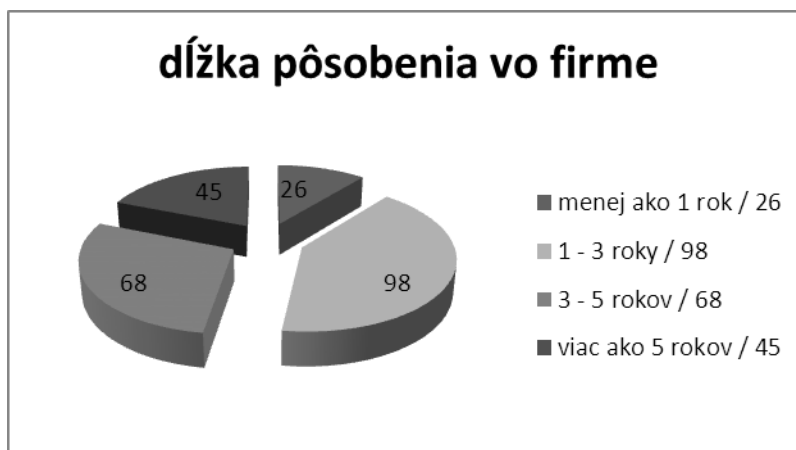
Príkaz generálneho riaditeľa splnil svoj účel. Internej výskumnej sondy sa zúčastnilo 237 zamestnancov, čo je rekordných 94 % všetkých zamestnancov. Zvyšných 15 zamestnancov malo pre svoje absentovanie tejto aktivity pádny dôvod, ktorý museli zargumentovať svojmu riaditeľovi divízie.

Zo spomínaných 237 zamestnancov bolo:

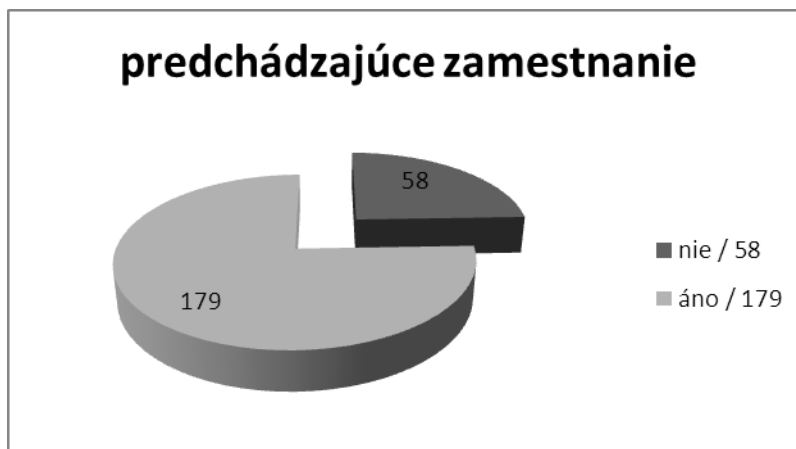
- 229 mužov / 8 žien
- priemerný vek 29 rokov
- 88 % z nich s vysokoškolským vzdelaním

Na jednotlivé otázky zo štruktúrovaného dotazníka odpovedali nasledovne:

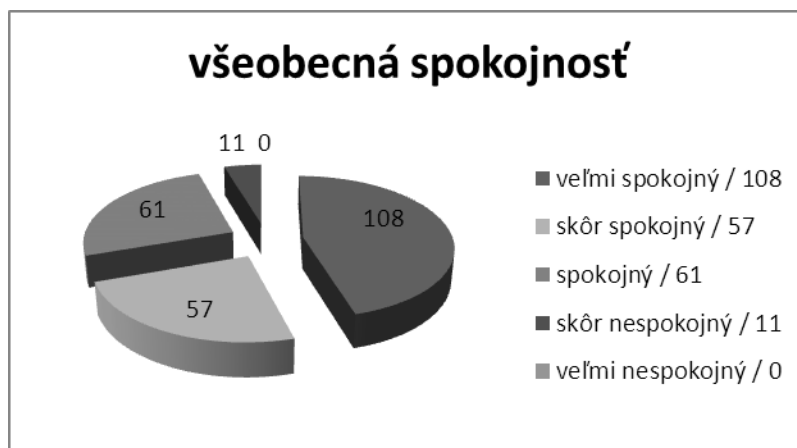
1. Ako dlho si zamestnaný(á) v našej spoločnosti?



2. Bol(a) si predtým zamestnancom inej spoločnosti?



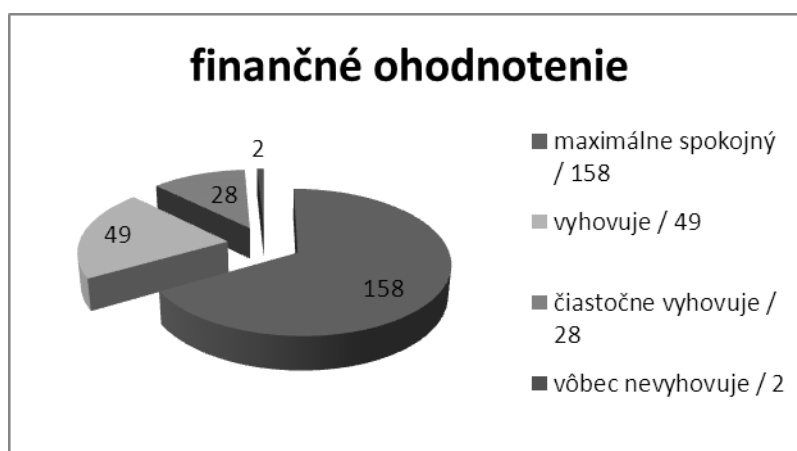
3. Si so svojim zamestnaním (všeobecne) spokojný(á)?



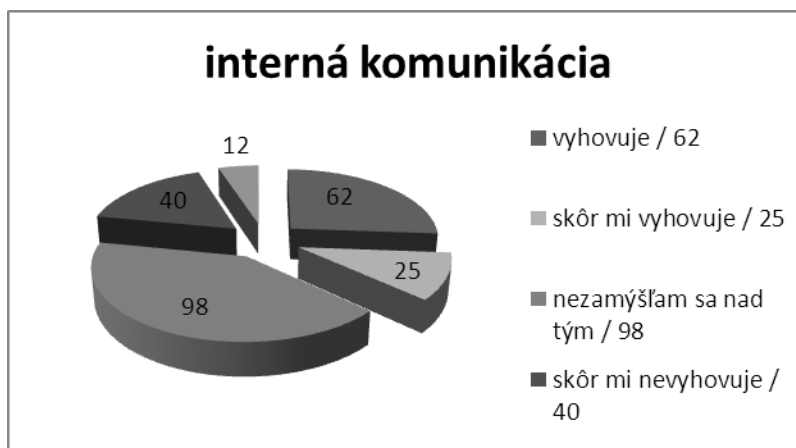
4. Počas pracovnej doby akú prácu prevažne vykonávaš?



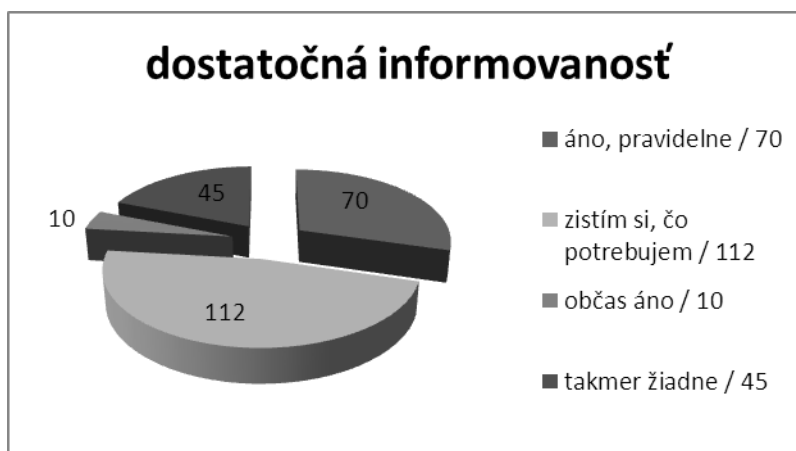
5. Spokojnosť s finančným ohodnotením a odmeňovacím systémom.



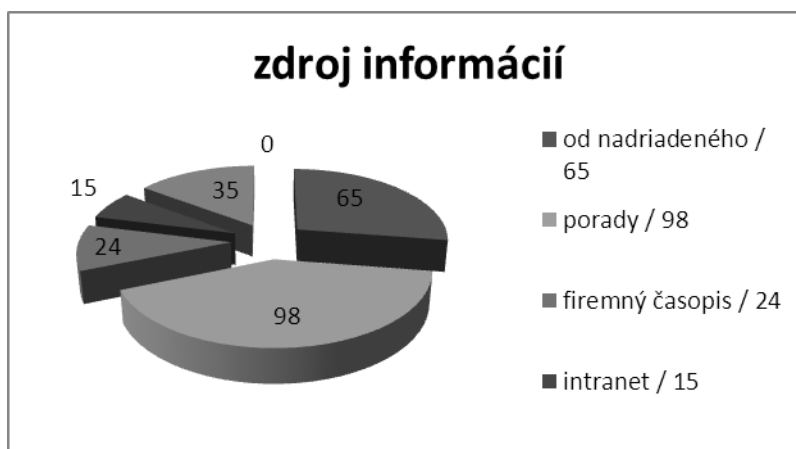
6. Si spokojný(á) s internou komunikáciou vo firme?



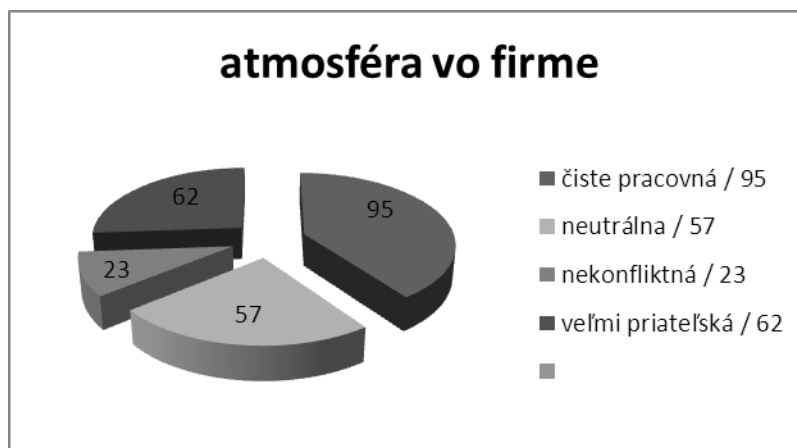
7. Máš dostatok informácií o firme?



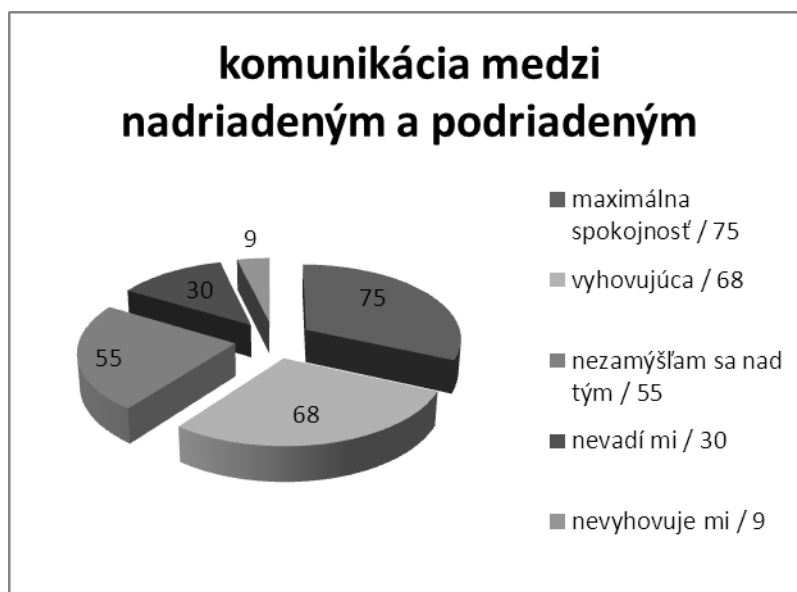
8. Z akého zdroja máš najviac informácií?



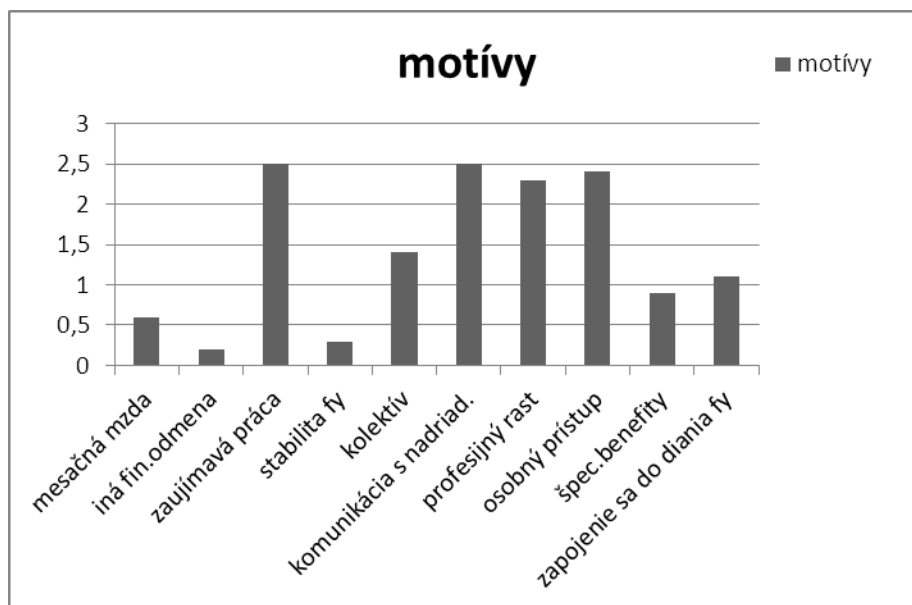
9. Ako hodnotíš atmosféru vo firme?



10. Si spokojný(á) s komunikáciou medzi nadriadeným a podriadeným?



11. Prirad' poradové čísla od 1 do 3 niektorým z nasledujúcich motívov – podľa vlastnej dôležitosti. (od 1 do 3, pričom 1 je najdôležitejší motív):

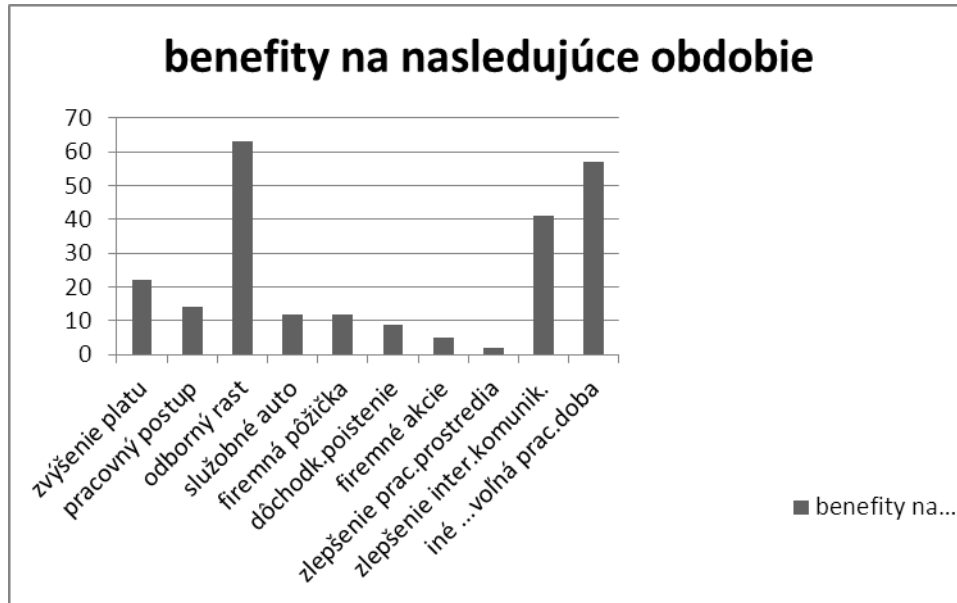


12. Ako si spokojný(á) s úrovňou jednotlivých motívov v IT firme?

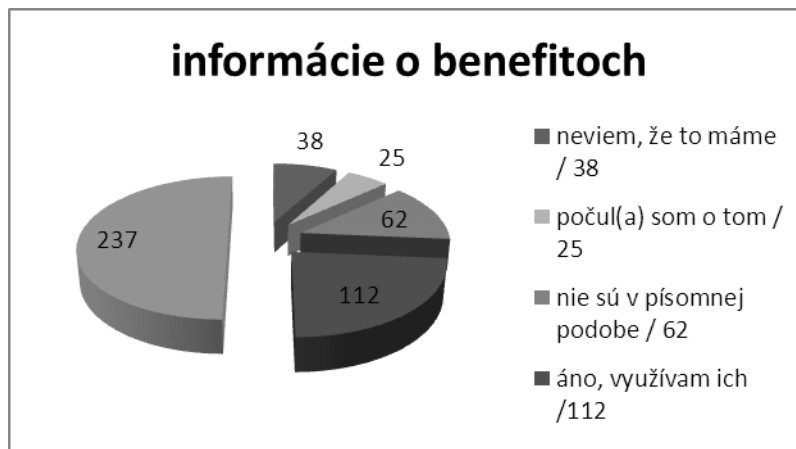
Pri tejto otázke sme získali nasledovný prehľad o spokojnosti s úrovňou motívov v našej firme:

	nie	skôr nie	0	skôr áno	áno
mesačná mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
iná finančná odmena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
zaujímavá práca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stabilita firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kolektív	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikácia s nadriadeným	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnosť profesionálneho rastu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnosť zvyšovania kvalifikácie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osobný prístup	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
balíček zamestnaneckých výhod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnosť zapojenia sa do diania	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Čo by si prijal(a) v priebehu nasledujúceho roka ako benefit od spoločnosti?



14. Máš dostatočné informácie o balíku zamestnaneckých výhod?



15. V prípade zmeny zamestnania, aké by boli hlavné dôvody, ktoré by si zvažoval(a) v novej spoločnosti?



2.6.3 Aké sú predstavy kandidátov

„To, čo považujeme za pravdu, je výsledkom toho, ako vnímame svet našimi piatimi zmyslami. Zmierme sa s faktom, že každý sa v daný moment správa tak ako najlepšie vie.“

(Kjell A.Nördström)

Z poslednej vzorky opýtaných respondentov, ktorú tvorilo dohromady 72 kandidátov zaujímajúcich sa o voľné pozície v našej IT firme sa mi podarilo získať nasledovné výsledky:

1) Čo je pre vás najviac motivujúce pri výbere nového povolania

Motivácia podľa dôležitosti	Počet respondentov
zaujímavá a samostatná práca	34
uznanie a osobný prístup	12
voľnosť v práci (hlavne z časového hľadiska)	10
spravodlivé ohodnotenie	8
komunikácia na pracovisku (hlavne s nadriadeným)	8

2) S akými benefitmi ste sa doteraz stretol(a)?

Druhy benefitov	Počet respondentov
Služobný mobil na súkromné účely	55
Služobný notebook na súkromné účely	65
Účasť na firemných akciách	72
Zdravotná starostlivosť	44
Voľný vstup do fitness centra	63

3) Ktoré benefity považujete pre seba za najvýhodnejšie?

Benefity podľa osobnej preferencie	Počet respondentov
Služobný mobil na súkromné účely	48
Odborné vzdelávanie / možnosť kariérneho rastu	25
Dovolenka nad rámec zákona	18
Príspevok na financovanie osobných úverov	17
Prístup k moderným technológiám	17
Spravodlivé odmeňovanie podľa výkonu	14
Firemný automobil na súkromné účely	12

4) Ako by vás mal motivovať zamestnávateľ?

V dialógu na túto tému väčšina opýtaných reagovala dosť podobne. Ak by mali byť spokojní vo svojom zamestnaní a nezvažovať akúkoľvek novú ponuku, ktorá sa im ponúkne, mala by zamestnávajúca firma spĺňať nasledovné kritéria:

- zabezpečiť dostatok zaujímavej práce, zodpovedajúcej odbornosti a kvalifikácií daného kandidáta,
- vytvoriť akceptovateľné pracovné prostredie a atmosféru v ktorej sa môže daný zamestnanec plne venovať svojej práci,
- dbať na úroveň internej komunikácie s dôrazom na komunikáciu medzi nadriadeným a podriadeným,

- mať vypracovaný spravodlivý mzdový a odmeňovací systém postavený na výkonnostných hodnotách,
- silný motivačný program a zamestnanecké výhody, ktoré do veľkej miery dopĺňajú finančné ohodnotenie,
- možnosť vzdelávania

Na tom sa zhodlo takmer 91 % respondentov.

5) V akom kolektíve by ste chcel(a) pracovať?

Vzhľadom k priemernému veku kandidátov, bola častá odpoveď „v mladom a dynamickom“. Okrem tohto kritéria by 89 % opýtaných preferovalo vyrovnaný a vysoko profesionálny kolektív, kde by sa vzájomne mohli dopĺňať a vzdelávať.

6) Aký by mal byť váš priamy nadriadený?

„Samozrejme, že ten najlepší.“ – zneli reakcie s úsmevom na perách od mnohých mladých uchádzačov. Pri konkrétnych vlastnostiach svojho potenciálneho šéfa patrili medzi hlavné požiadavky (u 85 % opýtaných):

- silná charizmatická osobnosť
- profesionál v danej oblasti
- výborný people manažér
- otvorený, úprimný a (do istej miery) tolerantný
- s dobrými komunikačnými schopnosťami
- ochotný pomôcť či poradiť
- kouč
- priateľ

7) Výber z nasledujúcich benefitov (3 možnosti):

Výber (3) benefitov	Počet respondentov
Nadpriemerné odmeny	31
Služobné auto na súkromné účely	21
Odborné vzdelávanie	34
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	9
Flexibilný pracovný čas	57
Dovolenka nad rámec zákona	35
Kompenzácia PN-ky	5
Voľný vstup do fitness a relax centra	24

Na záver je nutné dodať, že priemerný vek respondentov bol 32 rokov, 92 % s vysokoškolským vzdelaním.

2.6.4 Finálne porovnanie

Ak skĺbime výsledky všetkých troch nezávislých výskumných sond, zistíme že prevažná väčšina respondentov má rovnaké alebo veľmi podobné nároky na svojho zamestnávateľa, predstavu o pracovnom zaradení, o jeho odmeňovaní či komunikácii a motivačnom programe. V konkrétnych číslach to vyzerá nasledovne:

- počet všetkých respondentov 347
- priemerný vek všetkých opýtaných je 32,5 roka
- viac ako 90 % s vysokoškolským vzdelaním
- 83 % už bolo predtým zamestnaných v inej firme
- 100 % opýtaných je z oblasti informačných technológií

V ich terajšej práci ich najviac motivuje:

- | | |
|--|------|
| 1) voľnosť – flexibilný pracovný čas, home office | 87 % |
| 2) zaujímavá práca na významných projektoch | 76 % |
| 3) osobný prístup, uznanie a komunikácia s nadriadeným | 74 % |

- | | |
|---|------|
| 4) spravodlivý odmeňovací systém založený na výkone | 69 % |
| 5) silný motivačný program a zamestnanecké benefity | 65 % |
| 6) odborné vzdelávanie | 55 % |

Zamestnanecké benefity, ktoré sú pre opýtaných najzaujímavejšie a ktoré by preferovali vo svojom zamestnaní:

- | | |
|---|------|
| 1) voľnosť pri práci | 72 % |
| 2) odborné vzdelávanie | 67 % |
| 3) služobné auto na súkromné účely | 52 % |
| 4) služobný mobil na súkromné účely | 47 % |
| 5) dovolenka nad rámec zákona | 44 % |
| 6) príspevok na financovanie vlastných úverov | 38 % |

Tieto finálne čísla som zobrala do úvahy pri návrhu motivačného programu a zamestnaneckých výhod pre zamestnancov našej IT firmy.

2.7 Návrh motivačného programu a zamestnaneckých výhod

„Sen je iba snom. Cieľ je však sen s určitým plánom a časovým horizontom.“

(Harvey Mackay)

Pokiaľ vychádzame z faktu Alderferovej teórie ERG (Fuchsová, Kravčáková 2004), že uspokojenie akejkoľvek potreby nie je závislé na uspokojení potreby na nižšie úrovni, nebudeme skúmať, či sú zamestnanci spokojní v prvom rade s platom (ako existenčnou potrebou) a až následne obrátíme našu pozornosť na vzájomné vzťahy či potreby rastu. V mojom návrhu motivačného programu som tieto tri potreby považovala za rovnocenné.

Armstrongov pohľad na teóriu spravodlivosti ako na fakt, že ľudia sú viac motivovaní ak sa s nimi zaobchádza spravodlivo, a demotivovaní, ak nastane opak (Armstrong 2007), veľmi úzko súvisí so Skinnerovou teóriou stimulácie.

Sociálny subsystém organizácie tvoria ľudia a vzťahy medzi nimi, ktoré by mali byť aspoň akceptovateľné všetkými stranami, čo zaručuje jeho fungovanie. K presvedčeniu, že organizácia pristupuje, hodnotí a oceňuje pracovníkov podľa princípu rovnosti / nerovnosti, dochádza na základe subjektívne konanej bilancie hodnoty vlastných vstupov a výstupov s hodnotou vstupov a výstupov referenčnej osoby. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 35)

Moje osobné skúsenosti s kolegami v IT spoločnostiach sa zhodujú s motivačnými princípmi založenými na rovnosti, spravodlivosti, podnecovaní, súťaživosti, dobrých pracovných vzťahoch a uznaní. Preto mi práve tieto tri teórie pripadajú najvýstižnejšie a najpoužiteľnejšie v tomto dynamickom prostredí.

Cieľom mojej bakalárskej práce je návrh motivačného programu a zamestnaneckých výhod pre danú IT firmu. Rada robím veci jednoducho (ak je to možné) a pritom netradične. Jednoducho v tomto prípade znamená, že nebudem vymýšľať niečo, čo je dávno vymyslené. A netradične som začala pristupovať k návrhu odzadu, čiže vylučovacou metódou. Vzhľadom k priemernému veku respondentov a tým pádom aj zamestnancov IT firmy, pre ktorú som motivačný program navrhovala vylúčime benefity orientované skôr pre vekovo „nižšie ročníky“. Aj samotná výskumná sonda nám hovorí, že ich záujem o dôchodkové pripoistenie, doplácanie práceneschopnosti a zdravotnú starostlivosť nepatrí medzi priority, ktoré by v ich veku riešili. Preto tieto „výhody“ vylúčime.

Samotné zamestnanecké výhody som rozdelila do štyroch základných kategórií:

- A) benefity pre každého (alebo BASIC package)
- B) benefity lojality (alebo STANDARD package)
- C) benefity stability (alebo MEDIUM package)

D) cafeteria benefits (alebo V.I.P. package)

Čo každý z týchto balíkov znamená, pre koho je a čo obsahuje?

Benefits pre každého alebo „basic package“, ako samotný názov naznačuje bude tvoriť základný balík zamestnaneckých výhod s celofiremnou využiteľnosťou. Môže ho čerpať ktokoľvek bez ohľadu na dĺžku zamestnania vo firme.

Obsahom tohto balíka bude:

- účasť na firemných akciách organizovaných pre zamestnancov a partnerov firmy;
- nápoje na pracovisku;
- firemný mobil na súkromné účely;
- flexibilný pracovný čas viazaný na kontrolu výkonu (home Office po dohode s priamym nadriadeným);
- príspevok vo výške 30€/mesačne na vstup do ľubovoľného fitness centra;
- príspevok 100€/rok na ľubovoľné kultúrne podujatie (kino, koncert, výstava, a pod.)
- účasť na odbornom vzdelávaní – základné kurzy a školenia.

Druhý balík benefitov alebo „standard package“ sa viaže na odpracované roky v IT firme. Preto som ich nazvala benefits lojality. Okrem vyššie uvedených, ktoré pochopiteľne ostávajú v platnosti, sú ponúknuté nasledovné výhody pre ľudí, ktorí sú zamestnaní vo firme viac ako štyri roky:

- firemné auto (podľa výberu vedenia firmy) aj na súkromné účely;
- vlastné parkovacie miesto na firemnom parkovisku;
- 2x ročne príspevok na víkendový pobyt s rodinou na území SR;
- zaradenie do vyššieho vzdelávacieho programu.

Balík stabilizačných benefitov alebo „medium package“ sa týka zamestnancov s pôsobnosťou vo firme viac ako sedem rokov. A všetky predchádzajúce benefity sú obohatené o nasledovné výhody:

- firemné auto (podľa vlastného výberu) aj na súkromné účely;
- príspevok na rodinnú dovolenku podľa vlastného výberu;
- zaradenie do firemnej akadémie vzdelávania v zahraničí (podľa odbornosti);
- poskytnutie intenzívneho jazykového kurzu v zahraničí;
- 3 dni dovolenky nad rámec zákona.

V.I.P. package alebo tiež cafeteria system vychádza z predpokladu, že to, čo je motivujúce pre jedného zamestnanca, nemusí byť zd'aleka zaujímavé pre iného. Keďže je ťažké „trafiť“ sa do vkusu a záujmu ktoréhokoľvek jedinca, a z časového hľadiska pomerne náročné vo firme s počtom viac ako 250 zamestnancov zisťovať osobné potreby každého, vytvorila som ponuku s pracovným názvom „VYBER SI SVOJ SEN“. V rámci tohto vysoko nadštandardného balíka si každý zamestnanec volí v intenciách stanoveného limitu práve také výhody, ktoré preňho predstavujú najväčšiu hodnotu. Každý rok vedenie firmy vyčlení istý obnos peňazí (v závislosti na zisku spoločnosti) a tí zamestnanci, ktorí sa kvalifikujú v ten ktorý rok do tejto skupiny ho môžu minúť na splnenie svojho sna. Je len na nich, či to bude príspevok na splatenie úveru na byt, alebo nové auto pre manželku alebo exotická dovolenka. Balík peňazí určený na tento typ benefitu je dostatočne veľký na to, aby každému pomohol do veľkej miery získať to, po čom túži. Podmienkou je byť zamestnancom firmy 10 rokov. Keďže podľa mňa je 10 rokov pre mladého človeka, ktorý práve nastúpil do firmy nepredstaviteľná sci-fi budúcnosť (a tým pádom aj málo motivujúca), mohol byť tento typ benefitu priradený ktorémukoľvek zamestnancovi s pôsobením vo firme aj podstatne menej ako 10 rokov, a to za výnimočný prínos spoločnosti. Právo udeliť takéto uznanie mal

jedine generálny riaditeľ po predchádzajúcom návrhu príslušného riaditeľa divízie.

Návrh týchto balíkov zamestnaneckých výhod spolu s podrobným vysvetlením a popisom čerpania a kontroly som predostrela vedeniu IT firmy a následne sme spolu stanovili ďalší postup na najbližšie obdobie.

2.8 Stanovenie stratégie

„Niektorí ľudia vidia veci také aké sú a pýtajú sa: Prečo? Ja radšej snívam o veciach, ktoré nikdy neexistovali a pýtam sa: Prečo nie?“

(G.B.Shaw)

Aby neostalo len pri slovách a pekných plánoch, bolo nutné tento motivačný program spustiť čo najskôr do praxe. Dôležité bolo načasovanie a rozdelenie jednotlivých krokov. Keďže celý proces prípravy, rozpočtov a nastavení systémovej kontroly nie je až taký jednoduchý, rozdelili sme celú stratégiu na dve časti:

- krátkodobá implementácia (do 1 mesiaca) – v tomto období sme plánovali spustiť prvé dva balíky výhod – basic a standard;
- dlhodobá implementácia (do 3 mesiacov) – čas potrebný na prípravu balíkov medium a V.I.P.

Obidve časti implementácie mali rovnaký postup jednotlivých krokov:

- 1) návrh konkrétnych benefitov s podrobným popisom,
- 2) príprava metodológie čerpania,
- 3) príprava účtovnej analytiky za účelom sledovania nákladov,
- 4) príprava a schválenie internej smernice
- 5) vydanie internej smernice prostredníctvom intranetu a firemného časopisu,
- 6) vyhodnotenie čerpania po 6-ich mesiacoch,

- 7) dotazník spokojnosti po 12-tich mesiacoch,
- 8) podľa výsledkov dotazníka spokojnosti modifikovať jednotlivé balíky.

Pri príprave návrhu motivačných balíkov som nezabudla na fakt, že v celom tomto procese je veľmi dôležitá funkcia manažéra. Aby sa zamestnanci necítili len „lacno“ kúpení drahými „hračkami“, musia cítiť svoju vlastnú dôležitosť a potrebu vo firme. A tú im nedá nikto iný ako ich nadriadený, prípadne ktorýkoľvek člen vedenia firmy. Správny manažér nesmie motiváciu podceňovať ale musí ju prijať za vlastnú. Toto sme si odsúhlasili s riaditeľmi divízií, keď sme začali s prípravami motivačného programu a neustále to opakujeme.

Okrem naplánovaných finančných benefitov, nesmie manažér zabúdať na osobný prístup, na hodnotenie, ocenenie, verejnú pochvalu a neustálu komunikáciu so svojimi ľuďmi. Patrí to medzi nefinančné benefity, ktoré sa nedajú popísať a prikázať a ktoré už viac patria do firemnej kultúry. Ale to je už námet na inú bakalársku prácu.

Záver

„Ak skúmame všetky veľké pravdy, napokon zistíme, že sú jednoduché a ľahko pochopiteľné. A pokiaľ nie, tak nejde o veľké pravdy.“

(Napoleon Hill)

Čo myslíte, podarilo sa mi naplniť cieľ mojej bakalárskej práce? A pamätáte si ho ešte? Tak si to teda zhrňme. Cieľom mojej práce bolo navrhnúť motivačný program postavený na zamestnaneckých výhodách v danej IT spoločnosti, ktorú sme si pre tento účel nazvali IT firma.

Aby sme však pochopili súvislosti, museli sme si na začiatku povedať, čo to vlastne tá motivácia je a prečo sa jej venujeme. A tak som sa v prvej – teoretickej časti mojej práce zaoberala základnými pojmami motivácie, stimulácie a tiež som sa snažila popísať prostredie IT firiem a dôležitosť motivácie na ľudí pracujúcich v tomto sektore. V neposlednom rade som popísala aktuálnu situáciu v týchto spoločnostiach a ich fluktuáciu za posledné obdobie.

Praktická časť bola venovaná charakteristike konkrétnej IT spoločnosti, so zameraním sa na zistenie spokojnosti zamestnancov s existujúcim stavom motivačných faktorov. S použitím exploračných metód (dotazník a rozhovor) som v troch nezávislých skupinách zisťovala situáciu na tému „benefity vs. predstavy užívateľov“. Neformálny rozhovor som využila pri debatách na túto tému s mojimi priateľmi a známymi, ktorí pomerne otvorene rozprávali svoje skúsenosti s benefitmi v ich firmách.

Formou štruktúrovaného dotazníka sme „vyspovedali“ viac ako 90 % zamestnancov predmetnej IT firmy a zistili, ako sú spokojní s momentálnym nastavením zamestnaneckých výhod a aké sú ich predstavy o zmenách.

Poslednú skupinu respondentov som podrobila formálnemu rozhovoru s vopred pripravenými otázkami. Išlo o kandidátov na voľné pracovné pozície v našej IT firme.

Výsledky týchto výskumných sond a ich porovnanie ma utvrdilo v pôvodnom presvedčení, že všetci zamestnanci IT spoločností riešia viac menej tie isté problémy a ich priority a požiadavky sú takmer zhodné.

Na tomto základe som mohla pristúpiť k návrhu motivačného programu s podporou zamestnaneckých výhod pre IT firmu.

Záverom musím upozorniť na skutočnosť, že stanovenie akokoľvek zaujímavého a atraktívneho motivačného programu nie je jednorazovou záležitosťou. Potreby a požiadavky ľudí sa menia a vyvíjajú a preto je nutné sa aj na tento fenomén pozeráť ako na „živý organizmus“ podliehajúci vonkajším tlakom a vnútorným potrebám. Je nutné sa oňho starať, monitorovať ho a podľa potreby v pravom okamihu obmieňať a modifikovať podľa aktuálnych požiadaviek zamestnancov. Len tak bude IT firma schopná udržať si väčšiu časť spoľahlivých zamestnancov a upútať pozornosť nových kandidátov na voľné pracovné pozície.

Anotácia

Autor bakalárskej diplomovej práce:	Martina Pšenčík Redenkovičová
Názov katedry a fakulty:	Katedra sociológie a andragogiky FF UP
Názov práce:	Motivačné programy a zamestnanecké výhody v IT sektore
Vedúci práce:	PhDr. Gabriel Zala, PhD.
Počet znakov:	62 826
Počet titulov použitej literatúry:	14
Kľúčové slová:	motivácia, motív, stimul, stimulovať, motivačné programy, organizácia, IT spoločnosť, zamestnanecké výhody, fluktuácia, analýza spokojnosti, metódy výskumu, sociologický výskum, zamestnanec, spokojnosť, stratégia

Cieľom mojej bakalárskej diplomovej práce bolo vypracovať návrh motivačného programu pre konkrétnu nemenovanú IT spoločnosť. Základným predpokladom k splneniu tohto zámeru bolo zorientovanie sa v základných pojmoch a v prostredí IT sektora. Tomu som venovala prvú teoretickú časť práce.

V druhej časti – praktickej, som sa metódou rozhovorov a dotazníka snažila zanalyzovať aktuálny stav zamestnaneckých výhod v IT spoločnostiach, a na základe týchto poznatkov som bola schopná pripraviť návrh benefitov, ktoré by mali spolu s odmeňovacím systémom dopomôcť k udržaniu dlhoročných zamestnancov v spoločnosti a prilákať nových kandidátov na voľné pracovné miesta.

Annotation

Author of the thesis:	Martina Pšenčík Redenkovičová
Name of institute and faculty:	Institute of sociology and andragogy in FF UP
Thesis title:	Employee Motivation Program and Benefits in IT sector
Supervisor of thesis:	PhDr. Gabriel Zala, PhD.
Number of characters:	62 826
Number of references:	14
Keywords:	motivation, motive, stimulus, stimulation, motivation program, organization, IT company, benefits, turnover, analysis of satisfaction, methods of research, sociological research, personnel, satisfacion, strategy

The aim of this thesis was to prepare a proposal of Employee Motivation Program for specifically IT company. As basic conditions for achievement of this object was the main orientation in concept of motivation and on IT scene as well. The first – theoretical part of my work presents these theories.

My second part was practical. I have used a methods of interview and questionnaire for analyse a current situation of benefits in IT companies. In pursuance of these knowledges I was able to prepare a proposal of Benefits, which will support to keep an old employees in company and vent for a new candidates for employment.

Zoznam použitej literatúry

PLAMÍNEK, J. 2000. *Synergický management*. Praha; Argo. ISBN 80-7203-258-5

PLAMÍNEK, J. 2010. *Tajemství motivace*. Praha; Grada. ISBN 978-80-247-3447-7

TOMAN, I. 2010. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha; TAXUS. ISBN 858-6-11922030-6

FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ G., 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava; IRIS. ISBN 80-89018-66-1

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha; Grada. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha; Grada. ISBN 978-80-247-1407-3

KOMÁRKOVÁ, R., PROVAZNÍK, V., 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha; Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-283-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha. Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0

SZARKOVÁ, M., 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava; Sprint dva. ISBN 978-80-89393-00-8

DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., 1997. *Management*. Praha; Grada. ISBN 80-7169-422-3

FORSYTH, P., 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha; Grada. ISBN 978-80-247-2128-6

SCHUSTER, K., 2010. *11 manažérských hříchů*. Praha; Grada. ISBN 978-80-247-3456-9

pojem MOTIVÁCIA dostupné na <http://sk.wikipedia.org/wiki/Motivacia>, [cit. 18. 2. 2012]

článok DÁVATE SPRÁVNE BENEFITY? dostupný na <http://www.platy.sk/analyzy/davate-spravne-benefity-mladi-chcu-pri-praci-volnost/50047> [cit. 2. 3. 2012]