



UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

**SYSTÉM MOTIVÁCIE SENIORSKÝCH HRÁČOV
HC SLOVAN BRATISLAVA**

**THE MOTIVATION SYSTEM SENIOR PLAYERS
HC SLOVAN BRATISLAVA**

Záverečná bakalárska práca

Karolína Jíchová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2010

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že som záverečnú bakalársku prácu vypracovala samostatne a všetky použité zdroje som uviedla.

V Bratislave, 30.06.2011

podpis

Charakteristika bakalárskej práce.

Hlavným cieľom záverečnej bakalárskej práce je zhodnotenie systému motivácie hráčov (kategória senior) ľadového hokeja v HC SLOVAN Bratislava, na základe registrovaných profesionálnych zmlúv. Teoretická časť obsahuje popis skúmaného prostredia, vymedzuje základné pojmy – motivácia, stimulácia, motivačný model. Praktická časť motivačný systému klubu, hráčom poskytované doplnkové mzdové formy a výhody.

Characteristics of the bachelor thesis.

The main objective of the bachelor thesis is to assess the motivation system of ice hockey players (senior category) in HC SLOVAN Bratislava, based on the registered professional Player Contracts. The theoretical part contains a description of the environment examined, defines basic terms - motivation, incentive, incentive model. The practical part is focused on the incentive system of the club, additional wage and benefit forms provided to players.

ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK:

Graf 1: Veková štruktúra – seniori HC SLOVAN Bratislava. s. 29

Graf 2: Štruktúra mužstva – herný post. s. 32

Graf 3: Počet odohratých zápasov – základná časť 2009/2010. s. 33

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody základných mzdových foriem. s.22

Tabuľka 2: Prehľad jednotlivých mzdových foriem. s.25

Tabuľka 3: Prehľad nepeňažných odmien – výhod sociálnych povahy. s.26

Tabuľka 4: Prehľad nepeňažných odmien – výhody súvisiace s prácou. s.26

Tabuľka 5: Prehľad nepeňažných odmien – výhody súvisiace s pracovnou pozíciou. s.27

Tabuľka 6: Sumár odpovedí dotazníka (peňažné odmeny). s.34

Tabuľka 7: Sumár odpovedí dotazníka (nepeňažné odmeny). s.36

OBSAH

Úvod 5

I. TEORETICKÁ ČASŤ 6

1. ŠPORTOVÉ PROSTREDIE 6

- 1.1. HC Slovan Bratislava 9
 - 1.1.1. História, tradícia, prestíž klubu 9
- 1.2 Sezóna 2009/2010 10

2. MOTIVÁCIA, MOTIVAČNÉ FAKTORY 12

- 2.1 Motív, motivácia 12
- 2.2 Stimul, stimulácia 13
- 2.3 Pracovná motivácia 14
 - 2.3.1 Faktory pracovnej motivácie a pracovného výkonu 16

3. MOTIVAČNÝ MODEL 18

- 3.1 Analýza stavu systému 19
- 3.2 Systém odmeňovania 19
 - 3.2.1 Peňažné odmeny 20
 - 3.2.2 Nepeňažné odmeny 22

II. Praktická časť 23

4. CIEĽ PRÁCE 23

- 4.1 Hodnotenie systému motivácie na základe interných dokumentov 23
 - 4.1.1 Peňažné odmeny 23
 - 4.1.2 Nepeňažné odmeny 24
 - 4.1.3 Hráčska zmluva 26
- 4.2 Hodnotenie systému motivácie na základe dotazníka 27
 - 4.2.1 Charakteristika skupiny 27
 - 4.2.2 Priebeh výskumu 29
- 4.3 Výsledky a zhodnotenie 30
 - 4.3.1 Výsledky dotazníka 30
 - 4.3.2 Zhodnotenie 37
- Záver 39
- Zoznam použitej literatúry 41

ÚVOD

Šport predstavuje spoločenský fenomén. Je zviazaný s celkovým vývojom ľudstva. Spája rôzne národy, kultúry, spoločenstvá. Preniká do štruktúr spoločnosti a zároveň je jej odrazom, teda o nej vypovedá. Pri jeho realizácii, presnejšie realizácii športových aktivít, sa integruje do každodenného života.

V extraligovom hokeji sa každý jeden klub snaží uspieť v súťaži, umiestniť sa čo najvyššie v rebríčku, získať titul Majster SR. Niektorým klubom ako Slovan, Košice, sa to darí niekoľko sezón po sebe. Zaujímá ma akými faktormi možno vplývať na tých, od ktorých toto umiestnenie klubu závisí, t. j. na hráčov.

Hokejisti extraligového klubu sú profesionálni hráči prevažne nad 21 rokov, dospelí muži. Spolu vytvárajú primárnu sociálnu skupinu – športový kolektív - tím so špecifickými vzťahmi, spoločnými cieľmi a pravidlami a takisto prostredím. Aké motivačné aspekty vplývajú na tento súbor profesionálov?

V obchodno-právnych vzťahoch za celý hokejový klub zodpovedajú konatelia spoločnosti, zvolení valným zhromaždením. Tí určujú ciele v športovo-technickej oblasti, ktoré sú cez manažment klubu prostredníctvom hráčov dosahované. Manažment klubu - manažér aj tréner majú v rukách karty, s ktorými môžu vyhrať, no rovnako aj prehrať. Sú na sebe závislí v rozhodnutiach, ktoré súvisia s peniazmi a v napĺňaní cieľov organizácie. V podstate je tu klub, ktorý chce byť medzi prvými a sú tu hráči, ktorí chcú hrať hokej, hokej je ich profesia, ale zároveň musia byť členmi klubu... jeden bez druhého svojej ciele nedokážu naplniť. V prípade, že klub má „výherný“ káder hráčov, svoju pozíciu posilní len v prípade vhodne nastavených „pomocníkov“ ktorými bude hráčov motivovať.

Hlavným cieľom tejto práce je zhodnotenie využívaných stimulačných nástrojov používaných klubom na ovplyvnenie motivácie hráča (na základe zaregistrovaných hráčskych zmlúv - kategória senior, sezóna 2009-2010) ľadového hokeja v HC SLOVAN Bratislava, a.s.

Práca je rozdelená na dve časti: Teoretická časť – úvod do športovej problematiky, vymedzenie základných pojmov. Praktická časť - zhodnotenie motivačného systému, stimulačné nástroje klubu ich vplyv na motiváciu hráčov.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1. ŠPORTOVÉ PROSTREDIE

Šport ako špecializovaná činnosť sa podieľa na rozvíjaní telesného, funkčného, pohybového a sociálno-psychologického potenciálu u človeka. Z hľadiska motivácie a účelu, Leška¹ rozlišuje športové úrovne na:

- šport pre všetkých (nejde o spoločenské uplatnenie),
- výkonnostný (orientácia na výkon),
- vrcholový a profesionálny (súťaž, systematická príprava).

Šport zároveň vytvára množstvo príležitostí pre sociálne kontakty. Mnohé druhy športov (hokej, futbal, basketbal, hádzaná...atď.) si vyžadujú bližší medziľudský kontakt, tiež potrebu združovania do celkov, nazývaných sociálne skupiny. V športe majú podobu športových oddielov, športových tímov či športových družstiev. Hokej ako kolektívny šport, zoskupuje ľudí, ktorí tvoria sociálnu skupinu.

Sociálna skupina

Sociálna skupina je zoskupenie dvoch a viac ľudí, vzájomne na seba pôsobiacich, ktorí sa okrem pocitu príslušnosti a spolupatričnosti ku skupine, vyznačujú uznávaním spoločných pravidiel, noriem, hodnôt.

Klasifikácia skupín

Oravcová² uvádza: „V každej spoločnosti nájdeme najrozličnejšie sociálne skupiny, v ktorých sa združujú jej príslušníci, a ktoré tak tvoria makroštruktúru a mikroštruktúru sociálneho systému. Z tohto hľadiska sú tiež sociálne skupiny delené do dvoch základných kategórií, kedy kritérium delenia je počet členov skupiny.“ Čiže podľa veľkosti je to:

Malá sociálna skupina, vyznačuje sa:

- dvaja až cca 40 členovia,

1 LEŠKA, D. Sociológia športu. *NŠC Revue*. 2005, 1, s. 7-9.

2 ORAVCOVÁ, J. *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica: Fakulta humanitných vied, 2004.

- komunikácia „face to face“,
- sociálne roly sú prepojené,
- vzájomné poznanie sa členov.

Veľká sociálna skupina, vyznačuje sa:

- 30 a viac členov,
- neprebieha komunikácia „face to face“,
- medzi všetkými nie je väzba,
- osobne sa nepoznajú.

Športový kolektív ako malá sociálna skupina, ovplyvňuje formovanie človeka, jeho vývoj. Vzťahy v kolektíve majú vplyv na celkovú atmosféru a tiež na športový výkon.

Slepičkovo³ rozdelenie športových družstiev vychádza z toho, že družstvá nespádajú do bežnej sociálnej skupiny vzhľadom na veľkostný limit daný pravidlami a orientáciou k jedinému cieľu. Delí ich na „*primárne sociálne skupiny*“ a „*sekundárne sociálne skupiny*“.

Primárna sociálna skupina

Športové družstvá, resp. jedinci tvoriaci skupinu s podobnými výkonnostnými cieľmi dostávajú podobu „*primárnych sociálnych skupín*“, ktoré sa vyznačujú určitými charakteristickými znakmi, sú to:

- spoločné ciele spojené s činnosťou skupiny,
- značný stupeň vzájomného poznania,
- vytvorená sieť interpersonálnych vzťahov,
- komunikácia „tvárou k tvári“,
- existencia spoločných noriem, ktoré správanie sa členov skupiny regulujú,
- štruktúra skupiny – vytvorený systém pozícií a rolí, umožňujú organizáciu skupinového života a jeho dynamiku.

Predstaviteľom takejto skupiny je aj extraligový hokejový klub.

Sekundárna sociálna skupina

Šport dáva priestor v ponímaní Slepičku⁴ aj pre „*sekundárne sociálne skupiny*“, sú charakterizované nasledovne:

- skupina je väčšia,

3 SLEPIČKA, P., HOŠEK, V., HÁTLOVÁ, B. *Psychológia športu*. Praha: Karolinum, 2009.

4 Tamtiež.

- prevaha náhodných vzťahov,
- komunikácia je sprostredkovaná,
- vytvorenie a existencia je dôsledkom určitej úlohy,
- môžu byť vytvárané účelovo.

Charakteristickým pre sekundárnu skupinu sa stáva napr. reprezentačný tím na majstrovstvách sveta, alebo na olympijských hrách.

Týmto rozdelením možno priblížiť rozdiel medzi hokejovou extraligou a štátnou reprezentáciou.

Kolektív

Ďalšie typické pomenovanie malej skupiny pre oblasť športu je **kolektív**. Kolektív má nasledovné znaky:

- podobná hodnotová orientácia a názory,
- spoločná aktivita smeruje k dosiahnutiu cieľa,
- kooperácia je intenzívna,
- vysoký stupeň kohézie,
- medzi spoluhráčmi prevažujú pozitívne väzby.

Tím

Skupinu ľudí - spolu pracujúcich, ktorých nitom je napr. pracovná náplň a závislých pracovným cieľom, nazývame pracovná skupina.

Jednotlivcov, ktorých spája napr. spoločná úloha – vzájomná závislosť, nazývame tím. Tím je teda druh pracovnej skupiny, kde kooperácia, zodpovednosť a zapojenie + spolu, je cesta k dosiahnutiu a splneniu danej úlohy.

Ak sa v kabíne na začiatku sezóny stretne určitý počet hráčov, to hneď neznamená, že tvoria jeden tím. Samozrejme po dlhšom spoločnom tréovaní, ošukávaní sa to očakáva. Fungujúci hráčsky celok je podmienený aj tým, že hráči si uvedomujú spoločný cieľ, spoločnú činnosť, veľký potenciál má možnosť učiť sa jeden od druhého – zručnostiam, skúsenostiam z iných líg (krajín) – dopĺňať sa.

Tímová práca prispieva k zefektívneniu, výkonnosti družstva a samozrejme k uspokojeniu potrieb a záujmov svojho člena.

Synergia 1 + 1 = 3

Bělohávkovo⁵ chápanie synergie potvrdzuje dôležitosť tímovej spolupráce hlavne v zmysle vzájomného dopĺňania napríklad v konaní i myslení, dochádza k tomu, že skupinový výkon prevyšuje súčet možností od samostatného výkonu členov tímu.

Prioritou pre hokejový klub je vytvoriť tím schopný bojovať o popredné miesta v tabuľke. Súťaž prakticky aj s play off trvá 8 mesiacov, tento čas treba vyvinúť mnoho, nie len športového úsilia.

1.1. HC Slovan Bratislava

1.1.1. História, tradícia, prestíž klubu

Hokejový klub HC SLOVAN⁶ je spätý so začiatkami bratislavského hokeja, predstavuje klub s 90-ročnou históriou a tradíciou. Názov klubu prešiel rôznymi obmenami. Zimný štadión, ako predstaviteľ sídla klubu, na Tehelnom poli sa od decembra 1940 spolupodieľa na zvýšení úrovne hokeja, či už ako jeden z hlavných predstaviteľov domácej súťaže, tak isto hráčmi - zástupcami reprezentácie, a ako hosťiteľ Majstrovstiev sveta.

Presadil sa aj na medzinárodnom „poli“, trikrát vyhral „Spengler Cup“⁷, štyrikrát reprezentoval v Európskej hokejovej lige⁸, víťaz Continental Cupu⁹ v sezóne 2003/2004.

5 BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení týmu k synergii, s.13.

6 HC Slovan Bratislava. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 20.10.2006, last modified on 17.10.2010 [cit. 2010-11-27]. Dostupné z WWW: <http://sk.wikipedia.org/wiki/HC_Slovan_Bratislava>

7 Najstarší hokejový turnaj v Európe, hraný vo Švajčiarsku

8 Vrcholná klubová hokejová súťaž organizovaná Medzinárodnou hokejovou federáciou

9 Druhá najvýznamnejšia súťaž európskych klubov organizovaná Medzinárodnou hokejovou federáciou

Obrázok 1: HC SLOVAN Bratislava¹⁰ - oficiálne logo klubu.



1.2 Sezóna 2009/2010

Z dôvodu konania Majstrovstiev sveta v ľadovom hokeji, ktoré sa uskutočnia na Slovensku v roku 2011, resp. rekonštrukcie zimného štadióna Ondreja Nepelu (Tehelné pole) sa celý tím HC SLOVAN Bratislava presťahoval začiatkom sezóny 2009/2010 na iný, menší, Zimný štadión Vladimíra Dzurilla.

Počas sezóny 2009/2010 bolo pod vedením trénera Antonína Stavjaňu 31 hráčov Extraligy. Z internej štatistiky, ktorá tvorí **Prílohu 1**, sme zistili vekovú štruktúru hráčov mužstva, tú znázorňuje Graf 1 (podkapitola 4.2.1, strana 27).

Z hľadiska motivácie a účelu sme Leškovým¹¹ rozlíšením vymedzili profesionálnu úroveň, čo v podstate znamená, že profesionálny šport zahŕňa najvyššie súťaže v jednotlivých športových odvetviach v danej krajine - v našom prípade extraligu, vrátane štátnej reprezentácie. Čo značí, podriaďiť nielen svoj voľný čas, ale celý životný štýl i samotnú prácu, športu, ktorý sa stáva dominantnou zložkou všetkých životných aktivít, životného štýlu vôbec, je hlavnou oblasťou sebarealizácie športovca, jeho začlenenia do spoločnosti. Športovec je nútený prispôbiť svoju prácu, resp. pracovné zaradenie, celý svoj život požiadavkám tréningového procesu a účasti v súťažiach. Navyše sa šport stáva pre športovca povoláním a hlavným zdrojom jeho príjmov.

Preto v 2. kapitole pokračujeme uvedením rozdielu medzi motívom, motiváciou a stimulom, stimuláciou, zafinovaním pracovnej motivácie a jej faktorov na

10 SITA. *články/extraliga* [online]. 25.02.2011 [cit. 2011-06-26]. Www.szlh.sk. Dostupné z WWW: <<http://www.szlh.sk/clanok/64134-V-play-off-medzi-Slovanom-a-Trencinom-sa-ocakava-dlha-seria>>.

11 LEŠKA, D. Sociológia športu. *NŠC Revue*. 2005, 1, s. 7-9.

interpretáciu vzťahu človeka k práci, jeho výkon a výkonnosť, ktoré sú odrazom pracovnej motivácie.

3. kapitola pojednáva o motivačnom systéme organizácie, ktorá za pomoci vhodne nastaveného systému odmeňovania, môže svojho zamestnanca efektívne motivovať za vykonanú prácu. Predsa len je mzda, náhrada za vykonanú prácu¹². A naopak úspech organizácie¹³, v našom prípade klubu, závisí od kvalitných pracovníkov, kvalitných hráčov a tímu a túto kvalitu je potrebné si aj udržať. Využitím systému odmeňovania v podobe finančných a nefinančných odmien.

Východiskom tejto práce je predpoklad, že na hráčov ľadového hokeja pôsobia rôzne stimulačné faktory klubu motivujúce túto skupinu hráčov, čiže tím k cieľu – k čo najvyššiemu umiestneniu klubu v súťaži.

12 KACHAŇÁKOVÁ, A.; NACHTMANNOVÁ, O.; JONIAKOVÁ, Z. *PERSONÁLNY MANAŽMENT*. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, s. 160-184

13 MOTIVAČNÝ SYSTÉM. In *MOTIVAČNÝ SYSTÉM* [online]. [s.l.] : [s.n.], 200? [cit. 2011-06-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.apex.sk/Rodina%20a%20pr%C3%A1ca/Aplik%C3%A1cia/Prezent%C3%A1cia/MotSys/Default.htm>>.

2. MOTIVÁCIA, MOTIVAČNÉ FAKTORY

Každého z nás ženie dopredu niečo, niečo čo nám dodáva silu a vytrvalosť k dosiahnutiu cieľa, méty. K zhodnoteniu faktorov motivácie, čiže cieľu práce, je potrebné si ozrejmiť základné pojmy.

2.1 Motív, motivácia

Nakonečný¹⁴ vysvetľuje, každé vedomé, či nevedomé ľudské správanie zamerané na dosiahnutie cieľa, má svoju intenzitu a dobu trvania (ak nebol pôvodný, náhradný cieľ dosiahnutý). Tieto procesy sa v psychológii označujú ako **motivácia** a vyvoláva stav nedostatku, označovaný ako **potreba**.

- **Motív** - dôvod správania, uspokojením sa tlmí motivačný stav. Motívy sú teda psychologické príčiny vlastného správania, vysvetľujú hlavne prečo sa človek správa tak, či onak aby to/niečo dosiahol. Motív možno vyvodit' z obsahu dosiahnutého uspokojenia.
- **Motivovanie** = navodenie, spôsobenie, vyvolanie, cieleného správania / chovania.

Všeobecné princípy motivácie sú:

- maximalizovať príjemné a minimalizovať nepríjemné,
- udržiavať psychickú rovnováhu.

V motivácii potom všeobecne platí, že ide o impulzy k zmene stavu daného subjektu na žiaduci stav, kde daný stav zastupuje strata psychickej rovnováhy, nepríjemný, vnútorný nedostatok a žiaduci je príjemný, stav psychickej rovnováhy. Stav vnútorného nedostatku prežívame prakticky stále, byť unavený, unudený, mať na niečo chuť, nedostatok informácii, uznania, pochopenia, úcty.

14 NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. 498 s.

Motívy sú hodnoty – subjektívne vnímanie toho, čo je dobré nie len pre seba, tiež pre skupiny, ľudstvo. Hodnoty sú širokospektrálne, od materiálnych statkov až po abstraktné predstavy dobra.

2.2 Stimul, stimulácia

Plchová¹⁵ vysvetľuje rozdiel medzi stimuláciou a motiváciou takto: „*Medzi týmito dvoma typmi pôsobenia na ľudí je ale veľký rozdiel, a to ako v prostriedkoch potrebných na ich dosiahnutie, tak vo výsledných efektoch. Ako v praxi tak aj v odbornej literatúre by bolo preto určite vhodnejšie tieto dva pojmy dôsledne rozlišovať a využívať pre tzv. externú motiváciu výhradne pojem stimulácia, a pod pojmom motivácia rozumieť len tzv. motiváciu internú. Existuje široká škála stimulačných prostriedkov. Stimulom môže byť všetko, čo je pre zamestnanca významné a čo mu môže podnik ponúknuť. Stimulačné prostriedky sa v modernom riadení ľudských zdrojov zastrešujú ako celok pojmom odmeňovanie. Rozumieme tým nielen poskytovanie mzdy, resp. platu a iných peňažných odmien, ale aj rôzne výhody a služby poskytované zamestnancom.*“

V úvode do problematiky sa venujeme športu (viď 1. kapitola), preto uvádzame ako poníma motiváciu športová psychológia.

Voľné procesy

Začneme Slepíčkovým¹⁶ vysvetlením voľných procesov, súvisia s motivačnými procesmi a sú viazané na činnosť vnútorný predpoklad ľudského jednania, majú súvis s vôľou, je to regulátor a energetizátor ľudskej a zároveň športovej činnosti. Do voľných procesov prenikajú poznávacie procesy a vlastnosti osobnosti, teda myslenie a charakter. Motivácia je len boj motívov, zvažovanie alternatív končiace rozhodnutím.

15 PLCHOVÁ, J. Stimulácia a motivácia ako faktory ľudského správania sa. In *MANEKO* [online]. Bratislava : Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=59

16 SLEPIČKA, P., HOŠEK, V., HÁTLOVÁ, B. *Psychológia športu*. Praha: Karolinum, 2009.

Realizácia rozhodnutia – voľné jednanie, je podporená voľným procesom, teda smeruje vedome k cieľu. Voľný proces má budivú a tlmiacu zložku. Celistvosť voľných procesov tvoria:

- kognitívne komponenty predstavujú operačnú časť vôle - uvažovanie, koncentrácia;
- motivačné komponenty – komplikované prepojenie dynamických procesov vôle zastúpené potrebami, motiváciou, emóciami;
- tretie, sociálne komponenty voľných procesov, viažu sa na osobnostný charakter, odrážajú hodnotovú orientáciu športovca.

Voľné procesy súvisia teda s psychickou odolnosťou, charakterom, vlastnosťami osobnosti športovca, motiváciou a kognitívnymi procesmi zo športového hľadiska sú podmienené multidimenzionálne.

S procesmi súvisí motivačná štruktúra - jej štádiá vzťahujúce sa k našej hokejovej kategórii – senior.

Motivačná štruktúra

Motivačná štruktúra je v Slepíckovom¹⁷ ponímaní premenlivá a tvorená zhlukmi motívov - motiváciou u každého športovca sú jedinečné, proste každého motivuje niečo iné. Hráči ľadového hokeja sú už dospelí jedinci, muži. Motivačná štruktúra sa nachádza v štádiu stabilizácie čo znamená, že výkonnosť je zameraná napríklad na víťazstvá, poctu, slávu – osobné ciele a na mediálnu slávu, reprezentáciu, kontakty - spoločenské ciele. Stabilizácia znamená, že má dostatok skúseností, racionálny vzťah k športu, pozná svoje možnosti

2.3 Pracovná motivácia

Keďže vrcholoví športovci, ktorými hokejisti HC Slovan určite sú, pokladajú šport nielen za zábavu, ale predovšetkým za svoje povolanie, zamestnanie, zdroj príjmov pre seba, ale i zabezpečenie rodiny, je dôležité popísať i pracovnú motiváciu.

17 SLEPIČKA, P., HOŠEK, V., HÁTLOVÁ, B. *Psychológia športu*. Praha: Karolinum, 2009.

Kuperová¹⁸ ju chápe ako: „*motiváciu, ktorá vzniká v pracovnom procese a je spätá s pracovnou činnosťou. K pracovnej motivácii je možné dôjsť dvomi cestami. V prvom prípade ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby alebo aspoň vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov. V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód, ako odmeňovanie, povýšenie, pochvala atď.*“

Ďalej uvádza dva typy motivácie¹⁹:

- **vnútorná motivácia** - faktory, ktoré si sami ľudia vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali alebo aby sa vydali určitým smerom
- **vonkajšia motivácia** - to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvoria ju odmeny napríklad zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty, odoprenie platu alebo kritika.

Komplexne sa motivácia v pracovnom procese prejavuje vo vzťahu človeka k práci, v jeho pracovnej činnosti a má priamy vplyv na zamestnancov výkon a jeho výkonnosť. Pracovnú motiváciu, ako vysvetľuje Kuperová, psychológia práce analyzuje z dvoch základných aspektov²⁰:

- **motivácia jednotlivca** - individuálna motivácia, pričom sa kladie dôraz na uplatnenie zručnosti manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi. Východiskom pre uplatnenie individuálnej motivácie pracovníka manažérom je dôkladné poznanie jeho hodnotovej stupnice, tiež hierarchie potrieb, vrátane spôsobu života, resp. základov jeho životného štýlu.
- **motivácia skupiny** - skupinová motivácia, manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie a systému hodnôt, potrieb, záujmov, aspirácií a ambícií, konkrétneho tímu, ktorý riadi, vedie.

18 KUPEROVÁ, M. MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV AKO FAKTOR EFEKTÍVNEHO RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV. In *MANEKO* [online]. Bratislava : Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: <http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=59>

19 KUPEROVÁ, M. MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV AKO FAKTOR EFEKTÍVNEHO RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV. In *MANEKO* [online]. Bratislava : Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: <http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=59>

20 Tamtiež

Motivácia skupiny

Podľa Slepíčku²¹ vytvorením športového družstva zameraného na splnenie cieľa dospejeme nielen priamo k efektívnej skupine, ale aj k vnútornému stotožneniu hráčov s danou úlohou či cieľom. Týmto dosiahnu jedinečný pocit zadosťučinenia, pretože sa zároveň naplňujú ich osobné potreby a zároveň sa zvyšuje aj motivácia skupiny.

Nakonečný podľa Cartwrighta a Zandera²² považuje dosahovanie spoločných cieľov (výkony) a udržiavanie skupiny za podstatnú funkciu. Týka sa to predovšetkým skupiny orientovanej na výkon. Úroveň kohézie, súdržnosti je zároveň ukazovateľom atraktivity a stability skupiny a súčasne dôležitým činiteľom jej výkonu. „Stručne“ povedané, podmienkou výkonu je vysoká úroveň súdržnosti v závislosti s identifikáciou s cieľmi organizácie.

2.3.1 Faktory pracovnej motivácie a pracovného výkonu

Vzhľadom na cieľ práce, považujeme za vhodné, vysvetliť ako chápeme pojmy a súvislosti motivácie a výkonu, pracovnej motivácie a pracovného výkonu.

Podľa Kuperovej²³ motivácia a výkon spolu bezprostredne súvisia, uvádza: „*Aj keď v konečnom dôsledku výkon ovplyvňujú aj iné faktory (schopnosti, zručnosti, momentálny psychický a fyzický stav, materiálne a sociálne podmienky v organizácii) motivácia zohráva v ňom významnú úlohu, pretože je jedným z vnútorných činiteľov.*“

Vzťah pracovnej motivácie a pracovného výkonu nie je možný bez poznania ich determinantov. Fuksová²⁴ vysvetľuje: „*Pri formulácii väzby medzi pracovnou motiváciou*

21 SLEPIČKA, P., HOŠEK, V., HÁTLOVÁ, B. *Psychológia športu*. Praha: Karolinum, 2009.

22 NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. 498 s

23 KUPEROVÁ, M. MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV AKO FAKTOR EFEKTÍVNEHO RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV. In *MANEKO* [online]. Bratislava : Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: <http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=59>

24 FUKSOVÁ, N. Motivácia pracovníkov a pracovný výkon. In *MANEKO* [online]. Bratislava: Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31].

Dostupné z WWW: http://www.maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=29

a pracovným výkonom sú dôležité faktory, ktoré výrazne vplyvajú na pracovný výkon. Samotná väzba medzi pracovnou motiváciou a pracovným výkonom sa bez poznania faktorov pracovnej motivácie a pracovného výkonu nezaobíde. Podľa Szarkovej medzi základné faktory, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon patria:

Subjektívne faktory na strane pracovníka – odborná a osobnostná kompetentnosť a motivácia:

- *individuálne predpoklady,*
- *spôsob prijímania podnetov z okolia a reagovania na ne,*
- *úroveň, rozsah a členitosť poznávacích procesov,*
- *postoje k pracovnej činnosti,*
- *motivačná dimenzia,*
- *vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov.*

Fuksová²⁵ dodáva: „Nedá sa jednoznačne vymedziť stupnica subjektívnych faktorov, pretože čo štúdia, to iné vymedzenie a samotný rozsah uplatnenia a zahrnutia podľa hierarchicky nižšieho členenia (podkategórií). Práve pohľad na rozčlenenie jednotlivých bodov je v prípade jednotlivých pracovníkov tak špecifický, že nie je možné jednoznačne určiť ich absolútne presné vymedzenie v subjektívnych faktoroch.

Objektívne faktory zo strany organizácie – podpora organizácie: Pracovné podmienky

- *Ekonomické;*
- *Štrukturálne – organizačné;*
- *Technické a technologické.*“

²⁵ FUKSOVÁ, N. Motivácia pracovníkov a pracovný výkon. In *MANEKO* [online]. Bratislava: Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: http://www.maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=29

3. MOTIVAČNÝ MODEL

Ako uvádzame v podkapitole 2.3, prejav vzťahu človeka k práci, jeho výkon a výkonnosť je odrazom pracovnej motivácie. Organizácia za pomoci vhodne nastaveného systému odmeňovania, môže svojho zamestnanca efektívne motivovať. Predsa len je mzda, náhrada za vykonanú prácu²⁶. A naopak úspech organizácie²⁷, v našom prípade klubu, závisí od kvalitných pracovníkov, kvalitných hráčov a tímu a túto kvalitu je potrebné si aj udržať. Využitím systému odmeňovania v podobe finančných a nefinančných odmien je to viac ako možné.

Fuksová²⁸, podľa Mayerovej a Pavlicu, charakterizuje cieľ motivačného programu ako: *“...aktívne ovplyvnenie pracovného správania (výkonnosti) a vytvorenie či upevnenie pozitívnych postojov pracovníkov k organizácii. Ide najmä o posilnenie identifikácie záujmov pracovníka so záujmami organizácie (lojalita k organizácii), o formovanie záujmu pracovníka o rozvoj vlastných schopností, vedomostí, zručností, ďalších dimenzií osobnosti a ich aktívne využitie v pracovnom procese, o uvedomenie si individuálnej zodpovednosti a zároveň potreby kooperácie, o rozvoj a uplatnenie tvorivého ľudského potenciálu organizácie, ktorý je v súčasnosti základnou podmienkou prežitia a konkurencieschopnosti organizácie v náročných podmienkach trhového prostredia.”*

Vysokú mieru motivácie môže organizácia, podľa Armstronga²⁹, dosiahnuť v prostredí v ktorom ponúka/dáva pracovníkom:

- príležitosť k vzdelávaniu a rastu (v našom prípade tréningu, prípravných zápasoch),
- stimuly, odmeny;

26 KACHAŇÁKOVÁ, A.; NACHTMANNOVÁ, O.; JONIAKOVÁ, Z. *PERSONÁLNY MANAŽMENT*. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, s. 160-184

27 MOTIVAČNÝ SYSTÉM. In *MOTIVAČNÝ SYSTÉM* [online]. [s.l.] : [s.n.], 200? [cit. 2011-06-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.apex.sk/Rodina%20a%20pr%C3%A1ca/Aplik%C3%A1cia/Prezent%C3%A1cia/MotSys/Default.htm>>.

28 FUCHSOVÁ, K. Motivačné programy v praxi organizácii. In *PSYCHOLÓGIA PRÁCE, ORGANIZÁCIE A RIADENIA PO VSTUPE DO EURÓPSKEJ ÚNIE* [online]. Košice : Spoločenskovedný ústav SAV, 2005 [cit. 2011-06-28]. Dostupné z WWW: <http://www.saske.sk/SVU/downloads/publikacie/Psychologia_prace_2005.pdf#page=47>.

29 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha : Grada Publishing, 2007. MOTIVACE, s. 220-229.

- spokojnosť s prácou (pocit, postoj k práci, pozitívny pocit vyjadruje spokojnosť, negatívny pocit, vyjadruje nespokojnosť).

Do motivačného systému firmy určite patrí štýl vedenia, komunikácie nadriadeného (trénera, manažéra), vzájomné vzťahy jednak medzi hráčmi, tiež s nadriadenými,... atď. No vzhľadom na dostupnosť informácií zo skúmaných materiálov sa zameriavame na systém odmeňovania.

3.1 Analýza stavu systému

Pri analýze súčasného stavu systému, podľa Fuchsovej³⁰, sa treba sústrediť na formálny popis používaných stimulačných prostriedkov, metódou obsahovej analýzy dokumentov príslušnej organizácie.

3.2 Systém odmeňovania

Podľa Koubeka³¹ spôsob stanovenia mzdy, prípadne rôznych zamestnaneckých výhod (benefitov), nie je ničím iným, ako systémom odmeňovania. Tento systém však neslúži len ako nástroj náhrady za odvedenú prácu, má plniť ďalšie funkcie, napr.:

- udržať si potrebných pracovníkov;
- pracovníkov odmeňovať za to, čo do firmy prinášajú (dosiahnuté výsledky, lojalita, úsilie, skúsenosti, schopnosti);
- viesť pracovníkov k čo najlepším výkonom, aby prácu vykonávali podľa svojich najlepších schopností, pozitívne vplývať na ich motiváciu.

Motivačný systém organizácie má podoby, či formy odmeny, ktoré sa dajú zatriediť do dvoch kategórií³²:

- **odmena peňažná,**

³⁰ FUCHSOVÁ, K. Motivačné programy v praxi organizácii. In *PSYCHOLÓGIA PRÁCE, ORGANIZÁCIE A RIADENIA PO VSTUPE DO EURÓPSKEJ ÚNIE* [online]. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, 2005 [cit. 2011-06-28]. Dostupné z WWW: <http://www.saske.sk/SVU/downloads/publikacie/Psychologia_prace_2005.pdf#page=47>.

³¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. Praha: Grada Publishing, 2007. Odměňován pracovníků, s. 157-186.

³² MOTIVAČNÝ SYSTÉM. In *MOTIVAČNÝ SYSTÉM* [online]. [s.l.]: [s.n.], 200? [cit. 2011-06-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.apex.sk/Rodina%20a%20pr%C3%A1ca/Aplik%C3%A1cia/Prezent%C3%A1cia/MotSys/Default.htm>>.

- **odmena nepeňažná.**

Nedá sa jednoznačne povedať, ktorá z týchto foriem na motiváciu vplýva viac a ktorá menej. Niekedy vhodne zvolená nefinančná odmena môže byť väčším motivujúcim faktorom ako akokoľvek dobrý plat.

3.2.1 Peňažné odmeny

Peňažnú odmenu tvoria:

Mzdové formy - základné³³ (základná odmena pracovníka, poväčšine sú základnou zložkou mzdy)

- **časová mzda**, ktorú dostáva zamestnanec za vykonanú prácu, jedná sa o hodinovú, týždennú, mesačnú;
- **úkolová mzda** - vykonaná práca je odmeňovaná na základe odvedeného výkonu, splnenia výkonových noriem;
- **podielová mzda** – výška mzdy závisí od výšky produkcie;
- **zmluvná mzda** – typ odmeny na základe očakávaných výsledkov. Je vyplácaná zamestnancovi podľa vopred dohodnutých podmienok za plnenie úloh počas vopred určeného obdobia v dohodnutom množstve a kvalite. Jedná sa o typ odmeny (mzdy) vrcholových športovcov. Zamestnávateľ sa zaviazal vyplácať zamestnancovi jeho mzdu podľa vopred dohodnutých pravidiel a jej výška je priamo úmerná podávaným výkonom. Po ukončení zmluvne viazaného obdobia sa vykoná hodnotenie zamestnanca a od neho závisí ďalšie pôsobenie v organizácii (tíme) ako aj ďalšia výška jeho odmien.

Prehľad jednotlivých mzdových foriem, ich výhod a nevýhod uvádza **Tabuľka 1**.

Mzdové formy – doplnkové³⁴ - (odmena, prémie pracovníka), poväčšine sú kombinované so základnou zložkou mzdy. Zámerom doplnkovej formy mzdy je upevniť puto odmeny na výkon a tým zintenzívniť jej celkový motivačný efekt. Joniaková³⁵ interpretuje cieľ využitia doplnkovej mzdovej formy: „Cieľom

33 KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *PERSONÁLNY MANAŽMENT*. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, s. 160-184

34 Tamtiež

35 Tamtiež

využívania doplnkových mzdových foriem je zvýšiť celkový stimulačný účinok mzdového systému prostredníctvom odmeňovania výkonu alebo zásluh.“

Túto formu doplnkovej mzdy prezentujú:

- Prémia
- Odmena
- Osobné ohodnotenie
- Príplatky

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody základných mzdových foriem³⁶.

MZDOVÁ FORMA	VÝHODY	NEVÝHODY
časová mzda	<p>zamestnanec</p> <ul style="list-style-type: none"> • zo strednodobého hľadiska stabilná mzda • neexistuje priame stimulovanie výkonu, čím sa znižuje napätie <p>organizácia</p> <ul style="list-style-type: none"> • jednoduchý výpočet mzdy • zmeny v metódach sa ľahko zavádzajú, pretože neovplyvňujú zárobok 	<p>organizácia</p> <ul style="list-style-type: none"> • vyššie nároky na vedenie zamestnancov
úkolová mzda	<p>zamestnanec</p> <ul style="list-style-type: none"> • silná stimulácia k výkonu <p>organizácia</p> <ul style="list-style-type: none"> • operatívne plánovanie prac. postupov • operatívne riadenie výroby 	<p>zamestnanec</p> <ul style="list-style-type: none"> • riziko precenenia fyzických možností <p>organizácia</p> <ul style="list-style-type: none"> • náklady na objektivizáciu výkonových noriem v dôsledku technického rozvoja
zmluvná mzda	<p>zamestnanec</p> <ul style="list-style-type: none"> • záruka mzdy na dlhšie obdobie za výsledok, za výsledok ktorý bude odvedený <p>organizácia</p> <ul style="list-style-type: none"> • jednoduchý výpočet mzdy • k dispozícii je denný záznam údajov o dosiahnutom výkone 	<p>zamestnanec</p> <ul style="list-style-type: none"> • neexistuje bezprostredná väzba medzi mzdou a výkonom <p>organizácia</p> <ul style="list-style-type: none"> • dodatočná kontrola výkonu nadriadeným • pri znížení výkonu, je zložité krátiť mzdu

³⁶ Upravené podľa: KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *PERSONÁLNY MANAŽMENT*. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, 178 s.

3.2.2 Nepeňažné odmeny

Pod nepeňažné odmeny patria rôzne výhody a služby, ktoré firma poskytuje svojim pracovníkom, tieto majú nepeňažný, nehmotný charakter³⁷.

Zamestnanecké výhody, ako uvádza Koubek³⁸, sú súčasťou odmeňovania pracovníkov, sú poskytované firmou hlavne za pracovný pomer.

V zásade možno tieto odmeny týkajúce sa pracovníka rozdeliť na výhody³⁹:

- sociálnej povahy – rôzne druhy podnikových pôžičiek, poistenia;
- vzťahujúce sa na prácu - stravovanie, hokejová výstroj a výzbroj hradená firmou;
- spojené s postavením vo firme – preplácanie služobného telefónu, služobné auto.

Koubek⁴⁰ podotkol, že zamestnanecké výhody sú v reále len tie výhody, ktoré firma poskytuje, nie preto, že musí na základe zákona, ale zo svojej iniciatívy a motivácie na udržanie si potrebných pracovníkov, pre posilnenie firemných vzťahov.

37 KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *PERSONÁLNY MANAŽMENT*. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, s. 160-184

38 KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. Praha : Grada Publishing, 2007. Odměňován pracovníků, s. 157-186.

39 KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *PERSONÁLNY MANAŽMENT*. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, s. 160-184

40 KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. Praha : Grada Publishing, 2007. Odměňován pracovníků, s. 157-186.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4. CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom práce je zhodnotenie využívaných stimulačných nástrojov používaných klubom na ovplyvnenie motivácie hráča (na základe zaregistrovaných hráčskych zmlúv - kategória senior, sezóna 2009-2010) ľadového hokeja v HC SLOVAN Bratislava, a.s. Motiváciu, na základe teoretických vymedzení, rozdeľujeme na peňažnú a nepeňažnú.

4.1 Hodnotenie systému motivácie na základe interných dokumentov

Hodnotenie prebehlo na základe analýzy interných dokumentov, platných pre sezónu 2009/2010, a to:

- Hráčskych zmlúv (001-P-1-2009/10 až 001-P-31-2009/10);
- Príslušných dodatkov č. 1, č. 2 k hráčskym zmluvám (001-P-1-2009/10 až 001-P-31-2009/10);
- Interných smerníc a poriadkov (Int. 001/09-10);
- Pravidiel pre správanie sa hráčov (PP-HR/09-10).

Z analýzy interných dokumentov vyplýva, že klub poskytuje hráčovi peňažné aj nepeňažné odmeny, prehľad jednotlivých mzdových foriem uvádzame v podkapitole 4.1.1 (Tabuľka 2) a jednotlivých výhod v podkapitole 4.1.2 (Tabuľka 3 - 5).

4.1.1 Peňažné odmeny

Štúdiom klubových interných dokumentov HC SLOVAN Bratislava sme zistili, že všetkých 31 hráčov má zmluvne stanovený základný plat (mzdu), ku ktorému sú vopred stanovené, uvedené dodatkové mzdové formy v podobe prémie a odmien, tieto tvoria

pohyblivú zložku platu (mzdy) za splnenie vytýčeného cieľa. Popri základnej mesačnej odmene, teda na pevné odmeny viažu pohyblivé - ak hráči dosahujú stanovené výsledky v individuálnom hodnotení.

Ako prezrádzajú všetky hráčske zmluvy, už v deň ich podpisu, vedia hráči aká je odmena za zisk titulu. Výška odmeny je silným finančným lákadlom. Nárok na prémie za postup zo základnej časti má každý hráč, ktorý odohral minimálne 70% základnej časti a zároveň sa klub v tabuľke po základnej časti umiestnil na 1. mieste. Majstrovskú prémie podľa interných zmlúv, má každý hráč, ktorý odohral minimálne 70% play off extraligy.

Tabuľka 2: Prehľad jednotlivých mzdových foriem.

Peňažné odmeny		
Mzdové formy		
Základné	Doplňkové	
	prémie	odmeny
<ul style="list-style-type: none"> zmluvná mzda 	<ul style="list-style-type: none"> za víťazné stretnutie v riadnom hracom čase za víťazné stretnutie v predĺžení 	<ul style="list-style-type: none"> za postup zo základnej časti extraligy za zisk titulu MAJSTER SR

Zdroj: Autor

4.1.2 Nepeňažné odmeny

Zo strany klubu ide aj o:

- Zabezpečenie športového výstroja, hokejovej výzbroje a ostatného vybavenia na všetky tréningové i zápasové činnosti
- Klub zabezpečuje zdravotnú starostlivosť a rehabilitáciu prostredníctvom klubového lekára, maséra či fyzioterapeuta, prehliadky a liečenia. V prípade zranenia počas výkonu športovej činnosti (sústredenie, tréning, zápas) klub hradí náklady liečebnej starostlivosti (operácia a pod.)

V nadväznosti na to klub:

- Propaguje hráčov na klubovej web stránke, príp. iná mediálna prezentácia.

- Zaväzuje hráčov na účasť na spoločenských akciách (charita, sponzori atď.).

Tabuľka 3: Prehľad nepeňažných odmien – výhod sociálnej povahy.

Nepeňažné odmieny

Výhody

Sociálnej povahy
<ul style="list-style-type: none"> • klubový lekár, masér, fyzioterapeut • prehliadky a liečenia • klub hradí náklady liečebnej starostlivosti v prípade zranenia počas výkonu športovej činnosti

Zdroj: Autor

Tabuľka 4: Prehľad nepeňažných odmien – výhody súvisiace s prácou.

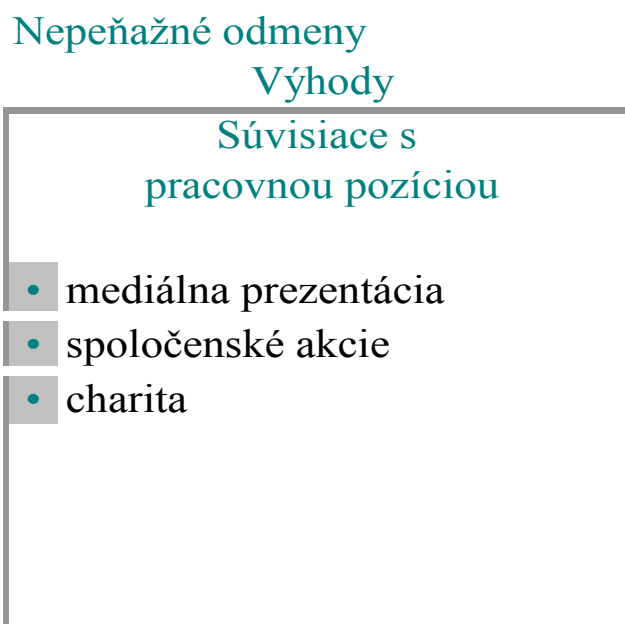
Nepeňažné odmieny

Výhody

Súvisiace s prácou
<ul style="list-style-type: none"> • krytie všetkých nákladov spojených s účasťou na zápasoch, sústrezeniach a ďalších akciách konaných v záujme klubu • športový výstroj, hokejová výzbroj, vybavenie na všetky tréningové a zápasové činnosti • fitness, sauna, bazén

Zdroj: Autor

Tabuľka 5: Prehľad nepeňažných odmien – výhody súvisiace s pracovnou pozíciou.



Zdroj: Autor

4.1.3 Hráčska zmluva

Hráčska zmluva je zmluvný dokument medzi klubom a hráčom, stanovuje podmienky pre obe zúčastnené strany, platnosť tento dokument získava až po zaregistrovaní riadiacim orgánom súťaže PRO-HOKEJ⁴¹, bez tohto úkonu sú podmienky stanovené v zmluve nevymáhateľné. Každý hráč ktorý odohrá minimálne dva zápasy v danom klube musí mať riadne zaregistrovanú profesionálnu hráčsku zmluvu. V opačnom prípade hrozí klubu pre nesplnenie povinností strata bodov, čo môže mať výrazne negatívny dopad, jednak na konečné umiestnenie v súťaži a s tým spojený nezájem sponzorov, čiže strata finančného krytia, ktorý vedie jedinou cestou a to súdnou.

41 PRO-HOKEJ riadiaci orgán hokejovej extraligy Slovenskej republiky, združuje kluby hrajúce najvyššiu súťaž.

Plchovej⁴² vysvetlením: „Existuje široká škála stimulačných prostriedkov. **Stimulom môže byť všetko, čo je pre zamestnanca významné a čo mu môže podnik ponúknuť. Stimulačné prostriedky sa v modernom riadení ľudských zdrojov zastrešujú ako celok pojmom odmeňovanie. Rozumieme tým nielen poskytovanie mzdy, resp. platu a iných peňažných odmien, ale aj rôzne výhody a služby poskytované zamestnancom.**“

Profesionálni hokejisti HC Slovan, pokladajú šport nielen za zábavu, ale predovšetkým za svoje povolanie, zamestnanie, zdroj príjmov pre seba, ale i zabezpečenie rodiny.

Podľa Kuperovej⁴³ pracovníci môžu byť motivovaný tím, že: „... hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby alebo aspoň vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov. V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód, ako odmeňovanie, povýšenie, pochvala atď.“ V našom prípade môžeme povýšenie chápať ako postup vo formácii napríklad z druhej päťky do prvej⁴⁴. Koľkokrát boli hráči pochválení, žiaľ na základe analýzy interných dokumentov nie je možné, nakoľko sa v nich takáto informácia neuvádza.

4.2 Hodnotenie systému motivácie na základe dotazníka

4.2.1 Charakteristika skupiny

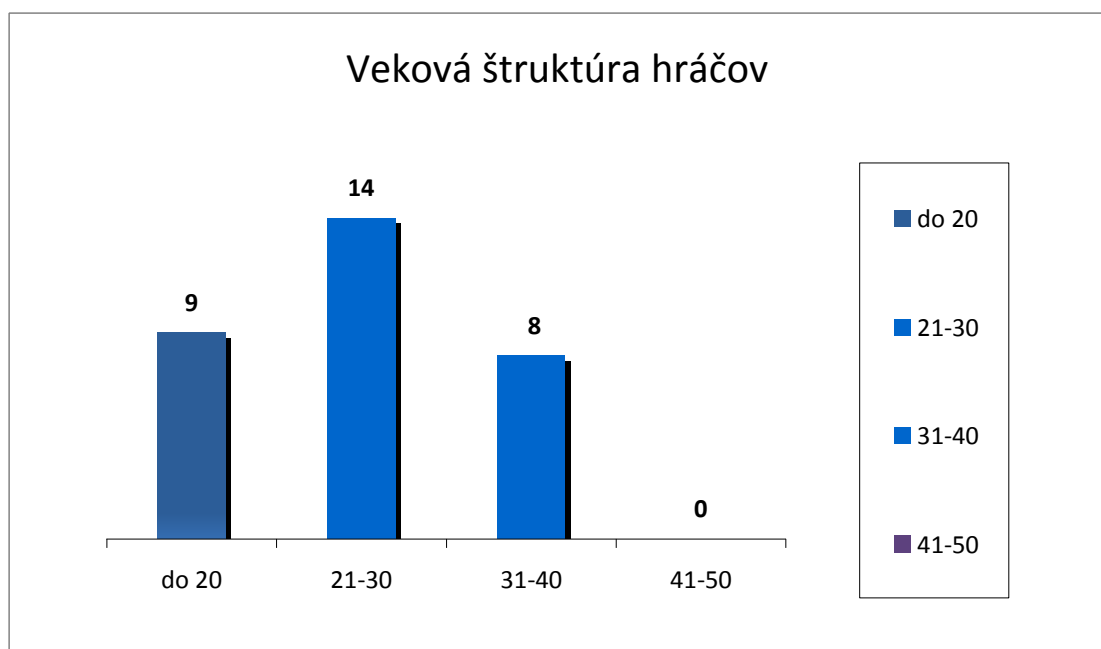
Skupinu tvorili profesionálni hráči ľadového hokeja (v zmluve kategorizovaní ako seniory), ktorí v sezóne 2009/2010 hrali za extraligový klub HC SLOVAN Bratislava, a.s. sme v **Grafe 1** znázornil vekovú štruktúru seniorského tímu HC SLOVAN Bratislava spomínanej sezóny. Skladba kádrov kolektívu má aj z hľadiska udržiavania kontinuity, úspešnosti a hernej kvality, dobrú vekovú štruktúru.

42 PLCHOVÁ, J. Stimulácia a motivácia ako faktory ľudského správania sa. In *MANEKO* [online]. Bratislava : Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=59

43 KUPEROVÁ, M. MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV AKO FAKTOR EFEKTÍVNEHO RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV. In *MANEKO* [online]. Bratislava : Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: <http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=59>

44 Hierarchia formácií je od 1. po 4. kde prvá je najvýznamnejšia.

Graf 1: Veková štruktúra – seniori HC SLOVAN Bratislava.



Zdroj: Autor

Základ tímu tvorí silná stredná generácia (45% hráčov od 21 do 30 rokov). Na každú trojicu hráčov pripadá jeden leader. Táto silná skupina je doplnená mladšou (29% hráčov do 20 rokov). Teda platí: jeden žiak – jeden učiteľ. Spolu to vytvára stabilný celok.

Už tieto fakty naznačujú, že pred vedením klubu a ešte viac pred samotnými trénermi stála náročná úloha - optimálneho zvolenia rôznych motivačných prostriedkov pri práci s touto variantov hráčov. Kým u najskúsenejších bolo treba pracovať citlivo, s uspokojovaním finančných nárokov, u strednej generácie (tiež s vysokými nárokmi na plat) súbežne pracovali s tézou vysokej hernej zručnosti, ktorá môže otvoriť dvere do reprezentačného tímu.

Podobné predpoklady o niekoľko neskôr čakajú spomínanú najmladšiu generáciu, pre ktorú je mocným motivačným faktorom, aby sa presadili v najtradičnejšom Slovenskom hokejovom klube do základnej zostavy, etablovali sa v nej.

4.2.2 Priebeh výskumu

Pôvodný dotazník sme kompletne prepracovali, tvorí **Prílohu 2** (2. časť). O pomoc s doručením a následným vyplňaním dotazníka hráčmi bol požiadany opäť športový manažér klubu p. Oldřich Štefl, ktorý ochotne prisľúbil pomoc a zároveň dodržanie anonymity hráčov.

Dotazník - 1. časť

Analýza skupiny 31 hráčov, obsahuje údaje:

- Veková štruktúra hráčov (Graf 1, strana 28),
- Herný post a
- Počet odohratých zápasov – základná časť, sezóna 2009/2010.

Dotazník - 2. časť (túto časť dotazníka, vyplňali hráči.)

Dotazník, tvorí **Prílohu č. 2**, bol na základe telefonického dohovoru o pomoc s doručením a následným vyplňaním dotazníka hráčmi požiadany opäť športový manažér klubu p. Oldřich Štefl, ktorý ochotne prisľúbil pomoc a zároveň dodržanie anonymity hráčov. Vyplnené dotazníky poslal p. Štefl nascanované e-mailom späť, tretí júnový týždeň.

V práci nami použitý dotazník (2. časť) – je zameraný na systém odmeňovania, peňažný a nepeňažný, vyplývajúci z analýzy motivačného systému interných dokumentov, jednotlivých mzdových foriem a výhod. Na vzorke odpovedí sme posudzovali intenzitu stimulačných prostriedkov poskytovaných klubom na motiváciu hráča ľadového hokeja seniorského tímu HC SLOVAN Bratislava, a.s. uvedených v poskytnutých interných dokumentoch.

Otázky vychádzali zo všeobecného princípu motivácie, ako uvádzame v podkapitole 2.1, ktorý je:

- maximalizovať príjemné a minimalizovať nepríjemné,
- udržiavať psychickú rovnováhu.

V motivácii potom všeobecne platí, že ide o impulzy k zmene stavu daného subjektu na žiaduci stav, kde daný stav zastupuje strata psychickej rovnováhy, nepríjemný, vnútorný nedostatok a žiaduci je príjemný, stav psychickej rovnováhy.

Motívy sú hodnoty – subjektívne vnímanie toho, čo je dobré nie len pre seba, tiež pre naše okolie. Hodnoty sú širokospektrálne, od materiálnych statkov až po abstraktné predstavy dobra.

Z toho sme vyvodili, že spokojný človek je človek v stave psychickej rovnováhy. Tak aj spokojný hráč je hráč v psychickej pohode. Spokojný znamená byť motivovaný. Hodnota personifikuje motív, ak si cením, oceňujem, či pokladám niečo za dobré, dôležité, má to pre mňa hodnotu, motivuje ma to. V dotazníku sa preto pýtame na spokojnosť a dôležitosť jednotlivých faktorov.

Otázky uvedené v dotazníku sme rozdelili na dve časti (peňažnú/nepeňažnú) a ako vyššie interpretujeme, pýtali sme sa na spokojnosť a dôležitosť jednotlivých prostriedkov. V dotazníku (A-5, B-5) sme zámerne uviedli: *výška odmeny za zisk titulu MAJSTER SR*, pretože klub titul nezískal, tím pádom ani odmena nebola vyplatená.

4.3 Výsledky a zhodnotenie

4.3.1 Výsledky dotazníka

Dotazník - 1. časť

Analýza skupiny 31 hráčov, obsahuje údaje:

- Veková štruktúra hráčov (Graf 1, strana 27),
- Herný post (Graf 2, strana 30) a
- Počet odohratých zápasov v HC SLOVAN Bratislava - kategória senior (Graf 3, strana 31).

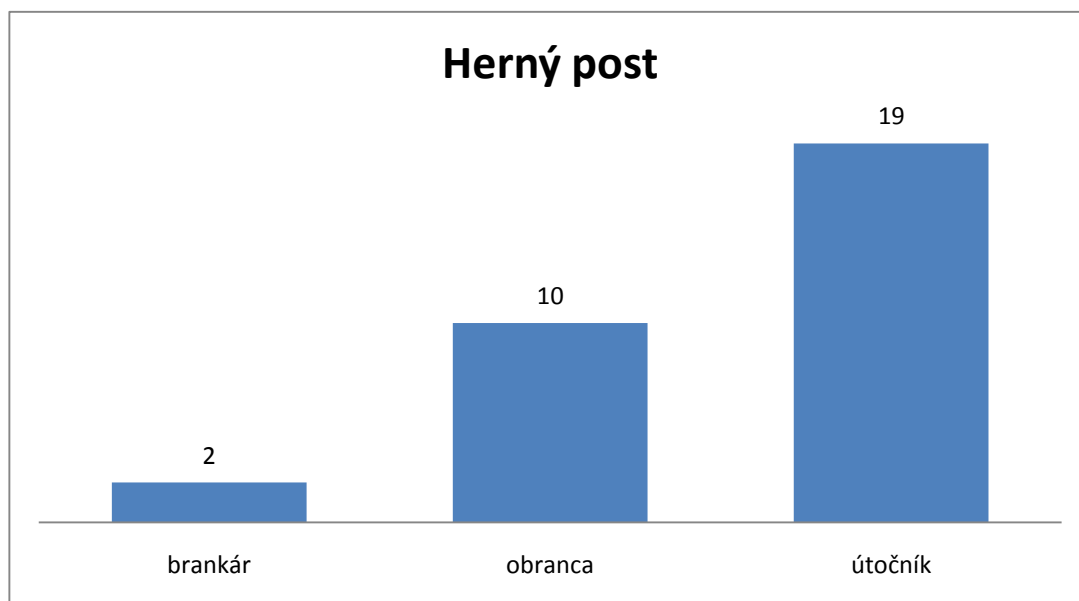
Veková štruktúra hráčov

Analýza skupiny 31 hráčov. Počas sezóny 2009/2010 bolo pod vedením trénera Antonína Stavjaňu 31 hráčov Extraligy. Z internej štatistiky, ktorá tvorí **Prílohu 1**, sme zistili vekovú štruktúru hráčov mužstva, tú znázorňuje Graf 1 (podkapitola 4.2.1 strana 27). Základ tímu tvorí silná stredná generácia (45% hráčov od 21 do 30 rokov). Na každú trojicu hráčov pripadá jeden leader. Táto silná skupina je doplnená mladšou (29% hráčov do 20 rokov). Teda platí: jeden žiak – jeden učiteľ. Spolu tak vytvára stabilný celok.

Herný post

Ďalej herné zaradenie hráčov, t.j. herný post znázorňuje **Graf 2**. Skratky uvedené v Prílohe 1 (LW, RW, CE) – predstavujú post útočníka, (RD, LD) – post obrancu a (GK) – post brankára.

Graf 2: Štruktúra mužstva (herný post) – HC SLOVAN Bratislava, 2009/2010.



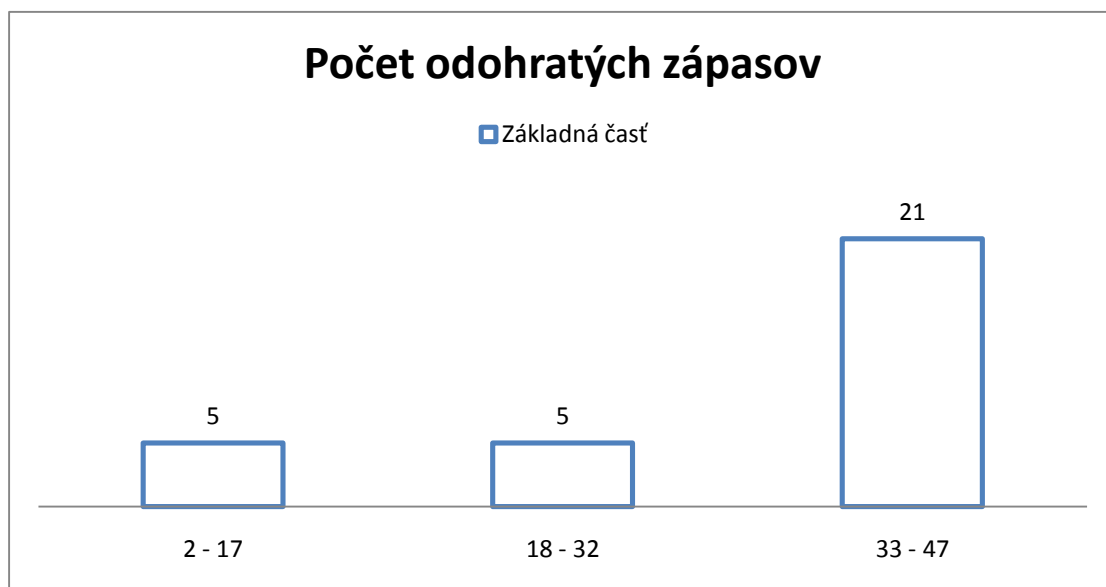
Zdroj: Autor

Počet odohratých zápasov v sezóne 2009/2010

Celkový počet odohratých extraligových zápasov v sezóne 2009/2010 za HC SLOVAN Bratislava (v zmluve kategória seniori). V danej sezóne odohral HC SLOVAN Bratislava

31 zápasov doma a 31 zápasov vonku t.j. celkovo za sezónu 62 zápasov. Uvádžeme zápasy základnej časti – **Graf 3**.

Graf 3: Počet odohratých zápasov - základná časť, sezóna 2009/2010.



Zdroj: Autor

V sezóne 2009/2010 bol celkový počet 62 zápasov (v podkapitole 4.1.1 uvádzame kedy vzniká hráčovi nárok na odmenu). Z toho výhier celkom 42 v riadnom hracom čase a 8 výhier v predĺžení. V základnej časti 47 zápasov a v play-off 15 zápasov. Nárok na odmenu za postup zo základnej časti z 1. miesta malo 21 hráčov.

Len pre zaujímavosť a doplnenie uvádzame, celkový počet prehier je 10 v riadnom hracom čase a 2 prehry v predĺžení, najpriaznivejším mesiacom čo sa týka vyhratých zápasov, celkom 9 v riadnom hracom čase, bol október 2009 a naopak najviac prehier, celkom 4 v riadnom hracom čase, v apríly 2010.

HC SLOVAN Bratislava vyhral základnú časť v play off sa dostal do finále. Konečnom umiestnení nami hodnotenej sezóny skončil na 2. mieste, titul Majster SR teda nezískal.

Dotazník - 2. časť

Hráčmi vyplnené dotazníky boli nascanované doručené e-mailom, tretí júnový týždeň. Celkový počet doručených vyplnených dotazníkov bol 16. Na základe týchto odpovedí sme vypracovali prehľad, sumár výsledkov - Tabuľka 6 (peňažné odmeny) a Tabuľka 7 (nepeňažné odmeny).

4.3.1.1 Peňažná odmena

Sumár výsledkov peňažnej odmeny, základnej a doplnkovej formy platu (mzdy), uvádzame v Tabuľke č. 6.

Tabuľka 6: Sumár odpovedí dotazníka (peňažná odmena).

Nakoľko sú uvedené mzdové formy pre Vás dôležité?

A

1. výška Vášho základného platu	9	veľmi dôležité	5	málo dôležité	2	nedôležité
2. výška prémie za víťazné stretnutie (riadny hrací čas)	11	veľmi dôležité	5	málo dôležité	-	nedôležité
3. výška prémie za víťazné stretnutie (predĺženie)	15	veľmi dôležité	1	málo dôležité	-	nedôležité
4. výška odmeny za postup zo základnej časti	16	veľmi dôležité	-	málo dôležité	-	nedôležité
5. výška odmeny za zisk titulu MAJSTER SR (sezóna 2009/2010)	-	veľmi dôležité	-	málo dôležité	10	nedôležité

Nakoľko ste spokojný s jednotlivými formami doplnkovej mzdy?

B

1. výška Vášho základného platu	11	veľmi spokojný	5	málo spokojný	-	nespokojný
2. výška prémie za víťazné stretnutie	12	veľmi spokojný	4	málo spokojný	-	nespokojný
3. výška prémie za víťazné stretnutie (predĺženie)	12	veľmi spokojný	4	málo spokojný	-	nespokojný
4. výška odmeny za postup zo základnej časti	16	veľmi spokojný	-	málo spokojný	-	nespokojný
5. výška odmeny za zisk titulu MAJSTER SR (sezóna 2009/2010)	-	veľmi spokojný	-	málo spokojný	-	nespokojný

Zdroj: Autor

Odpovede z dotazníka – peňažná odmena / hodnota a spokojnosť.

1. Výška základného platu:

A

- je veľmi dôležitá pre 9 hráčov,
- je málo dôležitá pre 5 hráčov,
- ako nedôležité hodnotili 2 hráči.

B

- veľmi spokojných 11 hráčov,
- málo spokojných 5 hráčov,
- žiaden nespokojný.

2. Výška prémie (riadny hrací čas):

A

- je veľmi dôležitá pre 11 hráčov,
- je málo dôležitá pre 5 hráčov,
- nedôležité pre 0 hráčov.

B

- veľmi spokojných 12 hráčov,
- málo spokojných 4 hráčov,
- nespokojných 0 hráčov.

3. Výška prémie (predĺženie):

A

- je veľmi dôležitá pre 15 hráčov,
- je málo dôležitá pre 1 hráčov,
- nedôležité pre 0 hráčov.

B

- veľmi spokojných 12 hráčov,
- málo spokojných 4 hráčov,
- nespokojných 0 hráčov.

4. Výška odmeny (postup zo základnej časti):

A

- je veľmi dôležitá pre 16 hráčov,
- je málo dôležitá pre 0 hráčov,
- nedôležité pre 0 hráčov.

B

- veľmi spokojných 16 hráčov,
- málo spokojných 0 hráčov,
- nespokojných 0 hráčov.

5. Výška odmeny (titul MAJSTER SR 2009/2010):

A*

- je veľmi dôležitá pre 0 hráčov,
- je málo dôležitá pre 0 hráčov,
- nedôležité pre 10 hráčov.

B*

- veľmi spokojných 0 hráčov,
- málo spokojných 0 hráčov,
- nespokojných 0 hráčov.

*pozn.: 6 hráči dopísali:“?”

Z uvedených odpovedí vyplýva, že peňažné odmeny, platy (mzdy) v základnej a doplnkovej forme sú dôležitým aspektom motivácie hráčov, vzhľadom na hodnotenie a spokojnosť.

4.3.1.2 Nepeňažná odmena

Sumár výsledkov nepeňažnej odmeny, výhod poskytovaných klubom (benefitov), uvádzame v Tabuľke č. 7.

Tabuľka 7: Sumár odpovedí dotazníka (nepeňažná odmena).

Nakoľko sú výhody poskytované klubom pre Vás dôležité?

C						
1. klubový lekár, masér, fyzioterapeut	10	veľmi dôležité	4	málo dôležité	2	nedôležité
2. zdravotné prehliadky a liečenia	9	veľmi dôležité	7	málo dôležité	-	nedôležité
3. hradenie nákladov liečebnej starostlivosti v prípade zranenia počas výkonu športovej činnosti	15	veľmi dôležité	1	málo dôležité		nedôležité
4. krytie všetkých nákladov spojených s účasťou na zápasoch, sústredueniach a ďalších akciách konaných v záujme klubu	16	veľmi dôležité	-	málo dôležité	-	nedôležité
5. športový výstroj, hokejová výzbroj, vybavenie na všetky tréningové a zápasové činnosti	16	veľmi dôležité	-	málo dôležité	-	nedôležité
6. fitness, sauna, bazén	16	veľmi dôležité	-	málo dôležité	-	nedôležité
7. mediálna prezentácia	13	veľmi dôležité	3	málo dôležité	-	nedôležité
8. spoločenské akcie	13	veľmi dôležité	3	málo dôležité		nedôležité
9. charita	12	veľmi dôležité	3	málo dôležité	1	nedôležité

Nakoľko ste spokojný s výhodami poskytovanými klubom?

D						
1. klubový lekár, masér, fyzioterapeut	4	veľmi spokojný	11	málo spokojný	1	nespokojný
2. zdravotné prehliadky a liečenia	6	veľmi spokojný	8	málo spokojný	2	nespokojný
3. hradenie nákladov liečebnej starostlivosti v prípade zranenia počas výkonu športovej činnosti	9	veľmi spokojný	6	málo spokojný	1	nespokojný
4. krytie všetkých nákladov spojených s účasťou na zápasoch, sústredueniach a ďalších akciách konaných v záujme klubu	16	veľmi spokojný	-	málo spokojný	-	nespokojný
5. športový výstroj, hokejová výzbroj, vybavenie na všetky tréningové a zápasové činnosti	16	veľmi spokojný	-	málo spokojný	-	nespokojný
6. fitness, sauna, bazén	16	veľmi spokojný	-	málo spokojný	-	nespokojný
7. mediálna prezentácia	16	veľmi spokojný	-	málo spokojný	-	nespokojný
8. spoločenské akcie	16	veľmi spokojný	-	málo spokojný	-	nespokojný
9. charita	15	veľmi spokojný	1	málo spokojný	-	nespokojný

Zdroj: Autor

Na základe uvedeného v podkapitole 3.2.2, sme výhody poskytované klubom, vyhodnotili, podľa členenia na výhody⁴⁵:

- sociálnej povahy,
- vzťahujúce sa na prácu,
- spojené s postavením vo firme.

Odpovede z dotazníka – nepeňažná odmena / výhody sociálnej povahy.

Hráči z výhod sociálnej povahy považujú za veľmi dôležité hradenie nákladov liečebnej starostlivosti v prípade zranenia počas výkonu športovej udalosti. Veľmi spokojní sú 9 hráči, menej spokojní 6 hráči a nespokojní 2 hráči.

S klubovým lekárom, masérom a fyzioterapeutom je málo spokojných až 11 hráčov, hoci 10 hráči ich hodnotia ako veľmi dôležitých.

Odpovede z dotazníka – nepeňažná odmena / výhody vzťahujúce sa na prácu.

Hráči z výhod vzťahujúcich sa na prácu, krytie nákladov spojených s účasťou na zápasoch, sústreduciach a ďalších akciách konaných v záujme klubu; športový výstroj, hokejový výzbroj, vybavenie na všetky tréningové a zápasové činnosti; fitness, sauna, bazén; považujú všetky za veľmi dôležité a zároveň sú s nimi aj veľmi spokojní.

Odpovede z dotazníka – nepeňažná odmena / výhody spojené s postavením vo firme.

Extraligoví hráči sa majú možnosť prezentovať na rôznych spoločenských akciách konaných v záujme klubu, zároveň klub propaguje jednotlivých hráčov na web stránkach, tlačovinách, ...atď.

Väčšina hráčov považuje tieto výhody za veľmi dôležité a skoro všetci sú s nimi spokojní.

45 KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. PERSONÁLNY MANAŽMENT. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, s. 160-184

4.3.2 Zhodnotenie

Dotazník - 1. časť

Analýzou skupiny 31 hráčov sme zistili:

- Vekovú štruktúru hráčov (Graf 1, strana 28).

Z internej štatistiky, ktorá tvorí **Prílohu 1**, sme zistili vekovú štruktúru hráčov mužstva, tú znázorňuje Graf 1 (podkapitola 4.2.1 strana 27). Základ tímu tvorí silná stredná generácia (45% hráčov od 21 do 30 rokov). Na každú trojicu hráčov pripadá jeden leader. Táto silná skupina je doplnená mladšou (29% hráčov do 20 rokov). Teda platí: jeden žiak – jeden učiteľ. Spolu tak vytvára stabilný celok.

- Herný post (Graf 2, strana 30).

Herné zaradenie hráčov, t.j. herný post znázorňuje **Graf 2**. Skratky uvedené v Prílohe 1 (LW, RW, CE) – post útočníka, (RD, LD) – post obrancu a (GK) – post brankára.

- Počet odohratých zápasov

– základná časť, sezóna 2009/2010 (Graf 3, strana 31).

V sezóne 2009/2010 bol celkový počet 62 zápasov (v podkapitole 4.1.1 uvádzame kedy vzniká hráčovi nárok na odmenu). Z toho výhier celkom 42 v riadnom hracom čase a 8 výhier v predĺžení. V základnej časti 47 zápasov a v play-off 15 zápasov. Nárok na odmenu za postup zo základnej časti z 1. miesta malo 21 hráčov.

Dotazník - 2. časť

V práci nami použitý dotazník (2. časť) zameraný na systém odmeňovania, peňažný a nepeňažný, vyplývajúci z analýzy motivačného systému interných dokumentov, jednotlivých mzdových foriem a výhod. Na vzorke odpovedí sme posudzovali intenzitu stimulačných prostriedkov poskytovaných klubom na motiváciu hráča ľadového hokeja seniorského tímu HC SLOVAN Bratislava, a.s. uvedených v poskytnutých interných dokumentoch.

Otázky vychádzali zo všeobecného princípu motivácie (ako uvádzame v podkapitole 2.1), v dotazníku sme sa preto pýtali na spokojnosť a dôležitosť jednotlivých faktorov.

Otázky sme rozdelili na dve časti (peňažnú/nepeňažnú).

V dotazníku (A-5, B-5) sme zámerne uviedli: *výška odmeny za zisk titulu MAJSTER SR*, pretože klub titul nezískal, tým pádom ani odmena nebola vyplatená. Pričom odpovede hráčov nasvedčovali, že si uvedomovali túto skutočnosť.

Vzhľadom na hodnotenie a spokojnosť hráčov s peňažnými odmenami, možno konštatovať, že sú dôležitým aspektom motivácie hráčov.

Na základe uvedeného v podkapitole 3.2.2, sme výhody poskytované klubom, vyhodnotili, podľa členenia na výhody⁴⁶:

Výhody sociálnej povahy.

Odpovede hráčov naznačujú, že túto výhodu považujú za dôležitú, no spokojnosť veľká nie je. Klub by sa mal určite zamerať na služby poskytované klubovým lekárom

Výhody vzťahujúce sa na prácu.

Hráči považujú výhody vzťahujúce sa na prácu všetky za veľmi dôležité a zároveň sú s nimi aj veľmi spokojní.

Výhody spojené s postavením vo firme.

Väčšina hráčov považuje tieto výhody za veľmi dôležité a skoro všetci sú s nimi spokojní.

Výhody poskytované klubom sú hráčmi celkovo hodnotené veľmi dobre.

Výsledky a zhodnotenie systému odmeňovania ukazujú, že klubom poskytované stimulačné prostriedky majú vplyv na motiváciu hráčov.

46 KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. PERSONÁLNY MANAŽMENT. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, s. 160-184

Záver

Hlavným cieľom tejto práce bolo zhodnotenie využívaných stimulačných nástrojov používaných klubom na ovplyvnenie motivácie hráča (na základe zaregistrovaných hráčskych zmlúv - kategória senior, sezóna 2009-2010) ľadového hokeja v HC SLOVAN Bratislava, a.s.

Práca je rozdelená na dve časti:

- Teoretická časť.

V 1. kapitole popisujeme športové prostredie, v skratke sme predstavili hokejový klub, jeho históriu, tradíciu a z toho plynúcu prestíž; ďalej vymedzenie profesionálnej, vrcholovej úrovne. Hráč ľadového hokeja ako profesionál, pracovník klubu, zdôraznenie faktu, že hokej je jeho jediný zdroj príjmov, preto v 2. kapitole pokračujeme uvedením rozdielu medzi motívom, motiváciou a stimulom, stimuláciou, zadenovaním pracovnej motivácie a jej faktorov na interpretáciu vzťahu človeka k práci, jeho výkon a výkonnosť, ktoré sú odrazom pracovnej motivácie. 3. kapitola pojednáva o motivačnom systéme organizácie, ktorá za pomoci vhodne nastaveného systému odmeňovania, môže svojho zamestnanca efektívne motivovať za vykonanú prácu. Predsa len je mzda, náhrada za vykonanú prácu⁴⁷. A naopak úspech organizácie⁴⁸, v našom prípade klubu, závisí od kvalitných pracovníkov, kvalitných hráčov a tímu a túto kvalitu je potrebné si aj udržať. Využitím systému odmeňovania v podobe finančných a nefinančných odmien.

- Praktická časť

Z analýzy interných dokumentov vyplynulo, že klub poskytuje hráčovi peňažné aj nepeňažné odmeny, všetkých 31 hráčov má zmluvne stanovený základný plat (mzdu), ku ktorému sú vopred stanovené, uvedené dodatkové mzdové formy v podobe prémie a odmien, tieto tvoria pohyblivú zložku platu (mzdy) za splnenie vytýčeného cieľa. Popri

47 KACHAŇÁKOVÁ, A.; NACHTMANNOVÁ, O.; JONIAKOVÁ, Z. *PERSONÁLNY MANAŽMENT*. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, s. 160-184

48 MOTIVAČNÝ SYSTÉM. In *MOTIVAČNÝ SYSTÉM* [online]. [s.l.] : [s.n.], 200? [cit. 2011-06-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.apex.sk/Rodina%20a%20pr%C3%A1ca/Aplik%C3%A1cia/Prezent%C3%A1cia/MotSys/Default.htm>>.

základnej mesačnej odmene, teda na pevné odmeny viažu pohyblivé - ak hráči dosahujú stanovené výsledky v individuálnom hodnotení. Výhody poskytované klubom hráči celkovo hodnotili ako veľmi dobre.

Výsledky a zhodnotenie systému odmeňovania ukázali, že klubom poskytované stimulačné prostriedky majú vplyv na motiváciu hráčov.

Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha : Grada Publishing, 2007. MOTIVACE, s. 220-229.

BĚLOHLAVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. PERSONÁLNÝ MANAŽMENT. 1. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. Odmeňovanie zamestnancov, s. 160-184

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. Praha : Grada Publishing, 2007. Odměňován pracovníků, s. 157-186.

LEŠKA, D. Sociológia športu. *NŠC Revue*. 2005.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009.

ORAVCOVÁ, J. *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica: Fakulta humanitných vied, 2004.

SLEPIČKA, P., HOŠEK, V., HÁTLOVÁ, B. *Psychológia športu*. Praha : Karolinum, 2009.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

MOTIVAČNÝ SYSTÉM. In *MOTIVAČNÝ SYSTÉM* [online]. [s.l.] : [s.n.], 200? [cit. 2011-06-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.apex.sk/Rodina%20a%20pr%C3%A1ca/Aplik%C3%A1cia/Prezent%C3%A1cia/MotSys/Default.htm>>.

KUPEROVÁ, M. Motivácia pracovníkov ako faktor efektívneho riadenia ľudských zdrojov. In *MANEKO* [online]. Bratislava : Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=59

PLCHOVÁ, J. Stimulácia a motivácia ako faktory ľudského správania sa. In *MANEKO* [online]. Bratislava : Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: http://maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=59

FUKSOVÁ, N. Motivácia pracovníkov a pracovný výkon. In *MANEKO* [online]. Bratislava : Merkantil, 2009 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: http://www.maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=29

Slovnaft extraliga. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 31.08.2008, last modified on 21.11.2010 [cit. 2010-11-27]. Dostupné z WWW: http://sk.wikipedia.org/wiki/Slovnaft_extraliga

HC Slovan Bratislava. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 20.10.2006, last modified on 17.10.2010 [cit. 2010-11-27]. Dostupné z WWW: http://sk.wikipedia.org/wiki/HC_Slovan_Bratislava

INTERNÉ DOKUMENTY:

Hráčske zmlúvy (001-P-1-2009/10 až 001-P-31-2009/10)

Dodatky č. 1, č. 2 k hráčskym zmluvám (001-P-1-2009/10 až 001-P-31-2009/10)

Interné smernice a poriadky (Int. 001/09-10)

PRAVIDLÁ PRE SPRÁVANIE SA HRÁČOV (PP-HR/09-10)

Priloha 2: Dotazník.