



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE SPOLEČNOSTI BALIARNE OBCHODU POPRAD, A.S.

PROPOSAL OF CHANGES FOR MOTIVATIONAL PROGRAMME IN THE COMPANY BALIARNE  
OBCHODU POPRAD, A.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

KAROLÍNA SVOBODOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2014

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Svobodová Karolína**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh změn konceptu motivačního programu ve společnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s.**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Changes for Motivational Programme in the Company Baliarne obchodu  
Poprad, a.s.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současná situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ E., I. NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

CHLÁDKOVÁ A. a P. BUKOVJAN Personalistika. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.

KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2014

## **Abstrakt**

Cieľom tejto bakalárskej práce je návrh zmien konceptu motivačného programu v spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s.. Teoretická časť vysvetľuje základné poznatky o motivácii, jednotlivých motivačných teóriách a slúži ako východisko empirickej časti práce, v ktorej analyzujem súčasný stav motivačného programu firmy. Informácie sú získané pomocou navrhnutého dotazníka v kombinácii s rozhovorom s vedúcim pracovníkom a pozorovaním. Na základe nich sú navrhnuté zmeny v súčasnom systéme na zlepšenie výkonnosti a efektivity práce zamestnancov.

## **Abstract**

The aim of this bachelor thesis is the proposal of changes for motivational programme in a company Baliarne obchodu Poprad, a.s.. Introduction of the theoretical part explains basic knowledge of motivation, various theories of motivation and serves as a base for empirical part, in which I analyze current status of motivational programme in the company. Information is obtained through designed questionnaire in a combination with an interview with a manager and observation. Based on these, changes in current system are put forward to improve performance and employee's work efficiency.

## **Kľúčové slová**

motivácia, teória motivácie, stimulácia, motivačný program, motív, hodnotenie zamestnancov

## **Keywords**

motivation, theory of motivation, stimulation, motivational programme, motive, staff assessment

## **Bibliografická citácia**

SVOBODOVÁ, K. *Návrh změn konceptu motivačního programu ve společnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 76 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

## **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisujúcich s právom autorským).

V Brne, dňa 29. mája 2014

.....

Podpis

## **Pod'akovanie**

Týmto ďakujem Ing. Zdeňke Konečnej, Ph.D. za pomoc pri tvorbe práce, za vedenie a poskytnutie informácií potrebných k vytvoreniu tejto práce.

## Obsah

Úvod.....	11
1 Cieľ práce, metódy a postupy spracovania .....	12
2 Teoretické východiská práce .....	13
2.1 Vymedzenie základných pojmov .....	13
2.1.1 Motív.....	13
2.1.2 Potreba .....	14
2.1.3 Motivácia .....	14
2.1.4 Stimul.....	15
2.1.5 Stimulácia .....	15
2.2 Typy motivácie.....	16
2.2.1 Vnútoraná motivácia.....	16
2.2.2 Vonkajšia motivácia .....	17
2.3 Nástroje motivovania .....	17
2.3.1 Motivačné pôsobenie úloh .....	19
2.3.2 Dôvody zlyhávania motivácie .....	19
2.3.3 Spätná väzba ako faktor motivácie .....	20
2.3.4 Druhy spätnej väzby .....	20
2.3.5 Význam spätnej väzby .....	21
2.4 Motivácia a výkon.....	21
2.4.1 Výkonová motivácia .....	22
2.5 Teórie motivácie.....	22
2.5.1 Teória zameraná na obsah - Teória potrieb .....	23
2.5.2 Teória zameraná na proces .....	26
2.6 Teórie motivácie zamestnancov .....	28
2.6.1 Teória „cukor“ a „bič“ .....	28



2.6.2	Teória inštrumentality .....	28
2.6.3	Teória „X“ a teória „Y“ .....	29
2.6.4	Teória „Z“ .....	30
2.7	Motivačný program podniku.....	31
2.7.1	Realizácia motivačného programu.....	33
2.8	Zhrnutie teoretickej časti.....	35
3	Analytická časť .....	36
3.1	Základné údaje o spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s. ....	36
3.2	Od histórie po súčasnosť .....	36
3.3	Certifikáty .....	37
3.4	Organizačná štruktúra spoločnosti .....	37
3.5	Predmet podnikania spoločnosti a výrobný sortiment .....	38
3.5.1	Popradská káva .....	38
3.5.2	Popradský čaj.....	39
3.5.3	Čaje Mistral.....	40
3.6	Súčasný motivačný program spoločnosti.....	41
3.6.1	Benefity a mzdové zvýhodnenia.....	41
3.6.2	Starostlivosť o zamestnancov .....	42
3.6.3	Odmeňovanie .....	42
3.6.4	Motivačný plán pre obchodný tím .....	43
3.7	Výskum motivácie v spoločnosti .....	44
3.8	Dotazník ako forma výskumu .....	45
3.8.1	Zadanie dotazníka .....	46
3.8.2	Zloženie skúmaného vzorku .....	46
3.8.3	Vyhodnotenie hypotéz .....	49
3.8.4	Návrhy na nové benefity .....	54

3.9	Interview ako forma výskumu .....	56
3.10	Pozorovanie ako forma výskumu .....	56
3.11	Zhrnutie analytickej časti .....	57
4	Vlastné návrhy riešenia.....	58
4.1	Navrhovaný motivačný program.....	58
4.1.1	Sick day.....	59
4.1.2	Súťaž o najlepšieho pracovníka.....	60
4.1.3	Príspevok na kurz pre zamestnancov .....	61
4.1.4	Vitalitné dni .....	62
4.1.5	Lekárske a zubné prehliadky .....	63
4.1.6	Teambuildingové akcie.....	64
4.1.7	Dodatočná dovolenka .....	66
4.1.8	Panic room .....	66
4.1.9	Vlastné potraviny spoločnosti.....	67
4.1.10	Anonymné boxy.....	68
4.2	Finančné náklady na realizáciu motivačného programu .....	68
4.3	Časové náklady na realizáciu motivačného programu.....	69
4.4	Realizácia motivačného programu .....	70
4.5	Prínosy nového motivačného programu.....	70
5	Záver .....	71

## Úvod

Človeka možno prinútiť, aby niečo vykonal, ale nikdy ho neprinútite k tomu, aby niečo chcel vykonať. Až jeho samotný vnútorný pocit, túžba po niečom, ho dokáže natoľko inšpirovať, aby začal konať a nasledoval svoj cieľ. Motivácia je akýmsi vnútorným hlasom, hnacou silou.

Najdôležitejším prvkom každého podniku je ľudská sila. Stroje, zariadenie, či technológie sú jeho súčasťou, ale ľudia sú tí, bez ktorých by jeho fungovanie nebolo možné. Tí potrebujú vhodné pracovné podmienky, či príjemnú pracovnú atmosféru.

Je veľmi dôležité, aby podnik dbal na výber svojich zamestnancov, na výber kvalifikovaných ľudí, ktorí majú potenciál a sú pre organizáciu prospešní. Na druhej strane, dôležitejšie ako prijímanie nových zamestnancov, je udržiavanie si súčasných, ktorí sú vo svojej práci zabehnutí. Motivácia hrá v tomto prípade významnú úlohu. Ľudia musia pracovať, aby sa užívali, zarobili peniaze pre seba a svoju rodinu. Ale na to, aby sa v práci realizovali, kreovali nové nápady, potrebujú určitý stimul. Len ten zamestnanec, ktorý je vo svojej práci spokojný a takisto vie, aká odmena ho za dobre vykonanú prácu čaká, môže efektívne pracovať a využívať svoj potenciál, aby dosiahol a naplnil ciele spoločnosti.

Vo svojej bakalárskej práci sa preto venujem motivácii zamestnancov a motivačnému konceptu vybranej spoločnosti. Cieľom je podľa zhotoveného dotazníka, pozorovania a interview analyzovať, aká je súčasná situácia v spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s. a spôsoby, akými sú zamestnanci motivovaní vykonávať svoju prácu. Forma pozorovania a interview je priama. Rozhovor je realizovaný osobným stretnutím so spolupracujúcou osobou – obchodným riaditeľom spoločnosti.

Bakalárska práca pozostáva z 5 kapitol. Prvá kapitola je venovaná cieľom a metodike práce. Druhú kapitolu tvoria teoretické východiská práce, kde sú vysvetlené základné pojmy ako motív, motivácia, stimul, stimulácia a vybrané teórie motivácie. V tretej kapitole je popísaná spoločnosť Baliarne obchodu Poprad, a.s. a jej súčasná situácia týkajúca sa ich motivačného programu. Štvrtá kapitola podáva analýzu informácií získaných pomocou dotazníka. Piata kapitola obsahuje návrhy na zlepšenie súčasného motivačného programu, ktoré by viedli ku zvýšeniu efektivity a produktivity práce zamestnancov.

# 1 Cieľ práce, metódy a postupy spracovania

Cieľom tejto bakalárskej práce je návrh zmien konceptu motivačného programu v spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, akciová spoločnosť.

Medzi čiastkové ciele patrí uskutočnenie vedeckého výskumu kombináciou troch metód, a to formou dotazníka, pozorovania a interview; analyzovať ich výsledok a navrhnúť zodpovedajúci koncept motivačného programu, v súlade s požiadavkami managementu na inovatívny a moderný motivačný program a požiadavkami zamestnancov.

Ďalším čiastkovým cieľom je navrhnúť zmeny pre zvýšenie motivácie zamestnancov, ich efektivity a produktivity práce zavedením nového systému benefitov, ktorý by ich dokázal stimulovať ku vyšším výkonom.

Podrobné informácie boli získavané s pomocou obchodného riaditeľa tejto spoločnosti, ktorý ochotne spolupracoval pri tvorbe mojej bakalárskej práce a umožnil mi vykonávať vedecký výskum v internom prostredí. Takisto mi prostredníctvom interview poskytol množstvo potrebných informácií, ktoré boli získavané jeho dlhoročnou praxou práve v tejto spoločnosti.

Pozorovanie ako forma výskumu bolo realizované počas pracovnej zmeny v mesiaci február 2014, rovnako ako prieskum prostredníctvom dotazníka.

Úvodná časť dotazníka pozostávala z otázok, týkajúcich sa zamestnaneckej štruktúry, v strednej časti mohli zamestnanci vyjadriť svoj názor na svoju prácu a vzťahy na pracovisku a v poslednej časti vyjadriť svoje preferencie na konkrétne druhy nových potenciálnych benefitov. Všetky výsledky slúžili na potvrdenie alebo vyvrátenie stanovených hypotéz, ktoré budú figurovať ako východisko pri navrhovaní najlepšej formy nového motivačného programu.

Výskumným súborom bolo 90 zamestnancov spoločnosti, z celkového počtu 270. Na spracovanie výsledkov bol použitý MS Office 2013. Dotazník bol anonymný, čo zaručovalo väčšiu otvorenosť a pravdivosť odpovedí.

## 2 Teoretické východiská práce

Prvá kapitola tejto práce predkladá základné teoretické znalosti týkajúce sa motivácie, ktorá tvorí významnú časť v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Popisuje pojem stimulácia a udáva rozdiel medzi ním a motiváciou. Ďalej sú predstavené vybrané teórie motivácie, charakteristika motivačného programu podniku a motivačné nástroje.

### 2.1 Vymedzenie základných pojmov

*„Nič nemôže zastaviť človeka so správnym duševným postojom pred dosiahnutím cieľa. Nič na svete nepomôže človeku s nesprávnym duševným postojom.“*

**Thomas Jefferson**

#### 2.1.1 Motív

Motívy sú dôvody, pohnútky konania ľudí a určujú ich intenzitu a smer. Ľudia, ktorí preferujú sociálne motívy, vytvárajú príjemné pracovné prostredie, ale môžu mať tendenciu sa menej sústrediť na výkon. Ambiciózni ľudia, ktorí sú motivovaní postavením, sa často snažia dosiahnuť čo najlepší výsledok aj použitím neprimeraných prostriedkov na dosiahnutie cieľa. Človek, ktorého najviac motivuje istota, podáva stabilný a spoľahlivý výkon, avšak sa vyhýba samostatnému rozhodovaniu a riziku (1).

Motívy majú dve zložky:

- **energizujúca** – dodáva silu a energiu pri konaní človeka
- **riadiaca** – udáva smer konania ľudí, vyberá spôsob a postup, ako to dosiahnuť (2).

Rôzne typy ľudí dávajú prednosť rôznym motívom. Významným motívom pre väčšinu ľudí sú peniaze. Niektorí sú ochotní urobiť pre ne skoro všetko a ak sú financie k dispozícii dostaneme z nich maximum. Pre iných ľudí je naopak motívom priateľstvo a dobrá atmosféra na pracovisku. Neradi sa hádajú a záleží im na priateľských vzťahoch oveľa viac ako na pracovných výsledkoch či peniazoch. Príkladom motívu ľudí, ktorí

preferujú svoj profesionálny rozvoj je odbornosť. Takýto pracovník sa predovšetkým snaží vyniknúť vo svojej profesii (2).

### 2.1.2 Potreba

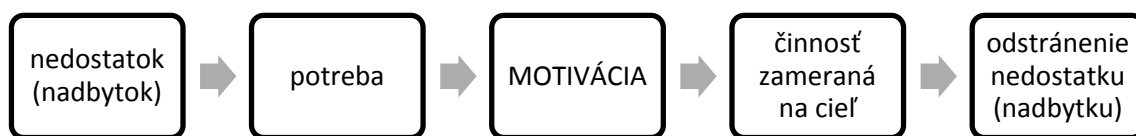
Potreba znamená uvedomený alebo neuvedomený stav nedostatku uspokojenia. Medzi potrebou a motívom je rozdiel veľmi malý a v praxi sa tieto dva pojmy často zamieňajú. Neuspokojovanie potrieb vyvoláva frustráciu, ktorej dôsledkom býva regresia potrieb na nižšiu úroveň (2).

### 2.1.3 Motivácia

Pôvod pojmu „motivácia“ pochádza z latinského slova „movere“, čo v preklade znamená hýbať sa, pohybovať sa. Jednoducho povedané, je to niečo, čo vás posunie dopredu (3). Je to všeobecné označenie pre súhrn všetkých vnútorných podnetov, ktoré smerujú k určitej činnosti a určitému konaniu (4).

V činnosti človeka sa motivácia prejavuje ako vnútorný popud pôsobiaci smerom k vytýčenému cieľu. Môžeme rozlišovať tri zložky motivácie:

- *smere*- čo sa niekto pokúša robiť
- *úsilie*- s akou silou a energiou sa o to pokúša
- *vytrvalosť*- ako dlho sa o to pokúša (5, s. 159).



Obrázok 1: Schéma znázornenia vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činností

Zdroj: (4, s. 159)

Motivácia pôsobí na to, aby sa pomocou určitého správania realizovali predstavy o cieľi. Často vzniká kombináciou rôznych pohnútok. Pri pasivite aj aktivite existujú dva smery motivácie:

Pasívne jednanie – snaha vyhnúť sa smole, odmietnutiu a priblížiť sa istote a zvyku.

Aktívne jednanie – snaha vyhnúť sa nude, osamelosti a priblížiť sa niečomu novému (6).

Tabuľka 1: Niektoré synonymá pre motiváciu

Priradené termíny	Priradené vlastnosti
prístup k práci	energia
orientácia na prácu	pracovné nasadenie
úsilie	húževnatosť
vôľa	rozhodnosť
nadšenie	presvedčivosť

Zdroj: (3, s. 15)

#### 2.1.4 Stimul

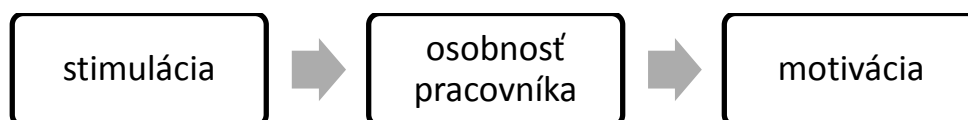
Stimulom je akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka. Niekedy sa rozlišujú aj tzv. **impulzy**. Sú to endogénne, teda vnútorné, intrapsychické podnety, ktoré signalizujú nejakú zmenu v tele alebo mysli človeka. Môžeme tu zaradiť napr. telesnú únavu, ktorá môže vyvolať motív odpočinku. **Incentívy** predstavujú exogénne, teda vonkajšie a zvonku prichádzajúce podnety, ktoré sa vzťahujú vrodene alebo naučene k impulzu, čiže podnety, ktoré aktivujú určitý motív. Incentívom môže byť napríklad pochvala za dobrý výkon. To, čo bude vystupovať ako impulz alebo incentív závisí na motivačnej štruktúre konkrétneho človeka, na jeho trvalom motivačnom profile (4).

#### 2.1.5 Stimulácia

Stimulácia je **súbor vonkajších podnetov, ktoré usmerňujú konanie** pracovníka a pôsobia na ich motiváciu. Základný rozdiel medzi stimuláciou a motiváciou je ten, že stimulácia pôsobí na psychiku jedinca zvonku, najčastejšie prostredníctvom jednania iného človeka. Môže mať rozmanité podoby, ale v zásade ide o ovplyvňovanie činnosti druhého človeka aktívnymi vonkajšími zásahmi, ktoré vedú ku zmene jeho psychických procesov, predovšetkým ku zmene jeho motivácie.

Explicitne nie je uvedené, že musí ísť o pôsobenie zámerné a vedomé, ale v kontexte procesu sociálnej interakcie je v tomto prípade stimulácia chápaná ako vedomé a zámerné ovplyvňovanie činnosti druhého subjektu (4).

#### Vonkajšie prostredie fyzikálne, chemické, biologické a sociálne



Obrázok 2: Schematické znázornenie vzťahu stimulácie a motivácie

Zdroj: (4, s. 289)

## 2.2 Typy motivácie

Ľudia pri vykonávaní svojej práce môžu byť motivovaní dvoma spôsobmi. Prvý spôsob je motivácia seba samého tým, že ľudia hľadajú a vykonávajú prácu, ktorá ich naplňa a uspokojuje ich potreby. V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní managementom prostredníctvom odmeňovania, povýšovania, pochvál a podobných metód. Podľa Herzberga existujú dva druhy motivácie.

### 2.2.1 Vnútoraná motivácia

Sú to faktory, ktoré si vytvárajú sami ľudia a tie ich ovplyvňujú, aby sa správali určitým spôsobom, alebo aby svoje konanie sústreďovali určitým smerom. Jedným z faktorov je zodpovednosť. Je to pocit, že vykonávaná práca je dôležitá, zmyselná a že máme kontrolu nad vlastnými možnosťami. Ďalšími faktormi sú autonómia - voľnosť nášho vlastného konania, možnosť využívať a rozvíjať osobné schopnosti, flexibilita, zaujímavá a podnetná práca a v neposlednom rade príležitosť k funkčnému postupu.

Vnútorné motivátory, ktoré sa týkajú pracovného života majú dlhodobjší účinok, pretože sú súčasťou každého jedinca a nie sú vnútené z vonkajšieho prostredia (5).



### 2.2.2 Vonkajšia motivácia

Je to súhrn všetkých činností, ktoré sú vykonávané za účelom motivovania ostatných ľudí, keď sa jednotlivec snaží nie z vlastného záujmu, ale pod vplyvom vonkajších motivačných činiteľov. Príkladom sú odmeny ako zvýšenie platu, pochvala, povýšenie, kariéra, hmotné statky alebo postavenie, ale takisto aj tresty, napr. odobratie platu, kritika, disciplinárne riadenie.

Vonkajšie motivátory môžu mať výrazný účinok, aj napriek tomu, že nemusia nutne pôsobiť dlhodobo (5).

Pri vonkajšej motivácii by mal mať človek, ktorý chce niekoho motivovať- nadriadený, vždy na zreteli faktory **FOCUS**:

**F** = *fantázia*- pracovné činnosti by mali byť rozmanité, čo najmenej stereotypné

**O** = *ocenenie*- povzbudenie pri vykonávaní určitých činností a následná pochvala

**C** = *ciele*- musia byť primerané pracovníkom

**U** = *úspech*- dať možnosť každému pracovníkovi zažiť úspech

**S** = *zmysel*- z češtiny smysl, človek má vedieť prečo vykonáva danú prácu, spĺňa určitú úlohu, aký to má zmysel (7).

### 2.3 Nástroje motivovania

Motivačné nástroje môžu ovplyvniť postoje a motívy zamestnancov. Patrí tu:

• **Pochvala** je namieste v prípade, ak pracovník splnil požadované ciele alebo dokázal niečo mimoriadne a vedie ho, aby týmto spôsobom pracoval aj naďalej. Aby pochvala splnila svoj účel, mala by byť konkrétna, osobne zameraná, spojená s rozhovorom a otázkami. Je zvlášť účinná, ak je udelená určitou formou odmeny (2). **Odmeny**, ktoré ľudia za svoju prácu získavajú, môžu byť **hmotné** alebo **nehmotné** (tiež vonkajšie alebo vnútorné). K hmotným patria peniaze a hmotné statky, benefity, k nehmotným napríklad možnosť vidieť a oceniť výsledky svojej práce, pridelenie prestížnej práce a slovné ocenenie či uznanie zo strany spolupracovníkov, zákazníkov alebo nadriadeného. Význam odmien spočíva v tom, že zvyšujú sebahodnotenie osoby (8).

- **Kritika** je nástroj negatívnej motivácie, ktorou je človek nabádaný, aby istú aktivitu už neopakoval alebo ju prevádzal iným spôsobom. Opäť by mala byť adresná, konkrétna, zameraná na výsledky práce a správanie, formulovaná prijateľným a dôstojným tónom. Môže byť sprevádzaná drobným postihom, znížením prémie, pridelením horšej práce, preradením na iné pracovisko, vytykáčím dopisom, či udelením absencie (1).
- **Zadávanie vhodných úloh** motivuje ľudí ku zlepšeniu a zároveň im umožňuje rozvíjať ich schopnosti vykonávaním nových nevyskúšaných činností. Pri zadávaní nových úloh by mali byť stanovené jasné inštrukcie, konkrétna spätná väzba na úspechy a neúspechy a dávkovanie úloh by malo byť postupné, aby sme pracovníka nezahltili (1).

Obecné potreby zamestnancov vedľa bežnej peňažnej odmeny (9):

- **zmysluplná a tvorivá práca**- ľudia potrebujú cítiť, že sa venujú práci, ktorá má zmysel a svojou činnosťou chcú prispievať k niečomu významnému.
- **pocit vzájomnej dôvery**- ľudia chcú mať určitú oblasť, v ktorej si sami rozhodujú a chcú niesť aspoň časť zodpovednosti za svoju prácu. Takisto cítia hrdosť z vlastne vykonanej úspešnej práce.
- **pocit uznania**- každý človek potrebuje aspoň trochu chvály za svoju prácu, vnímať, že je v niečom dobrý, v niečom veľmi dobrý a aspoň v nejakej oblasti sa považovať za vynikajúceho.
- **pocit istoty a bezpečia**- v súčasnej dobe jedna z najvýznamnejších potrieb zamestnancov. Ľudia potrebujú vnímať pracovné prostredie ako priateľské, bez hrozieb straty zamestnania s jednoduchými, poctivými a zrozumiteľnými pravidlami.
- **informovanosť**- ľudia potrebujú byť oboznámení aspoň so základnými informáciami o situácii, svojom pracovisku a jeho perspektíve. Potrebujú aspoň rámcové informácie o výsledkoch podniku, ale predovšetkým o svojich vlastných výsledkoch v porovnaní s inými a svojich perspektívach.

Aj dnes tak platí, čo už skôr povedal Euripidés: „*Pri každej činnosti činí odmena radosť z práce dvojnásobnú.*“

### 2.3.1 Motivačné pôsobenie úloh

Aby úlohy ovplyvnili aktivitu pracovníka sú nutné dve podmienky:

- pracovník musí **priať** cieľ za svoj (na to aby ho prial za svoj, cieľ musí byť dosiahnuteľný a pracovník v ňom musí vidieť prínos pre svoju osobu),
- po tom ako je cieľ priatý, pracovník sa musí úlohe **oddať** (v opačnom prípade ho pri prvom probléme alebo prekážke vzdá).

Nasledujúce podmienky sa týkajú samotnej úlohy:

- **pravidlo SMART**

S = špecifický, M = merateľný, A = akceptovateľný, akurátny, R = reálny,

T = termínovaný

Úlohy, ktoré rešpektujú pravidlo SMART majú väčší potenciál motivovať pracovníkov ako tie, ktoré toto pravidlo nedodržia.

- **obtiažnosť** – čím je úloha obtiažnejšia, tým je vynakladané väčšie úsilie na jej splnenie, avšak úloha by mala byť dosiahnuteľná,
- **spätná väzba** – informácie o tom, ako sa úloha plní takisto stimuluje ku vyšším výkonom,
- **súťaž** – povzbudzuje, ak sú pracovníci pri plnení úloh relatívne nezávislí; v niektorých prípadoch môže spôsobiť problémy, ak si povaha práce vyžaduje, aby ľudia spolu kooperovali,
- **účasť na stanovení úlohy** – ak má pracovník možnosť sa podieľať na stanovení svojich úloh, je oveľa viac motivovaný; snaží sa dokázať, že jeho názor bol správny (2).

### 2.3.2 Dôvody zlyhávania motivácie

V organizáciách, ktoré základné pravidlo motivácie nerešpektujú, väčšinou zamestnanci nepodávajú plný výkon. Dôvodom môže byť absencia motivácie, alebo fakt, že sa uberá nesprávnym smerom (8). Často sa pri uspokojovaní potrieb objavujú prekážky, ktoré bránia človeku pri dosiahnutí cieľa. Neuspokojením tejto potreby vzniká **frustrácia** (2).

K nerešpektovaniu základného pravidla motivácie dochádza často v uvedených piatich situáciách, v prípadoch, kedy zamestnanci:

1. *Nevedia, aké odmeny alebo sankcie im vykonanie, či nevykonanie úlohy prinesie.* Najčastejšie preto, že im to ich nadriadení nezdelili, dostatočne nevysvetlili alebo nezdôraznili. Ak zamestnanci nemajú informácie o odmenách a sankciách, potom na nich nepôsobí a ich motivácia k vykonávaniu pracovných úloh klesá.
2. *Za správne plnenie svojich úloh nedostávajú žiadnu odmenu, alebo to, čo dostanú, nepovažujú za odmenu.* Tým pádom opäť nie sú motivovaní k plneniu svojich úloh.
3. *Sú odmeňovaní za to, že svoje úlohy neplnia.* Vedúci pracovníci si to spravidla neuvedomujú. Ak je plnenie úloh pre zamestnancov nevýhodné, nie je dôvod diviť sa, prečo úlohy nevykonávajú.
4. *Sú trestaní za to, že svoje úlohy vykonávajú správne.* Z pohľadu organizácie je to nezamýšľaná motivácia, ktorá ale takisto pôsobí na zamestnancov.
5. *Za to, že neplnia svoje úlohy, nie sú nijak potrestaní.* Ak zamestnancom ich znížená výkonnosť, či dokonca neplnenie pracovných úloh prejde, správajú sa podľa toho (8).

### **2.3.3 Spätná väzba ako faktor motivácie**

Spätná väzba patrí k najdôležitejším predpokladom výkonnosti. O svojich výsledkoch a spôsobe, akým svoju prácu zamestnanci vykonávajú, by sa mali dozvedieť najskôr, a čo najviac informácií. Spätná väzba je aj faktor motivácie. Vedúci pracovníci by sa mali presvedčiť, či ju ich zamestnanci dostávajú v správnej chvíli a vhodným spôsobom.

Spätná väzba je takisto prejavom záujmu. Ak vedúcemu pracovníkovi záleží na jeho podriadených, podporuje ich cit pre vlastnú hodnotu a pracovníci majú pocit, že niekam patria. Pocit príslušnosti je základným motivačným faktorom (10).

### **2.3.4 Druhy spätnej väzby**

Spätná väzba môže byť pozitívna, negatívna či podľa iného vnímania obecná alebo konkrétna. Môže sa líšiť aj spôsobom, akým vyznie: osobným alebo neosobným.

**Pozitívna** spätná väzba je prijímaná v prípade, ak zamestnanec dosiahol určitý úspech alebo zlepšenie, **negatívna** vytyka isté nedostatky alebo určité správanie.

**Obecná** spätná väzba hodnotí situáciu vo všeobecnosti, má sklon hodnotiť zamestnancovo správanie a upozorňovať, že sa nežiaducim spôsobom správa stále.

**Konkrétna** spätná väzba udáva informácie o konkrétnej situácii a odvoláva sa na konkrétne správanie zamestnanca, spolu s dôsledkami, ktoré toto správanie vyvolali.

**Osobná** spätná väzba obsahuje určitý druh útoku na osobu zamestnanca a ten ju môže vnímať ako ohrozenie svojho sebahodnotenia. Neosobná alebo neutrálna spätná väzba je v prípade, ak porovnáva činnosti a výsledky s obecné platnými štandardmi a nepriaznivo hodnotí len niektoré činnosti hodnoteného. Vyvoláva negatívne emócie v podstatne menšej miere (8).

### 2.3.5 Význam spätnej väzby

Spätná väzba je dôležitá najmä v prípade, ak ide o zložité a nejednoznačné úlohy. Môže mať niekoľko úrovní:

1. Spätná väzba na úrovni vnímania. Napr. odpovede „rozumím“ alebo „áno“.
2. Spätná väzba na úrovni kódu. Môže mať charakter kompletného zopakovania pokynu.
3. Spätná väzba na úrovni významu. Ukazuje, že príjemca naozaj správne pochopil zmysel zdelenia. Môže sa overiť vhodne volenými otázkami alebo kontrolou praktického prevedenia príkazu.

Najčastejším typom je spätná väzba na úrovni významu (2).

## 2.4 Motivácia a výkon

Téma motivácie má svoj význam vo všetkých oblastiach, kde je aj výkon. Do tejto oblasti spadá bezpodmienečne aj ekonomika a podnikanie. **Motivácia a schopnosti tvoria dve základné skupiny subjektívnych, osobnostných výkonností človeka.** Túto skutočnosť vyjadruje nasledujúci vzorec:

$$V = f ( M . S )$$

kde  $V$  = úroveň výkonu (v dimenziách kvantity a kvality),  
 $M$  = úroveň motivácie (miera s akou chce človek podať výkon),  
 $S$  = úroveň schopností (vedomostí, znalostí a schopností).

Dôsledok nízkej motivácie je zrejmý: **keď človek nechce, výsledok jeho činností býva neuspokojivý (4).**

#### 2.4.1 Výkonová motivácia

Predstavuje osobnú a pomerne stálu tendenciu človeka dosiahnuť čo najlepší výkon podľa svojich možností. Výkonová motivácia súvisí so špecifickými ľudskými tendenciami: **dosiahnuť úspech a potreba vyhnúť sa neúspechu**. Osobnostne príznačná sila výkonovej motivácie je daná pomerom týchto tendencií:

$$\text{Výkonová motivácia} = \frac{\text{Potreba úspechu}}{\text{Potreba vyhnúť sa neúspechu}}$$

Ak prevažuje potreba úspechu, je u jedinca vyššia pravdepodobnosť aktivít orientovaných na úspech, v prípade, ak prevažuje potreba vyhnúť sa neúspechu môžeme počítať skôr s relatívnou pasivitou jedinca (4).

## 2.5 Teórie motivácie

Teória motivácie skúma proces motivácie a proces, ktorým je vytváraná. Podáva vysvetlenie, prečo sa ľudia pri práci správajú určitým spôsobom a prečo vyvíjajú určité úsilie v danom konkrétnom smere. Takisto popisuje rôzne návrhy pre organizácie, pre ktoré je nevyhnutné povzbudzovanie pracovníkov, aby tím uplatnili svoje schopnosti a svoje úsilie sústreďovali na splnenie cieľov organizácie, rovnako ako uspokojili aj svoje vlastné potreby (5).

Prístupy k motivácii sú založené na teóriách motivácie. Ďalej sú uvedené najvplyvnejšie teórie.

### 2.5.1 Teória zameraná na obsah - Teória potrieb

Táto teória je zameraná na obsah motivácie, podľa ktorej sa motivácia týka **robenia istých krokov za účelom uspokojenia potrieb** a identifikuje hlavné potreby, ktoré ovplyvňujú správanie.

Základom tejto teórie je presvedčenie, že neuspokojená potreba vytvára stav nerovnováhy. K znovuobnoveniu rovnováhy je potrebné rozpoznať cieľ, ktorý uspokojí túto potrebu a zvoliť spôsob správania, ktorý bude smerovať k dosiahnutiu uvedeného cieľa. Každé správanie je tým pádom motivované neuspokojenými potrebami.

Autormi sú Maslow (1954), ktorý vytvoril koncepciu hierarchie potrieb, o ktorej veril, že je základom osobnosti a Herzberg (1957), ktorý vo svojom dvojfaktorovom modeli vymenoval potreby a nazval ich „satisfactory“. Doposiaľ mala najväčší vplyv Maslowova teória (5).

#### Maslowova hierarchia potrieb

Podľa Abrahama Maslowa existuje 5 hlavných kategórií potrieb, ktoré majú všetci ľudia spoločné. Princíp Maslowovej teórie motivácie spočíva vo fakte, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou vyššia potreba, na ktorú je ďalej sústredená pozornosť človeka (2). Potreba sebarealizácie na samom vrchole hierarchie avšak nemôže byť uspokojená nikdy. A len neuspokojená potreba môže motivovať.



Obrázok 3: Maslowova hierarchia ľudských potrieb

**Prvé štyri** potreby sú označované ako **nedostatkové**, **piata** kategória je **potreba bytia** alebo rastová potreba. Charakteristika jednotlivých stupňov potrieb (5):

1. *Fyziologické potreby*- napr. potreba kyslíka, potravy, vody, sexu, spánku, hladu, smädu, dýchania, regulácie telesnej teploty, prijímania potravy, vylučovania.
2. *Potreba bezpečia a istoty*- hneď ako sú naplnené fyziologické potreby, začnú narastať ďalšie potreby napr. potreba ochrany proti nebezpečenstvu a nedostatku fyziologických potrieb, istoty v budúcnosti, istoty zamestnania, príjmu a prístupu k zdrojom, istota rodiny, zdravia, morálna a fyziologická istota.
3. *Sociálne potreby*- po naplnení predošlých potrieb. Vo všeobecnosti sa skladajú z citových potrieb ako napr. potreba lásky, priateľstva, akceptovania ako príslušníka skupiny, partnerského vzťahu, potreba mať rodinu.
4. *Potreba úcty a uznania*- napĺňaním citových vzťahov rastie ďalšia vrstva sociálnych potrieb napr. potreba mať stabilné a pevné vysoké hodnotenie samého seba (sebaúcta), potreba rešpektu (prestíže), uznania, ocenenia.
5. *Seberealizácia (sebanaplnenie)*- je to inštinktívna potreba naplniť svoje schopnosti a snaha byť najlepším, akým len človek môže byť. Patrí tu potreba rozvíjať schopnosti a stať sa tým, v čo človek verí, že je schopný, sa stať. Seberealizovaní ľudia prijímajú okolnosti života, sú spontánni v tvorbe myšlienok, činov, sú tvoriví, zaujímajú sa o riešenie problémov, vážia si život, majú vnútornú etiku, nemajú predsudky, sú objektívni.

Niekedy sa uvádza ako vrchol pyramídy *sebatranscendencia*, nazývaná aj ako vnútorné potreby, vrcholné zážitky (krátke a zriedkavé momenty inšpirácie, extázy, uvoľnenia tvorivej energie) ako cestu k dosiahnutiu osobného rastu a naplňovania. Každý človek je schopný mať tieto vrcholné zážitky. Tí, ktorí ich nemajú, ich určitým spôsobom potlačili alebo zabránili ich vzniku (5).

Základný koncept modelu pyramídy možno použiť, ale ak ide o konkrétny prípad motivácie podriadeného v praxi, tento model je príliš nepresný. Ak sa bude podriadenému určovať konkrétne zadanie úlohy, aby ho motivovalo, bude potrebné stanoviť hierarchiu hodnôt individuálne pre konkrétneho podriadeného (6).



## **Teória ERG od Claytona Alderfera**

Alderfer definoval iné riešenie ľudských potrieb. Maslowove názory prispôbil novým poznatkom z výskumu ľudského správania a 5 Maslowových úrovní potrieb zredukoval na 3:

- **existenčné potreby** – tvoria ich všetky materiálne a fyziologické potreby,
- **vzťahové potreby** – sú to všetky vzťahy k ľuďom, s ktorými sa človek vo svojom živote stretáva; patrí tu hnev, nenávisť, ale aj láska, či priateľstvo (ich neuspokojenie nespôsobuje nepriateľstvo, ale skôr emocionálny odstup),
- **rastové potreby** – je to tvorivá práca človeka na sebe a svojom okolí.

Podľa Maslowa sa význam potreby s jej uspokojením stratí. Alderfer tvrdí, že s uspokojením potrieb existenčných alebo vzťahových klesá ich význam, ale s uspokojovaním potrieb rastových sa ich význam zvyšuje (2).



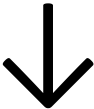
**Obrázok 4: Teória ERG**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (2)

## **Herzbergov dvojfaktorový model**

Je to model **satisfaktorov (motivačných faktorov)** a **dissatisfaktorov (udržovacích, hygienických faktorov)**, ktorý vypracoval v roku 1957 Herzberg na základe skúmania zdrojov spokojnosti a nespokojnosti s prácou účtovníčiek a technikov. Mal za to, že ľudia sú schopní presne označiť podmienky, ktoré sú uspokojivé a neuspokojivé pre ich prácu. Satisfaktory, teda motivátory, sú činitele motivujúce ľudí k vyššiemu výkonu a úsiliu. Dissatisfaktory sú zložky, ktoré v podstate charakterizujú prostredie a slúžia k prevencii nespokojnosti so zamestnaním; majú len nepatrný vplyv na pozitívne pracovné postoje. To je aj dôvod, prečo sa im hovorí hygienické faktory, čo značí, že sú preventívne a súvisia s prostredím (5). Patria tu napr. pracovné podmienky; tie môžu odstrániť nespokojnosť, ale nemajú vplyv na zvýšenie výkonu (6).

Tabuľka 2: Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojnosť  	<b>Prítomnosť</b>	<b>Prítomnosť</b>	Neutrálny stav  
	Úspech Uznanie Práca sama Zodpovednosť Povýšenie Možnosť osobného rastu	Podniková politika a správa Dozor Vzťahy s nadriadenými Vzťahy s kolegami Vzťahy s podriadenými Mzda/plat Pracovné podmienky Istota práce Osobný život	
Neutrálny stav	<b>Neprítomnosť</b>	<b>Neprítomnosť</b>	Spokojnosť

Zdroj: (11, s. 60)

## 2.5.2 Teória zameraná na proces

Teória zameraná na proces je zameraná na psychologické procesy a sily, ktoré ovplyvňujú motiváciu a na základné potreby. Tiež sú známe ako kognitívne (poznávacie) teórie, pretože sa zaoberajú tým, ako je pracovné prostredie vnímané pracovníkmi a spôsobmi, ako ich interpretujú a chápu. Príslušné procesy (5):

- očakávanie (expektačná teória)
- dosahovanie cieľov (teória cieľu)
- pocity spravodlivosti (teória spravodlivosti).

### Expektačná teória

Pôvodne bola súčasťou teórie valencie – inštrumentalita – expektácia, ktoré v roku 1964 formuloval Vroom. Valencia je hodnota, inštrumentalita je presvedčenie, že ak urobíme jednu vec, povedie to k inej a expektácia (očakávanie) je pravdepodobnosť, že prevedený čin povedie k určitým výsledkom.

**Motivácia je možná len v prípade, že medzi výkonom a výsledkom existuje jasný vzťah a výsledok je považovaný za nástroj uspokojenia potrieb.** Model, podľa ktorého existujú dva faktory determinujúce úsilie ľudí vkladané do ich práce:

1. hodnota odmeny jedincov do miery, ktorá uspokojuje ich potreby istoty, autonómie, spoločenského uznania, sebarealizácie;

2. pravdepodobnosť, že ich výsledky závisia na úsilí podľa ich očakávania, týkajúceho sa vzťahu medzi úsilím a odmenou.

Čím je pravdepodobnosť vyššia, že získanie odmien závisí na úsilí, tým väčšie úsilie bude vynaložené. Spĺňanie úloh a dopĺňanie úsilia ovplyvňujú individuálne charakteristiky ako napr. inteligencia, manuálne schopnosti, znalosti a vnímanie role-to, čo si jedinec myslí, že by mal robiť. Ideálna situácia predstavuje stav, kedy sa predstavy jedinca a organizácie zhodujú (5).

### **Teória cieľu**

Teória cieľu bola sformulovaná Lockom a Lanthamom v roku 1979, podľa ktorej, **motivácia a výkon sú vyššie, ak sú stanovené špecifické ciele**, ak sú tieto ciele náročné ale prijateľné a existuje spätná väzba na výkon. Dôležitú úlohu majú pracovníci pri stanovovaní cieľov, pretože ak s nimi súhlasia, vedú náročné ciele k lepšiemu výkonu než ľahké ciele. Náročné ciele musia byť prejednané a odsúhlasené a ich plnenie musí byť podporované vedením organizácie a radou (5).

Ciele informujú jedinca, že majú dosiahnuť konkrétnu úroveň výkonu, aby sa tým riadili a podľa toho hodnotili svoje kroky. Na strane druhej, spätná väzba dovoľuje pozorovať, ako dobre z hľadiska daného cieľa pracoval, korigovať úsilie a smer plnenia úloh (12).

### **Teória spravodlivosti**

Táto teória sa zaoberá tým, ako sa s ľuďmi v porovnaní s inými ľuďmi zachádza. Spravodlivé zachádzanie znamená, že sa s človekom zaobchádza rovnako ako s inou skupinou ľudí alebo ako s inou zodpovedajúcou osobou. Táto spravodlivosť sa týka pocitov a vnímania, ale nie je to synonymum pre rovnosť, pretože to by bolo nespravodlivé v prípadoch, kedy si ľudia zasluhujú diferencované zaobchádzanie.

Podstata teórie spravodlivosti spočíva v tvrdení, že **ľudia budú lepšie motivovaní, ak sa s nimi bude zaobchádzať spravodlivo** a naopak, ak sa s nimi bude zaobchádzať nespravodlivo budú demotivovaní.

Existujú dve formy spravodlivosti: *distributívna spravodlivosť* - týka sa faktu, ako ľudia cítia, že sú odmeňovaní podľa svojho prínosu a v porovnaní s ostatnými; *procedurálna*

*spravodlivosť*- ako pracovníci vnímajú spravodlivosť postupov používaných v podniku v oblastiach ako je hodnotenie pracovníkov, povyšovanie a disciplinárne záležitosti (5).

## 2.6 Teórie motívácie zamestnancov

### 2.6.1 Teória „cukor“ a „bič“

Podľa Samuela Johnsona: *„Dvoma hlavnými hýbateľmi ľudskej mysli sú túžba po dobre a strach zo zla.“* V praxi asi najjednoduchšia metóda spôsobu, akým ľudí stimulovať. Vzťahuje sa na používanie odmien a trestov na dosiahnutie požadovaného cieľa, pretože odmeny a tresty predstavujú najsilnejšie stimuly. Najčastejšiu podobou „cukru“ predstavujú peniaze vo forme príjmu alebo finančnej prémie. „Bič“ predstavuje určité obavy napr. zo straty zamestnania, príjmy, z nižších prémieí (13).

Korene tejto teórie pochádzajú už z dávnych čias. Na poukázanie sa obrátim k významu slova stimul. Toto slovo pochádza z latinu a pôvodne znamenalo postrčenie palicou zakončenou oceľou, ktorej úlohou bolo poháňať zvieratá a nútila ich ísť proti ich vôli (3).

Nevýhodou teórie je fakt, že strach z „biča“ je pre ľudí dostatočný motív, aby sa dostali k „cukru“. Tento stimul však nie je vhodné považovať za najvhodnejší, pretože zlý výkon nie je vždy determinovaný tým, že je pracovník neschopný alebo lenivý (13).

### 2.6.2 Teória inštrumentality

Táto teória tvrdí, že odmeny alebo tresty (politika cukru a biču) zabezpečujú, aby sa ľudia správali a konali žiaducim spôsobom. Slovo „inštrumentalita“ znamená presvedčenie, že ak sa urobí jedna vec, povedie to k veci inej. Vo svojej najhrubšej podobe táto teória tvrdí, že ľudia pracujú len pre peniaze.

Objavila sa v druhej polovici 19. storočia. Mala za úlohu racionalizáciu práce a kládla dôraz na ekonomické výsledky. Má za to, že človek bude motivovaný k práci, ak odmeny a tresty sa budú realizovať priamo s jeho výkonom, teda, že **odmeny sú závislé na skutočnom dosiahnutom výkone.**

Teória inštrumentality má svoje korene v taylorizme, t.j. v Taylorových metódach vedeckého riadenia z roku 1911. Napísal: „*Je nemožné prinútiť počas akejkoľvek dlhej doby robotníkov, aby pracovali pilnejšie než priemerný človek v ich okolí, ak im to nezaistí značné a permanentné zvýšenie ich peňažnej odmeny*“ (5, s. 162).

Uplatňuje princíp upevňovania presvedčenia človeka a tzv. zákon príčiny a účinku. Nevýhoda spočíva v tom, že táto teória je založená na systéme kontroly a nerešpektuje radu ľudských potrieb a vplyv neformálnych vzťahov medzi pracovníkmi (5).

### 2.6.3 Teória „X“ a teória „Y“

V 50. A 60. rokoch sa pozornosť manažérov posúva od tradičných názorov o hmotnej motivácii človeka systémom odmien a postihov k dôležitosti ľudských vzťahov, osobnému rozvoju, sebaaktualizácii a sebarealizácii robiť to, čo človek vie a čo ho teší, samostatnosti a plného života. Tieto názory sú prezentované ako humanistické teórie. Autorom teórie je Douglas (2).

**Teória X:** Vychádza zo študovania názorov manažérov na podstatu človeka a jeho pracovnú motiváciu. V mnohom sa zhoduje s teóriou cukor a bič.

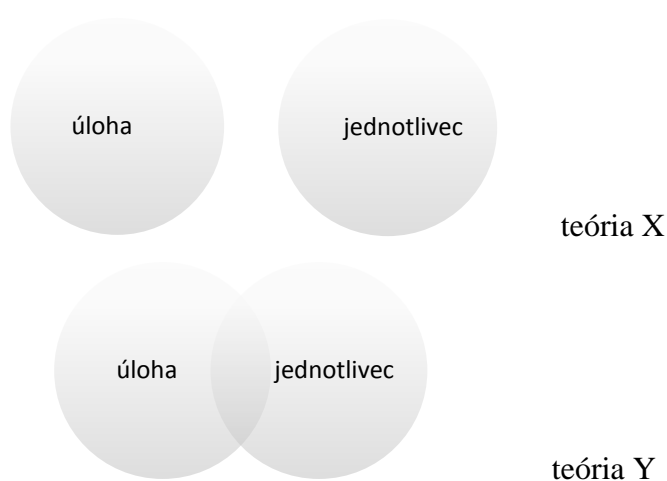
- Vo svojej podstate sú ľudia leniví a snažia sa práci vyhnúť.
- Ľudia musia byť k práci prinútení systémom odmien a trestov, pretože neradi pracujú. Pri práci musia byť kontrolovaní.
- Pracovníci majú tendenciu vyhýbať sa zodpovednosti a nechávajú sa riadiť.
- Tieto vlastnosti neplatia len pre malú skupinu ľudí. Ich prácou je riadiť a kontrolovať ostatných.

**Teória Y:** Táto humanistická teória je postavená na dôvere človeka a jeho pozitívnom vzťahu k práci.

- Práca je pre človeka rovnako prirodzená ako zábava a zodpovednosť.
- Človek je rád samostatný a zodpovedný.
- Schopnosť samostatne rozhodovať je v populácii rozšírená.

- Súčasnú organizáciu nevyužívajú tento potenciál jednotlivcov, snažia sa ich kontrolovať a dirigovať.

McGregor bol stúpenec teórie Y, aj keď pre určitých pracovníkov, za určitej situácie, môže byť vhodnejšia teória X. Existuje skupina ľudí, ktorí pracujú s vysokým pracovným nasadením a ďalšia skupina ľudí, ktorí musia byť do práce poháňaní. Ak človek vykonáva prácu, ktorá ho baví, bude pracovať podľa teórie „Y“. Pri prácach, ktoré človeka nebavia, bude potrebný tlak zvonku, podľa teórie „X“ (2).



Obrázok 5: Teória X a teória Y

Zdroj: (3, s. 46)

#### 2.6.4 Teória „Z“

Podstata teórie „Z“ spočíva v individuálnej zodpovednosti a spoločnom rozhodovaní. V roku 1983 William Ouchi porovnával kultúru japonských a amerických organizácií. Americkú filozofiu nazýval teóriou A, japonský prístup teóriou J. Nakoniec spojil hlavné výhody **teórie A** (individuálna zodpovednosť) a **teórie J** (kolektívne rozhodovanie) a vytvoril nový prístup – teóriu Z.

Zatiaľ čo Američania sú schopní meniť svoje zamestnanie rýchlo, Japonci väčšinou nastupujú do svojho zamestnania na celý život. Teória Z volí kompromis a hovorí, že pracovníci by mali zotrvať vo svojom zamestnaní dlhšiu dobu, ale nie trvalo, avšak zamestnávateľ by im mal garantovať dlhodobé zamestnanie. Takisto

vytvára príležitosť pre účasť pracovníka pri rozhodovaní, než aby sa riadil direktívou šéfa a zároveň ho nezbavuje zodpovednosti za realizáciu skupinového rozhodnutia.

Pôsobenie **vnútornej motivácie** nie je tak intenzívne ako u japonských pracovníkov (pre ktorých je hnacia sila povinnosť), preto je dôležité **doplnenie prijateľným spôsobom kontroly**, hlavne na základe merateľných výsledkov práce (2).

### **Budovanie a dopĺňanie tímu**

Jednoduchou formou je zostaviť tím z ľudí, ktorí sa budú navzájom dopĺňať a úlohy im prideľovať v súlade s ich potenciálom. Plachý jedinec bude spokojný, že komunikáciu s kolegami zastane komunikatívny kolega a on sám sa bude môcť venovať svojim analýzám. Na druhej strane, komunikatívny pracovník sa bude realizovať vo vyjednávaní a organizáciu aktivít prenechá schopnému organizátorovi. V konečnom dôsledku sa potom nemusí vedúci pracovník natoľko snažiť precvičovať jednotlivých členov tímu, odstraňovať ich slabé stránky a motivovať ich v smeroch, v ktorých nevynikajú, pretože v tých ich zastúpia ich spolupracovníci (14).

## **2.7 Motivačný program podniku**

*„Motivačný program predstavuje konkretizáciu systému práce s ľuďmi v podniku s relatívne vyhraneným zameraním na pozitívne ovplyvňovanie pracovnej motivácie pracovníkov“* (4, s. 302). Tvorí ho **súbor pravidiel**, ktoré sú podložené predchádzajúcim rozborom, zamerané na napĺňanie podnikových cieľov, ktorých základným **poslaním je dosiahnutie žiaducej pracovnej motivácie** a z nej plynúceho optimálneho prístupu pracovníkov k práci. Platí to pre všetky aspekty, ktoré sú z hľadiska podniku aktuálne či trvalo významné. Je v záujme každého podniku, aby všetci riadiaci pracovníci a podnikový management postupovali spôsobom, ktorý vytvára predpoklady pre dosiahnutie optimálnej úrovne pracovnej motivácie všetkých pracovníkov. Najvýznamnejšie predpoklady výkonnosti pracovníkov sú:

- zmysluplná práca, významná pre podnik
- zaujímavá práca, primerane náročná s možnosťou osobného rozvoja
- perspektíva a konkrétna možnosť odborného rastu a pracovného postupu

- hodnotenie, ktoré z obsahového hľadiska zodpovedá množstvu a kvalite odvedenej práce, z formálneho hľadiska zodpovedá oprávneným očakávaniam pracovníka
- primeraná informovanosť o podnikových skutočnostiach
- podmienky dobrej sociálnej klímy, vzájomnej tolerancie, rešpektovanie ľudskej dôstojnosti.

Jeden z najvýznamnejších prístupov, ktoré vedú k formovaniu žiaducej úrovne pracovnej motivácie, je *Herzbergova* dvojfaktorová teória pracovnej motivácie, podľa ktorej najvýznamnejším motivátorom je samotná práca. Významný prvok tu tvorí **tvorba a obohacovanie obsahu práce**, ktorý môže mať rôzne formy:

- **zvyšovanie pestrosti a rôznorodosti práce**, prístup smerujúci k pracovnej činnosti, ktorá si vyžaduje širšie spektrum schopností a znalostí,
- **dôraz na celistvosť pracovných úloh**, prístup, podľa ktorého získava pracovná činnosť charakter uzavretej a samostatne identifikovateľnej pracovnej úlohy,
- **zvyšovanie významu pracovnej úlohy**, opatrenia, ktorých dôsledkom získava každá pracovná činnosť svoj význam pre druhých v podniku aj mimo neho,
- **zvyšovanie autonómie pracovnej úlohy**, realizácie úprav práce v dôsledku posilnenia nezávislosti pracovníka v obsahovej, časovej a priestorovej dimenzii,
- **posilovanie spätnej väzby**, zvýšenie množstva informácií, ktoré pracovník dostáva o svojej práci.

Popísané formy tvorby pracovného obsahu majú svoj význam aj v konkrétnych organizačných prístupoch, z ktorých k najfrekvencovanejším patria:

- **Plánovité striedanie pracovných miest**, táto organizačná forma umožňuje pracovníkom, aby v predpísaných alebo volených časových intervaloch striedali pracoviská, ktoré sú vo svojej činnosti podobné, ale vo svojom celku vytvárajú väčšiu rozmanitosť a pestrosť práce.
- **Rozširovanie obsahu práce**, ide o zväčšovanie pracovného priestoru v horizontálnom ponímaní a spočíva v rozšírení počtu kvalitatívne rovnakých pracovných operácií, ktoré vykonáva jeden pracovník v rámci vlastnej pracovnej činnosti.



- **Obohacovanie obsahu práce**, ide o zväčšovanie pracovného priestoru vo vertikálnom ponímaní v užšom zmysle a predstavuje obohacovanie obsahu práce rozšírením rozhodovacieho a kontrolného priestoru pracovníka.
- **Poskytovanie dielčej autonómie pracovným skupinám**, základom je vytváranie menších pracovných skupín, ktoré spolu so skupinovými úlohami dostávajú pridelenú určitú mieru rozhodovacích a kontrolných právomocí a tak príslušná pracovná skupina preberá aj zodpovednosť za vlastnú skupinovú existenciu a činnosť (4).

### 2.7.1 Realizácia motivačného programu

Ak má byť dosiahnutý základný cieľ a to efektívne fungovanie podniku, potom tvorbe motivačného programu musí predchádzať kvalifikovaný rozbor (analýza) zameraný na identifikáciu možných kritických miest v činnosti podniku. Je zrejmé, že tvorbe motivačného programu musí predchádzať poznanie a zhodnotenie všetkých skutočností, ktoré majú vplyv na fungovanie podniku a pracovnú motiváciu. Umožňuje to **zhromaždenie a rozbor sociálno-ekonomických informácií**, ku ktorým predovšetkým patria:

- Informácie o technických, technologických a organizačných podmienkach práce
- Informácie o sociálne demografických a profesionálne kvalifikačných charakteristikách pracovníkov podniku
- Informácie o charakteristikách pracovného prostredia, o pracovných podmienkach, sociálnom vybavení pracoviska atď.
- Informácie o uplatňovanom systéme hodnotenia a odmeňovania pracovníkov
- Informácie o uplatňovaných spôsoboch riadenia a vedenia pracovníkov
- Informácie o uplatňovanom systéme personálneho riadenia a vlastnostiach personálnej práce v podniku
- Informácie o uplatňovanom systéme sociálnej starostlivosti v podniku
- Zhromaždenie a analýza tzv. mäkkých dát (informácie o charakteristikách pracovnej spokojnosti/nespokojnosti pracovníkov).

Postup prípravy, tvorby a realizácie motivačného programu je možné rozčleniť do nasledujúcich fáz:

- **Analýza motivačnej štruktúry pracovníkov podniku** a vyhodnotenie povahy ich spokojnosti s podnikovými skutočnosťami.
- **Stanovenie krátkodobých aj perspektívnych cieľov motivačného programu, čiže určenie oblasti**, na ktorú je potrebné zamerať pôsobenie motivačného programu (môže ísť o kvalitatívny, tak ako aj kvantitatívny aspekt).
- **Spracovanie charakteristiky súčasnej výkonnosti pracovníkov** v určenej oblasti a stanovenie jej cieľovej úrovne.
- **Stanovenie potenciálnych stimulačných prostriedkov** vo vzťahu k predpokladanému zameraniu motivačného programu.
- **Výber konkrétnych foriem a postupov stimulácie pracovného konania a určenie konkrétnych podmienok ich uplatňovania** (jedným zo základných predpokladov účinnosti akéhokoľvek stimulu je jeho *podmienenosť*, to znamená pridelenie stimulujúceho podnetu len v prípade splnenia určitej podmienky a vymedzenie týchto podmienok je jednou z častí tejto fázy tvorby motivačného programu).
- **Vlastné zostavenie motivačného programu**, je to jeden z najvýznamnejších podnikových dokumentov, mimo iné slúži ako záväzná smernica, ktorá upravuje činnosť príslušných riadiacich pracovníkov.
- **Zoznámenie všetkých pracovníkov podniku s prijatým motivačným programom**, jeden z najvýznamnejších krokov, pretože vedomie pracovníkov, že pre nich vedenie podniku niečo robí, má výrazne pozitívny vplyv na ich pracovné konanie. Nasledujúci krok spočíva v kontrole výsledkov uplatňovaného motivačného programu a realizácii jeho prípadných úprav (4).

## 2.8 Zhrnutie teoretickej časti

Teória potrieb, teória spravodlivosti a teória cieľu tvoria východisko pre empirickú časť tejto práce. Podľa teórie potrieb jedinec uspokojuje určité stupne svojich potrieb. Maslow definoval niekoľko stupňov, od fyziologických potrieb až po sebatranscendenciu a seberealizáciu. Teória ERG od Clayтона Alderfera má takisto na vrchole potrieb rastové potreby. Teória spravodlivosti vychádza z presvedčenia, že ľudia budú lepšie motivovaní, ak sa s nimi bude zaobchádzať spravodlivo a naopak, ak sa s nimi bude zaobchádzať nespravodlivo budú demotivovaní. Všetky moje návrhy budú v súlade s teóriou cieľu, podľa ktorej motivácia a výkon sú vyššie, ak sú stanovené špecifické ciele, ak sú tieto ciele náročné ale prijateľné a existuje spätná väzba na výkon. Dôležitú úlohu majú pracovníci pri stanovení cieľov, pretože ak s nimi súhlasia, vedú náročné ciele k lepšiemu výkonu než ľahké ciele.

## 3 Analytická časť

### 3.1 Základné údaje o spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s.

<b>Názov:</b>	Baliarne obchodu Poprad
<b>Generálny riaditeľ:</b>	Viliam Matušek
<b>Právna forma:</b>	akciová spoločnosť
<b>Predmet podnikania:</b>	výroba a predaj rôznych druhov kávy a čaju, baliaca činnosť
<b>Sídlo:</b>	Hraničná 664/16, 058 58, Poprad
<b>IČO:</b>	317807874
<b>DIČ:</b>	2020514694
<b>IČ DPH:</b>	SK2020514694
<b>Tel.:</b>	0042052/714 32 70
<b>www:</b>	www.svetkavyacaju.sk (17)

### 3.2 Od histórie po súčasnosť

Začiatky tejto spoločnosti siahajú až do roku 1955. Od vtedy prešla mnohými štádiami a zmenami s množstvom pracovníkov. Jej výrobný program je už od samotného začiatku spojený hlavne s čajom a kávou. Ostatné výrobky sa obmieňali, či postupne dopĺňali. Je to spoločnosť s výhradne slovenským kapitálom, ktorá presadzuje tradičné a dobre známe značky, no sleduje aj nové trendy vývoja.

1.januára 1955 vznikli v Poprade pražiarne, baliarne a skladište štátneho obchodu. Na začiatku činnosti sa pracovalo v dvoch garážach so šiestimi zamestnancami. Koncom päťdesiatych rokov vznikol nový závod s výrobnou kapacitou až 450 ton kávy ročne. Firma počas obdobia Československej socialistickej republiky, Českej a Slovenskej Federatívnej republiky a Slovenskej republiky prešla zložitým vývojom. Na počiatku štátny podnik až po súčasnú stopercentnú súkromnú akciovú spoločnosť. Do súkromného vlastníctva prešla v roku 1994 (16).

Postupom času sa kompletne zrekonštruovali výrobné na kávu, čaj a sklady. Okrem Popradu má firma svoju časť aj v Spišskej Belej, vzdialenej 26 km. Tu sa nachádzajú sklady všetkých surovín, spracúvajú suché poldy a čaje. Firma investovala aj do moderných výrobných zariadení renomovaných značiek Probat, Bosch, IMA a iné. Za desať rokov vo firme preinvestovali viac ako 16 miliónov eur.

Znázornenie vstupnej budovy spoločnosti a areálu spoločnosti je súčasťou prílohy IV.

### **3.3 Certifikáty**

Najúspešnejším pre spoločnosť bol rok 2005. V tomto roku spoločnosť obhájila certifikáty, ktoré sú zárukou vynikajúcej kvality výrobkov aj do budúcnosti:

**EN ISO 14001 : 2004**

**BS OHSAS 18001 : 2007**

**EN ISO 9001 :2008**

Cieľom firmy je, podľa ich vlastných slov, čo najväčšia spokojnosť zákazníka, dosiahnutie čo najvyššej kvality a zároveň dodržanie európskych štandardov vo všetkých oblastiach vrátane bezpečnosti a ekológie. Na jeho dosiahnutie využívajú celé svoje know how, technológie a investície (16).

### **3.4 Organizačná štruktúra spoločnosti**

Administratívna budova firmy sa nachádza v Poprade. Jej výrobná časť v Poprade a v závode Spišská Belá. Spoločnosť je rozdelená na štyri riaditeľstvá: ekonomické, obchodné, marketingové a výrobné, na čele s generálnym riaditeľom. Nákres firemnej hierarchie je súčasťou prílohy V.

V ekonomickom oddelení pracuje vedúca účtarne, ktorá je zodpovedná za 8 podriadených a vedúca IT, kde pracujú dvaja zamestnanci.

Obchodné oddelenie má 3 KAM – key account managerov. Dvaja z nich majú na starosti Slovenskú republiku, tretí je zodpovedný za zahraničie. Každý KAM

pracujúci pre Slovenskú republiku má pod sebou jedného RMP – regionálneho manažera predaja a jednotlivý RMP ešte 5 OZ – obchodných zástupcov.

Oddelenie marketingu má jedného vedúceho, ktorý je zodpovedný za 2 zamestnancov a osobu, zodpovednú za nákup surovín.

Výroba v Spišskej Belej má jedného vedúceho závodu, ktorému zodpovedajú 3 majstri s približne 80 zamestnancami a vedúci údržby s 5 údržbármi. Vedúcemu skladu v Poprade zodpovedajú 3 majstri s približne 100 zamestnancami, vedúci dopravy so 4 zamestnancami a vedúci údržby s 3 údržbármi.

### **3.5 Predmet podnikania spoločnosti a výrobný sortiment**

Spoločnosť sa špecializuje najmä na výrobu produktov od značiek *Popradská káva*, *Popradský čaj* a prémiový čaj *Mistral*.

#### **3.5.1 Popradská káva**

Pre Popradskú kávu sa všetko začína správnym skladovaním. Len vhodné podmienky a čistota môžu zabezpečiť, aby sa kvalita tejto výbornej kávy nemenila uplynutím určitej doby. Preto má Popradská káva vybudovaný najmodernejší systém skladovania s ideálnymi podmienkami pre zrnkovú kávu.

Pred tým, ako sa spracujú, musia prejsť špeciálnym systémom očistenia. Vibračný mechanizmus vyselektuje nechcené kamienky alebo iné nečistoty. Až po takejto kontrole môže káva prejsť do procesu praženia. Pri výberovej zrnkovej *Popradskej káve Colombia* dokonca každé zrnko prejde cez **tzv. elektronické oko**. Je to špičková technológia, ktorá dokáže rozpoznať veľkosť, farbu a kvalitu zrna, aby boli použité len tie najdokonalejšie zrná. Nasleduje praženie – transformácia kávy a vytvára sa charakteristická aróma a príchut' kávy. Cyklus praženia, jeho teplota a dĺžka, sa líši v závislosti od druhu kávy a zmesi. Praženie prebieha v stroji, ktorý používa horúci vzduch na zohriatie kávy. Zrná strácajú 16-22% svojej hmotnosti. Nasleduje mletie - stupeň mletia mení priechodnosť vody kávou, čím sa mení rýchlosť varenia, a teda senzorické vlastnosti nápoja v šálke, bez ohľadu na spôsob prípravy. Používajú sa na to najmodernejšie mlyny, ktoré zabezpečujú vždy tú najvyššiu kvalitu. Káva sa po

upražení a mletí musí nechať „vydýchať“. Popradská káva ide cestou kvality a preto každá jedna zmes podstúpi **vydýchanie**. Ide o proces, pri ktorom sa uvoľňuje z kávy oxid uhličitý. Ak by sa táto činnosť vynechala došlo by k nafúknutiu už zabalených kávových balíčkov. Poslednou etapou je balenie. Bez ohľadu na to, či ide o mletú kávu alebo zrná, pražená káva musí byť zabalená, aby sa zachovali všetky jej senzorické kvality. Pri vákuových kávhach sa používa dvojité balenie z materiálu s veľmi nízkou priepustnosťou. Pri káve bez vákuu sa používa aj dusík na získanie ochrannej atmosféry. To zabezpečí, že kvalita Popradskej kávy je rovnako vysoká aj po niekoľkých mesiacoch od jej výrobenia (18).



Obrázok 6: Spracovanie kávových zŕn

Zdroj: (16).

Popradská káva zamestnáva tím ochutnávačov, ktorých každodenná práca spočíva v tom, aby sa namiešala káva s dokonalou rovnováhou a konzistenciou bez ohľadu na odchýlky v jednotlivých úrodách.

### 3.5.2 Popradský čaj

Výber surovín pre produkty Popradského čaju podlieha veľmi prísnyim kritériám. Nie každý dodávateľ sa môže stať partnerom spoločnosti. Do výberu pre nový čaj sa dostáva vždy len veľmi úzky okruh vybraných surovín, ktoré experti spoločnosti citlivo vyberajú, pričom sledujú niekoľko faktorov. Spoločnosť spolupracuje výlučne s európskou špičkou pri dodávke jednotlivých komponentov.

Pre dosiahnutie vysokej kvality spoločnosť vyžaduje, aby sa rastliny a ovocie, ktoré sa používajú na výrobu Popradského čaju, pestovali tam, kde pôda a klimatické podmienky umožňujú optimálny rast. Toto platí aj pre určité divo rastúce rastliny a

byliny, ako je žihľava, ktorá sa zberá alebo sústreďuje tam, kde práve rastie, a ktorá sa nepestuje za účelom výroby čaju. Výsledkom takéhoto prístupu nie je len celkové konzistentné zabezpečenie vysokej kvality, ale tiež zjednodušenie a racionalizácia zberu. **Proces rastu sa od samého počiatku starostlivo kontroluje.**

Po vyčistení a posekaní rastlín skúsení odborníci na čaj zmiešajú byliny a ovocie z jednej úrody alebo z rôznych oblastí, čím vyrovnajú prirodzené nedostatky kvality. Keďže arómy samotného ovocia sú zriedkavo chuťovo výrazné, pridávajú sa do ovocia **prírodné identické arómy**, čím sa umocňuje jeho charakteristická chuť.

Okrem toho existuje nepreberné množstvo čajov a odvarov zložených z veľkého počtu bylín a ovocia. Ovocné Popradské čaje obsahujú v zásade jablko, ibištek, šípku, pomaranč, citrónovú kôru a iné. Vďaka najkvalitnejším surovinám a dobre vyvážennej zmesi sú ovocné Popradské čaje obľúbené medzi deťmi i dospelými (18).

### 3.5.3 Čaje Mistral

Mozaiku kvality exkluzívnej značky pod názvom Mistral vytvára spojenie jeho najdôležitejších článkov. Základ kvality týchto čajov tkvie v starostlivo vybraných surovinách, prísnych hygienických skúškach a výlučne naturálnom vrecúšku v kvalitnej fólii.

Rozhodujúci pre výber konkrétnej suroviny je chuťový a senzorický test, kde sa sleduje **farba nálevu, intenzita arómy** a samotná **chuť**. Súhrn týchto hlavných faktorov je dôležitý pri tvorení jednotlivých zmesí. Skúsený ochutnávač čaju vie, či sa čaj do konkrétnej čajovej zmesi hodí alebo nie. Čaje sa podľa svojich daností miešajú v optimálnych pomeroch zmesí. Nie každá čajová zložka spolu vytvára harmonický celok.

Všetky čaje tejto spoločnosti splňajú **prísne hygienické pravidlá Európskej únie**. Každý čaj je podrobený testovaniu v domácom laboratóriu, ako aj v externých štátom certifikovaných laboratóriách. Pred opustením spoločnosti musí výrobok prejsť viacnásobným silným zmyslovým skúškam, ktoré sa týkajú chuti, vône a farby.

Každé čajové vrecúško je hygienicky balené do špeciálnej fólie, ktorá zaručí kvalitatívnu stálosť čajovej zmesi. Zároveň prebal zabezpečí kvalitu aj pri skladovaní pri nevhodnejšom prostredí (napr. vlhkom prostredí).



Všetky čaje spoločnosti sú aromatizované arómami na prírodnej báze. Ovocné čaje sú aromatizované technológiou **JUICEA®**. Pri aromatizovaní sa využívajú mikrokapsule, ktoré po zaliatí zabezpečia sladkú, šťavnatú a dlhotrvajúcu príchuť.

Všetky čajové vrecúška sú balené bez použitia kovovej spony. Namiesto nej sa využíva forma uzlu. Takéto balenie zabezpečuje úplnú prírodnosť produktu (18).



Obrázok 7: Technológia JUICEA®

Zdroj: (16).

### 3.6 Súčasný motivačný program spoločnosti

Zamestnanecké benefity sú nepochybne výrazným motivačným prvkom. Prirodzene ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov a od nej sa odvíjajúcu výkonnosť a lojalitu. Spoločnosť Baliarne obchodu Poprad, a.s. ponúka širokú škálu zamestnaneckých výhod a samozrejme dbá na spokojnosť svojich zamestnancov, na bezpečnosť pri práci ale v neposlednom rade aj na pracovnú morálku či vhodnú pracovnú atmosféru.

#### 3.6.1 Benefity a mzdové zvýhodnenia

- Zamestnanci majú mzdové **zvýhodnenie za prácu v odpoľudňajšej a nočnej zmene**

### 3.6.2 Starostlivosť o zamestnancov

- Zamestnávateľ zabezpečuje stravovanie zamestnancov **dovozom stravy do podnikovej jedálne**
- Z celkovej ceny jedla **zamestnanec hradí len 21%**

### 3.6.3 Odmeňovanie

- Pri **odchode do dôchodku** (starobného, predčasného starobného, invalidného) vyplatí zamestnávateľ zamestnancovi **odchodné vo výške 2-násobku** jeho **priemerného mesačného zárobku**

#### Z fondu odmien:

- **Odmeny pri životných a pracovných výročiach**
- **Mimoriadne odmeny** (za práce nad rámec pracovnej doby, resp. mimoriadne úlohy nad rámec pracovnej náplne)
- **Podiely na zisku**

#### Zo sociálneho fondu:

- **Príspevok na stravovanie** zamestnancov
- **Starostlivosť o zdravie** pracovníkov (4x ročne príspevok na regeneráciu pracovnej sily)
- **Sociálna výpomoc** (pri narodení dieťaťa, na preklopenie ťažkých životných situácií a pri úmrtí člena rodiny, pri nástupe dieťaťa do 1. ročníka základnej školy)
- **Odmeny pri životných a pracovných výročiach**

#### Ďalšie benefity predstavujú:

- Výplata **13. platu**
- **Mimoriadne odmeny** ( mesačné motivačné odmeny, štvrt'ročné odmeny, ročné odmeny)
- **Prémie k základnej mzde** v robotníckych kategóriách

### 3.6.4 Motivačný plán pre obchodný tím

Špeciálny prípad motivačného plánu celej spoločnosti predstavuje jeho časť – motivačný plán pre obchodný tím. Ďalej predkladám konkrétny Motivačný plán pre obchodný tím KAM, RMP a OZ pre rok 2014.

*CIEL: Dosiahnutie nárastu predaja čaju a kávy v tržbách aj v kg a zefektívnenie obchodnej činnosti.*

#### 1. Obchodní zástupcovia a RMP

Na dosiahnutie tohto cieľa sa budú stanovovať pre účely hodnotenie OZ a RMP konkrétne mesačné plány, ktoré budú vychádzať z aktuálnych potrieb predaja, resp. sa budú stanovovať iné osobitné úlohy pre OZ a RMP určené obchodným riaditeľom.

Mesačné plány môžu byť stanovené v objemovom, resp. finančnom vyjadrení na celý sortiment, jednotlivé sortimentné kategórie alebo aj na konkrétne výrobky.

Celková **motivačná zložka** za splnenie stanovených mesačných plánov predstavuje spolu mesačne **XY EUR/OZ/RMP**, pričom jej **výška** v členení podľa stanovených ukazovateľov bude **určená individuálne na každý mesiac a na konkrétny ukazovateľ** mesačného plánu.

#### 2. Key account manageri (KAM)

Mesačná **motivačná odmena** pre KAM vo výške **XY EUR** bude vyplácaná **na základe celkovej pracovnej aktivity a množstva uzavretých zmluvných**.

### 3.7 Výskum motivácie v spoločnosti

#### **CIELE VÝSKUMU:**

Hlavný cieľ - analýza motivačného programu v spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s.

Čiastkové ciele

- zistiť subjektívny pohľad zamestnancov spoločnosti na svoju prácu
- zistiť, čo je pre zamestnancov dôležité a motivujúce, na čom im záleží
- zistiť, ktoré nové benefity by boli pre nich ešte väčším zdrojom motivácie

**VÝSKUMNÝ SÚBOR** - 90 zamestnancov spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s. z celkového počtu 270 (rozdelení do skupín):

- zamestnanec robotníckej profesie
- administratívny pracovník, IT inžinier
- vedenie – vedúci pracovník oddelenia, key account manager, manager

**HYPOTÉZA** **H<sub>1</sub>**: Zamestnanci do 40 rokov uprednostňujú materiálne a peňažné benefity pred morálnymi benefitmi.

**H<sub>2</sub>**: Zamestnanci, ktorí v spoločnosti pracujú viac ako 5 rokov, preferujú rozvoj svojej osobnosti pred zvyšovaním svojich znalostí.

**H<sub>3</sub>**: Zamestnanci, ktorí nie sú slobodní, uprednostňujú benefity súvisiace s rodinou pred osobnými benefitmi.

**H<sub>4</sub>**: Pre ženy má príjemná atmosféra na pracovisku väčší význam ako pre mužov.

**H<sub>5</sub>**: Kritika je pre zamestnancov s vyšším vzdelaním prínosnejšia ako pre zamestnancov s nižším vzdelaním.

**H<sub>6</sub>:** Zamestnanci robotníckej profesie uprednostňujú možnosti bankových zliav a výhodných firemných pôžičiek podľa definovaných pravidiel viac ako ostatní zamestnanci.

**ŠPECIFIKOVANIE PREMENNÝCH**

- vek
- pohlavie
- vzdelanie
- pracovné zaradenie
- dĺžka pracovného pomeru
- rodinný stav
- druh benefitu
- súčasný stav motivácie
- vzťah ku kritike
- sebarealizácia, sebatranscendencia

### **3.8 Dotazník ako forma výskumu**

Ako jedna z foriem analytickej časti slúži dotazník. Jeho výhodou bolo relatívne rýchle získanie informácií a predovšetkým anonymita, ktorá bola predpokladom získania pravdivých informácií a údajov. Na základe dohovoru s vedením spoločnosti mi bolo umožnené získať informácie pomocou dotazníka od 90 pracovníkov, ktorí slúžia ako výskumný súbor vzťahujúci sa na pracovníkov celej spoločnosti. Jeho distribúcia prebehla prostredníctvom vedúcich pracovníkov, ktorí ho rozdali vo svojich pracovných oddeleniach na žiadosť obchodného manažéra spoločnosti, ktorý mi umožnil spoluprácu so spoločnosťou. Úlohou dotazníku bolo zistiť, aký je názor pracovníkov na ich prácu a atmosféru v spoločnosti spolu s tým, akú konkrétnu formu benefitov by preferovali do budúcnosti pre zvýšenie ich spokojnosti a teda aj výkonnosti. Prieskum sa uskutočnil v mesiaci február 2014. Na spracovanie výsledkov bol použitý MS Office Excel 2013. Výsledky dotazníka môžu mať skresľujúci charakter z dôvodu nariadenia vedúcich pracovníkov na ich vyplnenie. Dotazník je súčasťou prílohy III.

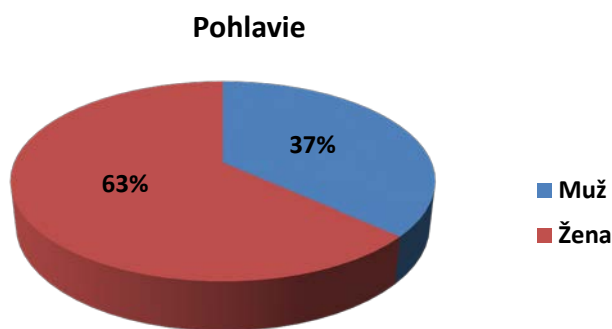
### 3.8.1 Zadanie dotazníka

Dotazník, ktorý je súčasťou prílohy pozostáva z troch častí. Prvá časť zisťuje informácie o štruktúre zamestnancov. V druhej časti mali zamestnanci možnosť vyjadriť svoj názor formou váhy na súčasnú situáciu v spoločnosti týkajúcej sa ich práce a vzťahov na pracovisku. Tretia časť poskytovala možnosť na vyjadrenie ich preferencií ohľadom nových benefitov, ktoré by vo svojej práci uvítali, resp. by ich dokázali motivovať k vyšším výkonom.

Vysvetlenie jednotlivého stupňa váhy:	1 – súhlasím
	2 – skôr súhlasím
	3 – skôr nesúhlasím
	4 – nesúhlasím
	5 – neviem posúdiť

### 3.8.2 Zloženie skúmaného vzorku

Prvá časť dotazníka zisťuje štruktúru zamestnancov podľa ich pohlavia, veku, dosiahnutého vzdelania, rodinného stavu, pracovného zaradenia či doby, ako dlho v spoločnosti pracujú.

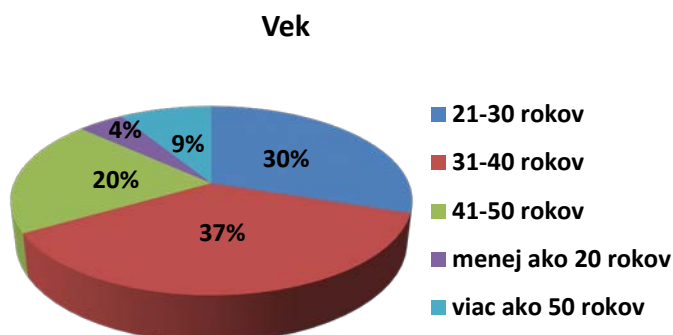


Graf 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tohto grafu vyplýva, že väčšiu časť zamestnancov spoločnosti tvoria ženy. Môže to vyplývať z faktu, že na spracovanie kávových zŕn je potrebná dôkladná práca,

ktorá nie je tak náročná po fyzickej stránke, no vyžaduje si však dôkladnosť a trpezlivosť na prácu vykonávanú bez pomoci strojov.



**Graf 2: Štruktúra zamestnancov podľa veku**

Zdroje: Vlastné spracovanie

Z vekovej štruktúry zamestnancov vyplýva, že najväčšiu časť zamestnancov tvoria osoby, ktorých vek je v rozmedzí od 31 do 40 rokov. Môže to byť spôsobené požiadavkami vedenia na niekoľkoročnú prax a uprednostnením kariérneho postupu pred náborom nových zamestnancov.

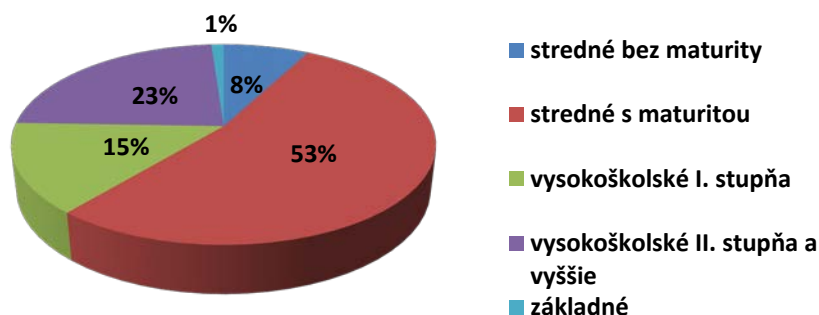


**Graf 3: Štruktúra zamestnancov podľa dĺžky pracovného pomeru**

Zdroje: Vlastné spracovanie

Tento graf ukazuje, že pomer stálych a nových zamestnancov je približne vyvážený. Každá skupina reprezentuje asi štvrtinu celkového počtu zamestnancov.

### Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

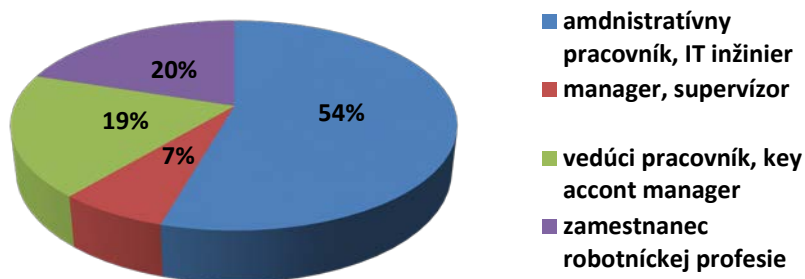


Graf 4: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledku vyplýva, že viac ako polovica zamestnancov tvoria ľudia s ukončeným stredoškolským vzdelaním s maturitou. Keďže prevažnú časť zamestnancov spoločnosti tvoria pracovníci vykonávajúci svoju prácu manuálne, nie je pracovný pomer podmienený vysokoškolským vzdelaním.

### Pracovné zaradenie



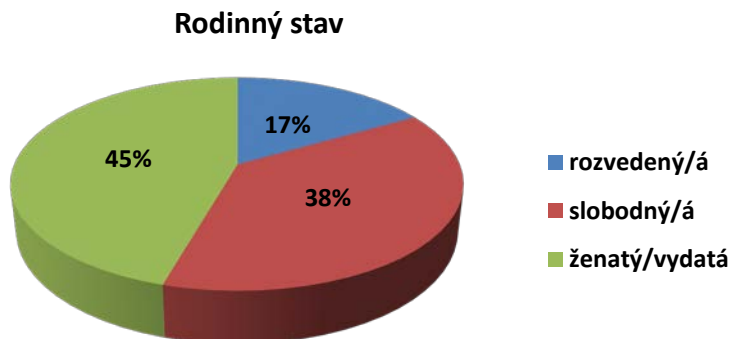
Graf 5: Štruktúra zamestnancov podľa pracovného zaradenia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najväčšiu časť spoločnosti tvoria administratívni pracovníci a IT inžinieri. Keďže verejne dostupné informácie dokazujú, že najväčší počet zamestnancov je orientovaný na robotnícku profesiu, usudzujem, že skreslenosť tohto výsledku vyplýva v značnej miere zo zloženia výskumného súboru, ktorý som nemohla svojvoľne ovplyvniť.



Zo zisteného vyplýva, že najviac zamestnancov tejto spoločnosti je v manželskom zväzku.



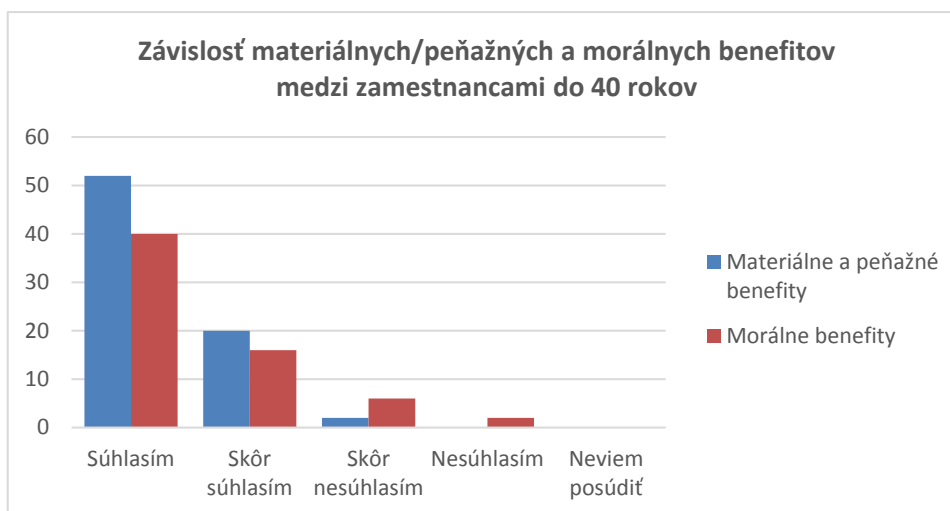
**Graf 6: Štruktúra zamestnancov podľa rodinného stavu**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Štruktúra zamestnancov je takisto zobrazená v križovej tabuľke, ktorá je súčasťou prílohy VI.

### 3.8.3 Vyhodnotenie hypotéz

**Hypotéza č. 1:** Zamestnanci do 40 rokov uprednostňujú materiálne a peňažné benefity pred morálnymi benefítmi.

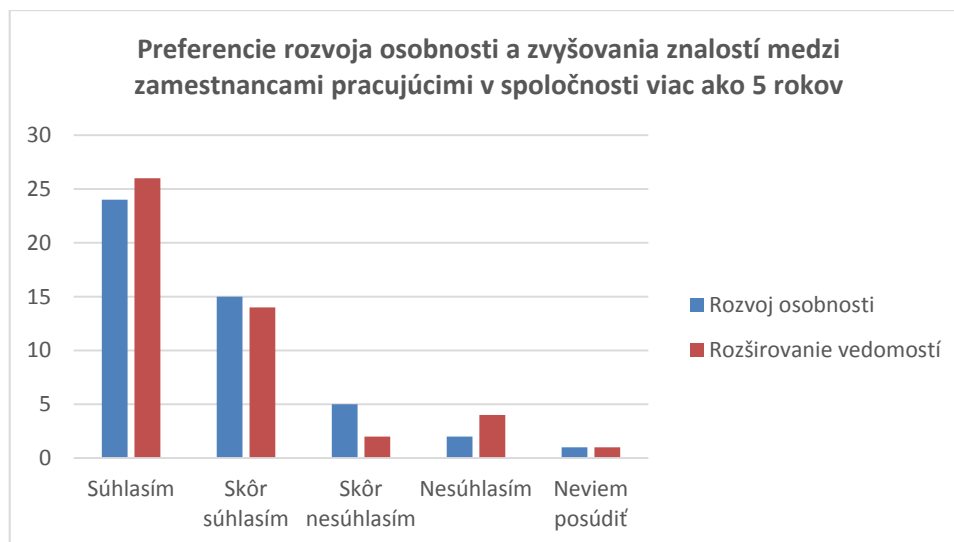


**Graf 7: Hypotéza č. 1**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledkov vyplýva, že prvá hypotéza **bola potvrdená** a čiže, že 80% zamestnancov do 40 rokov uprednostňuje materiálne a peňažné benefity pred morálnymi, avšak z dotazníkového výskumu vyplynulo, že nie len zamestnanci do 40 rokov, ale všetci zamestnanci uprednostňujú materiálne a peňažné benefity pred morálnymi. Tento fakt, podobne ako všetky ostatné závery výskumu, budú zohľadnené v návrhu nového motivačného programu pre spoločnosť.

**Hypotéza č. 2:** Zamestnanci, ktorí v spoločnosti pracujú viac ako 5 rokov preferujú rozvoj svojej osobnosti pred zvyšovaním svojich znalostí.

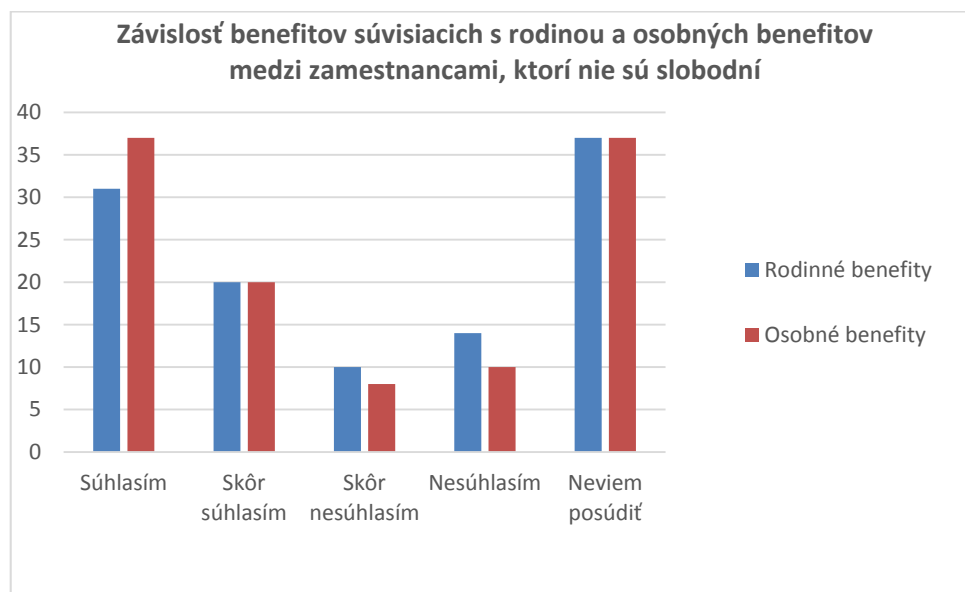


**Graf 8: Hypotéza č. 2**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf demonštruje, že zo zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti viac ako 5 rokov 43,33% preferuje rozvoj svojej osobnosti a 44,44% preferuje rozširovanie svojich znalostí a teda, hypotéza **nebola ani potvrdená ani vyvrátená**. To značí, že pre zamestnancov spoločnosti má rozvoj ich osobnosti a rozširovanie vedomostí rovnakú váhu. Rovnako ocenia benefity vo forme bezplatného kurzu cudzieho jazyka, individuálneho programu vzdelávania podľa možností zamestnávateľa, či programy sebaovládania, komunikácie, zvládania krízových situácií, alebo panic room.

**Hypotéza č. 3:** Zamestnanci, ktorí nie sú slobodní, uprednostňujú benefity súvisiace s rodinou pred osobnými benefitmi.

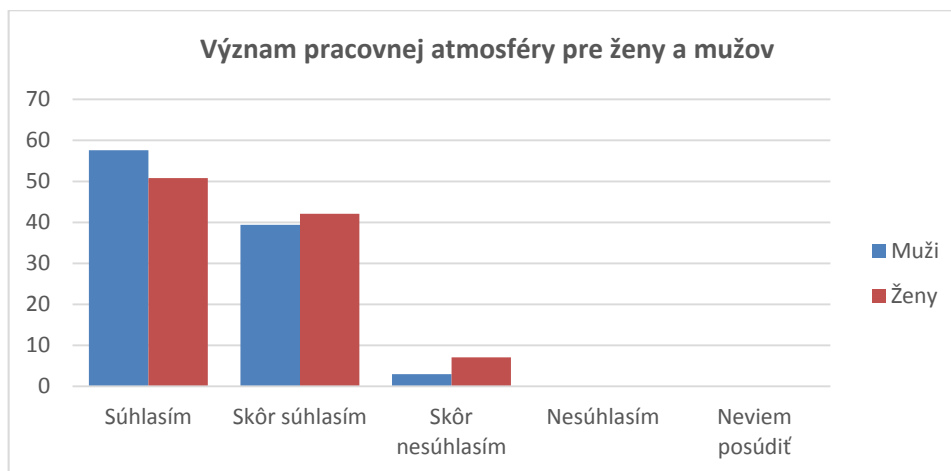


**Graf 9: Hypotéza č. 3**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto hypotéza **nebola potvrdená**. 56,67% zamestnancov, ktorí nie sú slobodní, preferuje rodinné benefity a 63,33% zamestnancov preferuje osobné benefity. Je tomu tak aj napriek predpokladu, že zamestnanci, ktorí nie sú slobodní, vo väčšine prípadov majú rodiny a budú preferovať výhody súvisiace s rodinou; práve naopak, preferujú osobné benefity, ktorých príkladom môže byť preplatenie cesty do práce, či vitalitné dni (meranie cukru, tlaku krvi, cholesterolu na pracovisku), zdravé raňajky a pod. alebo lekárske preventívne prehliadky a zubné prehliadky.

**Hypotéza č. 4:** Pre ženy má príjemná atmosféra väčší význam ako pre mužov.

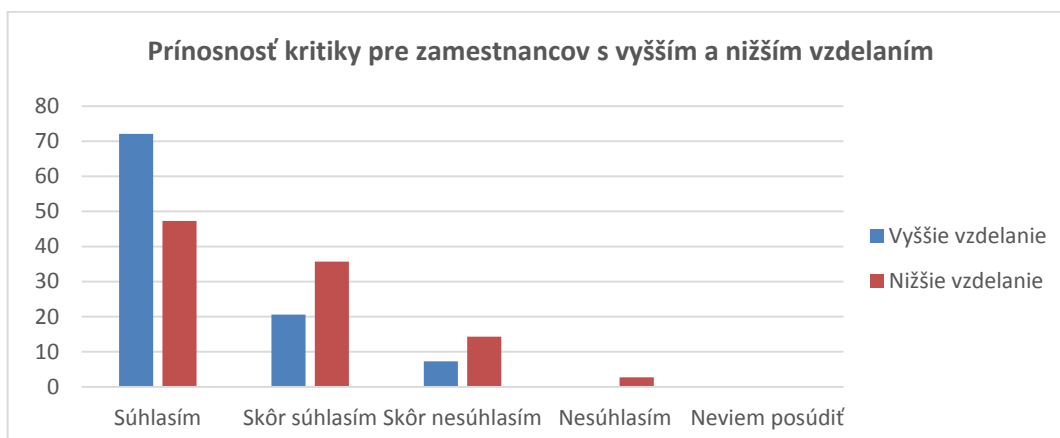


**Graf 10: Hypotéza č. 4**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa výsledkov štvrtá hypotéza **nebola potvrdená**. Pre 97% mužov má príjemná atmosféra na pracovisku veľký význam, kdežto zo žien s výrokom súhlasilo 92,9%. Predpokladom bolo, že pre ženy má príjemná atmosféra väčší význam ako pre mužov, ale ukázalo sa, že rovnako aj muži považujú príjemnú pracovnú atmosféru za žiaducu, podľa výsledku dokonca viac ako ženy.

**Hypotéza č. 5:** Kritika je pre zamestnancov s vyšším vzdelaním prínosnejšia ako pre zamestnancov s nižším vzdelaním.

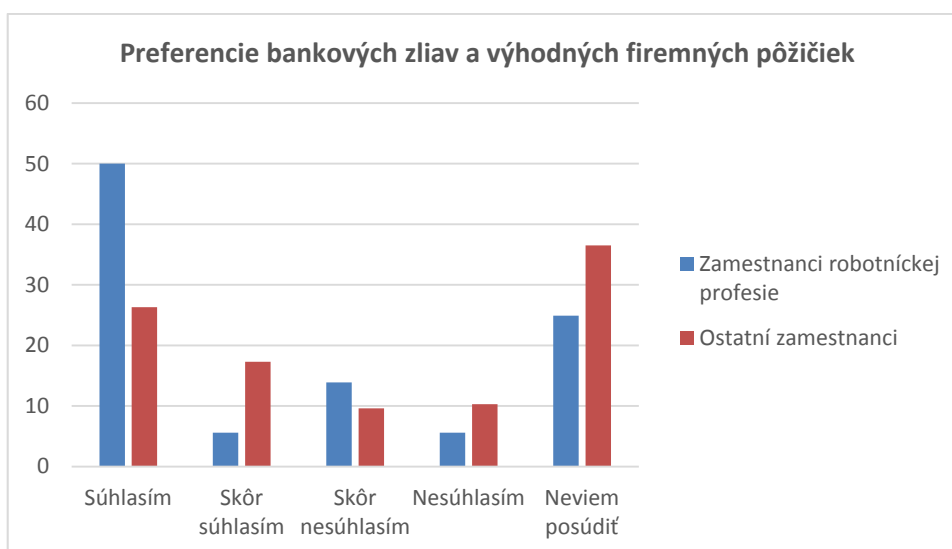


**Graf 11: Hypotéza č. 5**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Jedenásty graf dokazuje, že hypotéza č. 5 **bola potvrdená**. 92,7% zamestnancov s vyšším vzdelaním považuje kritiku za prínosnú. Zo zamestnancov, ktorí majú nižšie vzdelanie považuje kritiku za prínosnú 83%. Na druhej strane, vo veľkej miere má konštruktívna kritika význam pre všetkých zamestnancov a vie napomôcť k zlepšeniu.

**Hypotéza č. 6:** Zamestnanci robotníckej profesie uprednostňujú možnosti bankových zliav a výhodných firemných pôžičiek podľa definovaných pravidiel viac ako ostatní zamestnanci.



**Graf 12: Hypotéza č. 6**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná hypotéza **bola potvrdená**. 55,6% zamestnancov robotníckej profesie ocení výhody spojené s možnosťou firemnej pôžičky či bankových zliav, ale aj príspevok na životné poistenie a doplnkové dôchodkové poistenie, proti ostatným zamestnancom, ktorých je 43,6%.

### 3.8.4 Návrhy na nové benefity

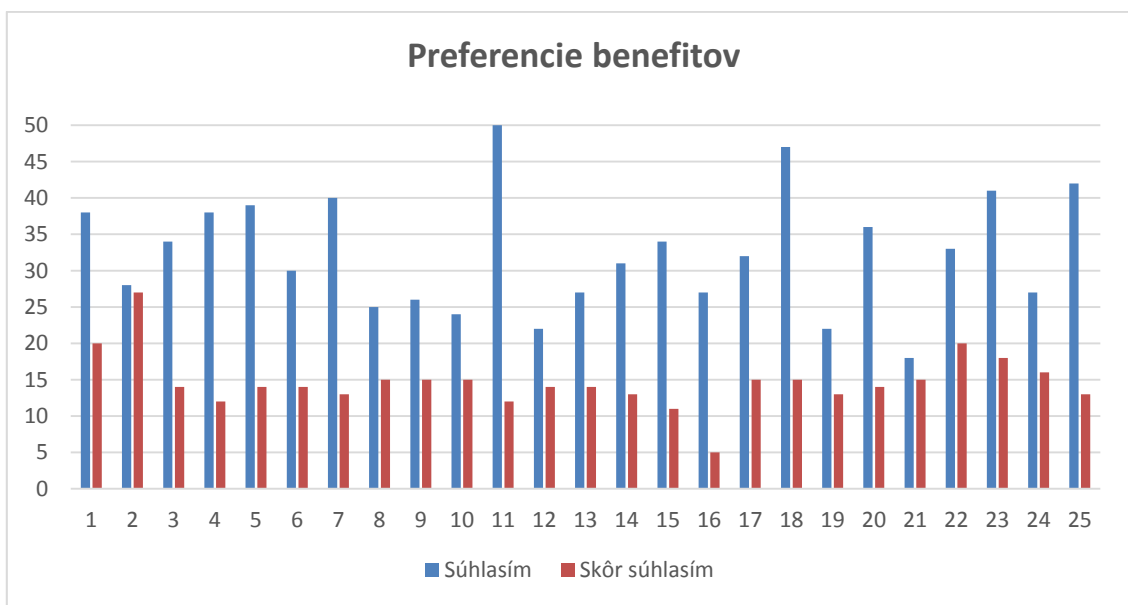
Benefity, ktoré boli ponúknuté v dotazníku:

Tabuľka 3: Navrhované benefity v dotazníku

1	Vstupenka do športového centra/wellness centra
2	Zľava na mestské kultúrne podujatia (kino, divadlo...)
3	Preplatenie dopravy do práce
4	Stravné listky nad rámec vo výške zákona
5	Teplé a studené nápoje na pracovisku zdarma
6	Individuálne programy vzdelávania podľa možností zamestnávateľa pre zamestnancov alebo ich deti
7	Bezplatné kurzy cudzieho jazyka
8	Bezdrôtové pripojenie Wi-fi v areáli firmy pre súkromné účely počas pauzy
9	Finančná odmena pre darcov krvi
10	Vitalitné dni (meranie cukru, tlaku krvi, cholesterolu na pracovisku), zdravé raňajky a pod.
11	Vianočný bonus
12	Detské letné tábory
13	Možnosť firemnej pôžičky podľa definovaných pravidiel
14	Lekárske preventívne prehliadky, zubné prehliadky
15	Teambuildingové akcie (spoločné chaty...)
16	Neformálne piatky
17	Zľavy v banke, bezplatné vedenie účtu
18	Sick day, preplatené voľno na zotavenie nad rámec dovolenky
19	Možnosť práce na skrátený pracovný úväzok
20	Pružná pracovná doba
21	Firemná škôlka
22	Príspevok na životné poistenie a doplnkové dôchodkové poistenie
23	Týždeň dodatočnej dovolenky
24	Relaxačná zóna v areáli firmy
25	Nakupovanie vo vybraných obchodných reťazcoch, zľava pri kúpe výrobku firmenej značky (B.O.P.)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z ponúkaných možností, ktoré boli obsiahnuté v predloženom dotazníku, by zamestnanci spoločnosti Baliarne obchod Poprad, a.s. najviac uvítali:



**Obrázok 8: Preferencie benefitov podľa dotazníka**

Zdroj: Vlastné spracovanie

V dotazníkovom šetrení bolo takisto zisťované, aký je názor zamestnancov na formu, akou sú benefity ponúkané. Súčasný systém predstavoval formu aktuálneho motivačného programu, podľa ktorého sú zamestnancom ponúkané všetky benefity. Na druhej strane zamestnanci mohli vyjadriť svoje názory a vybrať si tak systém odmeňovania nazývaný kafetéria benefitov, kde si každý zamestnanec môže vybrať ľubovoľný benefit z ponúkaných variánt podľa vlastného uváženia. Graf demonštruje, že aj keď s malou prevahou, väčšine zamestnancov vyhovuje súčasný systém odmeňovania.



**Obrázok 9: Preferencie systému odmeňovania**

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3.9 Interview ako forma výskumu

Cieľ interview spočíval v zistení názoru managementu na aktuálnu motivovanosť zamestnancov spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s.. Rozhovor sa uskutočnil s obchodným riaditeľom tejto spoločnosti, ktorý ochotne odpovedal na pripravené otázky. Obsahová analýza interview je súčasťou prílohy I.

Výsledkom interview sú nasledujúce **závery**:

- motivovanosť je jedným z ukazateľov efektivity práce zamestnancov
- tresty môžu mať demotivujúci charakter – **teória „cukor a bič“ by mohla pôsobiť kontraproduktívne**
- spoločnosť má **snahu inovovať a modernizovať svoj motivačný program**
- spoločnosť je **ochotná vynaložiť potrebné prostriedky** na inováciu

### 3.10 Pozorovanie ako forma výskumu

Pozorovaním som si kládla za cieľ odhadnúť aktuálnu motiváciu zamestnancov v spoločnosti pri vykonávaní svojej práce. Uskutočnilo sa počas pracovnej zmeny v priestoroch, kde som mala povolený prístup od managementu – výrobná hala, priestory administratívy, priestory vedenia, zasadacie miestnosti počas porady, konajúcej sa každý týždeň.

Pozorovanie prebiehalo v oblastiach: plnenie neštandardných úloh, atmosféra počas práce a prestávky, vzťahy s nadriadeným, rozdeľovanie a zadeľovanie práce, spätná väzba, zaobchádzanie so zamestnancami, práca v skupine, požiadavky vedúceho kladené zamestnancom, prístup zamestnancov k práci, výkonnosť zamestnancov počas zmeny, možné súťaže počas zmeny. Zápis z pozorovania je súčasťou prílohy II.



Závery nadobudnuté pozorovaním:

- viac ako práca v skupine sa osvedčuje **práca jednotlivca, rôzne súťaže** dokážu zamestnancov motivovať k čo možno najvyššiemu osobnému výkonu
- dôležité je zabezpečiť **prijateľnú atmosféru** počas práce
- **pozitívna spätná väzba** je veľkým hnacím motorom
- trestať len v prípade úmyselného porušovania chodu výroby alebo jeho poškodzovania
- zamestnancom udeľovať **benefity**, ktoré im prináležia **za ich konkrétny odvedený výkon** (teória spravodlivosti)

### 3.11 Zhrnutie analytickej časti

Z odborného výskumu realizovaného kombináciou dotazníkového prieskumu, interview s obchodným riaditeľom spoločnosti a pozorovaním počas zmeny vyplynuli nasledujúce zistenia. Vedenie spoločnosti má za to, že forma trestov nie je najvhodnejšia, dokonca môže pôsobiť kontraproduktívne s cieľmi spoločnosti. Dôležité je zamestnancov odmeňovať spravodlivo a podľa zásluh a nezabúdať na pozitívnu spätnú väzbu pre každého, kto si ju zaslúži. Priateľská a príjemná atmosféra má takisto veľký vplyv na spokojnosť zamestnancov a ich motiváciu.

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že všetci zamestnanci preferujú materiálne, finančné a osobné benefity, ocenili by možnosť rozširovania svojich vedomostí, či rozvoja svojej osobnosti.

## **4 Vlastné návrhy riešenia**

Mojím návrhom na zlepšenie aktuálnej situácie v spoločnosti v oblasti motivácie zamestnancov je návrh nového motivačného programu, ktorý nasledujúcimi benefitmi umožňuje stimulovať pracovné nasadenie zamestnancov, ich pocit z odvedenej práce a v dôsledku toho dosiahnuť cieľ tejto práce – zvýšenie motivácie zamestnancov a tým aj zvýšenie efektivity ich práce. Nový motivačný program bude takisto obsahovať nie len benefity, či už finančné, vecné alebo morálne ale navyiac ponúkne možnosť, ako môže vedenie zlepšiť pracovnú atmosféru svojich zamestnancov alebo aké sú možnosti na správne odhadnutie schopností jednotlivcov a tak aj možného správnejšieho pracovného zaradenia.

### **4.1 Navrhovaný motivačný program**

Nový motivačný program vychádza z teórie potrieb, teórie spravodlivosti a teórie cieľu. Ľudia budú lepšie motivovaní, ak sa s nimi bude zaobchádzať spravodlivo a naopak, ak sa s nimi bude zaobchádzať nespravodlivo budú demotivovaní. Z interview vyplynul fakt, že ak by management postupoval podľa teórie „cukor a bič“, mohlo by dôjsť k situácii, že zamestnanec vyhodnotí svoje konanie za správne a dospeje k záveru, že bol potrestaný neprávom. Preto navrhujem formu trestov (tresty, ktoré nie sú za hrubé a zámerné porušenie pracovnej disciplíny, alebo tresty za úmyselné poškodzovanie firemným cieľom) nezahŕňať do motivačného programu. Všetky moje návrhy budú s prihliadnutím na fakt, že motivácia a výkon sú vyššie, ak sú stanovené špecifické ciele, ak sú tieto ciele náročné ale prijateľné a existuje spätná väzba na výkon. Takisto dôležitú úlohu při stanovovaní cieľov majú pracovníci, pretože ak s nimi súhlasia, vedú náročné ciele k lepšiemu výkonu než ľahké ciele.

#### 4.1.1 Sick day

Tento benefit umožňuje zamestnancom čerpať preplatené voľno na zotavenie nad rámec svojej dovolenky. Dôvodom jeho návrhu je fakt, že sa v dotazníkovom šetrení umiestnil na jednom z najvyšších miest. Takisto z hypotézy 1 vyplýva, že všetci zamestnanci uprednostňujú materiálne a peňažné benefity pred morálnymi.

Keďže v spoločnosti sa mzda pohybuje v určitom intervale v závislosti od pracovného zaradenia, navrhujem jednotnú sumu vo výške **minimálnej hodinovej mzdy** podľa platnej legislatívy od 1.1.2014 na každého zamestnanca, ktorá činí **2,023 €**. Tento benefit zamestnanci môžu čerpať 1 krát za polrok. Jeho výhodou je, že v nepríjemných situáciách poskytuje možnosť osobného voľna a tým pocit, že zamestnanec môže byť lepšie pripravený na neočakávané zdravotné problémy.

Počet hodín pracovnej doby	8 h
Suma za preplatenie 1 sick day	16,184 €
Počet sick day [polrok/zamestnanec]	1x

Tabuľka 4: Tabuľka ročných nákladov - sick day

Položka	Suma
Suma za 1 sick day [€]	16,184
Počet zamestnancov	270
Počet sick day [rok]	2
<b>Celkové ročné náklady</b>	<b>8 739, 36 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Počet hodín, ktoré každý zamestnanec odpracuje počas jedného dňa je 8. Suma za preplatenie jedného sick day činí  $8 \times 2,023 = 16,184 \text{ €}$ . Zamestnanec môže čerpať tento benefit jedenkrát za polrok. Potrebná suma vynaložená od spoločnosti na tento benefit predstavuje  $16,184 \times 270 \times 2 = 8\,739,36 \text{ €}$  ročne.

#### 4.1.2 Súťaž o najlepšieho pracovníka

Ďalším návrhom je súťaž o najlepšieho pracovníka. Z hypotézy č. 1 vyplýva, že všetci zamestnanci uprednostňujú materiálne a peňažné benefity pred morálnymi. Z pozorovania takisto vyplynulo, že súťaže dokážu zamestnancov motivovať vo veľkej miere.

Súťaž bude prebiehať formou udeľovania bodov. Každý vedúci svojho oddelenia pridelí zamestnancovi na konci zmeny určitý počet bodov na stupnici od 1 po 5 za denný odvedený výkon a pracovné nasadenie. Na konci týždňa zamestnanec, ktorý bude mať najväčší počet bodov získa **vecnú odmenu** od spoločnosti **vo forme ich vyrábaných produktov** – balíček kávy, čajov a novinky cool tea. Na konci mesiaca sa prevedie ďalšie vyhodnotenie a pracovníkovi, ktorý bude dosahovať najväčší počet bodov za celý mesiac bude udelená **finančná odmena** vo výške **100 €**, ktorá bola navrhnutá vedením spoločnosti po osobnej konzultácii.

Pri akejkoľvek neprístupnej väčšej miere rivality vysloví zodpovedný pracovník udeľujúci bodové ohodnotenia podnet na ukončenie súťaže.

Interval trvania súťaže za vecnú odmenu	týždenne
Interval trvania súťaže za finančnú odmenu	mesačne

#### Návrh transparentných kritérií ohodnocovania pracovníkov

Tabuľka 5: Transparentné kritéria hodnotenia pracovníkov

Kritérium	Bodové hodnotenie
pracovné nasadenie zamestnanca	1b
samostatnosť pri plnení úlohy	1b
správne splnenie úlohy podľa pokynov vedúceho	1b
bezchybnosť práce	1b
splnenie denného limitu	1b

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri splnení jednotlivého kritéria bude zamestnancovi udelený 1 bod, pri nesplnení 0 bodov.

Kalkulácia nákladov je uvedená v nasledujúcej tabuľke. Náklady na vecnú odmenu nie sú zahrnuté v tejto kategórii, pretože spoločnosť má veľký počet svojich reklamných výrobkov určených širokej klientele. Po konzultácii s obchodným riaditeľom spoločnosti som dospela k záveru, že náklady na vecné odmeny pre zamestnancov spoločnosti sú minimálne a teda ich nie je potrebné zahrnúť do konceptu motivačného programu.

Tabuľka 6: Tabuľka ročných nákladov - súťaž o najlepšieho pracovníka

Položka	Suma
Vecná odmena	-
Finančná odmena [€]	100
<b>Celkové ročné náklady</b>	<b>1 200 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Celkové ročné náklady spoločnosti potrebné na financovanie tohto benefitu činia  $100 \times 12 = 1\,200 \text{ €}$

#### 4.1.3 Príspevok na kurz pre zamestnancov

Príspevok na kurzy pre zamestnancov predstavuje **50 € príspevok** od spoločnosti vo forme poukážky na vybraný typ kurzu. Zamestnanec si môže zvoliť typ kurzu podľa vlastného uváženia a príspevok mu bude preplatený po predložení dokladu o zaplatení kurzu. Suma príspevku bola navrhnutá po dohovore s managementom spoločnosti.

Návrhy kurzov, ktoré si zamestnanci môžu zvoliť v meste Poprad :

- PC kurzy
- kurz cudzích jazykov
- kurz rozvoja osobnosti
- kurz sebaovládania
- kurz zvládania krízových situácií
- kurz správnej komunikácie

V prípade návštevy kurzu v inom meste si zamestnanec hradí náklady na dopravu sám.

Tabuľka 7: Tabuľka nákladov - príspevok na kurz zamestnancov

Položka	Suma
Hodnota príspevku [€]	50
Počet zamestnancov	270
<b>Celkové náklady</b>	<b>13 500 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Návrh tohto benefitu vyplýva z hypotézy č. 2, podľa ktorej má pre zamestnancov rozvoj svojej osobnosti a zvyšovanie svojich znalostí rovnakú váhu. Výhodou tohto benefitu je, že zamestnanci po ukončení kurzu získajú certifikát, čo môže prispieť k ich vyššiemu finančnému ohodnoteniu v spoločnosti alebo kariérnemu postupu. Celkové ročné náklady, ktoré spoločnosť potrebuje vynaložiť na daný benefit činia  $50 \times 270 = 13\,500 \text{ €}$

#### 4.1.4 Vitalitné dni

Z hypotézy č. 3 vyplýva, že všetci zamestnanci uprednostňujú osobné benefity pred benefitmi súvisiacimi s rodinou. Vitalitné dni môžu ponúkať meranie cukru, tlaku krvi, cholesterolu priamo na mieste pracoviska, či zdravé raňajky a podobne. Výhodou je fakt, že zriedka si ľudia urobia čas na dôležité vyšetrenia alebo jednoducho nevenujú dostatočnú pozornosť starostlivosti o seba samého v dnešnej uponáhľanej dobe. Včasnou diagnostikou problému sa môže predísť nepríjemným situáciám v budúcnosti.

Deň prebieha formou **jednotlivých vyšetrení** 2 pracovníkmi (vyšetrojúci a asistent) – meranie cukru, tlaku krvi, cholesterolu... Návrh na trvanie 1 vitalitného dňa je 6 hodín, aby vyšetrojúci mali dostatok času na potrebné prestávky a obedňajšiu pauzu. Navrhovaná kapacita vyšetrených ľudí za 1 deň je 30 osôb. Po dohovore s managementom je tu aj možnosť vyšetrojúcim pracovníkom poskytnúť stravné lístky vo výške 3 € od spoločnosti DOXX, s ktorou firma spolupracuje (21).

Návrh na preplatenie 1 hodiny práce vyšetrojúceho pracovníka je 5 € Pri návrhu tejto čiastky som vychádzala z údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky (priemernej mzdy lekárov) s prihliadnutím na hodnotné ocenenie ich práce pre spoločnosť Baliarne obchodu poprad, a.s..

**Tabuľka 8: Náležitosti vitalitných dní**

trvanie jedného vitalitného dňa	6 h
kapacita ľudí vyšetrených za 1 deň	30
počet vyšetrujúcich	2
čas trvania tohto benefitu	9 dní
preplatenie 1 hodiny práce	5 €

Zdroj: Vlatné spracovanie

**Tabuľka 9: Tabuľka celkových nákladov - vitalitné dni**

<b>Položka</b>	<b>Suma</b>
Suma za prácu vyšetrujúcich	540
Náklady na stravné lístky	54
<b>Celkové náklady</b>	<b>594 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Suma za prácu vyšetrujúcich vychádza z 6 hodín práce (1 hodina práce podľa návrhu činí 5 €) dvoch pracovníkov denne počas 9 dní a teda  $6 \times 5 \times 2 \times 9 = 540 \text{ €}$  Náklady na stravné lístky predstavujú sumu  $3 \times 2 \times 9 = 54 \text{ €}$  Z tabuliek vyplýva, že celkové náklady, ktoré sú potrebné na realizáciu tohto benefitu činia 594 €.

#### **4.1.5 Lekárske a zubné prehliadky**

V rámci pracovnej doby zamestnanci majú možnosť na povinnú lekársku a zubnú preventívnu prehliadku jedenkrát ročne. Zamestnávateľ im umožní 2 hodiny z pracovnej zmeny využiť na každú prehliadku. Keďže podľa pracovného zaradenia je hodinová mzda rôzna, navrhujem jednotnú sumu a to minimálnu hodinovú mzdu danú platnou legislatívou od 1.1.2014 a to **2,023 €**

Návrh tohto benefitu vyplýva takisto z hypotézy č. 3, ktorá demonštruje, že všetci zamestnanci preferujú osobné benefity pred benefitmi súvisiacimi s rodinou. Výhodou je, že každý pracovník sa môže počas pracovnej doby starať o svoje zdravie a pri preplatení štyroch hodín pracovného času túto možnosť aj využije. Môže tým ľahšie predchádzať neželaných chorobám a práce neschopnosti. Zamestnancovi takisto tento benefit môže priniesť lepší pocit; pocit, že zamestnávateľ má záujem o svojich zamestnancov a teda, že aj oni budú mať väčší záujem na plnení cieľov spoločnosti.

Tabuľka 10: Celkové ročné náklady - Lekárske a zubné prehliadky

Položka	Čas[h]	Suma[€]
zubná prehliadka	2	2,023
lekáraka prehliadka	2	2,023
Počet zamestnancov		270
<b>Celkové ročné náklady</b>		<b>2 184,84 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Náklady potrebné na zubnú prehliadku pre jedného zamestnanca a dvoch hodín jeho neprítomnosti pri ich preplatení činí  $2 \times 2,023 = 4,046 \text{ €}$ , rovnako ako lekárska prehliadka. Celkové náklady na tento benefit predstavujú  $2 \times 4,046 \times 270 = 2\,184,84 \text{ €}$

#### 4.1.6 Teambuildingové akcie

Hypotéza č. 4 potvrdzuje, že príjemná atmosféra má pre zamestnancov veľký význam. Dokonca z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že pre mužov má ešte väčší význam ako pre ženy. Tento benefit dokáže prispieť k lepšej atmosfére a lepším vzťahom medzi zamestnancami. Pracovníci, ktorí sa budú cítiť príjemnejšie pri svojej práci a uvoľnenejšie medzi svojimi kolegami – kamarátmi, budú podávať v harmonickej atmosfére vyššie výkony, budú viac motivovaní. Teambuildingové akcie môžu prebiehať vo forme chat, grilovačiek, rôznych večierkov či narodeninových osláv. Navyiac lepšie vzťahy na pracovisku znamenajú aj menej konfliktov, čo je pre zamestnávateľa prínosné.

Spôsob realizácie by spočíval vo vypracovaní plánu teambuildingovej akcie a následnom doložení pokladničných dokladov na preplatenie nákladov od spoločnosti.

#### Návrh teambuildingovej akcie – Výstup na Téryho chatu s nocovaním

Táto teambuildingová akcia ponúka možnosť súdržného výstupu na Téryho chatu, ktorá sa nachádza vo Vysokých Tatrách v Malej Studenej doline vo výške 2 015 m.n.m. pri Piatich Spišských plesách. Táto túra sa začína zo Starého Smokovca, prechádza cez Hrebienok, Obrovský vodopád a Zamkovského chatu. Dokonale umožňuje vychutnať si krásu a majestátnosť Vysokých Tatier (v poslednej tretine túry



sa prechádza po obrovských bralách nakopených v dôsledku kamennej lavíny v minulosti) a čistotu tatranského vzduchu s čarokrásnym výhľadom. Navyiac takýto spôsob teambuildingovej akcie prináša spôsob súdržnosti, radosti z dosiahnutého cieľa (Téryho chata je druhá najvyššie postavená chata v Tatrách), ktorý spoločne dosiahol celý tím. Navyiac atmosféra večer v spoločnosti svojich kolegov-priateľov pri tatranských plesách bude určite nezabudnuteľná. Túra je zvládnuťelná pre akéhokoľvek nadšenca prírody bez ohľadu na vek či pohlavie, hoci patrí medzi náročnejšie. Zamestnancom prinesie pocit, že ak zvládli takýto výstup, spoločne zvládnu aj pracovné úlohy.

Zamestnanci sa na túto akciu môžu prihlásiť ľubovoľne do počtu 30 osôb. Pri veľkom úspechu takejto formy teambuildingovej akcie je možnosť, že zamestnanci, ktorí sa nezúčastnili podajú návrh managementu na ďalšie konanie akcie.

Chata má k dispozícii toaletu aj umývadlo. Je plne elektrifikovaná (24).

Časová náročnosť akcie – 2 dni, 1 noc

Časová náročnosť výstupu – cca 2,5 hodiny

Konanie akcie – mimo pracovnej doby, cez víkend alebo sviatok

Vzdialenosť Poprad-Starý Smokovec – 13 km

Cena jednosmerného lístka električky Poprad-Starý smokovec – 1,50 €(23)

Kapacita postelí na horskej chate – 24 s možnosťou nocovania v spacáku mimo posteľe

Cena ubytovania na Téryho chate s raňajkami po zľave – 15 €/osoba (24)

Miestna daň za ubytovanie - 1€/noc/osoba (24)

Tabuľka 11: Celkové náklady - teambuildingová akcia Téryho chata

Položka	Suma
Počet osôb 1 teambuildingovej akcie	30
Cena za ubytovanie + raňajky + daň za 1 osobu	16 €
Cena spätného lístka električky za osobu	3 €
<b>Celkové náklady teambuildingovej akcie</b>	<b>570 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Náklady na túto akciu činia  $30 \times 16 \times 3 = 570$  €.

#### 4.1.7 Dodatočná dovolenka

Ďalším navrhovaným benefitom je dodatočná dovolenka pre zamestnancov v závislosti od počtu odpracovaných rokov v spoločnosti. Keďže z hypotéz vyplýva, že zamestnanci uprednostňujú osobné benefity, je predpokladom, že mimo finančnej odmeny ocenia práve preplatené osobné voľno. Zamestnancovi by bol ponúknutý väčší priestor na regeneráciu tela a mysle a najmä dlhoroční pracovníci by túto výhodu ocenili.

Pre zamestnancov by to v jednom kalendárnom roku znamenalo:

- pracujúci do 2 rokov – 1 deň dovolenky navyše
- pracujúci od 2 do 5 rokov – 2 dni dovolenky navyše
- pracujúci od 5 do 10 rokov – 3 dni dovolenky navyše
- pracujúci dlhšie ako 10 rokov – 5 dní dovolenky navyše

#### 4.1.8 Panic room

Tento benefit neponúka žiadne materiálne, vecné ani finančné ohodnotenie, ale slúži skôr pre management podniku a vedúcich pracovníkov, aby vedeli lepšie odhadnúť znalosti svojich zamestnancov, lepšie ich pracovne zaradiť, čo by mohlo pomôcť jednotlivým pracovníkom k ich vyššej motivácii ku svojej práci.

Je to „room escape“ hra, ktorá spočíva v tom, že družstvo zložené z niekoľkých členov musí dotiahnuť misiu do zdarného konca a tak sa tým pádom aj vyslobodiť z tejto miestnosti. Najskôr je potrebné nájsť kľúč, ktorým sa otvorí skrinka. V skrinke sa nájde časť hlavolamu, kód a veci, ktoré na prvý pohľad nedávajú dokopy žiaden súvis. Ako plynie čas, nájdené inštrukcie začínú do seba zapadať a tak sa pomaly otvára cesta von. Tento spomínaný čas je najväčším nepriateľom, pretože na vyslobodenie má družstvo len 60 minút. Každou chvíľou sa zvyšuje adrenalín, pretože nikto nevie, či už vyriešil všetky veci potrebné na nájdenie cesty von alebo našiel len ďalší kľúč ku ceste von. Pointou tejto hry je, že bez komunikácie a spolupráce je viac ako pravdepodobné, že družstvo ostane uväznené. Táto hra ponúka tzv. *flow pocit*, teda nie počítačovú ale real time skutočnú skúsenosť.

Cena takejto jednej hry sa pohybuje okolo sumy 30 € na jedno družstvo. Navrhujem vyčleniť na to prostriedky vo výške **1 200 €** a tým ponúknuť možnosť približne **40-tim tímom o veľkosti 5 členov** na zúčastnenie sa tejto hry v závislosti od toho, ktorí pracovníci budú mať o to záujem. V prípade veľkého záujmu môžu zamestnanci podať žiadosť o opätovné konanie sa tejto akcie.

Tento benefit je jednou z možností teambuildingovej aktivity, ktorú zamestnanci vykonávajú mimo pracovnej doby. Nie je to však len aktivita, ktorá môže utužiť vzťahy zamestnancov, ale hlavne môže prispieť k poznaniu vedúcich pracovníkov, aké schopnosti majú ich podriadení zamestnanci.

<b>Celkové náklady</b>	<b>1 200 €</b>
------------------------	----------------

Náklady na túto formu teambuildingovej akcie nazývanou panic room navrhujem vo výške 1 200 € za všetky tímy a v prípade, že bude o to väčší záujem, tieto náklady zvýšiť.

#### **4.1.9 Vlastné potraviny spoločnosti**

Vlastné potraviny spoločnosti, ktoré by boli umiestnené v blízkosti areálu spoločnosti, prípadne priamo v jeho areáli, by umožňovali zamestnancom nakupovať lacnejšie potraviny a spoločnosti priniesť určitý zisk, ktorý by mohla ďalej využiť napríklad na financovanie benefitov vo svojom motivačnom programe. V potravinách by spoločnosť ponúkala okrem svojich výrobkov aj iné potraviny, podstatne lacnejšie ako v iných obchodoch, čo by predstavovalo výhodu pre zamestnaných pracovníkov, aby uskutočňovali svoje nákupy priamo tam. Pri predložení zamestnaneckého preukazu by im bola poskytnutá zľava xy %. Pre ostatných nakupujúcich by platili bežné maloobchodné ceny, ktorými by sa tvoril želaný zisk pre spoločnosť.

Návrh na vlastné potraviny spoločnosti predstavuje len námet k ďalšiemu podrobnejšiemu rozpracovaniu, k projektu na vybudovanie podnikovej predajne ako návrh získania finančných prostriedkov financovania ostatných benefitov pre management.

#### 4.1.10 Anonymné boxy

Návrh na anonymné boxy takisto nepredstavuje materiálny, vecný či finančný benefit, ale skôr možnosť vyjadriť svoj názor, či nesúhlas, určitý návrh.

Do tohto boxu môže každý zamestnanec vhodiť svoju pripomienku k súčasnej situácii, či vyjadriť návrh na jej zlepšenie alebo aspoň informovať management spoločnosti, že daný problem existuje a je potrebné mu ďalej vo väčšej miere venovať pozornosť. Keďže je to anonymnou formou, zamestnanci sa nemusia báť slobodne vyjadriť svoje pocity a myšlienky a vedeniu spoločnosti to naopak pomôže plniť konkrétne požiadavky svojich zamestnancov a tak zabezpečiť ich spokojnosť so svojou prácou.

Táto demokratická forma vyjadrovania a počúvania názoru každého jedného pracovníka je v súlade s výsledkami výskumu, že spoločnosť má veľký záujem o svojich pracovníkov a má za to, aby sa motivačný program modernizoval a inovoval.

## 4.2 Finančné náklady na realizáciu motivačného programu

Zavedenie nových benefitov bude pre spoločnosť, samozrejme, predstavovať určitú nákladovú položku. Vyčíslenie sumy jednotlivých benefitov je v nasledujúcej tabuľke.

Nesmieme však zabúdať, že tento nový motivačný program má za úlohu zvýšenie motivácie pracovníkov. Je predpokladom, že motivovaný zamestnanec bude spokojný, čím aj dosiahne zníženie osobnej chybovosti svojej práce a zvýšenie svojej produktivity. Tým dôjde k zvýšeniu zisku pre spoločnosť vo výške **XY eur**, čiže nasledujúce náklady budú mať svoje opodstatnenie.

Tabuľka 12: Finančné náklady na realizáciu motivačného programu

Sick day	8 739,36 €
Súťaž o najlepšieho pracovníka	1 200 €
Príspevok na kurz pre zamestnancov	13 500 €
Vitalitné dni	594 €
Lekárske a zubné prehliadky	2 184,84 €

Teambuildingové akcie	570 €
Dodatočná dovolenka	XY €
Panic room	1 200 €
Vlastné potraviny spoločnosti	XY €
Anonymné boxy	-
<b>Σ vyčíslených ročných nákladov</b>	<b><u>27 988,20€</u></b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 4.3 Časové náklady na realizáciu motivačného programu

Na realizáciu nového motivačného programu je takisto potrebné vynaložiť aj určitý čas. Odhadnuté časové intervaly, ktoré sú potrebné na zavedenie jednotlivých benefitov sú zaznamenané v nasledujúcej tabuľke. Pre spoločnosť nový motivačný program predstavuje minimálne časové náklady na jeho samotnú realizáciu.

Tabuľka 13: Čas potrebný na realizáciu motivačného programu

Sick day	2 dni/rok/zamestnanec
Súťaž o najlepšieho pracovníka	Pól hodina/vyhodnotenie výsledkov
Príspevok na kurz pre zamestnancov	Pól hodina/rozdanie poukážok
Vitalitné dni	9 dní
Lekárske a zubné prehliadky	4 hodiny/zamestnanec
Teambuildingové akcie	Pól hodina/spracovanie plánu
Dodatočná dovolenka	XY dní
Panic room	3 hodiny/spracovanie návrhu a realizácia
Vlastné potraviny spoločnosti	XY h
Anonymné boxy	-

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sick day môžu zamestnanci čerpať 2 dni do roka, 9 dní majú trvanie vitalitné dni, 4 hodiny sú zamestnancom určené na lekársku a zubnú prehliadku. Súťaž o najlepšieho pracovníka a rozdanie príspevku na kurz pre zamestnancov, či spracovanie plánu teambuildingovej akcie predstavuje trvanie približne pólhodiny, spracovanie a realizácia panic room približne 3 hodiny.

#### 4.4 Realizácia motivačného programu

Na realizáciu nového motivačného programu sú určené nasledovné podmienky:

<b>Zodpovedná osoba:</b>	Pracovník zodpovedný za personálne záležitosti
<b>Mesiac realizácie:</b>	jún-september 2014
<b>Termín na informovanie o novom motivačnom programe:</b>	október-december 2014
<b>Termín platnosti motivačného programu:</b>	Od 1.1.2015

#### 4.5 Prínosy nového motivačného programu

Pri návrhu nového motivačného programu som vychádzala z dotazníkového šetrenia, formulovaných hypotéz, interview a pozorovania počas zmeny, z čoho vyplynulo, že zamestnanci preferujú osobné benefity pred morálnymi, oceňujú vecné alebo finančné ohodnotenia, či príjemnú pracovnú atmosféru a dobré vzťahy na pracovisku, či už s kolegami alebo nadriadenými. Preto som nový motivačný program prispôbila požiadavkám zamestnancov.

Okrem benefítov obsahuje aj moderné formy zistenia znalostí jednotlivých pracovníkov, či vyjadrenia svojho vlastného názoru demokratickým spôsobom. Spoločnosť má za to, aby bola neustále v súlade s modernou dobou a viedla starostlivosť o svojich zamestnancov inovatívnym spôsobom.

Najdôležitejším cieľom nového programu je zvýšenie motivácie zamestnancov, čo prinesie:

- zvýšenie produktivity,
- zníženie chybovosti.

Podľa teórie spravodlivosti spoločnosť bude pristupovať rovnako ku každému zamestnancovi, tak ako aj doteraz, a odmeňovať ho patrične za odvedené výkony. Spätná väzba vo forme uznania a pochvaly má takisto veľký význam a implementácia nového motivačného programu je minimálne náročná.

Záverzamestnanec	
Súťaž o najlepšieho pracovníka	Pól hodina/vyhodnotenie výsledkov
Príspevok na kurz pre zamestnancov	Pól hodina/rozdanie poukážok
Vitalitné dni	9 dní
Lekárske a zubné prehliadky	4 hodiny/zamestnanec
Teambuildingové akcie	Pól hodina/spracovanie plánu
Dodatočná dovolenka	XY dní
Panic room	3 hodiny/spracovanie návrhu a realizácia
Vlastné potraviny spoločnosti	XY h
Anonymné boxy	-

Zdroj: Vlastné spracovanie

Sick day môžu zamestnanci čerpať 2 dni do roka, 9 dní majú trvanie vitalitné dni, 4 hodiny sú zamestnancom určené na lekársku a zubnú prehliadku. Súťaž o najlepšieho pracovníka a rozdanie príspevku na kurz pre zamestnancov, či spracovanie plánu teambuildingovej akcie predstavuje trvanie približne pólhodiny, spracovanie a realizácia panic room približne 3 hodiny.

#### 4.6 Realizácia motivačného programu

Na realizáciu nového motivačného programu sú určené nasledovné podmienky:

**Zodpovedná osoba:** Pracovník zodpovedný za personálne záležitosti

**Mesiac realizácie:** jún-september 2014

**Termín na informovanie o novom motivačnom programe:** október-december 2014

**Termín platnosti motivačného programu:** Od 1.1.2015

## 4.7 Prínosy nového motivačného programu

Pri návrhu nového motivačného programu som vychádzala z dotazníkového šetrenia, formulovaných hypotéz, interview a pozorovania počas zmeny, z čoho vyplynulo, že zamestnanci preferujú osobné benefity pred morálnymi, oceňujú vecné alebo finančné ohodnotenia, či príjemnú pracovnú atmosféru a dobré vzťahy na pracovisku, či už s kolegami alebo nadriadenými. Preto som nový motivačný program prispôbila požiadavkám zamestnancov.

Okrem benefitov obsahuje aj moderné formy zistenia znalostí jednotlivých pracovníkov, či vyjadrenia svojho vlastného názoru demokratickým spôsobom. Spoločnosť má za to, aby bola neustále v súlade s modernou dobou a viedla starostlivosť o svojich zamestnancov inovatívnym spôsobom.

Najdôležitejším cieľom nového programu je zvýšenie motivácie zamestnancov, čo prinesie:

- zvýšenie produktivity,
- zníženie chybovosti.

Podľa teórie spravodlivosti spoločnosť bude pristupovať rovnako ku každému zamestnancovi, tak ako aj doteraz, a odmeňovať ho patrične za odvedené výkony. Spätná väzba vo forme uznania a pochvaly má takisto veľký význam a implementácia nového motivačného programu je minimálne náročná.

## 5 Záver

Pre zamestnancov predstavuje motivácia najdôležitejší faktor spokojnosti a produktivity. Spoločnosť Baliarne obchodu Poprad, a.s. má veľký záujem na udržaní svojich súčasných zamestnancov, ktorí sú už podrobne zaškolení a odborníci vo svojej profesii, preto je pre ňu motivácia nosným pilierom ich produktivity. Organizácia kladie maximálny dôraz na spokojnosť každého zamestnanca a týmto navrhnutým motivačným programom dospeje aj k splneniu svojich požiadaviek na modernizáciu a inováciu súčasnej situácie.



Cieľom tejto práce bolo analyzovať súčasnú situáciu v spoločnosti, ich motivačný program a na základe zistených poznatkov navrhnúť nový koncept motivačného programu, ktorý by viedol ku zvýšeniu spokojnosti zamestnancov a v neposlednom rade ku zvýšeniu ich výkonnosti a efektivity práce.

Na identifikáciu súčasného stavu som zvolila kombináciu troch foriem výskumného šetrenia – dotazníkový prieskum, interview a pozorovanie. Výskumný súbor, pre získanie informácií prostredníctvom dotazníka, predstavovalo 90 zamestnancov. Pozorovanie prebiehalo priamou formou rovnako ako interview, pri ktorom ochotne spolupracoval obchodný riaditeľ tejto spoločnosti. Tieto metódy výskumu slúžili ako východisko pri navrhovaní nového konceptu motivačného programu, ktorý je v súlade s preferovanými požiadavkami zamestnancov a managementu. Ten má snahu neustálej modernizácie a zavádzania inovatívnych nápadov.

Analýzou bolo zistené, že zamestnanci oceňujú osobné benefity, vecné a finančné ohodnotenia, príjemnú atmosféru na pracovisku, s čím súvisia dobré vzťahy s kolegami a nadriadenými. Preto som nový motivačný program navrhla spôsobom, ktorý zabezpečí zlepšenie vzťahov, zamestnancom prinesie pocit väčšej starostlivosti o ich osobu zo strany spoločnosti a takisto možnosť demokraticky vyjadriť svoj názor a svoje požiadavky, anonymne, bez akéhokoľvek postihu.

Spokojný zamestnanec bude viac motivovaný a pri plnení svojich úloh bude dbať na dosiahnutie svojich cieľov, ktoré budú v súlade s cieľmi organizácie – progres a efektivita práce, menšia chybovosť, väčšia výkonnosť.

## Zoznam použitej literatúry

- (1) BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
- (2) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-722-6308-0.
- (3) ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-868-5100-1.
- (4) BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
- (5) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (6) FRENZEL, Ralph. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 2. české vyd. Překlad Zuzana Veselá. Praha: Grada, 2013, 154 s. ISBN 978-80-247-4637-1.
- (7) ĎURIČ, Ladislav a Mária BRATSKÁ. *Pedagogická psychológia: terminologický a výkladový slovník*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1997, 463 s. Edičná rada Filozofickej fakulty Univerzity Komenského pre tvorbu Pedagogickej encyklopédie Slovenska, 5. zv. ISBN 80-080-2498-4.
- (8) URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
- (9) NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1071-6.
- (10) HAGEMANOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-858-6513-0.
- (11) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (12) IVAN T. ROBERTSON, Ivan T. Mike Smith. *Motivation: strategies, theory and practice*. 2nd ed. London: Institute of Personnel Management. ISBN 978-085-2924-884.

- (13) NĚMEČEK, Petr. *Podnikový management I*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3511-7.
- (14) BELBIN, R. *Management teams: why they succeed or fail*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, x, 201 s. ISBN 07-506-5910-6.
- (15) *Elektronická učebnica pedagogického výskumu* [online]. © 2002-2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/o-ucebnici/charakteristika.php>
- (16) *Mistral tea* [online]. © 2008-2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.mistraltea.sk/info/spolocnost-media/>
- (17) *Trend* [online]. © 2010-2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://firmy.etrend.sk/databaza-firiem/baliarne-obchodu-as-poprad-31707874.html>
- (18) *BALIARNE OBCHODU POPRAD* [online]. © 2008 - 2014 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.baliarne.sk/>
- (19) CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 503 s. ISBN 978-80-7357-726-1.
- (20) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- (21) *Stravné lístky a poukázky DOXX* [online]. © 2006 - 2014 [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: <http://www.doxxlistky.sk/>
- (22) *Štatistický úrad SR* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=187>
- (23) *Cestovné poriadky Slovenskej republiky* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://cp.atlas.sk/vlak/spojenie/>
- (24) *Téryho chata* [online]. © 2012 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: <http://www.teryhochata.sk/chata/cennik.html>

## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1: Niektoré synonymá pre motiváciu .....	15
Tabuľka 2: Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie .....	26
Tabuľka 3: Navrhované benefity v dotazníku .....	54
Tabuľka 4: Tabuľka ročných nákladov - sick day .....	59
Tabuľka 5: Transparentné kritéria hodnotenia pracovníkov.....	60
Tabuľka 6: Tabuľka ročných nákladov - súťaž o najlepšieho pracovníka .....	61
Tabuľka 7: Tabuľka nákladov - príspevok na kurz zamestnancov .....	62
Tabuľka 8: Náležitosti vitalitných dní .....	63
Tabuľka 9: Tabuľka celkových nákladov - vitalitné dni .....	63
Tabuľka 10: Celkové ročné náklady - Lekárske a zubné prehliadky .....	64
Tabuľka 11: Celkové náklady - teambuildingová akcia Téryho chata .....	65
Tabuľka 12: Finančné náklady na realizáciu motivačného programu .....	68
Tabuľka 13: Čas potrebný na realizáciu motivačného programu .....	69

## **Zoznam grafov**

Graf 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia .....	46
Graf 2: Štruktúra zamestnancov podľa veku .....	47
Graf 3: Štruktúra zamestnancov podľa dĺžky pracovného pomeru .....	47
Graf 4: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania.....	48
Graf 5: Štruktúra zamestnancov podľa pracovného zaradenia .....	48
Graf 6: Štruktúra zamestnancov podľa rodinného stavu .....	49
Graf 7: Hypotéza č. 1 .....	49
Graf 8: Hypotéza č. 2 .....	50
Graf 9: Hypotéza č. 3 .....	51
Graf 10: Hypotéza č. 4.....	52
Graf 11: Hypotéza č. 5 .....	52
Graf 12: Hypotéza č. 6.....	53

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1: Schéma znázornenia vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činností .....	14
Obrázok 2: Schematické znázornenie vzťahu stimulácie a motivácie.....	16
Obrázok 3: Maslowova hierarchia ľudských potrieb.....	23
Obrázok 4: Teória ERG .....	25
Obrázok 5: Teória X a teória Y .....	30
Obrázok 7: Spracovanie kávových zŕn .....	39
Obrázok 8: Technológia JUICEA®.....	41
Obrázok 9: Preferencie benefitov podľa dotazníka .....	55
Obrázok 10: Preferencie systému odmeňovania.....	55
Obrázok 11: Vstupná budova spoločnosti .....	88
Obrázok 12: Areál spoločnosti .....	88
Obrázok 13: Organizačná štruktúra spoločnosti.....	89

## **Zoznam príloh**

- I Interview
- II Pozorovanie
- III Dotazník
- IV Budova spoločnosti
- V Organizačná štruktúra spoločnosti
- VI Štruktúra respondentov dotazníkového výskumu – Zloženie skúmaného vzorku

# Prílohy

## I Interview

**CIEĽ:** Zistiť, aký je názor managementu na aktuálnu motivovanosť zamestnancov spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s..

### OTÁZKY A ODPOVEDE:

- **Aké súčasné benefity v spoločnosti existujú?**
  - V súčasnej dobe máme v spoločnosti, povedal by som, širokú škálu benefitov. Naším zamestnancom sú k dispozícii mzdové zvýhodnenia, napríklad za prácu v odpoľudňajšej alebo nočnej zmene, či za prácu vo sviatok. Takisto je pre zamestnancov zabezpečená strava, ktorá sa dováža do podnikovej jedálne a zamestnanec si hradí len 21% celkovej sumy. Ďalej sú zamestnancom poskytované odmeny pri odchode do dôchodku (starobného, predčasného starobného, invalidného...), odmeny pri životných a pracovných výročiach, mimoriadne odmeny (za práce nad rámec pracovnej doby, mesačné motivačné odmeny, štvrťročné odmeny, ročné odmeny), podiely na zisku, výplata 13. platu, prémie k základnej mzde v robotníckych kategóriách, alebo napríklad aj isté druhy sociálnej výpomoci (pri narodení dieťaťa, pri nástupe dieťaťa do 1. ročníka) a ďalšie benefity.
  
- **Ako vznikli tieto súčasne existujúce benefity?**
  - Benefity, ktoré sú súčasťou nášho motivačného programu v spoločnosti, tu majú svoje miesto v podstate už od jej existencie. Kreuje ich vedenie spoločnosti a za ich odsúhlasenie je zodpovedný pán generálny riaditeľ, ktorý dbá na celý chod firmy a všetky dôležité rozhodnutia prechádzajú jeho zväžením. Samozrejme, je prirodzené, že postupom času sa niektoré benefity obmieňajú, prípadne dopĺňajú. Naša firma dbá na spokojnosť svojich zamestnancov vo veľkej miere.
  
- **Kto je zodpovedný za tvorbu benefitov, alebo je to prirodzená súčasť spoločnosti a benefity sa nemenia?**
  - Ako som sa už v predchádzajúcej odpovedi zmienil, za tvorbu benefitov je zodpovedné vedenie. Právo na ich schválenie prináleží pánovi generálnemu riaditeľovi. No a keďže sa preferencie ľudí menia a nepochybne aj zvyšujú stále spolu s modernejšou dobou, snažíme sa tento trend rešpektovať a priamoúmerne tomu prispôbovať nami poskytované zamestnanecké benefity.



- **Je pre vás motivovanosť ukazateľom efektivity?**
  - Motivácia vo všeobecnosti má veľký vplyv na prácu ľudí, na ich chuť pracovať. Samozrejme existujú aj iné aspekty vplývajúce na efektivitu práce, ale z môjho pohľadu, myslím, že môžem povedať, že motivovanosť je ukazateľom efektivity, aj spolu s inými faktormi.
  
- **Považujete aj tresty ako jednu z formy motivácie, ktorá vychádza z teórie „cukor a bič“?**
  - Tresty sú jedna z foriem motivácie, ale myslím si, že majú charakter skôr ľudí demotivovať, čo je kontraproduktívne v spojení s našimi cieľmi. Ale ak už ide o vážnu situáciu, trest je nevyhnutný pre udržanie pracovnej morálky a všeobecného rešpektu.
  
- **Chete alebo plánujete meniť vami ponúkané benefity, zlepšovať motivačný program vašej spoločnosti?**
  - Našou snahou je vždy inovovať a modernizovať náš motivačný program, tak aby podľa možností, čo najviac vyhovoval zamestnancom a poskytoval im čo najširší záber výhod.
  
- **Ste ochotný vynaložiť aj potrebné prostriedky na zlepšenie motivačného programu spoločnosti?**
  - Áno, naša spoločnosť má vyhradené množstvo prostriedkov na zlešenie a zmodernizovanie súčasnej situácie.

## II Pozorovanie

**CIEĽ:** Odhad aktuálnej motivácie z pozorovania zamestnancov spoločnosti Baliarne obchodu Poprad, a.s. pri vykonávaní svojej práce.

### Pozorovanie v oblastiach:

- **plnenie neštandardných úloh**
  - nespokojní zamestnanci
  - pri vykonávaní neštandardnej úlohy (ktorú očividne neočakávali) bolo badateľné menšie pracovné nasadenie
  
- **atmosféra – počas práce**
  - mierne napätá, miestami sa prejavila nespokojnosť vedúceho na výkone zamestnanca
  
- **– počas prestávky**
  - uvoľnenejšia, priateľskejšia
  
- **vzťahy s nadriadeným**
  - je viditeľné, že vedúci pracovník je nadradený ostatným zamestnancom
  - rešpekt podriadených
  - snaha vykonávať zadané úlohy
  
- **rozdeľovanie/zadeľovanie práce**
  - jedna skupina ľudí má stále určený svoj druh práce
  - jedna skupina ľudí vykonáva úlohy, ktoré sú potrebné vykonať (sú stanovené na začiatku zmeny)
  
- **spätná väzba**
  - kontrola vykonanej práce vedúcim pracovníkom (ústna pochvala/kritika pri nedôkladnom splnení zadanej úlohy)
  
- **zaobchádzanie so zamestnancami**
  - z môjho pohľadu zaobchádzanie so zamestnancami rovnaké a primerané, vedúci pracovník nerobí rozdiely v pozícií, veku, či pohlaví
  - vedúci pracovník sa správa ľudsky, postup pri práci, ktorú zamestnanci ešte nevykonávali trpezlivo vysvetlí, prípadne na požiadanie zopakuje
  
- **práca v skupine**
  - práca v skupine funguje, avšak v niektorých situáciách dochádza k súťaživosti (čo nie je v takejto situácii)

na mieste, pretože ide o súťaživosť medzi členmi tímu)  
- u niektorých členov tímu sa objavila tendencia posúvať prácu na ostatných členov

### III Dotazník

---

Vážení zamestnanci,

pred sebou máte dotazník, ktorého cieľom je zistiť, ako ste motivovaní k práci v tejto spoločnosti. Výsledky slúžia výhradne len na spracovanie mojej bakalárskej práce. Jej účelom je návrh nového motivačného programu pre zvýšenie vašej spokojnosti, motivácie a tým aj efektivity práce. Tento dotazník je anonymný, preto Vás prosím o vyplňanie pravdivých informácií. Nezaberie to viac než pár minút.

Ďakujem veľmi pekne za Vašu ochotu a prajem Vám pekný deň!

študentka Vysokého učení technického v Brně

---

Vaše pohlavie:

- žena
- muž

Váš vek:

- menej ako 20 rokov
- 21-30 rokov
- 31-40 rokov
- 41-50 rokov
- viac ako 50 rokov

Doba, ako dlho pracujete v tejto spoločnosti:

- menej ako 2 roky
- 2-5 rokov
- 5-10 rokov
- viac ako 10 rokov

Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

- základné
- stredné bez maturity
- stredné s maturitou
- vysokoškolské I. stupňa
- vysokoškolské II. stupňa a vyššie



- 9) Pracovné metódy a postupy sú efektívne a motivujúce.
- 10) Kladené požiadavky na zamestnancov zodpovedajú nášmu skutočnému potenciálu.

### VZŤAHY NA PRACOVISKU

- 11) Atmosféra na pracovisku je príjemná, čo je dôležité.
- 12) Vzťahy s nadriadeným sú dobré, čo je dôležité.
- 13) Spätná väzba je pre mňa dôležitá.
- 14) Dostávam takú pozitívnu spätnú väzbu, ktorú si zaslúžim a očakávam.
- 15) Konštruktívna kritika mi vie pomôcť ku zlepšeniu.
- 16) Môj nadriadený si všíma moju prácu.
- 17) Dôležité je finančné alebo vecné ohodnotenie.
- 18) Pochvala a uznanie je pre mňa veľmi dôležité.


### Čo by Vás dokázalo motivovať k vyšším výkonom resp. aké benefity by ste uvítali?

Ktorý systém ponúkaných benefitov vám viac vyhovuje?

- súčasný systém benefitov
- kafetéria systém, kde si každý zamestnanec môže vybrať konkrétny benefit podľa svojho uváženia

	1	2	3	4	5
19) Vstupenka do športového centra/wellness centra					
20) Zľava na mestské kultúrne podujatia (kino, divadlo...)					
21) Preplatenie dopravy do práce					
22) Stravné listky nad rámec vo výške zákona					
23) Teplé a studené nápoje na pracovisku zdarma					
24) Individuálne programy vzdelávania podľa možností zamestnávateľa pre zamestnancov alebo ich deti					
25) Bezplatné kurzy cudzieho jazyka					
26) Bezdrôtové pripojenie Wi-fi v areáli firmy pre súkromné účely počas pauzy					
27) Finančná odmena pre darcov krvi					

28) Vitalitné dni (meranie cukru, tlaku krvi, cholesterolu na pracovisku), zdravé raňajky a pod.					
29) Vianočný bonus					
30) Detské letné tábory					
31) Možnosť firemnej pôžičky podľa definovaných pravidiel					
32) Lekárske preventívne prehliadky, zubné prehliadky					
33) Teambuildingové akcie (spoločné chaty...)					
34) Neformálne piatky					
35) Zľavy v banke, bezplatné vedenie účtu					
36) Sick day, preplatené voľno na zotavenie nad rámec dovolenky					
37) Možnosť práce na skrátenej pracovnej úväzok					
38) Pružná pracovná doba					
39) Firemná škôlka					
40) Príspevok na životné poistenie a doplnkové dôchodkové poistenie					
41) Týždeň dodatočnej dovolenky					
42) Relaxačná zóna v areáli firmy					
43) Nakupovanie vo vybraných obchodných reťazcoch, zľava pri kúpe výrobku firmenej značky (B.O.P.)					

Priestor pre vaše **návrhy a pripomienky**:

---

**Ďakujem ešte raz za Váš čas a ochotu odpovedať!**

## IV Budova spoločnosti



Obrázok 10: Vstupná budova spoločnosti

Zdroj: (16)

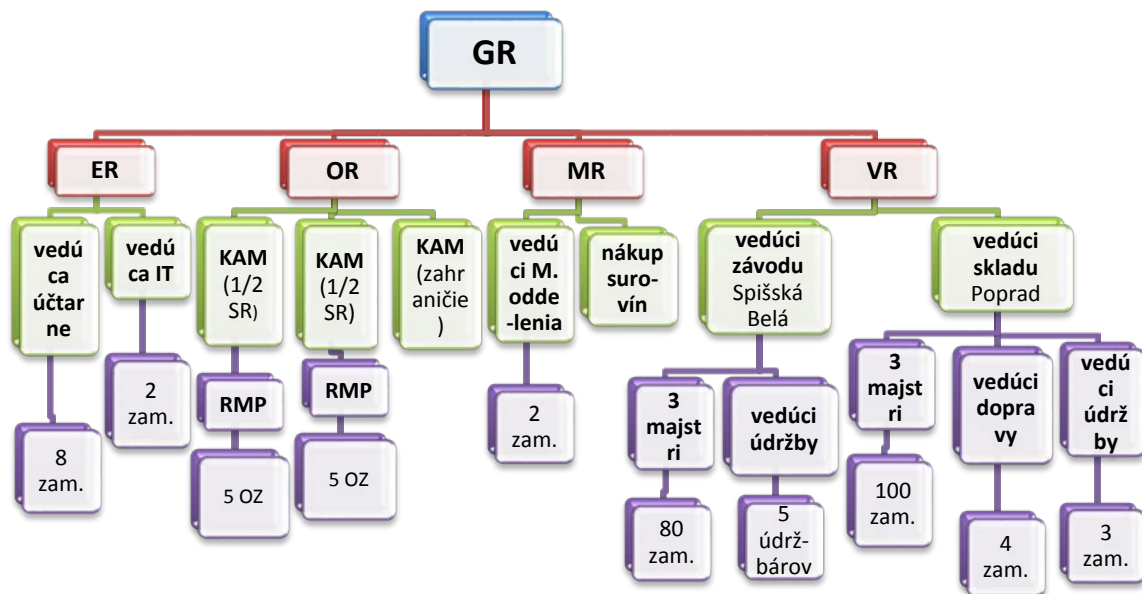


Obrázok 11: Areál spoločnosti

Zdroj: (16)



## V Organizačná štruktúra spoločnosti



Obrázok 12: Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

KAM- key account manager

RMP- regionálny manager predaja

OZ- obchdný zástupca

## VI Štruktúra respondentov dotazníkového výskumu - Zloženie skúmaného vzorku

Kategória / Hodnota	Pohlavie			Váš vek					Rodinný stav				Dĺžka pracovného pomeru					Najvyššie dosiahnuté vzdelanie					Pracovné zaradenie							
	Muž	Žena	Šučet	Menej ako 20 rokov	21-30 rokov	31-40 rokov	41-60 rokov	Viač ako 60 rokov	Šučet	rozvedený/a	slobodný/a	ženatý/vydatá	Šučet	Menej ako 2 roky	2-6 rokov	6-10 rokov	Viač ako 10 rokov	Šučet	Základné	stredné bez maturitnej	stredné s maturitou	VŠ I. stupňa	VŠ II. stupňa a vyššie	Šučet	Adm. prac., IT inžinier	Manager, supervisor	Vedúci prac. úst.	Prac. rob. povahy	Šučet	
Pohlavie	Muž			1,11%	10,00%	14,44%	7,78%	3,33%	36,67%	10,00%	8,89%	17,78%	36,67%	11,11%	10,00%	6,67%	8,89%	36,67%	0,00%	3,33%	20,00%	7,78%	5,56%	36,67%	17,78%	2,22%	10,00%	5,67%	36,67%	
	Žena			3,33%	20,00%	22,22%	12,22%	5,56%	63,33%	6,67%	28,89%	27,78%	63,33%	14,44%	12,22%	22,22%	14,44%	63,33%	1,11%	4,44%	33,33%	6,67%	17,78%	63,33%	36,67%	4,44%	8,89%	13,33%	63,33%	
	Šučet			4,44%	30,00%	36,67%	20,00%	8,89%	100,00%	16,67%	37,78%	45,56%	100,00%	25,56%	22,22%	28,89%	23,33%	100,00%	1,11%	7,78%	53,33%	14,44%	23,33%	100,00%	54,44%	6,67%	18,89%	20,00%	100,00%	
Váš vek	Menej ako 20 rokov	1,11%	3,33%	4,44%						1,11%	3,33%	0,00%	4,44%	4,44%	0,00%	0,00%	4,44%	1,11%	2,22%	1,11%	0,00%	0,00%	4,44%	0,00%	0,00%	0,00%	1,11%	3,33%	4,44%	
	21-30 rokov	10,00%	20,00%	30,00%						2,22%	20,00%	7,78%	30,00%	14,44%	12,22%	3,33%	0,00%	30,00%	0,00%	1,11%	16,67%	3,33%	8,89%	30,00%	25,56%	0,00%	2,22%	2,22%	30,00%	
	31-40 rokov	14,44%	22,22%	36,67%						7,78%	7,78%	21,11%	36,67%	6,67%	5,56%	16,67%	7,78%	36,67%	0,00%	0,00%	21,11%	7,78%	7,78%	36,67%	20,00%	2,22%	10,00%	4,44%	36,67%	
	41-60 rokov	7,78%	12,22%	20,00%						4,44%	5,56%	10,00%	20,00%	0,00%	4,44%	8,89%	6,67%	20,00%	0,00%	1,11%	11,11%	3,33%	4,44%	20,00%	7,78%	4,44%	4,44%	4,44%	3,33%	20,00%
	Viač ako 60 rokov	3,33%	5,56%	8,89%						1,11%	1,11%	6,67%	8,89%	0,00%	0,00%	0,00%	8,89%	8,89%	0,00%	3,33%	3,33%	0,00%	2,22%	8,89%	1,11%	0,00%	1,11%	6,67%	8,89%	
	Šučet	36,67%	63,33%	100,00%					16,67%	37,78%	45,56%	100,00%	25,56%	22,22%	28,89%	23,33%	100,00%	1,11%	7,78%	53,33%	14,44%	23,33%	100,00%	54,44%	6,67%	18,89%	20,00%	100,00%		
Rodinný stav	rozvedený/a	10,00%	6,67%	16,67%	1,11%	2,22%	7,78%	4,44%	1,11%	16,67%				5,56%	3,33%	3,33%	4,44%	16,67%	1,11%	1,11%	12,22%	0,00%	2,22%	16,67%	11,11%	1,11%	3,33%	1,11%	16,67%	
	slobodný/a	8,89%	28,89%	37,78%	3,33%	20,00%	7,78%	5,56%	1,11%	37,78%				14,44%	7,78%	8,89%	6,67%	37,78%	0,00%	3,33%	16,67%	5,56%	12,22%	37,78%	22,22%	1,11%	6,67%	7,78%	37,78%	
	ženatý/vydatá	17,78%	27,78%	45,56%	0,00%	7,78%	21,11%	10,00%	6,67%	45,56%				5,56%	11,11%	16,67%	12,22%	45,56%	0,00%	3,33%	24,44%	8,89%	8,89%	45,56%	21,11%	4,44%	8,89%	11,11%	45,56%	
	Šučet	36,67%	63,33%	100,00%	4,44%	30,00%	36,67%	20,00%	8,89%	100,00%				25,56%	22,22%	28,89%	23,33%	100,00%	1,11%	7,78%	53,33%	14,44%	23,33%	100,00%	54,44%	6,67%	18,89%	20,00%	100,00%	
Ako dlho pracujete v spoločnosti BOP a.s.	Menej ako 2 roky	11,11%	14,44%	25,56%	4,44%	14,44%	6,67%	0,00%	0,00%	25,56%	5,56%	14,44%	5,56%	25,56%						1,11%	3,33%	10,00%	4,44%	6,67%	25,56%	14,44%	0,00%	5,56%	5,56%	25,56%
	2-6 rokov	10,00%	12,22%	22,22%	0,00%	12,22%	5,56%	4,44%	0,00%	22,22%	3,33%	7,78%	11,11%	22,22%						0,00%	0,00%	17,78%	2,22%	2,22%	22,22%	16,67%	1,11%	2,22%	2,22%	22,22%
	6-10 rokov	6,67%	22,22%	28,89%	0,00%	3,33%	16,67%	8,89%	0,00%	28,89%	3,33%	8,89%	16,67%	28,89%						0,00%	0,00%	16,67%	4,44%	7,78%	28,89%	16,67%	4,44%	5,56%	2,22%	28,89%
	Viač ako 10 rokov	8,89%	14,44%	23,33%	0,00%	0,00%	7,78%	6,67%	8,89%	23,33%	4,44%	6,67%	12,22%	23,33%						0,00%	4,44%	8,89%	3,33%	6,67%	23,33%	6,67%	1,11%	5,56%	10,00%	23,33%
	Šučet	36,67%	63,33%	100,00%	4,44%	30,00%	36,67%	20,00%	8,89%	100,00%	16,67%	37,78%	45,56%	100,00%					1,11%	7,78%	53,33%	14,44%	23,33%	100,00%	54,44%	6,67%	18,89%	20,00%	100,00%	
Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie	Základné	0,00%	1,11%	1,11%	1,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,11%	0,00%	0,00%	0,00%	1,11%	0,00%	0,00%	0,00%	1,11%							0,00%	0,00%	0,00%	1,11%	0,00%	1,11%
	stredné bez maturitnej	3,33%	4,44%	7,78%	2,22%	1,11%	0,00%	1,11%	3,33%	7,78%	1,11%	3,33%	7,78%	7,78%	3,33%	0,00%	0,00%	4,44%	7,78%						0,00%	0,00%	0,00%	7,78%	7,78%	
	stredné s maturitou	20,00%	33,33%	53,33%	1,11%	16,67%	21,11%	11,11%	3,33%	53,33%	12,22%	16,67%	24,44%	53,33%	10,00%	17,78%	16,67%	8,89%	53,33%						34,44%	0,00%	6,67%	12,22%	53,33%	
	Vysokoskolské I. stupňa	7,78%	6,67%	14,44%	0,00%	3,33%	7,78%	3,33%	0,00%	14,44%	0,00%	5,56%	8,89%	14,44%	4,44%	2,22%	4,44%	3,33%	14,44%						5,56%	2,22%	6,67%	0,00%	14,44%	
	Vysokoskolské II. stupňa a vyššie	5,56%	17,78%	23,33%	0,00%	8,89%	7,78%	4,44%	2,22%	23,33%	2,22%	12,22%	8,89%	23,33%	6,67%	2,22%	7,78%	6,67%	23,33%						14,44%	4,44%	4,44%	0,00%	23,33%	
	Šučet	36,67%	63,33%	100,00%	4,44%	30,00%	36,67%	20,00%	8,89%	100,00%	16,67%	37,78%	45,56%	100,00%	25,56%	22,22%	28,89%	23,33%	100,00%	1,11%	7,78%	53,33%	14,44%	23,33%	100,00%	54,44%	6,67%	18,89%	20,00%	100,00%
Vaše pracovné zaradenie	Administratívny pracovník, IT inžinier	17,78%	36,67%	54,44%	0,00%	25,56%	20,00%	7,78%	1,11%	54,44%	11,11%	22,22%	21,11%	54,44%	14,44%	16,67%	6,67%	54,44%	0,00%	0,00%	34,44%	5,56%	14,44%	54,44%						
	Manager, supervisor	2,22%	4,44%	6,67%	0,00%	0,00%	2,22%	4,44%	0,00%	6,67%	1,11%	1,11%	4,44%	6,67%	0,00%	1,11%	4,44%	1,11%	6,67%	0,00%	0,00%	2,22%	2,22%	4,44%						
	Vedúci pracovník, key account manager	10,00%	8,89%	18,89%	1,11%	2,22%	10,00%	4,44%	1,11%	18,89%	3,33%	6,67%	8,89%	18,89%	5,56%	2,22%	5,56%	18,89%	1,11%	0,00%	6,67%	6,67%	4,44%	18,89%						
	Zamestnanec robotníckej profesie	6,67%	13,33%	20,00%	3,33%	2,22%	4,44%	3,33%	6,67%	20,00%	1,11%	7,78%	11,11%	20,00%	5,56%	2,22%	2,22%	10,00%	20,00%	0,00%	7,78%	12,22%	0,00%	0,00%	20,00%					
	Šučet	36,67%	63,33%	100,00%	4,44%	30,00%	36,67%	20,00%	8,89%	100,00%	16,67%	37,78%	45,56%	100,00%	25,56%	22,22%	28,89%	23,33%	100,00%	1,11%	7,78%	53,33%	14,44%	23,33%	100,00%					