

# **Projekt zlepšení systému motivace společnosti PSL, a.s**

Bc. Júlia Hamšíková

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Júlia HAMŠÍKOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení systému motivace společnosti PSL, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě studia odborné literatury zpracujte literární rešerši z oblasti personálního řízení a motivace zaměstnanců.
- Formulujte teoretická východiska pro analýzu motivačního programu v konkrétním podniku.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivačního programu společnosti PSL, a.s. a zhodnoťte přednosti a hlavní problémové oblasti týkající se této problematiky.
- Na základě výsledků analýzy proveďte zhodnocení a zpracujte projekt zlepšení motivačního programu.
- Navržený projekt podrobte ekonomické, časové a rizikové analýze a zhodnoťte ho z hlediska jeho implementace do praxe.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th edition. London : Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.  
[2] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.  
[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplnené vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
[4] PORVAZNÍK, Ján. Celostní management : pilíře kompetence v řízení. 4. přepracované a doplnené vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.  
[5] STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy. 1. vyd. Praha : Grada, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Mráčková, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 3.5.2010 .....

..... Hanušková!

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odjírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jménu licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hlavným cieľom diplomovej práce je skoncipovať projekt zlepšenia systému motivácie v spoločnosti PSL, a.s. Práca je rozdelená na dve hlavné časti. Teoretická časť je výsledkom štúdia dostupných informačných zdrojov vzťahujúcich sa k problematike personálneho riadenia, motivácie a stimulácie. Praktická časť, ktorá nadväzuje na teoretické východiská diplomovej práce objasňuje stručnou charakteristikou spoločnosť PSL, a.s. Práca pokračuje prieskumom zameraným na spokojnosť a motiváciu zamestnancov. Analytická časť je zakončená identifikáciou oblasti zamestnaneckých výhod ako oblasti vhodnej zlepšenia. Návrhy na zlepšenie a zavedenie cafeteria systému do spoločnosti sú náplňou projektovej časti. V závere diplomovej práce je spracovaná časová, nákladová a riziková analýza.

**Kľúčové slová:** motív, motivácia, stimul, stimulácia, zamestnanecké výhody, cafeteria systém

## **ABSTRACT**

The main objective of this thesis was to draw up a project of motivation improvement in the PSL, a.s. The work is divided into two main parts. The theoretical part is the result of the study of accessible information sources related to the issue of personnel management, its motivation and further stimulation. The practical part that refers to the theoretical one briefly describes the PSL, as a company. Further on the thesis is focused on the survey on satisfaction and employee motivation. The analytical part is finished by identifying areas of employee benefits as an effective area that is left out for further improvement. The proposals to improve and implement the cafeteria plan in the company's system are the main part of the project. In conclusion there is a time and cost and risk analysis.

**Keywords:** motive, motivation, incentive, stimulation, employee benefits, cafeteria plan

Rada by som na tomto mieste poďakovala za cenné rady a pripomienky vedúcej diplomovej práce Ing. Eve Mráčkovej, Ph.D. a Mgr. Tomášovi Pekarovi za spoluprácu a poskytnutie potrebných informácií.

Podakovanie patrí aj rodine a blízkym za ich podporu.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahratá do IS/STAG sú totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PERSONÁLNE RIADENIE</b> .....	<b>12</b>
1.1 STRUČNÝ PREHĽAD PRÍSTUPOV UPLATŇOVANÝCH V PERSONÁLNEJ OBLASTI.....	12
1.2 ČLENENIE PERSONÁLNEHO RIADENIA .....	14
1.2.1 Personálna politika .....	14
1.2.2 Sociálna politika.....	14
1.2.3 Vedenie ľudí.....	15
1.3 PERSONÁLNE PROCESY .....	15
1.3.1 Vyhľadávanie, výber a prijímanie pracovníkov .....	15
1.3.2 Adaptácia.....	16
1.3.3 Výchova a vzdelávanie.....	17
1.3.4 Hodnotenie .....	18
1.3.5 Profesná kariéra.....	18
1.3.6 Uvoľňovanie pracovníkov.....	19
<b>2 MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>20</b>
2.1 MOTÍV A MOTIVÁCIA .....	20
2.1.1 Zdroje motivácie .....	21
2.2 TEÓRIE MOTIVÁCIE.....	24
2.2.1 Teória inštrumentality .....	24
2.2.2 Teórie zamerané na obsah .....	24
2.2.3 Herzbergov dvojfaktorový model .....	26
2.2.4 Teórie zamerané na proces .....	27
2.3 STIMUL A STIMULÁCIA .....	29
2.4 OBLASTI STIMULÁCIE V PRACOVNOM JEDNANÍ.....	30
2.4.1 Finančné a nefinančné stimuly .....	30
2.5 ZAMESTNANECKÉ VÝHODY .....	31
2.6 CAFETERIA SYSTEM.....	32
<b>3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>34</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI PSL, A.S.</b> .....	<b>35</b>
4.1 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI.....	35
4.2 PREDMET ČINNOSTI .....	36
4.3 ENVIRONMENTÁLNA POLITIKA .....	37
4.4 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI .....	38
4.5 PERSONÁLNA POLITIKA .....	39
<b>5 SYSTÉM MOTIVÁCIE SPOLOČNOSTI PSL, A.S.</b> .....	<b>41</b>



<b>6</b>	<b>PSL, A.S. V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY</b> .....	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>PRIESKUM SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV S MOTIVAČNÝM SYSTÉMOM SPOLOČNOSTI PSL, A.S.</b> .....	<b>46</b>
7.1	PRÍPRAVNÁ FÁZA PRIESKUMU.....	46
7.1.1	Predmet prieskumu.....	46
7.1.2	Ciele prieskumu .....	46
7.1.3	Formulácia hypotéz .....	46
7.1.4	Plán prieskumu.....	47
7.2	ŠTRUKTÚRA A OBSAH DOTAZNÍKA .....	48
7.3	VYHODNOTENIE PRIESKUMU SPOKOJNOSTI.....	49
7.4	ZHRNUTIE VÝSLEDKOV PRIESKUMU A OVERENIE HYPOTÉZ.....	66
<b>8</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENIA SYSTÉMU MOTIVÁCIE</b> .....	<b>71</b>
8.1	CIELE PROJEKTU .....	71
8.2	NÁVRHY ZLEPŠENIA POSKYTOVANÝCH ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD .....	71
8.3	CAFETERIA SYSTÉM.....	75
8.3.1	Výhody a nevýhody cafeteria systému pre spoločnosť PSL, a.s. ....	76
8.3.2	Možnosti implementácie cafeteria systému .....	76
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	80
8.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	82
8.6	PRÍNOSY A RIZIKÁ SPOJENÉ S PROJEKTOM .....	83
8.7	ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI.....	85
	<b>ZÁVER</b> .....	<b>86</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>87</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b> .....	<b>90</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK</b> .....	<b>91</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV</b> .....	<b>92</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	<b>93</b>

## ÚVOD

Motivácia a stimulácia sú dôležitými personálnymi procesmi personálneho riadenia v spoločnostiach. Ich význam spočíva s najmä v udržaní si kvalitných pracovníkov a v podnecovaní k výkonom trvale vysokej úrovne, vďaka ktorým je možné dosahovať ciele spoločnosti.

Hlavným dôvodom prečo som si vybrala oblasť motivácie je jej aktuálnosť. Mnohí ľudia si myslia, že obdobím hospodárskej krízy sa táto téma odkladá a netreba ju riešiť. Ja som opačného názoru. Práve teraz majú firmy šancu sa pripraviť a vytvoriť systémy motivácie, ktorými prilákajú nových a udržia si súčasných zamestnancov v dobe, keď začnú zákazníci požadovať výrobky alebo služby a bude nutné naštartovať výrobu na úroveň, akú dosahovala začiatkom roka 2008.

Problematiku motivácie som riešila aj v bakalárskej práci a nakoľko ma táto téma oslovila, rozhodla som sa pokračovať riešením projektu v diplomovej práci.

Vytvoriť projekt zlepšenia systému motivácie v spoločnosti PSL, a.s. som si stanovila za hlavný cieľ práce. Pre jeho naplnenie spracujem v teoretickej časti popisnou metódou literárnu rešerš dostupných informačných zdrojov týkajúcich sa personálnej práce, motivácie a stimulácie. Stanovením teoretických východísk prejde diplomová práca do praktickej časti.

Súčasťou praktickej časti je charakteristika spoločnosti PSL, a.s., popis personálnej politiky a analýza súčasného stavu motivácie. Nosnú časť tvorí prieskum spokojnosti a motivácie zamestnancov spoločnosti uskutočnený kvantitatívnou výskumnou metódou formou dotazníka.

Výsledky analytickej časti budú podkladom pre identifikáciu oblasti vhodnej zlepšenia v systéme motivácie spoločnosti PSL, a.s. Navrhnutý projekt bude podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

Záver práce je syntézou získaných poznatkov, ktoré môžu byť prínosné pre personálne riadenie spoločnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 PERSONÁLNE RIADENIE

V súčasnom podnikateľskom prostredí sú väčšie či menšie spoločnosti závislé od viacerých faktorov – od technického vybavenia, finančného zaistenia, dostupnosti surovinových zdrojov, informácií, konkurenčných predností a v neposlednom rade od efektívneho riadenia [5].

Nedeliteľnou súčasťou podnikateľských subjektov sú ľudia, čiže zamestnanci, personál, manažéri, vedenie spoločnosti. Ľudské zdroje naberajú v posledných rokoch na význame. Manažéri si začali uvedomovať dôležitosť tejto zložky systému a venujú svoj čas a pozornosť ľudskému kapitálu. Nájsť, získať a udržať skutočne kvalitného, odborne zdatného a zručného zamestnanca je hrubou podstatou personálneho riadenia a zároveň neľahkou úlohou pre mnohé konkurencieschopné spoločnosti.

Autor Bláha považuje ľudí za aktívny, najpružnejší, najdynamickejší a najprispôsobivejší podnikový faktor schopný mobilizovať ostatné zdroje podnikania [5].

A v čom vidí ich výnimočnosť? „...ľudia sú schopní:

- stotožniť sa s firemnými cieľmi, pracovať v prospech ich dosiahnutia, ba dokonca prinášať pre ich dosiahnutie určité obete,
- aktivizovať svojich spolupracovníkov i ďalšie zdroje podnikania a ovplyvňovať ich využívanie v prospech dosiahnutia organizačných cieľov,
- prispievať k inovačnému úsiliu firmy a posilňovať tým firemnú úspešnosť a prosperitu,
- zjednotiť sa pod tlakom situácie a vyvinúť spoločné úsilie k jej zvládnutiu.“ [5]

### 1.1 Stručný prehľad prístupov uplatňovaných v personálnej oblasti

Dôležitosť ľudskej zložky organizácií sa nedostala do pozornosti len nedávno, predvídavi podnikatelia jej prikladali význam už pred viac ako sto rokmi. Uspieť v konkurencii nemohli iba výkonnými zamestnancami, ale i vďaka ich lojalite a angažovanosti pri napĺňaní spoločného cieľa.

Počiatky uplatňovania prístupov v personálnej oblasti siahajú do obdobia pokročilej priemyselnej revolúcie spojenej s intenzifikáciou výroby (koniec 19.storočia). Vplyvom F.W.Taylor a manželov Gilbrethových bola rozvíjaná klasická teória vedeckého riadenia.

Hoci sa pozornosť upriamovala na maximalizáciu výkonnosti, rozvíjaná bola aj stránka starostlivosti o zamestnancov ako podmienka efektívneho využitia pracovnej sily [5, 17].

Zlepšované boli najmä ťažké až neľudské pracovné podmienky, personálny výber a vydávali sa predpisy týkajúce sa bezpečnosti práce. Nastupuje personálna administratíva, ktorej príkladom sú aj Baťove závody v 20. a 30. rokoch. Zamestnávateľia uplatňovali k zamestnancom paternalistický „otcovský“ prístup. Za garantované výhody a istoty bola požadovaná vysoká oddanosť zamestnávateľovi. Personálna administratíva sa systemizovala na oblasť nazývanú personalistika.

*„Ako personalistika dnes býva označovaný aplikovaný administratívny obor, ktorého predmetom je personál organizácií rôzneho druhu a vytváranie priaznivých podmienok pre jeho uplatnenie, využívanie a rozvoj v prospech dosiahnutia prevádzkových a rozvojových cieľov organizácií.“ [17]*

Personalistika v sebe zahŕňa personálne činnosti, ktoré zabezpečujú chod podniku. Medzi ne patria rutinné personálne aktivity, ktoré budú popisované v nasledujúcich kapitolách.

V 40. rokoch sa objavuje koncepcia personálneho riadenia (angl. personnel management). Podľa autora Bláhu ide o súbor organizačných praktík, procedúr a inštitúcií snažiacich sa dosiahnuť efektívne využitie zamestnancov, rozvoj ich medziosobných vzťahov a vytvorenie priaznivej psychosociálnej klímy vo vnútri organizácie. Personálne riadenie sa zameriavalo na ľudí pri práci a na ich vzťah v organizácii.

Od 60. rokov sú vo vyspelých krajinách rozvíjané vo väzbe na personálny manažment koncepcie organizačného rozvoja, hnutia firemnej excelencie, učiacej sa organizácie, riadenia zmien, znalostného manažmentu atď. Odvtedy dochádza k posunu v pohľade na personál, ktorý nadobúda význam kľúčového faktoru úspešnosti. V 80. rokoch vzniká nový prístup – riadenie ľudských zdrojov (angl. human resources management).

Odlišnosť prístupu riadenia ľudských zdrojov od personalistiky, či personálneho manažmentu je v tom, že organizácie od neho môžu očakávať dosiahnutie konkurenčnej výhody. Ľudské zdroje a ľudský potenciál je chápaný komplexne [5].

## 1.2 Členenie personálneho riadenia

Personálne riadenie môžeme obsahovo rozčleniť na [2]:

- personálnu politiku a jej realizáciu
- sociálnu politiku a jej realizáciu,
- vedenie ľudí.

### 1.2.1 Personálna politika

Personálna politika určuje hlavné ciele, priority a normy jednania pre personálnu oblasť ako celok, no zároveň je rozpracovaná do jednotlivých dielčích oblastí – získavanie a rozmiestňovanie pracovníkov, racionálne využívanie ich potenciálu, sebarealizáciu pracovníkov a rozvoj ich osobnosti [2].

### 1.2.2 Sociálna politika

Sociálna politika vytvára podmienky pre úspešnú realizáciu personálnej politiky a pracovnú spokojnosť zamestnancov. Úlohou je stabilizovať pracovníkov a stotožniť ich s vykonávanou prácou. Úroveň sociálnej politiky je aj odrazom politickej, ekonomickej, sociálnej a kultúrnej vyspelosti celej spoločnosti [2].

Oblasť sociálnej politiky zahŕňa [2]:

- zdokonaľovanie fyzikálnych parametrov pracovného prostredia (prašnosť, hlučnosť, mikroklima, dizajn),
- zvyšovanie bezpečnosti a hygieny práce,
- rozvoj zdravotnej starostlivosti,
- rozvoj psychologického, sociálneho a právneho poradenstva,
- zvláštna starostlivosť o zamestnancov vyžadujúcich z psychologického a sociálne ekonomického hľadiska zvýšenú pozornosť,
- zlepšovanie podmienok bývania a ubytovania zamestnancov,
- rozvoj systému predškolského zariadenia,
- starostlivosť o dôchodcov a bývalých zamestnancov podniku,

- zabezpečenie vhodnej dopravy do zamestnania,
- zlepšovanie podmienok pre kultúrnu, športovú a záujmovú činnosť,
- príspevky pre rekreáciu a odpočinok zamestnancov atď.

Pri tvorbe sociálneho programu musí firma venovať pozornosť tomu, aby fungoval ako podporný systém personálnej práce a nie ako charita.

Autorka Bedrnová zdôrazňuje adresnosť sociálneho programu, tzn. smerovať jednotlivé opatrenia na konkrétne sociálne skupiny zamestnancov; diferencovanú a individualizovanú realizáciu vzhľadom na vnútornú štruktúru zamestnancov, ktorá zahŕňa odlišný kvalifikačný, záujmový a motivačný profil; a nakoniec aj atraktívnosť a dynamickosť celého systému, ktorý musí pôsobiť prítlačivo a zároveň musí zodpovedať vždy novým potrebám pracovníkov.

### **1.2.3 Vedenie ľudí**

Personálne riadenie je prácou nielen personalistov, ale i líniových manažérov na všetkých úrovniach riadenia. Do ich kompetencie spadá aj vedenie zamestnancov smerované k vytyčovaniu cieľov, inšpirovaniu, ovplyvňovaniu a usmerňovaniu podriadených k plneniu svojich povinností a úloh [5].

## **1.3 Personálne procesy**

Medzi kľúčové a podľa autora Bláhu nazývané aj ako rutinné procesy spadajúce do personálnej oblasti sú vyhľadávanie, výber, prijímanie pracovníkov, adaptácia, výchova a vzdelávanie, motivácia a stimulácia, hodnotenie, profesná kariéra, uvoľňovanie pracovníkov.

Nasledujúce podkapitoly nebudú ich vyčerpávajúcim popisom, nakoľko tieto činnosti, s výnimkou motivácie a stimulácie, nie sú hlavnou náplňou diplomovej práce.

### **1.3.1 Vyhľadávanie, výber a prijímanie pracovníkov**

Každá spoločnosť a v nej zodpovední ľudia za personálnu oblasť by si mali skôr ako začnú hľadať vhodných kandidátov na obsadenie určitej pozície ujasniť aké sú nároky danej pozície a akého človeka potrebujú. Je preto nutné špecifikovať požiadavky na kvalifikáciu, schopnosti, skúsenosti, fyzický a psychický stav potrebný pre výkon práce a požadované

vlastnosti (vytrvalosť, odolnosť voči stresu, vodcovské vlastnosti, zodpovednosť, prispôsobivosť, atď.)

Pri obsadzovaní voľného pracovného miesta môže spoločnosť čerpať z interných zdrojov (vnútropodnikových) a externých (mimopodnikových), tzn. oslovovať potenciálnych kandidátov prostredníctvom úradu práce, sprostredkovateľských agentúr, škôl a univerzít, dňa otvorených dverí, zadávaním inzercie. Spôsobu ako získať praxou overeného kandidáta, ktorý spĺňa všetky nároky danej pozície sa hovorí headhunting. Ide o priame oslovenie potenciálneho zamestnanca, ktorý pracuje v konkurenčnej firme. Väčšinou sú takto obsadzované vrcholové pozície vyžadujúce špecialistov v obore [2, 19].

Samotný výber pracovníka spomedzi kandidátov prebieha posudzovaním a porovnávaním nárokov pracovného miesta s kvalifikačnými a osobnostnými predpokladmi jednotlivých kandidátov. Proces výberu spravidla prebieha od úvodného rozhovoru, cez zhromažďovanie potrebných údajov o kandidátoch (životopis, osobný dotazník, referencie, potvrdenie o zdravotnom stave, výpis z registra trestov, absolvovanie assessment centra), výberový pohovor, až po vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí / neprijatí kandidáta [3].

Prijímanie pracovníka pozostáva z výmeny informácií medzi vybraným kandidátom a spoločnosťou a zo splnenia právnych a administratívnych náležitostí, tzn. uzatvorenie pracovnej zmluvy, školenie o bezpečnosti práce atď. [3].

### 1.3.2 Adaptácia

*„Adaptácia v spoločenskom procese práce je procesom vyrovnávania sa človeka so skutočnosťou, v ktorej plní pracovné úkoly.“ [3]*

Adaptácia prebieha v dvoch rovinách – pracovnej a sociálnej. Počas pracovnej adaptácie sa zladujú osobné predpoklady pracovníka s požiadavkami pracovného miesta. Procesom sociálnej adaptácie sa jedinec začleňuje do štruktúry pracovných vzťahov v rámci pracovnej skupiny i celej spoločnosti.

Adaptáciou prechádzajú v organizáciách nielen noví pracovníci, ale aj [3]:

- pracovníci, ktorí sa vracajú na svoje pracovisko po dlhšom čase (z dôvodu materskej dovolenky, dlhodobej choroby, pobytu v zahraničí),



- pracovníci, ktorí menia pracovné zaradenie (prestup do inej prevádzky, funkčný vzostup / zostup),
- pracovné skupiny.

Riadenie procesu adaptácie je náplňou práce najmä manažérov. Metodicky prispieva personálne oddelenie. Pre úspešné zvládnutie adaptácie je vhodné, ak si spoločnosť vypracuje adaptačný plán.

### 1.3.3 Výchova a vzdelávanie

Rozvoj znalostí a schopností pracovníkov je jednou z najhlavnejších a najdôležitejších oblastí personálneho riadenia. Gregar tvrdí, že rozvoj pracovníkov by mal byť vždy v predstihu pred technickým a organizačným rozvojom podniku.

Rozvoj pracovných schopností je orientovaný v dvoch smeroch [9]:

- prehĺbovanie pracovných schopností,
- rozširovanie pracovných schopností.

Pri prijímaní nových pracovníkov je potrebné prispôbiť ich pracovné schopnosti špecifickým požiadavkám pracovného miesta. Realizuje sa to spôsobom doškolenia, preškolenia a adaptáciou na nové prostredie, podnikovú kultúru atď.

Zlepšovanie kvalifikácie zamestnancov je možné uskutočňovať podnikovým vzdelávaním, ktoré zahŕňa [9]:

- odbornú prípravu,
- rekvalifikáciu,
- rozvoj kvalifikácie,
- výchovu pracovníkov.

Vytváraním podmienok na vzdelávanie zamestnávateľ pozitívne ovplyvňuje motiváciu zamestnancov, spokojnosť a podporuje vytváranie väzby na organizáciu. Netreba zabúdať ani na riadenie kariéry. V konečnom dôsledku sa znižuje fluktuácia pretože firma podporujúca rozvoj svojich pracovníkov a poskytujúca perspektívu kariérneho rastu je na trhu v porovnaní s ostatnými viac atraktívna.

### 1.3.4 Hodnotenie

Hodnotenie pracovníkov je veľmi podstatnou personálnou činnosťou. Význam má nielen pre samotných pracovníkov, ale aj pre organizáciu. Hodnotí sa minulosť, s cieľom zlepšiť podmienky do budúcnosti. Tento proces odhaľuje slabé a silné stránky organizácie a jej zamestnancov.

Motivácia je úzko spätá s hodnotením. Organizácie týmto účinným nástrojom získavajú informácie o výkonoch a výsledkoch svojich pracovníkov, o pracovnom a sociálnom správaní sa, spoznajú ich charakterové rysy, potreby a potenciály [5, 6]. Je tak možné odstrániť nedostatky napr. vzdelávaním a školeniami, zdokonalením motivačného programu, zmenou organizácie práce.

### 1.3.5 Profesná kariéra

Bedrnová definuje profesnú kariéru človeka ako: „*priebeh pracovného zaradenia od vstupu do prvého pracovného pomeru až do jeho trvalého ukončenia – spravidla odchodom do dôchodku.*“

Niektorí jedinci tvrdia, že kariéra v ich živote nehrá rolu, no existuje viacero skutočností, ktoré toto tvrdenie vyvracajú. Určite medzi ne patria argumenty týkajúce sa prevažnej časti produktívneho života stráveného pracovnou činnosťou a sociálneho statusu, na ktorom sa významne podieľa naše pracovné zaradenie. Maslow umiestnil v hierarchii potrieb potrebu seberealizácie na najvyššie miesto. A keďže najväčšiu príležitosť k naplneniu tejto potreby má každý človek v pracovnej oblasti, je toto len ďalším dôvodom priznať pracovnej kariére dôležitosť.

Úspešné organizácie, ktoré sa venujú svojmu personálnemu rozvoju, zaoberajú sa aj formovaním profesnej kariéry svojich zamestnancov. Vytvárajú koncepcie riadenia pracovnej kariéry obsahujúce [3]:

- rozbor nárokov a požiadaviek jednotlivých pracovných pozícií a rozdelenie podľa náročnosti práce a zverenej zodpovednosti,
- vymedzenie možností / podmienok kariérneho postupu,
- zdôraznenie určitého všeobecného princípu ako závažného pre napĺňanie pracovnej kariéry (princíp výkonnosti, princíp seniority),

- stanovenie variantných kariérnych dráh jednotlivých skupín pracovníkov a vymedzenie kariérnej dráhy každého konkrétneho pracovníka,
- stanovenie obsahového priebehu a časových dimenzií jednotlivých krokov vedúcich k naplneniu kariérnej dráhy.

V rámci koncepcie personálneho riadenia je žiaduce, aby bola profesná dráha začlenená do dlhodobej stratégie spoločnosti. Priebeh kariéry sa odráža aj na osobnosti človeka, na jeho spokojnosti v práci a vzťahu k nej. Riadenie pracovnej kariéry považujem preto za významný stimulačný faktor.

### 1.3.6 Uvoľňovanie pracovníkov

Uvoľňovanie pracovníkov je asi najmenej príjemnou personálnou činnosťou a zároveň súčasťou pracovnej kariéry. Mnohokrát vyplýva z hospodárskeho neúspechu alebo problémov organizácie. Tie v súčasnosti, keď je takmer celý svet zasiahnutý hospodárskou krízou, bojujú s nedostatkom dopytu a objednávok, či s platovou neschopnosťou zákazníkov. Ďalším dôvodom uvoľnenia z pracovného pomeru môže byť neuspokojivé hodnotenie, ktoré by mala každá spoločnosť vykonávať pravidelne, či nezvládnutie zmien a inovácií.

Ak chce spoločnosť budovať cieľavedomý a dynamický kolektív, uvoľňovanie pracovníkov predstavuje možný regulačný prostriedok ako toho dosiahnuť [3].

Spoločnosť, ktorá nie je ľahostajná k odchádzajúcim pracovníkom môže poskytnúť pomoc a podporu pri ich opätovnom umiestnení. Táto činnosť sa nazýva outplacement [5].

## 2 MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA ZAMESTNANCOV

V nasledujúcich kapitolách sú popisované teoretické východiská motivácie a s tým súvisiacej stimulácie ako ďalšieho personálneho procesu v riadení ľudí. Pre naplnenia cieľa diplomovej práce je nutné venovať im väčšiu pozornosť.

### 2.1 Motív a motivácia

Termín motív môžeme vymedziť ako určitú vnútornú psychickú silu, ktorá je príčinou alebo dôvodom určitého správania sa [3].

Cieľom motívu býva obvykle jeho nasýtenie. Ak pôsobenie trvá tak dlho, pokiaľ nie je dosiahnuté uspokojenia, hovoríme o motívoch cieľových (napr. hlad). V prípade inštrumentálnych motívov sa niekedy cieľový stav určiť nedá (napr. záujem o literatúru) [3].

V pracovnom prostredí prevláda obzvlášť medzi vedúcimi pracovníkmi presvedčenie, že motivovať dokážu len peniaze. Bohužiaľ sa mýlia, pretože niektorí ľudia si cenia aj iné veci ako napríklad osobné pohodlie alebo potešenie zo záľub.

Podľa Bělohávkovho rozdelenia motívov uvádzam [4]:

- Peniaze – pre niektorých veľmi významný motív až do takej miery, že sú preň ochotní spraviť čokoľvek. Zamestnávateľ pracovníka vo firme udrží neustálym zvyšovaním príjmu. Ak ale niekto ponúkne väčšiu finančnú odmenu a tento druh motívu je dostatočne silný, zamestnanec prejde ku konkurencii.
- Osobné postavenie – súvisí s potrebou viesť ľudí, rozhodovať a riadiť. V istej miere je potrebná u každého vedúceho pracovníka.
- Pracovné výsledky, výkon – sú motívom najmä súťaživých ľudí, ktorí radi prekonávajú prekážky a chcú za každú cenu vyniknúť. Neúspech ich neodrádza, skôr vyburcuje k ešte väčšej snahe.
- Priateľstvo – záujem o priateľstvo prejavujú ľudia bezkonfliktní, pre ktorých je atmosféra na pracovisku dôležitejšia než peniaze.
- Istota – je motívom pre tých, ktorí sa radšej uspokojia s málom ako by mali riskovať.
- Odbornosť – je dôležitá pre ľudí zameraných na svoj neustály profesionálny rozvoj.

- Samostatnosť – je význačná pre jedincov, ktorí pri svojej práci neznesú nijakého nadriadeného. O všetkom rozhodujú a všetko si robia podľa seba.
- Tvorivosť – je motívom kreatívnych ľudí, ktorí neustále premýšľajú a vytvárajú nové veci.

*„Motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy vedomé či uvedomované vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy.“ [3]*

Pôvod slova motivácia je v latinčine („movere“) a znamená hýbať sa, pohybovať. V konkrétnom jednaní človeka pôsobí motivácia vo viacerých rovinách. Orientuje činnosť jedinca určitým smerom, svojou intenzitou vplýva na úsilie dosiahnuť cieľ a podľa miery schopnosti prekonávať prekážky sa prejavuje jej stálosť [3].

Rovnako poníma vo svojej knihe motiváciu aj Armstrong, kde uvádza, že je to cieľovo orientované správanie sa s nezávisle stanoveným smerom a podnikaním krokov, ktoré zaisťujú, že sa človek dostane tam, kam chce [1].

Súhlasím, že motivácia je hnacím motorom ľudského jednania a ženie človeka k uspokojeniu nenaplnených potrieb. Je to vôľa dosiahnuť vopred stanovený cieľ.

Potvrďuje to aj Mikuláščík tvrdením, že motivácia je vnútornou pohnútkou, ktorá modifikuje ľudské správanie. Určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Motivovaných ľudí charakterizuje ako pracovitých, neustále hľadajúcich, budujúcich, snažiacich sa niečo dosiahnuť. Nemotivovaní sú nevšímaví a neaktívni [12].

### **2.1.1 Zdroje motivácie**

Skutočnosť, že sa človek pokúša o naplnenie nejakého motívu, predpokladá existenciu nejakého zdroja. Príčin prečo sa zameriavame na určitú činnosť, prečo po niečom túžime, niečo chceme alebo odmietame, je niekoľko.

K základným zdrojom motivácie patria [3]:

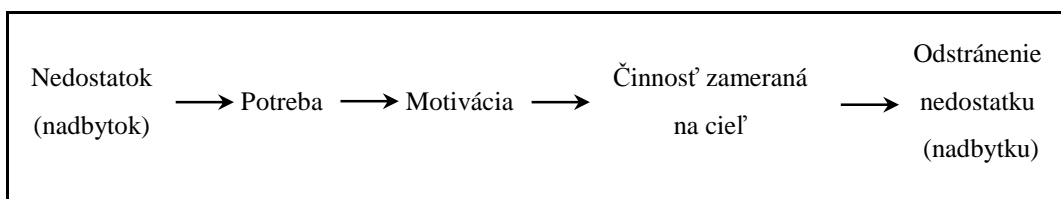
- potreby,
- návyky,
- záujmy,

- hodnoty a hodnotové orientácie,
- ideály.

### Potreby

„Potreba je chápaná ako človekom prežívaný, nie vždy celkom uvedomovaný nedostatok niečoho, pre daného jedinca subjektívne významného (dôležitého, potrebného).“ [3]

Prežívanie napätia z dôvodu potreby vedie k snahe nedostatok odstrániť.



Obr. 1 Schematické zobrazenie vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činnosti (správanie sa, resp. jednanie človeka) [3]

Potreby môžeme rozčleniť na:

- potreby primárne - biologické, fyziologické (konkrétne sem patrí potreba vzduchu, potravy, tekutín a pod.),
- potreby sekundárne - sociálne, spoločenské potreby patria potreby lásky, dominance, seberealizácie.

### Návyky

Pravidelne opakujúci sa spôsob činnosti, ktorý sa u jedinca zautomatizuje a zafixuje môžeme považovať za návyk. Vhodný podnet vyvoláva reakciu podľa naučeného vzorca správania sa. Návyk sa utvára v živote každého z nás výchovou a sebavytvárajúcimi aktivitami.

### Záujmy

„Záujem je špecifickou formou zamerania človeka na určitú oblasť javov, ktorá ho v danom smere aktivizuje a to s určitou stálosťou.“ [3]

Podľa Stavělovho členenia delíme záujmy na nasledujúce druhy [3]:

záujmy poznávacie,	záujmy technické,
záujmy estetické,	záujmy materiálové,
záujmy sociálne,	záujmy výtvarné,
záujmy prírodné,	záujmy športové.
záujmy obchodné,	

Prejavovanie záujmu a jeho naplňovanie rozvíja a obohacuje osobnosť človeka.

### Hodnoty

V procese poznávania a prežívania človek jednotlivé skutočnosti hodnotí, prisudzuje im určitú hodnotu, význam. Niektoré z nich len slepo preberá od okolia. Výsledkom je hodnotový systém pre každého individuálny. V hierarchii hodnôt človeka najviac motivuje to, čo je najdôležitejšie a čo má vysokú pozitívnu hodnotu. K všeobecne platným hodnotám patria: zdravie, rodina, deti, láska, priateľstvo, práca, vzdelanie, spoločenské postavenie, peniaze, úspech a pod.

### Ideály

Pod pojmom ideál si môžeme predstaviť „určitú ideovú či názorovú predstavu niečoho subjektívne žiaduceho, pozitívne hodnoteného, čo pre daného jedinca predstavuje cieľ jeho snaženia, skutočnosť o ktorú usiluje.“ [3]

Ideály sa týkajú mnohých skutočností od obdivovanej osobnosti až po životný štýl. Ideálom môže byť životný cieľ, pracovné výsledky alebo spoločenské postavenie. Okrem toho človek vyznáva ideály, ktoré sa netýkajú priamo jeho osoby či osobného života, napriek tomu za ne bojuje, napr. lepšie spoločenské zriadenie, celosvetový mier, záchrana životného prostredia.

Formovanie ideálov prebieha celý život. Významný vplyv má prostredie v ktorom človek žije, teda rodina a spoločnosť.

## 2.2 Teórie motivácie

Za roky pozorovania ľudského správania sa a povahy sa vyvinuli viaceré teórie. Táto kapitola vytvára ich stručný popis.

### 2.2.1 Teória inštrumentality

Táto teória sa objavila v polovici 19. storočia v súvislosti s potrebou zracionalizovať prácu a s dôrazom na ekonomické výsledky. „*Inštrumentalita je presvedčenie, že pokiaľ urobíme jednu vec, povedie to k veci inej.*“ [1]

Správanie ľudí je ovplyvňované pomocou odmien a trestov (politika cukru a biča), ktoré majú pôsobiť motivačne a sú prepojené s výkonom. Ide mnohokrát o obavy zo straty zamestnania, príjmu, z degradácie atď. Nedostatky danej teórie sú v nerešpektovaní mnohých ľudských potrieb a systéme kontroly [1].

### 2.2.2 Teórie zamerané na obsah

Teórie sú založené na neuspokojených potrebách. K uspokojeniu dochádza zvolením správneho cieľa a správania sa.

#### Maslowova hierarchia potrieb

Abraham Maslow sa svojou azda najslávnejšou klasifikáciou potrieb do piatich skupín pokúsil o odhalenie princípov ich pôsobenia. Potreby majú premenlivý význam v živote človeka v závislosti na miere uspokojenia.

Hierarchia potrieb podľa Maslowa sa dá aplikovať aj na potreby pracovníkov vo firmách [4]:

- fyziologické potreby - ich naplnenie je nevyhnutné pre prežitie, patria sem potreby vody, potravy, vzduchu, ...  
v pracovnom prostredí - ochranné pomôcky, ochrana zdravia, odstraňovanie rizika a škodlivých vplyvov na pracovisku,
- potreby istoty a bezpečia – zachovanie existencie do budúcnosti, ochrana pred nebezpečenstvom,



v pracovnom prostredí - dobrá perspektíva firmy, ktorá zaistí pracovníkom zamestnanie do budúcnosti,

- sociálne potreby – zahŕňa potreby začlenenia sa do určitej skupiny, dobré vzťahy s okolím,

v pracovnom prostredí - vytváranie dobrých vzťahov na pracovisku, ktoré pripúta pracovníka k firme – športové súťaže, kultúrne akcie atď.,

- potreby uznania – obsahujú sebaocenenie, rešpekt a uznanie zo strany ostatných,

v pracovnom prostredí - peniaze, pochvala,

- potreby seberealizácie – potreba rozvíjať schopnosti, nájsť uspokojenie v aktivitách, uspokojenie v túžbach po poznaní a prežitkoch,

v pracovnom prostredí - dobre organizovaná práca, ktorá pracovníka teší a ktorá mu umožní ukázať svoje schopnosti.

Maslow rozlišuje motívy na deficitné (potreby fyziologické, istoty a bezpečia, sociálne a uznania) a motívy rastu (seberealizácia).

Deficitné motívy – sú potrebami nižšími a je ich možné uspokojiť. Pozornosť jedinca sa potom upriamuje na motívy rastu – potreby vyššie. Tie ale nemôžu byť nikdy uspokojené, pretože so snahou uspokojiť potreby rastie aj ich intenzita [1, 14].

#### Alderferova tória ERG

Clayton Alderfer zredukoval Maslowovu hierarchiu potrieb na tri úrovne [4]:

- potreby existenčné (E) – potreby fyziologické a potreby bezpečia,
- potreby vzťahové (R) – sociálne potreby, potreby uznania, ich neuspokojenie sa prejavuje ako nenaplnenie, otupenie,
- potreby rastové (G) – obsahujú seberealizáciu.

Princíp tejto teórie spočíva v tom, že človek uspokojuje svoje potreby nielen spôsobom od nižších k vyšším ale aj naopak. Ak sa nám nepodarí uspokojiť potrebu vývojovo vyššiu, upriamime pozornosť na nižšiu [12, 14].

McClellandova teória

McClelland vychádzal z troch druhov potrieb podľa prevládajúcich preferencií u ľudí [12, 14]:



- potreby moci – preferovanie mocenskej pozície, presadzovanie sa vo vzťahu k iným, potreba viesť, riadiť,
- potreby obľúbenosti – naviazané na pocit radosti z dobrých vzťahov vo vnútri kolektívu,
- potreby úspechu – súvisia s prijímaním zložitejších úloh spojených s primeraným rizikom, s oceňovaním seba samého a so spätnou väzbou o výkone.

### 2.2.3 Herzbergov dvojfaktorový model

Teória Herzberga vychádza zo skúmania zdrojov spokojnosti či nespokojnosti s prácou u účtovníkov a technikov. Výsledkom sú dve skupiny faktorov, v ktorých sú zaradené potreby pracovníkov.

Prvú skupinu tvoria satisfaktory – motivátory, vzťahujúce sa k obsahu práce. Uspokojením potreby potreba nezaniká, ale je ďalej posilňovaná – zvyšuje sa náš záujem. *„Ich prítomnosť vedie ku spokojnosti, ale ich neprítomnosť nevedie nutne k nespokojnosti.“* [11]

Do druhej skupiny zaraďujeme dissatisfaktory – hygienické vplyvy, ktoré prácu charakterizujú. *„Prítomnosť hygienických faktorov nevedie nutne k spokojnosti ale ich neprítomnosť vedie k nespokojnosti.“* [11] Ich uspokojovanie nepôsobí motivačne.

Motivátory		Hygienické vplyvy	
Spokojnosť    Neutrálny stav (žiadna spokojnosť)	Prítomnosť	Prítomnosť	Neutrálny stav (žiadna nespokojnosť)    Nespokojnosť
	Úspech (dosiahnutie cieľa) Uznanie Samotná práca Zodpovednosť (právomoci) Povýšenie Možnosť osobného rastu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vzťahy s nadriadenými Vzťahy s kolegami Vzťahy s podriadenými Mzda/plat Pracovné podmienky Istota práce Osobný život	
	Neprítomnosť	Neprítomnosť	

Obr. 2 Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie [11]

Bedrnová a Mikuláščík sa zhodujú v názore, že rozdelenie faktorov do skupín nie je jednoznačné. Podľa Herzberga sú intervalové, čo môžeme vysvetliť na príklade mzdy, ktorá väčšou mierou patrí medzi hygienické vplyvy ale čiastočne aj medzi motivátory.

Význam celej teórie spočíva v tom, že pracovná spokojnosť nemusí automaticky znamenať motivovanosť pracovníka.

#### 2.2.4 Teórie zamerané na proces

Tieto teórie sú známe aj ako kognitívne, teda poznávacie. Rozoberajú vnímanie pracovného prostredia, spôsoby ako sú interpretované a chápané. Na rozdiel od teórií potrieb poskytujú lepšie vodítko pre manažérov v motivovaní svojich podriadených.

##### Expektačná teória

Victor Vroom vo svojej expektačnej teórii kvantifikuje motivačné stimuly nutné k tomu, aby pracovník vyvinul úsilie [4, 12]:

1. Jeho úsilie musí byť nasledované primeraným výsledkom.

Práca, ktorá je zbytočná a neprináša žiaden výsledok sa len ťažko stretne s osobným záujmom pracovníka vykonávať ju..

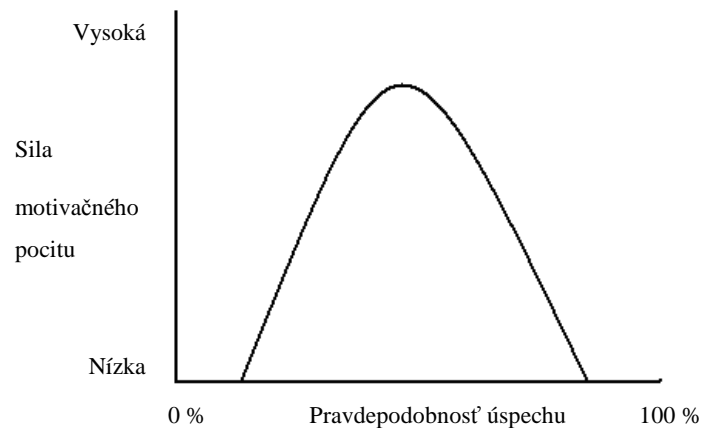
2. Výkon musí byť odmenený.

Nepovšimnutý výsledok práce môže demotivovať, preto by mala vždy nasledovať odmena.

3. Človek musí o odmenu stáť.

Každý z nás má svoje prioritné motívy. Pre niekoho sú to peniaze, pre iných zase verejné uznanie, prekonávanie prekážok alebo potešenie z práce.

Forsyth pomenoval motiváciu katalyzátorom, ktorý vyvoláva snahu danú úlohu splniť a dosiahnuť požadovaného výsledku. „*Pozitívny efekt je znásobený podľa stupňa dosiahnuteľných cieľov*“ [8]



Obr. 3 Vplyv pravdepodobnosti na úspech motivácie [8]

### Teória cieľa

Latham a Locke vo svojej teórii tvrdia, že motiváciu a výkon zvyšujú špecificky stanovené ciele. Dôležité je, aby boli náročné, ale aj prijateľné. Pracovník by mal participovať pri formulácii cieľa. Určovaniu stále náročnejších cieľov by malo predchádzať prerokovanie a odsúhlasenie zo strany vedenia. To by malo poskytnúť pracovníkovi aj spätnú väzbu, ktorá je pre udržanie motivácie nevyhnutná.

### Teória spravodlivosti

K predstaviteľom tejto teórie patrí Adams. Základom je sociálne porovnávanie sa s ostatnými. Pracovník zrovnáva svoj vklad do práce a aj efekty, ktoré mu prináša s vkladmi a efektmi z práce spolupracovníkov.

Za spravodlivý podiel na dosiahnutom výsledku sa napríklad považuje [15]:

$$\frac{\text{osobné ohodnotenie}}{\text{vynaložené osobné úsilie}} = \frac{\text{ohodnotenie zrovnávaného pracovníka}}{\text{vynaložené úsilie zrovnávaného pracovníka}} \quad (1)$$

Teória spravodlivosti pojednáva o tom, že ak sa s človekom zaobchádza spravodlivo, bude viac motivovaný, v opačnom prípade dochádza k demotivácii.

Podľa Adamsa existujú dve formy spravodlivosti [1]:

- distributívna spravodlivosť - ako sa ľudia cítia pri odmeňovaní podľa svojho prínosu v porovnaní s ostatnými,
- procedurálna spravodlivosť - vnímanie spravodlivosti pri postupoch používaných podnikom pri hodnotení pracovníkov, povyšovaní a disciplinárnych záležitostiach.

V súčasnej dobe sa v európskom manažmente využívajú tri nové teórie motivácie [12, 14]:

- job enrichment – obohacovanie práce,
- job enlargement – rozširovanie pracovnej spôsobilosti,
- job rotation – obmeňovanie na pracovných miestach.

Job enrichment sa zameriava na delegovanie právomocí a zodpovednosti na podriadených pracovníkov. Cieľom je obohatiť pracovníkov o práva a povinnosti riešiť úlohy. Rozšírením kompetencií sa vytvára priestor pre samostatné jednanie.

Teória job enlargement vedie k rozširovaniu kvalifikácie, ktorá je potrebná pre udržanie požadovaného pracovného výkonu. V snahe zmiernenia negatívnych dôsledkov z monotónnej práce pracovníka vedieme k zvládaniu viacerých pracovných operácií namiesto jednej. To je pre neho samotného príťažlivé, pretože sa zvyšuje jeho možnosť uplatnenia.

Pri job rotation ide o zmeny na rôznych pracovných zaradeniach, predovšetkým u manažérov. Prebieha v dvoch smeroch – horizontálne (obmena na viacerých útvaroch - marketing, technológia výroby, kontrola akosti, ...) a vertikálne (prechod vedúceho do nižších organizačných jednotiek).

### 2.3 Stimul a stimulácia

Obsahovo odlišné pojmy motivácia a stimulácia sú v praxi dosť často zamieňané. Stimuláciu Bedrnová vysvetľuje ako: „*vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v ktorého dôsledku dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie.*“

Stimul by sme mohli definovať ako popud, okolnosť, činnosť smerujúcu z okolia, ktorá má vplyv na správanie a konanie človeka. Dochádza k tomu vďaka sociálnej interakcii a to buď bez vedomého zámeru, živelne, alebo vedome.

Základný rozdiel je teda v tom, že motivujeme samých seba a stimulujeme iných.

## 2.4 Oblasti stimulácie v pracovnom jednaní

Spôsob akým stimulujeme prispôsobujeme oblasti pracovného jednania, ktorú chceme ovplyvniť. Nutnosť stimulovať sa najčastejšie objavuje v nasledovných oblastiach [3]:

- pracovný výkon,
- tvorivosť, vnášanie nových nápadov a myšlienok,
- sebarozvoj, rozširovanie kvalifikácie, schopností a znalostí,
- spolupráca v skupine, v tíme,
- zodpovednosť za vlastné jednanie, rozhodnutia.

Medzi hlavné stimulačné faktory pôsobiace na pracovníkov sú odmena, obsah práce a pracovné podmienky [13].

### 2.4.1 Finančné a nefinančné stimuly

Metódy ako stimulovať svojich zamestnancov sú finančné a nefinančné, prípadne peňažné a nepeňažné.

Finančné stimuly bývajú súčasťou mzdy a mnohokrát je ich vyplácanie podmienené dosiahnutím vopred stanoveného výkonu. Účinok finančných stimulov ale nebýva tak dlhý ako u nefinančných a to z dôvodu, že po určitom čase začnú zamestnanci tento druh stimulácie považovať za samozrejmosť.

Príkladom finančného stimulu je provízia u predajcov. Aby sa jeho pôsobenie predĺžilo je dôležité dbať na to, aby [7]:

- bola súčasťou celku,
- bola individuálna, tzn. aby nešlo o druh skupinovej stimulácie, keď vyplatenie závisí od úsilia ostatných,
- vyplácanie bolo pravidelné a časté – ak zamestnanci získajú províziu raz za polrok stratia súvislosti a účinok stimulácie klesá,
- stanovenie výšky provízie bolo jednoduché a ľahko pochopiteľné.

Nefinančné stimuly sú v praxi založené tiež na princípe pravidelných platieb, no sú preplácané inak ako formou peňazí. Ide predovšetkým o poskytovanie tovarov a služieb. Pre niekoho sú zaujímavé veci bežnej spotreby a niekto ocení poskytnutie novinky na trhu. Je dôležité pravidelne skúmať aké potreby majú podriadení, aby skladba stimulov bola naozaj účinná.

V ďalšej časti práce uvádzam v súčasnosti častý spôsob nepeňažnej stimulácie vo firmách .

## 2.5 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody sú súčasťou odmeňovania pracovníkov, avšak na rozdiel od odmeny za odpracovanú dobu a výkon sú poskytované iba za to, že je pracovník s organizáciou v pracovnom pomere. Prihliada sa k funkcii, k postaveniu pracovníka v podniku, k dobe zamestnania v podniku a zásluhám [10].

Zamestnanecké výhody ako mimomzdovú formu hmotnej stimulácie rozdeľujeme na dva druhy [9]:

- obligatórne – poskytované zo zákona; napr. sociálne a zdravotné poistenie,
- zmluvné – rozdeľujeme do troch skupín:
  - výhody sociálnej povahy – napr. dôchodky poskytované organizáciou, životné poistenie hradené plne alebo sčasti organizáciou, pôžičky, jasle, materské školy,
  - výhody majúce vzťah k práci – napr. stravovanie, výhodnejší predaj produktov organizácie pracovníkom, vzdelávanie hradené organizáciou,
  - výhody spojené s postavením v organizácii – napr. služobný automobil, platný telefón, ubytovanie, nárok na odev, náklady na reprezentáciu organizácie.

Tlak na poskytovanie zamestnaneckých výhod vo väčšine prípadov vyvíja odborová organizácia a stávajú sa predmetom kolektívnych zmlúv.

V zahraničí je oveľa väčšia ponuka zamestnaneckých výhod. Koubek uvádza tieto [10]: platené voľno v deň narodenín, darček k narodeninám, svadobný dar, vianočný darček, príspevok na úhradu vzdelávacích nákladov aj v prípade, že nejde o podnikovú vzdelávaciu

aktivitu, príspevok na starostlivosť o deti pracovníkov v jasliach a materských školách, požičiavanie podnikového vybavenia, umožňovanie venovať sa koníčkum v zariadeniach podniku po pracovnej dobe, poradenská činnosť pre pracovníkov, podniková posilňovňa, príspevok na športové aktivity, programy pre bývalých pracovníkov – dôchodcov, príspevok na vzdelávanie detí pracovníkov, poskytovanie „daňového dáždника“ pracovníkom, dodatočná podniková dovolenka.

## 2.6 Cafeteria system

Hlavným cieľom poskytovaných zamestnaneckých výhod je zvýšenie motivácie pracovníkov, ich spokojnosti a stability. Mnohé podniky si uvedomili rozdielnosť v preferenciách zamestnaneckých výhod, čo ich viedlo k zmene poskytovania týchto výhod z plošného na voliteľný systém, tzv. cafeteria systém. V tomto prípade podnik zostaví súbory zamestnaneckých výhod (menu), z ktorého si pracovník vyberá pre neho najzaujímavejšie. Ak sa jeho potreby menia, po istom čase je možné využívané zamestnanecké výhody zmeniť.

Výhody používania cafeteria systému sú v úspore a väčšej kontrole nákladov organizácie; v súvislosti so snahou uspokojiť pracovníkov sú výhody šité na mieru; sú prítiažlivejšie a pestrejšie; menia postoje pracovníkov k organizácii pretože si ich viac vážia; pre zamestnancov znamenajú zamestnanecké výhody nezdanený príjem.

Nevýhodou je administratívna náročnosť plynúca zo zavedenia cafeteria systému a pocit nepružnosti vnímaný pracovníkmi pri potrebe zmeny, ktorá je možná len v dlhších intervaloch.



### 3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť práce bližšie oboznamuje čitateľa s problematikou personálneho riadenia, motivácie a stimulácie.

Personálne riadenie je neoddeliteľnou súčasťou podnikateľských subjektov. V prvej kapitole je uvedený význam riadenia zamestnancov, založený na ich výnimočnosti oproti ostatným faktorom, určujúcich kvalitu a postavenie podniku na trhu. Riadenie personálnej oblasti nie je novinkou posledných rokov. Pozornosť sa začala upriamovať na podriadených už v 19. storočí. Účel riadenia ľudí je v získaní čo najväčšieho úžitku pre zamestnávateľa s čo možno najväčším využitím potenciálu svojich pracovníkov.

Náplň personálneho riadenia je mnohokrát o rutinných činnostiach, ktoré nie sú v diplomovej práci opomenuté.

Najdôležitejšími činnosťami sú v súvislosti s témou práce motivácia a stimulácia. Nosnou časťou je literárna rešerš informačných zdrojov prepojených s motivovaním a stimulovaním.

Každý človek je jedinečný a u každého môžeme nájsť iné zdroje motivácie, ktoré ho v práci podnecujú a povzbudzujú. Na základe pozorovania správania pracovníkov sa vyvinuli teórie motivácie, ktoré sú bližšie špecifikované v teoretickej časti.

Poznaním toho, čo človeka ovplyvňuje k vyšším výkonom v práci môže byť firmami využité k stimulácii. Existuje viacero spôsobov ako stimulovať – hmotne, nehmotne, finančne, nefinančne.

Avšak žiadna stimulačná metóda nepôsobí na zamestnancov firmy navždy. Každá má dlhšiu či kratšiu dobu účinku a potom ich existencia stratí význam, lebo úsilie ľudí už nie je nimi ovplyvňované. Firmám by malo záležať na udržiavaní záujmu zo strany stálych ale aj nových pracovníkov.

Podstatnými črtami systému stimulácie vo firmách by mala byť široká ponuka stimulov, a možnosť zmeny. Zmena je to, čo úroveň záujmu a úsilie ľudí udrží v čase. Príkladom ako toho dosiahnuť je cafeteria systém poskytovania zamestnaneckých výhod.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI PSL, A.S.

PSL, a.s. Považská Bystrica od svojho vzniku v roku 1995 dokazuje, že je stabilným výrobcem ložísk a svojim exportom do všetkých kontinentov sa dostala do povedomia používateľov ložísk a otočí na celom svete. PSL, a.s. má zavedený a certifikovaný systém riadenia a zabezpečenia kvality podľa ISO 9001, a to v celom procese vývoja, výroby, nákupu, predaja, až po servis a poradenské služby.

Informácie z výpisu z Obchodného registra:

Obchodné meno: PSL, a.s.

Sídlo: Robotnícka  
Považská Bystrica 017 01

Deň zápisu: 28.03.1995

Základné imanie: 7 768 800 EUR

### 4.1 História spoločnosti

História výroby ložísk v terajšej akciovnej spoločnosti sa začala písať už v prvých povojnových rokoch a bola integrálnou súčasťou celého komplexu pod názvom Považské strojárne, národný podnik – závod Klementa Gottwalda Považská Bystrica.

Už v roku 1948 sa začína rozbiehať výroba ložiskových krúžkov ako i montáž niekoľkých typov guľkových ložísk, hlavne pre automobilový priemysel.

V 50-tych rokoch preberá podnik výrobu niektorých typov valčekových ložísk a AZNP Mladá Boleslav.

V 60-tych rokoch bola výroba menších kuželíkových ložísk delimitovaná do ZVL Prešov v súvislosti s rozširovaním výroby ložísk v tomto regióne.

70-te roky možno označiť v histórii ložiskovej výroby v Považskej Bystrici za prelomové. V roku 1975, na základe rastúcich požiadaviek na úžitkové vlastnosti ložísk, modernizácie výrobných procesov a rastúcej kvalifikácie zamestnancov, sa začali vyrábať kuželíkové ložiská v kvalitatívne vyššom stupni presnosti vyhotovenia „E“, ktorý znamenal zvýšenie životnosti a zvýšenie dynamickej únosnosti ložísk približne o 40%.

80-te roky boli tiež poznačené dôležitými rozhodnutiami a následnými organizačnými zmenami. V roku 1982 začala výroba ložísk PLC 410-27 pre uloženie kľukového hriadeľa motora nákladných automobilov Tatra s netradičnou konštrukciou kliečky, ktoré sa v prevádzke mimoriadne osvedčili.

V 90-tych rokoch sa sortimentná skladba výrobkov ložiskového závodu stabilizovala a pozostávala hlavne z kuželíkových ložísk (jedno, dvoj a štvorradových), valčekových ložísk (jedno, dvoj a viacradých), dvojradých súdkových ložísk, axiálnych guľkových, ložísk so skríženými valčekmi a guľkových ložiskových otočí.

V roku 1995 bol OZ 03 – VALOŽ pretransformovaný na novú firmu s názvom PSL, a.s. so zahraničnou kapitálovou účasťou firmy KRUPP. Výrobná náplň novovzniknutej firmy je vo všeobecnosti totožná so sortimentom vyrábaným v OZ 03 – VALOŽ a dokáže uspokojiť potreby zákazníka v nasledovných oblastiach použitia: nákladné automobily, koľajové vozidlá, valcovacie stolice, mlyny a miešače, vojenská technika, obrábacie stroje, gumárske stroje, banské stroje, potravinárske stroje, roboty, radary, univerzálne nápravy, manipulačné a zdvíhacie zariadenia, nakladače a cestné stroje.

Dnes patrí firma PSL, a.s. od roku 1998 so 100% zahraničnou kapitálovou účasťou KRUPP-THYSEN k špičkovým výrobcam ložísk na Slovensku a zamestnáva kvalifikovaných zamestnancov, ktorí nezostávajú dlhší dlhoročnej tradícii výroby ložísk v Považskej Bystrici.

## 4.2 Predmet činnosti

Výrobný sortiment je rozdelený do dvoch relatívne samostatných častí. Približne 60 % celkovej produkcie tvorí výroba veľkorozmerných špeciálnych ložísk – otočí vrátane výroby integrovaných prevodov. Neustále vzrastajúce požiadavky výrobcov špeciálnej stavebnej techniky, satelitných systémov, ale predovšetkým potenciál veternej energie a s tým spojená stavba veterných elektrární, určujú ďalší smer podnikania PSL. Za zmienku stojí výroba nového typu otočí – trojradovej valčekovej otoče. Avšak najrozsiahlejšia zmena prebehla v poslednom období. Investícia do rozšírenia výroby umožňuje spoločnosti produkovať otoče s vonkajším priemerom 3,5 metra. Nákupom nových zariadení sa stala jedinou spoločnosťou na Slovensku s technologickými možnosťami výroby rotačných súčiastok do tak veľkého priemeru od sústruženia, vŕtania, vrátane výroby vonkajšieho alebo vnútorného ozu-

benia, tepelného spracovania až po brúsenie. Vysoko produktívne karuselové sústruhy umožňujú na jedno upnutie opracovať všetky plochy. Finalizuje sa vývoj drôtových otočí vhodných pre vojenskú techniku a zdravotnícke zariadenia.

Druhá, taktiež významná časť produkcie PSL, a.s., je výroba valivých ložísk, ktorá zahŕňa kuželíkové, valčekové a súdkové ložiská väčších priemerov. Používajú sa v nápravách nákladných automobilov, prevodovkách, v lokomotívach a pod.

Zvýšené požiadavky na technicko-úžitkové vlastnosti ložísk pri súčasnom minimalizovaní zástavbových rozmerov sa spoločnosti úspešne darí spĺňať orientáciou na výrobu tenkostenných kuželíkových ložísk. Nezanedbateľnou časťou je aj výroba štvorradových kuželíkových ložísk určených pre valcovne. Svoje uplatnenie nachádzajú nielen na Slovensku, ale postupne sa presadzujú aj v Maďarsku, Poľsku a Nemecku.

V programe nájdeme aj výrobu valčekov od priemeru 10 do 120 mm. Tieto vyrábajú nielen pre vlastnú potrebu, ale predávajú ich aj iným ložiskovým spoločnostiam a výrobcom špeciálnych prevodoviek a reduktorov.

Podiel exportu na celkovej produkcii tvorí viac ako 90 % . PSL, a.s. má svojich zákazníkov v rôznych častiach sveta - Nemecko, Francúzsko, Taliansko, USA, Kanada, Švédsko, Fínsko, Česká republika, Rusko, Japonsko, India, Austrália. Na podporu predaja boli vytvorené dcérske spoločnosti PSL Wälzlager GmbH, PSL of America Inc a PSL OOO Rusko.

Dlhodobým cieľom spoločnosti je prepracovať sa na výrobcu ložísk svetovej kvality, hlavne v oblasti ložísk pre veterné elektrárne a v dlhodobom horizonte budovať kontakty a rozširovať pole pôsobnosti, i keď vzhľadom na hospodársku krízu je napĺňanie zámerov náročné.

### 4.3 Environmentálna politika

Na vzrastajúce znečisťovanie životného prostredia poukazuje aj spoločnosť PSL. Uvedomuje si svoju zodpovednosť, a preto sa chce vhodne zvolenými zásadami zasadiť o trvalo udržateľný rozvoj životného prostredia.

V roku 2003 bola potvrdená zhoda s environmentálnymi normami ISO 14 001.

PSL, a.s. si stanovila ciele, ktoré by chcela do roku 2012 splniť [18]:

- šetriť prírodné zdroje a energie,

- realizovať opatrenia na zabránenie úniku škodlivých látok do podzemných a povrchových vôd,
- zlepšovať správanie v oblasti nakladania s odpadmi,
- environmentálne vzdelávať zamestnancov a zvyšovať spôsobilosť,
- informovať zamestnancov a verejnosť o environmentálnom správaní sa spoločnosti.

#### 4.4 Organizačná štruktúra spoločnosti

PSL, a.s. sa vnútorne člení na úseky a oddelenia s uceleným výrobným programom a organizačnou štruktúrou.

Akciovú spoločnosť riadi Predstavenstvo PSL, a.s., ktorej členovia sú zároveň výkonnými riaditeľmi PSL, a.s. Predseda predstavenstva – generálny riaditeľ a členovia predstavenstva – finančný riaditeľ a riaditeľ Obchodného úseku.

Za ostatnú dekádu prešlo podnikateľské prostredie na Slovensku i v Európe vôbec mnohými zmenami, ktorým sa PSL, a.s. ako spoločnosť, ktorá chce na medzinárodnom trhu uspieť, musela prispôbiť. Otvorením hraníc v rámci Európskej únie sa zvýšila migrácia osôb a uvoľnil sa pohyb tovaru, materiálu a služieb. Dnešná spoločnosť sa musí vyrovnávať nielen s globalizáciou informácií a technológií ale aj s globalizáciou podnikov do svetových koncernov a korporácií.

PSL, a.s. sa prispôbila meniacim sa podmienkam vytvorením fraktálovej organizácie, ktorá bola odozvou hlavne na nasledovné skutočnosti:

- firma mala problémy s kapacitným a termínovým spracovaním zákaziek – dostať procesy pod lepšiu kontrolu a zvýšiť výkon,
- technické možnosti zvyšovania produktivity boli v akciovej spoločnosti už značne vyčerpané – bolo nutné nájsť rezervy v organizácii práce a v optimalizácii procesov vo vnútri firmy,
- firma potrebovala zvýšiť pružnosť, zlepšiť svoju zákaznícku orientáciu a byť schopná neustále zvyšovať produktivitu – vo výrobných i v nevýrobných činnostiach – je to otázka konkurenčného boja,

- firma chcela vytvoriť priestor pre všetkých zamestnancov, aby sa zapojili do zmien a do rozhodovania vo firme – je to šanca pre tých, ktorí zmeny pripravujú a realizujú a ohrozenie pre ostatných neaktívnych,
- firma nie je orientovaná len na výrobu špičkových produktov, ale uvedomuje si aj nutnosť vychovávať a rozvíjať špičkových robotníkov, inžinierov a manažérov, ktorí musia ovládať metódy používané v najlepších svetových podnikoch,
- firma vybudovala novú podnikovú kultúru postavenú na tímovej spolupráci, otvorenej komunikácii, zapájajú ľudí do zlepšovania podnikových procesov s do odstraňovania všetkých foriem plytvania – každý pracovník by mal byť aj spolupodnikateľ s podielom na úspechu a neúspechu firmy.

S myšlienkou a realizáciou fraktálovej organizácie v podmienkach PSL, a.s. úzko súvisí aj zavedenie tímovej práce ako ďalšieho prvku novej organizačnej štruktúry, ktorej aspekty a aj spôsoby zavedenia boli prejednané na pôde PSL, a.s. v priebehu celého roka 2001.

Z rozborov problematiky tímovej práce a jej zavedenia vyplynuli nasledovné skutočnosti:

- vytvorenie pracovných tímov podľa strojovej obsluhy,
- prenesenie kompetencií na vedúcich tímov,
- vytvorenie nového mzdového predpisu v kategórii výrobných robotníkov, ktorý sa skladá:
  - z pevnej – fixnej čiastky v hodnote cca 60 % z celkovej mzdy,
  - cca 40 % kolektívnej úkolovej prémie,
  - čiastky vyplatené za preplnenie stanoveného plánu,
- nosnou časťou nového mzdového systému je odmena za odvedený kus,
- zavedenie vizualizácie na dielňach formou informačných tabúl.

#### **4.5 Personálna politika**

Spoločnosť PSL, a.s. za obdobie svojej 15-ročnej existencie vybudovala tím personálneho úseku špecializujúceho sa na vyhľadávanie a výber pracovníkov vhodných najmä na obsadenie robotníckych pracovných pozícií. Sídlo firmy je v pomerne malom meste a nájst'

kvalifikovaných pracovníkov začína byť problém aj z dôvodu klesajúceho záujmu mladých ľudí o štúdium na odborných školách.

Firma sa preto zmenila prístup k získavaniu zamestnancov. Okrem prezentácií na stredných odborných školách v meste Považská Bystrica a okolí, kde študentov a teda budúcich kandidátov na obsadenie voľných pracovných miest zoznamujú s činnosťou firmy, sa pracovníci personálneho úseku rozhodli zapôsobiť a aj pomôcť pri výbere budúceho povolania ešte mladším žiakom na základných školách. Rodičia a mládež sú oslovovaní formou podnikových exkurzií, prezentácií a návštev rodičovských združení. PSL, a.s. podporilo technické vyučovanie na základných školách darom sady pracovného náradia na rozvoj manuálnych zručností žiakov. Či táto snaha bola efektívna sa ukáže o niekoľko rokov.

Voľné pracovné miesta spoločnosť obsadzuje pomocou náborov pracovníkov. Vyslaní zamestnanci navštevujú v blízkom okolí mesta menšie obce, kde vyhľadávajú ľudí s potrebnými schopnosťami a znalosťami na obsadenie konkrétnych pozícií. V prípade nutnosti dočasne zvýšiť počet zamestnancov spolupracuje PSL, a.s. s personálnou agentúrou cez ktorú zamestnáva brigádnikov. Okrem kmeňových pracovníkov je možné nájsť v priestoroch firmy aj študentov absolvujúcich študentskú prax.

PSL, a.s. uzatvára so zamestnancami kolektívnu zmluvu, ktorá je každoročne prejednávaná a následne dojednávaná s odborovou organizáciou.

Pracovná doba vo firme sa líši podľa pracovného zaradenia. Robotníci pracujúci v nepretržitej prevádzke pracujú na 12 alebo 7,5 hodinové zmeny. Režijní pracovníci podľa zaradenia vo výrobe tiež 12 alebo 7,5 hodinové zmeny. THZ pracujú na 7,5 hodinové zmeny.

Spoločnosť využíva aj flexibilné pracovné režimy a to nasledovne:

- robotníci – nadčasová práca, práca na zmeny,
- režijní pracovníci – práca na zmeny,
- THZ (malé percento) – pružná pracovná doba.

V spoločnosti je vytváraný aj sociálny fond, ktorý slúži ako zdroj financovania sociálnej politiky. Je vytváraný v zmysle zákona. Jeho tvorba a použitie je konkretizované v kolektívnej zmluve.



## 5 SYSTÉM MOTIVÁCIE SPOLOČNOSTI PSL, A.S.

Spoločnosť PSL, a.s. chce v konkurencii na trhu obstať najmä kvalitou produkcie a splňaním aj náročnejších požiadaviek zákazníkov. Okrem výrobných kapacít sú ďalším faktorom úspechu ľudské zdroje. Od ich výkonu závisí fungovanie spoločnosti. Cestou ako udržať požadovanú úroveň výkonu je vytvoriť systém motivácie.

Požiadala som o rozhovor referenta personálneho úseku Mgr. Tomáša Pekara, aby mi objasnil:

- motivačný systém spoločnosti,
- kto sa na jeho tvorbe podieľal,
- na základe čoho bol vytváraný,
- ako dlho je systém motivácie zavedený a akým spôsobom je overovaná jeho účinnosť.

Systém motivácie zahŕňa všetky nástroje motivácie zamestnancov PSL, a.s.:

- ekonomické a sociálne zvýhodnenia nad rámec zákonníka práce (deklarované v kolektívnej zmluve),
- sociálna politika PSL, a.s.

Systém motivácie bol vytvorený po dohode zástupcov zamestnancov (odborová organizácia ZV OZ KOVO) a zamestnávateľom, pričom návrh spracoval a predložil personálny úsek.

Tvorbe systému predchádzal zber a vyhodnotenie informácií od zamestnancov, vychádzajúc z predchádzajúcich skúseností a teoretických modelov.

Zavedenie motivačného systému prebehlo už krátko po založení spoločnosti a jeho účinnosť je overovaná dotazníkovým prieskumom a hodnotiacimi pohovormi so zamestnancami.

Hlavnými oblasťami systému motivácie v PSL, a.s. sú:

- zdravotná a sociálna starostlivosť,
- stravovanie,
- kultúrno-spoločenské a športové akcie,

- vzdelávanie a spolupráca so školami,
- odmeny a mzdové zvýhodnenia.

Zameriava sa na všetky kategórie zamestnancov PSL, a.s. a taktiež na rodinných príslušníkov. Jeho úlohou je vytvoriť určité puto medzi zamestnancami, ich rodinnými príslušníkmi a firmou. Aktivity motivačného systému sú realizované jednak na pôde firmy ako aj externou formou.

- Zdravotná a sociálna starostlivosť – zdravie zamestnancov je oblasť, ktorej sa vo firme PSL, a.s. venuje zvýšená pozornosť. Zamestnanci majú možnosť využívať služby praktického lekára priamo v priestoroch firmy. S kožným a očným lekárom je zmluvný vzťah upravený tak, že pracovníci firmy sú vybavovaní prednostne a bez čakacej doby. Osobitou kapitolou starostlivosti o zdravie pracovníkov je možnosť absolvovať kúpeľnú ambulatnú starostlivosť v neďalekých kúpeľoch Nimnica, ktorej sa každoročne zúčastňuje asi sto zamestnancov.

Firma v rámci zdravotnej a sociálnej starostlivosti pre svojich zamestnancov zabezpečuje viacero aktivít, hlavne očkovanie proti chrípke hradené firmou, letné tábory pre deti zamestnancov, finančnú výpomoc pri dlhodobej chorobe zamestnanca, a podporu pri úmrtí zamestnanca, odmeny pre viacnásobných darcov krvi.

- Pracovné prostredie patrí medzi najvýznamnejšie faktory, ktoré firma neustále zlepšuje a zdokonaľuje. Významnú zložku pracovnej pohody hlavne v kategórii výrobných robotníkov predstavuje pracovné oblečenie, ktorého čistenie je zabezpečené subdodávateľsky. Firma nezabúda ani na pitný režim svojich zamestnancov, ktorý je zabezpečený nápojovými automatmi a zásobníkmi vody.
- Stravovanie – najmä fyzicky náročná práca výrobných robotníkov si vyžaduje doplnenie energie výdatným jedlom, ktorého ponuka je v PSL, a.s. mimoriadne bohatá – 8 dotovaných jedál.
- Kultúrno-spoločenské a športové akcie – akciová spoločnosť PSL od svojho založenia každoročne vyhodnocuje najlepších zamestnancov firmy na slávnostnom večeri, ktorý je spojený aj s finančným odmeňovaním najlepších pracovníkov, kultúrnym programom a tanečnou zábavou. Odmenení zamestnanci sú následne zaradení do galérie osobností PSL, a.s. Akciou, ktorou sa firma približuje verejnosti je Deň otvorených dverí 1 máj. Tento dátum symbolicky vystihuje aj vznik PSL, a.s. -

1.5.1995. V tento deň majú možnosť rodinní príslušníci zamestnancov, ale aj širšia verejnosť mesta bližšie spoznať činnosť firmy. Medzi významné okamihy v živote firmy patria aj dátumy, ktoré bezprostredne nesúvisia s firemným dňom, ale súvisia so životom zamestnancov, respektíve ich rodinných príslušníkov. Medzi takéto patrí Deň matiek, Medzinárodný deň detí a Stretnutie s Mikulášom. Vianočnú atmosféru pracovníkov firmy spríjemňuje aj vedenie rozdávaním vianočných balíčkov.

Firma PSL, a.s. prenajíma pre účely športového vyžitia svojich zamestnancov krytú plaváreň a zimný štadión.

- Vzdelávanie a spolupráca so školami – starostlivosť o vzdelanie a kvalifikačný rast patrí medzi priority akciovej spoločnosti PSL. Veď len kvalifikovaní a odborne zdatní zamestnanci sú zárukou ďalšieho rozvoja firmy. Neodmysliteľnou súčasťou vzdelávania zamestnancov je aj rozširovanie si vedomostí navštevovaním Stredného odborného učilišťa strojárkeho. Tu však spolupráca so školami nekončí. Táto ďalej zahŕňa spoločné aktivity s vysokými školami, praxe, stáže a brigády študentov stredných odborných škôl, vzdelávacie akcie, semináre a školenia pre zamestnancov v súvislosti s vysokými a strednými školami, jazykovú prípravu na pôde PSL, a.s., alebo externú formu hradenú firmou.
- Odmeny a mzdové zvýhodnenia – v neposlednom rade je tu aj oblasť finančnej stimulácie, ktorá tiež zohráva dôležitú úlohu pri stabilizácii pracovníkov a prehĺbovaní motivácie k práci. Najdôležitejšími činiteľmi finančnej stimulácie sú mimoriadne odmeny pred dovolenkou a vianočnými sviatkami, 13. a 14. odmena, odmeny pri pracovných a životných jubileách, príspevok zamestnancom do III. piliera dôchodkového sporenia, odmeny pre úspešných zlepšovateľov, rôzne odmeny a mzdové zvýhodnenia nad rámec zákonných ustanovení.
- Podpora humanitárnych akcií a zdravotníctva tiež patrí medzi aktivity, ktoré akciovej spoločnosť PSL nie sú cudzie. Uskutočňuje ich pomocou finančných darov alebo zakúpením konkrétnych zariadení.

Akciová spoločnosť PSL realizovaním tohto motivačného systému dokazuje, že jej záleží na spokojnosti zamestnancov, na ich lojálnom vzťahu k firme ako aj na vytváraní dobrého mena vo svojom okolí.

## 6 PSL, A.S. V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

V období (marec 2008), keď som pre PSL, a.s. spracovávala bakalársku prácu, firma prosperovala. Potvrdzujú to aj slová generálneho riaditeľa: *„Neuveriteľný rast spotreby v posledných troch rokoch spôsobil rýchly rozvoj firiem a vysoký stupeň zamestnanosti, Naša firma mala vypredanú produkciu na takmer dva roky dopredu. Naši odberatelia nám signalizovali ďalšie nárasty pre roky 2010 až 2011, ktoré sme nedokázali z kapacitných dôvodov potvrdiť.“* [23]

Bohužiaľ, v októbri 2008 doľahla aj na PSL, a.s. hospodárska kríza a na konci kalendárneho roka sa výroba prepadla na polovicu. Odberatelia firmy začali stornovať a posúvať svoje objednávky a prestali dodržiavať podpísané zmluvy v zmysle odobrať výrobky a zaplatiť. Dovtedy poisteným zákazníkom proti insolventnosti poisťovne vypovedali zmluvy a PSL, a.s. odrazu stála pred dilemou, či vziať na seba riziko a vyrábať, hoci mohlo dôjsť k situácii, že im zákazníci nezaplatia.

V skladoch sa začali hromadiť zásoby a možnosť oživenia a dosiahnutia úrovne výroby pred letom 2008 je predpokladaná až v rokoch 2012 a 2013.

PSL, a.s. musela zareagovať. Opatrenia, ktorým sa nevyhla z dôvodu zníženia objemu výroby sa týkali najmä zamestnanosti, nákladov, procesov a subjektov priamo a nepriamo naviazaných na spoločnosť.

Veľmi výrazným protikrizovým opatrením bolo zníženie potreby finančných prostriedkov. Firma musela niektoré objednávky na stroje a stavebné práce na novom výrobnom komplexe stornovať, prípadne odsunúť platby za dodávky. Podarilo sa tak znížiť potrebu financií na tieto investičné projekty o 50 % bez vážnych finančných dopadov. Snahou PSL, a.s. je investície čo najviac spomaliť a utlmiť, no nie zastaviť.

V personálnej oblasti došlo k hromadnému prepúšťaniu. Stav zamestnancov od marca 2008 do marca 2010 klesol z 1 250 na 680 zamestnancov. Firma pozastavila zamestnávanie pracovnej sily z personálnej agentúry a nepredĺžila pracovné zmluvy uzatvorené na dobu určitú. PSL, a.s. vyhlásila celopodnikovú dovolenku v trvaní 4 dni v mesiaci apríl a 2 týždne počas letných mesiacov v roku 2009. Z dôvodu obmedzovania výroby bol zavedený režim prekážky v práci na strane zamestnávateľa. Za pracovné dni, keď zamestnávateľ nemôže pridelovať prácu patrí zamestnancom náhrada mzdy v sume 60 % ich priemerných zárob-

kov. Spoločnosť začala využívať finančné prostriedky poskytované zo štátneho rozpočtu SR na podporu a udržanie zamestnanosti [23, 24].

Napriek tomu, že firma bojuje s nedostatkom objednávok sa toto obdobie snaží chápať aj ako príležitosť. Do doby, kým sa časy zlepšia, využíva tieto mesiace na vzdelávanie a prípravu zamestnancov, k čomu čerpá aj prostriedky z Európskeho sociálneho fondu.

V súčasnosti prebieha vo firme stabilizácia. Stále nie sú plne využité výrobné kapacity a približne 100 zamestnancov je na plošnom krátení. Po zoštíhlení organizačnej štruktúry boli prerozdelené kompetencie. Mzdy boli zmrazené a 13., 14. mzda sa nevypláca v plnej výške. PSL, a.s. sa podaril zrealizovať v marci 2010 ďalší projekt „Doplnenie kvalifikačných zručností“ Využila na to finančné prostriedky Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny Považská Bystrica. Cieľom je nielen zvýšiť adaptáciu zamestnancov na nové situácie v oblasti informačno-komunikačných technológií, ale i obmedziť prípadné prepúšťanie a v neposlednom rade získať na trhu konkurenčnú výhodu vďaka kvalitným pracovníkom [22].

## **7 PRIESKUM SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV S MOTIVAČNÝM SYSTÉMOM SPOLOČNOSTI PSL, A.S.**

### **7.1 Prípravná fáza prieskumu**

#### **7.1.1 Predmet prieskumu**

PSL, a.s. je spoločnosťou pôsobiacou na strednom Považí už 15 rokov. Táto strojárská firma sa dokázala vypracovať na jedného z najväčších zamestnávateľov v kraji. Momentálne sa snaží ochrániť svojich pracovníkov pred dopadmi hospodárskej krízy, ktoré výrazne zasiahli aj PSL, a.s., nakoľko je napojená na zahraničné trhy. Bohužiaľ, aby firma nestratila stabilitu, došlo aj na prepúšťanie. Pre spoločnosť je uvoľňovanie pracovníkov bolestivé aj z dôvodu, že mnohí z nich tvorili históriu PSL, a.s.

Nakoľko som v PSL, a.s. spracovávala bakalársku prácu, v ktorej som analyzovala vtedajší motivačný program, a téma motivácie ma zaujala, rozhodla som sa v tejto téme pokračovať aj vo svojej diplomovej práci. Prieskum som sa rozhodla vykonať znova a výsledky porovnať s výsledkami z bakalárskej práce. Dôvodom je aj diametrálne odlišná situácia, v akej bola PSL, a.s. v marci 2008. Kapacitne bola dostatočne vyťažená a o zákazky nemala núdzu. Zamestnancov bolo zhruba 1250. Dnes firma bojuje s nedostatkom alebo stornovaním objednávok. Stav zamestnancov klesol na polovicu.

Prieskum som zamerala na rôzne kategórie pracovníkov pôsobiace vo firme a predmetom bolo zistiť ich spokojnosť s motivačným programom.

#### **7.1.2 Ciele prieskumu**

Hlavným cieľom tejto časti práce je analýza súčasného stavu motivačného systému v spoločnosti PSL, a.s.

Vedľajším cieľom je pomocou dotazníka zistiť úroveň spokojnosti a motivácie zamestnancov a jej porovnanie so stavom v roku 2008.

#### **7.1.3 Formulácia hypotéz**

H1 – Celková spokojnosť u robotníkov je na úrovni „skôr nespokojný(á)“.

Predpokladom pre túto hypotézu je situácia v spoločnosti, kde v posledných mesiacoch dochádzalo k prepúšťaniu najmä na robotníckych pozíciách. Sú preto možné isté obavy z ich strany.

H2 – Pracovníci sú zaťažení nadmerným množstvom práce.

Vzhľadom na už spomínané znižovanie stavu zamestnancov je možné, že došlo k prerozdeleniu pracovných povinností medzi ostatných zamestnancov.

H3 – Pracovníci nepoznajú ciele a stratégiu spoločnosti, v ktorej pracujú.

Myslím si, že pracovníkov, z ktorých najväčšiu časť tvoria robotníci dostatočne nezaujímajú ciele a stratégie spoločnosti, ale to, aby objem práce, ktorú je potrebné vykonať neklesol a nebolo nutné ďalšie prepúšťanie.

H4 – Hlavným motivačným faktorom je pre pracovníkov mzda.

V súvislosti s vysokou mierou nezamestnanosti v regióne a obmedzenými možnosťami uplatnenia strojárskoho povolania sa domnievam, že pracovníkov motivuje k práci najviac mzda.

H5 – Rozsah zamestnaneckých výhod je pre pracovníkov dostačujúci.

PSL, a.s. od svojho vzniku v roku 1995 každoročne viac prosperovala. I keď sa nevyhla dôsledkom hospodárskej krízy snaží sa svojich zamestnancov odmeňovať za to, že sú súčasťou spoločnosti a ponúka škálu zamestnaneckých výhod.

#### **7.1.4 Plán prieskumu**

Typy a zdroje dát

Všetky dáta sú získané primárne, keďže som nečerpala zo žiadnych dostupných zdrojov. Informácie som získavala sama s asistenciou personálneho úseku spoločnosti PSL, a.s.

Použité metódy a techniky

Pre veľký objem potrebných dát a veľkú časovú náročnosť som zvolila kvantitatívnu výskumnú metódu. Prieskum som robila formou dotazníka.

Veľkosť výberového súboru

Rozhodla som sa prostredníctvom personálneho úseku firmy požiadať o vyplnenie dotazníka 100 pracovníkov. Ubezpečila som ich, že dotazník je anonymný a všetky údaje budú použité iba pre účely diplomovej práce. Návratnosť bola 74 %.

Časový harmonogram

Prieskum zameraný na motiváciu a spokojnosť pracovníkov spoločnosti PSL, a.s. prebiehal približne od začiatku februára do polovice marca roku 2010.

Tab. 1 Časový harmonogram prieskumu

Aktivita	Dĺžka trvania v dňoch				
	1.	2.	3. - 26.	27. - 32.	33. - 38.
Zostavenie dotazníka	x	x			
Zber dát			x		
Vyhodnotenie dotazníka				x	
Vyhodnotenie prieskumu					x

## 7.2 Štruktúra a obsah dotazníka

Dotazník je rozdelený na dve časti: úvodnú a hlavnú. V úvodnej časti je oslovenie pracovníkov so žiadosťou o vyplnenie anonymného dotazníka, predstavenie autora dotazníka, témy diplomovej práce a účel prieskumu. V hlavnej časti je dotazník rozdelený na 28 na seba nadväzujúcich otázok, z ktorých štyri sú otvorené. Pri niektorých uzavretých otázkach sú odpovede sformulované na škálovej stupnici (napr. spokojný(á) – skôr spokojný(á) – skôr nespokojný(á) - nespokojný(á)).

Dotazník zameraný na prieskum motivácie a spokojnosti zamestnancov je obsahovo rozdelený na:

- základné údaje o respondentoch 1. - 5. otázka,
- celková spokojnosť 6. - 15. otázka,
- komunikácia 16. - 21.; 26. - 28. otázka,
- motivačné faktory 22.; 25. otázka,
- zamestnanecké výhody 23.; 24. otázka.

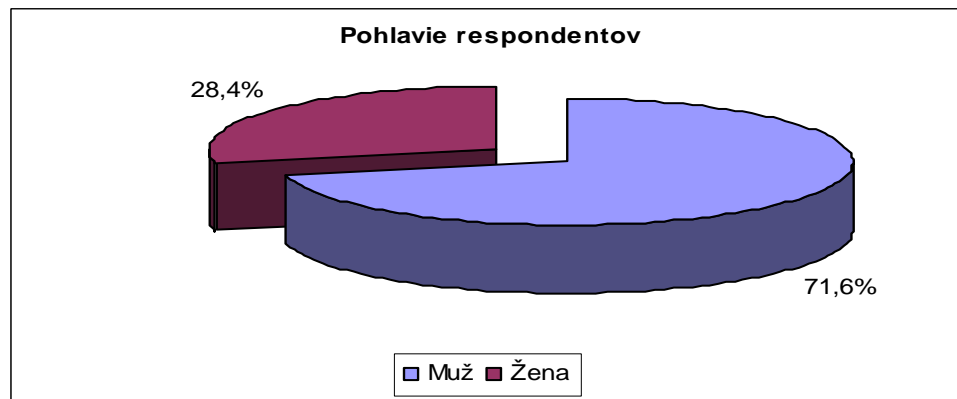
Nevyplnený dotazník sa nachádza v prílohe.



### 7.3 Vyhodnotenie prieskumu spokojnosti

Otázka č. 1: Pohlavie

Z celkového počtu analyzovaných dotazníkov sa na prieskume zúčastnilo 53 mužov, tzn. 71,6 % a 21 žien, teda 28,4 %. Momentálny stav zamestnancov v percentuálnom vyjadrení je 67 % mužov a 33% žien.



Graf 1 Štruktúra respondentov podľa pohlavia [vlastné spracovanie]

Otázka č. 2: Vek

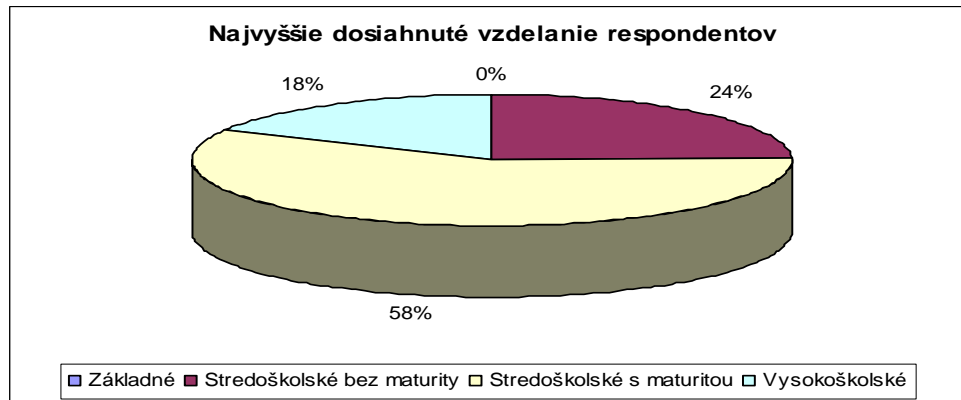
Z piatich vekových kategórií stanovených v dotazníku má najpočetnejšie zastúpenie stredná veková generácia od 30 – 40 rokov. V tomto vekovom rozpätí pracuje až 34 % zo všetkých mužov zúčastnených na prieskume. Do kategórie nad 50 rokov spadá až 38 % všetkých opýtaných žien. Naopak, v rozmedzí 25 – 30 rokov nepracuje žiadna žena a malý podiel zastávajú ženy aj v štruktúre respondentov do 25 rokov. U mužov pozorujeme opačný trend. Až 28% z nich je vo veku 25 – 30 rokov a 19 % má viac ako 50 rokov.

Tab. 2 Veková štruktúra respondentov [vlastné spracovanie]

Vek (v rokoch)	Ženy		Muži		Celkom	
	absolútna početnosť	relatívna početnosť	absolútna početnosť	relatívna početnosť	absolútna početnosť	relatívna početnosť
18 - 25	3	14%	5	9%	8	11%
25 - 30	0	0%	15	28%	15	20%
30 - 40	5	24%	18	34%	23	31%
40 - 50	5	24%	5	9%	10	14%
> 50	8	38%	10	19%	18	24%

Otázka č. 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Najvyšší podiel respondentov má ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou. Takmer štvrtina zamestnancov dosiahlo stredoškolské vzdelanie bez maturity. Z grafu vidíme, že všetci dosiahli vzdelanie vyššie ako základné.

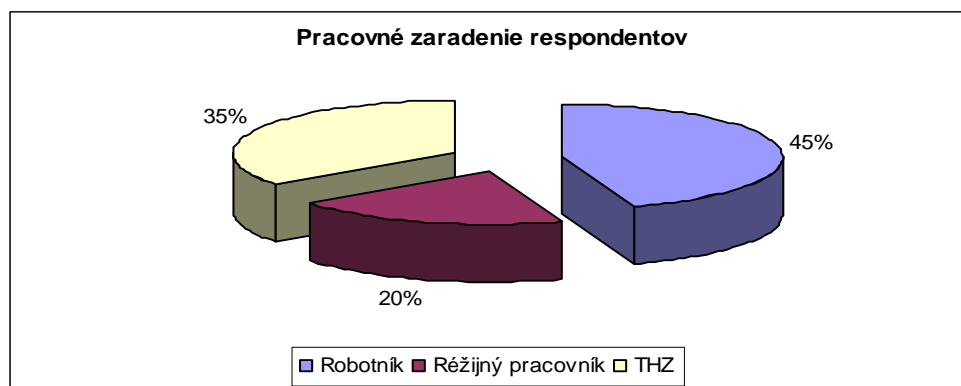


Graf 2 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov [vlastné spracovanie]

Otázka č. 4: Pracovné zaradenie

Vo spoločnosti PSL, a.s. je stav zamestnancov sledovaný v troch kategóriách – robotník, režijný pracovník a THZ (technicko-hospodársky zamestnanec). Prieskumu spokojnosti zamestnancov sa zúčastnilo 45 % robotníkov, 35% THZ a najmenší podiel (20 %) zastávajú režijní pracovníci.

Otázka pracovného zaradenia bola zaradená do dotazníkového šetrenia vychádzajúc z predpokladu rozdielnej spokojnosti zamestnancov v jednotlivých kategóriách.



Graf 3 Pracovné zaradenie respondentov [vlastné spracovanie]

Otázka č. 5: Ako dlho pracujete v PSL, a.s.?

Dĺžka pracovného pomeru môže podľa môjho názoru výrazne ovplyvňovať motiváciu. Čím dlhšie je respondent zamestnaný vo firme, tým objektívnejšie dokáže zhodnotiť úroveň svojej motivácie a spokojnosti.

Viac ako 7 rokov pracuje vo firme 34 % respondentov. Ostatní sú takmer rovnomerne rozdelení do ďalších kategórií s výnimkou dĺžky pracovného pomeru do 1 roka. Medzi ženami je až 48 % v pracovnom pomere dlhšie ako 7 rokov. U mužov je rovnaké zastúpenie v posledných dvoch kategóriách.

Tab. 3 Dĺžka pracovného pomeru respondentov [vlastné spracovanie]

Dĺžka pracovného pomeru (v rokoch)	Ženy		Muži		Celkom	
	absolútna početnosť	relatívna početnosť	absolútna početnosť	relatívna početnosť	absolútna početnosť	relatívna početnosť
< 1 rok	0	0%	0	0%	0	0%
1 - 2 roky	3	14%	13	25%	16	22%
2 - 5 rokov	5	24%	10	19%	15	20%
5 - 7 rokov	3	14%	15	28%	18	24%
> 7 rokov	10	48%	15	28%	25	34%

Otázka č. 6: Postrehli ste za obdobie posledných dvoch rokov nejaké zmeny oproti predchádzajúcemu obdobiu, ktoré mali vplyv na Vašu spokojnosť a motiváciu v zamestnaní?

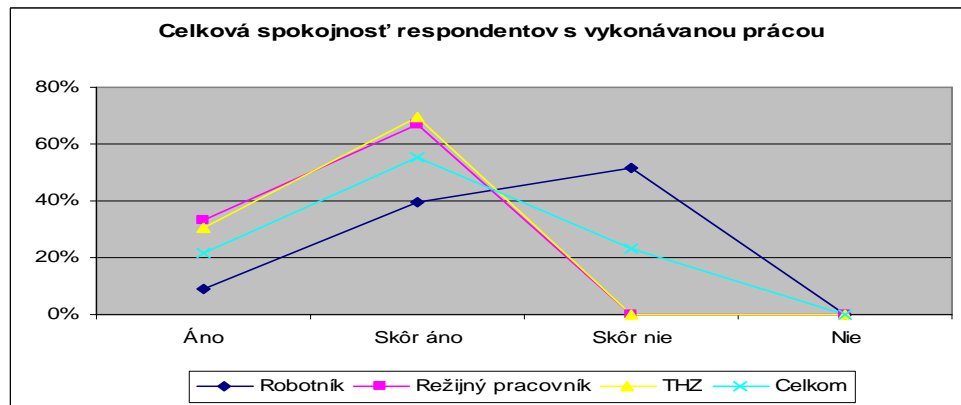
K vyplneniu tejto otázky boli vyzvaní pracovníci, ktorí sú v spoločnosti v pracovnom pomere dlhšie ako 2 roky a to činí 58 ľudí. Nie každý z nich odpoveď vyplnil.

Pre desať pracovníkov bolo výraznou zmenou zmrazenie miezd, traja pracovníci vnímajú menšie pracovné zaťaženie. Sedem respondentov pociťuje strach a neistotu zo situácie vo firme, kde dochádzalo aj k prepúšťaniu. Desať pracovníkov uviedlo ako hlavnú zmenu hospodársku krízu, šesť pracovníkov zmenu nepostrehlo a jeden respondent uviedol ako zmenu za posledné dva roky svoj posun v oblasti osobnostného rastu, povýšenie a vylepšenie mzdového ohodnotenia.

Otázka č. 7: Ste celkovo spokojný(á) s prácou, ktorú vykonávate?

Táto otázka je rozdelená podľa pracovného zaradenia a vyplýva z nej, že 52 % robotníkov je skôr nespokojných s vykonávanou prácou. Takmer 40 % z nich je skôr spokojných

a spokojných je len 9 %. Režijní pracovníci a THZ sa v spokojnosti s vykonávanou prácou zhodli a v percentuálnom vyjadrení je viac ako 30 % spokojných a približne 70 % skôr spokojných. Ani jedna kategória zamestnancov nebola nespokojná. Zo všetkých respondentov sa pozitívne (tzn. odpovede spokojný(á) a skôr spokojný(á)) vyjadrilo až 77 %.

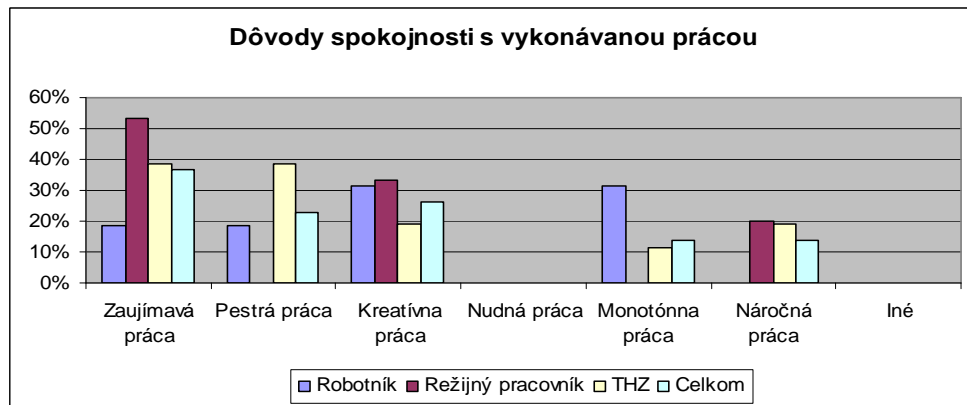


*Graf 4 Celková spokojnosť respondentov s vykonávanou prácou [vlastné spracovanie]*

Otázka č. 8: Aký je dôvod Vašej spokojnosti / nespokojnosti?

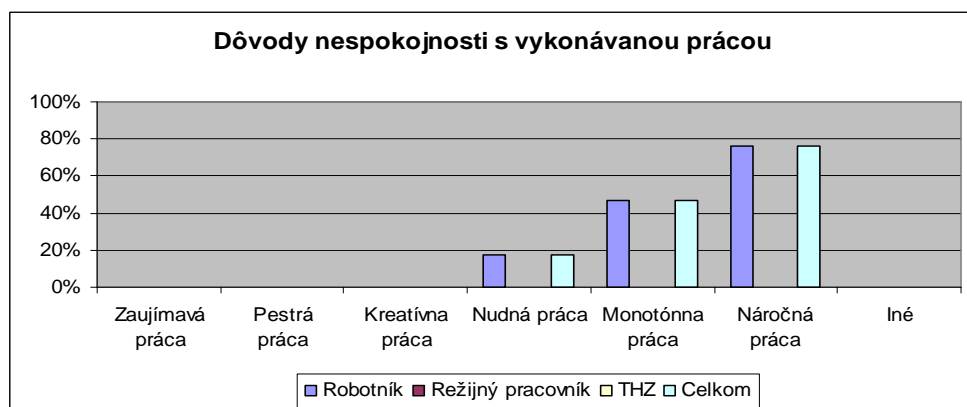
Otázka analyzuje dôvody, na základe ktorých sa respondenti v predchádzajúcej otázke priklonili k pozitívnym alebo negatívnym odpovediam. Respondenti mohli zakrúžkovať viac možností. Výsledky sú spracované do dvoch grafov.

Do grafu s názvom Dôvody spokojnosti respondentov s vykonávanou prácou som zaradila respondentov, ktorí na otázku č. 7 odpovedali spokojný(á) a skôr spokojný(á). Pre 31 % robotníkov je práca kreatívna. Rovnaký počet odpovedí získala aj odpoveď monotónna. Pre 19 % je práca zaujímavá alebo pestrá. Cez 50 % režijných pracovníkov vníma prácu ako zaujímavú a 33 % ako kreatívnu. Pre 20 % je práca náročná. THZ považuje prácu najmä za zaujímavú a pestrú (38 %), ale i kreatívnu a náročnú (19 %). 12 % THZ vníma vykonávanú prácu za monotónnu. Zo všetkých odpovedí sa najčastejšie vyskytovala odpoveď, že dôvodom spokojnosti je zaujímavá práca. Možnosť Iné, kam mohli respondenti vypísať ďalšie dôvody si nevybral nikto.



*Graf 5 Důvody spokojnosti respondentov s vykonávanou pracou [vlastné spracovanie]*

Do grafu s názvom Důvody nespokojnosti respondentov s vykonávanou pracou som zaradila respondentov, ktorí na otázku č. 7 odpovedali nespokojný(á) a skôr nespokojný(á). Pri predchádzajúcej otázke si tieto možnosti zvolilo 17 robotníkov, ktorých odpovede sú výsledkom nasledujúceho grafu. Pre 18 % z nich je práca nudná, 47 % vykonáva monotónnu prácu a 76 % považuje prácu za náročnú.

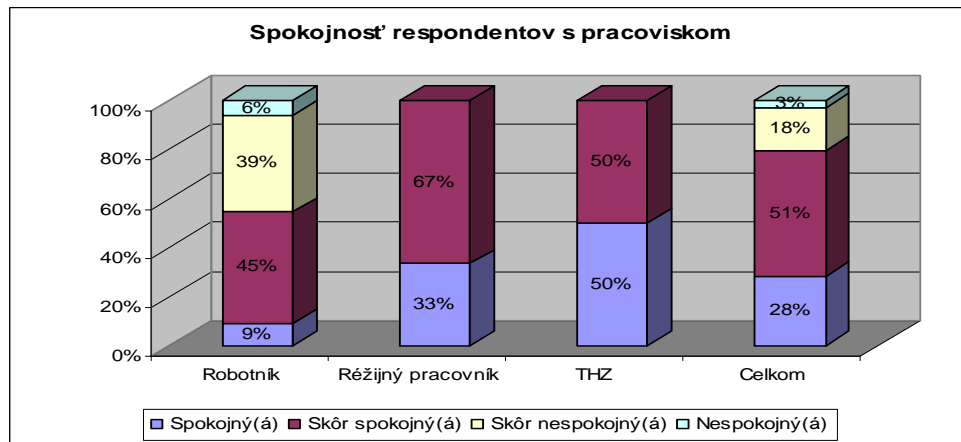


*Graf 6 Důvody nespokojnosti respondentov s vykonávanou pracou [vlastné spracovanie]*

Otázka č. 9: Ste celkovo spokojný(á) so svojím pracoviskom?

Po vyhodnotení tejto otázky je opäť viditeľný rozdiel medzi odpoveďami robotníkov a režijných pracovníkov spolu s THZ. Veľká časť robotníkov (39 %) vyjadrila skôr ne-

spokojnosť s pracoviskom a 6 % je nespokojných. Ostatné dve kategórie zamestnancov sa vyjadrili pozitívne.



Graf 7 Spokojnosť respondentov s pracoviskom [vlastné spracovanie]

Otázka č. 10: Myslíte si, že je na Vašom pracovisku dostatočne zabezpečená bezpečnosť práce a ochrana zdravia?

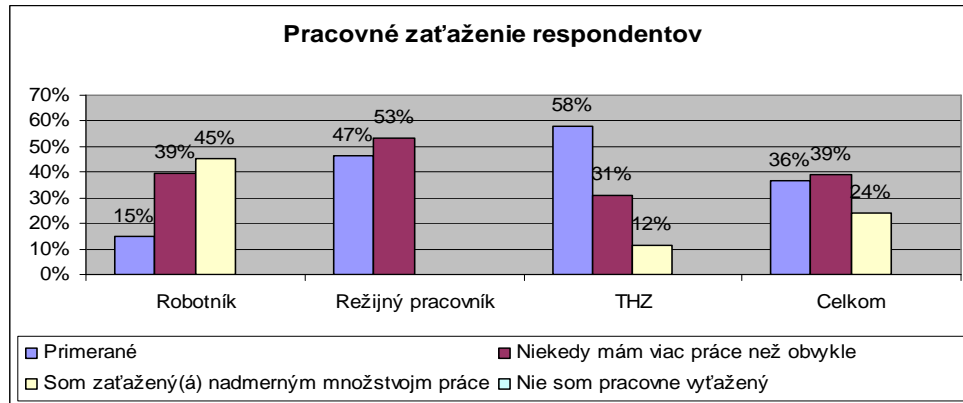
Z odpovedí respondentov až 49 % si myslí, že bezpečnosť práce a ochrana zdravia sú dostatočne zabezpečené. Z toho najväčšiu časť tvoria THZ. 45 % analyzovaných dotazníkov obsahovalo odpoveď skôr áno. Len 5 robotníkov nie je presvedčených o dostatočnosti BOZP.

Tab. 4 Bezpečnosť a ochrana zdravia respondentov [vlastné spracovanie]

Myslíte si, že je na Vašom pracovisku dostatočne zabezpečená bezpečnosť práce a ochrana zdravia?	Robotník		Réžijný pracovník		THZ		Celkom	
	absolútna početnosť	relatívna početnosť	absolútna početnosť	relatívna početnosť	absolútna početnosť	relatívna početnosť	absolútna početnosť	relatívna početnosť
Áno	8	24%	5	33%	23	88%	36	49%
Skôr áno	20	61%	10	67%	3	12%	33	45%
Skôr nie	5	15%	0	0%	0	0%	5	7%
Nie	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Celkom	33	100%	15	100%	26	100%	74	100%

Otázka č. 11: Ako hodnotíte svoje pracovné zaťaženie?

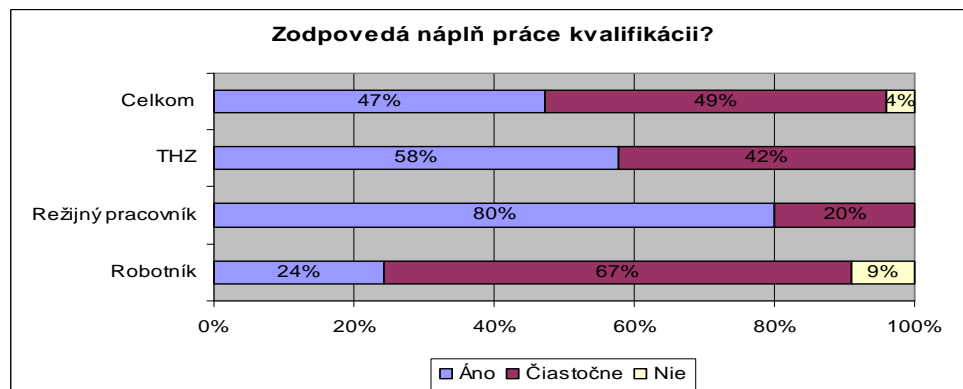
Podľa otázky zameranej na vnímanie množstva vykonávanej práce sú robotníci zaťažovaní nadmerným množstvom práce, režijní pracovníci sú občas viac pracovne vyťažení a THZ vnímajú objem práce ako primeraný. Nikto z respondentov sa necíti málo vyťažený.



Graf 8 Pracovné zaťaženie respondentov [vlastné spracovanie]

Otázka č. 12: Zodpovedá náplň práce Vašej kvalifikácii?

Náplň práce zamestnancov v kategóriách THZ a režijný pracovník zodpovedá úplne alebo čiastočne kvalifikácii. V prípade robotníkov až 67 % z nich vykonáva prácu na ktorú sú iba čiastočne odborne kvalifikovaní a 9 % nie je kvalifikovaných na svoju prácu.

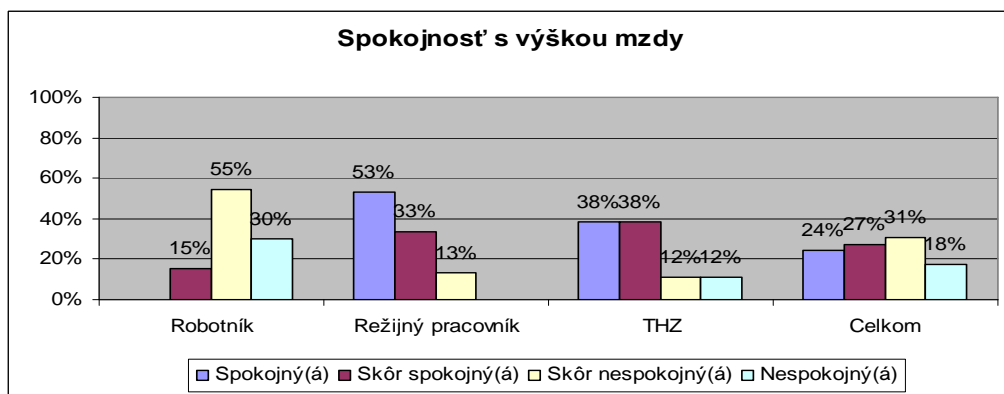


Graf 9 Komparácia kvalifikácie a náplne práce respondentov [vlastné spracovanie]

Otázka č. 13: Ste spokojný(á) s výškou mzdy?

Otázku zameranú na spokojnosť s výškou mzdy som sa rozhodla vyhodnotiť podľa kategórie zamestnancov, podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania a podľa dĺžky pracovného pomeru respondentov.

V grafe 10 je zreteľné, že viac ako polovica robotníkov je skôr nespokojná s výškou mzdy a úplne spokojný v tejto kategórii nie je nikto. Naopak režijní pracovníci sú v 53 % spokojní a v tretine prípadov skôr spokojní. 72 % THZ je úplne alebo skôr spokojných s výškou mzdy.



Graf 10 Spokojnosť s výškou mzdy [vlastné spracovanie]

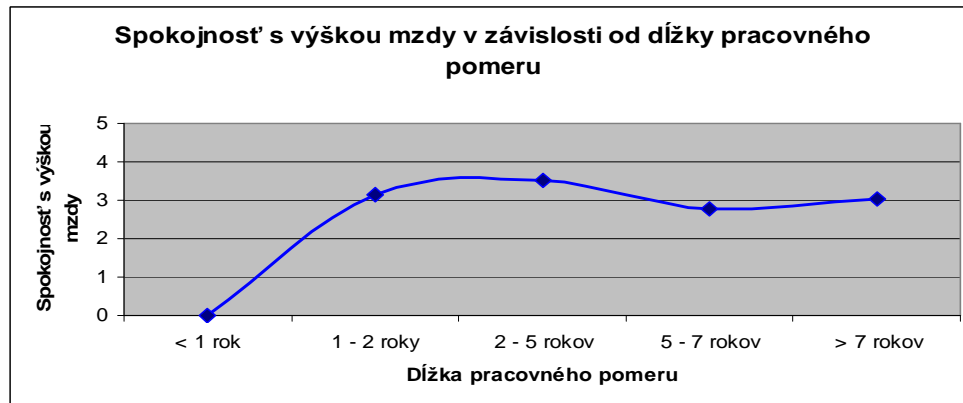
Respondenti so stredoškolským vzdelaním bez maturity sa k spokojnosti s výškou mzdy vyjadrovali negatívne a nie sú spokojní až v 44 %. Zmena je výrazná pri pracovníkoch so stredoškolským vzdelaním s maturitou. Takmer rovnaký percento z nich (42 %) je s výškou mzdy spokojných. Vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci sú v drvivej väčšine skôr spokojní.



Graf 11 Spokojnosť s výškou mzdy v závislosti od najvyššieho dosiahnutého vzdelania [vlastné spracovanie]



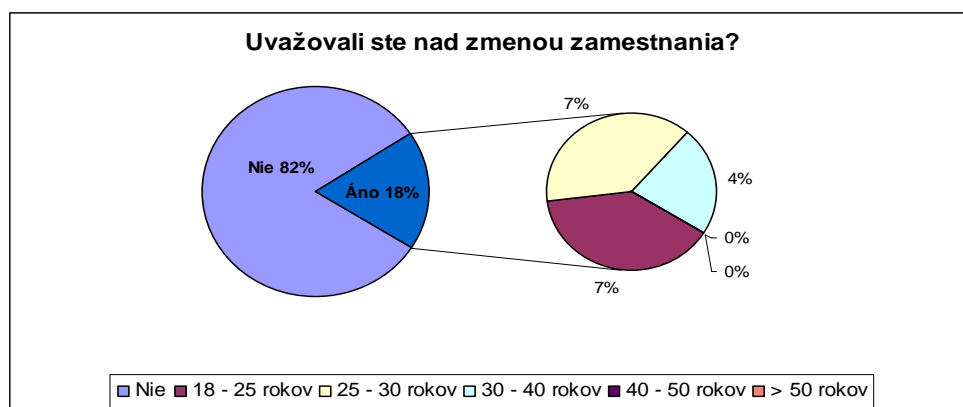
Spokojnosť s výškou mzdy som sa rozhodla analyzovať aj v závislosti na dĺžke pracovného pomeru. Škále odpovedí som priradila body nasledovne: 5 bodov spokojný(á) až 1 bod nespokojný(á). Z nasledujúceho grafu vidíme, že u pracovníkov, ktorí pracujú v spoločnosti do 5 rokov spokojnosť rastie, no u respondentov pracujúcich v PSL, a.s. dlhšie ako 5 rokov už nedosahuje také hodnoty a vnímanie výšky mzdy je medzi spokojnosťou a nespokojnosťou.



*Graf 12 Spokojnosť s výškou mzdy v závislosti od dĺžky pracovného pomeru [vlastné spracovanie]*

Otázka č. 14: Uvažovali ste v priebehu posledného štvrt'roka nad zmenou zamestnania?

Zo všetkých respondentov uvažovali nad zmenou zamestnania iba robotníci (39 %) a to činí 18 % zo všetkých dotazovaných. Z analýzy vekovej štruktúry, ktorá zvažovala zmenu je 7 % vo veku 18 – 25 rokov a rovnaké percento vo veku 25 – 30 rokov. 4 % respondentov má momentálne 30 – 40 rokov. Zamestnanci nad 40 rokov o zmene neuvažovali.



*Graf 13 Zvažovanie zmeny zamestnania [vlastné spracovanie]*

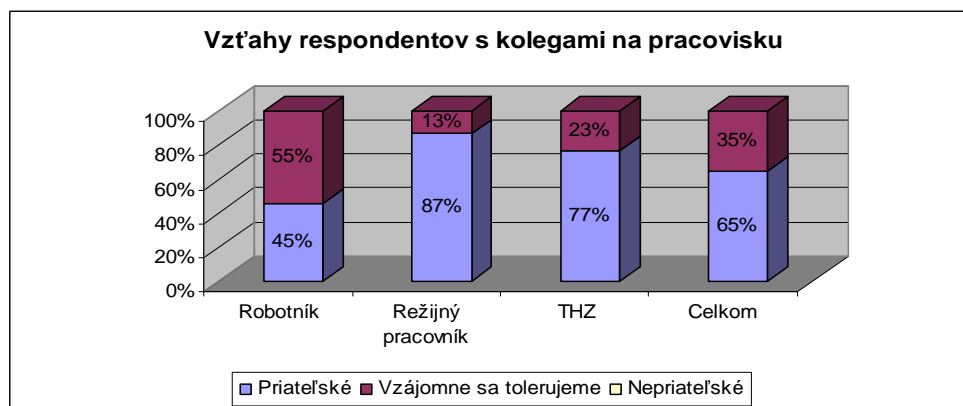
Otázka č. 15: Popíšte dôvod

Pracovníci, ktorí uvažovali o zmene sa mali slovne vyjadriť, aké dôvody ich k tomu viedli.

Opäť prišlo k situácii, kedy sa všetci nevyjadrili. Päť robotníkov by k prípadnému odchodu z pracovného pomeru viedla ponuka vyššieho zárobku u iného zamestnávateľa. Pre troch pracovníkov je momentálne vykonávaná práca náročná a jeden pracovník uvažoval o zmene zamestnania z dôvodu lepšieho uplatnenia vzhľadom na svoju kvalifikáciu.

Otázka č. 16: Aké máte vzťahy s kolegami na pracovisku?

V jednotlivých kategóriách zamestnancov neboli zaznamenané nepriateľské vzťahy. Väčšina respondentov má medzi svojimi spolupracovníkmi priateľské väzby a kolegiálny vzťah.



*Graf 14 Vzťahy respondentov s kolegami na pracovisku [vlastné spracovanie]*

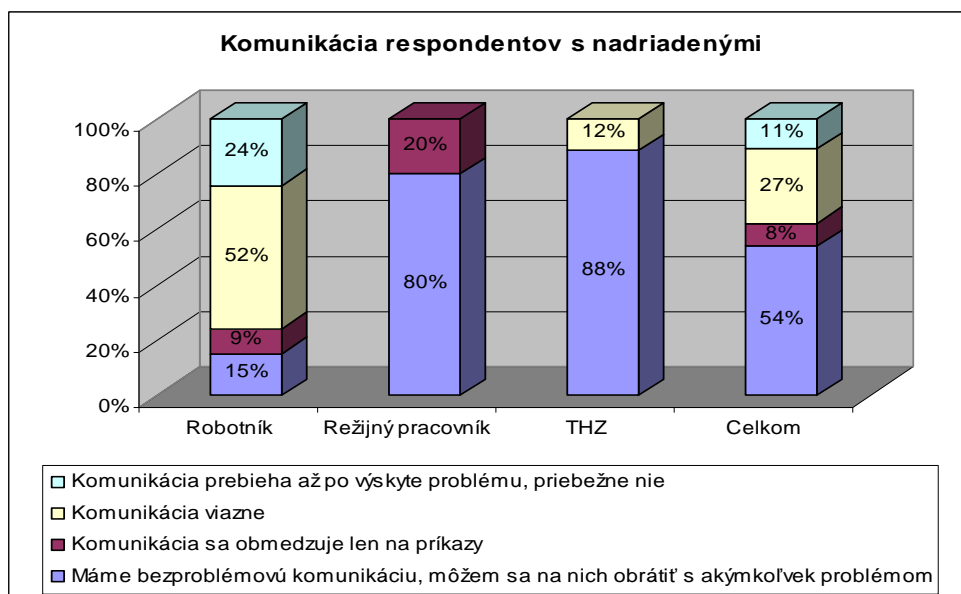
Otázka č. 17: V prípade, že máte vzťahy s kolegami na pracovisku nepriateľské, dokázali by ste identifikovať príčiny?

V otázke č. 16 nikto z oslovených nepomenoval svoje vzťahy s kolegami na pracovisku ako nepriateľské a tak boli respondenti vyzvaní na pokračovanie otázkou č. 18.

Otázka č. 18: Aká je Vaša komunikácia s nadriadenými?

Spokojnosť v práci je ovplyvnená nielen náplňou samotnej práce ale aj vzťahmi či už s kolegami alebo nadriadenými.

Režijní pracovníci a THZ majú v 80 % prípadov bezproblémovú komunikáciu s nadriadenými. Naopak z robotníkov sa viac ako polovica vyjadrila, že komunikácia viazne. Takmer štvrtina nehovorí s nadriadeným pravidelne, ale až po výskyte problému. Zo všetkých respondentov 54 % komunikuje bez problémov, no až 27 % vníma komunikáciu ako nefungujúcu a viaznucu.

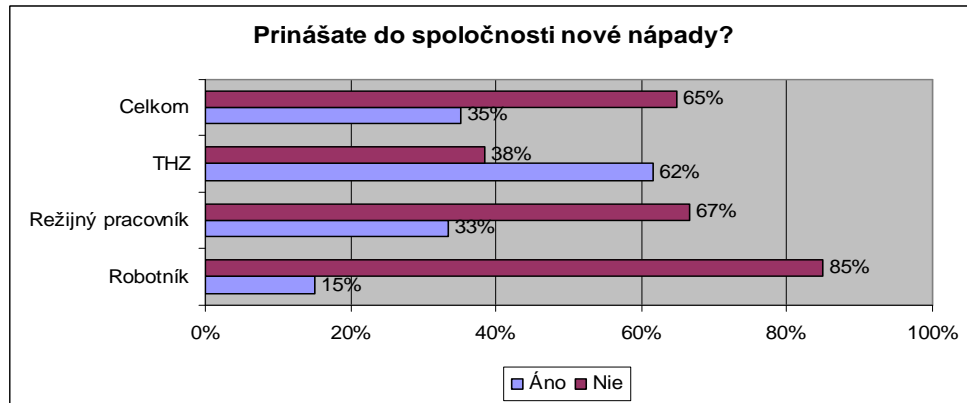


*Graf 15 Komunikácia respondentov s nadriadenými [vlastné spracovanie]*

Otázka č. 19: Prinášate do spoločnosti nové nápady?

Otázku zameranú na nové nápady som sa rozhodla zaradiť v súvislosti so zisťovaním stavu motivácie. Ak je práca pre zamestnancov podnetná, budujú si k nej kladný vzťah a je predpoklad, že sa budú snažiť sami hľadať nové spôsoby pracovných postupov.

Z grafu 16 možno vyčítať, že túto snahu má len 35 % dotazovaných. Z toho najväčší podiel majú THZ. O prínos do firmy sa nesnaží až 85 % robotníkov a dve tretiny režijných pracovníkov.

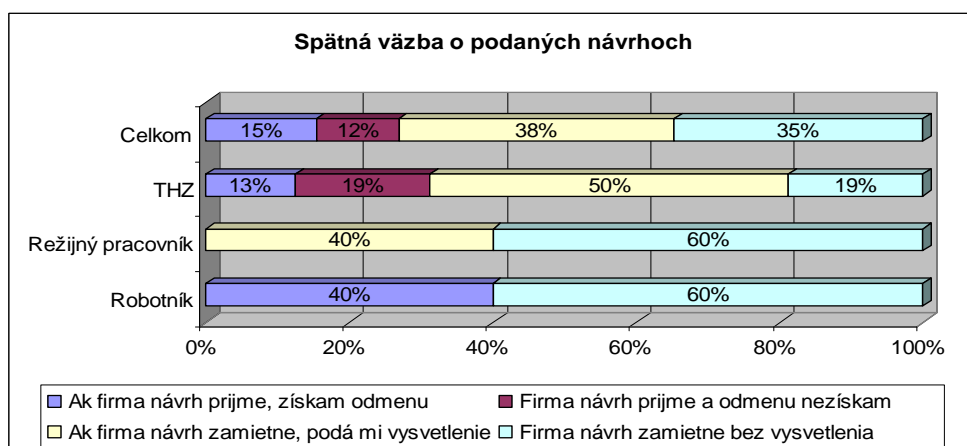


Graf 16 Aktivita respondentov v nových nápadoch [vlastné spracovanie]

Otázka č. 20: Ak áno, aká je spätná väzba?

Táto otázka má za cieľ zistiť ako reaguje firma na snahu svojich zamestnancov. Pomocou správnej zvolenej spätnej väzby sa totiž môže vedeniu podariť stimulovať svojich podriadených.

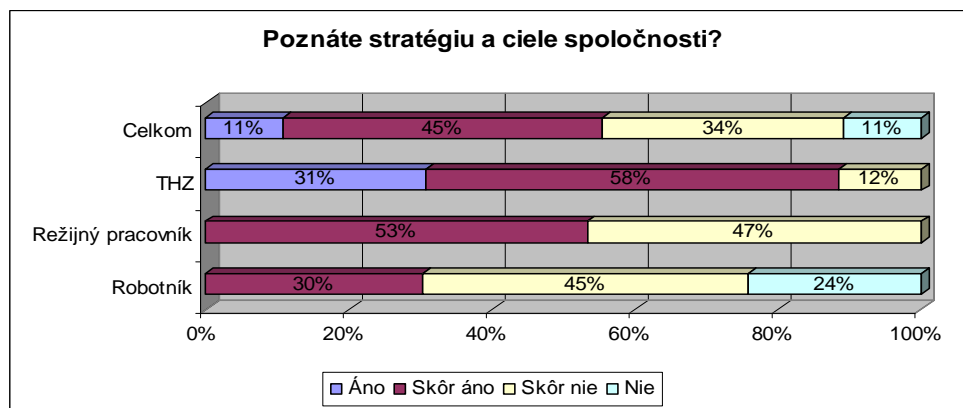
Do vyhodnotenia tejto otázky sú zahrnutí len respondenti, ktorí odpovedali na otázku č. 19 áno. 53 % z nich bola poskytnutá spätná väzba. 15 % získalo odmenu, 38 % bolo oboznámených prečo návrh nebol prijatý. 19 % THZ firma neocenila napriek tomu, že návrh prijala. Návrhy od robotníkov a režijných pracovníkov boli v 60 % zamietnuté bez vysvetlenia.



Graf 17 Spätná väzba o podaných návrhoch [vlastné spracovanie]

Otázka č. 21: Poznáte stratégiu a ciele spoločnosti?

Znalosť stratégie a cieľov spoločnosti je dôležitý nástroj pre stimuláciu. Otázku som vyhodnotila podľa kategórií zamestnancov. Úplne alebo čiastočne pozná stratégiu a ciele spoločnosti 89 % THZ. Režijní pracovníci ju skôr poznajú ako nepoznajú, aj keď veľký percentuálny rozdiel tam nie je. Medzi robotníkmi nie je nikto, kto by úplne poznal stratégiu a ciele. V negatívnom zmysle odpovedalo 69 % robotníkov, z toho 24 % vôbec stratégiu a ciele nepozná.



Graf 18 Znalosť stratégie a cieľov spoločnosti [vlastné spracovanie]

Otázka č. 22: Pôsobia na Vás motivujúco nasledujúce faktory?

Pre firmu akou je PSL, a.s. je nesmierne dôležité mať a udržať si pracovníkov, ktorí sú schopní odvádzať kvalitnú a poctivú prácu. K tomu ich podnecujú faktory s rôznou intenzitou. V otázke č. 22 som špecifikovala 14 motivačných faktorov a respondenti mali na škále (áno – skôr áno – skôr nie – nie) posúdiť ich významnosť pre nich samotných. Odpoveďami som priradila váhu a ako najvýznamnejší motivačný faktor je pre dotazovaných finančné odmeňovanie dosiahnutých cieľov a nárast mzdy. K dobrým výkonom v práci motivujú pracovníkov aj jasne stanovené ciele a objektívnosť nadriadeného.

Pre pracovníkov nie je dostatočne motivujúca obava zo sankcií za prípadné nesplnenie úloh a spoluúčasť na rozhodovaní. 59 % významnosť majú kolektívne motivačné stretnutia.

Významnosť 85 % získalo poskytovanie benefitov zo strany zamestnávateľa. S benefitmi súvisí aj ďalšia otázka dotazníka.



*Graf 19 Významnosť motivačných faktorov na respondentov [vlastné spracovanie]*

Otázka č. 23: Ktoré z nasledujúcich zamestnaneckých výhod Vaša spoločnosť ponúka? Využívate ich?

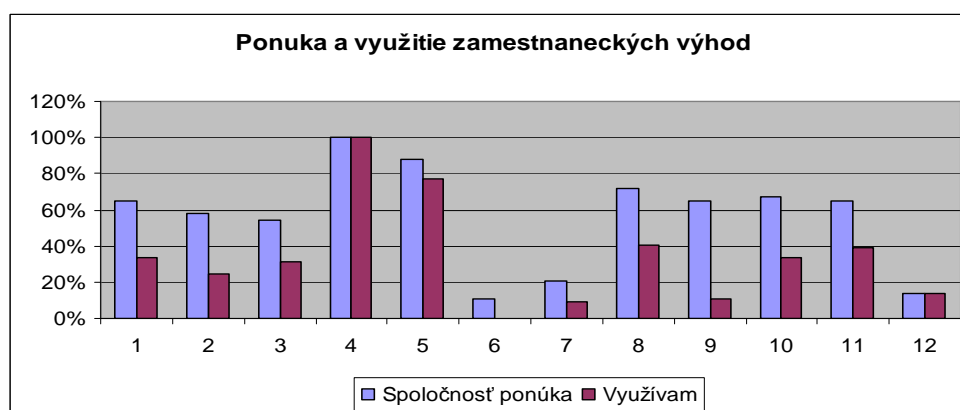
Spoločnosť PSL, a.s. ponúka svojim zamestnancom výhody, ktoré momentálne môžu čerpať plošne. Zaujímalo ma, aký prehľad o ponuke respondenti majú a ktoré z výhod aj využívajú.

*Tab. 5 Súčasná ponuka zamestnaneckých výhod [vlastné spracovanie]*

1	Platené nadčasy
2	Najnovšie technológie, internet, PC, mobilný telefón
3	Prístup k informačným zdrojom a databázam
4	Možnosť stravovania / stravné lístky
5	Občerstvenie na pracovisku
6	Možnosť pracovať na skrátený pracovný úväzok

7	Jazykové kurzy
8	Ďalšie vzdelávanie, školenia a programy odborného rozvoja
9	Mimopracovné spoločenské aktivity
10	Nadštandardná zdravotná starostlivosť vrátane očkovania
11	Športové aktivity (plávanie, korčuľovanie)
12	Cestovné poistenie na služobné cesty

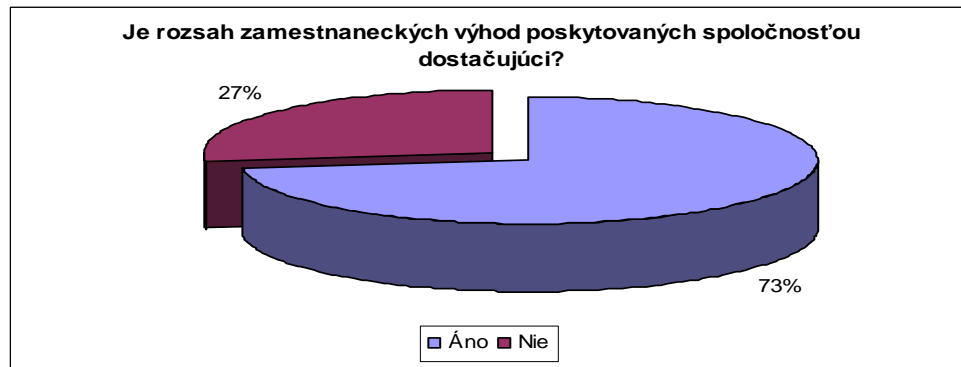
K najviac známym výhodám podľa grafu 20 patrí možnosť stravovania / stravné lístky a občerstvenie na pracovisku. O športových aktivitách ponúkaných spoločnosťou vie približne 65 %, no využíva ich len necelých 40 % dotazovaných. Možnosť pracovať na skrátenej pracovnej úvazok pozná len 11 % pracovníkov a nevyužíva ho nikto. O možnosti absolvovať jazykový kurz vie len 20 % respondentov a jej využitie je tiež minimálne. Najväčší rozdiel medzi povedomím a využívaním zamestnaneckej výhody sú mimopracovné spoločenské akcie.



Graf 20 Ponuka a využitie zamestnaneckých výhod [vlastné spracovanie]

Otázka č. 24: Je rozsah zamestnaneckých výhod ponúkaných spoločnosťou pre Vás dostatočný?

Z grafu 19 je zrejmé, že pre viac ako 70 % respondentov je rozsah zamestnaneckých výhod dostatočný. Z režijných pracovníkov sa k tomuto pridávajú všetci. 19 % THZ nie je s rozsahom zamestnaneckých výhod spokojných. Robotníci sa v názoroch takmer zhodne prikláňajú na obe strany.



Graf 21 Dostatočnosť rozsahu zamestnaneckých výhod [vlastné spracovanie]

Otázka č. 25: Vaše prípadné návrhy ako zlepšiť súčasný stav motivácie v spoločnosti

Otvorené otázky sa netešia veľkej obľube a nebolo tomu inak ani v prípade tohto dotazníka. Z vyhodnocovaných 74 dotazníkov sa vyjadril pomerne malý počet respondentov. Všetky odpovede sa týkali zamestnaneckých výhod. Šiesti pracovníci by privítali rozšírenie ponuky športových aktivít, dvaja respondenti by chceli absolvovať teambuilding akciu. Štyria respondenti síce konkrétny návrh ako zlepšiť motiváciu nemali, súčasný stav poskytovania zamestnaneckých výhod im nevyhovuje a privítali by iný systém.

Otázka č. 26: Zúčastnili ste sa v minulosti podobného prieskumu zameraného na spokojnosť a motiváciu zamestnancov v PSL, a.s.?

Zo 74 respondentov sa len 25, čiže 34 % zúčastnilo v minulosti podobného prieskumu zameraného analýzu spokojnosti a motivácie zamestnancov PSL, a.s.

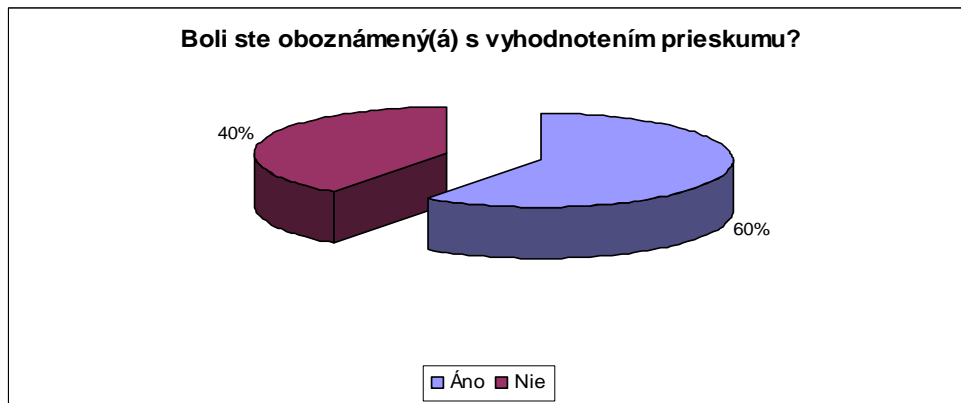


Graf 22 Účasť na podobných prieskumoch [vlastné spracovanie]



Otázka č. 27: Boli ste oboznámený(á) s vyhodnotením prieskumu?

Táto otázka má opäť súvis so spätnou väzbou akú poskytuje vedenie firmy svojim podriadeným. Otázku č. 27 vyplňali zamestnanci, ktorí na predchádzajúcu otázku odpovedali áno. Hoci nadpolovičná väčšina dotazovaných bola oboznámená s vyhodnotením, až 40 % respondentov nepozná výsledky.



Graf 23 Oboznámenie s vyhodnotením prieskumu [vlastné spracovanie]

Otázka č. 28: Postrehli ste následne nejaké zmeny?

Posledná otázka dotazníku bola smerovaná na účinnosť vykonávaných prieskumov. Okrem oboznámenia zamestnancov s vyhodnotením prieskumu by mala firma dbať aj vykonanie zlepšujúcich opatrení. Do vyhodnotenia tejto otázky boli znova zahrnutí respondenti s kladnou odpoveďou na otázku č. 26.

88 % z tých, ktorí sa zúčastnili podobného prieskumu nepostrehlo následne žiadne zmeny.



Graf 24 Zaznamenanie zmien po účasti na prieskume [vlastné spracovanie]

## 7.4 Zhrnutie výsledkov prieskumu a overenie hypotéz

Táto časť práce je zosumarizovaním a zároveň porovnaním výsledkov mnou vykonaným prieskumom v roku 2008 v spoločnosti PSL, a.s.

Na prieskume zameranom na motiváciu a spokojnosť zamestnancov sa zúčastnilo celkom 74 respondentov, z toho 53 mužov a 21 žien. Relatívny podiel strednej vekovej kategórie (30 – 40 rokov) je najvyšší, tzn. 31 %. Zo žien takmer štvrtina je vo veku 40 – 50 rokov a takmer 40 % má nad 50 rokov. Ženy vo veku do 30 rokov pracujúce vo firme sú len 3. Zrejme pre mladšiu generáciu, prípadne absolventky škôl nie je PSL, a.s. dostatočne atraktívna. Zo všetkých mužov je naopak vysoký podiel zastúpený v mladších vekových kategóriách do 30 rokov.

Podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania takmer 60 % má ukončené úplné stredné vzdelanie. Štvrtina respondentov nemá maturitu, no v porovnaní s prieskumom z roku 2008, nikto zo zúčastnených nepracuje iba s ukončeným základným vzdelaním. Kvalifikačné predpoklady zamestnancov pre výkon práce sa za dva roky zvýšili.

Vyhodnotením otázky týkajúcej sa pracovného zaradenia som si dokázala rozčleniť pracovníkov do troch kategórií, z ktorých každá môže vnímať svoju prácu a spokojnosť odlišne a môže sa to odraziť aj na procese motivácie.

Oslovení pracovníci najčastejšie odpovedali, že vo firme pracujú viac ako 5 rokov. To je znakom ich stability a lojálnosti. Menej ako 1 rok nepracuje z respondentov nikto. Tento údaj zrejme vyplýva zo situácie, ktorou PSL, a.s. prechádza v posledných dvoch rokoch a to, že počet zamestnancov sa znížil na polovicu a noví nie sú prijímaní.

V otázke č. 6 som chcela zistiť, či zamestnanci pracujúci vo firme viac ako 2 roky zaznamenali za posledných 24 mesiacov nejaké zmeny. PSL, a.s. je negatívne postihnutá hospodárskou krízou a to má dosah na každého zamestnanca. Ich motivácia a spokojnosť s prácou sa teda mohla zmeniť. V slovnom popise sa najčastejšie vyskytovali odpovede, ktoré za výraznú zmenu označili hospodársku krízu, tým boli pravdepodobne myslené jej dôsledky, ďalšia zmenou bolo zmrazenie miezd, či strach a neistota zo straty zamestnania.

Okruh otázok orientovaných na celkovú spokojnosť som analyzovala vzhľadom na pracovné zaradenie. Skôr nespokojných s vykonávanou prácou je až 52 % robotníkov, čo znamená zmenu v odpovediach v porovnaní s rokom 2008 kedy sa pozitívne vyjadrilo 57

% . Potvrdila sa hypotéza H1 – Celková spokojnosť u robotníkov je na úrovni „skôr nespokojný(á)“. Režijní pracovníci boli pred dvoma rokmi na rozhraní spokojnosti a nespokojnosti. V tohtoročnom prieskume sa odpoveďami zhodli s THZ, tzn. tretina z nich je úplne spokojná a dve tretiny skôr spokojných. Dôvodom spokojnosti respondentov je najmä zaujímavá práca a dôvodom nespokojnosti náročnosť práce. Spokojnosť s pracoviskom prejavilo 79 % dotazovaných. Len u robotníkov sa objavuje v 13 prípadoch skôr nespokojnosť a v dvoch úplná nespokojnosť. Odpovede na túto otázku môžu mať súvis s celkovou spokojnosťou, kde robotníci prejavili negatívny postoj. S dodržiavaním bezpečnosti práce a ochrany zdravia súhlasí drvivá väčšina pracovníkov.

THZ vníma svoje pracovné zaťaženie primerane, režijní pracovníci majú niekedy viac práce než obvykle, no už sa necítia preťažovaní ako v roku 2008, a robotníci sa cítia zaťažení nadmerným množstvom práce. Firma nevyťažovaných pracovníkov vo svojich radoch nemá. Celkovo sa hypotéza H2 – Pracovníci sú zaťažení nadmerným množstvom práce, nepotvrdila.

V otázke či zodpovedá náplň práce kvalifikácii sa 80 % režijných pracovníkov a 58 % THZ vyjadrilo kladne. Kvalifikácia 67 % robotníkov zodpovedá len čiastočne vykonávanej práci. 9 % robotníkov vykonáva úplne inú prácu než na akú má kvalifikáciu. Naskytá sa otázka či to pri ich výkone práce nie je nebezpečné a či boli dostatočne oboznámení s náplňou práce a nemôžu ohroziť zdravie ľudí a majetok firmy.

V časti týkajúcej sa celkovej spokojnosti nebola opomenutá ani oblasť hmotnej motivácie, spokojnosť s výškou mzdy. Odpovede som vyhodnocovala podľa kategórie zamestnancov, podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania a podľa dĺžky pracovného pomeru. Robotníci sú skôr nespokojní so svojou mzdou a celkovo sa prikláňajú k negatívnym odpovediam. V roku 2008 prevažovali kladné odpovede. Opak pozorujeme u režijných pracovníkov. V roku 2008 vyjadrovali nespokojnosť a v súčasnosti sú spolu s THZ spokojní. Zamestnanci so stredoškolským vzdelaním bez maturity sú s výškou mzdy nespokojní až v 44 %. Naopak, tí, ktorí majú úplné stredoškolské vzdelanie sú v 42 % prípadov úplne spokojní. Vysokoškolsky vzdelaní respondenti sú skôr spokojní. Vyjadrenie spokojnosti analyzované v závislosti od dosiahnutého vzdelania nám napovedá, ako vnímajú pracovníci ohodnotenie svojej práce aj vzhľadom na ich kvalifikačné predpoklady. Spokojnosť respondentov s výškou mzdy vo vzťahu k dĺžke pracovného pomeru má opačný priebeh ako v roku 2008. V súčasnosti spokojnosť rastie u pracujúcich vo firme do 5 rokov. Po piatich rokoch spo-

kojnosť začína mierne klesať a nachádza sa na rozhraní škály. V prieskume vykonanom v roku 2008 bola spokojnosť najvyššia práve u najdlhšie pôsobiacich pracovníkov.

Od respondentov som v otázke č. 14 zisťovala, či rozmyšľali nad zmenou zamestnania. 18 % z nich uvažovalo, a tak som sa rozhodla odpovede roztriediť podľa pracovného zaradenia, aj podľa vekových kategórií. O odchode z práce uvažoval len robotníci a z nich má 38 % do 25 rokov, 38 % má 25 – 30 rokov a zvyšok do 30 – 40 rokov. Z vyšších vekových kategórií o tom nik neuvažoval, čo je pre firmu signálom, že ľudí do 40 rokov treba viac stabilizovať, nakoľko sa cítia dostatočne flexibilní na to, aby zmenili zamestnanie. Firma by tak prišla o mladý kolektív, ktorí je pre každú firmu potenciálom pre rozvoj. Najčastejšími dôvodmi pre prípadný odchod z práce sú ponuka vyššieho zárobku u iného zamestnávateľa, náročnosť momentálne vykonávanej práce, či lepšie uplatnenie vzhľadom na kvalifikáciu.

V oblasti komunikácie za posledné dva roky nedošlo k výrazným zmenám. Narušené medziľudské vzťahy ústiace do nepriateľstva vo firme nie sú. Viac ako polovica dotazovaných má priateľské vzťahy s kolegami na pracovisku a tým pádom otázka č. 17 nebola zodpovedaná nikým.

So svojimi nadriadenými bez problémov komunikuje 54 % respondentov, z toho najväčšiu časť tvoria režijní pracovníci a THZ. V prípade robotníkov sa výsledky líšia. Tí považujú komunikáciu najmä za viaznucu a posun negatívnym smerom, tzn. komunikácia až po výskyte problémov, prebieha u štvrtiny robotníkov, čo sa v prieskume z roku 2008 nevyskytovalo u nikoho z pracovníkov.

Na zistenie do akej miery je pre respondentov práca podnetná tak, aby zvyšovala ich motiváciu a vyvolala snahu o zlepšovanie doterajších pracovných postupov, bola smerovaná otázka č. 19. Nové nápady predkladá v PSL, a.s. 62 % THZ. Ostatné kategórie zamestnancov veľkú snahu neprejavujú. Tí, ktorí sa zapájajú do zlepšovania získali spätnú väzbu v 53 %. Toto je tiež jeden zo spôsobov ako zamestnancov stimulovať. Bohužiaľ, 60 % robotníkov a režijných pracovníkov dostalo na svoje nápady a návrhy zamietavé stanovisko bez vysvetlenia, čo môže pôsobiť opačným dojmom.

Každý zamestnanec by mal vedieť čo má robiť, tzn. čo je jeho náplňou práce, a prečo to robí. Mal by ale vedieť aj to, kam firma, v ktorej pracuje smeruje a čoho chce v budúcnosti dosiahnuť. Po dvoch rokoch sa stav zlepšil u režijných pracovníkoch, ktorí už v polovici

prípadoch aspoň čiastočne stratégiu a ciele spoločnosti poznajú. U robotníkov prevláda neznalosť a THZ v drvivej väčšine ciele a stratégiu poznajú. Hypotéza H3 – Pracovníci nepoznajú ciele a stratégiu spoločnosti, v ktorej pracujú, sa nepotvrdila, keďže 56 % dotazovaných pozná čiastočne alebo úplne stratégiu a ciele spoločnosti.

Z odpovedí na otázku č. 22, týkajúcej sa motivačných faktorov som chcela zistiť, ktoré sú pre respondentov významné a ktoré nie. Predpokladám, že každého človeka k práci niečo podnecuje, či „poháňa“. Aby boli výkony pracovníkov pre firmu uspokojivé, mala by poznať, aké faktory sú pre spomínaných pracovníkov natoľko dôležité, aby v konečnom dôsledku boli ciele spoločnosti naplnené. Ako tvrdí Herzberg - prítomnosť motivačných faktorov vedie k spokojnosti a ich absencia k nespokojnosti. Po vyhodnotení odpovedí vyšiel ako najvýznamnejší motivačný faktor finančné odmeňovanie dosiahnutých cieľov a nárast mzdy. Potvrdila sa hypotéza H4 – Hlavným motivačným faktorom je pre pracovníkov mzda.

Pre pracovníkov nie je dostatočne motivujúca obava zo sankcií za prípadné nesplnenie úloh a spoluúčasť na rozhodovaní.

V porovnaní s prieskumom z roku 2008 sa výrazne (tzn. o 11 – 19 %) zvýšila významnosť u nasledujúcich faktorov: jasne stanovené ciele, spätná väzba o výkonoch, objektívnosť nadriadeného, poskytovanie benefitov, radosť z práce, prospešnosť pre okolie. Z toho plynie, že spokojnosť pracovníkov je v súčasnosti podmienená viacerými motivačnými faktormi s podstatne vyššou významnosťou.

Spokojnosť pracovníkov môže ovplyvniť aj spoločnosť sama. Možnou formou ako stimulovať svojich podriadených sú zamestnanecké výhody. Účelom bolo zistiť nielen, či respondenti ponúkané výhody poznajú, ale či ich aj využívajú. Výhodu stravovania a občerstvenia využívajú takmer všetci. I keď majú pracovníci povedomie o športových aktivitách, ich využitie je u necelej polovice dotazovaných. O jazykových kurzoch v ponuke vie len 20 % a využíva ich 9 %, čo je veľmi nízky podiel, nakoľko by pracovníci mohli momentálnu situáciu v spoločnosti využiť na doplnenie jazykovej výbavy. Najväčší rozdiel medzi povedomím a využívaním zamestnaneckej výhody sú mimopracovné spoločenské akcie. PSL, a.s. by mala zvážiť spôsob prezentovania zamestnaneckých výhod svojim zamestnancom s cieľom zvýšiť povedomie o nich. Týmto spôsobom môže zvýšiť spokojnosť svojich pracovníkov a prípadne aj ich identifikáciu s firmou.

Rozsah zamestnanecké výhody, ktoré sú v súčasnosti poskytované plošne je dostačujúci pre 73 % respondentov, čím sa potvrdzuje hypotéza H5 - Rozsah zamestnaneckých výhod je pre pracovníkov dostačujúci.

V otvorenej otázke určenej pre návrhy ako zlepšiť súčasný stav motivácie v spoločnosti sa vyjadril len malý počet respondentov. Ich odpovede boli najmä z oblasti zamestnaneckých výhod – rozšírením ponuky športových aktivít, usporiadaním teambuilding akcií. Objavili sa aj návrhy k zmene systému poskytovania zamestnaneckých výhod.

Záverečné tri otázky v dotazníku sa týkali toho, či spoločnosť pravidelne analyzuje spokojnosť a motiváciu svojich zamestnancov. Podobného prieskumu sa zúčastnilo v minulosti len 34 % dotazovaných, z toho spätnú väzbu v podobe výsledkov nezískalo 40 % z nich a len 12 % zaznamenalo zmeny na základe vykonania prieskumu.

## 8 PROJEKT ZLEPŠENIA SYSTÉMU MOTIVÁCIE

Kapitola venovaná projektu nadväzuje na predchádzajúce kapitoly praktickej časti, v ktorej som popisovala ako je systém motivácie v spoločnosti PSL, a.s. nastavený. PSL, a.s. si je vedomá potreby poznania motívov a stimulov, ktorými sa jej podarí vybudovať pracovný kolektív ochotný svedomito a kvalitne vykonávať každodenné zadania úloh.

O ľuďoch je známe, že sa vyvíjajú, menia. Tak isto aj spokojnosť v práci v určitom období nemusí trvať navždy. Rozhodla som sa preto najskôr uskutočniť prieskum spokojnosti medzi pracovníkmi a na základe vyhodnotenia určiť oblasť, v ktorej by som mohla byť firme nápomocná a zlepšiť ju. S pracovníkom personálneho úseku sme označili za takúto oblasť vhodnú vylepšenia zamestnanecké výhody.

V systéme motivácie má spoločnosť zamestnanecké výhody zahrnuté a vždy ich poskytovala plošne. Bohužiaľ, niektoré z nich nie sú dostatočne využité. O tom som sa presvedčila sama pri vyhodnocovaní otázky č. 23 v dotazníku.

### 8.1 Ciele projektu

Za ciele projektovej časti diplomovej práce som si stanovila prehodnotiť momentálne poskytované zamestnanecké výhody a prípadne navrhnúť korekcie a zmeniť doteraz používaný spôsob poskytovania zamestnaneckých výhod v PSL, a.s. na cafeteria systém.

### 8.2 Návrhy zlepšenia poskytovaných zamestnaneckých výhod

V súčasnosti poskytovaná štruktúra zamestnaneckých výhod má v spoločnosti PSL, a.s. 5 kategórií, tzn. Sociálny mix, Profesionálne zázemie, Rozvoj a vzdelávanie, Zdravotná starostlivosť, Voľný čas.

Jednotlivé kategórie obsahujú nasledovné zamestnanecké výhody:

Sociálny mix

- stravné lístky,
- občerstvenie na pracovisku,
- platené nadčasy,
- možnosť pracovať na skrátený pracovný úväzok.

Profesijné zázemie:

- najnovšie technológie, internet, PC, mobilný telefón,
- prístup k informačným zdrojom a databázam,
- cestovné poistenie na služobné cesty.

Rozvoj a vzdelávanie:

- jazykové kurzy,
- ďalšie vzdelávanie, školenia a programy odborného rozvoja.

Zdravotná starostlivosť

- nadštandardná zdravotná starostlivosť vrátane očkovania.

Voľný čas

- mimopracovné spoločenské aktivity,
- športové aktivity.

V prieskume som sa na oblasť zamestnaneckých výhod zamerala v otázke č. 23. Z vyhodnotenia vyplýva, že i keď spoločnosť zaradila túto formu stimulácie zamestnancov do systému, nie je o nej dostatočné povedomie. S výnimkou stravných lístkov a občerstvenia na pracovisku vie o výhodách typu jazykové kurzy len 20 % pracovníkov a o športových aktivitách a mimopracovných spoločenských aktivitách 65 %.

Pre projektovú časť diplomovej práce je ale dôležitejšia druhá časť otázky č. 23 z prieskumu. V nej vyznačovali respondenti, ktoré z ponuky zamestnaneckých výhod využívajú. Väčšina odpovedí sa pohybuje v rozmedzí 30 – 40 % pri plošnom poskytovaní výhod. Medzi najmenej využívané výhody patria jazykové kurzy (9 %) a mimopracovné spoločenské aktivity (11 %).

*Tab. 6 Ponuka a využitie zamestnaneckých výhod [vlastné spracovanie]*

Zamestnanecká výhoda	Spoločnosť ponúka	Využívam
Platené nadčasy	65%	34%
Najnovšie technológie, internet, PC, mobilný telefón	58%	24%
Prístup k informačným zdrojom a databázam	54%	31%



Možnosť stravovania / stravné lístky	100%	100%
Občerstvenie na pracovisku	88%	77%
Možnosť pracovať na skrátený pracovný úväzok	11%	0%
Jazykové kurzy	20%	9%
Ďalšie vzdelávanie, školenia a programy odborného rozvoja	72%	41%
Mimopracovné spoločenské aktivity	65%	11%
Nadštandardná zdravotná starostlivosť vrátane očkovania	68%	34%
Športové aktivity (plávanie, korčuľovanie)	65%	39%
Cestovné poistenie na služobné cesty	14%	14%

Z výsledkov prieskumu tiež vyplýva, že rozsah zamestnaneckých výhod je pre 73 % pracovníkov vyhovujúci, z čoho usudzujem, že nie sú nutné dramatické zmeny.

Pre spoločnosť som pripravila niekoľko návrhov na zlepšenie súčasnej štruktúry výhod, ktoré môžu zvýšiť spokojnosť medzi zamestnancami a pôsobiť stimulujúco.

Rozšírenie športových aktivít – PSL, a.s. ponúka iba plávanie na krytej plavárni a korčuľovanie na zimnom štadióne. Z pohľadu možností mesta a okolia by firma mohla spestriť ponuku aj na iné aktivity, z ktorých by si vybrali zamestnanci každej vekovej kategórie:

- fitness,
- aerobik,
- zumba,
- volejbal,
- bedminton,
- squash,
- tenis,
- bowling,
- lyžovanie – skipas.

Voľnočasové aktivity by mohli byť rozšírené o poukážky do:

- skrášľovacích salónov,
- soľnej jaskyne,
- wellness.

Šport nielen pomáha udržiavať pevné zdravie, čím firma môže predchádzať výkyvom v dochádzke, ale spolu s voľnočasovými aktivitami odbúrava stres a uvoľňuje organizmus, čo je určite veľmi prospešné pre zamestnancov s monotónnou náplňou práce.

Podľa môjho názoru by stimulačne na zamestnancov pôsobil aj príspevok na rekreáciu. PSL, a.s. by mohla podporiť letnú či zimnú rekreáciu svojich podriadených s rodinami strávenú na Slovensku.

Kategóriu sociálny mix zamestnaneckých výhod by som odporučila rozšíriť o:

- Týždeň dovolenky navyše - vhodné pre obdobia poklesu objemu výroby, kedy je aj pre zamestnávateľa finančne výhodnejšie ak zamestnanec čerpá dovolenku.
- Príspevok na dopravu – spoločnosť by mohla prispievať zamestnancom využívajúcim hromadnú dopravu na dochádzku do práce. Ďalším efektom tejto zamestnaneckej výhody by bola podpora environmentálneho myslenia.
- Príspevok na poplatky za materskú školu / jasle / opatrovanie dieťaťa – cieľom by bola stimulácia pre skorší návrat zamestnanca späť do pracovného procesu. Zamestnanec by cítil, že firme na jeho práci záleží a váži si jeho lojálnosti.

V oblasti rozvoja svojich zamestnancov navrhujem, aby ďalšou zamestnaneckou výhodou, ktorá odmeňuje zamestnanca za to, že je súčasťou kolektívu bola podpora záujemcov o doplnenie si vzdelania (maturita, vysokoškolské vzdelanie). Spoločnosť by poskytla pracovné voľno určené na študijnú prípravu a na oplátku by sa zamestnanec zaviazal vo firme zotrvať po dobu 5 rokov. Firma by investovala do svojho zamestnanca a mala by istotu, že po zvýšení kvalifikácie neprejde ku konkurencii.

Zlepšovacím návrhom, ktorý sa prelína viacerými kategóriami zamestnaneckých výhod je zriadenie bezplatnej poradne pre pracovníkov spoločnosti, v ktorej by poradenstvo poskytovali odborníci z právnej, psychologickej a sociálnej sféry. Nakoľko firma prijímala v posledných mesiacoch protikrizové opatrenia týkajúce sa aj samotných zamestnancov, je možné, že tieto mali dopad aj na nich. Poradňa by mohla fungovať v závislosti od záujmu

len niekoľko dní v týždni a bola by určená pre zamestnancov, ale i pre nedávno prepustených ako forma outplacementu.

### 8.3 Cafeteria systém

S odkazom na predchádzajúce kapitoly praktickej časti diplomovej práce, kde som identifikovala zamestnanecké výhody ako oblasť pre zlepšenie, navrhujem, aby firma prešla z doteraz plošného poskytovania na systém voliteľných výhod, známy aj ako cafeteria systém. Pri plošnom poskytovaní výhod môžu všetci zamestnanci čerpať rovnako všetky firmou poskytované zamestnanecké výhody. Tie sú v bežnej praxi označované aj ako benefity. Problémom je často ich nedostatočné využitie a tým pádom firmou zbytočne vynaložené prostriedky. Iný spôsob poskytuje cafeteria systém. Každý zamestnanec má možnosť sám si zvoliť balíček benefitov, ktoré sú preňho najvhodnejšie a tým pádom je spoločnosťou vytvorený systém motivácie efektívnejší.

Cafeteria systém funguje na princípe „jedálneho lístka“, z ktorého si každý pracovník vyberie to, čo mu vyhovuje z ponuky benefitov. Každý benefit má pridelenú istú hodnotu v bodoch, prípadne v eurách. Výber zamestnaneckých výhod je možný maximálne do výšky vopred stanoveného limitu.

Každá kategória pracovníkov bude mať stanovený iný limit určený na čerpanie benefitov. Ďalším kritériom bude dĺžka pracovného pomeru v spoločnosti.

*Tab. 7 Návrh ročného pridelovania bodov pracovníkom PSL, a.s. (1 bod = 1 €)  
[vlastné spracovanie]*

Kategória pracovníkov / Počet odpracovaných rokov	Robotník	Režijný pracovník	THZ
<1 rok	50 bodov	60 bodov	70 bodov
1 – 2 roky	60 bodov	70 bodov	80 bodov
2 – 5 rokov	70 bodov	80 bodov	90 bodov
5 – 7 rokov	80 bodov	90 bodov	100 bodov
> 7 rokov	90 bodov	100 bodov	110 bodov

Správne navrhnuté pridelovanie bodov zamestnancom pôsobí stimulujuco. Kategórie zarábajúcej menej, no pôsobiace v spoločnosti dlhšie, napríklad v robotníckych pozíciách, môžu v zamestnaneckých výhodách čerpať viac ako začínajúci technicko-hospodárskych zamestnanci.

### 8.3.1 Výhody a nevýhody cafeteria systému pre spoločnosť PSL, a.s.

Zmena spôsobu poskytovania benefitov je pre firmu výzvou ako spraviť pre súčasných zamestnancov a aj potenciálnych záujemcov o prácu spoločnosť atraktívnejšou. Každá zmena je vnímaná s rozpakmi. V tejto kapitole popisujem výhody a nevýhody tohto systému.

Prednosťou cafeteria systému je rešpekt k individuálnym potrebám jednotlivcov v spoločnosti a zároveň si vďaka možnosti výberu zamestnanci viac uvedomujú hodnotu benefitu a aj to, že zamestnávateľ im ho poskytuje nad rámec mzdy. Zrozumiteľnosť je v tom, že každý zamestnanec má svoje konto s limitom, ktorý môže počas istej doby čerpať na kreditmi ohodnotených benefitoch. Nepopierateľnou výhodou je nezdaňovanie zamestnaneckých výhod. Zavedením cafeteria systému firma usporí náklady, ktoré boli doteraz neúčelne alokované, čoho dôkazom je nízka využiteľnosť v jednotlivých kategóriách výhod poskytovaných plošne. Cafeteria systém je flexibilný z pohľadu zamestnancov, ktorých preferencie a potreby sa menia v čase. Implementovať systém voliteľných zamestnaneckých výhod je možné a pre firmu aj pohodlné formou outsourcingu.

Nevýhodou je pre firmu, ktorá systém zavádza jeho administratívna náročnosť a počiatočné náklady. Firma musí pravidelne sledovať ako sú benefity využívané a tie, ktoré už nie sú pre zamestnancov lákavé, nahradiť novými. Čerpanie výhod je limitované výškou kreditu. Každý zamestnanec si svoje zamestnanecké výhody volí v istom časovom predstihu, tzn. nie je možná zmena zo dňa na deň. Pre spoločnosť je cafeteria systém novinkou a pre každú udalosť akou je implementácia nového systému, je náročné zvyknúť si a stotožniť sa ako zo strany vedenia spoločnosti, tak zo strany zamestnancov.

### 8.3.2 Možnosti implementácie cafeteria systému

Pre spoločnosť PSL, a.s. som pripravila tri formy implementácie cafeteria systému:

- poukážky,

- internetová aplikácia,
- „platobná karta“.

Celý proces zavádzania systému do praxe má niekoľko etáp.

#### 1. Pridelovanie bodov

Firma si musí rozčleniť zamestnancov podľa kategórií (pracovné zaradenie, dĺžka pracovného pomeru), čo jej bude nápomocné pri pridelovaní bodov na účet každého zo zamestnancov. Ďalším rozhodnutím je, ako často budú zamestnancom body, prípadne kredity pripisované na účet (mesačne, štvrťročne, atď.) a ako dlho bude možné kredity čerpať (napr. 24 mesiacov).

#### 2. Vytvorenie portfólia

Aby zamestnanecké výhody boli skutočne chápané ako výhody musia mať v danom okamihu pre zamestnanca skutočne význam. Musia byť lákavé a atraktívne. Je preto nutné nájsť spôsob ako zistiť preferencie. Primeraný je prieskum medzi firemnými zamestnancami, na základe ktorého je vytvorené portfólio benefitov. Každému benefitu je pridelený istý počet bodov. Po vyhodnotení potrieb pracovníkov začne firma hľadať a oslovovať vhodného dodávateľa zamestnaneckej výhody.

#### 3. Voľba formy implementácie systému do praxe

Voľba je ovplyvnená náročnosťou každej formy na personál, finančné prostriedky a správu systému. Existuje aj možnosť úplného outsourcingu cafeteria systému. Na trhu je niekoľko firiem, ktoré vykonajú všetky etapy zavádzania.

### Poukážky

Poukážky ako forma poskytovania zamestnaneckých výhod je podľa môjho názoru najjednoduchšia. Dnes sú už poskytované poukážky vyhradené na daný účel. Zabezpečenie týchto poukážok je jednoduché, stačí si ich od firmy vydávajúcej poukážky objednať.

Tab. 8 Druhy poukázok [20]

Účel poukázky	Druh poukázky	
	Jednoúčelové	Viacúčelové
Stravovanie	Gastro Pass	
Regenerácia pracovnej sily	Relax Pass	Flexi Pass Universal Pass
Rekreácia	Holiday Pass	
Zdravotná starostlivosť	Vital Pass	
Vzdelávanie a kurzy	Smart Pass	

Nominálne hodnoty poukázok sú 2 €, 5 €, 10 €, 15 €, 25 €, 35 €, 50 €, 100 €.

Spoločnosť PSL, a.s. môže nákup realizovať pravidelne, napr. každý polrok. Predtým vy-  
zve pracovníkov, aby nahlásili aké poukázky a v akej nominálnej hodnote chcú čerpať,  
maximálne však do výšky svojho limitu. Následne by mala spoločnosť informovať zamest-  
nancov v akých prevádzkach môžu poukázky uplatniť. Výhodou pre zamestnancov je, že  
nemusia určiť presnú prevádzku, kde zamestnaneckú výhodu uplatnia, ale vyberú si zo  
siete dodávateľov.

#### Internetová aplikácia

Pokročilejším riešením systému poskytovania zamestnaneckých výhod je internetová apli-  
kácia fungujúca na princípe samoobsluhy. Zamestnanci majú vytvorené vlastné účty  
s prístupovými údajmi a môžu si z ponuky benefitov kedykoľvek vyberať. Podmienkou je  
prístup na internet. Pozitívom tejto formy poskytovania výhod je jeho pohodlnosť. Zamest-  
nanci si môžu v pohodlí domova vyberať a objednávať, to čo je pre nich zaujímavé. Do-  
stupnosť tejto služby je v podstate obmedzená len miestom s prístupom na internet.

Zamestnávateľ v prípade, že nevyužije plne outsourcovanú aplikáciu, vstupuje do modulu  
pre správu benefitov, kde edituje užívateľské účty a prideluje body, edituje ponuku benefi-  
tov v zmysle rozsahu a bodového ohodnotenia, ktoré musí spĺňať podmienku aktuálnos-  
ti, sleduje a vyhodnocuje využitie ponuky zamestnancami.

The screenshot shows a user account page for 'Sportcentrum Želva'. The page is divided into several sections:

- Navigation:** KATALOG, KOŠÍK, OBJEDNÁVKY.
- NOVINKY:** Verze 1.1 (Více-uživatelská verze se stromem benefitů), Verze 1.0 (Editace a objednávání benefitů).
- PROVOZOVNY:** Zdraví, Sport (Zážitkové sporty, Míčové sporty, Raketové sporty, Fitness a kardiozóny, Voda a vodní sporty, Společenské sporty, Golf, Sporty se zvířecími kamarády, Bojové sporty, Střelecké sporty, Tanec, Lyžování a zima).
- Address:** Sportcentrum Želva, Ulice: Hodonínská 1680, Město: 69603 Dubňany, Okres: Hodonín, Kraj: Jihomoravský. Tel.: +420518364300, Web:.
- STAV KONTA:** Celkem bodů: 12 104 b, Cena košíku: 0 b, K dispozici: 12 104 b.
- Buttons:** Odhlásit se, Změnit heslo, ZAMĚSTNANEC.
- KOŠÍK:** Košík je prázdný.
- Products:**
  - Dárkový Pass:** - věnujte dárek, kterým se opravdu trefíte. Chtěli byste někoho obdarovat, ale nejste si zcela jisti, co je tím nejvhodnějším darem? Pak vyberte... (500 Kč, 500 b).
  - Relax Pass:** - odpočívajte kvalitně. V stále rychlejší době je kladen důraz na výkon. Dostáváte ale dostatečný prostor pro to, abyste... (500 Kč, 500 b).

Obr. 4 Uživatelský účet internetové aplikace [21]

#### „Platobná karta“

Firmy z oblasti řešení benefitů a motivace ponúkly za posledný rok novinku v podobe elektronickej stravovacej karty, ktorá je obdobou papierových poukážok. Toto vylepšenie poskytovania zamestnaneckých výhod má mnoho predností. Platbu je možné uskutočniť cez platobný terminál a to v presnej čiastke za nákup. Nie je vyžadovaná minimálna hodnota nákupu. Toto považujem za výrazné plus v porovnaní s papierovými poukážkami, z ktorých nie je možné vydávať peniaze späť. Karta je pravidelne dobíjaná zamestnávateľom a celá administrácia sa na rozdiel od objednávaných klasických poukážok zjednodušuje. Manipulácia je takisto ľahšia s platobnou kartou a finančné prostriedky na karte sú chránené PIN kódom. Pri strate alebo krádeži sa karta zablokuje. Každý zamestnanec si môže overiť zostatok online alebo telefonicky. Bohužiaľ, táto forma poskytovania benefitov sa zatiaľ vzťahuje len na stravovanie vrátane nákupu potravín a nápojov. Predpokladám, že v budúcnosti sa rozšíri použitie platobnej karty aj na zvyšok portfólia zamestnaneckých výhod.

Na základe zhodnotenia predností a slabín vyššie popisovaných foriem implementácie cafeteria systému by som vzhľadom na okolie spoločnosti PSL, a.s. a skladbu zamestnancov, z ktorých viac ako 60 % pracuje na robotníckych pozíciách odporučila firme zaviesť systém poukážok.

S prihliadnutím na stále prebiehajúce protikrízové opatrenia vo firme a predpoklad nedostatočných znalostí prostredia internetu medzi robotníkmi neodporúčam v súčasnosti zavádzať internetovú aplikáciu. Myslím si, že tento spôsob voľby benefitov by ich neoslovil a zostal by nevyužitý. Potvrďuje to aj vyhodnotenie prieskumu v analytickej časti práce, kde len 24 % respondentov využíva internet.

Keďže PSL, a.s. chce systém motivácie zlepšovať a prípadne aj rozširovať, momentálne ani zavádzanie zamestnaneckých výhod platobnou kartou nie je vhodné, nakoľko túto možnosť ponúkajú formou outsourcingu firmy len na benefity spojené so stravovaním a počet partnerov akceptujúcich platobnú kartu tohto typu je v okrese Považská Bystrica nedostatočný.

Odporúčenie pre spoločnosť PSL, a.s. je sledovať trendy v oblasti implementácie cafeteria systému a v prípade záujmu o internetovú aplikáciu vopred vytvoriť podmienky jeho neskoršieho používania, tzn. formou vzdelávania a kurzov zoznámiť všetky kategórie zamestnancov s internetom a jeho možnosťami využitia.

#### **8.4 Časová analýza projektu**

Na riadenie procesu zavádzania cafeteria systému do praxe som z hľadiska doby trvania projektu využila sieťovú analýzu. Metódou CPM (Critical Path Method – metóda kritickej cesty), ktorá je deterministická, tzn. doba trvania činností je pevná a neuvažujeme o možnosti jej zmeny. Pomocou tejto metódy zistím najkratší možný čas zavedenia systému, kritickú cestu, prípadné časové rezervy.

Realizácia navrhnutého projektu sa skladá z viacerých činností s rôznou dobou trvania. Ich prehľad ponúka nasledujúca tabuľka.



Tab. 9 Činnosti nutné k realizácii projektu cafeteria systému [vlastné spracovanie]

Činnosť	Popis činnosti	Doba trvania (dni)	Predchádzajúca činnosť
A	Zostavenie dotazníka	1	-
B	Zber dát	10	A
C	Vyhodnotenie dotazníka	3	B
D	Vytvorenie portfólia benefitov	2	C
E	Vytvorenie účtov zamestnancom	1	C
F	Pridelenie kreditov na účty zamestnancov	1	E
G	Kontakt s firmou vydávajúcou poukážky, podpis zmluvy	2	D
H	Spracovanie požiadavky zamestnancov na počet a druh poukážok	3	F
I	Objednávka poukážok	1	G,H
J	Vytvorenie a tlač prehľadu prevádzok akceptujúcich poukážky	1	I
K	Doručenie objednávky do PSL, a.s.	3	I
L	Finančná transakcia	1	K
M	Rozdelenie poukážok medzi zamestnancov	5	J, L

Tab. 10 Riešenie získané použitím programu WinQSB

04-27-2010 17:49:10	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	10	1	11	1	11	0
3	C	Yes	3	11	14	11	14	0
4	D	no	2	14	16	15	17	1
5	E	Yes	1	14	15	14	15	0
6	F	Yes	1	15	16	15	16	0
7	G	no	2	16	18	17	19	1
8	H	Yes	3	16	19	16	19	0
9	I	Yes	1	19	20	19	20	0
10	J	no	1	20	21	23	24	3
11	K	Yes	3	20	23	20	23	0
12	L	Yes	1	23	24	23	24	0
13	M	Yes	5	24	29	24	29	0
	Project Completion Time		=	29	days			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

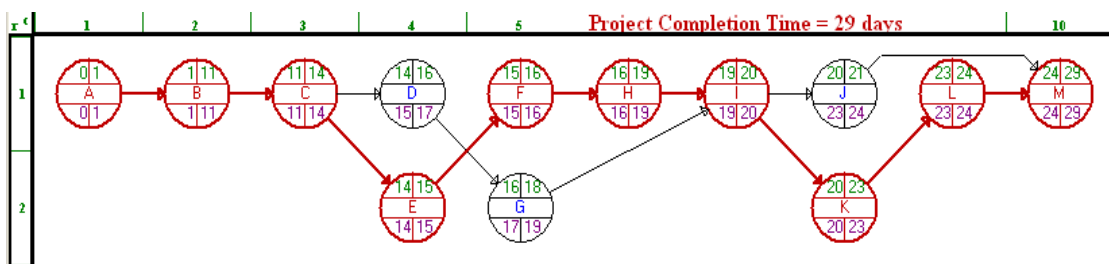
Z tabuľky 10 je zrejmé, že najkratšia možná doba realizácie projektu je 29 dní. Kritickými činnosťami nie sú činnosti D, G, J. Existuje pri nich časová rezerva.

Tab. 11 Kritická cesta [program WinQSB]

04-27-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	E
5	F
6	H
7	I
8	K
9	L
10	M
<b>Completion Time</b>	<b>29</b>

Kritická cesta tvorená kritickými činnosťami z tabuľky 11 udáva najdlhšiu možnú cestu medzi vstupom a výstupom projektu.

Grafické znázornenie všetkých činností s vyznačením kritickej cesty znázorňuje graf 25.



Graf 25 Uzlovo ohodnotený sieťový graf [program WinQSB]

### 8.5 Nákladová analýza projektu

Zmena systému poskytovania zamestnaneckých výhod z plošného na cafeteria systém si vo firme vyžiada vynaloženie finančných prostriedkov. Výška nákladov u jednotlivých položiek je rozpísaná v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 12 Nákladová analýza projektu [vlastné spracovanie]

Činnosť spojená s realizáciou projektu	Náklady (EUR)
Vytvorenie účtu každému zamestnancovi	20
Prideľovanie bodov na účet zamestnancom	20
Zostavenie dotazníka	34
Zber dát	12
Vyhodnotenie dotazníka	102

Vytvorenie portfólia výhod	16
Vytváranie objednávky - sumarizácia počtu, druhov poukážok od všetkých zamestnancov	40
Rozdeľovanie poukážok zamestnancom	34
Vytvorenie prehľadu o prevádzkach, kde je možné poukážky uplatniť	8
Tlač dotazníkov	40
Tlač prehľadu prevádzok	60
Doručenie objednávky do firmy	5
	<b>391</b>

Položky zahrnuté do analýzy sú prehľadom činností nutných vykonať, aby bolo dosiahnuté skutočného zlepšenia systému motivácie v spoločnosti a aby boli do portfólia zahrnuté len tie benefity, ktoré sú významné a atraktívne pre zamestnancov. Preto by celý proces zavádzania mal začínať kvalitným prieskumom medzi všetkými zainteresovanými.

PSL, a.s. neuvažuje o nákupe softvérového vybavenia. Na správu systému využije poverený pracovník Microsoft Excel.

Realizácia projektu zavedenia cafeteria systému formou poukážok do spoločnosti si vyžiadava vynaloženie celkom 391 €, z toho 286 € na personálne náklady.

Do nákladov je nutné ešte započítať poplatok za službu firmy vydávajúcej poukážky v rozmedzí 3 – 4 % z nominálnej hodnoty objednaných poukážok. Túto sumu som nedokázala vyčíslit', nakoľko PSL, a.s. odmietla poskytnúť potrebné údaje.

## 8.6 Prínosy a riziká spojené s projektom

Táto podkapitola ponúka zhodnotenie prínosov a rizík, ktoré so sebou implementácia projektu nesie.

Prínosy:

- Zamestnanci sú aktívne zapájaní do procesu voľby zamestnaneckých výhod a tým sa aj ich záujem o rozsah a portfólio benefitov zvyšuje.
- Zamestnanci majú možnosť zmeniť svoju voľbu niekoľkokrát v roku, na základe svojich preferencií.
- Výber spomedzi benefitov zvyšuje vnímanie ich hodnoty a prestávajú byť považované za samozrejmosť.

- Cafeteria systém je spravodlivejší v limitnom obmedzení čerpania a prehľadnejší pre zamestnávateľa, aj zamestnancov.
- Implementáciou cafeteria systému s doterajším rozsahom benefitov môže firma ušetriť vďaka jeho efektívnejšiemu využitiu, prípadne za rovnakú sumu vyčlenenú na zamestnanecké výhody portfólio rozšíriť.
- Zamestnanci sú na svojich pracovných pozíciách stimulovaní na vyššej úrovni, rastie spokojnosť s vykonávanou prácou a zároveň sa zvyšuje lojalita voči spoločnosti, zamestnanci tak nemajú potrebu meniť zamestnanie, čo vedie k nižšej fluktuácii.
- Konkurenčná výhoda na trhu v porovnaní s ostatnými firmami pri získavaní nových zamestnancov, ktorých zaujíma aj to, čo zamestnávateľ okrem mzdy ponúkne navyše.

#### Riziká:

- Nezávládnutie komunikácie medzi pracovníkmi zodpovednými za zavádzanie systému a zamestnancami.

Je nutné dohliadnuť, aby bol projekt predstavený všetkým zamestnancom v zrozumiteľnej forme. Kvalita systému závisí od každého jednotlivca, keďže súčasťou implementácie je aj dotazníkové šetrenie

- Časové prekročenie implementácie projektu.

Na elimináciu tohto rizika je spracovaná časová analýza, ktorú je nutné kontrolovať, aby nedošlo k oneskoreniu termínu ukončenia implementácie. Prekročenie tejto doby by viedlo k zvýšeným personálnym nákladom.

- Nezáujem o čerpanie benefitov novým systémom zo strany zamestnancov.

Je to riziko každej zmeny vo firme, ktorá môže spôsobiť počiatočný nezáujem. Opäť je potrebné zvoliť vhodné spôsoby komunikácie.

- Zmeny v legislatíve.

Toto riziko samotná firma neovplyvní, no je pravdepodobné, že by sa zmenám dokázala v predstihu prispôbiť.

- Neoslovenie zamestnancov ponúkaným portfóliom benefitov.

Pracovníci personálního úseku, kteří realizují projekt musí na základě vyhodnocení dotazníku dokázat identifikovat takú skladbu benefitov, ktorá bude prít'azlivá pre zamestnancov a aj dostatočne využívaná.

- Nedostatok prevádzok v okolí PSL, a.s. akceptujúcich rôzne druhy poukážok.

V prípade stravovacích poukážok je riziko nízke, nakoľko je ich použitie možné nielen v reštauračných zariadeniach, ale i v obchodoch s potravinami. U ostatných druhov môže dôjsť k neuspokojivému počtu prevádzok, kde sa poukážky dajú uplatniť. Zodpovední pracovníci musia preto sledovať sieť týchto prevádzok a prípadne navrhovať firme vydávajúcej poukážky rozšírenie o konkrétne ďalšie prevádzky.

## 8.7 Zhrnutie projektovej časti

V úvode projektovej časti diplomovej práce som vyhodnotila, že v systéme motivácie spoločnosti PSL, a.s. je priestor pre zlepšenie oblasti zamestnaneckých výhod.

Na základe prieskumu vykonanom medzi zamestnancami spoločnosti som navrhla korekcie v štruktúre poskytovaných benefitov, ktoré by mali byť pravidelne prehodnocované, aby spĺňali kritérium potrebnosti a aktuálnosti pre pracovníkov firmy.

Pre naplnenie cieľa tejto časti práce, ktorým bola zmena spôsobu poskytovania zamestnaneckých výhod som vypracovala projekt na zavedenie cafeteria systému.

V projektovej časti som popísala fungovanie systému, jeho výhody a nevýhody a možnosti implementácie. Domnievam sa, že pre PSL, a.s. je z hľadiska prechodu z plošného poskytovania zamestnaneckých výhod na voliteľný systém najvhodnejšie zaviesť poukážky.

Projekt som podrobila časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

## ZÁVER

Dôležité pre firmu je, aby mala oporu v ľudských zdrojoch. Tie totiž ako prvé môžu položiť firmu na lopatky. Mať skutočne oddaného pracovníka vo svojich radoch je skôr výnimkou. Ľudí často zláka vidina lepšieho zárobku. Po čase ale zistia, že s prechodom ku konkurencii nie sú natoľko spokojní. Peniaze totiž nezaručia dlhodobú spokojnosť a motiváciu v práci. Je potrebné niečo viac. Uvedomelé firmy dnes pripravujú systémy motivácie, ktoré dajú impulzy a podnety pracovníkom a nabudia ich k výkonom. Podstatným efektom správne nastaveného systému je znížená fluktuácia pracovníkov a zvýšenie ich lojality k zamestnávateľovi.

Motivácia a stimulácia sú personálnymi procesmi, ktorých prítomnosť je nutná v celom personálnom riadení od získavania a prijímania nových pracovníkov po ich adaptáciu, rozvoj a riadenie kariéry.

Spoločnosť, s ktorou som spolupracovala pri písaní diplomovej práce má vytvorený motivačný systém a ja som sa zamerala na jeho zlepšenie.

Diplomovú prácu som rozdelila na dve hlavné časti. Teoretické východiská prvej časti práce obsahujú literárnu rešerš základných pojmov vzťahujúcich sa k téme a sú odrazovým mostíkom k stanoveniu hypotéz overovaných prieskumom spokojnosti a motivácie zamestnancov pomocou dotazníkového šetrenia v praktickej časti.

Na základe výsledkov prieskumu som upriamila svoju pozornosť na zamestnanecké výhody ako oblasť nepeňažného odmeňovania, ktorú som identifikovala pre projektovú časť venovanú jej zlepšeniu.

Spoločnosť PSL, a.s. doteraz poskytovala benefity plošne všetkým zamestnancom, čo som vyhodnotila s odvolaním sa na vyhodnotenie prieskumu z hľadiska nízkeho využitia ako neefektívne vynakladanie finančných prostriedkov.

V projektovej časti som navrhla implementovať z ponúknutých foriem voliteľného systému zamestnaneckých výhod poukážky. Domnievam sa, že najdôležitejšími prínosmi zavedenia tejto formy bude väčšie využívanie benefitov, nie príliš veľké zaťaženie firmy jej implementáciou a pre zamestnancov bude viac motivujúca, vďaka väčšej voľnosti pri ich výbere a použití. Projekt som podrobila časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th edition. London : Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha : Management , 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha : Computer, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [5] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇAKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] FAERBER, Yvonne; STÖWE, Christian. *Vedení lidí v praxi : Zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha : Grada , 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- [7] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [8] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [9] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů - Vybrané kapitoly*. 2. upr. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [20] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [31] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplnené vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [42] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

- [53] MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. 6. vyd. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [64] PORVAZNÍK, Ján. Celostní management : pilíře kompetence v řízení. 4. přepracované a doplnené vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [75] STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy. 1. vyd. Praha : Grada, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

#### Seriálové publikácie:

- [86] Tento rok chcú prekročiť štvormiliardovú hranicu. *MY a strojáři*. 2008, č. 39, s. 2.

#### Elektronické zdroje:

- [97] MATEICIUC, Aleš. Personální management [online]. 2008 [cit. 2010-03-15]. Pojetí soudobého managementu. Dostupné z WWW: <<http://www.math.slu.cz/studmat/PersonalniManagement/personalniManagement.pdf>>.
- [108] Environmentálna politika spoločnosti PSL, a.s. [online]. 2005 [cit. 2008-05-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.psl.sk/sk/index.php?pgid=14>>.
- [119] KÁCHA, Jan. Podnikanie a riadenie [online]. 2008 [cit. 2010-03-21]. Headhunting búra stereotypy náboru. Dostupné z WWW: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/headhunting-bura-stereotypy-naboru.html>>.
- [20] *Sodexo* [online]. 2009 [cit. 2010-04-10]. Čerpanie sociálneho fondu . Dostupné z WWW: <[http://www.sodexo.sk/sksk/sluzby/zamestnanecke-benefity\\_darceky/zamestnanecke-benefity/poukazky-na-volny-cas/socialny-fond.asp](http://www.sodexo.sk/sksk/sluzby/zamestnanecke-benefity_darceky/zamestnanecke-benefity/poukazky-na-volny-cas/socialny-fond.asp)>.
- [212] *Mojebenefity* [online]. 2009 [cit. 2010-04-10]. Ukážka mojeBenefity.sk – ponuka benefitov. Dostupné z WWW: <<http://mojebenefity.sk/Start/ako-to-funguje/preuzivatelov.html>>.



Ostatné zdroje:

- [22] PEKAR, T. Interné materiály spoločnosti PSL, a.s.
- [23] BLAŠKO, Štefan. Hospodárska kríza zasiahla aj PSL, a.s.. *Aktuality : Informačný mesačník pre zamestnancov PSL, a.s.* 2009, roč. 8, č. 2, s. 1.
- [24] Celopodniková dovolenka. *Aktuality : Informačný mesačník pre zamestnancov PSL, a.s.* 2009, roč. 8, č. 6, s. 3.
- [25] HAMŠÍKOVÁ, Júlia. *Analýza motivačného programu spoločnosti PSL, a.s.* [s.l.], 2008. 76 s. Bakalárska práca. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Eva Mráčková.

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1 Schematické zobrazenie vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činnosti (správanie sa, resp. jednanie človeka) [3] .....	22
Obr. 2 Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie [11] .....	26
Obr. 3 Vplyv pravdepodobnosti na úspech motivácie [8] .....	28
Obr. 4 Užívateľský účet internetovej aplikácie [21] .....	79

**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1 Časový harmonogram prieskumu .....	48
Tab. 2 Veková štruktúra respondentov [vlastné spracovanie] .....	49
Tab. 3 Dĺžka pracovného pomeru respondentov [vlastné spracovanie] .....	51
Tab. 4 Bezpečnosť a ochrana zdravia respondentov [vlastné spracovanie].....	54
Tab. 5 Súčasná ponuka zamestnaneckých výhod [vlastné spracovanie] .....	62
Tab. 6 Ponuka a využitie zamestnaneckých výhod [vlastné spracovanie].....	72
Tab. 7 Návrh ročného pridelovania bodov pracovníkom PSL, a.s. (1 bod = 1 €) [vlastné spracovanie] .....	75
Tab. 8 Druhy poukážok [20] .....	78
Tab. 9 Činnosti nutné k realizácii projektu cafeteria systému [vlastné spracovanie] .....	81
Tab. 10 Riešenie získané použitím programu WinQSB .....	81
Tab. 11 Kritická cesta [program WinQSB] .....	82
Tab. 12 Nákladová analýza projektu [vlastné spracovanie] .....	82

**ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1 Štruktúra respondentov podľa pohlavia [vlastné spracovanie].....	49
Graf 2 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov [vlastné spracovanie] .....	50
Graf 3 Pracovné zaradenie respondentov [vlastné spracovanie] .....	50
Graf 4 Celková spokojnosť respondentov s vykonávanou prácou [vlastné spracovanie].....	52
Graf 5 Dôvody spokojnosti respondentov s vykonávanou prácou [vlastné spracovanie].....	53
Graf 6 Dôvody nespokojnosti respondentov s vykonávanou prácou [vlastné spracovanie].....	53
Graf 7 Spokojnosť respondentov s pracoviskom [vlastné spracovanie].....	54
Graf 8 Pracovné zaťaženie respondentov [vlastné spracovanie] .....	55
Graf 9 Komparácia kvalifikácie a náplne práce respondentov [vlastné spracovanie] .....	55
Graf 10 Spokojnosť s výškou mzdy [vlastné spracovanie].....	56
Graf 11 Spokojnosť s výškou mzdy v závislosti od najvyššieho dosiahnutého vzdelania [vlastné spracovanie].....	56
Graf 12 Spokojnosť s výškou mzdy v závislosti od dĺžky pracovného pomeru [vlastné spracovanie] .....	57
Graf 13 Zvažovanie zmeny zamestnania [vlastné spracovanie] .....	57
Graf 14 Vzťahy respondentov s kolegami na pracovisku [vlastné spracovanie].....	58
Graf 15 Komunikácia respondentov s nadriadenými [vlastné spracovanie].....	59
Graf 16 Aktivita respondentov v nových nápadoch [vlastné spracovanie].....	60
Graf 17 Spätná väzby o podaných návrhoch [vlastné spracovanie].....	60
Graf 18 Znalosť stratégie a cieľov spoločnosti [vlastné spracovanie].....	61
Graf 19 Významnosť motivačných faktorov na respondentov [vlastné spracovanie] .....	62
Graf 20 Ponuka a využitie zamestnaneckých výhod [vlastné spracovanie].....	63
Graf 21 Dostatočnosť rozsahu zamestnaneckých výhod [vlastné spracovanie] .....	64
Graf 22 Účasť na podobných prieskumoch [vlastné spracovanie] .....	64
Graf 23 Oboznámenie s vyhodnotením prieskumu [vlastné spracovanie] .....	65
Graf 24 Zaznamenanie zmien po účasti na prieskume [vlastné spracovanie] .....	65
Graf 25 Uzlovo ohodnotený sieťový graf [program WinQSB] .....	82

## ZOZNAM PRÍLOH

P I      Nevyplnený dotazník



7. Ste celkovo spokojný(á) s prácou, ktorú vykonávate?
- a) Áno  
b) Skôr áno  
c) Skôr nie  
d) Nie
8. Aký je dôvod Vašej spokojnosti / nespokojnosti? (môžete zakrúžkovať viac možností)
- a) Zaujímavá práca  
b) Pestrá práca  
c) Kreatívna práca  
d) Nudná práca  
e) Monotónna práca  
f) Náročná práca  
g) Iné.....
9. Ste spokojný(á) so svojím pracoviskom?
- a) Spokojný(á)  
b) Skôr spokojný(á)  
c) Skôr nespokojný(á)  
d) Nespokojný(á)
10. Myslíte si, že je na Vašom pracovisku dostatočne zabezpečená bezpečnosť práce a ochrana zdravia?
- a) Áno  
b) Skôr áno  
c) Skôr nie  
d) Nie
11. Ako hodnotíte svoje pracovné zaťaženie?
- a) Primerané  
b) Niekedy mám viac práce než obvykle  
c) Som zaťažený(á) nadmerným množstvom práce  
d) Nie som pracovne vyťažený
12. Zodpovedá náplň práce Vašej kvalifikácii?
- a) Áno  
b) Čiastočne  
c) Nie
13. Ste spokojný(á) s výškou mzdy?
- a) Spokojný(á)  
b) Skôr spokojný(á)  
c) Skôr nespokojný(á)  
d) Nespokojný(á)
14. Uvažovali ste v priebehu posledného štvrt'roka nad zmenou zamestnania?
- a) Áno  
b) Nie  
(pokračujte otázkou č. 16)
15. Popíšte dôvod  
.....
16. Aké máte vzťahy s kolegami na pracovisku?
- a) Priateľské  
(pokračujte otázkou č. 18)  
b) Vzájomne sa tolerujeme  
(pokračujte otázkou č. 18)  
c) Nepriateľské

17. V prípade, že máte vzťahy s kolegami na pracovisku nepriateľské, dokázali by ste identifikovať príčiny? (rivalita, nedostatok informácií,...)

.....

18. Aká je Vaša komunikácia s nadriadenými?

- a) Máme bezproblémovú komunikáciu, môžem sa na nich obrátiť s akýmkoľvek problémom
- b) Komunikácia sa obmedzuje len na príkazy
- c) Komunikácia viazne
- d) Komunikácia prebieha až po výskyte problému, priebežne nie

19. Prinášate do spoločnosti nové nápady?

- a) Áno
- b) Nie  
(pokračujte otázkou č. 21)

20. Ak áno, aká je spätná väzba?

- a) Ak firma návrh prijme, získam odmenu
- b) Firma návrh prijme a odmenu nezískam
- c) Ak firma návrh zamietne, podá mi vysvetlenie
- d) Firma návrh zamietne bez vysvetlenia

21. Poznáte stratégiu a ciele spoločnosti?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Nie

22. Pôsobia na Vás motivujúco nasledujúce faktory? (označte krížikom)

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Jasne stanovené ciele				
Kolektívne motivačné stretnutia				
Spätná väzba o výkonoch				
Ocenenie výsledkov nadriadenými				
Finančné odmeňovanie dosiahnutých cieľov				
Objektívnosť nadriadeného				
Obava zo sankcií za prípadné nesplnenie úloh				
Vzdelávanie a profesijný rozvoj				
Pracovný postup (povýšenie)				
Nárast mzdy				
Poskytovanie benefitov				
Spoluúčasť na rozhodovaní				
Radosť z práce				
Prospešnosť pre okolie				



