

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců Letiště Piešťany

Petra Jandová

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Jandová**
Osobní číslo: **M15725**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Zvýšení spokojenosti zaměstnanců Letiště Piešťany**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

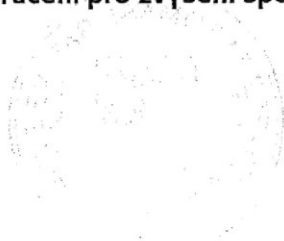
I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců Letiště Piešťany.
- Navrhněte doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců Letiště Piešťany.

Závěr



Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
ČASTORÁL, Zdeněk. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
GREGAR, Aleš. Personální management: vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
PORVAZNÍK, Ján. Celostní management. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2014, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Hýblová**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

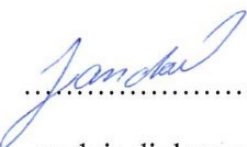
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.5.2018

Jméno a příjmení:


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalárska práca sa zameriava na analýzu a zvýšenie spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Bakalárska práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti práce sú charakterizované základné pojmy v oblasti riadenia ľudských zdrojov, motivácie, spokojnosti a odmeňovania zamestnancov. Praktická časť bakalárskej práce obsahuje charakteristiku spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. a prostredníctvom krátko rozhovoru je zistená spokojnosť zamestnanca, ktorý na letisku pracoval pred 15 rokmi a pomocou dotazníkového šetrenia je odhalený súčasný stav spokojnosti zamestnancov v spoločnosť. Súčasťou praktickej časti je tiež zhrnutie praktickej časti a doporučenia pre zvýšenie spokojnosti zamestnancov v spoločnosti.

Kľúčové slová: motivácia, spokojnosť zamestnancov, odmeňovanie, zamestnanecké benefity, riadenie ľudských zdrojov

ABSTRACT

The Bachelor thesis is focused into analyses and increase of employee satisfaction in the Piestany Airport company. The work is divided on teoretical and practical part. In the teoretical part of bachelor thesis is characterized general concepts of human resources management, employee satisfaction and employee remuneration. The practical part of bachelor thesis conteins characteristic of Piestany Airport company and through short interview is found satisfaction of one employe, which worked at the airport 15 years ago and through questionnaire survey reveals current situation of employee satisfaction in company. As a part of practical part is also summary of the practical part and recomendations for increase of employee satisfaction in the company.

Keywords: motivation, employee satisfaction, remuneration, employee benefits, human resources management

Chcela by som sa poďakovať vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Monike Hýblovej za cenné rady, čas a pomoc, ktorú mi poskytla pri vypracovávaní mojej bakalárskej práce. Takisto by som sa chcela poďakovať aj zamestnancom letiska v Piešťanoch za ich ochotu a cenné informácie, ktoré mi poskytli v súvislosti s mojou bakalárskou prácou. Veľká vďaka patrí aj mojej rodine a kamarátom, ktorí počas štúdia pri mne stáli a podporovali ma.

„Spokojný zamestnanec urobí viac, ako traja nespokojní.“

Henry Ford

OBSAH

ÚVOD.....	8
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	10
I.TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZAMESTNANEC	13
1.1 SPOKOJNÝ ZAMESTNANEC	13
2 PREDSTAVENIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	15
2.1 CHARAKTERISTIKA A PODSTATA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	15
2.1.1 <i>Rôznorodosť manažmentu ľudských zdrojov</i>	16
2.2 CIELE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	16
2.3 MODEL Y RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	17
2.3.1 <i>The Matching model</i>	17
2.3.2 <i>Harvardský model</i>	17
2.3.3 <i>Kontextový model</i>	18
3 MOTIVÁCIA A JEJ CHARAKTERISTIKA.....	19
3.1 PROGRAMY MOTIVÁCIE	20
3.1.1 <i>Ako zrealizovať efektívny motivačný program</i>	21
3.2 AKO EFEKTÍVNE MOTIVOVAŤ ZAMESTNANCOV	21
3.3 PRINCÍPY MOTIVÁCIE	22
3.4 MOTIVAČNÉ TEÓRIE.....	23
3.4.1 <i>Teória potrieb</i>	23
3.4.2 <i>Teória motivačného procesu</i>	25
3.4.3 <i>Teória Inštrumentality</i>	26
3.4.4 <i>Teória obsahu</i>	26
4 SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV	27
4.1 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ	27
4.2 VPLYVY NA SPOKOJNOSŤ A NESPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV	27
5 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV.....	30
5.1 VÝHODY ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV	30
5.2 FORMY ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV	30
5.2.1 <i>Mzda a jej diferenciácia</i>	31
5.2.2 <i>Odmeňovanie zamestnaneckými benefitmi</i>	32
5.2.3 <i>Odmeňovanie na základe hodnotenia práce</i>	33
5.2.4 <i>Odmeňovanie na základe schopností</i>	33
5.2.5 <i>Výkonové odmeňovanie</i>	33
5.3 ÚLOHY ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV	34
6 VÝSKUMNÉ ŠETRENIE.....	35
6.1 DOTAZNÍK	35
6.1.1 <i>Štruktúra dotazníka</i>	35
6.1.2 <i>Druhy využívaných otázok v dotazníku</i>	35
6.1.3 <i>Výhody a nevýhody využitia dotazníka</i>	36
6.2 ROZHOVOR	36
6.2.1 <i>Štruktúra Rozhovoru</i>	37
6.2.2 <i>Druhy Rozhovoru</i>	37
II. PRAKTICKÁ ČÁST	38

7	CHARAKTERISTIKA LETISKA PIEŠŤANY	39
7.1	HISTÓRIA LETISKA.....	40
7.2	LETISKO A JEHO LINKY	40
7.3	PROJEKTY Z FONFOV EURÓPSKEJ ÚNIE	41
7.4	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	41
7.5	KONKURENCIESCHOPNOSŤ LETISKA	42
7.6	ZISK LETISKA ZA POSLEDNÉ ROKY.....	43
7.7	SWOT ANALÝZA LETISKA	44
7.8	VÍZIE LETISKA DO BUDÚCNOSTI	45
8	SPOLOČNOSŤ A ZAMESTNANCI	46
8.1	VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV OD ROKU 2012	46
8.2	ZAMESTNANECKÉ BENEFITY V SPOLOČNOSTI.....	46
8.3	FINANČNÉ OHODNOTENIE ZAMESTNANCOV	47
9	ROZHOVOR.....	48
10	DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE.....	50
10.1	PRÍPRAVA A REALIZÁCIA ZBERU DÁT	50
10.2	ŠTRUKTÚRA DOTAZNÍKA.....	50
10.3	IDENTIFIKÁCIA RESPONDENTOV	51
10.4	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA	54
10.5	PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ V SPOLOČNOSTI LETISKO PIEŠŤANY, A.S.....	54
10.6	PRACOVNÁ MOTIVÁCIA A SPOLOČNOSŤ LETISKO PIEŠŤANY, A.S.	56
10.7	VZŤAHY NA PRACOVISKU LETISKA	57
10.8	ODMEŇOVANIE A ZAMESTNANECKÉ BENEFITY	58
10.9	SPOLOČNOSŤ LETISKO PIEŠŤANY, A.S. A JEJ ZAMESTNANCI.....	60
11	ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI.....	62
12	DOPORUČENIA K ZVÝŠENIU SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI LETISKO PIEŠŤANY, A.S.	65
12.1	PRACOVNÁ MOTIVÁCIA.....	65
12.1.1	<i>Pochvala zamestnancov.....</i>	<i>65</i>
12.1.2	<i>Školenie pre vedúcich pracovníkov.....</i>	<i>66</i>
12.1.3	<i>Hodnotiaci pohovor</i>	<i>66</i>
12.1.4	<i>Konzultácie príčin vzniku a finančná odmena.....</i>	<i>67</i>
12.2	ODMEŇOVANIE A ZAMESTNANECKÉ BENEFITY	67
12.2.1	<i>Výkonové odmeny</i>	<i>68</i>
12.2.2	<i>Príspevok na transport.....</i>	<i>68</i>
12.3	VZŤAHY NA PRACOVISKU	68
12.3.1	<i>Teambuilding</i>	<i>69</i>
	ZÁVER	71
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	73
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	76
	ZOZNAM OBRÁZKOV	77
	ZOZNAM TABULIEK	78
	ZOZNAM PRÍLOH.....	79

ÚVOD

Spokojnosť zamestnancov je v súčasnej dobe stále viac opakujúcou sa témou. Spoločnosť si dobre uvedomuje, že bez svojich zamestnancov by nedosiahla potrebného výkonu a svojich pracovných cieľov. Pre spoločnosť je veľmi dôležité aby zamestnanci, ktorí v nej pracujú sa cítili na pracovisku spokojne. Odráža sa to nielen v ich výkone, ale aj v reputácií celej spoločnosti či v jej sociálnej klíme. Zamestnávateľa i vedúci pracovníci by mali neustále motivovať zamestnancov, kontrolovať stav spokojnosti, z dôvodu zvýšenia výkonu celej spoločnosti a konkurencieschopnosti podniku.

Bakalárska práca vznikla z dôvodu analýzy spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. a navrhnutia doporučení pre zvýšenie spokojnosti týchto zamestnancov. Bakalárska práca je rozdelená na dve časti. V prvej časti, ktorou je teoretická časť je cieľom popísať a charakterizovať zamestnanca a takisto i základné pojmy z oblasti riadenia ľudských zdrojov, jeho podstaty, cieľov a vybraných modelov. Okrem charakteristiky zamestnanca a riadenia ľudských zdrojov sa teoretická časť venuje i opisu pracovnej motivácie, kde sú predstavené programy. Okrem motivačných programov sú predstavené i myšlienky známych autorov, ktoré vyjadrujú ako efektívne motivovať zamestnancov. Následne na to sú charakterizované princípy motivácie a základné motivačné teórie s autormi ako Maslow, Herzberger či Alderfer. V teoretickej časti sa nachádza i charakteristika spokojnosti zamestnancov, v ktorej sú vymedzené základné vplyvy na spokojnosť či nespokojnosť zamestnancov. Ďalej je v teoretickej časti zahrnuté odmeňovanie zamestnancov, kde sú predstavené hlavné formy odmeňovania zamestnancov, ako je mzda, odmeňovanie na základe hodnotenia práce, na základe schopností či výkonové odmeňovanie. V závere teoretickej časti je charakterizovaná vybraná kvantitatívna metóda použitá pri spracovaní praktickej časti.

V praktickej časti bakalárskej práce je zahrnutá charakteristika spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Cieľom praktickej časti je analýza súčasnej situácie spokojnosti zamestnancov letiska a odhalenie prípadných nedostatkov spokojnosti zamestnancov. Do praktickej časti bakalárskej práce je zahrnutý aj krátky rozhovor so zamestnancom letiska, ktorý pre letisko pracoval pred 15 rokmi. Analýza je spracovaná pomocou kvantitatívneho výskumu. Dáta sú nazbierané prostredníctvom dotazníka. V závere praktickej časti bakalárskej práce je zhrnutie praktickej časti, v ktorej sú zhrnuté odpovede z dotazníkového šetrenia a porovnanie s týmito odpoveďami, s odpoveďou zamestnanca zpred 15 rokov. Okrem zhrnutia praktickej časti sú navrhnuté možné doporučená, pomocou ktorých by sa mala

zvýšiť spokojnosť zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Predpokladaným výsledkom praktickej časti bakalárskej práce je zistenie niektorých nedostatkov spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Význam predpokladaného výsledku spočíva v navrhnutí možných doporučení pre ich odstránenie a zvýšenie spokojnosti zamestnancov v spoločnosti.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

V každej spoločnosti sa nachádzajú rôzne typy zamestnancov a každého zamestnanca je dôležité v jeho výkone podporovať a motivovať tak, aby sa cítil spokojný a odrazilo sa to aj na jeho pracovnom výkone. Podstatou pre zvýšenie spokojnosti zamestnancov je nutné mať informácie o danej problematike a takisto i jej porozumenie.

V tejto práci bude skúmaná spokojnosť zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Primárnym cieľom celej bakalárskej práce je zhodnotiť súčasný stav spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. a navrhnúť možné riešenia, ktoré by prispievali k zvýšeniu zisteného stavu. Ďalším cieľom bakalárskej práce je porovnanie niektorých odpovedí súčasných zamestnancov s odpoveďami zamestnanca, ktorý pracoval pre spoločnosť pred 15 rokmi.

Hlavným cieľom teoretickej časti bakalárskej práce je zber informácií, na základe ktorých je vypracovaný odborný podklad ku spracovaniu praktickej časti. Tieto informácie sa týkajú oblasti riadenia ľudských zdrojov, motivácie, spokojnosti zamestnancov a tiež ich odmeňovania.

Teoretická časť obsahuje informácie, ktoré sú získané z tuzemských i zahraničných odborných zdrojov. Metóda využitá v teoretickej časti bakalárskej práce sa nazýva deskriptívna metóda, pomocou ktorej je možné nahliadnúť do ďalekého vnútra danej problematiky a takisto pomôže uvedomiť si a lepšie spracovať určité informácie. Pomocou tejto metódy je vypracovaný podklad pre praktickú časť bakalárskej práce.

Hlavným cieľom praktickej časti je vypracovanie analýzy súčasného stavu spokojnosti zamestnancov letiska v Piešťanoch. Ako ďalší krok bude predstavenie návrhov a možných realizovaných doporučení, ktoré by mali prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov letiska.

Praktická časť bakalárskej práce je zhotovená pomocou kvantitatívneho výskumu, kde bol ku spracovaniu tohoto výskumu využitý dotazník a krátky pološtrukturovaný rozhovor. Dotazník i rozhovor je realizovaný na letisku v Piešťanoch. Dotazník je realizovaný v časovom rozmedzí 4 hodiny. Otázky použité v dotazníku sú otvorené aj uzatvorené. Respondenti tvoria zamestnanci letiska v Piešťanoch, ktorých odpovede sú v praktickej časti graficky znázornené. Otázky použité v rozhovore sú podobné otázkam použitým v dotazníku. Opýtaným je zamestnanec, ktorý pre spoločnosť pracoval pred 15 rokmi. Rozhovor je realizovaný v časovom rozmedzí 20 minút. Niektoré informácie použité

v praktickej časti bakalárskej práce pochádzajú z interných zdrojov spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.

V poslednej časti bakalárskej práce je zhrnutie bakalárskej práce a takisto sú tu predstavené možné návrhy a doporučená, ktoré by mohli dopomôcť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov letiska. V tejto časti bakalárskej práce bude využitá metóda dedukcie.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZAMESTNANEC

Podľa § 11 ods. 1, zákona č. 311/2001 Z.z. Zákonníka práce je pojem zamestnanec definovaný ako:

„Zamestnanec je fyzická osoba, ktorá v pracovnoprávných vzťahoch, a ak to ustanovuje osobitný predpis, aj v obdobných pracovných vzťahoch vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu.“

Spôsobilosť fyzickej osoby na pracovnoprávne úkony nastáva po dovŕšení 15. roku človeka. Do tejto doby je práca pre človeka zakázaná. Takisto je zakázaná práca i pre osoby, ktoré nemajú dokončenú povinnú školskú dochádzku. Ale tak ako pri iných zákonoch aj tu existujú výnimky, kde takáto fyzická osoba môže vykonávať určité činnosti, a to ak ide o športové, kultúrne či umelecké alebo reklamné činnosti. Táto **fyzická osoba** ich môže vykonávať podľa podmienok stanovených zákonom o zamestnanosti. Dohodu hmotnej zodpovednosti môže zamestnávateľ so zamestnancom uzatvoriť a podpísať až po dovŕšení 18. roku života človeka (MPSVR SR, © 2007).

Podľa § 43 ods. 1 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce, aby **zamestnanec** mohol nastúpiť do práce a vykonávať svoju prácu, musí podpísať pracovnú zmluvu, ktorá vzniká medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Pracovná zmluva má určité náležitosti, ktoré musí obsahovať. Týmito náležitosťami sú deň kedy zamestnanec nastupuje do práce, miesto výkonu práce, krátka charakteristika práce ktorú bude zamestnanec vykonávať ako aj jej druh a tiež mzdové podmienky.

V zmysle § 48 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce, pracovný pomer môže byť stanovený buď na dobu určitú, ak je tak uvedené v pracovnej zmluve alebo na dobu neurčitú ak v pracovnej zmluve dátum ukončenia práce uvedený nieje. V súčasnej dobe sú zamestnanci viac naklonení pracovať na dobu neurčitú než na dobu určitú z toho dôvodu, že pracovná zmluva môže byť uzatvorená najviac na tri roky a môže sa predĺžiť maximálne trikrát. Pri práci na dobu neurčitú nieje vymedzený žiadny čas trvania pracovného pomeru.

1.1 Spokojný zamestnanec

Ako už je známe podnik môže byť úspešný len v takom prípade, pokiaľ sú spokojní aj zamestnanci čo má výrazný vplyv na výkon celého podniku. Aby tento podnik docielil konkurenčnú výhodu na trhu a využil naplno svoj výkon musí vedieť čo motivuje a uspokojuje jeho zamestnancov. Známym podnikateľom Henry Ford sa zaoberal problematikou spokojnosti svojich zamestnancov. Henry Ford je ideálnym príkladom správneho zamestnávateľa s vysokým počtom spokojných zamestnancov. Zamestnanci Henryho Forda

boli spokojní z důvodu účasti podielu na zisku, vyššími platmi a ako jeden z mála vtedajšej doby poskytol svojim zamestnancom päť dňový pracovný týždeň a osem hodinový pracovný čas. Názory jeho zamestnancov mu tiež neboli ľahostajné, zapájal ich do svojich návrhov na zlepšenie chodu podniku. Ako sa teda **spokojný zamestnanec** prejavuje? Spokojný zamestnanec podáva vysoký výkon na pracovisku, udržuje si dobré vzťahy so svojimi spolupracovníkmi, má záujem o svoju prácu a o zdokonalovanie sa v nej. Rád naberá nové informácie formou doplnkového vzdelávania a zvyšuje svoju angažovanosť v práci. Firma s vysokým počtom spokojných zamestnancov na tom profituje. Ako sa prejavuje **nespokojný zamestnanec**? K docieleniu spokojných zamestnancov je nevyhnutná motivácia či už vo forme odmien, zvýšenia platu či pochvaly a podobne. Nespokojnému zamestnancovi chýba motivácia, ktorá by zvýšila jeho výkon a pôsobila by ako hnací motor. Na pracovisku si neudržiava pracovné vzťahy pretože je demotivovaný. Nespokojný zamestnanec podáva nízky výkon a znižuje tak výkon celého podniku. Je preto aj v záujme firmy aby obmedzila počet nespokojných zamestnancov a začala sa venovať problematike zvýšenia spokojnosti svojich zamestnancov (Britannica, © 2018).

2 PREDSTAVENIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Zamestnanec prináša spoločnosti v ktorej pôsobí nové idee, postupy či nové nápady, ktoré pomáhajú k lepšiemu výkonu celej spoločnosti a organizácie si čoraz viac uvedomujú, aké dôležité je, aby boli ľudské zdroje ideálne rozvíjané a riadené.

2.1 Charakteristika a podstata riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je podľa Čichovskej (2012, s. 139) veľmi dôležitý okruh riadenia obchodnej organizácie. Je veľkou pomocou pri dosahovaní cieľov podniku. HRM taktisto ovplyvňuje podnikovú stratégiu a podstatou je účinné rozmiestnenie zamestnancov a tak ich efektívne využívať. Pre organizácie je dôležité si zamestnancov s určitým talentom a nadaním "strážiť" a netreba zabúdať ani na to, aby v súčasnom období bol manažment ľudských zdrojov formovaný vzhľadom na externé prostredie ako je napríklad trh práce či utvárať výkonné postoje pracovníkov k cieľom celého podniku a jeho prostredia. Je nevyhnutné aby sa formulácia systému HRM zameriavala aj na podmienky vonkajšieho podnikového prostredia ako tak aj na podmienky zákonodarné.

Existuje i **plánovanie ľudských zdrojov**, ktoré je podľa myšlienky Dvořákovej (2007, s. 114) procesne vymedzené usudzovanie v oblasti potreby počtu a zaradenia zamestnancov. Dané plány pochádzajú z organizácie plánu, v ktorých sú predstavené informácie o potrebnom počte pracovníkov k vykonaniu určitých služieb.

Riadenie ľudských zdrojov sa venuje tomu, ako sú pracovníci zamestnaní, menežovaní a rozvíjaní na pracovisku. Jej definícia vyjadruje HRM ako významný prístup k práci, rozvoju a hojnosti ľudí, ktorí pracujú v podnikoch (Armstrong, 2016, s. 52-53).

HRM sa dá charakterizovať mnohými spôsobmi. Armstrong sa danou problematikou zaoberal a tvrdil, že riadenie ľudských zdrojov je možné charakterizovať ako:

- Rôznorodé
- Má charakter vernosti a tvorivosti
- Presadzuje názor, že k ľudským bytostiam by sme sa mali správať ako k bohatstvu
- Pristupuje vo firemných vzťahoch skôr jednotlivo ako spoločne
- Je upriamené na firemnú prospoešnosť
- Užitočné informácie sú sprostredkované manažérmi
- Informácie, ktoré sprostredkovávajú manažéri, ktorí ju riadia

2.1.1 Rôznorodosť manažmentu ľudských zdrojov

Podľa myšlienky Častorála, (2013, s. 59) sú **dva tvary HRM**. Prvý rieši otázku pracovníkov, ktorí predstavujú veľmi dôležitý základ pre tvorbu konkurenčnej preferencie. Preto je nevyhnutné takýchto pracovníkov prospešne vo firme rozmiestniť a rozširovať ich schopnosti a starať sa o nich. Dôležitosť tu zohráva množstvo pracovníkov i všeobecnosť manažmentu ľudských zdrojov. Druhý tvar HRM vyplýva z učenia o human relations, teda o ľudských vzťahoch. V tomto tvare HRM kladie dôležitosť na motiváciu, riadenie, dorozumievanie sa a na komunikáciu. Tento tvar vyjadruje, že so zamestnancami by malo byť zaobchádzané ako s veľmi dôležitými ľuďmi zabezpečujúcich základ konkurenčnej preferencie. Myšlienka druhého tvaru HRM spočíva i v prospešnosti podniku zapájania sa zamestnancov do rozhodovania a zodpovednosti podniku.

2.2 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Armstrong vo svojom diele *Armstrong's handbook of management and leadership for HR* (2016, s. 53), definoval ciele riadenia ľudských zdrojov nasledovne:

- Podporovanie organizácie pri dosahovaní jej cieľov rozvíjaním a implementáciou stratégií ľudských zdrojov, ktoré sú integrované do obchodnej stratégie (strategické riadenie ľudských zdrojov).
- Prispievanie k rozvoju kultúry s vysokým výkonom.
- Zabezpečovanie organizácií talentovaných, kvalifikovaných a angažovaných ľudí, ktorých potrebuje.
- Vytvorenie pozitívneho vzťahu medzi manažmentom a zamestnancami a atmosféru vzájomnej dôvery.
- Podporovanie uplatňovania etického prístupu k riadeniu ľudí.

HRM sa snaží zvyšovať motiváciu a pracovné zapájanie sa pracovníkov pomocou **novej politiky** a nastolením **postupov**, ktoré zabezpečujú, aby boli pracovníci odmeňovaní a ocenení za ich prácu a výkon i za množstvo znalostí a vedomostí ktoré vlastnia. Jedným z hlavných cieľov riadenia ľudských zdrojov je uskutočniť takú politiku, ktorá akceptuje nutnosti všetkých zapojených strán, zaisťuje pre podnik nové pracovné sily rôzneho druhu, pričom rešpektuje tímové ale i individuálne rozdiely na pracovisku. HRM tiež poskytuje rovnaké pracovné príležitosti všetkým zamestnancom. V systéme riadenia ľudských zdrojov existuje akási priepasť, medzi sľubmi a skutočnosťou. HRM sa ju snaží prekonať

a to pomocou usilovnosti a aktivity, ktoré premenia sľuby na skutočne zrealizované akcie, ktoré sú zároveň aj efektívne pre svoj účel. Každý podnik má svoju stratégiu, ktorá sa líši od iných podnikov. Preto nie je možné vytýčiť presný cieľ, ale len jeho oblasť. Spomenuté ciele sa prepletajú s manažmentom ľudského kapitálu a s personálnym manažmentom (Častorál, 2013, s. 55,56).

Podľa myšlienky Šikýřa (2014, s. 23) pre dosiahnutie účinného riadenia ľudských zdrojov je nevyhnutné aby činnosti riadenia ľudských zdrojov boli využívané ako ucelený systém, ktorý postupuje k dosahovaniu lepšieho výkonu a naplneniu rozhodujúcich cieľov spoločnosti. Na druhej strane Vodák a Kucharčíková (2011, s. 41) tvrdia, že bez ústrednej filozofie a strategickej vízie vrcholových manažérov by riadenie ľudských zdrojov bolo považované len za súbor nezávislých činností.

2.3 Modely riadenia ľudských zdrojov

Existuje niekoľko modelov opisujúcich riadenie ľudských zdrojov. Opisujú hlavne to ako HRM funguje a čo to vlastne je. Armstrong (2016, s. 54) radí medzi tie najdôležitejšie a najefektívnejšie **the Matching model** a model **Harvardský rámec**.

2.3.1 The Matching model

Tento model navrhli Fombrum a spol. v roku 1984. Armstrong (2016, s. 54) tvrdí, že podľa tohto modelu by systémy HRM a organizačné zloženie malo fungovať tak, aby bolo v súlade so stratégiou organizácie. Kritická riadiaca úloha je zosúladnenie formálneho zloženia a systému ľudských zdrojov k spoločnému riadeniu významných organizačných cieľov.

2.3.2 Harvardský model

Tvorcom tohto modelu je Beer a spol., ktorý bol takisto vytvorený v roku 1984. V tomto modeli začali riešiť problematiku HRM, ktorá zahŕňa všetky dôležité úkony a rozhodovania, ktoré majú efekt na vzťahy medzi celým podnikom a jej pracovníkmi a ovplyvňuje ľudské zdroje podniku. Tvorcovia tejto teórie vytvorili dve charakteristické vlastnosti riadenia ľudských zdrojov. Ako prvú vymedzili vlastnosť líniových manažérov prijímajúcich väčšiu zodpovednosť za zladenie taktiky konkurencieschopnosti a metódy ľudských zdrojov. Podľa nich je HRM určené práve pre nich. Oni by sa mali touto problematikou zaoberať. Ako druhú vlastnosť autori tohto modelu určili poslanie ľudských zdrojov, stanoviť takú politiku, ktorá by dosiahla vzájomné podporovanie návrhov a realizácií činností ľudských zdrojov (Armstrong, 2016, s. 54).

2.3.3 Kontextový model

Okrem týchto dvoch najvýznamnejších modelov Armstrong (2016, s. 55) opísal aj Kontextový model, ktorý takisto niečo priniesol riadeniu ľudských zdrojov. Tento model hovorí o významnosti environmentálnych činiteľov a to konkrétne zahrnutím vplyvu spoločenských i politických síl. Tento model háji použitie systému riadenia ľudských zdrojov do oblasti, v ktorom bol vytvorený.

3 MOTIVÁCIA A JEJ CHARAKTERISTIKA

Slovo motivácia je podmienené latinským slovom "movare", čo označuje **pohyb**. Taktiež dáva odpoveď na dotaz, čím bola aktivita vyvolaná alebo prečo sa zmenila.

Porvazník (2014, s. 315) opisuje motív ako hnací motor človeka, ktorý je dôležitý na splnenie svojho cieľa v snahe uspokojiť svoju túžbu dosiahnuť svoju vlastnú métu.

Motiváciou sa vzbudzuje a podnecuje činnosť človeka, na spravovanie a pripravovanie stanoveného cieľa a dirigovanie svojich činností na svoj cieľ. Pritom je využívaná činnosť i aktivácia ako psychická, tak aj fyzická. Gregar (2010, s. 34), v jeho diele, charakterizuje motiváciu ako:

„Motivácia je teda proces pôsobenia medzi subjektami managementu, v ktorom subjekty s vlastnými alebo vyššími manažérskymi právomocami ovplyvňujú spolupracovníkov s cieľom dosahovať čo najvyššiu výkonnosť alebo s úmyslom dosiahnuť stanovených cieľov.“

Motivácia je zložitý pojem s fyziologickými, biologickými, ekonomickými, psychologickými, sociologickými i ďalšími prejavmi.

Aby sa stal človek správnym manažérom, musí hľadať a poznať správne motívy, tak aby jeho zamestnanci dosiahli splnenie stanovených cieľov a aby ich pracovitosť a aktivita bola dostatočná. Zamestnanci na druhú stranu k tomu aby mohli byť manažérmi motivovaní, musia mať podľa Plamínka (2015, s. 20), určité vedomosti, zvyklosti a takisto musia byť pozitívne naladení.

Porvazník (2014, s. 315) upozorňuje, že nato aby človek pociťoval motiváciu, musí mať motívy. **Motívy** sú podnety, ktoré môžu pochádzať zvnútra, na základe potrieb, ktorý každý človek má. Motívy môžu tiež prichádzať zvonku, či už od rodiny alebo od kolegov v práci. Človek je maximálne motivovaný vtedy, ak sú tieto vonkajšie a vnútorné motívy vyrovnané. Správne motívy manažér pozná na základe motivačného profilu zamestnanca. Motivačný profil má každý pracovník a u každého je rozdielny. Existujú dva hlavné druhy motivácie, **hmotná motivácia** a **nehmotná motivácia**. Medzi hmotnú motiváciu patria finančné odmeny. Tie podporujú motiváciu naozaj vo veľmi vysokej miere u väčšiny zamestnancov. Na druhej strane do nehmotnej motivácie, patrí napríklad pochvala od nadriadeného a dôvera voči pracovníkovi, dobré pracovné podmienky, možnosť pracovného rastu, doplnková dovolenka, alebo rôzne firemné akcie. U nehmotnej motivácie je dôležité, aby zamestnávateľ poznal pracovné ciele jeho zamestnancov. Motívy zamestnancov nezotrvávajú rovnaké, ale v priebehu života človeka sa menia.

Možné je vysvetlenie na príklade zamestnanca ktorý chce odísť z práce a zamestnávateľ mu zvýši plat, teda použije formu hmotnej motivácie, čo presvedčí zamestnanca a ten v práci zostane. No o 2 roky chce tento zamestnanec odísť znovu a zamestnávateľ mu znovu zvýši plat, čo ale jeho názor nezmení a napriek tomu odíde do inej práce. Za následok to malo pracovný cieľ zamestnanca. Tento zamestnanec nestál o vyšší zárobok, nakoľko sa jeho motív zmenil ale stál o vyššiu pozíciu a zbieranie nových skúseností, čo by mu zvýšenie platu neprinieslo.

3.1 Programy motivácie

Tieto programy slúžia hlavne na rozvoj personálneho riadenia vo firme. To znamená že sa snažia rozvíjať spokojnosť, usilovnosť zamestnancov a či zlepšovať vzťahy na pracovisku medzi zamestnancami. Gregar (2010, s. 39-40) vo svojom diele pripomína, že pri riadení firmy je nevyhnutné zaoberať sa rôznymi otázkami, ktoré sú pre podnik pri správnom fungovaní nevyhnutné. Medzi takéto otázky sa radia napríklad ako správne viesť pracovníka a pracovné tímy, ako stanoviť podmienky rozšírenia a podnietenia rozvoja a činnosti zamestnancov či akou formou správne zhodnocovať dosiahnuté efekty. Odpovede na tieto otázky sa hľadajú pri stanovení spoločných cieľov a úloh podniku. Počas hľadania odpovedí na tieto otázky sa utvára tzv. **motivačný program organizácie**. Ten je zacielený na najprimeranejšie zužitkovanie pracovnej sily pri uskutočňovaní pracovných povinností podniku a na primeranom charaktere pracovného konania a zároveň je nevyhnutné poznať motivačné zdroje zamestnanca. Využitie motivačného programu je omnoho väčšie ako len odmeny v podobe financií. Ide hlavne o odzrkadlenie záujmov zamestnancov ako ľudí s osobnosťami. Motivačný program by mal byť zhotovovaný odlišne pre každú skupinu zamestnancov a okrem zaoberania sa s peňažnými odmenami obsahuje i metódy personálneho vedenia a to hlavne pre rozvoj kariéry zamestnancov, pracovného ohodnocovania, utvárania vhodných zamestnaneckých podmienok, vzraste komunikácie vo vnútri podniku, zlepšovanie vzťahov medzi zamestnancami a podobne. Motivačný program sa spája vo veľkej miere s personálnym managementom firmy. Je nevyhnutné ho jasne a prehľadne utvoriť a medializovať. To je možné pomocou rôznych spôsobov. Niekedy sa vyskytujú v brožúre prepisujúcu činnosť podniku zásady a kroky, podľa ktorých je možné postupovať pri personálnom vedení podniku. Motivačný program podniku vyjadruje ich jednotlivé vlastnosti. Nie je možné ho vytvoriť tak aby platil pre každého rovnako, teda nie ako záväzný predpis. Je motivovaný snahou o rozvoj firmy, čo vysvetľuje,

že podmienky, ktoré u zamestnancov podporujú pracovitosť, usilovnosť a pracovný pokoj sú rovnaké ako podmienky, ktoré zabezpečujú napredovanie firmy.

3.1.1 Ako zrealizovať efektívny motivačný program

Motivačný program má silnú väzbu a vplyv na spokojnosť zamestnancov. Ak je správne utvorený, tak dokáže zvýšiť spokojnosť u pracovníkov firmy. Porvazník (2014, s. 327-329) vo svojej knihe radí ako vytvoriť ten správny motivačný program. Aby takýto program s veľkým efektom vznikol, tak je nevyhnutné riadiť sa určitým postupom a rôznymi krokmi. Ako prvé je nutné zistiť aktuálny stav motivácie zamestnancov a tiež zistiť, aká je hodnota ich spokojnosti či nespokojnosti s prácou. Na zisťovanie motivácie u zamestnancov sa používajú nepriame metódy, napríklad **všímanie si správania zamestnancov**. Ďalšou veľmi zaujímavou metódou zisťovania motivácie sú expertom vykonané **plánovacie metódy**. Jednou z najzaujímavejších je tématicko-apercepčný test. Jeho podstata spočíva v tom, že pracovníkovi sú predstavované obrazy činností rôznych ľudí a úlohou pracovníka je tieto obrazy vysvetliť, pričom expert si pozorne všíma odpovede pracovníka, v ktorých sa ukrývajú jeho motívy a želania. Keď je zistený aktuálny stav, je možné danú situáciu riešiť. Ako ďalší krok by sa stanovil čo sa chce daným motivačným programom dosiahnuť a malo by sa stanoviť, kde a ako sa má program motivácie zamerať. Je takisto nutné stanovenie ideálnej pracovitosti a porovnať ju so zamestnancami. Ako nasledujúci krok je nutné si určiť nástroje motivácie, ako sa budú v rámci programu používať. Následuje písomné vytvorenie programu motivácie a predstavenie tohto programu ostatným. Ako posledný krok sa vykoná kontrola správnosti vytvoreného plánu. A v neposlednom rade sa nesmie zabudnúť ani na spätnú väzbu vytvoreného programu, kde sa zistí účinok či zlyhanie celého programu.

3.2 Ako efektívne motivovať zamestnancov

V dnešnej dobe existuje mnoho kníh a príručiek ako správne a efektívne motivovať zamestnancov v podniku. Existuje mnoho účinných rád a krokov ako podporiť takúto motiváciu u pracovníkov. Michael Armstrong v jeho diele *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR* (2016, s. 276) definoval 10 krokov, ktorými je možné zvýšiť motiváciu u zamestnancov:

- Vykonajte autentické vedenie.
- Spoznajte jednotlivých členov tímu, aby ste pochopili, čo ich pravdepodobne motivuje.

- Nastavte a dohodnite náročné, ale dosiahnuteľné ciele.
- Poskytnite spätnú väzbu o výkonnosti.
- Vytvorte také očakávania, pri ktorých určité správanie a výstupy zamestnancov prinesú užitočné odmeny, ak uspejú.
- Navrhňte pracovné miesta, ktoré umožňujú zamestnancom cítiť pocit úspechu, vyjadrovať a využívať svoje schopnosti a vykonávať svoje vlastné rozhodovacie právomoci.
- Poskytnite primerané finančné stimuly a odmeny za úspechy (pay-for-performance).
- Poskytnite primerané nefinančné odmeny, ako je uznanie a chvála za dobre vykonanú prácu.
- Výber a školenie vedúcich tímov, ktorí budú vykonávať efektívne vedenie a budú mať požadované motivačné schopnosti.
- Dajte ľuďom rady a školenia, ktoré rozvíjajú ich vedomosti, zručnosti a kompetencie, ktoré potrebujú na zlepšenie svojej výkonnosti.

Podľa myšlienky Urbana (2017, s. 24) sú pre dosiahnutie efektívnej motivácie u zamestnancov nevyhnutné dve podmienky. Ako o prvej podmienke hovorí o správnej **voľbe motivačných faktorov**, ktorá je úmerná možnostiam zamestnanca i možnostiam organizácie. Urban ako druhú podmienku efektívnej motivácie definoval správne **využívanie motivačných faktorov**, tým myslel ich využívanie v správnom čase a na správnom mieste.

3.3 Princípy motivácie

Existujú rôzne princípy motivácie, medzi tie najdôležitejšie sa radia podnety či motívy, ktoré „ženú“ pracovníka splniť si jeho ciele. V rámci princípov motivácie sa uplatňujú aj vedomosti, ktoré pomáhajú k zachovaniu zdravej psychiky pracovníka.

Ďalšie podnety, ktoré môžu istým spôsobom podnecovať motiváciu pracovníka sú podľa Porvazníka (2014, s. 317-318) informácie a **znalosti človeka**, ktoré podporujú jeho motiváciu tým, že u pracovníka vzbudzujú záujem zlepšiť tieto vedomosti. Vytvorenie si obrazu v mysli zamestnanca o práci a jej požiadaviek je tiež jeden z princípov motivácie, takisto ako vonkajšia motivácia, ktorá vyplýva od ostatných ľudí, ktorí mu určitým spôsobom dodávajú motiváciu, napríklad v rodine či v práci chce byť človek uznaný a mať pocit výnimočnosti, to môžeme dosiahnuť aj ďalším princípom motivácie ako je napríklad chvála. Byť pochválený je pre pracovníka veľmi dôležité, pretože pochvala vo veľkej miere pôsobí na jeho motiváciu.

Na druhej strane je možné využiť kritiku, ktorá je podľa Rychtaříkovej (2008, s. 31) nevyhnutná, pretože poskytnie spätnú väzbu zamestnancovi a takisto si zamestnanec zistí v čom robí chybu, aby sa mohol zlepšiť a danú chybu už viac neopakoval. Pri použití kritiky sú nevyhnutné určité hranice, ktoré by si kritizujúci mal zachovať, inak môže pôsobiť na pracovníka demotivujúco.

3.4 Motivačné teórie

Podľa Armstronga (2014, s. 55) Motivačné teórie interpretujú, aké činitele majú vplyv na správanie zamestnancov, ktoré podporujú ich výkon, a preto jeho využívanie, čo sa riadenia ľudských zdrojov týka, má súvis s rastom angažovanosti zamestnancov v práci. Špecialisti študujú rôzne problémy, ktoré vychádzajú z vonkajšieho i vnútorného prostredia. Tieto problémy ovplyvňujú a podnecujú jednanie človeka a na základe zistených informácií generalizujú motivačné teórie. Jednotlivé teórie hovoria o tom, aké je uvážené správanie človeka. Takisto obsahujú veľa iných informácií, či už ako sa bude človek alebo zamestnanec chovať počas pôsobenia rôznych podnetov motivácie a ako bude jednať pri rôznych situáciách, ktoré môžu nastať na pracovisku. Manažéri a zamestnávateľi si ale musia uvedomiť, že každý človek je iný a tak nie je možné odpovedať na otázku ako sa zamestnanec zachová pri pôsobení rôznych motivačných podnetov.

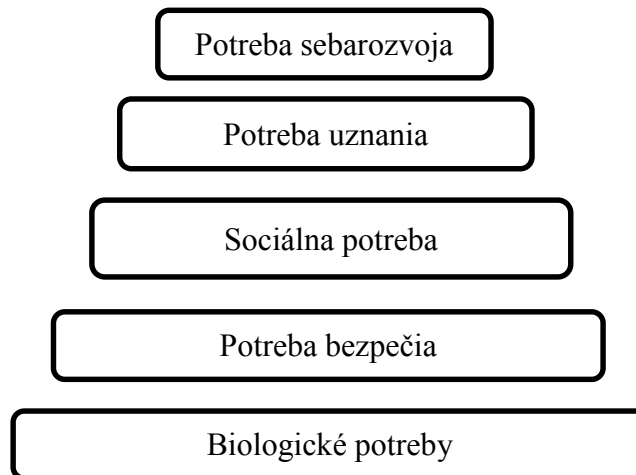
3.4.1 Teória potrieb

Existuje mnoho motivačných teórií, medzi najvýznamnejšie motivačné teórie sa radí teória potrieb. Táto teória nemá len jedného autora, študovali ju veľké osobnosti ako sú **A. Maslow**, **C. Alderfer** a **D. McClelland**. Každý z nich vytvoril nejaké dielo a tým prispel k vytvoreniu teórie potrieb.

3.4.1.1 Maslowova teória hierarchie potrieb

Gregar (2010, s. 35-39) vo svojej knihe opisoval Maslowova a jeho päť hlavných potrieb, ktoré sú zoradené od najnižšej po najvyššiu. Maslow tvrdil, že človek najskôr uspokojí potreby nižšej úrovne a po tom, čo sú uspokojené tie, uspokojuje potreby vyššej úrovne, z daného vyplýva, že uspokojovanie potrieb má **rastúcu tendenciu**. Na najvyššom bode pyramídy sú potreby, ktoré sú podľa A. Maslowa najdôležitejšie. Medzi biologické potreby sa radia potreby nevyhnutné pre život, ako je jedlo, pitie, spánok a podobne. Potreba bezpečia súvisí s bezpečím pred fyzickou a psychickou ujmu. Medzi sociálne potreby Maslow zaradil potrebu mať určité sociálne vyžitie, stýkanie sa s ľuďmi a podobne. Potrebu

uznania je možné docieľiť napríklad pochvalou od vedúceho alebo členom rodiny. Zamestnanec tak nadobudne pocit sebadôvery. Potreba sebarozvoja súvisí s tým, čo človek chce v práci dosiahnuť, aké má predstavy či ciele a v reálnom živote sa mu to stalo skutočnosťou.



Obr. 1 Maslowova pyramída potrieb (vlastné spracovanie podľa Porvazníka, 2014, s. 128)

3.4.1.2 Alderferova ERG teória

Gregar (2010, s. 35-39) spomína vo svojom diele aj Alderferovu **ERG teóriu**. C. Alderfer navrhol vo svojej teórii tri potreby, potreby existenčné (E), ktoré sa vzťahujú na potreby, ktoré sú nevyhnutné pre našu existenciu, ako napríklad plat, voda. Ďalej definoval potreby vzťahov (R), ktoré predstavujú sociálny život človeka a potrebu udržiavať vzťahy s okolitými ľuďmi. A nakoniec predstavil rastové potreby (G), ktoré vyjadrujú nutnosť človeka vnútorne rásť a neustále prekračovať svoje hranice.

3.4.1.3 Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie

Herzberger definoval dva hlavné typy činiteľov, ktoré ovplyvňujú motiváciu v práci. Jedným z nich uviedol **motivátory**, ktoré majú vysokú pôsobnosť pre zvýšenie motivácie a vymedzil presne šesť druhov motívov: uznanie, samotná práca, úspech, zodpovednosť, osobný rast a postup. Ako druhý činiteľ určil **činitele hygienické**, ktoré neovplyvňujú motiváciu zamestnanca až na takej vysokej úrovni, no stále zohrávajú dôležitú úlohu. Herzberger definoval desať týchto činiteľov, medzi ne sa zaraďuje napríklad výška platu, postavenie v práci, dobré vzťahy s vedúcimi, so spolupracovníkmi a iné (Gregar, 2010, s. 35-39).

3.4.1.4 McClellandova teória potreby moci, solidarity a úspechu

Porvazník (2014, s. 318-323) vo svojej knihe opisoval D. McClellandovu potrebu moci, solidarity a úspechu. D. McClelland študoval vedúcich pracovníkov a následne vďaka tomu založil svoju teóriu kde definoval podľa neho tri najpodstatnejšie potreby. Medzi ne sa zaraďuje **potreba moci**, o ktorú už samotný názov definuje, ide o potrebu byť nadradený nad ostatnými a prikazovať či korigovať ostatných pracovníkov. Ako ďalšiu potrebu vymedzil **potrebu solidarity**. Ide o potrebu uchovávať dobré priateľstvá na pracovisku a tým prispieť celkovej sociálnej klíme na pracovisku. Ako poslednú uviedol **potrebu úspechu**, ktorá predstavuje potrebu zvíťaziť nad ostatnými i celkové víťazstvo, ktoré pracovník pociťuje ako uspokojenie z jeho vlastného úspechu.

3.4.2 Teória motivačného procesu

Armstrong (2016, s. 189-190) uviedol vo svojom diele 3 teórie motivačného procesu. Tieto teórie sa zaoberajú tým, ako celý motivačný dej prebieha. Jedná sa o **teórie spravodlivosti, očakávania a cieľov**.

3.4.2.1 Teória spravodlivosti

Daná teória je odrazom chovania sa vedúcich pracovníkov ku svojim podriadeným. Každý zamestnanec reaguje na nespravodlivé zaobchádzanie na pracovisku, čo môže spôsobiť značnú demotiváciu u zamestnancov. Na druhej strane spravodlivé zaobchádzanie zo strany vedúcich pracovníkov môže viesť ku zvýšeniu motivácie i ku zlepšeniu sociálnej klímy a celkovej pohode na pracovisku.

3.4.2.2 Teória očakávania

Podľa tejto teórie je motivácia človeka ovplyvniteľná na základe toho, ako veľmi človek túži po danej zmene, aká je jeho reálna šanca docieľiť jeho cieľ i aké výhody z tejto zmeny docieli. Veľmi dôležité je aby pracovník dosiahol náležitý efekt po vykonaní práce a aby obdržal zaslúženú odmenu, ktorá bude mať preňho určitú váhu.

3.4.2.3 Teória cieľov

Podľa myšlienky teórie cieľov zamestnanci dosiahnu vyššej motivácie, ak si stanovujú určité ciele. Zamestnanci príjmu tieto ciele a budú ich brať ako určitý záväzok a povinnosť splniť stanovené ciele. Najlepší spôsob zvyšovania motivácie na základe cieľov je stanoviť si také

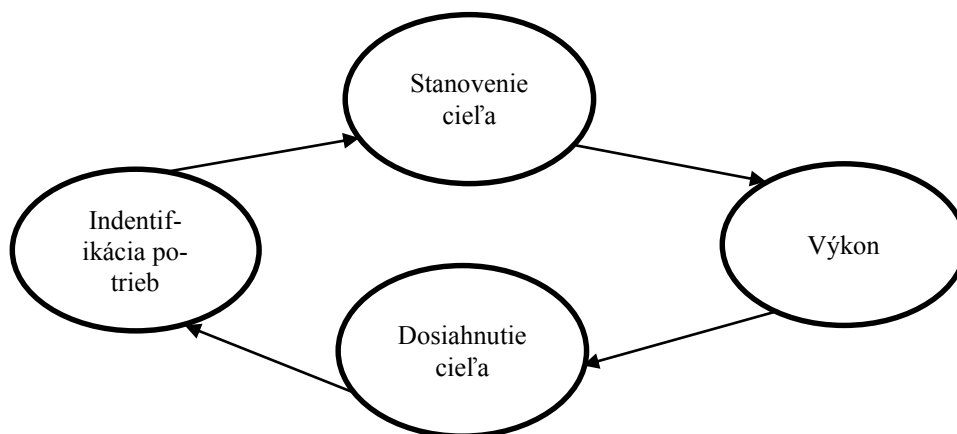
ciele, ktoré sú náročné no zároveň splniteľné. Takisto je dôležitý výskyt spätnej väzby na výkon, pretože zamestnanci si uvedomia svoje chyby, ktoré už viac nebudú opakovať.

3.4.3 Teória Inštrumentality

Armstrong (2016, s. 190) vo svojom diele predstavil teóriu inštrumentality. Podľa jej myšlienky, ak zamestnanec vykoná jednu vec, tá bude následne viesť k následnému výkonu. Teória Inštrumentality takisto tvrdí, že hlavným motívom zamestnancov je **finančné ohodnotenie** a zamestnanec bude motivovaný, pokiaľ budú rôzne druhy provízií a odmien prepojené s jeho výkonom a budú závislé na jeho odvedenej práci.

3.4.4 Teória obsahu

Teória obsahu sa sústreďuje na výplň motivácie vo forme potrieb. Jej hlavná myšlienka spočíva v tom, že neuspokojená potreba vytvára **stav nerovnováhy** a napätia. Pre opätovné dosiahnutie rovnováhy, je nutné stanoviť si cieľ, vďaka ktorému sa dané potreby uspokojia a zvolí sa taký spôsob správania, ktoré povedie k dosiahnutiu cieľa. V tejto teórii je chovanie motivované neukojenými potrebami. Teória nevysvetľuje aký vplyv má motivácia na výkon, ale označuje jednotlivé časti a obsah motivácie. Na obrázku 3 je zobrazený proces motivácie teórie obsahu (Armstrong, 2016, s. 190).



Obr. 2 Proces motivácie teórie obsahu (vlastné spracovanie podľa Armstronga, 2016, s. 190)

4 SPOKOJNOST ZAMESTNANCOV

Spokojnosť zamestnancov je v dnešnej dobe veľmi hovorenou témou. Zamestnávateelia sa snažia svojich zamestnancov podporovať a motivovať k dosiahnutiu celkovej spokojnosti s ich vykonávanou prácou. Dôvodom tohto podporovania je posilnenie celkového výkonu spoločnosti.

4.1 Pracovná spokojnosť

K docieleniu zvýšenia motivácie u zamestnancov, je potrebné dosiahnutie ich spokojnosti na pracovisku. Urban (2013, s. 76-77) predstavil myšlienku, kde efektívne motivovať zamestnancov je možné vo väčšine prípadov len vtedy, pokiaľ nepocitujú nespokojnosť, ktorá by mohla zabraňovať ich motivácií. Snahy zvýšenia motivácie by mali vždy predstihovať myšlienky a zistenia, aby spokojnosť zamestnancov neobmedzovali rôzne faktory, ktoré podnik môže jednoduchými spôsobmi ovplyvniť a prípadne potreby zredukovať na minimum.

Spokojnosť zamestnancov v práci je podľa Armstronga (2007, s. 60) nesmierne dôležitá nielen pre ich postoj k práci ale aj pre celkovú výkonnosť pracovníka. **Job satisfaction**, alebo po slovensky spokojnosť s prácou je ukazateľ spokojnosti či nespokojnosti zamestnanca s jeho vykonávanou prácou. Kladný prístup k práci signalizuje spokojnosť a záporný prístup pracovníka predstavuje nespokojnosť zamestnanca s jeho vykonávanou prácou.

Spokojnosť opisuje vo svojej knihe aj Porvazník (2014, s. 328) ako neobjektívny, osobný vzťah zamestnanca s prácou a jej podmienkami. Medzi najjednoduchšie formy zisťovania aktuálneho stavu spokojnosti či nespokojnosti zamestnancov sú otvorené alebo uzatvorené otázky podávané písomnou formou.

4.2 Vplyvy na spokojnosť a nespokojnosť zamestnancov

Spokojnosť zamestnancov ako uvádza Horváthová (2016, s. 19-21) je ovplyvniteľná veličina, ktorú zamestnávateľ môže korigovať tak, aby jeho zamestnanci v podniku boli spokojnejší. Môže tak doceliť rôznymi odmenami, zadaním rozmanitých úloh svojim zamestnancom, zvýšením sociálnej interakcie, alebo zvýšením ich motivácie. Spokojnosť zamestnancov súvisí s tým, ako sa zamestnávateľ o svojich zamestnancov stará a čo im ponúka. Pracovná spokojnosť podobne ako to bolo pri motivácií je nerovnomerná a u každého pracovníka môže byť rozličná. Jeden zamestnanec môže mať vysokú hranicu

spokojnosti a potrebuje neustále zmeny k lepšiemu a iný zamestnanec ju môže mať nízku a je spokojný s tým čo má a nemá potrebu niečo meniť. Na predstavenie je príklad, kde v podniku pracujú dvaja zamestnanci na rovnakej pozícií, ktorí už dlhšiu dobu pociťujú nespokojnosť so svojou prácou. Zamestnávateľ usporiada večierok pre svojich zamestnancov a pokúsi sa zvýšiť ich sociálnu interakciu a začne dávať rozmanitejšie úlohy. U jedného z týchto dvoch zamestnancov sa spokojnosť zvýšila no u druhého nie, pretože daný zamestnanec mal záujem o peňažnú odmenu a pokus o zvýšenie motivácie vo forme rozmanitejších úloh či usporiadania večierka, jeho spokojnosť neovplyvnila.

Naopak podľa Urbana (2013, s. 76-77) dosť výrazne na zníženie spokojnosti pracovníkov má správanie ich direktných nadriadených. Najčastejšie ide práve o správanie, ktoré nieje dôležité a nemá súvis s dôležitými požiadavkami práce. Je preto významné, aby si vedúci pracovníci uvedomovali ich "slabosť" a snažili sa ju obmedziť čo bude mať za následok jednoduchšiu formu motivácie ich kolegov.

Ako ďalšiu príčinu zníženia spokojnosti zamestnanca či **demotivácie** k práci je neprimerané hodnotenie zamestnancov. Nieje dôležité či neprimerané hodnotenie naozaj nastalo alebo si to zamestnanec iba myslí, konečný dopad je v oboch variantoch rovnaký. Na pocit neprimeraného hodnotenia pracovníci väčšinou zareagujú znížením pracovného výkonu. Zamestnanec bude vykonávať svoju prácu s pocitom neistoty a časom môže dokonca začať rozmýšľať o výpovedi v práci. Mnohokrát pritom platí, že aj nízke rozdiely v odmene pracovníka alebo slovné ohodnotenie, ktoré sa javia pre zamestnanca ako neprimerané, majú vyšší vplyv na ich pracovnú spokojnosť ako celková hladina ich mzdy. V danej problematike je nevyhnutná spravodlivá činnosť vedúcich pracovníkov, ktorí potrebujú mať dostatočné motivačné schopnosti.

Nedôvera k schopnostiam pracovníkov tiež výrazne ovplyvňuje ich motiváciu a spokojnosť zamestnancov. Príznaky nedôvery znižujú pracovnú spokojnosť zamestnanca a naopak príznaky dôvery zo strany nadriadeného zvyšujú motiváciu a tým aj pracovnú spokojnosť u zamestnancov.

Nízka spokojnosť zamestnancov má za následok **vysokú fluktuáciu zamestnancov**. Podľa Branhamu (2009, s. 32) predstavuje ako veľmi častý dôvod k odchodu zamestnancov z ich zamestnanca sú považované obmedzené alternatívy kariérneho progresu.

V rámci zvýšenia spokojnosti zamestnancov na pracovisku zohrávajú dôležitú úlohu aj **vzťahy na pracovisku**. Gregar (2010, s. 74) uvádza viacero druhov vzťahov zamestnanca. Medzi zamestnancom a zamestnávateľom, medzi pracovným združením a zamestnancom a vzťah zamestnanca s jeho spolupracovníkmi či s jeho nadriadenými

a podriadenými. Význam týchto vzťahov je veľmi silný, z dôvodu vysokého vplyvu na dosahovanie firemných cieľov. Z uvedeného vyplýva, že harmonické a priateľské vzťahy na pracovisku pozitívne prispievajú k zlepšeniu výkonu pracovníkov a naopak konflikty a nepriateľské vzťahy na pracovisku znižujú motiváciu a výkon pracovníka, čím je oddialené uskutočnenie firemného cieľa. Preto je nevyhnutné, aby podnik neustále napomáhal dané vzťahy zlepšovať. Pri zlepšovaní pracovných vzťahov existujú určité pravidlá, ako napríklad dodržiavanie pravidiel slušnosti, **etického kódexu** chovania zamestnancov, rešpektovanie jeden druhého, neustále skvalitňovanie formovania pracovných tímov, zvyšovanie sociálneho rozvoja pracovníkov, vytváranie športových a kultúrnych aktivít zamestnávateľom pre svojich zamestnancov či pravidelná prevencia proti diskriminácií.

Veľmi zaujímavou metódou zvýšenia spokojnosti zamestnancov môže byť podľa Porvazníka (2014, s. 289-290) **teambuilding** pre zamestnancov, ktorého účelom je zlepšiť sociálnu interakciu na pracovisku. Teambuilding je využívaný v súčasnej dobe veľmi často. Jeho úlohou je posilniť a utužiť vzťahy na pracovisku alebo dokonca vytvorenie nových priateľstiev. Tým sa zvýši ich spokojnosť a utvoria sa nové tímy, ktoré si môžu na pracovisku napomáhať a tým dopomôcť k rýchlejšiemu dosiahnutiu cieľa podniku. Práve vytváranie tímov je častokrát nevyhnutné, pretože pracovné úlohy sú niekedy veľmi náročné nato, aby ich vedel zvládnuť zamestnanec, ktorý pracuje sám. Tímy takisto zvyšujú tvorivosť, sociálnu interakciu, rozhodáciu a hlavne výkon daného podniku. Výkonnosť pracovného tímu závisí samozrejme aj na vedomostiach, zručnostiach a vlastnostiach jednotlivých členov tímu. Práca v tíme býva častokrát omnoho viac efektívnejšia než práca jednotlivca a pomáha zamestnancom k dosahovaniu majoritných skúseností.

5 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

Odmeňovanie zamestnancov sa zaraďuje medzi najpodstatnejšie a najkomplikovanejšie nástroje riadenia. Dôležitou zložkou motivácie je odmeňovanie a jej systém. Ten je výsledkom odmeňovania a jej politiky, ktorá je prepojená s rôznymi procesmi, ktoré súvisia s odmeňovaním zamestnancov. Spokojnosť zamestnancov veľmi úzko súvisí s odmeňovaním pracovníkov. Odmeňovanie predstavuje kompenzáciu za vykonanú prácu zamestnancov.

5.1 Výhody odmeňovania zamestnancov

Armstrong (2007, s. 43) vo svojom diele zdôrazňuje výhody odmeňovania zamestnancov, ktorými sú:

- Väčší účinok k motivácii - v tomto bode Armstrong uvádza, že odmeňovanie, v ktorých sú prepojené viaceré druhy odmien má pozitívny a väčší vplyv na motiváciu.
- dosiahnutie pozitívnejších zamestnaneckých vzťahov - zamestnanci dosahujú lepších a pozitívnejších vzťahov, pri obdržaní zamestnaneckých odmien.
- Triumf v rivalite o talentovaných zamestnancov - časté a vysoké odmeny vyvolávajú určité pozitívum v spoločnosti, čo vedie k dobrej firemnej povesti, čo môže viesť k vysokej záujmosti o prácu práve v danej spoločnosti. Personalisti si tak môžu vybrať spomedzi veľkého počtu uchádzačov o zamestnanie práve tých najväčších talentov.
- Uspokojovanie zamestnaneckých potrieb - toto pozitívum je považované za veľmi dôležité z toho dôvodu, že zamestnanci si môžu poberané odmeny silno obľúbiť, čo môže viesť k ich pripútaniu k spoločnosti.

5.2 Formy odmeňovania zamestnancov

Najčastejšia odmena je **finančná odmena**. Môže byť poskytnutá formou zvýšenia mzdy či vyplatenia trinásteho platu zamestnávateľom. Veľmi často sa vyskytujú finančné odmeny počas vianočného obdobia.

Gregar (2013, s. 26) tvrdí, že pri formách odmeňovania záleží na špecializácii danej firmy. Každá firma je rôzna a preto nemôže mať každá rovnaký systém odmeňovania, ale mala by mať svoj vlastný, ktorý je pre daný podnik najefektívnejší.

Odmeňovať je možné peňažne i nepeňažne. Podľa Kachaňákovvej (2007, s. 145) rozdeľujeme peňažné odmeňovanie na priame a nepriame:

- Priame peňažné odmeňovanie: do danej kategórie patrí mzda, plat a radia sa sem rôzne finančné odmeny, napríklad prémie.
- Nepriame peňažné odmeňovanie: do tejto kategórie spadá poistenie. Zamestnávateľ poskytne svojmu zamestnancovi životné poistenie alebo dôchodkové doplnkové poistenie či iný druh poistenia. Takisto sem ale spadá oblečenie poskytnuté zamestnancovi či prídavky určené na stravovanie. Pri nepriamom peňažnom odmeňovaní je rozhodujúca špecializácia podniku.

Kachaňáková (2007, s. 145) takisto vymedzuje **nepeňažné odmeňovanie**, do ktorej spadajú hodnoty materiálneho druhu, napríklad mobilný telefón, poskytnutie firemného automobilu či využívanie počítača na súkromné účely. Okrem iného, do tejto kategórie odmeňovania spadajú i materské školy, dovolenka ktorá je doplnková či užívanie rôznych rekreačných inštitúcií zamestnancami a takisto veľmi často vyskytujúcou sa formou nepeňažného odmeňovania je usporiadanie akcií pre rodiny s deťmi svojich zamestnancov. Okrem priameho a nepriameho odmeňovania Gregar (2013, s. 26) predstavuje vo svojom diele moderné odmeňovanie zamestnancov, ktoré spočíva v **pochvale** zamestnanca nadriadeným. Takáto forma "lacného" odmeňovania je veľmi dôležitá a zároveň veľmi povzbudzujúca pre zamestnanca, ktorá sa môže prejaviť zvýšením jeho podávaného výkonu. Zamestnanec dostane pocit sebadôvery a dôležitosti. Pochvalou je takisto možné zvýšenie radosti a príjemných pocitov pracovníka ktorú má s vykonanou prácou. Náklady na pochvalu sú minimálne, zahrňuje len čas a chuť nadriadeného danú pochvalu uskutočniť.

5.2.1 Mzda a jej diferenciácia

Ako je spomenuté v predchádzajúcej kapitole, najčastejšia forma odmeňovania zamestnancov je **základná mzda**. Tá patrí k základným formám odmeňovania pracovníkov. Je odvodená z ceny určitého výkonu na trhu práce a je vymedzovaná trhovými faktormi.

Urban (2013, s.79-80) pripomína obecnú platnosť toho, že za rovnaký výkon rovnakej hodnoty patrí pracovníkom i rovnaká mzda. Urban takisto spomína pravidlo, že individuálna mzda nemôže padnúť pod hranicu minimálnej mzdy, teda pod výšku najnižších mzdových tarifov.

5.2.2 Odmeňovanie zamestnaneckými benefitmi

Udeľovanie benefitov je v súčasnej dobe veľmi rozšírenou témou. Dávajú zamestnancovi cítiť, že sa spoločnosť o neho stará a cíti sa byť istým spôsobom v podniku dôležitý, čo má za následok zvýšenie jeho výkonu. Firma sa snaží o udržanie kvalifikovaných pracovníkov so snahou k dosiahnutiu ich maximálneho výkonu. Z tohoto dôvodu sa zamestnávateľia čoraz viac zamýšľajú nad rôznymi typmi benefitov, ktoré poskytujú svojim zamestnancom.

Medzi **hlavné ciele odmeňovania** zamestnaneckými výhodami patria:

- Zvýšenie stability a vernosti pracovníkov voči zamestnávateľovi.
- Zvýšenie spokojnosti osobných požiadaviek zamestnancov.
- Zvýšenie atraktivity podniku.
- Zvýšenie záujmu pri naberaní nových zamestnancov.
- Zvýšenie výkonnosti podniku.
- Poskytovanie daňovo výhodnej sústavy ohodnocovania výkonu zamestnancov.

V tejto forme odmeňovania je dôležité si uvedomiť, že každý zamestnanec je iný a každého motivuje a uspokojuje niečo iné a preto nieje možné podať každému zamestnancovi rovnakú odmenu. Z tohto dôvodu niektoré firmy uprednostňujú **Kafeteria systém**, kde zamestnanci majú možnosť si vybrať benefit podľa vlastnej preferencie do výšky svojho účtu, ktorý každý zamestnanec má. Nevýhoda tejto metódy výberu je, že zamestnanec si neprečíta informácie o danom benefite alebo správne neporozumie informácií a ten následne nesplní jeho očakávania, čo má za následok nesplnenia cieľov odmeňovania (©TREXIMA Bratislava, 2003 - 2018).

Odmeňovanie rozoberá i Koubek (2007, s. 320), ktorý rozdelil benefity na:

- Sociálne odmeny: tu spadajú rôzne druhy príplatkov, či už k materskej alebo rodičovskej dovolenke, doplnková dovolenka a iné.
- Pracovné odmeny: do tejto kategórie Koubek zaraďuje doplnkové vzdelanie, ktoré financuje zamestnávateľ, či zľavy zo sortimentu, na ktorý sa daný podnik špecializuje. Poskytnutie týchto zliav sa používa väčšinou v obchodnej firme.
- Odmeny súvisiace s funkciou v organizácii: do tejto kategórie spadá využívanie počítača na súkromné účely či poskytnutie firemného automobilu.

5.2.3 Odmeňovanie na základe hodnotenia práce

Jednou z najvhodnejších metód hodnotenia práce definuje Urban (2013, s. 80-81) ako **bodovaciú metódu**. Táto metóda sa využíva vtedy, ak sa na pracovisku nachádzajú rôznorodé pracovné pozície. Takto hodnotená práca danou metódou je odvodená z platených faktorov práce. Jedná sa o náročnosť pracovných pozíc, na ktorých základoch sa budú jednotlivé miesta odmeňovať. K takýmto pracovným miestam patrí náročnosť vykonávanej práce, zodpovednosť, dodržiavanie určených termínov a iné. V závislosti na dané platené faktory sa stanoví váha pracovnej pozície, ktorá predstavuje dôležitosť, ktorú mu prideliuje organizácia. Váha vystihuje maximálny počet bodov, ktoré je možné nadobudnúť na jednotlivé pracovné faktory. Následne sa rozhodne o počte mzdových etáp, alebo stupňov. Toto rozhodovanie je závislé na náročnosti vykonávanej práce zamestnancom a na predstave o ideálnej miere mzdovej diferenciacie firmy.

Ďalšou metódou odmeňovania na základe hodnotenia práce je **tvorba mzdovej stupnice**. Táto metóda spočíva v analýze vykonávaných prác, pritom sa kladie dôraz na ich náročnosť k určeným faktorom. Výsledkom metódy je bodový manuál prác, ktorý obsahuje pridelené jednotlivé body, ktoré boli získané za dané faktory. Následne v závislosti na predom daného počtu stupňov miezd je možné celkové rozpätie bodov prác rozdeliť do zodpovedajúcich intervalov. Tým prácam, ktorým ohodnotenie bodmi pripadá do rovnakého intervalu, prilieha aj rovnaká hodnota základnej mzdy. Keď je takto utvorená stupnica miezd, tak je vytvorený základ pre zdôvodnenie diferenciacie miezd.

5.2.4 Odmeňovanie na základe schopností

V knihe od Urbana (2013, s. 84) sa najčastejšie využíva daná forma odmeňovania tam, kde firma vyžaduje kooperáciu a zastupovateľnosť zamestnancov. Pracovníci na pracovisku s odmeňovaním na základe schopností nadobúdajú nové skúsenosti. Predpoklad, ktorý sa vzťahuje na túto formu odmeňovania je objektívne **ohodnocovanie schopností** jednotlivých pracovníkov. Odmeňovanie na základe schopností nieje v súčasnosti veľmi rozšírená metóda a používa sa skôr ako doplnková.

5.2.5 Výkonové odmeňovanie

Cieľom výkonového odmeňovania je podľa Urbana (2013, s. 84-85) udržať si v podniku kvalitného zamestnanca a posilňovať ich výkonnosť. Toto odmeňovanie viaže určitú časť mzdy pracovníka na jeho osobný výkon a na výkon jeho tímu. U tohto typu sú stanovené požiadavky výkonu pracovníka predom. Dané požiadavky sa môžu týkať výsledkov výkonu,

udržiavanie dobrých výsledkov kvality či rôznych pravidiel chovania sa v práci a iné. Pokiaľ zamestnanec splní daný výkon, výsledkom je jemu pridelený benefit.

5.3 Úlohy odmeňovania zamestnancov

Odmeňovanie je prepojené s motiváciou. Odmeňovanie zamestnancov patrí k jedným z najúčinnějších nástrojov zvyšovania ich motivácie. Veľmi dôležitú úlohu pri odmeňovaní zohráva otázka spravodlivého a vhodného systému odmeňovania, ktorý bude zvyšovať motiváciu u pracovníkov.

Odmeňovací systém by mal podľa Kocianovej (2010, s. 160) byť úmerný a podporovať potreby celej organizácie, takisto by mal byť v rámci všetkých zamestnancov spravodlivý a motivačný. Gregar (2012, s. 27) vo svojom diele dopĺňa, že systém odmeňovania by mal tiež riešiť mnohé otázky, ako napríklad hladinu a **štruktúru plátov**, tak ako vo svojom podniku tak aj ich porovnanie s inými podnikmi a ich následnú kontrolu a riadenie. Ako ďalšiu otázku, ktorú by mal systém odmeňovania riešiť je spôsob vyplácania miezd, to znamená, či použiť časovú alebo úkolovú mzdu. Nemali by vynechať ani štúdium spôsobov odmeňovania a rôznych zamestnaneckých výhod. Systém odmeňovania by mal byť prospešný a to nielen v tom, či poskytne zamestnancovi odmenu. Slúži k prilákaniu nových talentovaných uchádzačov o pracovné miesto či zvýšil výkon zamestnancov, ktorým by dosiahol konkurenčnú výhodu a vysoké postavenie na trhu.

Toto tvrdenie potvrdzuje vo svojom diele i Urban (2013, s. 77), ktorý tvrdí, že úlohou odmeňovania je obohatiť firmu o kvalitných pracovníkov, udržať ich v podniku a podporovať ich tak, aby ich výkon rástol. Ďalšou úlohou odmeňovania zamestnancov podľa Urbana je vytvárať **konkurencieschopnosť** nákladov firmy a zaisťovať, aby mzdy rástli pomalšie ako výkonnosť firmy. O nič menej dôležitou úlohou odmeňovania je dosahovať vnútornú stabilitu, čo znamená, rozdielnosť miezd zodpovedajúcich výkonu a zodpovednosti miest v práci aj osobným efektom jednotlivých zamestnancov.

6 VÝSKUMNÉ ŠETRENIE

V tejto bakalárskej práci budú využité 2 výskumné metódy. Sú nimi **dotazník** a **rozhovor**.

6.1 Dotazník

Dotazník je kvantitatívna výskumná metóda, ktorá sa využíva hlavne pri hromadnom a rýchlom zisťovaní rôznych informácií. Radí sa medzi vývojové a vyhodnocovacie nástroje. Oproti rozhovoru sú informácie dostupné od viacerých respondentov. Informácie, ktoré sa dotazníkom získavajú môžu byť rôzneho druhu a môžu sa týkať názorov, postojov či iných poznatkov na rôzne situácie a skutočnosti. Dotazník môže byť podávaný **písomnou elektronickou formou**. Táto metóda sa považuje za nepriamu metódu zisťovania informácií od respondentov. Respondent zakrúžkuje alebo inak označí odpoveď s ktorou sa sám najviac stotožňuje (Georgia Institute of Technology, © 2007).

6.1.1 Štruktúra dotazníka

Gavora (2010) vo svojej elektronickej učebnici predstavuje štruktúru dotazníka. Vysvetľuje, že štruktúra by sa pri správnom zhotovení mala dodržiavať. Skladá sa z troch častí. Vstupnú časť, prostrednú a časť záverečnú. Záhlavie dotazníka by malo obsahovať názov dotazníka a meno autora dotazníka. V úvode by mali byť zahrnuté informácie, kde autor udáva účel výskumu, žiadosť o informácie od respondentov a jeho dôležitosť i anonymitu dotazníka. A v neposlednom rade v záhlaví sa uvedú informácie, ktoré vysvetľujú ako správne vyplniť dotazník. V prostrednej časti dotazníka sú zahrnuté všetky otázky. V závere je uvedené **pod'akovanie** výskumníka a priestor na poznámky respondentov.

6.1.2 Druhy využívaných otázok v dotazníku

V dotazníku sa môžu použiť otvorené či uzavreté otázky. S týmto druhom otázok súvisia kvalitatívne a kvantitatívne údaje. Pri získavaní kvalitatívnych údajov sa využívajú **otvorené** otázky, alebo inak neštrukturované, kde je nutné dať si pozor na obmedzenie jednoznačnosti odpovedí. Tieto otázky sa využívajú hlavne pri zisťovaní skutočného názoru a postoja respondenta k danej skutočnosti. Tieto odpovede do veľkej miery závisia na ochote respondenta. Pri získavaní kvantitatívnych údajov sa využívajú **uzavreté**, štrukturované otázky, ktoré niesú veľmi náročné na administratívu a spracovanie ako kvalitatívne. Tieto otázky ponúkajú respondentovi 2 alebo viac odpovedí, napríklad Áno/Nie, ktoré sa inak nazývajú aj **dichotomické otázky** alebo pri viacerých odpovediach napríklad

Áno/Nie/Neviem, ktoré sa inak nazývajú **trichotomické otázky**. Uzavreté otázky sú využívané na vytvorenie odpovedí, ktoré by mali mať vyšší prehľad. Je založený na subjektívnej odpovedi respondenta na danú otázku. Ďalšou formou uzavretých otázok sú **výberové**, ktoré spočívajú vo výbere jednej odpovedi z viacerých ponúkaných. Ako príklad je možné uviesť otázku: Aký je váš vek? 15-18; 18-21; 21-25; 25 a viac. aj otázky **výčtové**, kde je možné vybrať si aj niekoľko odpovedí v jednej otázke, kde sa môžeme spýtať napríklad aké predmety daného žiaka najviac zaujímajú. Ďalšou formou uzavretých otázok je **škálovanie**, ktoré slúži na zistenie názoru a hodnotenia daného javu respondentom. Respondent si vyberá už zo zadaných odpovedí. Škálové odpovede sú párne alebo nepárne. Väčšinou sú využívané nepárne, ktoré zaisťujú rovnaký počet odpovedí ako na ľavej strane škály tak aj na pravej strane škály. Existuje mnoho druhov škálových otázok, medzi tie najhlavnejšie zaradíme **poradové** (napr. určte poradie spokojnosti s naším ubytovaním: Izba Nádvorie Služby Jedlo). **Intervalové**, kde odpovediam je priradené číslo na stupnici (napr. rada píšem básne. 1 často, 2 občas, atď.). **Bipolárne**, ktoré sú zaujímavé v tom, že na opačných stranách škály sú protiklady (napr. so službami tohto hotela som bol: spokojný 1 2 3 4 5 nespokojný. Respondent označí číslo, ktoré odpovedá jeho názoru. Čím bližšie je označené číslo k danej vlastnosti, tým viac s danou vlastnosťou respondent súhlasí. Takisto sú využívané i **likertové** škály kde sú naznačené výroky a odpovede k nim sú napríklad súhlasím, čiastočne súhlasím a na druhej strane škáli sú odpovede negatívneho druhu, nesúhlasím, úplne nesúhlasím (Georgia Institute of Technology, © 2007).

6.1.3 Výhody a nevýhody využitia dotazníka

Tak ako pri iných druhoch získavania informácií, tak aj dotazník má svoje klady a zápory. (Gavora, 2010) tvrdí, že pri dotazníku je veľkým plusom jeho **nenutnosť osobného kontaktu** respondenta s výskumníkom, pretože je možné zaslať dotazník elektronickou formou. Ďalšou veľkou výhodou dotazníka je anonymita respondentov, čo zvyšuje úprimnosť odpovedí. Ako nevýhodu je možné uviesť náklady na tlač a nemožnosť reagovať na odpovede respondentov, prípadne spätné pýtanie sa na ďalšie naväzujúce otázky, ako je to možné pri rozhovore.

6.2 Rozhovor

Opakom dotazníkovej metódy je rozhovor. Reichel (2009, s. 110) opisuje rozhovor ako veľmi využívanú výskumnú metódu, ktorá sa používa v mnoho odboroch ako

i v kvantitatívnom i kvalitatívnom výskume. Rozhovor je **priamou metódou** zberu potrebných informácií. Môže ho realizovať jedna i viac osôb. Používa sa pri získavaní informácií od malého počtu respondentov. Preto je menej náročný na spracovanie odpovedí. Táto metóda spočíva v tom, že výskumník sa pýta otázky, ktoré sú podávané face to face, (z očí do očí) voči respondentovi. Veľkou výhodou tejto metódy je oproti dotazníku skutočnosť, že výskumník môže reagovať na odpovede respondenta a môže doplniť otázku a podotázku a tiež môže lepšie porozumieť odpovedi respondenta. Taktiež je možné považovať ako výhodu skutočnosť, že výskumník sa môže kedykoľvek vrátiť a zodpovedať otázku ešte raz, aby tak zdokonalil odpoveď.

6.2.1 Štruktúra Rozhovoru

Rozhovor na rozdiel od dotazníka nemá presne danú **pevnú štruktúru**, no začína otázkami, ktoré podávajú základné informácie o respondentovi, čiže vek, pohlavie, atď. Následne sa výskumník pýta otázky, ktoré by mali byť akýmsi úvodom do danej problematiky. Napríklad keď je tvorený rozhovor s mediálne známou osobou, tak položená otázka môže mať formu napr. Ako dlho už pracujete v televízií? Ďalšími otázkami by sa malo dostávať do súčasnej situácie až sú napokon pokladané otázky tematicky k danej situácii. V záverečnej časti by rozhovor mal obsahovať rovnako ako to bolo aj pri dotazníku, poďakovanie za čas respondenta (Georgia Institute of Technology, © 2007).

6.2.2 Druhy Rozhovoru

Medzi základné druhy rozhovoru patria podľa Reichela (2009, s. 110-111) **štrukturované**, ktoré spočívajú v tom, že respondent si môže vybrať z vopred daných odpovedí. Zároveň ďalšia otázka súvisí s odpoveďou z predchádzajúcej otázky (napr. Máte radi Matematiku? Ak áno prečo?); **neštrukturované**, v ktorých odpovede dané vopred nie sú, no sú široké a respondent si zvolí odpoveď sám. Takisto ani otázky nie sú vopred striktné formulované, sú často spontánne a ich poradie sa môže meniť podľa formulácie témy. Tento druh rozhovoru sa využíva hlavne v kvalitatívnom výskume. Ako tretí druh rozhovoru je označovaný **pološtruktúrovaný**, ktorý spočíva v akomsi kompromise medzi štruktúrovaným a neštruktúrovaným rozhovorom, v ktorom sú otázky vopred pripravené a tematicky položené (napr. Čo najviac ovplyvňuje váš názor pri kúpe auta? Jeho cena?). Poradie otázok sa môže meniť, nie je prísne stanovené, hlavné je, aby boli všetky otázky položené.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA LETISKA PIEŠŤANY

Letisko Piešťany, podľa ICAO indikátora LZPP je regionálne verejné medzinárodné letisko na západnom Slovensku. Od hlavného mesta, Bratislavy je vzdialené necelých 90 kilometrov. Rozprestiera sa na severnej časti mesta Piešťany, na adrese Žilinská cesta 597/81. Dráha na letisku má rozmery 2000x30 metrov a tvorí ju asfaltobetón. Na letisku je možné vykonávať denné i nočné lety. Letisko Piešťany vystupuje podľa právnej normy ako akciová spoločnosť. V súčasnej dobe má letisko **27 zamestnancov**. Patrí do skupiny malých podnikov. V rámci odvetvia je možné zaradiť letisko do oddielu SK-NACE vedľajšie činnosti v leteckej doprave.

Letisko Piešťany má obrovské množstvo predmetov činnosti, poskytuje služby na odbavenie cestujúcich či prepravovaného nákladu, je prevádzkovateľom hasičského závodného klubu. Letisko pravidelne poskytuje propagačné činnosti a mnohé iné. Okrem iného, prenajíma svoje pozemky a iné nehnuteľnosti, napríklad na rôzne kultúrne akcie a iné podujatia. V roku 2008 sa na letisku konala Tuning párty či festival Hodokvas. V súčasnej dobe na letisku každoročne prebieha festival Grape, ktorý navštívi každoročne v priemere asi 15 000 ľudí. Okrem festivalov sa na letisku každoročne uskutočňujú letecké dni, ktoré majú takisto veľkú návštevnosť a patria k najväčším leteckým dňom na Slovensku. Na dráhe letiska sa pravidelne konajú výcvikové lety pilotov, ktorí využívajú dráhu na touch and go lety, čo znamená neúplne pristátie, ale len dotyk dráhy a lietadla a následné vzlietnutie.

Letisko sa snaží informovať verejnosť o dianí na letisku. Na oficiálnej stránke letiska sa nachádza odkaz na facebookovú stránku, kde sú veľmi často uverejňované fotky prilietajúcich lietadiel, preletov nad letiskom, rôznych akcií a z celkového diania na letisku.



Obr. 3 Logo spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.

(Letisko Piešťany, © 2013)

7.1 História Letiska

Počiatky letiska siahajú až do čias Rakúsko-Uhorska, kedy na ňom pristála vzducholod'. Oficiálne však letisko vzniklo až neskôr v roku 1926, ako letisko vojenské. V roku 1914 sa konal prvý letecký deň v histórii Piešťan, ktorými boli zistené funkčné podmienky letiska na lietanie. Bol tu z Nitry dovezený letecký pluk, ktorý patrilo gen. M.R. Štefánikovi. Vďaka tomuto pluku sa študenti mohli zdokonaľovať v lietaní, a tiež sme dosiahli lepšiu ochranu vo vojne v roku 1939. Na počesť gen. M.R. Štefánika sa na Piešťanskom letisku konali letecké dni v roku 1934-1936. Letisko malo pravidelne vnútroštátne lety. Veľmi často sa lietalo do Prahy. Táto linka však bola neskôr zrušená v dôsledku nízkeho záujmu. Zaujímavosťou tiež je, že Letisko v Piešťanoch kedysi bolo jednou zo štyroch základní vzdušných síl na Slovensku (Letisko Piešťany, a.s., © 2013).

7.2 Letisko a jeho linky

V súčasnej dobe má letisko nedostatok pravidelných liniek. Je to spôsobené malým záujmom návštevníkov. Veľmi významnú úlohu predstavujú hostia, ktorí prišli do Piešťan ako do kúpeľného mesta za účelom **rekreácie**. Hostia za týmto účelom do Piešťan pravidelne cestujú z Nemecka, čo má pre letisko veľký význam. Hostia sú prepravovaní konkrétne na trase Berlín-Tegel-Piešťany, ktoré sú operované Českými aerolínkami ČSA. Počas letnej sezóny sú jeho hlavnými linkami sezónne charterové, ktoré sú nepravidelné a fungujú na princípe objednania si cestovnou kanceláriou celé lietadlo, ktoré následne zaplní cestovná kancelária turistami, ktorí si u nej objednávajú zájazd. Letisko Piešťany, a.s. ponúka nasledovné lety:

- pravidelné linky,
- sezónne charterové linky,
- nákladné linky,
- technické medzipristátia,
- výcvikové lety

(Interné materiály spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.)

7.3 Projekty z fonfov Európskej Únie

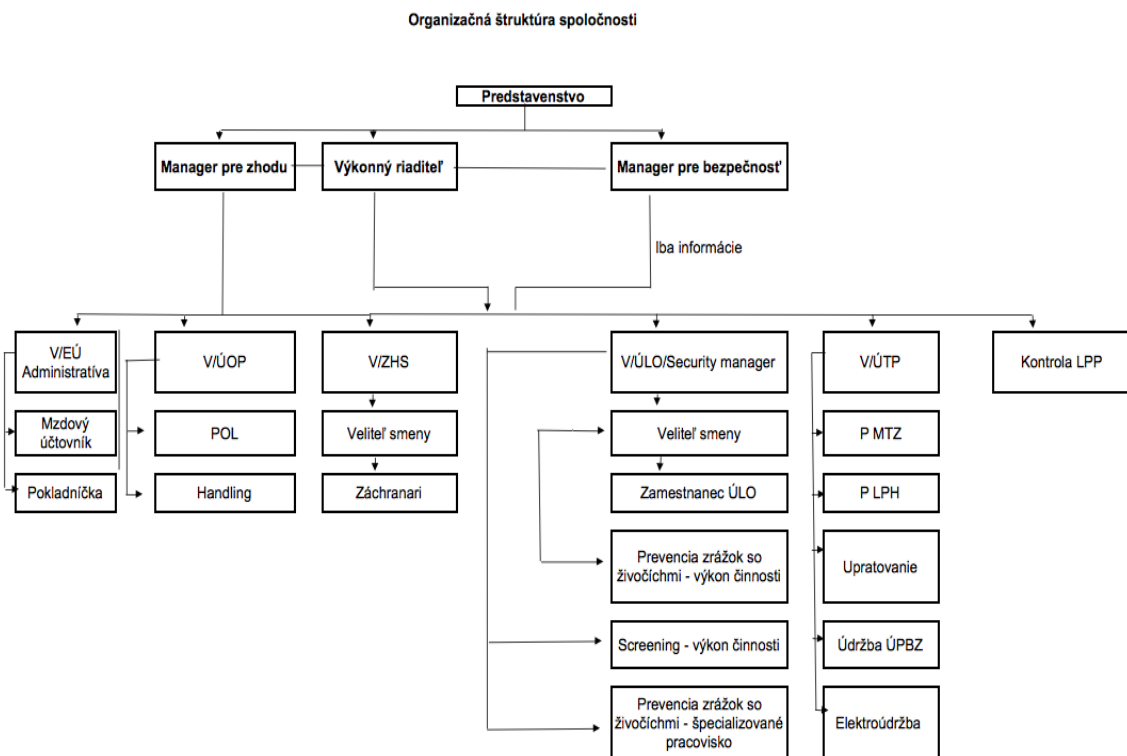
Podľa interných materiálov spoločnosti si Letisko v Piešťanoch prešlo viacerými čiastočnými rekonštrukciami vďaka projektom z fondov EÚ. Významným projektom vďaka príspevku z Európskej únie bol v roku 2005 až 2006 **zmodernizovanie bezpečnostného systému** na letisku. Príspevok na tento projekt činil 7 657 000. Sk, čo je skoro 255 000 eur. V roku 2007 sa uskutočnil ďalší projekt z fondov na **Id karty**, vstupy, oplotenie letiska a kamerový systém v hodnote 12 289 000 Sk, čo predstavuje asi 407 000 eur.

V roku 2008 letisko obdržalo v rámci projektu sumu 24 192 000 slovenských korún, čo predstavuje asi 800 000 eur. Vďaka tomuto projektu sa zväčšila rolovacia dráha A a pristavil sa nový terminál, ktorý využil ako prvý, vtedajší český prezident Václav Klaus.

7.4 Organizačná štruktúra

Na obrázku 4 je znázornená organizačná štruktúra spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Na vrchole organizačnej schémy je **predstavenstvo**, ktoré riadi a zodpovedá za celú spoločnosť. Predstavenstvo je priamym nadriadeným výkonného riaditeľa, manažéra pre zhodu a manažéra pre bezpečnosť, ktorých predstavenstvo musí pravidelne kontrolovať. Tí majú pod sebou administratívne oddelenie, kde kontrolujú činnosť mzdového účtovníka, administratívy a činnosť pokladničky.

Taktiež dohliadajú na ústav letiskovej ochrany, záchranné služby či na prevenciu zrážok lietadiel so živočíchmi, i na výkon bezpečnostného manažéra, údržbu, letecké pohonné hmoty, materiálno technické zabezpečenie a kontrolu letovej prevádzkovej plochy (Interné materiály spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.).



Obr. 4 Organizačná štruktúra spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (interné materiály spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.)

7.5 Konkurencieschopnosť Letiska

V posledných rokoch sa stále znižuje záujem o poskytované služby Piešťanského letiska. Silná konkurencia je jeden z hlavných dôvodov finančných problémov, v ktorých sa letisko v súčasnosti nachádza. Letisko Piešťany, a.s. má veľmi silnú konkurenciu, ktorej nedokáže čeliť a nedokáže sa jej ubrániť.

Letisko Piešťany, a.s. má obrovskú **nevýhodu** v jej **polohe**. Je totižto vzdialené len necelých 90 kilometrov od hlavného mesta kde sa nachádza centrálné letisko celého Slovenska, Letisko Milana Rastislava Štefánika, ktoré ponúka ako letisko mnoho služieb. Je otvorené 24 hodín, 7 dní v týždni. Letisko v Piešťanoch je otvorené len 8 hodín, 5 dní v týždni. Bratislavské letisko ponúka lety do množstva krajín v rámci Európy, čo bohužiaľ letisko v Piešťanoch neponúka. Veľmi silnou konkurenciou okrem Letiska Milana Rastislava Štefánika v Bratislave je aj Letisko Viedeň, ktoré sa nachádza len hodinu a tridsať minút od letiska v Piešťanoch. V súčasnej dobe všetky cestovné kancelárie uprednostňujú pred letiskom v Piešťanoch z logistických dôvodov letisko v Bratislave a vo Viedni. Letisko Piešťany tiež v posledných rokoch čelí nízkemu záujmu nákladnej dopravy, ktorých

dopravcovia rovnako uprednostňujú letisko v Bratislave. Ako ďalší dôvod je možné uviesť fakt, že letisko v posledných 4 rokoch nevykonalo kroky k posilneniu segmentov aktívneho či pasívneho cestovného ruchu.

7.6 Zisk Letiska za posledné roky

Ako je možné vyčítať z obrázka 5, letisku sa v posledných rokoch finančne nedarí, momentálne má veľmi **zlú finančnú situáciu**, nachádza sa v niekoľko státisícovej strate. Od roku 2009 si síce o niečo polepšilo, no stále sa nachádza v krízových číslach. Ako je už spomenuté, dôvody finančnej straty sú prevažne z nízkeho záujmu o služby poskytované letiskom.

Letisko Piešťany, a.s.



Obr. 5 Zisk spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. za posledné roky (Finstat, © 2018)

Medzi hlavných akcionárov spoločnosti Letisko Piešťany a.s. patrí Mesto Piešťany s podielom 20 %, Trnavský samosprávny kraj s podielom 59 % a štát prostredníctvom Ministerstva dopravy s podielom 21 %. Letisku hrozila na jeseň likvidácia, no keď sa o tom dozvedeli obyvatelia mesta Piešťany, vyjadrili obrovský nesúhlas a keďže na jeseň roku 2017 sa konali aj župné voľby, ktoré za Trnavský kraj vyhral Jozef Viskupič, ktorý sa ako novozvolený župan musel zaujímať o názory obyvateľstva "svojho" kraja navrhol letisku riešenie v podobe hľadania nových investorov. Akcionári spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. v súčasnosti pracujú na filozofii ďalšieho rozvoja letiska. Súčasťou tejto filozofie je prehodnotenie viacerých variant rozvoja letiska a riešenia finančnej situácie letiska a takisto aj modelu letiska z pohľadu jeho prevádzkyschopnosti, čiže na aký druh lietadiel a prepravy by malo byť letisko najviac zamerané. Po prehodnotení týchto variant sa príjme ucelená filozofia. Súčasťou tejto filozofie je aj otázka investorov, napr. v akej finančnej výške by sa mali participovať na rozvoji letiska, kedy by mali vstúpiť

do spoločnosti a do ktorej časti letiska by mala byť investícia zameraná (Interné zdroje spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.).

7.7 SWOT analýza letiska

Tab. 1 SWOT analýza spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (interné materiály spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.)

Silné stránky	Slabé stránky
Dostupnosť	Blízkosť letiska M.R. Štefánika
Status medzinárodného letiska	v Bratislave
Blízkosť liečebných kúpeľov v Piešťanoch	Krátka a úzka dráha
Výborné poveternostné podmienky	Nedostatočná informovanosť o letisku verejnosťou
Dostatok priestorov na rozvoj služieb pozemného charakteru	Zastaralosť mechanizmov pre údržbu prevádzkových plôch a obsluhu lietadiel
	Nedostatok finančných prostriedkov k obnove letiskovej infraštruktúry
Príležitosti	Hrozby
Charterové lety pasívneho cestovného ruchu	Finančná záťaž
Vstup strategického investora a partnera	Zníženie využiteľnosti Letiska Piešťany z dôvodu straty prevádzkovej spôsobilosti
Možnosť zvýšenia prepravovaného nákladu	Dlhšiu dobu neriešené potreby investičného plánu pre obnovu pozemných zariadení
Rozvoj leteckej dopravy pravidelnej aj nepravidelnej	

Silné stránky

Letisko je situované pri výjazde z hlavnej diaľnice D1. Je tiež dostupné od centra Piešťan a takisto aj v blízkosti železničnej slovenskej trati a autobusovej stanice. Za silnú stránku letiska je možné považovať **blízkosť známych liečebných kúpeľov** v Piešťanoch, ktoré sa snažia spolupracovať s letiskom. Letisko Piešťany sa nachádza v polohe, ktorá sa vyznačuje veľmi dobrými poveternostnými podmienkami, kde je podľa štatistiky jeden z najväčších počtov slnečných dní pri porovnaní s ostatnými mestami na Slovensku. Letisko má vsúčasnosti nadmerný počet priestorov, to znamená že v prípade záujmu leteckých prevádzkovateľov je možný rozvoj pozemných služieb.

Slabé stránky

Za slabú stránku letiska je považovaná blízkosť hlavného letiska na Slovensku, letisko v Bratislave. Nevýhodou letiska je úzka a krátka letisková dráha, ktorá má rozmery len 2000 m x 30 m. Slabé a nedostatočné poznanie letiska verejnosťou sa takisto považuje za slabú stránku letiska. Vybavenie mechanizmov pre údržbu prevádzkových plôcha a obsluhu lietadiel je v súčasnosti zastaralé, nedostatočné a na prahu životnosti. Letisko má v súčasnosti veľmi zlú finančnú situáciu, má mnoho finančných záväzkov a momentálne niesú vyčlenené peňažné prostriedky na nevyhnutnú obnovu letiskovej infraštruktúry.

Príležitosti

Príležitosť predstavuje rozvoj pasívneho cestovného ruchu **charterovými letmi**, to znamená, že sa budú rozvíjať lety pre domácich cestujúcich, ktorí budú cestovať do zahraničia práve z Letiska Piešťany. Obrovskou príležitosťou pre letisko by bol vstup strategického investora do spoločnosti, ktorý by vysporiadal dlhodobé záväzky letiska, dostal by letisko z krízových čísiel a doviedol by letisko opäť k zisku. Medzi ďalšiu príležitosť pre letisko je možné zaradiť rozvoj pravidelnej a tiež nepravidelnej leteckej dopravy, ktorá by priniesla letisku zisk a potrebné finančné prostriedky.

Hrozby

Letisko v súčasnosti hľadá svojho investora a nesie sa v krízových číslach. Má úvery a **dlhodobé záväzky**, ktoré predstavujú v súčasnosti hrozbu, pretože letisko sa môže dostať do likvidácie ak sa strategický investor nenájde. Vyustenie finančnej situácie do ešte nižších čísiel zisku môže vyustiť až k strate prevádzkyschopnosti letiska. Do hrozieb sa takisto zaraďujú aj dlhšiu dobu neriešené potreby investičného plánu pre obnovu pozemných zariadení.

7.8 Vízie letiska do budúcnosti

Letisko by malo správne zdefinovať svoje miesto na trhu. Nájsť na trhu leteckej dopravy taký segment, ktorý by mohol lepšie využiť ako letisko v Bratislave a ktorý by sa svojou ponukou služieb na tomto segmente najlepšie uplatnil. Tejto filozofii budú prispôsobené aj ďalšie oblasti, ako počet zamestnancov, rozsah poskytovaných služieb tak, aby v danom segmente bolo letisko konkurencieschopné oproti letisku v Bratislave.

8 SPOLOČNOSŤ A ZAMESTNANCI

8.1 Vývoj počtu zamestnancov od roku 2012

Tab. 2 Vývoj počtu zamestnancov od roku 2012 v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (interné materiály spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.)

Rok	k 1.1.	k 31.12.	Priemerný vek
2012	34	31	48,41
2013	31	32	51,09
2014	32	32	51,31
2015	32	30	51,83
2016	29	31	51,29
2017	30	28	53,79

Ako je možné vidieť v tabuľke 2, počet zamestnancov Letiska Piešťany, a.s. sa od roku 2012 výrazne nemení. Letisko má veľmi nízku fluktuáciu zamestnancov. Letisko si udržiava pomerne rovnaký počet zamestnancov. V roku 2013 letisko počas roka prijalo jedného zamestnanca a v roku 2016 taktiež počas roka prišlo k zvýšeniu počtu zamestnancov o dvoch ľudí. Priemerný vek zamestnancov sa každým rokom zvyšuje, čo je spôsobené zvyšujúcim sa vekom dlhoročných zamestnancov. Momentálne má spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. **27 zamestnancov**, teda od minulého roku jeden zamestnanec zo spoločnosti odisiel z dôvodu lepšieho mzdového ohodnotenia v inej práci (Interné materiály spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.).

8.2 Zamestnanecké benefity v spoločnosti

Podľa interných materiálov spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. sú v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. uplatňované viaceré druhy zamestnaneckých benefitov. Sú to benefity v podobe príspevkov na **stravovanie**, **parkovacích miest** pre zamestnancov príspevkov na **rekreáciu**, rehabilitáciu a **sociálnu výpomoc**. Letisko Piešťany, a.s. takisto poskytuje svojim zamestnancom vianočný príspevok či odmeny pri pracovných výročiach. Letisko taktiež prispieva na **vzdelávanie** svojich zamestnancov, pokiaľ je toto vzdelanie prospešné aj pre spoločnosť. Výška benefitov je obmedzená vzhľadom na finančný rozpočet letiska.

8.3 Finančné ohodnotenie zamestnancov

Podľa interných materiálov spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. sú všetci zamestnanci letiska Piešťany ohodnotení časovou mzdou. Ich časová mzda sa skladá z pevnej zložky, ktorú tvorí **základná mzda**. Zamestnanci letiska taktiež dostávajú nepravidelne trinásť plat ako jednu z foriem benefitov. Mzda je splatná v 12. dni kalendárneho mesiaca nasledujúcom po mesiaci na ktorý sa mzda vzťahuje.

9 ROZHOVOR

V rámci výskumu bol vytvorený krátky pološtrukturovaný rozhovor so zamestnancom spoločnosti Letisko Piešťany, a.s., ktorý v spoločnosti **pracoval pred 15 rokmi**. Rozhovor s daným zamestnancom je realizovaný z toho dôvodu, že pred 15 rokmi bola finančná situácia spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. omnoho lepšia než ako je tomu v dnešnej dobe. Cieľom rozhovoru je zistiť spokojnosť zamestnanca zpred 15 rokov a porovnať spokojnosť tohoto zamestnanca so súčasnou spokojnosťou zamestnancov. Na vytvorenie rozhovoru bolo použitých 19 otázok, ktoré sa týkajú oblasti vzťahov na pracovisku, spokojnosti, motivácie, zamestnaneckých odmien, či príčiny jeho odchodu z letiska. Rozhovor trval asi dvadsať minút, bol vytvorený priamo na letisku v Piešťanoch a po celý čas sa niesol v pozitívnej atmosfére.

Zamestnanec, s ktorým bol vytvorený rozhovor je **anonymný** z jeho osobných dôvodov. Opýtaný zamestnanec pracoval na pozícií letového dispečera a pracoval na letisku 8 rokov. Na otázku či sa v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. bývalý zamestnanec cítil spokojne odpovedal s určitosťou áno. Na otázku čoho si v práci najviac cenil a kôli čomu bol najviac spokojný, odpovedal, že na jeho spokojnosť vplývali viaceré faktory, napríklad výborné vzťahy na pracovisku, prístup nadriadeného, kvalitné finančné ohodnotenie, a mnohé iné faktory, ktoré vo vysokej miere vplývali pozitívne na jeho celkovú spokojnosť. Následne opýtanému bola položená otázka, či bolo naopak niečo čo jeho pracovnú spokojnosť obmedzovalo. Na otázku odpovedal, že jednou z vecí ktorá mu nebola každodenne príjemná bolo dochádzanie za prácou, keďže zamestnanec dochádzal na letisko viac ako 40 minút. Ako druhý faktor, ktorý vplýval na jeho spokojnosť bola nemožnosť kariérneho rastu. Bývalému zamestnancovi XY, bola položená otázka ohľadom pracovného prostredia v ktorom vtedajšej dobe pracoval, na ktorú odpovedal, že pred 15 rokmi spoločnosť dostala nové skrinky a vybavenie, takže s pracovnými podmienkami bol veľmi spokojný. Na otázky, ohľadom vzťahov s ostatnými zamestnancami a celkovej atmosfére na pracovisku odpovedal, že si nemohol predstaviť lepší kolektív a tím spolupracujúcich ľudí, pretože na pracovisku boli ako jedna veľká rodina, čo sa odrážalo aj na celkovej atmosfére a komunikácií v práci, ktorá bola podľa jeho slov excelentná. Ohľadom vzťahu s nadriadeným odpovedal, že so svojim nadriadeným mal vždy dobré vzťahy, ktoré mu vydržali až do dnešných dní, kedy sú aj po mnohých rokoch dobrí priatelia. Takisto tvrdil, že nadriadený ho pravidelne chválil za jeho dobre odvedený výkon. Na otázku, čo bolo pre zamestnanca najväčšou motiváciou, odpoveďou boli kolegovia, ktorí sú preňho

veľmi blízki a vždy ho podržia. Na otázku, aké odmeny pravidelne poberal, bola odpoveď, že každoročne poberal príspevok na životné poistenie, príspevok na zubného lekára, služobný automobil a niektoré ďalšie menšie odmeny, na ktoré si už opýtaný nespomína. Takisto odpovedal, že s danými odmenami bol veľmi spokojný a odmeny, ktoré mu vtedajšej dobe chýbali a rád by ich ešte uvítal vždy diskutoval so zamestnávateľom, ktorý mu častokrát jeho odmeny vymenil za iné, jemu preferované, išlo napríklad o príspevky na kultúru či iné príspevky. Otázka na bývalého zamestnanca bolo tiež, či sa už cítil niekedy prepracovane a odpovedal kladne, z dôvodu jeho vykonávanej práce, na ktorú bol kladený vysoký nárok na pozornosť a takisto sa na danej funkcii nemohol pomýliť, pretože by mohlo dôjsť k nebezpečenstvu. Zamestnanec XY musel byť v práci v neustálom pozore, čo spôsobovalo jeho nepravidelnú prepracovanosť. Zamestnancovi bola tiež položená otázka či pri rozhodovaní bol zohľadnený aj jeho názor, na ktorú odpovedal kladne, že pri dôležitejších rozhodovaniach bol veľmi často zohľadnený aj jeho názor. Takisto mu bola položená otázka, či by svoju prácu na letisku odporučil aj svojim známym, na ktorú odpovedal, že prácu v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. by v súčasnosti neodporučil nikomu, pretože nieje dostatočne informovaný o internej situácii na pracovisku, no pred 15 rokmi, by svoju prácu na letisku odporučil tým známym, ktorí by súhlasili s pevnou pozíciou bez možnosti kariérneho rastu. Na otázku čo mu v jeho práci najviac vadilo odpovedal nemožnosť kariérneho rastu. Bývalému zamestnancovi XY bola položená otázka čo bol dôvod na zmenu jeho zamestnania, na ktorú odpovedal kariérny rast. Následne mu bola položená posledná otázka v čom je jeho nová práca lepšia od práce na letisku, na ktorú odpovedal že v jeho novej práci má oveľa vyššiu pozíciu a tiež aj vyššie finančné ohodnotenie, než aké mal v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.

Je teda možné povedať, že zamestnanec bol pred 15 rokmi so svojou prácou **veľmi spokojný** takmer vo všetkých oblastiach jeho práce a jedinou nevýhodou, ktorá mu prekážala bola **nemožnosť kariérneho rastu**, čo bolo aj následne príčinou jeho odchodu z letiska. V súčasnosti má zamestnanec XY prácu, v ktorej má vyššiu pozíciu, čo považoval za rozhodujúci faktor a takisto aj lepšie finančné ohodnotenie, ktoré je len výhodou jeho súčasnej pracovnej pozície.

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

V každej spoločnosti je nevyhnutnosťou spokojný zamestnanec. Je všeobecne známe, že zamestnanec, ktorý je spokojný dosahuje väčšieho výkonu ako zamestnanec, ktorý sa cíti na pracovisku nespokojný. Letisko v Piešťanoch si túto skutočnosť naplno uvedomuje a prejavilo záujem o dotazníkové šetrenie, z dôvodu motivácie zvýšenia výkonu a spokojnosti svojich zamestnancov.

V spoločnosti bolo tvorené výskumné šetrenie, konkrétne išlo o metódu dotazovania. Zásadnou časťou pre výskum a zber dát je dotazník, ktorý je určený pre zamestnancov letiska.

10.1 Príprava a realizácia zberu dát

Dotazníky budú podávané zamestnancom tlačenou formou priamo na pracovisku. Dotazníky medzi zamestnancov distribuoval výkonný riaditeľ spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Distribúcia a následný zber vyplnených dotazníkov trval asi 4 hodiny. Otázky boli vytvorené vzhľadom na čo najpresnejšie vyjadrenia týkajúce sa jednotlivých častí dotazníka. Celkovo bolo distribuovaných 27 dotazníkov, z ktorých 23 dotazníkov bolo vyplnených a pre výskum bolo použitých **19 dotazníkov**, z dôvodu nevyplnenia niektorých otázok. Celková návratnosť dotazníkov je teda vykalkulovaná na 85 %, z ktorých na výskum bolo použitých 70 %.

10.2 Štruktúra dotazníka

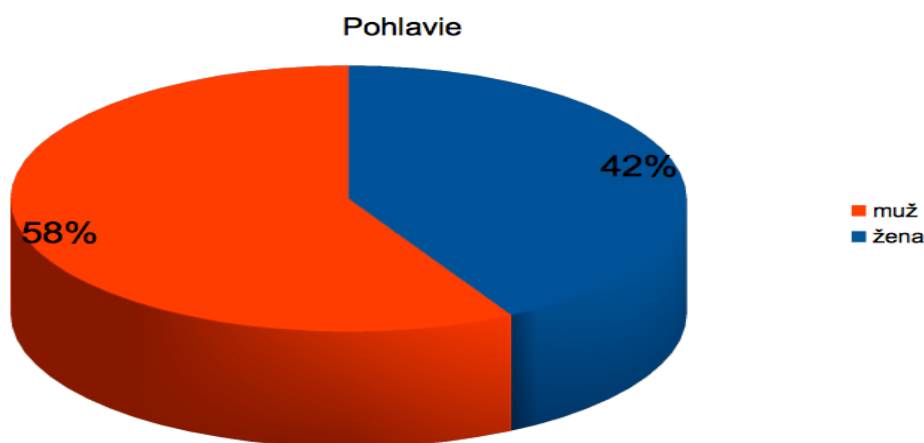
Dotazník je pomerne rozsiahly, tvorí ho 6 strán vo forme A4. Celkom ho tvorí 30 otázok, z ktorých 28 tvoria uzavreté otázky a 2 otázky sú otvorené. Dotazník je štruktúrovo rozdelený na **6 častí**:

- Pracovná spokojnosť zamestnancov vo firme Letisko Piešťany, a.s.
- Pracovná motivácia vo firme Letisko Piešťany, a.s.
- Vzťahy na pracovisku v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.
- Vy a spoločnosť Letisko Piešťany, a.s.
- Zamestnanecké výhody (benefity) vo firme Letisko Piešťany, a.s.
- Osobné informácie zamestnancov Letiska Piešťany, a.s.

Dotazník bol anonymný a v jeho obsahu sa nachádza aj priestor na vyjadrenie osobných komentárov a myšlienok zamestnancov. Kompletné znenie dotazníka je uvedené v prílohách.

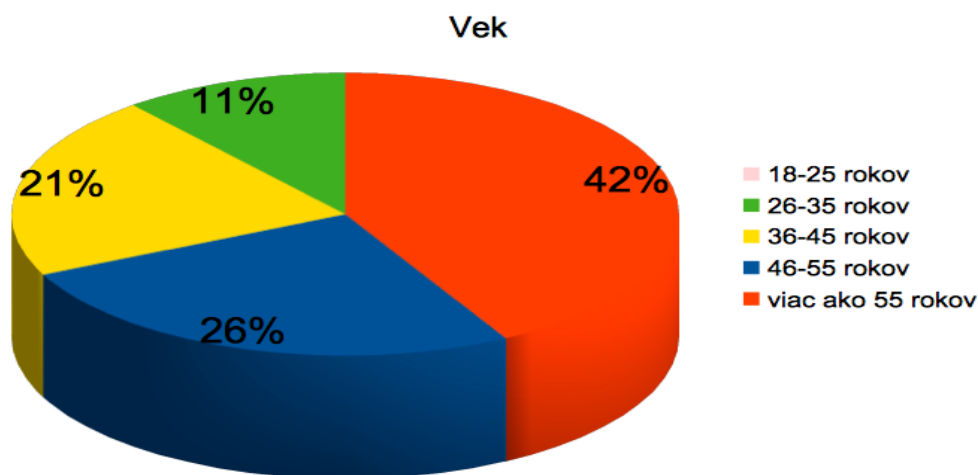
10.3 Identifikácia respondentov

V spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. je možné vyčítať z obrázka 6, že pohlavie v spoločnosti je pomerne vyrovnané. 11 respondentov (58 %) tvoria muži a 8 respondentov (42 %) tvoria ženy.



Obr. 6 Zamestnanecká štruktúra spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

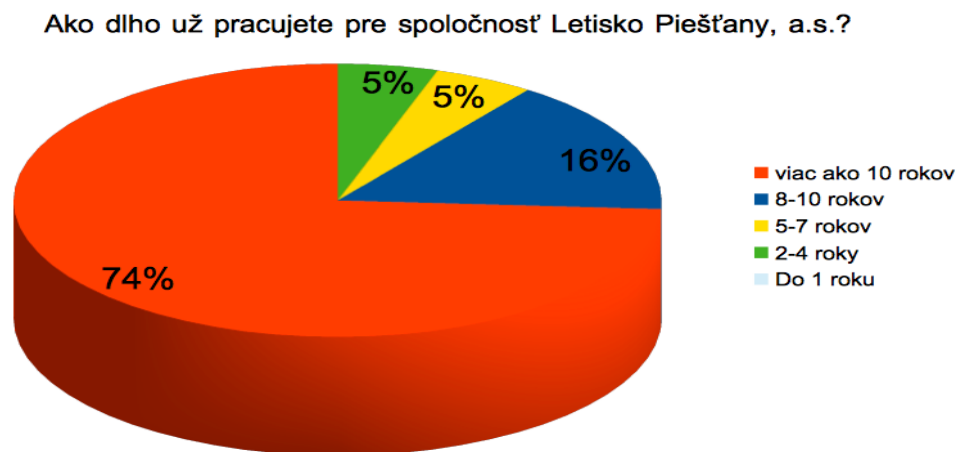
Na obrázku 7 je znázornený vek zamestnancov Letiska Piešťany, a.s. Najväčšiu časť zamestnancov tvoria zamestnanci vo veku **55 rokov a viac**. Do danej kategórie spadá aj samotný výkonný riaditeľ letiska. Je teda možné predpokladať, že spoločnosť bude musieť hľadať v najbližších 7 rokoch nových zamestnancov, ktorí by postupne nahradili tých



Obr. 7 Veková štruktúra spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

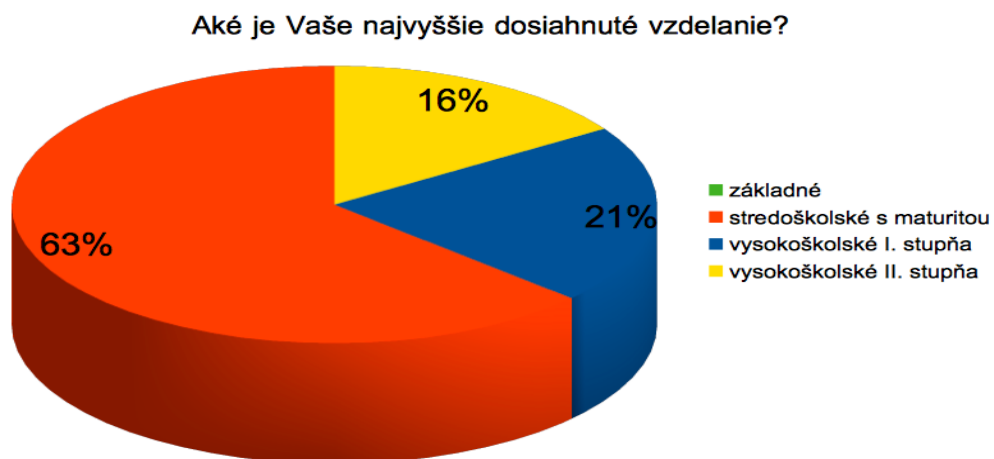
starších pri ich odchode do dôchodku. Časť 26 % predstavujú zamestnanci vo veku 46 až 55 rokov. Vekovú kategóriu do 45 rokov predstavuje 21 % respondentov a len 11 % tvoria zamestnanci vo veku 26 až 35 rokov. Veková kategória 18 až 25 rokov nieje zastúpená v spoločnosti vôbec.

Spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. sa charakterizuje nízkou fluktuáciou zamestnancov. Podľa obrázka 8, prevažná väčšina zamestnancov letiska tvoria stáli zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti už viac ako 10 rokov. 16 % tvoria respondenti, ktorí pracujú v spoločnosti 8 až 10 rokov, 5 % dotazovaných tvoria zamestnanci, ktorí v spoločnosti pracujú menej ako 5 až 7 rokov a takisto 5 % zamestnancov tvoria tí, ktorí v spoločnosti pôsobia 2 až 4 roky. V spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. sa nevyskytuje žiaden pracovník, ktorého doba pôsobnosti v organizácii bola menej ako 1 rok.



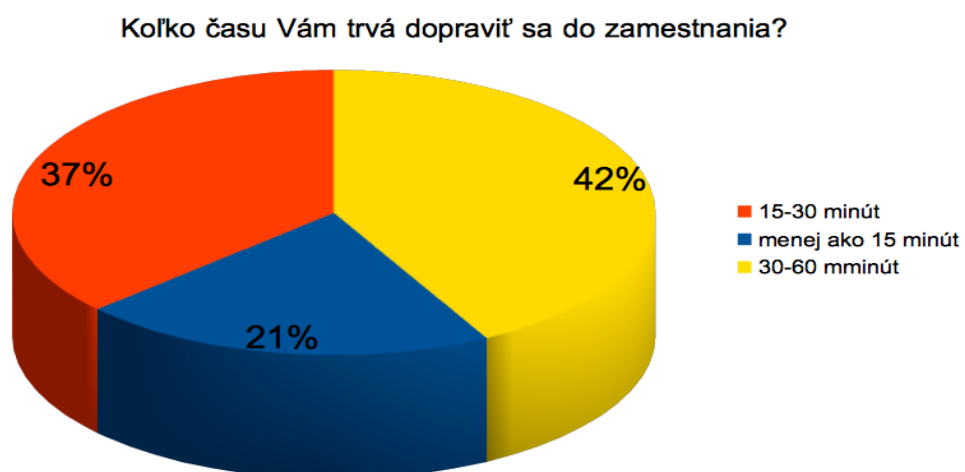
Obr. 8 Dĺžka zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

Až 63 % respondentov má najvyššie ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou. 21 % respondentov vyštudovalo vysokú školu I. stupňa a len 16 % respondentov má vysokoškolské vzdelanie II. stupňa. Zamestnanci len so základným vzdelaním sa v súčasnosti v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. nenachádzajú.



Obr. 9 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov Letisko Piešťany, a.s.
(vlastné spracovanie)

Spokojnosť zamestnancov čiastočne súvisí aj s diaľkou pracoviska od domu zamestnanca, ktorú musia každý deň absolvovať. U zamestnanca, ktorý musí každý deň dochádzať za prácou príliš ďaleko, je pravdepodobnosť podania výpovede a ukončenia pracovného pomeru omnoho vyššia ako v prípade zamestnancov, ktorí majú prácu blízko ich trvalého bydliska. Niektorým zamestnancom spoločnosť dokonca ponúka ich vlastné parkovacie miesto. Podľa obrázku je možné vidieť, že 37 % respondentov do práce nedochádza príliš veľkú diaľku a doprava do zamestnania im zaberie 15 až 30 minút. Pomerne vysoké percento, 21 % zamestnancov, dochádza do zamestnania menej ako 15 minút a až **42 % respondentov dochádza do zamestnania 30 až 60 minút**. Z 19 respondentov do práce nedochádza ani jeden dlhšie ako hodinu, čo je veľmi pozitívne. Z uvedeného je možné



Obr. 10 Doba trvania dopravy do zamestnania zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

povedať, že väčšina zamestnancov letiska dochádza za prácou 30 až 60 minút, čo je dlhá doba na každodenné dochádzanie.

10.4 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

Dotazníky sú skontrolované, z dôvodu absencie niektorých odpovedí. Následne sú dotazníky spočítané, a nazbierané dáta a odpovede sú spracované v programe Microsoft Excel, kde sú otázky a ich odpovede graficky znázornené. Všetky otázky nebudú graficky znázornené, z dôvodu veľkého rozsahu dotazníka. Grafickým znázornením sa rozumie vytvorenie kruhového grafu.

10.5 Pracovná spokojnosť v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.

Z odpovedí na otázku, či sa zamestnanci letiska cítia v práci spokojne vyplýva, že väčšina zamestnancov letiska sa cíti spokojne vo svojom zamestnaní. Až **63 % zamestnancov** odpovedalo kladne a s určitosťou tvrdia, že vo svojej práci sa **cíti spokojne**. 21 % sú skôr spokojní a len 16 % zamestnancov sa cíti skôr nespokojne vo svojom zamestnaní a s určitosťou žiaden zamestnanec netvrdí, že vo svojej práci sa cíti nespokojný.

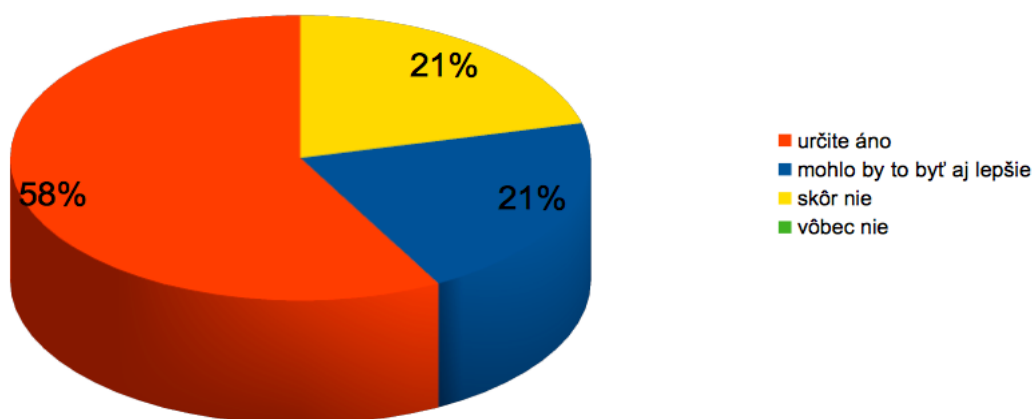
K zvýšeniu spokojnosti zamestnancov napomáha aj správne stanovený pracovný čas, preto bola respondentom položená otázka, aby vyjadrili spokojnosť s ich pracovným časom, na ktorú väčšina zamestnancov, až 74 %, odpovedalo kladne a teda so svojim pracovným časom sú spokojní. Prepracovanosť v práci môže byť zdrojom nespokojnosti zamestnancov. Až 32 % zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. sa cíti prepracované. Na otázku či je pre zamestnancov letiska ich práca zaujímavá odpovedalo až 84 % zamestnancov že práca v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. je pre nich zaujímavá. V spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. je vysoké percento profesnej odbornosti. Až 79 % zamestnancov pracuje v oblasti, ktorá súhlasí s ich ukončeným vzdelaním.



Obr. 11 Celková spokojnosť zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

Na spokojnosť zamestnancov má vysokú pôsobnosť aj pracovné prostredie, ktoré sa týka čistoty, poriadku a vybavenia. Na obrázku 12 je možné vidieť, že väčšina respondentov, 58 % odpovedalo, že **podmienky na pracovisku sú vyhovujúce**. 21 % respondentov odpovedalo, že podmienky by mohli byť aj v lepšom stave ako sú momentálne a zvyšných 21 % dotazovaných zamestnancov si myslí, že pracovné podmienky sú skôr nevyhovujúce.

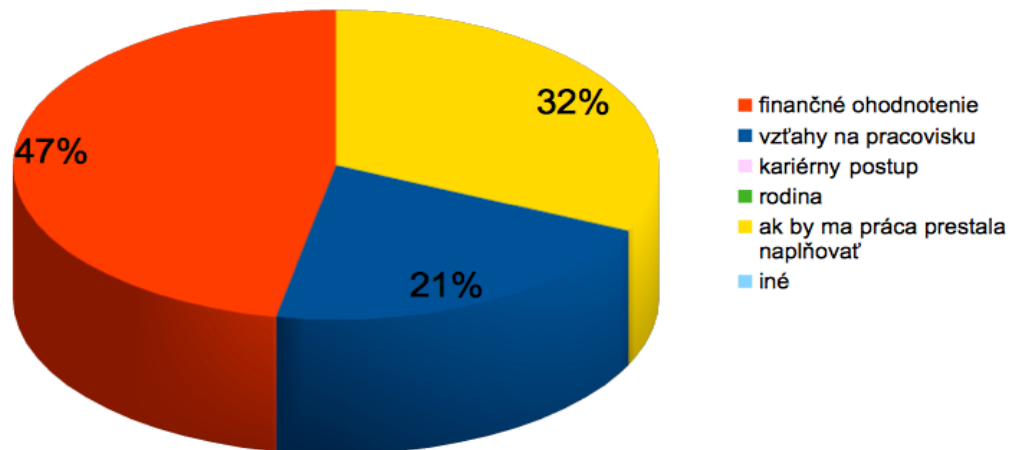
Sú podľa Vás pracovné podmienky na pracovisku vyhovujúce? (čistota, vybavenie, poriadok,...)



Obr. 12 Spokojnosť zamestnancov s pracovnými podmienkami v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

Na otázku z akého dôvodu by dotazovaní zamestnanci odišli zo zamestnania odpovedalo až 47 %, že by tak spravilo **kôli finančnému ohodnoteniu**. Až 32 % dotazovaných odpovedalo že by tak učinilo z dôvodu, ak by ich práca prestala naplňovať. A zvyšných 21 % respondentov by odišlo zo spoločnosti, kôli vzťahom na pracovisku. Z uvedeného vyplýva, že finančné ohodnotenie je pre zamestnancov letiska veľmi dôležitý faktor.

Ak by ste sa rozhodli odísť zo zamestnania z akého dôvodu by ste tak spravili?



Obr. 13 Možné dôvody odchodu zamestnancov zo spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

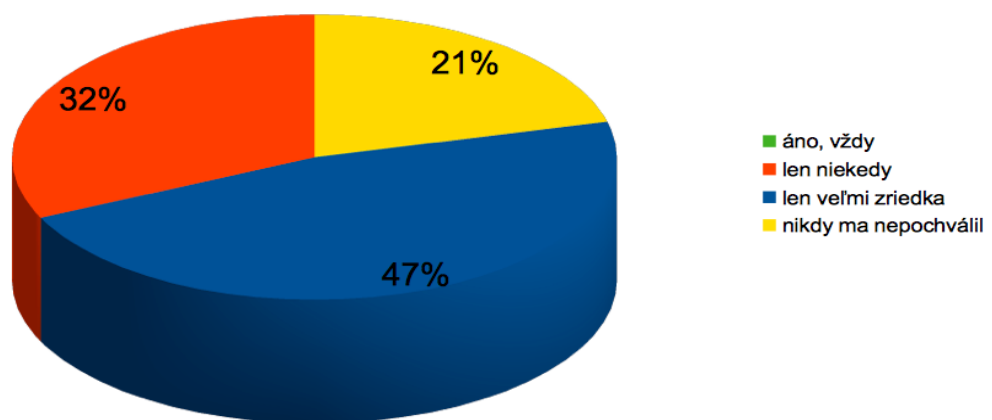
10.6 Pracovná motivácia a spoločnosť Letisko Piešťany, a.s.

Spokojnosť s motiváciou sú vo veľkej miere prepojené. Na pracovisku, kde sa nachádza vysoké percento spokojných zamestnancov, je využívaná motivácia a motivačné programy. Na otázku či ovplyvňuje zamestnancov v práci motivácia, odpovedali takmer všetci respondenti 89 %, kladne. Následne mali odpovedať na otázku čo je pre zamestnancov Letiska Piešťany, a.s. najväčšou motiváciou, na ktorú väčšina zamestnancov odpovedala že **finančné stimuly**, taktiež ich v práci motivuje ak je vidieť **výsledky ich práce** či **dobré vzťahy** so svojimi kolegami. V spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. 32 % respondentov uviedlo, že nadriadený ich niekedy pochváli. Na druhej strane až 47 % zamestnancov uviedlo, že nadriadený ich pochváli iba veľmi zriedka a dokonca 21 % respondentov nadriadený nepochválil nikdy. Následná otázka bola položená pre respondentov, ktorí už boli pochválení nadriadeným, ktorá znela či ich pochvala od nadriadeného motivuje, a 100 % respondentov ktorí odpovedali na túto otázku, odpovedali kladne. Je preto nevyhnutné aby zamestnávateľ svojich zamestnancov pri dosiahnutí adekvátnych výsledkov

pochválil za ich odvedený výkon a je vysoko pravdepodobné že motivácia a spokojnosť zamestnancov sa o niečo zvýši.

Opak motivácie je demotivácia, ktorú až 63 % dotazovaných zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. pociťuje na pracovisku. 37 % zamestnancov letiska v práci demotiváciu nepociťuje. Následne bola položená otázka pre respondentov, ktorých odpoveď bola kladná, aby uviedli dôvod ich tvrdenia. Najčastejšie odpovede dôvodu pociťovania demotivácie na pracovisku bolo **meškanie výplaty, neistota existencie letiska** a odpoveďou 2 zamestnancov boli **vzťahy na pracovisku**.

Pochváli Vás nadriadený za Váš pracovný výkon ak dosiahnete dobrých výsledkov?



Obr. 14 Motivácia v podobe chvály zo strany zamestnávateľa v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

10.7 Vzťahy na pracovisku letiska

Vzťahy na pracovisku sú v súvislosti so spokojnosťou na pracovisku veľmi dôležité. Vzťahy na pracovisku vytvárajú rámec, ktorý vo veľkej miere ovplyvňuje ciele podniku a sociálny klímu na pracovisku. Zamestnanci, ktorí majú zlé vzťahy so svojimi kolegami sú menej spokojní ako zamestnanci s dobrými vzájomnými vzťahmi. Respondenti mali zvoliť v súvislosti s daným tvrdením zobrazeným na obrázku 15 odpoveď, podľa ktorej sa zistila miera súhlasu na toto tvrdenie. Len 37 % respondentov skôr súhlasí s daným tvrdením, 63 % respondentov odpovedalo že s daným tvrdením skôr **nesúhlasí**.

Okrem vzťahov medzi zamestnancami je takisto dôležitý aj vzťah zamestnanca so svojim nadriadeným. V dotazníkovom šetrení na otázku ako by zamestnanci opísali komunikáciu medzi nimi a ich nadriadeným, odpovedalo 37 % ju označilo ako veľmi dobrú, 53 % ako dobrú a 10 % zamestnancov ju označilo ako dostačujúcu.

Na otázku, ako by opísali zamestnanci súčasnú atmosféru na pracovisku odpovedalo až 68 % respondentov ako **oficiálnu/pracovnú**, 21 % respondentov je atmosféra na pracovisku priateľská a zvyšných 11 % respondentov označilo atmosféru na pracovisku ako konfliktnú, nepríjemnú. Vzťahy na pracovisku v závislosti na dané odpovede vzišli ako neusporiadané a neharmonické. Takéto vzťahy sú kontraproduktívne a môžu mať za následok napätie na pracovisku či rozpory medzi zamestnancami.



Obr. 15 Vzťahy na pracovisku v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

10.8 Odmeňovanie a zamestnanecké benefity

Odmeňovanie zamestnancov je pri otázke spokojnosti zamestnancov nevyhnutnou témou, z dôvodu vysokej vzájomnej návaznosti. Zamestnancom bola v rámci dotazníkového šetrenia položená otázka čoho si v ich práci najviac cenia. Medzi najčastejšie odpovede na danú otázku boli pracovná doba, možnosť kariérneho rastu, finančné ohodnotenie či viditeľné výsledky práce zamestnancov. Spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. odmeňuje svojich zamestnancov v súvislosti s rozpočtom a preto aj ponuka zamestnaneckých odmien nieje taká pestrá ako minulé roky. Napriek tomu až 53 % zamestnancov je skôr spokojných so zamestnaneckými benefitmi spoločnosti, 5 % veľmi spokojných a 32 % sú skôr nespokojní a len 11 % zamestnancov je veľmi nespokojných so zamestnaneckými benefitmi v spoločnosti.

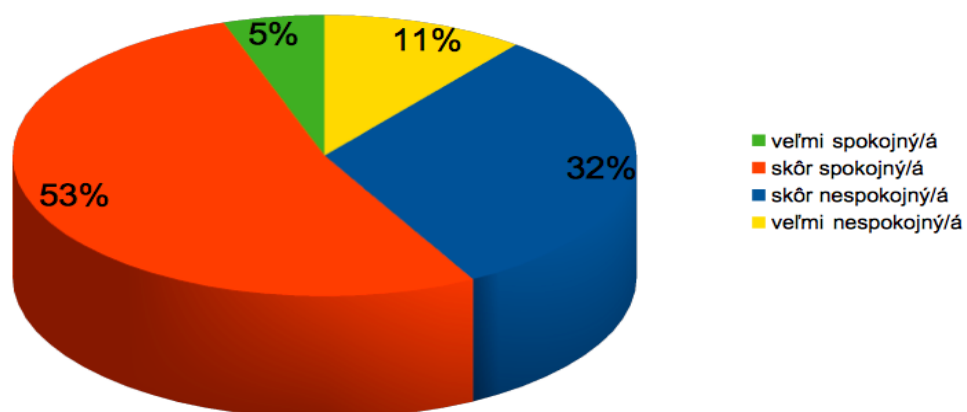
Na otázku spokojnosti so svojim súčasným mzdovým ohodnotením, 42 % zamestnancov odpovedali, že so svojim súčasným mzdovým ohodnotením sú celkom spokojní, 42 % sa cíti

skôr nespokojne a 16 % zamestnancov odpovedalo, že spokojní so svojim mzdovým ohodnotením niesú vôbec spokojní.

Zamestnanci takisto odpovedali na otázku, aké benefity za posledný rok v práci dostali. Najčastejšie opakované benefity boli príspevok na životné poistenie, príspevok na vzdelávanie, kultúru, vlastné parkovacie miesto a služobný notebook či mobil. Následne bola položená otázka pre tých zamestnancov, ktorí by uvítali ešte ďalšiu formu benefitov, aká by to bola. Na danú otázku zamestnanci odpovedali, že by uvítali benefit v podobe **dovolenky navyiac** či **13. plat**.

Veľkým pozitívom spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. je, že zamestnancom v rámci zamestnaneckých výhod občasne býva poskytnutá možnosť doplnkového vzdelávania sa. 84% respondentov úplne súhlasia s tvrdením, že spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. ich podporuje v rámci ich túžby vzdelávať sa.

Ste spokojný/á so zamestnaneckými benefitmi spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.?



Obr. 16 Spokojnosť zamestnancov so zamestnaneckými benefitmi v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

10.9 Spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. a jej zamestnanci

Informovanosť pracovníkov letiska o dianí na letisku sa považuje za veľmi dôležitú. Na otázku, či sú zamestnanci dostatočne informovaní o dianí na letisku až 79 % zamestnancov odpovedalo, že o dianí na letisku **sú dostatočne informovaní** a 21 % je čiastočne informovaných. Z dotazovaných zamestnancov nikto neodpovedal že o dianí na letisku nie je dostatočne informovaný. Informovanosť pracovníkov letiska vyšla pozitívne a zamestnanci majú záujem o spoločnosť a sú dostatočne informovaní o tom, čo sa v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. deje.



Obr. 17 Informovanosť zamestnancov o dianí v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)

Pre zvýšenie spokojnosti zamestnancov a zvýšenie ich motivácie je dôležitý pocit zodpovednosti a dôležitosti, ktorý by mal každý zamestnanec pociťovať. Na otázku či je pri rozhodovaní v rámci spoločnosti zohľadnený aj názor zamestnanca, odpovedalo len 47 % zamestnancov, že pri rozhodovaní je zohľadnený aj ich názor. 26 % dotazovaných zamestnancov odpovedalo, že ich názor zohľadnený nie je a zvyšných 27 % zamestnancov odpovedalo že ich názor je zohľadnený len do určitej miery. Respondenti odpovedali na dané tvrdenia v závislosti od toho, s akou mierou s nimi súhlasia. Podľa odpovedí na dané tvrdenia má **väčšina zamestnancov** svoju prácu na letisku **veľmi rado**, no napriek tomu by len 16 % zamestnancov odporučilo svoju prácu známym bez váhania, 42 % s daným tvrdením súhlasia len čiastočne. Až 31,5 % skôr s daným tvrdením skôr nesúhlasia a 10,5 % by prácu svojim známym neodporučilo. Cítiť, že pre spoločnosť zamestnanec niečo robí a pomáha jej k rozvoju je veľmi dôležitá v rámci celkovej spokojnosti zamestnancov vo svojom zamestnaní. Až 63 % respondentov je presvedčených, že ich výkon v letisku

pomáha a je preň prínosom a 37 % z časti vyjadrili súhlas na dané tvrdenie. Zaujímavosťou je, že 0 % zamestnancov letiska si nemyslí že ich výkon nepomáha a neprináša žiadny prínos letisku. Z uvedených tvrdení vyplýva, že zamestnanci letiska sa cítia spokojní vo svojej práci.

*Tab. 3 Prehľad odpovedí zamestnancov spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.
na jednotlivé tvrdenia (vlastné spracovanie)*

Vy a spoločnosť Letisko Piešťany, a.s.	Odpovede respondentov			
Mám prácu v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. veľmi rád/a	Určite súhlasím 58% (11)	z časti súhlasím 42% (8)	Skôr nesúhlasím 0% (0)	Úplne nesúhlasím 0% (0)
Prácu v spoločnosti by som odporučil/a aj známym	Určite súhlasím 16% (3)	z časti súhlasím 42% (8)	Skôr nesúhlasím 31,5% (6)	Úplne nesúhlasím 10,5% (2)
Môj výkon v práci pomáha letisku a je preň prínosom	Určite súhlasím 63% (12)	z časti súhlasím 37% (7)	Skôr nesúhlasím 0% (0)	Úplne nesúhlasím 0% (0)

11 ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI

Analýza spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. bola vytvorená pomocou kvantitatívneho výskumu. K zberu dát bol vytvorený dotazník, na ktorý zamestnanci spoločnosti odpovedali podľa svojho úsudku. Okrem dotazníka bol použitý i krátky pološtrukturovaný rozhovor, ktorý slúži len na porovnanie spokojnosti zamestnanca zpred 15 rokov so spokojnosťou súčasných zamestnancov. Otázky použité v dotazníku i v rozhovore sa zameriavali na oblasti pracovného prostredia v spoločnosti, na oblasti zamestnaneckých benefitov, motivácie či na oblasti vzťahov medzi zamestnancami či medzi nadriadeným a zamestnancami. Okrem daných oblastí sa dotazník i rozhovor zameriaval i na otázky celkovej spokojnosti zamestnancov so svojou prácou a takisto aj na osobné informácie dotazovaných zamestnancov a opýtaného zamestnanca XY.

Z dotazníkového šetrenia plynie, že väčšia časť dotazovaných zamestnancov **je so svojou prácou v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. spokojná**, pretože na danú otázku odpovedalo až 63 % zamestnancov ktorí sú s určitosťou spokojní a 21 % sú skôr spokojní. Z rozhovoru s bývalým zamestnancom XY vyplynulo, že bol so svojou prácou veľmi spokojný a na jeho spokojnosť vplývali viaceré faktory, napríklad výborné vzťahy na pracovisku, prístup nadriadeného, kvalitné finančné ohodnotenie, a mnohé iné faktory, ktoré vo vysokej miere vplývali pozitívne na jeho celkovú spokojnosť. Opýtaný zamestnanec takisto povedal, že jedna vec ho každodenne znepokojovala, ktorá sa týkala jeho každodenného cestovania, ktoré trvalo približne 40 minút. Takisto sa mu nepáčila nemožnosť kariérneho rastu na jeho vtedajšej pozícii. Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že až 74 % zamestnancov vyjadrili spokojnosť so svojim pracovným časom. Až 32 % zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. sa cíti prepracovane. Opýtaný zamestnanec XY sa takisto v práci cítil niekedy prepracovane z dôvodu jeho pracovnej pozície, na ktorú bol kladený vysoký nárok na pozornosť a takisto sa na danej funkcii nemohol pomýliť, pretože by mohlo dôjsť k nebezpečenstvu. Na otázku či je pre zamestnancov letiska ich práca zaujímavá odpovedalo až 84% zamestnancov že práca v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. je pre nich zaujímavá. Z analýzy takisto vyplýva, že 79 % zamestnancov pracuje v oblasti, ktorá súhlasí s ich ukončeným vzdelaním. Väčšina respondentov, 58 %, odpovedala, že **podmienky na pracovisku, sú vyhovujúce**. Podľa rozhovoru, pred 15 rokmi boli pracovné podmienky takisto vyhovujúce a dokonca novo zriadené. Na otázku z akého dôvodu by dotazovaní zamestnanci odišli zo zamestnania odpovedalo až 47 %, že by tak spravilo kôli finančnému ohodnoteniu. Až 32 % dotazovaných odpovedalo že by tak učinilo z dôvodu, ak by ich práca

prestala naplňovať. A zvyšných 21 % respondentov by odišlo zo spoločnosti, kôli vzťahom na pracovisku. Z rozhovoru vyplynulo, že opýtaný zamestnanec XY odišiel zo zamestnania kôli nemožnosti kariérneho rastu. Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že 89 % dotazovaných zamestnancov ovplyvňuje v práci motivácia. Následne mali odpovedať na otázku čo je pre zamestnancov Letiska Piešťany, a.s. najväčšou motiváciou, na ktorú väčšina zamestnancov mala odpoveď **finančné stimuly**. Odpoveďou zamestnanca XY, ktorý bol opýtaný na danú otázku pri rozhovore boli kolegovia, ktorí sú mu veľmi blízki a vždy ho podržali. Na základe dotazníkového šetrenia sa našli nedostatky v oblasti pochvaly pracovníka za jeho odvedený výkon, kde až 47 % zamestnancov pochváli nadriadený len veľmi zriedka a dokonca 21% zamestnancov nadriadený ešte **nikdy nepochválil**. Na druhú stranu pred 15 rokmi nadriadený vždy pochválil zamestnanca za jeho odvedený výkon.

Z otázok v oblasti vzťahov na pracovisku až 63 % respondentov odpovedalo, že so svojimi kolegami sa skôr **necíti ako v kruhu dobrých priateľov**. Komunikácia medzi zamestnancami a nadriadeným vzišla z dotazníkového šetrenia ako veľmi dobrá, kde ju za takúto označilo až 37 % až priemerná za ktorú ju označilo až 53%. Na otázku, ako by opísali zamestnanci súčasnú atmosféru na pracovisku odpovedalo najviac respondentov, až 68 %, ako oficiálnu/pracovnú. Vzťahová situácia na pracovisku zpred 15 rokov, bola veľmi pozitívna, zamestnanci sa brali ako jedna veľká rodina, ktorá sa navzájom podporovala. Zamestnanci si najviac cenia možnosť kariérneho rastu, finančné ohodnotenie či viditeľné výsledky svojej práce. Dané odpovede rozhovor len podporil, pretože pre opýtaného zamestnanca XY bol kariérny rast rozhodujúci faktor pri odchode zo zamestnania. Až 53 % zamestnancov je skôr **spokojných so zamestnaneckými benefitmi** spoločnosti, 5 % veľmi spokojných a 32 % sú skôr nespokojní a len 11 % zamestnancov je veľmi nespokojných so zamestnaneckými benefitmi v spoločnosti. Čo sa týka opýtaného zamestnanca XY, ten bol so zamestnaneckými benefitmi veľmi spokojný. Súčasní zamestnanci odpovedali na otázku, ktoré benefity dostali za posledný rok v práci, ich najčastejšími odpoveďami boli príspevok na životné poistenie, príspevok na vzdelávanie, kultúru, vlastné parkovacie miesto a služobný notebook či mobil. Až 42 % zamestnancov odpovedalo, že so svojim súčasným mzdovým ohodnotením sú celkom spokojní. Opýtaný zamestnanec XY, odpovedal, že pred 15 rokmi bol veľmi kvalitne finančne ohodnotený a teda bol s ním spokojný. Až 84 % respondentov úplne súhlasia s tvrdením, že spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. ich podporuje vrámci ich túžby vzdelávať sa.

Na otázku, či sú zamestnanci dostatočne informovaní o dianí na letisku až 79 % zamestnancov odpovedalo kladne. Na otázku či je pri rozhodovaní vrámci spoločnosti zohľadnený aj názor zamestnanca, odpovedalo len 47 % zamestnancov, že pri rozhodovaní je zohľadnený aj ich názor. Zamestnanec, ktorý pracoval v spoločnosti pred 15 rokmi povedal, že pri rozhodovaní firmy bol zohľadnený aj jeho názor. Až 58 % súčasných zamestnancov má svoju prácu veľmi rado. Opýtaný zamestnanec XY mal svoju prácu veľmi rád a prácu v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. by v súčasnosti neodporučil nikomu, pretože nieje dostatočne informovaní o internej situácii na pracovisku, no pred 15 rokmi, by prácu na letisku odporučil tým známym, ktorí by súhlasili s pevnou pozíciou bez možnosti kariérneho rastu. Čo sa týka súčasného stavu, tak len 42 % zamestnancov by svoju možno prácu odporučilo aj známym, ale na druhú stranu až 63 % zamestnancov si myslí že ich výkon pomáha letisku a je preň prínosom.

Zamestnanci v niektorých oblastiach daného výskumu boli viac spokojní a na druhú stranu v iných oblastiach boli podľa výskumu menej spokojní. V konečnom dôsledku je možné povedať, že zamestnanci sú skôr **spokojní s prácou** v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Čo sa týka spokojnosti zamestnanca XY zpred 15 rokov je možné podľa rozhovoru povedať, že opýtaný zamestnanec bol veľmi spokojný so svojou prácou a jediným mínusom v jeho práci bola nemožnosť kariérneho rastu, čo bolo následne aj príčinou jeho odchodu zo zamestnania. Opýtaný zamestnanec XY si našiel prácu, v ktorej má omnoho vyššiu pozíciu, čo považoval za rozhodujúci faktor a takisto má tiež vyššie finančné ohodnotenie, čo je len výhodou jeho súčasnej pozície.

Pri porovnaní súčasného stavu spokojnosti a stavu spokojnosti zamestnanca zpred 15 rokov je možné povedať, že **zamestnanci boli pred 15 rokmi viac spokojnejší**. Táto skutočnosť mohla byť vyvolávaná z viacerých dôvodov. Zamestnanci, ktorí pracovali pre spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. pred 15 rokmi mali **lepšie pracovné podmienky**, vybavenosť pracovísk, poberali **viacero zamestnaneckých odmien** čo sa odrážalo aj na ich celkovej motivácii. Z rozhovoru takisto vyplýva, že zamestnanci, ktorí pracovali v spoločnosti pred 15 rokmi mali na pracovisku veľmi dobré až **rodinné vzťahy**, čo prispievalo k vytvoreniu celkovej pohody a príjemnej sociálnej klímy na pracovisku čo vedie k celkovej spokojnosti zamestnancov na pracovisku.

Z dotazníkového šetrenia boli odhalené v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. niektoré nedostatky, ktoré značne vplývajú na spokojnosť zamestnancov. Dané nedostatky je možné zredukovať na minimum a tak zvýšiť spokojnosť zamestnancov vrámci doporučení a návrhov, ktoré sú zahrnuté v nasledujúcej kapitole.

12 DOPORUČENIA K ZVÝŠENIU SPOKOJNOSTI

ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI LETISKO PIEŠŤANY, A.S.

V tejto kapitole BP je primárnym cieľom navrhnuť realizovateľné doporučenia, ktorými by bolo možné doceliť zníženie odkrytých nedostatkov a zvýšenie spokojnosti zamestnancov, ktoré by mohli spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. v budúcnosti využiť vo svoj prospech a dané doporučenia tak zaradiť do svojich podnikových zvyklostí.

Keďže spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. sa radí medzi malé podniky, spokojnosť jej zamestnancov je pre spoločnosť veľmi dôležitou záležitosťou. Letisko sa snaží motivovať svojich zamestnancov a takisto má snahu o zvýšenie ich spokojnosti. Je preto nevyhnutné, aby spoločnosť neustále zisťovala nové trendy v zvyšovaní spokojnosti zamestnancov a ich motivácie. V rámci dotazníkového šetrenia boli odkryté niektoré deficity v oblasti spokojnosti zamestnancov.

V nastávajúcich častiach sú zahrnuté možné návrhy a doporučenia, ktoré by spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. mohla v budúcnosti využiť na zvýšenie spokojnosti svojich zamestnancov vo svoj prospech.

12.1 Pracovná motivácia

Správne motivovaný zamestnanec dokáže zvýšiť svoj výkon na maximum a tým prispieť k celkovému výkonu spoločnosti. Spoločnosť by mala byť pri riešení otázky pracovnej motivácie obozretná, pri poklese pracovnej motivácie zamestnanca je ohrozený jeho výkon a výkon celej spoločnosti. V rámci výskumu bolo zistených niekoľko nedostatkov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s., kde odstránením je možné zvýšiť motiváciu zamestnancov.

12.1.1 Pochvala zamestnancov

V rámci zisťovania vplyvu motivácie na spokojnosť a pracovný výkon zamestnancov, bol odkrytý nedostatok pri ktorom 47 % zamestnancov pochválil nadriadený len veľmi zriedka a 21 % nepochválil nadriadený ešte nikdy. **Pochvala** od zamestnávateľa je pri otázke spokojnosti zamestnancov nesmierne dôležitá. Takáto pochvala silno motivuje zamestnanca a vzbudzuje v ňom pocit sebadôvery. Takisto si zamestnanec uvedomí, že jeho úsilie je všimávané a zamestnávateľ si toto úsilie váži. Ak zamestnávateľ začne častejšie chváliť svojich zamestnancov, môže to viesť k zdravej rivalite medzi zamestnancami, čím sa zvýši výkon zamestnancov, čo vedie k posilneniu výkonu celej firmy a zvýši sa tým aj celková

spokojnosť zamestnancov v spoločnosti. Zamestnávateľ by mal chváliť zamestnancov vždy, po ich dobre odvedenom výkone. Malo by to byť spravidla viac krát do mesiaca. Výsledkom bude motivovaný a spokojnejší zamestnanec, ktorý nadobudne pocit sebadôvery.

12.1.2 Školenie pre vedúcich pracovníkov

V rámci zvýšenia motivácie u zamestnancov sa vedúci pracovníci zúčastnia **školenia** s názvom Ako efektívne viesť a motivovať zamestnancov. Na školení budú preberané rôzne témy, ako napríklad ako vybudovať efektívny a spolupracujúci tím, ako viesť a motivovať ľudí, takisto bude školenie zamerané aj na získavanie informácií v oblasti komunikácie so svojimi spolupracovníkmi a podriadenými. Školenie bude trvať 3 hodiny a bude povinné pre všetkých vedúcich pracovníkov a bude organizované priamo v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Školenie sa bude každé 2 týždne v rozmedzí troch mesiacov pravidelne opakovať, aby výsledný efekt bol čo najvyšší a aby si vedúci pracovníci osvojili nové schopnosti, ktoré na školení dosiahnu. Po absolvovaní všetkých školení sa vedúci pracovníci zúčastnia záverečnej skúšky, po ktorej obdržia certifikát o absolvovaní daného školenia. Náklady na dané školenie sú pre spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. približne 750 eur. Školenie by bolo realizované vzdelávacou spoločnosťou, ktorá sa na dané druhy školenia špecializuje. V nákladoch sú zahrnuté lekcie a sedenia vedúcich pracovníkov, i záverečná skúška a certifikáty po absolvovaní školení. Výsledkom celého školenia budú vedúci pracovníci, ktorí vedia pracovať efektívne s požadovanými motivačnými schopnosťami.

12.1.3 Hodnotiaci pohovor

Okrem povinného školenia pre vedúcich pracovníkov, bude do zvyklostí spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. zahrnutý aj **hodnotiaci pohovor**, ktorý sa bude konať jedenkrát za šesť mesiacov. Hodnotiaci pohovor je otvorený rozhovor, ktorý je uskutočnený medzi hodnotiteľom, ktorým je nadriadený či manažér a hodnotený, ktorým je zamestnanec. V rámci hodnotiaceho pohovoru sa vyjasnia ciele a vzájomné očakávania na pracovisku, zhodnotí sa výkon zamestnanca za určité obdobie, takisto sa môžu prediskutovať aj rôzne nedostatky či nesprávne kroky zamestnanca. Hodnotiacim pohovorom sa takisto prispieva k rozvoju a "výchove" zamestnanca, z dôvodu podnetov k odbornému rozvoju či k zmene prístupu hodnoteného zamestnanca v určitej oblasti na pracovisku. Zamestnanec odpovedá sebahodnoteniu, ktorý takisto prispieva k jeho výchove. Hodnotiaci pohovor medzi

vedúcim pracovníkom a zamestnancom má motivačný charakter pre zamestnanca, pretože zhodnotený výsledky sú mnohokrát dôvodom k udeleniu prémie či zvýšenia platu hodnoteného zamestnanca. Rozhovor medzi hodnoteným a hodnotiteľom má za následok ovplyvňovanie sociálnej klímy v spoločnosti, z dôvodu upevnenia a zlepšenia vzťahov medzi zamestnancami a vedúcim pracovníkom. Hodnotiacim pohovorom je možné získať informácie o nedostatkoch a o iných rezervách spoločnosti a tým prispieva na pozitívny vplyv managementu spoločnosti. Náklady na hodnotiaci pohovor sú minimálne, tu je dôležitý hlavne čas, ktorý hodnotiaci a hodnotiteľ strávia počas rozhovoru. Po absolvovaní hodnotiaceho pohovoru bude vedúci pracovník oboznámený s prípadnými internými problémami v spoločnosti a hodnotený zamestnanec bude informovaný o svojich nedostatkoch a možných zlepšeniach, ktoré môže doceliť v svojej vykonávanej práci. Hodnotený zamestnanec bude takisto viac motivovaný, z dôvodu uznania za jeho dobre odvedenú prácu a poprípade získaniu vyššej finančnej odmeny.

12.1.4 Konzultácie príčin vzniku meškania výplaty

Odpoveďou viacerých zamestnancov na otázku, čo zamestnancov v práci najviac demotivuje, bolo meškanie výplaty. Zamestnávateľ by sa mal pri vyplácaní výplaty postarať o včasné vyplácanie miezd. V spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. výplaty posielala mzdová účtovníčka, s ktorou by mal zamestnávateľ **konzultovať príčiny** tohto meškania a daný problém včasne vyriešiť. Konzultácia príčin by prebehla minimálne 10 dní pred vyplácaním miezd.

Keďže príčina meškania výplaty je neznáma, je obtiažne nastoliť riešenie daného problému. Podľa príčiny vzniku meškania výplaty by mal zamestnávateľ určiť možné riešenie, napríklad zvýšením motivácie mzdovej účtovníčky formou finančnej odmeny. Mzdová účtovníčka by pri dosiahnutí vopred stanoveného cieľa zamestnávateľom obdržala **odmenu vo výške 20 eur alebo príspevok na kultúru**. Mzdová účtovníčka by bola dostatočne motivovaná aby sa problém s meškaním výplaty už neopakoval. Na druhú stranu je možná i varianta, že mzdová účtovníčka má veľa práce a potrebovala by pomoc. V takomto prípade by bolo vhodné mzdovej účtovníčke pomôcť v podobe **brigádnika**.

12.2 Odmeňovanie a zamestnanecké benefity

Odmeňovanie a zamestnanecké benefity patria k najvýznamnejším faktorom zvyšovania motivácie a tým aj celkovej spokojnosti zamestnancov. Je preto nevyhnutné odmeňovanie

zamestnancov zvýšiť na možné a realizovateľné maximum v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.

12.2.1 Výkonové odmeny

V rámci dotazníkového šetrenia bola zistená skutočnosť, kde až 58 % zamestnancov letiska necíti spokojnosť pri svojom mzdovom ohodnotení a až 47 % zamestnancov by odišlo z letiska kôli finančnému ohodnoteniu. Mzdové ohodnotenie sa radí medzi najvýznamnejšie faktory, ktoré sa týka spokojnosti zamestnancov. Zvýšenie mzdového ohodnotenia zamestnancov by bolo možné v prípade, kedy by spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. našlo svojho investora, no v súčasnosti dané riešenie nieje možné z dôvodu nízkeho rozpočtu a zlej finančnej situácie letiska. Na daný problém je navrhnuté riešenie, ktoré by mohlo zlepšiť spokojnosť zamestnancov v danej oblasti. Zamestnanci by dostávali **odmeny** vzhľadom na ich výkon, konkrétne by išlo o finančnú odmenu vo výške 10 % z priemernej mesačnej mzdy pri dosiahnutí stanoveného cieľa na začiatku mesiaca. Táto odmena by sa vyplácala nepravidelne, vzhľadom na finančný rozpočet letiska.

12.2.2 Príspevok na transport

Ako ďalší návrh, ktorý by viedol k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov letiska by spoločnosť mala zaviesť každý mesiac **príspevok na transport** tým zamestnancom, ktorí za prácou cestujú viac ako 30 minút či už mestskou dopravou alebo osobným automobilom. V rámci dotazníkového šetrenia bolo zistené, že až 8 dotazovaných zamestnancov, (42 %), dochádzajú za prácou za čas vyšší ako 30 minút. Zamestnanci by tento príspevok určite ocenili, z dôvodu vyšších nákladov na transport oproti ostatným zamestnancom, ktorí za prácou dochádzajú za kratší čas.

Benefit by bol vyplácaný len tým zamestnancom, ktorí v spoločnosti pracujú dlhšie ako 2 roky. Príspevok by bol vo výške 50 eur pre zamestnancov, ktorí dochádzajú za prácou v čase presiahujúcom 30 minút mestskou dopravou i osobným automobilom. Príspevok by bol pričítaný k čistej mzde zamestnanca a spolu s čistou mzdou by bol vyplácaný každý mesiac. Vyplácaním daného benefitu by spoločnosť dosiahla zvýšenie spokojnosti až u 42% zamestnancov.

12.3 Vzťahy na pracovisku

Vzťahy na pracovisku sú veľkým motivátorom v rámci pracovného výkonu. Pozitívne vzťahy na pracovisku sú znakom harmonického pracovného prostredia a príjemnej sociálnej

klímy na pracovisku. V spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. bola zistená skutočnosť, že až 63 % zamestnancov sa necíti so svojimi kolegami na pracovisku ako v kruhu dobrých priateľov.

12.3.1 Teambuilding

Na odstránenie napätia na pracovisku bol navrhnutý **teambuilding**, kde by sa pracovné vzťahy upevnili. Do aktivít teambuildingu by sa zúčastnil aj zamestnávateľ, z dôvodu priemerných vzťahov so svojimi zamestnancami, ktoré boli zistené z dotazníkového šetrenia. Teambuildingu sa nemôžu zúčastniť naraz všetci zamestnanci, preto sa bude opakovať. Keďže rozpočet letiska je značne obmedzený, teambuilding pre zamestnancov musí byť tomuto rozpočtu prispôsobený. Teambuilding je umiestnený v oblasti Považského Inovca, kde sú náklady na firemné akcie veľmi nízke a takisto je Považský Inovec príjemná lokalita v prírode a nachádza sa približne 30 minút autom od Letiska v Piešťanoch.

Teambuilding by sa začal uvítacím príhovorom samotného nadriadeného v prenajatej spoločenskej miestnosti, kde by sa všetci zúčastnení stretli. Samotný priebeh teambuildingu by spočíval v aktivitách, ktoré by viedla a riadila asistentka riaditeľa. Zamestnanci by sa rozdelili do niekoľkých tímov. Aktivity teambuildingu by boli rôzne, napríklad aktivita s názvom navigácia slepca spočíva v tom, že každý tím naviguje jedného člena tímu, ktorý má zviazané oči k danému cieľu. Aktivita s názvom výpočet vzdialenosti sa charakterizuje tým, že zamestnanci musia čo najpresnejšie odhadnúť vzdialenosť určitého miesta bez pomoci metra. Ďalšou obľúbenou aktivitou by bola aktivita, kde majú zamestnanci k sebe zviazané nohy a majú sa v čo najkratšom čase dostať k danému cieľu. Do teambuildingu by boli zaradené aj iné aktivity, ako napríklad založenie ohňa v čo najkratšom čase, stínanie dreva, prehadzovanie balóna, ktorý je naplnený vodou a iné. Náklady na daný typ teambuildingu, by mali byť čo najnižšie a prispôsobené firemnému rozpočtu.

Teambuilding by trval jeden deň, od rána do večera, tak aby splnil svoj účel s minimom nákladov. Náklady na stravu pre jedného zamestnanca by boli 15 eur. Doprava by bola zariadená prenajatým autobusom s miestom odchodu Piešťany havná stanica a celková cenaby bola približne 130 eur. Náklady na prenajatie spoločenskej miestnosti by boli 80 eur. Celkové náklady na teambuilding spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. by boli približne 615 eur.

Po absolvovaní teambuildingu sa budú zamestnanci lepšie poznať mimo pracoviska, vytvoria sa nové priateľstvá, zlepšia sa vzťahy medzi zamestnancami, zvýši sa tímová komunikácia a spolupráca, ale takisto sa zvýši loajalita zamestnancov a celková motivácia zamestnancov.

ZÁVER

Bakalárska práca bola zameraná na zvýšenie spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Primárnym cieľom práce bolo uskutočnenie analýzy súčasného stavu spokojnosti zamestnancov a následné navrhnutie možných doporučení k redukcii odhalených nedostatkov. Sekundárnym cieľom bakalárskej práce bolo vytvorenie krátkeho neštrukturovaného rozhovoru a následné porovnanie niektorých odpovedí opýtaného zamestnanca, ktorý pre spoločnosť pracoval pred 15 rokmi s odpoveďami súčasných zamestnancov. Vynímajúc tento cieľ, ďalším cieľom bakalárskej práce bolo spracovať teoretickú časť, ktorá mala priniesť informácie a poznatky k vypracovaniu časti praktickej. Teoretická časť bola zameraná na vysvetlenie odborných poznatkov k danej problematike. Podkladom pre spracovanie teoretickej časti bakalárskej práce bol výťah z českých, slovenských i zahraničných odborných prameňov. V teoretickej časti sú vysvetlené pojmy ako zamestnanec, riadenie ľudských zdrojov, motivácia na pracovisku a odmeňovanie zamestnancov. Teoretická časť je ukončená charakteristikou výskumného šetrenia, ktoré bolo použité v praktickej časti.

V praktickej časti bakalárskej práce boli využité nadobudnuté teoretické poznatky z prvej časti práce. V úvode praktickej časti bola charakterizovaná spoločnosť, vysvetlená jej súčasná finančná situácia a takisto bola zobrazená i SWOT analýza spoločnosti, v ktorej bolo možné vidieť jej silné i slabé stránky. Okrem iného je v praktickej časti zobrazený stav počtu zamestnancov za posledné roky, ktorý je dôkazom nízkej fluktuácie zamestnancov v spoločnosti. Ďalším krokom bolo vytvorenie krátkeho pološtrukturovaného rozhovoru s bývalým zamestnancom spoločnosti, ktorý pre letisko pracoval pred 15 rokmi. Následne bola spracovaná analýza súčasného stavu spokojnosti zamestnancov na letisku, ktorá patrí medzi hlavné ciele tejto bakalárskej práce. V analýze boli odhalené niektoré nedostatky stavu spokojnosti zamestnancov, ako napríklad nedostatočná pochvala zo strany nadriadeného, nepravidelné meškanie výplaty, nedostatočné vzťahy na pracovisku či nespokojnosť so mzdovým ohodnotením. Analýza bola realizovaná prostredníctvom kvantitatívneho výskumu. Informácie získané pre spracovanie analýzy boli získané za pomoci dotazníkového šetrenia. Vďaka týmto odpoveďami získaným od respondentov bol vytvorený základ pre spracovanie danej analýzy.

Do záverečnej časti práce patrí zhrnutie praktickej časti bakalárskej práce, kde sú zhrnuté odpovede respondentov z dotazníka a niektoré odpovede sú porovnané s odpoveďou bývalého zamestnanca, ktorý pre spoločnosť pracoval pred 15 rokmi. Súčasťou praktickej

časti sú takisto doporučania a návrhy na zvýšenie spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. Medzi návrhy, ktoré spoločnosť môže do budúcnosti využiť vo svoj prospech patrí zvýšená frekvencia pochvaly, ktorú si vedúci pracovníci prisvoja formou školenia, zavedenie novej zvyklosti v spoločnosti vo forme hodnotiaceho pohovoru a konzultácia vedúceho pracovníka s mzdovou účtovníčkou. Do doporučení boli zahrnuté takisto i vyplácanie nepravidelných odmien, príspevok na transport či teambuilding na zlepšenie a upevnenie vzťahov v spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Odměňování pracovníků: 2. vyd.* Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 438 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vyd.* Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrutých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. 249 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- ČASTORÁL, Zdeněk. 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- ČICHOVSKÁ, Viera, Monika, MATUŠINCOVÁ a Eva HVIZDOVÁ. 2012. *Manažment obchodných organizácií: 1. vyd.* Bratislava: Ekonóm, 302 s. ISBN 978-80-225-3473-4.
- DVOŘÁKOVÁ a KOL. 2007. *Management lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: Beck., 202 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- GREGAR, Aleš. 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozš. vyd.* Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PORVAZNÍK, Ján. 2014. *Celostní management. 3. propr. a dopl. vyd.* Bratislava: IRIS, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.
- REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80247-3006-6.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan 2017. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědet, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 156 s. ISBN 978-80-9599-2.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. 2014. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. a rozš. vydání. Praha: Grada, 235 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZÁKON č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce

Internetové zdroje

BRITANNICA © 2018. *Henry Ford*. *Britannica* [online]. [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/biography/Henry-Ford>

FINSTAT, © 2018. *Letisko Piešťany, a.s. Finstat* [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/36266906>

GAVORA, Peter a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu* [online]. [cit.2018-02-22]. Bratislava: Univerzita Komenského. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978–80–223–2951–4.

GEORGIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY, © 2007. *Dotazník. Georgia College of Tech Computing* [online]. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: http://katchem.truni.sk/prilohy/metod/2017/dotaznik_skaly.pdf

GEORGIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY © 2007. *Rozhovor. Georgia College of Tech Computing* [online]. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://katchem.truni.sk/prilohy/metod/2017/interview.pdf>

IVAN SABO, © 2013 - 2018. *Z najstaršej leteckej histórie Piešťan*. Gonzoaviation [online]. [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.gonzoaviation.com/clanok/z-najstarsej-leteckej-historie-piestan>

LETISKO PIEŠŤANY, A.S., © 2013. airport-piestany.sk [online]. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://www.airport-piestany.sk/projekty-z-fondov-eu/>

MPSVR SR, © 2007. *Zamestnanec. Ministerstvo práce soc. vecí a rodiny*. [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/zakonnik-prace/zamestnanec/>

TREXIMA, © 2003 - 2018. *Zamestnanecké výhody - benefits*.

Internetový sprievodca trhom práce [online]. [cit. 2018-02-22].
Dostupné z: <https://www.istp.sk/clanok/39/Zamestnanecke-vyhody-benefity>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

HRM	Human resource management (management ľudských zdrojov)
EÚ	Európska Únia
V/ÚTP	Vedúci úseku technickej prevádzky
PMTZ	Prevádzkovo materiálno technické zabezpečenie
PLPH	Pracovisko leteckých pohonných hmôt
ÚPBZ	Údržba plôch, budov a zabezpečenia
ÚLO	Útvar letiskovej ochrany
V/ZHS	Vedúci záchranej hasičskej služby
POL	Pozemné ošetrovanie lietadla
V/ÚOP	Vedúci úseku obchodnej prevádzky
ICAO	International Civil Aviation Organization (Medzinárodná organizácia civilného letectva)
LZPP	Kód Letiska Piešťany podľa ICAO
SK-NACE	Klasifikácia ekonomických činností SK-NACE podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky.
ČSA	České Aerolínie
Napr.	Napríklad
m	Merateľná jednotka - Meter
s.	Strana
Eur	Mena - Euro
BP	Bakalárska práca

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 Maslowova pyramída potrieb (vlastné spracovanie podľa Porvazníka, 2014, s. 128).....</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 2 Proces motivácie teórie obsahu (vlastné spracovanie podľa Armstronga, 2016, s. 190)</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 3 Logo spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (Letisko Piešťany, © 2013)</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 4 Organizačná štruktúra spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (interné materiály spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.)</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 5 Zisk spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. za posledné roky (Finstat, © 2018) ..</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 6 Zamestnanecká štruktúra spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 7 Veková štruktúra spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)....</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 8 Dĺžka zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 9 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 10 Doba trvania dopravy do zamestnania zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 11 Celková spokojnosť zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 12 Spokojnosť zamestnancov s pracovnými podmienkami v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 13 Možné dôvody odchodu zamestnancov zo spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 14 Motivácia v podobe chvály zo strany zamestnávateľa v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 15 Vzťahy na pracovisku v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 16 Spokojnosť zamestnancov so zamestnaneckými benefitmi v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 17 Informovanosť zamestnancov o dianí v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (vlastné spracovanie)</i>	<i>60</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 SWOT analýza spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (interné materiálny spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.)</i>	44
<i>Tab. 2 Vývoj počtu zamestnancov od roku 2012 v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. (interné materiálny spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.)</i>	46
<i>Tab. 3 Prehľad odpovedí zamestnancov spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. na jednotlivé tvrdenia (vlastné spracovanie)</i>	61

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Dotazník na zistenie stavu spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.
- P II Rozhovor na zistenie stavu spokojnosti bývalého zamestnanca, ktorý v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. pracoval pred 15 rokmi.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK NA ZISTENIE STAVU SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV LETISKA PIEŠŤANY, A.S.

Dobrý deň,

volám sa Petra Jandová a som študentkou 3. ročníka fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati v Zlíne. Momentálne sa venujem písaniu svojej bakalárskej práce, ktorá súvisí s daným dotazníkom, ktorého cieľom je zistenie spokojnosti zamestnancov v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s.

Tento dotazník je rozdelený na 6 častí. I. časť obsahuje otázky pracovnej spokojnosti, II. časť sa zameriava na motiváciu na pracovisku, III. časť rieši vzťahy na pracovisku, IV. časť sa zaoberá vzťahom medzi Vami a spoločnosťou, V. časť predstavuje otázky zamestnaneckých odmien a posledná, VI. časť, obsahuje otázky týkajúce sa osobných informácií zamestnancov.

Dotazník je anonymný a jeho vyplnenie Vám nezaberie viac ako 10 minút. Všetky zistené informácie budú slúžiť len pre účely mojej bakalárskej práce.

Ďakujem Vám veľmi pekne za Váš čas.

Petra Jandová

I. časť: PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ

1. Pracujete v oblasti, ktorá súhlasí s Vaším ukončeným vzdelaním?

áno

nie

2. Cítite sa spokojný/á vo svojom zamestnaní?

určite áno

skôr áno

skôr nie

vôbec nie

3. Ak by ste sa rozhodli odísť zo zamestnania, z akého dôvodu by ste tak spravili?

finančné ohodnotenie

vzťahy na pracovisku

kariérny postup

rodina

ak by Vás Vaša práca prestala naplňat'

iné

4. Je pre Vás Vaša práca zaujímavá?

áno

skôr áno

skôr nie

nie

5. Sú podľa Vás pracovné podmienky na pracovisku vyhovujúce? (čistota, vybavenie, poriadok,...)

áno

mohlo by to byť lepšie

skôr nie

nie

6. Ako často sa cítite v práci prepracovaný/á?

3 a viac krát do týždňa

2 krát do týždňa

1 krát do týždňa

menej ako jedenkrát do týždňa

necítim sa prepracovaný/á

7. Ste spokojný/á s Vaším pracovným časom?

určite áno

skôr áno

skôr nie

vôbec nie

II. časť: PRACOVNÁ MOTIVÁCIA

8. Ovplyvňuje Váš výkon v práci motivácia?

áno

skôr áno

skôr nie

nie

9. Ak áno, čo je pre Vás najväčšou motiváciou? (možnosť viacerých odpovedí)

finančné stimuly

- dobré vzťahy s ostatnými kolegami
- dobré vzťahy s nadriadeným
- pochvala od nadriadeného
- motivácia v podobe benefitov
- kariérny rast
- iné

10. Pochváli Vás nadriadený za Váš pracovný výkon ak dosiahnete dobrých výsledkov?

- áno, vždy
- iba niekedy
- pochváli ma iba veľmi zriedka
- nikdy ma nepochválil

11. Ak áno, motivuje Vás pochvala od Vášho nadriadeného?

- áno
- nie

12. Pociťujete v práci demotiváciu?

- áno
- nie

13. Ak Vaša odpoveď bola áno, prosím zdôvodnite svoje tvrdenie.

.....
.....
III. Časť: VZŤAHY NA PRACOVISKU V SPOLOČNOSTI LETISKO PIEŠŤANY, A.S.

14. Ako by ste opísali súčasnú atmosféru vo Vašom pracovisku?

- konfliktnú, nepríjemnú
- oficiálnu, pracovnú
- veľmi príjemnú

15. Ako by ste opísali komunikáciu medzi Vami a nadriadeným?

- výbornú
- dobrú
- postačujúcu
- nepostačujúcu
- veľmi zlú

16. Do akej miery súhlasíte s nižšie uvedenými vetami?

c. S ostatnými kolegami sa cítim ako

- v kruhu dobrých priateľov

IV. Časť: VY A SPOLOČNOSŤ LETISKO PIEŠŤANY, A.S.

17. Ste dostatočne informovaný/á o dianí na letisku?

- áno
 z časti áno
 skôr nie
 nie
 nezaujíma ma to

18. Je pri rozhodovaní zohľadnený aj Váš názor?

- áno
 áno, ale iba do určitej miery
 nie

19. Do akej miery súhlasíte s nižšie uvedenými vetami?

Určite súhlasím Z časti áno Skôr nie Vôbec nesúhlasím

a. Mám prácu v spoločnosti Letisko

Piešťany, a.s. veľmi rád/a

b. Prácu v Letisko Piešťany, a.s.

by som odporučil/a aj známym

c. Myslím si, že môj výkon v práci

pomáha letisku a je preň prínosom.

V. Časť ZAMESTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)

20. Čoho si vo vašej práci najviac ceníte?

- pracovný kolektív a vzťahy na pracovisku
 benefity
 pracovná doba
 možnosť kariérneho rastu
 finančné ohodnotenie
 iné

21. Súhlasíte s daným tvrdením?

Chcem sa vzdelávať a spoločnosť Letisko Piešťany, a.s. ma v tom podporuje.

úplne súhlasím čiastočne súhlasím čiastočne nesúhlasím úplne nesúhlasím

22. Ste spokojný/á s Vaším mzdovým ohodnotením?

určite áno celkom áno skôr nie vôbec nie

23. Ste spokojný/á so zamestnaneckými benefitmi?

áno
 skôr áno
 skôr nie
 nie

24. Aké zamestnanecké benefity ste za uplynulý rok v práci dostali ?

služobné auto
 služobný notebook, mobil
 príspevok na rekreáciu
 príspevok na kultúru
 finančná odmena
 dovolenka navyše
 životné poistenie alebo iné poistenie
 zdravotná starostlivosť
 príspevok na vzdelávanie
 13. plat
 iné

25. Ocenili by ste nejakú inú formu benefitov? Ak áno akú?

.....

Komentáre a poznámky:.....

.....

.....

VI. ČASŤ: OSOBNÉ INFORMÁCIE

26. Pohlavie

muž
 žena

27. Vek

18-25 rokov

26-35 rokov

36-45 rokov

46 a viac rokov

28. Ako dlho už pracujete pre spoločnosť Letisko Piešťany, a.s.?

viac ako 10 rokov

8-10 rokov

5-8 rokov

3-5 rokov

1-2 roky

Menej ako 1 rok

29. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

základné

stredoškolské bez maturity

stredoškolské s maturitou

vysokoškolské I.stupňa

vysokoškolské II. stupňa

30. Koľko času Vám zaberie dopraviť sa do zamestnania?

viac ako Hodina

30-60 minút

15-30 minút

menej ako 15 minút

Ďakujem veľmi pekne za Váš čas a ochotu, ktorú ste venoval/a počas vyplňania tohto dotazníka.

Petra Jandová

**PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR NA ZISTENIE STAVU SPOKOJNOSTI
BÝVALÉHO ZAMESTNANCA, KTORÝ V SPOLOČNOSTI
LETISKO PIEŠŤANY, A.S. PRACOVAL PRED 15 ROKMI.**

Osobné údaje o respondentovi:

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

Čas rozhovoru:

Doba pôsobnosti v spoločnosti:

Miesto rozhovoru:

1. Cítili ste sa v spoločnosti Letisko Piešťany, a.s. spokojný/á?
2. Čoho ste si v práci najviac cenili? Kôli čomu ste taký spokojný/á so svojou prácou?
3. Čo naopak Vašu spokojnosť obmedzovalo, ak sa teda niekedy tak stalo?
4. Pracovali ste vo vyhovujúcich podmienkach na pracovisku?
5. Aké ste mali vzťahy s ostatnými kolegami?
6. Boli ste spokojný/á s celkovou atmosférou na pracovisku?
7. Mali ste podľa Vás dobrý vzťah s nadriadeným?
8. Chválil Vás zamestnávateľ za Váš dobre odvedený výkon?
9. Čo bolo pre Vás najväčšou motiváciou?
10. Aké odmeny ste pravidelne v práci dostávali?
11. Boli ste s nimi spokojný/á?
12. Ktoré odmeny by ste vtedajšej dobe radi ešte uvítali?
13. Cítili ste sa niekedy prepracovane v práci?
14. Vedeli by ste mi povedať z akého dôvodu ste boli prepracovaní?
15. Bol zohľadnený aj Váš názor pri dôležitom rozhodovaní?
16. Odporučili by ste Vašu prácu v spoločnosti Letisko Piešťany, aj vašim známym?
17. Čo Vám v práci najviac vadilo?
18. Prečo ste sa vtedy rozhodli zmeniť zamestnanie?
19. A mojou poslednou otázkou je v čom je Vaša nová práca lepšia od práce na letisku v Piešťanoch?

To je všetko z mojej strany, ďakujem veľmi pekne za Váš čas, ktorý ste mi venovali.