

Analýza motivačního systému ve společnosti Continental Matador Rubber, s.r.o.

Beáta Sádecká

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Beáta SÁDECKÁ**
Osobní číslo: **M10315**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivačního systému ve společnosti
Continental Matador Rubber, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivačního systému ve společnosti Continental Matador Rubber, s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy proveďte zhodnocení a navrhněte doporučení či opatření pro zdokonalení motivačního systému firmy Continental Matador Rubber, s.r.o.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

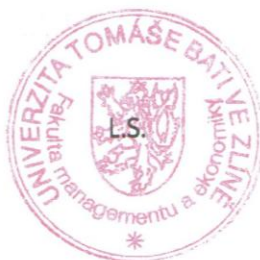
FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 05. 2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cieľom bakalárskej práce je spracovanie analýzy motivačného systému v spoločnosti Continental Matador Rubber, s.r.o.. V teoretickej časti sú vymedzené základné pojmy z oblasti motivácie, stimulácie a motivačných teórií. Ďalej je popísaný motivačný systém, formy motivácie, pracovná spokojnosť a starostlivosť o pracovníkov. Praktická časť obsahuje základné informácie o spoločnosti, SWOT analýzu a tiež analýzu súčasného motivačného systému firmy. V závere práce je uvedené zhodnotenie a odporúčenia pre možné zdokonaľenie terajšieho motivačného systému v spoločnosti.

Klíčová slova:

motivácia, stimulácia, teórie motivácie, motivačný systém, formy motivácie, pracovná spokojnosť, starostlivosť o pracovníkov

ABSTRACT

The aim of the Bachelor thesis is to process an analysis of a motivation scheme in the company Continental Matador Rubber, s.r.o.. In the theoretical part there are defined basic terms of motivation, stimulation and motivation theories. Then there are described motivation scheme, forms of motivation, job satisfaction and care for employees. The practical part includes basic information about the company, SWOT analysis and an analysis of the motivation scheme in the firm. In conclusion there is evaluation and recommendations for possible improvement of the current motivation scheme in the company.

Keywords:

Motivation, Stimulation, Motivation Theories, Motivation Scheme, Forms of Motivation, Job Satisfaction, Care for Employees

Ďakujem vedúcemu bakalárskej práce, pánovi Ing. Kamilovi Dobešovi, Ph.D., za odborné vedenie a prínosné rady, ktoré mi pri písaní práce veľmi pomohli.

Vďaka patrí aj pánovi Ing. Romanovi Rolinčinovi, zo spoločnosti Continental Matador Rubber, s.r.o., útvar Organizácia, odmeňovanie a sociálny servis, za jeho profesionálny prístup a príjemnú spoluprácu.

Ďakujem aj zamestnancom spoločnosti, ktorí si našli čas a vyplnili môj dotazník.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁKLADNÉ POJMY V OBLASTI MOTIVÁCIE	13
1.1 POTREBA	13
1.2 MOTÍV	13
1.3 MOTIVÁCIA	13
1.4 STIMUL, STIMULÁCIA.....	14
2 NAJZNÁMEJŠIE TEÓRIE MOTIVÁCIE	16
2.1 TAYLOROVA TEÓRIA INŠTRUMENTALITY	16
2.2 MASLOWOVA HIERARCHIA POTRIEB	17
2.3 ALDERFEROVA MOTIVAČNÁ TEÓRIA	18
2.4 HERZBERGOVA DVOJFAKTOROVÁ TEÓRIA MOTIVÁCIE.....	19
2.5 VROOMOVA EXPEKTAČNÁ TEÓRIA.....	20
2.6 TEÓRIA CIELA.....	21
2.7 TEÓRIA SPRAVODLIVOSTI	21
3 MOTIVAČNÝ SYSTÉM PODNIKU	22
3.1 HMOTNÁ MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV	22
3.1.1 Mzdová forma hmotnej motivácie a odmeňovania	23
3.1.2 Mimomzdová forma hmotnej motivácie a odmeňovania – zamestnanecké výhody	24
3.2 NEHMOTNÁ MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV	26
3.3 PRÍPRAVA A REALIZÁCIA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU SPOLOČNOSTI.....	27
3.4 ZVEREJNENIE MOTIVAČNÉHO PROGRAMU	28
4 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ	29
4.1 FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA PRACOVNÚ SPOKOJNOSŤ	29
4.2 METÓDY NA ZISŤOVANIE PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI	29
5 STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV	31
6 ZHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
7 SPOLOČNOSŤ CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S.R.O.	35
7.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE O FIRME	35
7.2 HISTORICKÝ VÝVOJ A TRANSFORMÁCIA FIRMY.....	36
7.2.1 História spoločnosti.....	36
7.2.2 Transformácia spoločnosti	37

7.3	PODNIKATELSKÉ ZAMERANIE SPOLOČNOSTI	37
7.4	STRATÉGIA FIRMY A BUDÚCI ROZVOJ	38
7.5	RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	38
8	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI CMR, S.R.O.....	40
9	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O THP PRACOVNÍKOCH FIRMY CMR, S.R.O.....	43
9.1	ZABEZPEČOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV NA POZÍCIU THP PRACOVNÍKA	43
10	MOTIVAČNÝ PROGRAM SPOLOČNOSTI CMR, S.R.O. URČENÝ PRE THP PRACOVNÍKOV	45
10.1	HMOTNÁ MZDOVÁ MOTIVÁCIA	45
10.1.1	Tarifná mzda	45
10.1.2	Individuálna prémie.....	46
10.1.3	Tímová výkonnostná prémie	46
10.1.4	Ďalšie hmotné motivačné nástroje	46
10.1.5	Príplatky a ďalšie zložky mzdy	47
10.2	SOCIÁLNY PROGRAM – STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV	47
10.2.1	Stravovanie.....	48
10.2.2	Zdravotná starostlivosť a preventívne prehliadky	49
10.2.3	Liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty.....	49
10.2.4	Starostlivosť o rodinu.....	49
10.2.5	Príspevky ku Dňu matiek	50
10.2.6	Príspevky na regeneráciu zamestnancov	50
10.2.7	Poskytnutie sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky	50
10.2.8	Doplnkové dôchodkové sporenie	50
10.2.9	Príspevky pri pracovných a životných jubileách.....	51
10.2.10	Príspevky pri odchode do dôchodku	52
10.2.11	Príspevky pri darovaní krvi	52
10.3	ŠPECIFICKÉ BENEFITY PRE URČITÉ PRACOVNÉ POZÍCIE.....	53
11	ZISŤOVANIE PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV	54
12	DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE NA ZISTENIE SPOKOJNOSTI S MOTIVAČNÝM SYSTÉMOM SPOLOČNOSTI CMR, S.R.O.	57
12.1	PRIEBEH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA	57
12.2	ZHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA	58
13	ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE A ODPORÚČANIA	64
	ZÁVER	66
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	68
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	70
	ZOZNAM OBRÁZKOV	71
	ZOZNAM PRÍLOH.....	72

ÚVOD

Nie je to tak dávno od čias, kedy panoval vyhranený názor, že človek – zamestnanec je len jedným z výrobných faktorov podniku potrebných pre jeho činnosť.

V súčasnosti je tento pohľad skôr na ústupe a čoraz viac organizácií si začína uvedomovať dôležitosť a nenahraditeľnosť ľudských zdrojov. Nadčasový zlínsky podnikateľ a továrnik Tomáš Baťa to pochopil už dávno, keď povedal: *„Věřím v člověka a v to, že se zlepšuje. Věřím, že tomu zlepšení nesmírně přispívají technické vynálezy, které jsou dětmi lidského ducha. Děťmi ducha člověka, který se vypracoval výše, ukáznil svůj mozek a odvahu a rozdává z tohoto bohatství druhým, v čemž nachází největší štěstí a naplnění svého života.“* (Baťa, 2002)

Pán Baťa veľmi dobre vedel, o čom hovorí, pretože pridržanie sa tejto filozofie určite prispelo k zaradeniu jeho firmy medzi najúspešnejšie a najmodernejšie spoločnosti svojej doby.

I ja sa prikláňam k názoru, že za väčšinu svojich úspechov môžu firmy vďačiť práve svojim zamestnancom. Výborné pracovné výsledky však dosahujú predovšetkým spokojní pracovníci.

V mojej práci sa budem zaoberať motiváciou a motivačným systémom firmy, ktorý má pri správnom nastavení podstatný vplyv na podaný výkon pracovníka a radosť z práce.

V teoretickej časti budú najskôr vymedzené základné pojmy z problematiky motivácie a stimulácie pracovníkov. Podrobnejšie budem popisovať najznámejšie teórie motivácie, motivačný systém organizácie, formy motivácie, pracovnú spokojnosť zamestnancov a firemnú starostlivosť o nich.

Na teoretické poznatky o motivácii plynule nadviažem v praktickej časti, ktorá sa bude venovať analýze reálneho motivačného systému spoločnosti Continental Matador Rubber, s.r.o. so sídlom v Púchove, Slovensko. Na zoznámenie so spoločnosťou uvediem základné informácie o činnosti firmy. V rámci SWOT analýzy bude spracovaná charakteristika vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti, ktorá popíše súčasný stav podniku i jeho ďalšie možnosti a predpoklady pre budúci vývoj.

Z dôvodu obmedzeného rozsahu práce a tiež veľkého počtu zamestnancov sa v ďalších kapitolách budem venovať analýze motivačného systému a formám motivácie určených výhradne pre technicko-hospodárskych pracovníkov spoločnosti CMR, s.r.o..

Spokojnosť THP pracovníkov so súčasným motivačným systémom budem zisťovať dotazníkovým šetrením. Prieskum bude cielene zameraný na mimomzdovú formu motivácie, tzv. zamestnanecké výhody, keďže firma patrí k najlepším zamestnávateľom v širšom regióne a mzdové podmienky má nastavené veľmi dobre. Zamestnanecké benefity popri klasickej mzde patria k silným motivačným faktorom, na ktoré spoločnosť ročne vyčlení ne-malú finančnú čiastku. Pomocou prieskumu sa vynasnažím zistiť spokojnosť THP pracovníkov so súčasným nastavením poskytovania benefitov.

V závere práce sa podľa získaných výsledkov dotazníkového šetrenia pokúsím navrhnúť opatrenia pre zlepšenie motivačného systému podniku CMR, s.r.o..

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÉ POJMY V OBLASTI MOTIVÁCIE

Na začiatku je vhodné definovať niekoľko základných pojmov úzko súvisiacich s oblasťou motivácie a motivačného systému.

1.1 Potreba

Nielen zamestnanci, ale ľudia vo všeobecnosti, majú počas svojho života množstvo rozmanitých potrieb.

Potreba je človekom prežívaný, niekedy nie celkom uvedomovaný, pocit nedostatku niečoho, čo je pre danú osobu dôležité a potrebné. Tento vnútorný pocit nedostatku potom vyvoláva v človeku napätie a núti ho, aby vyvinul aktivity smerujúce k odstráneniu tohto napätia. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 366)

Najčastejšie sa uvádzajú dva základné druhy potrieb:

- primárne (biologické), ktoré sú vrodene a súvisia s fyziologickou činnosťou ľudského organizmu, napr. potreba dýchania, potravy, tekutín, spánku a pod.,
- sekundárne (sociálne, spoločenské), ktoré sú získané počas života a spájajú sa s túžbou človeka po spoločenskom a kultúrnom kontakte, napr. potreba uznania, lásky alebo sebarealizácie. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 366)

1.2 Motív

Správanie človeka, či už na pracovisku alebo i mimo neho, je určované rôznymi motívmi, ktoré sa zakladajú na potrebách. (Deibl, 2005, s. 39)

Motív je vnútorná psychická sila – pohnútko, ktorú možno chápať ako psychologickú príčinu či dôvod určitého správania či jednania človeka. Cieľom motívu býva spravidla dosiahnutie finálneho psychického stavu - nasýtenie, a to v podobe vnútorného pocitu naplnenia z dosiahnutia cieľu motívu. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363)

1.3 Motivácia

Pojem *motivácia* pochádza z latinského slova *movare*, čo v preklade znamená hýbať sa, pohybovať sa. V odbornej literatúre možno nájsť množstvo rôznych definícií termínu mo-

tivácia, v nasledujúcej časti je uvedených niekoľko z nich. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 197)

Porvazník, Ladová (2010, s. 197) označujú ako motiváciu všetko, čo spôsobuje určitú aktivitu a správanie človeka a čo ho poháňa k tomu, aby si stanovil ciele a dosiahol ich.

Britský autor Armstrong (2003, s. 216) vo svojej publikácii chápe motiváciu a motív ako dôvod pre to, aby sme niečo robili. Motivácia súvisí s faktormi, ktoré majú vplyv na určité správanie ľudí. Motivácia má pritom tri hlavné zložky:

- smer – čo sa určitá osoba pokúša dosiahnuť, prípadne čomu sa chce vyhnúť,
- úsilie – s akým nasadením sa o to snaží,
- vytrvalosť – ako sa dokáže vysporiadať s prekážkami a ako dlho sa dokáže sústrediť na dosiahnutie cieľa.

Podľa Mikulášťika (2007, s. 136) je motivácia **vnútornou pohnútkou**, potrebou, ktorá modifikuje a usmerňuje ľudské správanie. Predstavuje silu, ktorá určuje aktivitu, flexibilitu a adaptabilitu a je častokrát náročné nájsť konkrétne motívy za niektorými činmi, lebo môžu byť nevedomé alebo skryté. Správne motivovaní ľudia majú chuť napredovať, niečo dosiahnuť, naopak nedostatočná motivácia znamená pasivitu a nespokojnosť.

Mayerová (2000, s. 110) tvrdí, že motivácia je tvorená tými psychickými procesmi, stavmi a vlastnosťami, ktoré človeka privádzajú k tomu, že svoju prácu akceptuje ako spoločenskú skutočnosť, zameriava sa na jej primerané zvládnutie a má k nej určitý hodnotiaci postoj. Ku každej pracovnej úlohe má človek uvedomelý vzťah a je nejakým spôsobom motivovaný. Prejavuje sa to v jeho prístupe k plneniu úlohy a k uskutočňovanej činnosti. Táto motivácia môže byť objektívne pozitívna aj negatívna, t.j. môže smerovať k splneniu danej úlohy alebo naopak k jej nezvládnutiu.

1.4 Stimul, stimulácia

S motívmi a motiváciou tiež súvisia na pohľad podobné, nie však totožné pojmy stimul a stimulácia. Rozdiel spočíva v tom, že stimul je akýkoľvek podnet z **vonkajšieho prostredia** človeka, ktorý môže vyvolať určité zmeny v jeho vnútorných motívoch. Stimulácia je teda vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka z jeho okolia. Stimuláciou (napr. zo strany

vedúceho pracovníka) teda možno dosiahnuť v človeku (napr. u podriadeného zamestnanca) potrebu zmeny v jeho vnútornej motivácii. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 364 - 365)

Samotná stimulácia môže byť zameraná buď na perspektívu úspechu (stimulácia kladným hodnotením, odmenami), alebo perspektívu neúspechu (stimulácia záporným hodnotením, sankciami, trestami). (Mayerová, Růžička, 2000, s. 110)

2 NAJZNÁMEJŠIE TEÓRIE MOTIVÁCIE

Psychológovia a ďalší odborníci priniesli viacero moderných teórií motivácie. Tieto teórie sa zaoberajú tým, čo vedie ľudí (zamestnancov) ku konkrétnej činnosti a čo ich ovplyvňuje, aby sa správali určitým spôsobom. Snažia sa objasniť kľúčové faktory, ktoré majú významný dopad na ich pracovnú zanietenosť, na mieru angažovanosti alebo spontánnosti v práci. (Armstrong, 2009, s. 109)

Okrem toho teórie motivácie popisujú princípy, metódy a nástroje zabezpečujúce účinnú motiváciu a snahu zamestnancov pracovať efektívne, aby boli dosiahnuté vytýčené ciele spoločnosti. (Armstrong, 2009, s. 109)

Podľa Armstronga (2007, s. 221) medzi najznámejšie druhy teórií pracovnej motivácie patria:

- **Teória inštrumentality** – tvrdí, že odmeny alebo tresty (tzv. politika cukru a biča) sú prostriedkom na zabezpečenie žiaduceho správania ľudí.
- **Teórie zamerané na obsah (teórie potrieb)** – sú zamerané na obsah motivácie. Podľa nich motivácia súvisí s podnikaním krokov za účelom uspokojenia potrieb a identifikuje tie potreby, ktoré ovplyvňujú konanie ľudí. Autormi týchto teórií boli Maslow, Alderfer a Herzberg.
- **Teórie zamerané na proces (kognitívne teórie)** – sústredujú sa na psychologické procesy ovplyvňujúce motiváciu a súvisia s očakávaniami, cieľmi a vnímaním spravodlivosti. Známymi predstaviteľmi sú Vroom, Latham a Locke a Adams.

2.1 Taylorova teória inštrumentality

„Inštrumentalita“ je akési presvedčenie, že ak urobíme jednu vec, povedie to k inej veci. Vo svojej najhrubšej podstate teória inštrumentality tvrdí, že ľudia pracujú len pre peniaze. (Armstrong, 2007, s. 223)

Táto teória sa domnieva, že ľudia budú motivovaní k práci, ak budú odmeny a tresty priamo previazané s ich výkonmi. Počiatky tejto teórie možno nájsť v druhej polovici 19. storočia v tzv. taylorizme, t.j. v Taylorových metódach vedeckého riadenia. (Armstrong, 2007, s. 223)

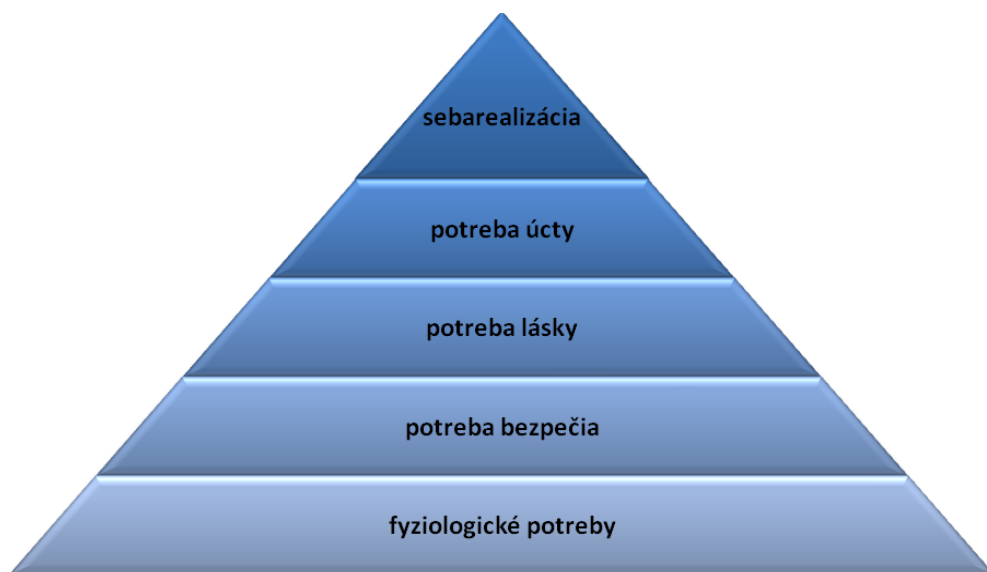
Motivovanie pracovníkov podľa tohto prístupu bolo a stále je používané, v niektorých prípadoch môže byť i úspešné. Nevýhodou je, že je založené na systéme kontroly a neberie do úvahy mnohé ďalšie ľudské potreby. (Armstrong, 2007, s. 223)

2.2 Maslowova hierarchia potrieb

Autorom najznámejšej klasifikácie potrieb je bezpochyby americký psychológ Abraham Harold Maslow, ktorý tvrdil, že existuje päť hlavných kategórií potrieb, ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí. Sú to potreby:

1. fyziologické – potreba dýchania, potravy, vody a sexu
2. potreby istoty a bezpečia – potreba ochrany pred nebezpečenstvom a nedostatkom fyziologických potrieb
3. sociálne potreby – potreba lásky, priateľstva a spoločenského porozumenia
4. potreba uznania – potreba vnútornej sebaúcty a vonkajšej prestíže
5. potreba sebarealizácie (sebanaplnenia) – potreba rozvíjať svoju osobnosť, svoje schopnosti a vedomosti. (Armstrong, 1999, s. 301)

Ako možno vidieť na obrázku 1, jednotlivé druhy potrieb sú hierarchicky usporiadané od tých najnaliehavejších (od fyziologických) naspodu pyramídy až po tie najmenej naliehavé (potreba sebarealizácie) v jej vrchole. (Kotler, 2001, s. 181)



Obr. 1 Maslowova hierarchia potrieb (Kotler, 2001, s. 182)

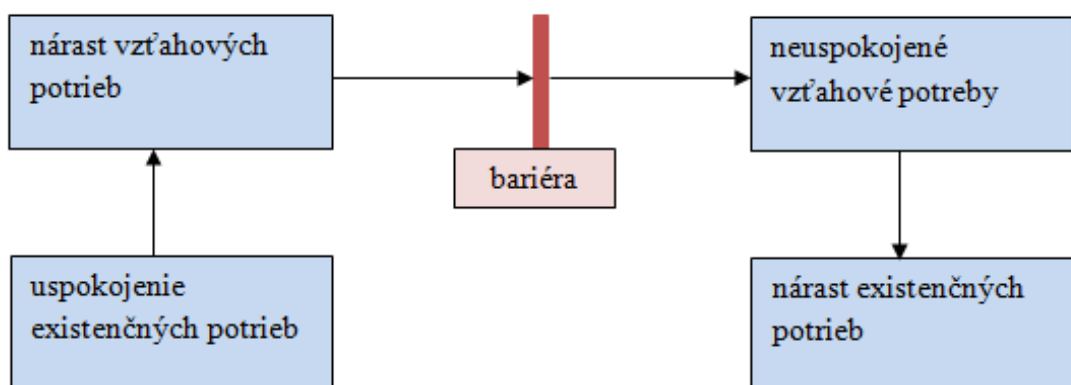
2.3 Alderferova motivačná teória

Ide o teóriu troch motivačných faktorov alebo skrátene ERG (z angličtiny Existence, Relatedness a Growth). Túto teóriu zverejnil Clayton Paul Alderfer ako ďalšie rozšírenie Maslowovej pyramídy potrieb, pričom jeho pyramídu ľudských potrieb usporadúva od konkrétnych po abstraktné a nie to piatich, ale len do troch základných stupňov potrieb:

- existenčné (Existence) – materiálne fyziologické, napr. mzda, istota zamestnania
- vzťahové (Relatedness) – založené na medziľudských vzťahoch, napr. priateľstvo, vzťahy s ostatnými, spoločné ciele, uznanie v spoločnosti
- rastové (Growth) – sebarealizácia v zamestnaní a profesionálny rast. (Managementa, ©2011)

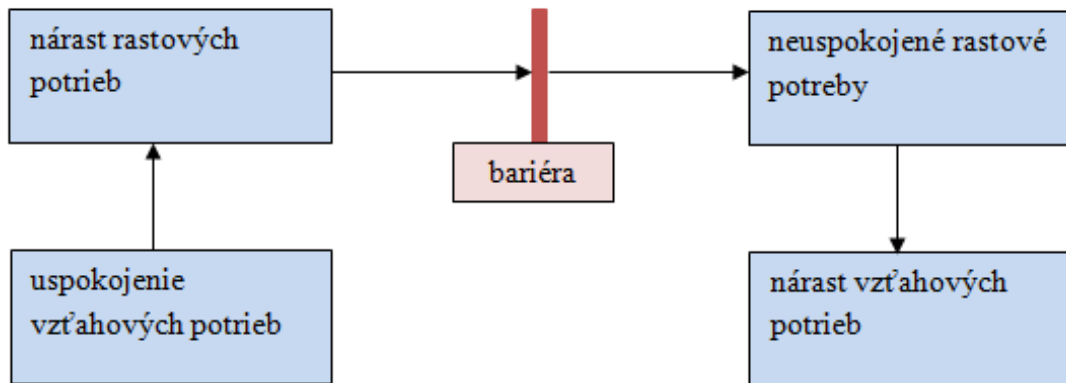
Na rozdiel od Maslowa sa Alderfer nedomnieva, že uspokojením potreby sa jej význam stráca, len klesá jej význam a naopak uspokojením potrieb rastu ich význam rastie. Pripustil teda, že medzi jednotlivými skupinami môžu existovať vzťahy, kedy uspokojenie jednej potreby môže viesť k zníženiu túžby uspokojiť iné potreby. Tento jav nazval frustračná regresia, ktorá má dve formy:

- frustrácia vzťahového cyklu – nastáva, ak po uspokojení existenčných potrieb a vyhovení sa rastovej potreby, je táto potreba frustrovaná. Dôsledkom je opätovné zameranie sa na existenčné potreby a súčasne ich zosilnenie, ako možno vidieť na obrázku 2,



Obr. 2 Frustrácia vzťahového cyklu (Tehla, ©2011)

- frustrácia rastového cyklu – podobná ako vzťahová, len v tomto prípade je následne uspokojená vzťahová potreba po frustrácii rastovej potreby. Dôsledkom je zameranie na vzťahové potreby, ako je to naznačené na obrázku 3.



Obr. 3 Frustrácia rastového cyklu (Tehla, ©2011)

V praxi to znamená, že môže nastať napríklad u zamestnanca situácia, kedy je nespokojný s výškou mzdy, ktorá môže mať svoje dôvody v neuspokojení vzťahových či rastových potrieb a je potrebné hľadať pravé dôvody nespokojnosti. (Tehla, ©2011)

2.4 Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie

Frederick Herzberg prišiel s dvojfaktorovou teóriou, v ktorej popisoval dva základné faktory, a to:

- satisfaktory (motivačné faktory, motivátory)
- dissatisfaktory (udržiavacie, hygienické faktory). (Forsyth, 2009, s. 18)

Satisfaktory pôsobia dlhodobo v súlade s vnútornou štruktúrou potrieb jedinca a tiež charakterom vykonávanej práce. Majú vysokú motivačnú schopnosť a vedú k uspokojeniu. Väčšinou súvisia s obsahom konkrétnej práce, napr. úspech, uznanie, zodpovednosť, kariérny rast. (Tehla, ©2011)

Dissatisfaktory – faktory hygieny sú základné pracovné potreby, ktoré sú spojené s prostredím, okolím pracovníka. Ich dosiahnutie nevyvolá spokojnosť a nie sú príliš schopné motivovať pracovníkov, napr. mzda/plat, pracovné podmienky, vzťahy na pracovisku, postavenie, právomoci a pod. (Tehla, ©2011)

Pri tejto teórii platí:

- dissatisfactory: nenaplnenie \neq nespokojnosť, naplnenie \neq spokojnosť
- satisfactory: naplnenie = spokojnosť, nenaplnenie \neq nespokojnosť. (Tehla, ©2011)

Manažéri by sa mali usilovať o naplnenie hygienických faktorov a doplniť ich o motivačné faktory, ktoré zamestnancov poženú k vyššej výkonnosti. (Tehla, ©2011)

2.5 Vroomova expektačná teória

Victor Vroom priniesol teóriu očakávania (VIE), ktorá je založená na tom, že motiváciu človeka ovplyvňuje jeho vnútorné očakávanie v troch segmentoch:

- Valencia – presvedčenie o atraktivnosti cieľa,
- Inštrumentalita – presvedčenie o dosiahnuteľnosti odmeny,
- Expektancia (očakávanie) – presvedčenie, že čin alebo úsilie povedú k určitému zmysluplnému výsledku. (Bělohlávek, 2008, s. 45 – 47)

Vroom dokonca zostavil matematický vzorec, pomocou ktorého možno vypočítať silu motivácie pre danú situáciu:

$$\dot{U} = E x (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots V_k I_k),$$

kde

\dot{U} predstavuje výsledné úsilie pracovníka,

E je expektancia – očakávanie, predstava človeka o výsledku jeho úsilia. Vyjadruje vzťah medzi vynaloženým úsilím a výkonom. Expektancia má charakter pravdepodobnosti a nadobúda hodnoty od 0,0 do 1,0. Pri niektorých činnostiach platí, že čím viac človek pracuje, tým má lepšie výsledky – expektancia sa blíži 1,0. Inokedy naopak úsilie neovplyvní výsledok práce a expektancia má hodnoty blízko 0,0. (Bělohlávek, 2008, s. 45 – 47)

$V_1 \dots V_k$ predstavuje valencie – hodnoty toho, čo pracovník získa za pracovný výkon. Pohybuje sa v hodnotách od -10 cez 0 až do +10. Vysoká je vtedy, keď má pracovník o odmenu veľký záujem, nulová, keď mu na nej príliš nezáleží a záporná v situácii, keď si odmenu vôbec neželá. (Bělohlávek, 2008, s. 45 – 47)

$I_1... I_k$ – instrumentality, teda pravdepodobnosť, s akou očakáva pracovník odmenu za svoj odvedený výkon. Rovnako ako expektancia má hodnoty od 0,0 do 1,0. (Bělohlávek, 2008, s. 45 – 47)

2.6 Teória cieľa

Túto teóriu formulovali Latham a Locke, ktorí tvrdili, že motivácia a výkon sú vyššie, ak sú jednotlivcovi dané špecifické ciele, pričom sú síce náročné, ale prijateľné a existuje odozva na podaný výkon. Kľúčová je účasť všetkých ľudí na stanovení ich spoločného cieľa, pretože je to nástroj, ako získať súhlas na stanovenie vyšších cieľov. Náročnejšie ciele musia byť odsúhlasené a ich plnenie musí mať podporu vedenia. Samozrejme, na udržanie motivácie a dosahovanie stále vyšších cieľov je veľmi dôležitá spätná väzba na výkon pracovníkov. (Armstrong, 2007, s. 26)

2.7 Teória spravodlivosti

J. Stacy Adams je predstaviteľom teórie spravodlivosti, ktorá skúma, ako ľudia vnímajú spôsob zaobchádzania s nimi v porovnaní s ostatnými ľuďmi. Predpokladá, že nespravodlivosť demotivuje, a naopak spravodlivosť je hodnotená ako správny prístup. (Armstrong, 2007, s. 226 – 227)

Adams rozlišuje dve formy spravodlivosti, a to:

- distributívnu spravodlivosť, ktorá sa týka toho, ako pracovníci cítia, že sú odmeňovaní podľa svojho prínosu a v porovnaní s ostatnými,
- procedurálnu spravodlivosť, ktorá sa vzťahuje k tomu, ako ľudia vnímajú spravodlivosť postupov používaných firmou v oblastiach, ako je napríklad hodnotenie pracovníkov, povyšovanie a disciplinárne záležitosti. (Armstrong, 2007, s. 226 – 227)

3 MOTIVAČNÝ SYSTÉM PODNIKU

V rámci riadenia akejkoľvek organizácie by mala byť venovaná značná pozornosť otázkam ohľadne vedenia ľudí – zamestnancov a pracovných skupín. (Gregar, 2010, s. 39 – 40)

Každá spoločnosť by si mala stanoviť, ako bude hodnotiť dosiahnuté výsledky, akým spôsobom vytvorí podmienky pre rozvoj svojich pracovníkov, ako podnietiť ich iniciatívu, upevní pracovnú morálku a podobne. Tieto otázky je potrebné riešiť nielen z hľadiska úloh a problémov firmy, ale tiež z hľadiska spoločných vytýčených cieľov a zámerov. (Gregar, 2010, s. 39 – 40)

Pri riešení týchto otázok sa vytvára tzv. motivačný systém - program spoločnosti. Zamiera sa na optimálne využitie ľudských zdrojov pri plnení úloh danej organizácie a zároveň na optimálne uspokojovanie a rozvoj osobnosti v pracovnej činnosti. Pri tvorbe motivačného programu nejde len o nakladanie s finančnými odmenami. Rozsah motivačného systému je oveľa širší a zameriava sa z výraznej časti aj na nepeňažné formy motivácie. (Gregar, 2010, s. 39 – 40)

Motivačný program treba zostaviť diferencovane pre rôzne pracovné pozície, rôzne pracovné skupiny či útvary podniku. Okrem systému finančného odmeňovania zahŕňa i postupy personálneho riadenia v mnohých oblastiach, ako je napríklad kariérny rast zamestnancov, pracovné hodnotenie, tvorba podmienok na pracovisku, rozvoj komunikácie v rámci firmy, vytváranie pracovných vzťahov a podobne. Práve nepeňažné formy motivácie a odmeňovania bývajú pre mnohých pracovníkov významnejšie a motivujúcejšie než samotná mzda. (Gregar, 2010, s. 39 – 40)

Motivačný program sa vo väčšine prípadov zameriava na dve hlavné oblasti, a to na hmotnú a nehmotnú formu motivácie. (Gregar, 2010, s. 39 – 40)

3.1 Hmotná motivácia zamestnancov

V rámci hmotnej motivácie pracovníkov majú obvykle firmy dve možnosti:

- mzdová forma motivácie a odmeňovania,
- mimomzdová forma motivácie a odmeňovania – zamestnanecké výhody (benefity). (Mayerová, Růžička, 2000, s. 114 – 115).

3.1.1 Mzdová forma hmotnej motivácie a odmeňovania

Hlavnou a najčastejšou súčasťou hmotnej motivácie pracovníkov je mzdová forma odmeňovania, t. j. dohodnutá odmena za vykonanú prácu (mzda, plat). Táto odmena predstavuje nielen zhodnotenie dosiahnutých pracovných výsledkov človeka za určité obdobie, ale je tiež prostriedkom, ktorý slúži na zaistenie jeho osobných potrieb, spoločenského postavenia a životnej úrovne. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 114 – 115)

Organizácie majú v rámci hmotnej motivácie a odmeňovania viacero možností, ktoré môžu použiť jednotlivo i kombinovane. Jedná sa o:

- a) odmeňovanie základnou alebo časovou mzdou – vyplatená mzda by mala zodpovedať vykonanej práci.
- b) podiel na výnosoch alebo hospodárskom výsledku spoločnosti.
- c) skupinová (tímová) odmena – závisí predovšetkým od výkonu danej skupiny (tímu). Požadovaná úroveň výkonu skupiny býva vopred stanovená vo forme normy alebo štandardu, pričom podiel jednotlivých členov skupiny je určený podľa osobného pričinenia.
- d) úkolová mzda – individuálna odmena pracovníka podľa vopred určenej normy výkonu. Táto forma sa často používa pri opakovanej, monotónnej práci.
- e) mzda podľa zásluhy – možno použiť pri pracovníkoch, ktorým možno stanoviť cieľové úlohy. Následne hodnotenie týchto úloh býva odstupňované (napr. splnil dostatočne, splnil s výhradami, nesplnil).
- f) jednorazové odmeny – jedná sa o periodické, jednorázovo vyplácané odmeny buď vo výške platu, alebo jeho násobku. Častou formou môžu byť tzv. 13. a 14. plat, prípadne vernostné odmeny.
- g) kvalifikačné a ostatné príplatky – sú vyplácané vtedy, keď zamestnanec rozšíri svoju kvalifikáciu a získa tak oprávnenie pre výkon ďalších pracovných činností. Podobne sa vyplácajú pracovníkom aj nárokovateľné príplatky za prácu nadčas, v noci, cez víkend, za prácu v sťažených podmienkach, v zdraví škodlivom prostredí a podobne. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 114 – 115)

3.1.2 Mimomzdová forma hmotnej motivácie a odmeňovania – zamestnanecké výhody

Súčasťou systému odmeňovania je okrem mzdovej formy odmeňovania zamestnancov aj mimomzdová hmotná motivácia, ktorá je v praxi známa ako zamestnanecké výhody – benefits. Zamestnávateľ tieto benefits poskytuje dobrovoľne nad rámec zákonom stanovených dávok, v prípade, že na ne nemá voľné financie a boli dojednané v kolektívnej zmluve podniku. Ich rozsah závisí predovšetkým od ekonomickej výkonnosti danej spoločnosti a tiež na tom, či zamestnávateľ považuje zamestnanecké výhody za silný motivačný faktor vo svojej mzdovej a motivačnej politike. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174 – 177)

Zamestnanecké výhody majú fakultatívnu povahu a ich rozsah závisí od množstva finančných prostriedkov vymedzených práve na tieto účely. Okrem toho je výška benefitov ovplyvnená aj daňovým systémom danej krajiny, ktorý je výhodný pre obe strany pracovno-právneho vzťahu. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174 – 177)

Pri koncipovaní zamestnaneckých výhod je potrebné brať do úvahy:

- spoločenské záujmy (premietajú sa aj do daňových úľav),
- firemné záujmy, pomocou ktorých spoločnosť prejavuje záujem o svojich zamestnancov a tiež previazanosť na ich výkon,
- záujmy zamestnancov, pri ktorých sú rešpektované ich potreby na lepšie vytvorenie motivačného systému pre riadenie ľudských zdrojov. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174 – 177)

Členenie zamestnaneckých výhod

Samotné zamestnanecké benefits možno rozdeliť do troch skupín:

- sociálno-kultúrne: kultúrne a spoločenské akcie, rôzne pripoistenia, pomoc s bytovou otázkou, cestovanie do zamestnania, škôlky, poskytovanie zamestnaneckých pôžičiek alebo úhrada časti úrokov,
- pracovné: povinné i nepovinné vzdelávanie, výhodnejší predaj firemných produktov, príspevky na stravovanie, naturálie a iné výhody z hľadiska bezpečnosti a ochrany zdravia nad zákonný rámec,

- výhody spojené s výkonom danej práce (pozície), tzv. pozičné zamestnanecké benefity, ktoré využívajú zamestnanci z kľúčových postov firmy. V našej oblasti sa jedná o manažérske výhody, ako je služobný automobil (často i na súkromné účely), mobilný telefón, notebook, nadštandardné vybavenie kancelárií, ošatné, rôzne stáže a pod. Pozičné výhody sa však môžu týkať i zamestnancov z rizikových pracovísk. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174 – 177)

Voliteľný systém zamestnaneckých výhod – cafeteria systém

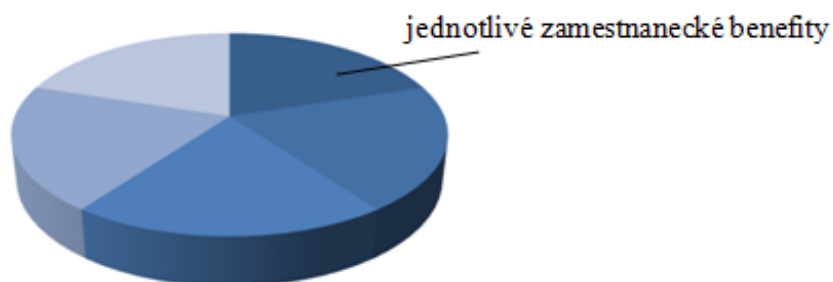
Ako to už v nielen v pracovnom živote býva, nie každému vyhovuje jednotný systém, v tomto prípade, zamestnaneckých výhod. Práve z tohto dôvodu je vhodným riešením systém voliteľných zamestnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém. Ide o súbor zamestnaneckých výhod, z ktorých si každý pracovník môže podľa vlastného záujmu vyberať podľa určitých pravidiel. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174 – 177)

Systém funguje tak, že každý zamestnanec má vlastný účet, do ktorého výšky môže čerpať zamestnanecké výhody. Tento systém je veľmi flexibilný a zohľadňuje osobné potreby pracovníkov. Jeho výhodou je tiež spravodlivosť a rovnosť pre všetkých jeho užívateľov, individualizácia a diferenciacia ich potrieb, participácia a rast spoluzodpovednosti zamestnancov, informovanosť, lepší image firmy a tiež rast lojality zamestnancov. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174 – 177)

Nevýhodou cafeteria systému je administratívna a nákladová náročnosť hlavne na začiatku zavedenia systému a tiež dosť nákladná aktualizácia potrieb zamestnancov. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174 – 177)

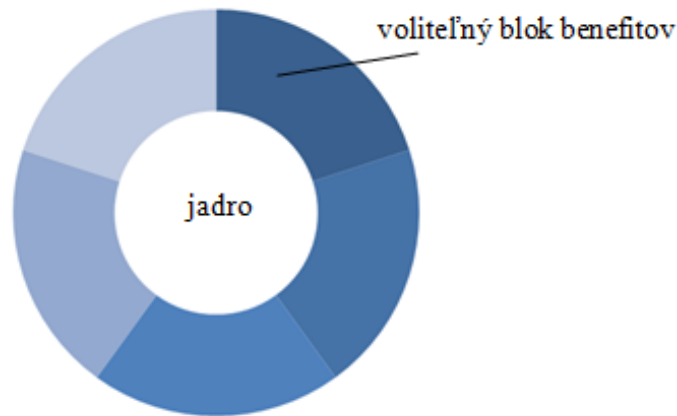
Systém voliteľných zamestnaneckých výhod najčastejšie máva nasledujúce varianty:

- a) systém „bufetu“: zoznam zamestnaneckých výhod s možnosťou vlastného výberu, ale len do výšky zamestnaneckého účtu.



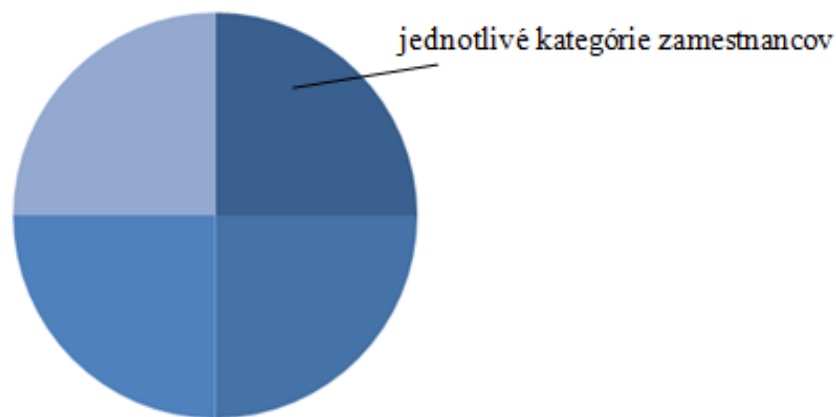
Obr. 4 Systém „bufetu“ (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 176)

- b) systém „jadra“: podnik stanoví pevné jadro benefitov, ktoré je spoločné pre všetkých pracovníkov (napr. stravovanie) a ostatné nechá voľne v ponuke na vlastný výber zamestnanca.



Obr. 5 Systém „jadra“ (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 176)

- c) systém „blokov“ pre kategórie zamestnancov: nadefinujú sa kategórie zamestnancov (napr. muži, ženy, zamestnanci z rizikových pracovísk, mladí zamestnanci a seniori atď.) a k jednotlivým kategóriám sa priradí ponuka zamestnaneckých benefitov. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 174 – 177)



Obr. 6 Systém „blokov“ (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 177)

3.2 Nehmotná motivácia zamestnancov

Na pracovný výkon vplýva viacero faktorov. Predovšetkým je to záujem zamestnanca o prácu, ktorá by ho v ideálnom prípade mala naplňovať. Okrem toho podaný výkon ovplyvňujú i dosahované pracovné výsledky a úspechy, medziľudské vzťahy s kolegami a nadriadenými pracovníkmi a tiež miera stresu a úzkosti na pracovisku. Tá by mala byť

vyrovnaná, pretože pri silnom stresovom napätí hrozí zamestnancovi psychické vyčerpanie až kolaps, naopak pri nízkej hladine môže byť práca len nudnou rutinou. (Mineralfit, ©2008)

Okrem vyššie uvedených možností nehmotnej motivácie uvádza Gregar (2010, s. 39 - 40) aj ďalšie príklady, ako napríklad spätná väzba na výkon zamestnanca – prejavy uznania a zaslúžená pochvala, príjemné pracovné prostredie, správne a spravodlivé delegovanie úloh, zodpovednosti a kompetencií, možnosti zvyšovania kvalifikácie a pravidelného postupu, spoločenský význam vykonávanej práce a organizácie, image a goodwill spoločnosti, vhodná lokalita pracoviska, rôzne firemné akcie, bezplatná lekárska starostlivosť a podobne.

3.3 Príprava a realizácia motivačného programu spoločnosti

Samotná príprava a realizácia motivačného programu firmy má niekoľko fáz:

- analýza prevažujúcich foriem motivácie pracovného jednanja, ktorá má smerovať k určeniu problémov, ktoré má motivačný program riešiť,
- stanovenie krátkodobých i dlhodobých cieľov motivačného programu,
- spracovanie charakteristiky reálnej výkonnosti pracovníkov v súčasnosti a následne jej porovnanie s predstavou požadovanej výkonnosti v budúcnosti,
- určenie činiteľov, ktoré majú stimulačnú funkciu a tiež charakterizovanie ich účinku na motiváciu zamestnancov, pričom je podstatné zistiť skutočnosti, ktoré majú priaznivý i nepriaznivý vplyv na výkon a spokojnosť v práci,
- príprava reálneho využitia určitého súboru stimulujúcich činiteľov, prípadne i príprava alternatívneho postupu, ktoré berú do úvahy výrazné rozdiely v pracovnom kolektíve,
- vytvorenie podnikového dokumentu, ktorý popisuje motivačný program spoločnosti na určité obdobie,
- kontrola realizácie motivačného programu, ktorej úlohou je objektívne posúdenie účinnosti použitých stimulačných prostriedkov a následne stanovenie prípadných úprav. (Mayerová, Růžička, 2000, s. 114 – 115)

3.4 Zverejnenie motivačného programu

Motivačný program firmy je nutné sformulovať v písomnej podobe a potom uverejniť. Je viacero možností, ako pri tom postupovať. Typickým javom býva jeho zverejnenie v brožúre popisujúcej činnosť spoločnosti a tiež zásady, podľa ktorých postupuje pri riadení ľudských zdrojov. Takýto spôsob zároveň organizácia reprezentuje v širšej verejnosti a takto pôsobí na motiváciu pracovníkov. (Mayerová, Růžička, 2000, str. 114 – 115)

4 PRACOVNÁ SPOKOJNOST'

Práca je významnou súčasťou života a úspech v nej bezpochyby patrí k jednému z najdôležitejších životných cieľov mnohých ľudí. (Štikar, 2003, s. 111)

Vhodne vytvorený motivačný program a účinná motivácia úzko súvisia s pracovnou spokojnosťou zamestnancov, pretože predovšetkým spokojní a motivovaní zamestnanci sú predpokladom pre dlhodobý rozvoj spoločnosti. (Štikar, 2003, s. 111)

Radosť z úspechu a pocit uspokojenia predstavujú mieru naplnenia cieľov, potrieb a očakávaní ľudí v nielen v živote, ale i v rámci kariéry. Každý pracovník intenzívne vníma, prežíva a vyhodnocuje priebeh vykonávaných aktivít, tiež pracovné podmienky a výsledky svojej práce. Má teda možnosť dosahovať úspech a určitú mieru spokojnosti. Úroveň pracovnej spokojnosti alebo nespokojnosti silno podmieňuje kvalitu života a významne sa odráža aj na celkovom zdraví a psychickej pohode daného človeka. (Štikar, 2003, s. 111)

4.1 Faktory vplývajúce na pracovnú spokojnosť

Úroveň spokojnosti zamestnancov s prácou je ovplyvňovaná rôznymi faktormi. Medzi vonkajšie faktory, ktoré sú nezávislé na samotnom pracovníkovi, patrí finančné ohodnotenie, samotná práca, možnosti kariérneho postupu, štýl vedenia, pracovná skupina alebo pracovné podmienky. (Koubek, 2007, s. 353 - 354)

Veľký vplyv na spokojnosť v práci majú aj fyzikálne podmienky vykonávanej práce. Ich význam rastie, pokiaľ sú nepriaznivé, vytvárajú nepohodu a následne nespokojnosť. Medzi fyzikálne podmienky možno zaradiť hluk, osvetlenie, farebné riešenie pracoviska, vibrácie a mikroklímu (teplota a vlhkosť vzduchu, prašnosť a pod.). (Koubek, 2007, s. 353 - 354)

Ďalšou kategóriou faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú spokojnosť zamestnancov, sú osobnostné faktory, ako sú vek, pohlavie, dosiahnuté vzdelanie, rodinný stav, pracovné skúsenosti, profesionálna úroveň, intelekt a schopnosti daného človeka. (Koubek, 2007, s. 353 - 354)

4.2 Metódy na zisťovanie pracovnej spokojnosti

Úroveň spokojnosti s prácou možno u zamestnancov zistiť pomocou ankiet, ktoré možno zrealizovať v štyroch podobách:

- štruktúrované dotazníky – môžu byť univerzálne alebo vytvorené špeciálne pre danú organizáciu, v mnohých prípadoch sú k dispozícii normy, s ktorými možno porovnať získané výsledky dotazovania,
- rozhovory s pracovníkmi – môže sa jednať o otázky s otvoreným koncom, ďalej o hĺbkové otázky, pri ktorých možno voľne diskutovať o rôznych témach alebo o pološtruktúrované rozhovory s určitými pevnými bodmi rozhovoru,
- kombinácia dotazníkov a rozhovoru – ideálna forma, pretože sa kombinujú kvantitatívne údaje získané z dotazníku s kvalitatívnymi údajmi z rozhovoru,
- využitie diskusných skupín – takáto skupina predstavuje reprezentatívnu vzorku pracovníkov, u ktorých sa zisťujú názory a postoje k práci a firme. (Armstrong, 2007, s. 229 - 230)

5 STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Zamestnávateľia si čoraz viac uvedomujú, že rozvoj a konkurencieschopnosť ich spoločnosti je vo výraznej miere závislá na zamestnancoch a ich schopnostiach, motivácii, spokojnosti v práci, preto treba ľudským zdrojom venovať zaslúženú starostlivosť a pozornosť. (Koubek, 2007, s. 343 – 360)

Starostlivosť o pracovníkov možno rozdeliť do troch hlavných skupín:

- a) povinná starostlivosť, ktorá je daná zákonmi, predpismi a kolektívnymi zmluvami vyššej, nadpodnikovej úrovne,
- b) zmluvná starostlivosť, ktorú vymedzujú kolektívne zmluvy zjednané na úrovni spoločnosti,
- c) dobrovoľná starostlivosť odzrkadľujúca personálne riadenie firmy a tiež snahu o získanie konkurenčnej výhody na trhu práce. (Koubek, 2007, s. 343 – 360)

V najširšom poňatí zahrňuje starostlivosť o zamestnancov záležitosti ohľadne:

- pracovnej doby a pracovného režimu – oblasť podrobne upravuje Zákoník práce, jedná sa o dĺžku pracovnej doby, pracovné prestávky a organizáciu pracovného režimu (napr. práca na plný/čiastočný úväzok a pod.),
- pracovného prostredia – dôraz sa kladie na priestorové riešenie pracoviska (napr. pracovná poloha, prístup na pracovisko), fyzikálne a sociálne psychologické podmienky práce,
- bezpečnosti práce a ochrany zdravia pri práci – uskutočnenie opatrení, ktorých cieľom je odstránenie príčin ohrozenia života a zdravia pracovníka a vytvoriť bezpečné pracovné podmienky, aby sa zabránilo aj pracovným úrazom a chorobám z povolania,
- personálneho rozvoja pracovníkov – zvyšovanie a prehĺbovanie kvalifikácie, aby boli zamestnanci pozitívne motivovaní a spokojní,
- služieb poskytovaných zamestnancom na pracovisku, napr. stravovanie na pracovisku, zariadenia určené na osobnú hygienu, relax a odkladanie osobných vecí pracovníka, poskytovanie pracovných odevov a ochranných prostriedkov, doprava do zamestnania, zdravotné a poradenské služby v oblasti pracovných záležitostí,

- ostatných služieb poskytovaných pracovníkom a ich rodinným príslušníkom - služby spojené s voľnočasovými aktivitami (šport, rekreácia, kultúra), služby sledujúce zlepšovanie životných podmienok zamestnancov (bývanie, materské školy, pôžičky, dobrovoľné poistenie, rôzne príspevky), poradenské služby mimo pracovných záležitostí (advokát, psychológ),
- starostlivosti o životné prostredie – dbá sa na zachovanie zdravého prostredia pre život nielen na pracovisku, ale aj v okolí podniku (príspevky na starostlivosť o mestskú zeleň, občiansku vybavenosť a pod.). (Koubek, 2007, s. 343 – 360)

6 ZHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI

V predošlých kapitolách práce sú vymedzené základné pojmy z oblasti motivácie, stimulácie a motivačných teórií. Ďalej je pozornosť venovaná motivačnému programu spoločnosti, formám motivácie, pracovnej spokojnosti a starostlivosti o zamestnancov.

Motivácia predstavuje súhrn rozličných motívov – vnútorných pohnútok, ktoré človeka (zamestnanca) vedú k určitému správaniu a aktivite. Na motiváciu má výrazný vplyv stimulácia, ktorá naopak prichádza z jeho okolia, teda z vonkajšieho prostredia.

Oblasťou motivácie sa zaoberalo viacero odborníkov, ktorí počas svojho pôsobenia vytvorili niekoľko teórií pracovnej motivácie. Podľa Armstronga (2007) medzi najznámejšie z nich patria motivačné teórie inštrumentality podľa Taylora, teórie zamerané na obsah podľa Maslowa, Alderfera a Herzberga a kognitívne teórie zamerané na proces, ktorej predstaviteľmi sú napríklad Vroom, Latham a Locke alebo Adams. Všetci autori sa snažia vysvetliť princípy motivácie pracovníkov a najdôležitejšie faktory, ktoré na ňu vplyvajú.

Pri tvorbe motivačného programu majú podniky na výber dve formy motivácie, a to hmotnú a nehmotnú. Do prvej skupiny patrí klasická mzda (plat) a mimomzdová forma hmotnej motivácie, ktorá je realizovaná najčastejšie v podobe zamestnaneckých výhod, tzv. benefitov. V rámci nehmotnej motivácie sa jedná predovšetkým o spätnú väzbu na podaný výkon pracovníka, pochvaly, prejavy uznania, vzťahy na pracovisku, image firmy a pod.

Systém motivácie v podniku má veľký vplyv na pracovnú spokojnosť zamestnancov, pretože len účinne motivovaní pracovníci dokážu optimálne využiť svoje schopnosti a dosiahnuť tak ciele spoločnosti. Na spokojnosť v práci majú vplyv viaceré faktory, napríklad vonkajšie, fyzikálne alebo osobnostné. Úroveň spokojnosti zamestnancov je potrebné pravidelne zisťovať formou rôznych dotazníkov, rozhovorov, prípadne ich kombináciou.

V súčasnosti si mnohé organizácie uvedomujú dôležitosť ľudských zdrojov, preto svojím zamestnancom venujú značnú starostlivosť, a to v rovine povinných zákonných noriem, kolektívnych zmlúv alebo dobrovoľne podľa svojich finančných možností a vlastného uváženia. Starostlivosť sa týka samotného výkonu práce a jej podmienok, bezpečnosti práce, rozvoja zamestnancov, služieb poskytovaných na pracovisku i mimo neho a pod.

Nasledujúca časť práce sa bude venovať konkrétnemu motivačnému systému v spoločnosti Continental Matador Rubber, s.r.o. so sídlom v Púchove.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SPOLOČNOSŤ CONTINENTAL MATADOR RUBBER, S.R.O.

Continental Matador Rubber, s.r.o. (CMR, s.r.o.) so sídlom v Púchove je výrobnobchodná spoločnosť, ktorá je od roku 2007 členom skupiny Continental. Continental AG je jedným zo svetových lídrov v oblasti automobilového priemyslu. Ako svetovo vedúci technologický partner Continental AG vyvíja a vyrába vysokokvalitné komponenty, moduly a systémy. Vo svojej činnosti sa zameriava na inovácie v oblasti zvyšovania bezpečnosti, ekologicky priateľskú pohyblivosť a komfort na ceste.

Na Slovensku má Continental AG svoje závody okrem mesta Púchov umiestnené aj v Dolných Vesteniciach a Zvolene.



Obr. 7 Logo spoločnosti (Výročná správa 2011, s. 1)

7.1 Základné údaje o firme

Pre zoznámenie so spoločnosťou uvádzam základné informácie:

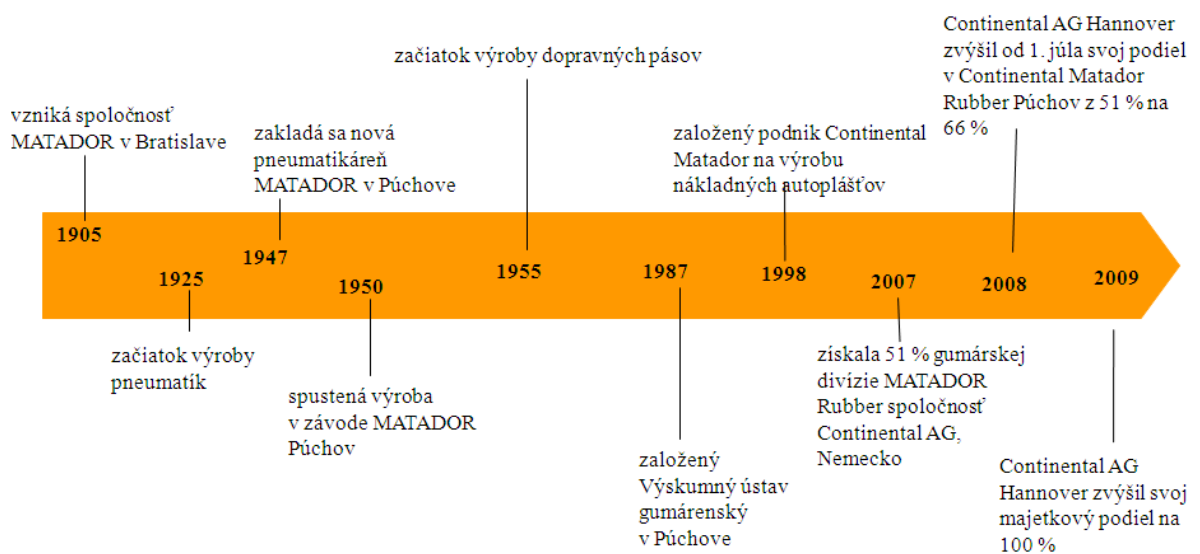
- celý názov spoločnosti: Continental Matador Rubber, s.r.o.
- právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným
- sídlo: Terézie Vansovej 1054, 020 01 Púchov – Horné Kočkovce, Slovensko
- IČO: 36 709 557
- spoločnosť zapísaná: v Obchodnom registri Okresného súdu Trenčín, oddiel: Sro, vložka číslo 17315/R
- deň zápisu do Obchodného registra: 09. 12. 2006
- hlavné činnosti: výroba a predaj pneumatík a dopravných pásov, protektorovanie a opravy pneumatík, výroba gumených a plastových výrobkov, výroba tepla a elektriny, výskum a vývoj v oblasti prírodných a technických vied
- základné imanie: 176 650 203 EUR (od 22. 11. 2011)

- priemerný počet zamestnancov: 2 332 (stav k 31. 12. 2011). (Výročná správa 2011, s. 34)

7.2 Historický vývoj a transformácia firmy

Spoločnosť Continental Matador Rubber, s.r.o. je na trhu už niekoľko desiatok rokov a počas svojej histórie prešla rozsiahlym rozvojom, viacerými významnými zmenami a tiež transformáciou.

Historický vývoj firmy je načrtnutý na obrázku 8.



Obr. 8 Časová os histórie a transformácie firmy (Interný materiál CMR, s. r. o.)

7.2.1 História spoločnosti

Spoločnosť MATADOR – gumové a balatové závody vznikla svojím zaregistrovaním vo firemnom registri v roku 1905. Rok na to začala s výrobou gumových hadíc a remeňov v Bratislave. Pokusná výroba pneumatík začala v roku 1925 a až do roku 1931 bol bratislavský MATADOR jediným výrobcem pneumatík v ČSR. (Matador, ©2013)

V roku 1947 bola založená nová pneumatikáreň v Púchove, výroba v novovybudovanom závode sa spúšťa v roku 1950. Rok 1955 prináša začiatok výroby dopravných pásov. Od roku 1962 bola firma monopolným výrobcem autoduší v Československu. V roku 1987 bol v Púchove založený Výskumný ústav gumárenský, ktorý vznikol v súvislosti s rozširova-

ním výrobného sortimentu a nárastom významu vedecko-technickej základne, ktorú firma neustále posilovala. (Matador, ©2013)

7.2.2 Transformácia spoločnosti

V roku 1990 bola firma transformovaná na akciovú spoločnosť a v roku 1994 bola dokončená transformácia akciovej spoločnosti na privátnu spoločnosť. (Matador, ©2013)

V roku 1998 bol v Púchove založený spoločný podnik Continental Matador na výrobu nákladných autoplášťov. (Matador, ©2013)

Rok 2004 sa niesol v duchu výrazných akvizícií. S etiópskou spoločnosťou Addis Tyre Company Matador založil spoločný podnik Matador ATC so sídlom v etiópskej Addis Abebe na výrobu diagonálnych a radiálnych autoplášťov pre africký trh. (Matador, ©2013)

V roku 2007 získala 51 % gumárskej divízie MATADOR Rubber spoločnosť Continental AG, Nemecko. Následne v roku 2008 Continental AG zvýšil svoj podiel na 66 % a v roku 2009 na celých 100 %. V priebehu roka 2009 sa v Púchove otvorilo nové distribučno-logistické centrum spoločnosti Continental pre strednú a východnú Európu. (Matador, ©2013)

Rok 2010 priniesol do spoločnosti otvorenie novej výrobnéj haly, ktorá umožnila ďalšie navýšenie kapacít pre výrobu osobných a ľahkých nákladných pneumatík. (Matador, ©2013)

V nasledujúcom roku vedenie spoločnosti Continental odsúhlasilo projekt ďalšieho navýšenia výrobných kapacít. Dokončených bolo 20 000 m² skladovacej plochy (vrátane 18 nakladacích rámp) nového Distribučného centra, nová výrobná hala vrátane montáže výrobných technológií a ukončila sa hrubá stavba ďalšej výrobnéj haly. (Matador, ©2013)

7.3 Podnikateľské zameranie spoločnosti

Podnikateľská činnosť spoločnosti Continental Matador Rubber, s.r.o. je zameraná na dve hlavné oblasti:

- **pneumatiky:** výroba, marketing, predaj a distribúcia osobných a ostatných pneumatík pre osobné, ľahké nákladné a nákladné autá,

- **dopravníkové pásy:** výroba, marketing, predaj a distribúcia dopravných pásov na prepravu tovaru a materiálov. (Výročná správa 2011, s. 9)

Hlavnou činnosťou spoločnosti je výroba osobných, ľahkých nákladných a SUV pneumatík značiek skupiny Continental. Predajná činnosť sa delí na trhy náhradnej spotreby a trhy prvej výbavy. Činnosti v oblasti produkcie dopravných pásov pokrývajú zvyšné podnikateľské zameranie spoločnosti. (Výročná správa 2011, s. 9)

Najdôležitejšími trhmi pre spoločnosť sú trhy: Slovenskej republiky, Belgicka, Grécka, Nemecka, Veľkej Británie, Francúzska, Českej Republiky, Poľska, Maďarska, Ukrajiny, Ruskej Federácie, Rumunska, Bieloruska, Talianska, Rakúska, Španielska, Číny a Indie. (Výročná správa 2011, s. 9)

Spoločnosť má v súčasnosti tri dcérske spoločnosti a dve finančné investície v pridružených podnikoch hlavne v oblasti výroby a predaja pneumatík. Tieto spoločnosti predstavujú predajné spoločnosti v Nemecku a v Kazachstane a maloobchodnú spoločnosť na Slovensku. Ostatné finančné investície sa týkajú menšinového podielu v sesterskom závode Continental Matador Truck Tires s.r.o. a menšinového podielu v spoločnosti VIPO a.s., Partizánske. (Výročná správa 2011, s. 9)

7.4 Stratégia firmy a budúci rozvoj

Dlhodobá stratégia spoločnosti spočíva v snahe etablovať Continental Matador Rubber, s.r.o. ako jedného z popredných výrobcov osobných a ľahkých nákladných pneumatík v skupine Continental a optimálne využiť aktíva spoločnosti v oblasti výskumu a vývoja, výroby dopravných pásov, know how, kúpnej sily, štandardov výrobných procesov, manažérstva kvality, manažérskych systémov a vedomostí. (Výročná správa 2011, s. 11)

Hoci finančná kríza oneskorila niektoré kroky implementácie dlhodobej stratégie firmy, v roku 2011 sa spoločnosti darí úspešne pokračovať v dlhodobej stratégii s cieľom dosiahnuť plánovanú konečnú kapacitu. (Výročná správa 2011, s. 11)

7.5 Riadenie ľudských zdrojov

V roku 2011 sa spoločnosti úspešne darilo naplňovať jej expanzné ciele, stanovené v súlade s dlhodobou stratégiou rozvoja. Dobré hospodárenie celého koncernu a rozvojové programy v CMR prispeli k tvorbe pozitívnej klímy a udržaniu sociálneho zmieru počas celého

roka. Nevyskytla sa tiež žiadna mimoriadna udalosť, ktorá by viedla k nutnosti redukcii pracovných síl alebo miezd. Naopak, spoločnosť prijala 370 nových zamestnancov a využitím nových technologických zariadení sa vytvorili podmienky pre výrazné navýšenie objemu výroby. (Výročná správa 2011, s. 11)

V roku 2011 úsek ľudských zdrojov poskytoval všetky štandardné služby a plnil oprávnené požiadavky jednotlivých útvarov, zamerané na udržiavanie a rozvoj ľudského kapitálu - marketing a rozvoj, personálne služby, odmeňovanie, organizačný rozvoj a sociálne služby pre zamestnancov. Pozitívny trend vývoja v oblasti ľudských zdrojov potvrdzujú aj vybrané ukazovatele popisujúce stav personálu v roku 2011. Na konci roka 2011 mala spoločnosť 2 332 zamestnancov, čo je 13,9% nárast. Priemerný vek zamestnancov bol 40,1 roka, čo korešponduje s dlhodobým trendom vekovej štruktúry personálu v spoločnosti. (Výročná správa 2011, s. 11)

8 SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI CMR, S.R.O.

SWOT analýza je dnes často využívaná metóda, ktorej cieľom je identifikovanie vnútorného prostredia, t. j. silných a slabých stránok spoločnosti a tiež jej príležitostí a hrozieb prichádzajúcich z jej vonkajšieho prostredia. Na základe výsledkov tejto analýzy možno posúdiť súčasný stav firmy, stanoviť jej ďalšie smerovanie, ciele a stratégiu, ako ich dosiahnuť. Okrem toho je tiež možné nájsť i nové príležitosti a možnosti pre ďalší rozvoj a odhalenie problémov a hrozieb brániacich jej napredovaniu.

Nasledujúca SWOT analýza je vypracovaná pre spoločnosť CMR, s.r.o.

Silné stránky (Strengths):

- image a dlhoročná tradícia firmy
- moderné technológie výroby
- kvalifikovaní pracovníci
- kvalitné a konkurencieschopné produkty
- široký sortiment výrobkov
- bohaté skúsenosti s výrobou rôznych druhov pneumatík a dopravných pásov
- vlastný Výskumný ústav gumárenský
- vlastná distribučná sieť Pneubox
- možnosť spolupráce a zdieľania know-how v rámci koncernu Continental
- dobrá dopravná poloha blízko diaľnice D1 a významného železničného uzla pri meste Púchov
- nízke výrobné náklady (vrátane mzdových).

Slabé stránky (Weaknesses):

- slabšia propagácia
- obmedzené podmienky pre ďalšie rozširovanie výroby
- závislosť na centrálnych strategických rozhodnutiach v rámci koncernu Continental
- horšia dostupnosť pracoviska pre zamestnancov v rámci verejnej dopravy.

Príležitosti (Opportunities):

- rozvoj a neustále inovácie v automobilovom priemysle
- nové technológie a výrobné postupy
- rozširovanie služieb dodávateľských firiem
- rozvoj zahraničných trhov (mimoeurópskych)
- potenciál absolventov stredných a vysokých škôl
- rastúci tlak spoločnosti na ochranu životného prostredia.

Hrozby (Threats):

- veľká konkurencia v gumárenskom i automobilovom priemysle
- prílev lacnejších pneumatík z Ázie
- nepriaznivý vývoj v automobilovom priemysle
- zmeny v legislatíve (Zákonník práce, Zákon o kolektívnom vyjednávaní, daňové zákony a pod.)
- závislosť na cenách vstupného materiálu a energií.

Silnými stránkami spoločnosti CMR, s.r.o. sú bezpochyby dlhoročné skúsenosti s výrobou pneumatík a dopravných pásov, kvalitné konkurencieschopné produkty a kvalifikovaní pracovníci. Firma by do budúcnosti mala dbať na zachovanie kvality svojich výrobkov, čo môže zabezpečiť použitím správne zvolených technológií a zamestnaním dostatočne vzdelaných a vyškolených zamestnancov tak ako doteraz.

Slabšou stránkou organizácie je propagácia, ktorá má v dnešnej dobe výrazný vplyv na povedomie zákazníka a predajnosť výrobkov. Nejde o neodstrániteľný problém, takže spoločnosť by mohla považovať za intenzívnejšiu reklamu v médiách.

Medzi najväčšie príležitosti, na ktoré by sa mal podnik zameriavať, patrí neustály technologický pokrok v automobilovom priemysle a tiež moderné inovácie technológií výroby, do ktorých by mala firma pravidelne investovať a zefektívňovať tak svoju činnosť. Krokom vpred môže byť pre ňu užšia spolupráca s dodávateľskými firmami a prispôbenie obchodných podmienok podľa konkrétnych potrieb spoločnosti. Príležitosťou pre rast firmy je

určíte aj veľký potenciál absolventov škôl, ktorí častokrát prichádzajú s výbornými myšlienkami a návrhmi.

Čo sa týka hrozieb, spoločnosť CMR, s.r.o. by si mala dávať veľký pozor na silnú konkurenciu a prípadný nepriaznivý vývoj v gumárskom i automobilovom odvetví. Proti konkurentom by firma mala bojovať zachovaním, najideálnejšie zlepšením doterajšej úrovne kvality svojich výrobkov, zvýšením propagácie a výhodnou cenou. Ďalšou možnosťou ako odvrátiť hrozbu stagnácie automobilového odvetvia, môže byť diverzifikácia vyrábaných produktov, napríklad zavedenie výroby pneumatík nielen pre osobné automobily, ale i priemyselné stroje a pod.

9 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O THP PRACOVNÍKOCH FIRMY CMR, S.R.O.

Z dôvodu veľkého počtu zamestnancov v spoločnosti sa zameriavam len na vybranú skupinu - na THP pracovníkov. Rozhodla som sa tak kvôli podrobnejšiemu spracovaniu analýzy a tiež preto, že samotná firma prejavila záujem o zistenie spokojnosti s motivačným systémom tejto skupiny zamestnancov.

V roku 2012 v spoločnosti CMR, s.r.o. pracovalo priemerne 617 THP pracovníkov, z toho približne 150 z nich na manažérskych pozíciách.

Fluktuácia v rámci tohto pracovného zaradenia je dlhodobo veľmi nízka, v minulom roku sa pohybovala okolo hodnoty 0,97 %.

Pracovníci THP majú pružnú pracovnú dobu – podmienkou je, aby sa do práce dostavili najneskôr o 8.00 h, pričom odísť môžu najskôr o 13.00 h. Okrem toho musí byť splnená podmienka, že odpracujú minimálne 37,5 h týždenne.

9.1 Zabezpečovanie ľudských zdrojov na pozíciu THP pracovníka

Presný postup a podmienky pri zabezpečovaní ľudských zdrojov na pozície THP pracovníkov sú stanovené v príslušných interných smerniciach spoločnosti CMR, s.r.o..

Základným predpokladom pre vyhľadávanie perspektívnych zamestnancov je plán pracovných miest, podľa ktorého útvar Personálny marketing a rozvoj vypracuje plán zabezpečenia pracovníkov z externých zdrojov, ktorý obsahuje zdroje, metódy a termíny zabezpečenia potrebných ľudských zdrojov. Okrem toho je tu uvedený i predpokladaný rozpočet nákladov a plán náborových akcií.

Podnet na výber a obsadenie nového pracovníka dáva príslušný vedúci pracovník na personálny útvar. Pracovné miesto sa obsadzuje tromi spôsobmi:

- priamym návrhom vedúceho pracovníka,
- výberovým konaním,
- metódou assessment centra.

Pri prvej možnosti vedúci pracovník prekonzultuje svoj návrh s personálnym útvarom, aby boli dodržané zásady politiky rozmiestňovania ľudských zdrojov v rámci firmy. Pracovné

miesta, ktoré vedúci pracovník navrhuje priamo obsadiť vybraným človekom, sa nezverejňujú ako voľné pracovné pozície.

Pri výberovom konaní sa zabezpečuje najvhodnejší kandidát z prihlásených uchádzačov. Výberové konanie organizuje a riadi útvar riadenia ľudských zdrojov v spolupráci s výberovou komisiou, ktorá slúži ako poradný orgán. Minimálne trojčlennú výberovú komisiu tvorí pracovník personálneho útvaru, vedúci pracovník, ktorému bude vybraný uchádzač podriadený a ďalší odborník podľa potreby, napr. psychológ.

Metódou assessment centra môžu byť obsadzované pracovné pozície, na ktoré sú kladené vysoké nároky na pracovný výkon.

Po uskutočnení pracovného pohovoru pracovník oddelenia Personálne služby pripraví príslušné tlačivo na schváleného kandidáta a zabezpečí jeho odsúhlasenie zodpovednými osobami.

Po prijatí na THP pozíciu sa musia všetci noví zamestnanci zúčastniť nástupného konania, v rámci ktorého sa podrobne zoznámia s činnosťou firmy a začlenia sa do pracovného kolektívu.

10 MOTIVAČNÝ PROGRAM SPOLOČNOSTI CMR, S.R.O. URČENÝ PRE THP PRACOVNÍKOV

CMR, s.r.o. je úspešná nadnárodná spoločnosť a vo svojej činnosti sa snaží držať tzv. *politiky zlatého streda* v rámci Slovenskej republiky, pričom v rámci regiónu patrí dokonca k top zamestnávateľom. Táto zlatá stredná cesta platí i pre oblasť riadenia ľudských zdrojov a pre motivačný systém zamestnancov.

Motivačný systém THP pracovníkov možno rozdeliť na tri hlavné oblasti:

- hmotná mzdová motivácia,
- sociálny program – starostlivosť o zamestnancov, tzv. spoločné benefity,
- špecifické benefity pre určité pracovné pozície.

10.1 Hmotná mzdová motivácia

THP pracovníkom prislúcha mzda za vykonanú prácu. Táto mzda má nasledujúce zložky:

- tarifná mzda,
- individuálna prémie,
- tímová výkonnostná prémie,
- príplatky a ďalšie zložky mzdy stanovené kolektívnou zmluvou. (Kolektívna zmluva CMR, s.r.o., 2013)

10.1.1 Tarifná mzda

Tarifná mzda vyjadruje stupeň zložitosti práce v rámci štruktúry vykonávaných činností v spoločnosti podľa Katalógu pracovných činností. THP pracovníci sú podľa neho zaradení do 12 tarifných tried. Zaradenie pracovných profesií do tarifných tried sa vykonáva na základe jednotného systému hodnotenia práce - Job evaluation. Tarifná mzda je nárokovateľná pri zaradení zamestnanca do príslušného tarifného stupňa.

THP pracovníci sú odmeňovaní **mesačnou časovou mzdou**, pričom mesačné mzdové tarify sú stanovené nezávisle na plánovanom mesačnom fonde pracovnej doby. Výška skutočne vyplácanej časovej mzdy sa určuje ako alikvotná časť mzdovej tarify v závislosti na pomere skutočne odpracovaného a plánovaného fondu pracovného času v danom mesiaci.

10.1.2 Individuálna prémie

Táto zložka mzdy vyjadruje stabilitu výkonnosti a úroveň osobných schopností zamestnanca pri pracovnej činnosti a plnení úloh a cieľov firmy v dlhšom časovom období. Pre THP pracovníkov sa prehodnotenie individuálnej prémie uskutočňuje jedenkrát ročne. Individuálna prémie tvorí variabilnú zložku mzdy a nie je individuálne nárokovateľná.

10.1.3 Tímová výkonnostná prémie

Tímová výkonnostná prémie je motivačná zložka mzdy, ktorá slúži na hodnotenie kvality výkonu zamestnanca a zvýšenie previazanosti individuálneho a tímového zapojenia do výsledkov a efektivity práce jednotlivých pracovísk. Poskytovanie tímovej výkonnostnej prémie zamestnancovi a jej výška je výsledkom mesačného pracovného hodnotenia. Cieľom tejto zložky mzdy je podporiť súťaživosť vo firme. Podobne ako individuálna prémie patrí k variabilnej zložke mzdy a nie je individuálne nárokovateľná.

10.1.4 Ďalšie hmotné motivačné nástroje

Medzi ďalšie hmotné motivačné nástroje patria:

- **fond vedúceho** je motivačná zložka pre dosiahnutie mimoriadnych individuálnych pracovných výkonov.
- **mimoriadna cieľová úloha** je motivačná zložka pri úspešnom splnení vopred definovaných kolektívnych úloh, vyskytovaných jednorázovo alebo mimoriadne.
- **zlepšovateľské hnutie** je motivačná zložka pre riešiteľov zlepšovacích návrhov.
- **za úsporu pracovných miest** sa vypláti jednorazová odmena na stredisko a bude vyplatená v prípade zrušenia fixného pracovného miesta, za podmienky, že následne dôjde k prerozdeleniu časti pracovných činností medzi ostatných zamestnancov. Ak sa činnosť v plnej miere zruší, a nedôjde k prerozdeleniu pracovných činností, na odmenu nie je nárok. V kompetencii nadriadeného zamestnanca príslušného strediska je návrh na prerozdeľovanie jednorazovej odmeny podľa rozsahu prerozdelených činností.
- **ochrana a zlepšovanie životného prostredia** je zameraná na motiváciu pracovníkov v oblasti zabezpečovania environmentálnych cieľov spoločnosti a na aktivity

orientované na zlepšovanie kvality pracovného a životného prostredia. (Kolektívna zmluva CMR, s.r.o., 2013)

10.1.5 Príplatky a ďalšie zložky mzdy

Spoločnosť CMR, s.r.o. svojim THP pracovníkom vypláca i nasledovné druhy príplatkov v súlade s kolektívnou zmluvou:

- **dovolenkový príplatok** vo výške 79 % tarifnej mesačnej mzdy a je zúčtovaný spolu so mzdou za mesiac jún,
- **vianočný príspevok** vo výške 100 % tarifnej mesačnej mzdy a je zúčtovaný spolu so mzdou za mesiac november,
- **príplatok za nulovú absenciu** vo forme poukážok v hodnote 26 € polročne, pričom pre určenie nulovej absencie v hodnotenom období sa zamestnancovi zohľadňuje len čerpanie dovolenky, zákonné lekárske prehliadky, darcovstvo krvi, zákonné rekondičné pobyty, účasť zástupcov zamestnancov a členov odborového výboru na vzdelávaní a pri úmrtí rodinného príslušníka,
- **motivačný príspevok pri predčasnom odchode na starobný dôchodok**
- **príplatky plynúce zo zákona**, napr. príplatok za prácu vo sviatok, za nadčas, za prácu v noci, cez víkend, za prácu vo výškach a v sťažených podmienkach,
- **náhrady mzdy za prestoje,**
- **odmena za pracovnú pohotovosť** a iné. (Kolektívna zmluva CMR, s.r.o., 2013)

10.2 Sociálny program – starostlivosť o zamestnancov

Do tejto oblasti patria zamestnanecké výhody – benefity, ktoré sú spoločné pre všetkých THP pracovníkov. Spoločnosť Continental Matador Rubber v rámci svojho sociálneho programu poskytuje nasledujúce druhy zamestnaneckých benefitov:

- stravovanie,
- zdravotná starostlivosť a preventívne prehliadky,
- príspevky na liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty,
- starostlivosť o rodinu – príspevky na rekreáciu detí zamestnancov,

- príspevky ku Dňu matiek,
- príspevky na regeneráciu zamestnancov,
- poskytovanie sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky,
- doplnkové dôchodkové sporenie,
- príspevky pri pracovných a životných jubileách,
- príspevky pri odchode do dôchodku,
- príspevky pri darovaní krvi.

10.2.1 Stravovanie

Firma dodávateľsky zabezpečí stravovanie pre zamestnancov, pričom zamestnanec uhradí za každé objednané teplé jedlo 0,80 € vrátane DPH.

Príspevok spoločnosti na stravovanie je najmenej v sume 55 % ceny jedla, najviac však na každé jedlo do sumy 55 % stravného poskytovaného pri pracovnej ceste v trvaní 5 až 12 hodín. Okrem toho sa pracovníkom poskytuje príspevok na stravovanie zo sociálneho fondu alebo iných zdrojov.

Zamestnancom, ktorí pracujú mimo firmy, je zmluvne zabezpečené stravovanie v reštauračnom zariadení, pričom spoločnosť bude hradiť z prevádzkových nákladov 55 % z ceny hlavného lístka a stravník 0,80 € vrátane DPH. Rozdiel bude hrađený zo sociálneho fondu.

Výška ceny zmluvne zabezpečeného jedla bude upravovaná v zmysle zákona č. 283/2002 Z. z. o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov.

Zamestnanec má nárok na jedno hlavné jedlo na odpracovanú zmenu, ktorá trvá dlhšie než 3,75 h. Ak však trvá viac ako 11 hodín, zamestnanec má nárok na ďalšie hlavné jedlo.

Sortiment podávaných jedál v závodnej jedálni je nasledovný:

- 2 druhy polievok,
- 2 mäsité jedlá,
- 1 bezmäsité jedlo,
- 1 múčne jedlo,

- zdravá alternatíva (mäsité/zeleninové)
- 1 čerstvý zeleninový/ovocný tanier
- 3 výberové jedlá.

Tento sortiment je garantovaný do 13.00 hod.

10.2.2 Zdravotná starostlivosť a preventívne prehliadky

V roku 2013 firma zmluvne zabezpečí výkon závodnej zdravotnej služby v súlade so zákonom č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci v znení neskorších predpisov. Súčasťou zmluvy bude aj zaistenie primárnej zdravotnej starostlivosti v rozsahu troch obvodných ambulancií. (Kolektívna zmluva CMR, s.r.o., 2013)

Firma po dohode s orgánmi odborových organizácií a v spolupráci so závodným zdravotným strediskom bude aktualizovať zoznamy prác zakázaných ženám, matkám do konca 9. mesiaca, po pôrode a mladistvým zamestnancom. (Kolektívna zmluva CMR, s.r.o., 2013)

Pre zamestnancov sa zabezpečí bezplatný výkon preventívnych lekárskeho prehliadok v zmysle príslušných všeobecne záväzných predpisov.

Pre THP pracovníkov sa preventívne prehliadky budú vykonávať najmenej jedenkrát za tri roky.

10.2.3 Liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty

Spoločnosť poskytne na liečebno-rehabilitačné a relaxačné pobyty príspevok pre maximálne 300 zamestnancov, a to vo výške skutočných nákladov v závislosti od dĺžky pobytu v hodnote od 100 – 500 €. (Kolektívna zmluva CMR, s.r.o., 2013)

Každý zamestnanec sa liečebno-rehabilitačného pobytu, ktorý plne alebo čiastočne hradí organizácia, môže zúčastniť len jedenkrát ročne. V prípade, že počet záujemcov o liečebno-rehabilitačné pobyty prekročí možnosti firmy, budú uprednostnení tí zamestnanci, ktorí sa tohto pobytu v predchádzajúcich rokoch nezúčastnili.

10.2.4 Starostlivosť o rodinu

Zamestnanci dostanú príspevok na detskú rekreáciu vo výške 100 €/dieťa do rozpočtovanej výšky sociálneho fondu.

10.2.5 Príspevky ku Dňu matiek

Pri príležitosti Dňa matiek venuje spoločnosť zamestnaným ženám (i bezdetným) peňažný dar v hodnote 50 €. Príspevok bude zúčtovaný vo výplate za mesiac apríl.

10.2.6 Príspevky na regeneráciu zamestnancov

V roku 2013 sa zo sociálneho fondu zamestnancom vyplatí individuálny príspevok vo výške 100 €. Z toho vo forme účelových poukážok na kultúru, šport a zdravie v hodnote 40 €. Poukážky budú zúčtované vo výplate za mesiac máj tým zamestnancom, ktorí budú v evidenčnom stave k 01. 05. 2013 a formou finančného príspevku 60 €, ktorý bude zúčtovaný vo výplatnom termíne za mesiac október. Podmienkou vyplatenia finančného príspevku je zaradenie zamestnanca v evidenčnom stave 31. 10. 2013 a vyplácaná mzda v CMR. Uvedený príspevok neprináleží vyslaným pracovníkom z CMR.

Ak zamestnanec neodpracoval celé obdobie, patrí mu pomerná časť príspevku, ktorá sa určí podľa počtu odpracovaných mesiacov.

10.2.7 Poskytnutie sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky

Zamestnávateľ bude poskytovať zamestnancom zo sociálneho fondu sociálnu výpomoc a návratnú bezúročnú pôžičku. Konkrétne zásady poskytovania výpomocí upravuje Kolektívna zmluva na roky 2013 - 2015.

10.2.8 Doplnkové dôchodkové sporenie

Organizácia umožní účasť na doplnkovom dôchodkovom sporení (ďalej DDS) všetkým zamestnancom v evidenčnom stave a zamestnancom uvoľneným pre výkon funkcie v odborových organizáciách.

Na DDS sa nemôžu zúčastniť osoby, ktoré:

- majú uzavretý pracovný pomer na dobu určitú nepresahujúcu 6 mesiacov,
- vykonávajú činnosť na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru. (Kolektívna zmluva CMR, s.r.o., 2013)

Výšku príspevku na DDS si zamestnanec dohodne individuálne v účastníckej zmluve uzavretej s doplnkovou dôchodkovou sporiteľňou. Minimálna výška príspevku zamestnanca

predstavuje 0,5 % z jeho mzdy za príslušný mesiac. Príspevok zamestnanca bude zamestnávateľ zrážať zo mzdy zamestnanca a zasielať na účet doplnkovej dôchodkovej sporiteľne DDS Tatrabanky a.s. a ING Tatry - Sympatia, d.d.s., a.s. a Stabilita, d.d.s., a.s..

Spoločnosť dodatočne zaplatí príspevky za obdobie prerušenia DDS, ak sa tak rozhodne zamestnanec a ak prerušenie bolo z dôvodu dlhodobej práceneschopnosti spôsobenej pracovným úrazom alebo chorobou z povolania; príspevok sa v tomto prípade stanovuje z predpokladaného zárobku zamestnanca.

10.2.9 Príspevky pri pracovných a životných jubileách

V roku 2013 budú poskytované finančné prostriedky zamestnancom firmy v evidenčnom stave a ženám na materskej a rodičovskej dovolenke pri dosiahnutí týchto pracovných a životných jubileí:

a) pri dovŕšení nepretržitého zamestnania u zamestnávateľa:

- v dĺžke 20 rokov - 180 €
- v dĺžke 25 rokov - 215 €
- v dĺžke 30 rokov - 245 €
- v dĺžke 35 rokov - 295 €
- v dĺžke 40 rokov - 350 €

b) pri dovŕšení 50 rokov života zamestnanca v závislosti od dĺžky nepretržitého zamestnania u zamestnávateľa:

- od 5 do 10 rokov - 145 €
- od 10 do 15 rokov - 160 €
- od 15 do 20 rokov - 190 €
- od 20 do 25 rokov - 225 €
- od 25 do 30 rokov - 260 €
- nad 30 rokov - 295 €

c) pri dovŕšení 60 rokov života zamestnanca v závislosti od dĺžky nepretržitého zamestnania u zamestnávateľa:

- od 5 do 10 rokov - 145 €
- od 10 do 15 rokov - 165 €
- od 15 do 20 rokov - 195 €
- od 20 do 25 rokov - 225 €
- od 25 do 30 rokov - 265 €
- od 30 do 35 rokov - 300 €
- nad 35 rokov - 335 €. (Kolektívna zmluva CMR, s.r.o., 2013)

10.2.10 Príspevky pri odchode do dôchodku

Pri odchode do starobného dôchodku, predčasného starobného dôchodku alebo plného invalidného dôchodku v závislosti od dĺžky zamestnania spoločnosť vyplatí príspevky podľa počtu odpracovaných rokov.

Firma bude podľa potreby realizovať slávnostné stretnutia jubilatov s vedením spoločnosti v termínoch dohodnutých s odborovými organizáciami. Finančné prostriedky budú jubilatom vyplácané spolu so mzdou v mesiaci, v ktorom im vznikne nárok na príspevok za príslušné jubileum.

V prípade, že zamestnanec v roku, v ktorom odchádza na starobný dôchodok, predčasný starobný dôchodok alebo invalidný dôchodok, dovŕši niektoré z uvedených jubileí, poskytne sa mu príspevok za pracovné jubileum, životné jubileum aj príspevok pri odchode do dôchodku.

10.2.11 Príspevky pri darovaní krvi

Zamestnávateľ poskytne finančnú odmenu zamestnancom, ktorým bude udelená :

- Bronzová plaketa v hodnote 105 €
- Strieborná plaketa v hodnote 140 €
- Zlatá plaketa v hodnote 185 €
- Diamantová plaketa v hodnote 245 €
- Kňazovického medaila 315 € (100 odberov)

- Pamätná plaketa doc. MUDr. Krišla 405 € (nad 150 odberov). (Kolektívna zmluva CMR, s.r.o., 2013)

10.3 Špecifické benefity pre určité pracovné pozície

Do tejto kategórie patria nasledujúce druhy špecifických benefitov:

- notebook,
- mobilný telefón,
- automobil na pracovné i súkromné účely,
- vyhradené parkovacie miesta,
- kreditné karty,
- nadštandardné poistenie a iné.

11 ZISŤOVANIE PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV

Nielen v spoločnosti CMR, s.r.o., ale v rámci celého koncernu Continental sa pravidelne uskutočňujú celokorporatívny prieskum na zistenie spokojnosti pracovníkov.

Prieskum má názov THE BASICS live a prebieha pravidelne jedenkrát za 3 roky. Zúčastňujú sa ho nielen THP pracovníci, ale všetci zamestnanci. Účasť v prieskume je dobrovoľná a anonymná. Priebeh celého procesu prieskumu je zobrazený na obrázku 9.



Obr. 9 Priebeh procesu prieskumu THE BASICS live (Interný materiál CMR, s.r.o.)

Po skončení prieskumu prebieha vždy komplexné vyhodnotenie, a to v troch úrovniach:

- celokorporátne,
- za závod CMR, s.r.o.,
- za jednotlivé divízie závodu.

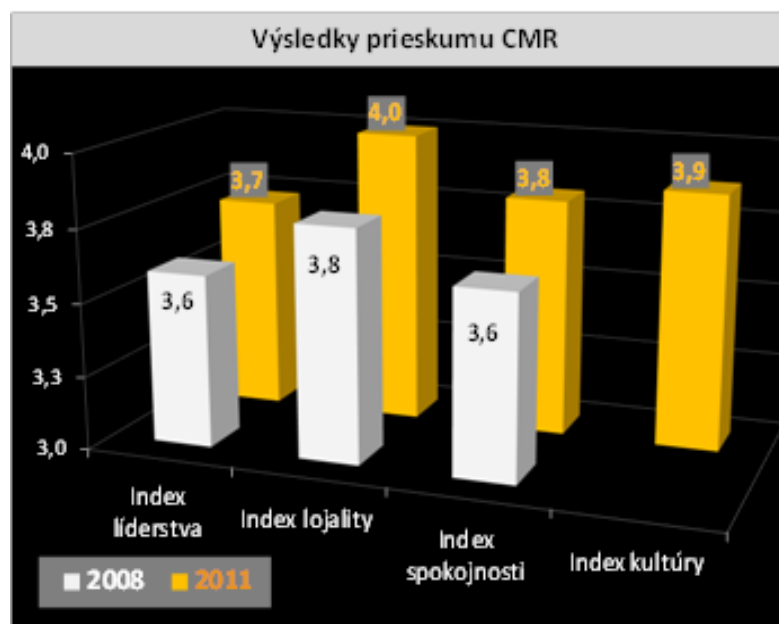
Zamestnanci v rámci prieskumu hodnotia niekoľko oblastí pracovnej spokojnosti:

- mzda,
- spolupráca s nadriadeným,
- rozvoj,
- spolupráca a výkonnosť v tíme,

- stratégia tímu,
- spolupráca s inými oddeleniami,
- kvalita,
- vzťah ku Continentalu,
- kultúrny rozvoj,
- potreba zlepšenia a pod. (Interný materiál CMR, s.r.o.)

Posledný prieskum pracovnej spokojnosti zamestnancov sa uskutočnil v roku 2011, pričom oslovených bolo celkom 2 117 zamestnancov spoločnosti. Vysoká 93% návratnosť dotazníkov svedčí o veľkom záujme zo strany zamestnancov na zlepšovaní firemnej kultúry.

Ako vidno z obrázku 10, dotazník bol zameraný na štyri vybrané indexy, ktoré poskytujú obraz podnikovej kultúry a jej vývojových trendov.



Obr. 10 Výsledky prieskumu THE BASICS live 2011

(Interný materiál CMR, s.r.o.)

Všetky pozorované indexy sa pohybovali nad úrovňou 3,5. To znamená, že úroveň manažovania, lojalita k zamestnávateľovi, celková spokojnosť s prácou vo firme a kultúrnosť spoločnosti bola pracovníkmi hodnotená pozitívne a pre tieto oblasti nie je potrebné prijať nápravné opatrenia na zlepšenie.

Naopak, negatívne hodnotenie sa objavilo v oblasti odmeňovania, pričom necelej tretine zamestnancov prekážalo nedostatočné odmeňovanie pracovných výsledkov a pätina opýtaných bola nespokojná so sociálnymi a ďalšími zamestnaneckými výhodami, ktoré spoločnosť poskytuje. Okrem toho by oslovení pracovníci uvítali väčšiu oslavu tímového úspechu, ktorá je podľa nich v niektorých tímoch zatiaľ nedostatočná. (Interný materiál CMR, s.r.o.)

12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE NA ZISTENIE SPOKOJNOSTI S MOTIVAČNÝM SYSTÉMOM SPOLOČNOSTI CMR, S.R.O.

Ako už bolo zmienené, spoločnosť CMR, s.r.o. patrí k top zamestnávateľom v rámci Slovenskej republiky a poskytuje svojim zamestnancom zaujímavé mzdové podmienky. Z tohto dôvodu som sa v rámci môjho dotazníkového šetrenia zamerala na mimomzdovú formu motivácie, t. j. na zamestnanecké výhody, ktoré predstavujú významnú zložku motivačného systému spoločnosti CMR, s.r.o. a na ktorú je v neposlednej rade každoročne vynaložená nezanedbateľná čiastka finančných prostriedkov.

Cieľom môjho prieskumu bolo zistiť, aká je celková spokojnosť THP pracovníkov s motivačným systémom v oblasti zamestnaneckých výhod, ďalej ktoré benefity sú pre zamestnancov najzaujímavejšie, teda ich najviac motivujú k práci a aká je frekvencia ich využívania. Zaujímali ma hlavne tie benefity, ktoré pracovníci označili ako veľmi zaujímavé, ale zároveň pri nich uviedli, že ich využívajú len občas alebo nikdy. Pokúsila som sa zistiť príčiny tohto rozporu a navrhnúť firme CMR, s.r.o. odporúčania na jeho odstránenie alebo aspoň zmiernenie. Okrem toho boli v dotazníku zaradené aj 3 otvorené otázky, v ktorých mohli zamestnanci napísať prípadné návrhy na zmeny v súčasnom motivačnom systéme, uviesť benefity, čo vo firme zatiaľ nie sú a mali by o ne záujem alebo uviesť ľubovoľnú pripomienku i k celkovej motivácii vo firme.

12.1 Priebeh dotazníkového šetrenia

Dotazníkové šetrenie prebehlo začiatkom mája 2013 a trvalo 10 dní. Realizovalo sa pomocou webovej aplikácie *Google Documents*. Táto forma prieskumu je praktická a jednoduchá na zostavenie i samotné vyplnenie dotazníka. Tento typ dotazníkového šetrenia je tiež ekonomický a ekologický, lebo sa dotazníky netlačia v klasickej papierovej podobe, ale stačí ich vyplniť online za pár minút.

Respondentom bol zaslaný e-mail obsahujúci odkaz na webovú stránku, na ktorej bolo možné dotazník vyplniť. Oslovených bolo okolo 230 THP pracovníkov mimo manažérskych pozícií, pričom návratnosť dotazníka bola približne 32 %. Do dotazníkového šetrenia sa v konečnom dôsledku zapojilo 73 ľudí, čo predstavuje 16 % respondentov z celkového počtu THP pracovníkov mimo manažérskych postov.

Formulár dotazníka možno nájsť v Prílohe P I.

12.2 Zhodnotenie dotazníkového šetrenia

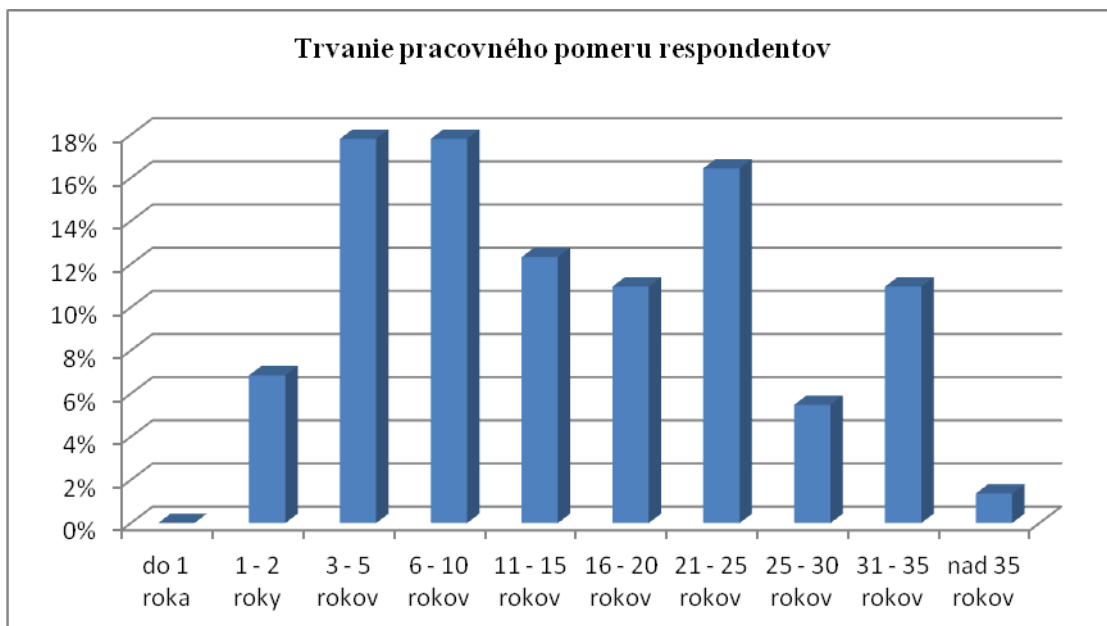
Zapojenie do dotazníkového šetrenia bolo v rámci pohlavia celkom vyrovnané, keďže pomer zúčastnených bol 48 % mužov a 52 % žien.

Veková štruktúra oslovených THP pracovníkov bola pomerne rozmanitá, ako vidno z obrázku 11. Najvyšší počet respondentov bol vo veku od 26 – 30 rokov. Silné zastúpenie mali aj zamestnanci vo veku od 46 – 50, 36 – 40 a 41 - 45 rokov.



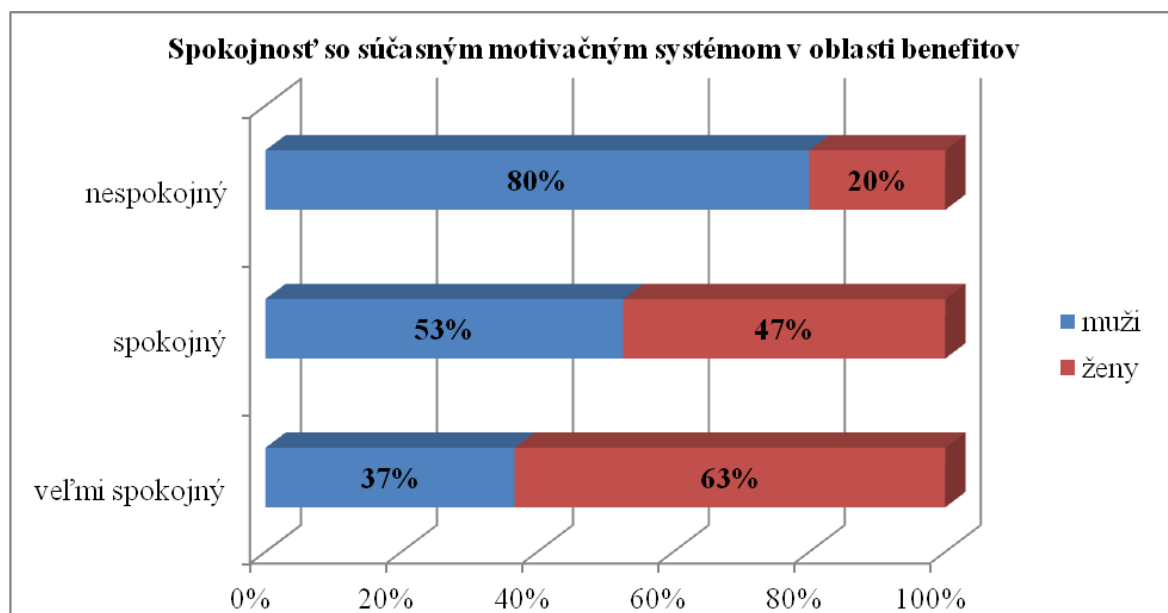
Obr. 11 Veková štruktúra respondentov (vlastné spracovanie)

Do prieskumu sa zapojili kratšie i dlhšie zamestnaní pracovníci, ako možno vidieť na obrázku 12. Najviac z nich pracuje pre spoločnosť CMR, s.r.o. v rozmedzí od 3 – 5 a 6 – 10 rokov. Veľkú skupinu tiež tvoria THP pracovníci s dĺžkou pracovného pomeru 21 – 25 rokov.



Obr. 12 Dĺžka pracovného pomeru respondentov (vlastné spracovanie)

Čo sa týka spokojnosti so súčasným motivačným systémom v oblasti benefitov, väčšina oslovených respondentov bola spokojná. Len 7 % z celkového počtu zúčastnených THP pracovníkov prejavilo nespokojnosť so súčasným systémom poskytovania zamestnanec-kých výhod, čo je v porovnaní s celokorporátnym prieskumom THE BASICS live z roku 2011 oveľa lepší výsledok.

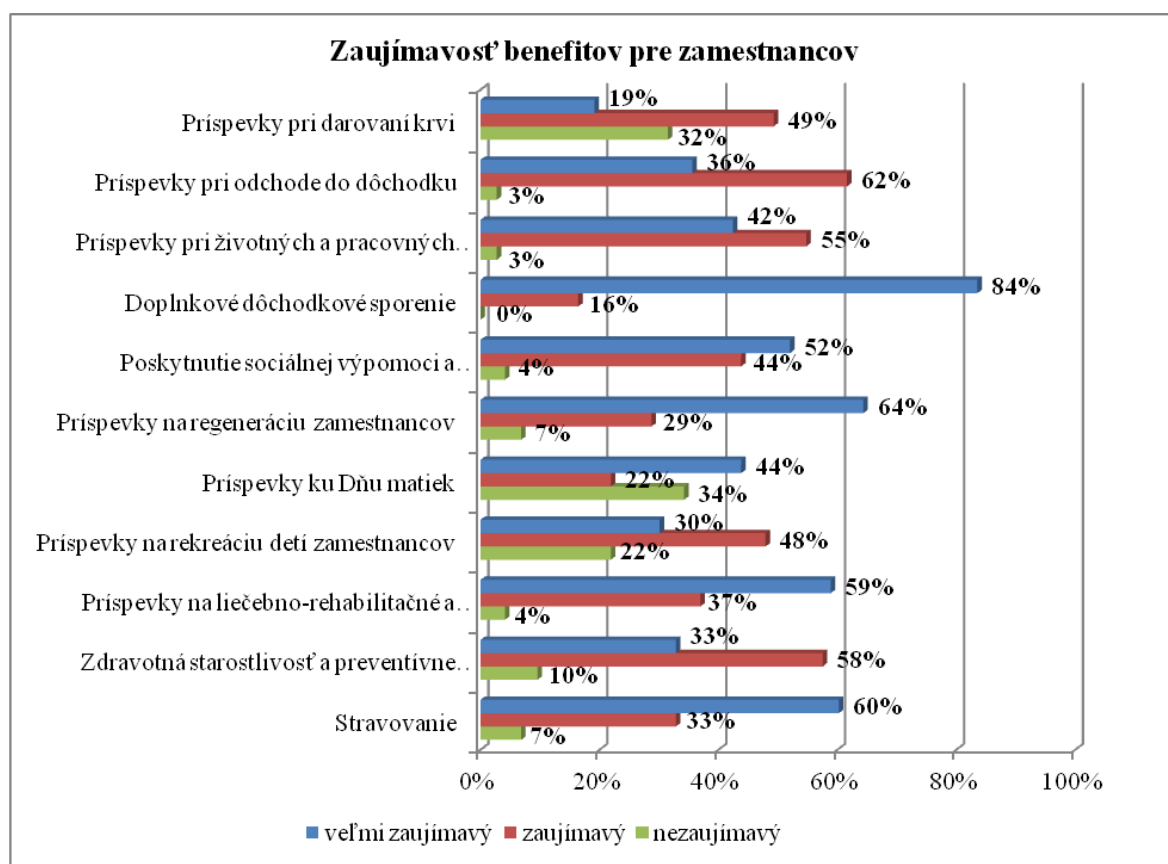


Obr. 13 Spokojnosť so súčasným motivačným systémom v oblasti benefitov (vlastné spracovanie)

V rámci dotazníkového šetrenia bol najväčší dôraz kladený na otázky č. 5 a 6, v ktorých sa skúmala zaujímavosť jednotlivých benefitov pre zamestnancov a frekvencia ich využívania. Prehľad odpovedí je zaznamenaný na nasledujúcich grafoch.

Pri piatej otázke týkajúcej sa zaujímavosti zamestnaneckých výhod sa ako najzaujímavejšie javí doplnkové dôchodkové sporenie, príspevky na regeneráciu zamestnancov, na liečebno-rehabilitačné pobyty a stravovanie.

Ako nezaujímavé sa THP pracovníkom zdajú najmä príspevky ku Dňu matiek, pri darovaní krvi a tiež príspevky na rekreáciu detí zamestnancov.

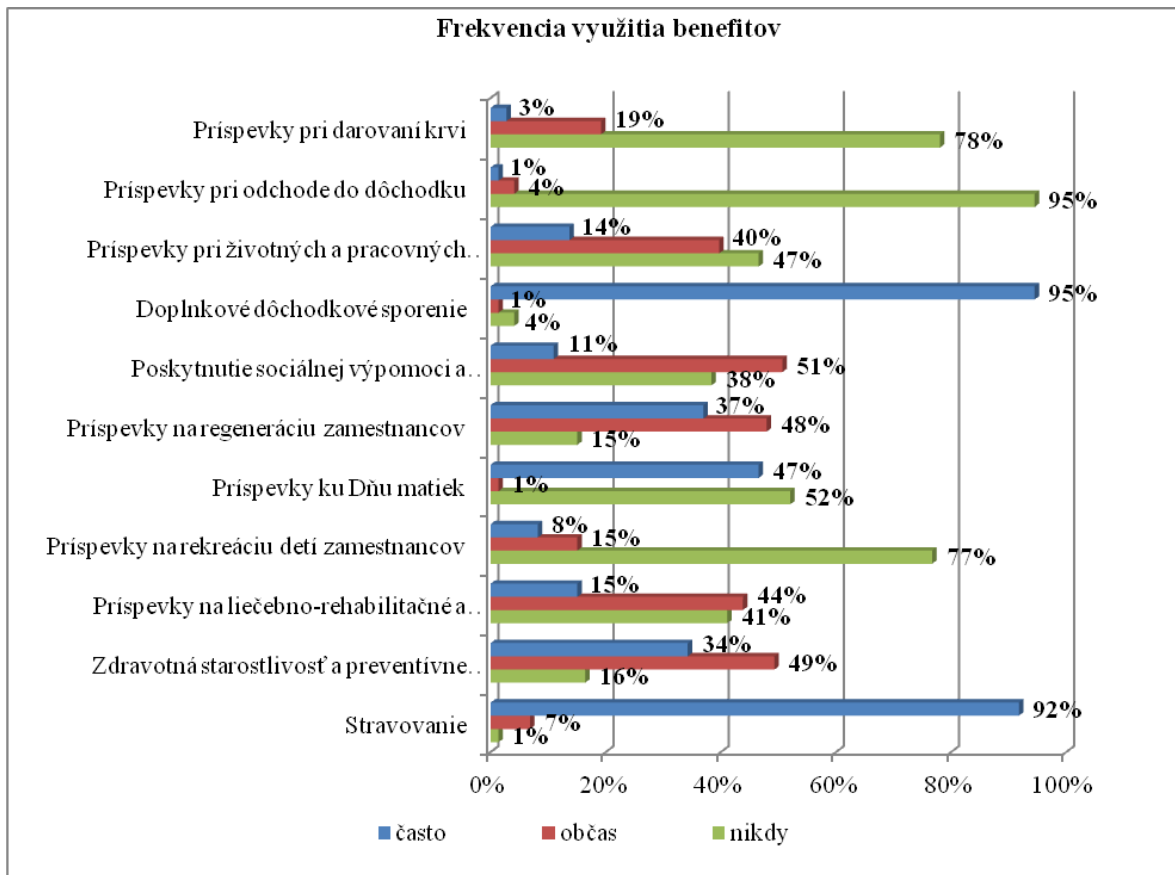


Obr. 14 Zaujímavosť benefitov pre zamestnancov (vlastné spracovanie)

Cieľom šiestej otázky bolo zistiť, ako často pracovníci využívajú poskytované zamestnanecké výhody.

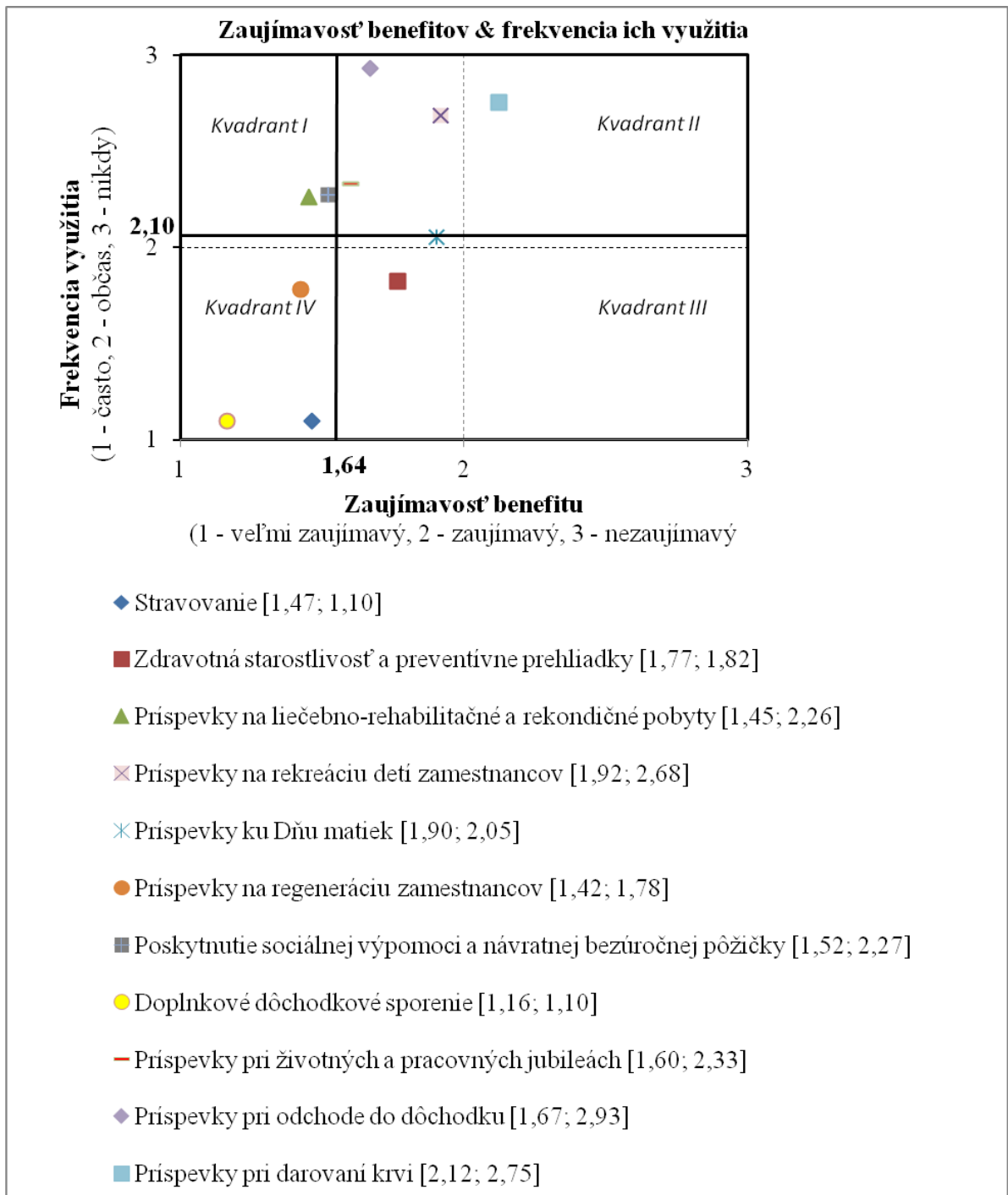
Z obrázku 15 vyplýva, že takmer všetci respondenti spomedzi benefitov najčastejšie využívajú doplnkové dôchodkové sporenie a stravovanie. Oblúbené sú aj príspevky ku Dňu matiek.

Naopak na príspevky pri odchode do dôchodku, pri darovaní krvi a príspevky na rekreáciu detí si veľká časť oslovených THP pracovníkov doteraz nikdy nenárokovala.



Obr. 15 Frekvencia využitia benefitov (vlastné spracovanie)

Otázky č. 5 a 6 boli ešte podrobnejšie graficky spracované v kvadrantovej analýze, znázornenej na nasledujúcom obrázku.



Obr. 16 Kvadrantová analýza (vlastné spracovanie)

V grafe môžeme vidieť štyri kvadranty:

- *Kvadrant I* (benefity zaujímavé a využívané občasne), do ktorého patria zamestnanecké výhody ako príspevky na liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty a po-

skytovanie sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky. V rámci tohto kvadrantu by firma mala pouvažovať nad tým, prečo sú benefity využívané menej, hoci sú pre zamestnancov atraktívne. Možné príčiny tohto nepomeru sú podrobnejšie rozvedené v kapitole 13.

- *Kvadrant II* (benefity menej zaujímavé a využívané občasne), kde sú umiestnené príspevky pri odchode do dôchodku, príspevky pri životných a pracovných jubileách, príspevky na rekreáciu detí zamestnancov a príspevky pri darovaní krvi. V tomto kvadrante sú umiestnené benefity, ktorých využívanie súvisí predovšetkým s vekom - životných a pracovných jubileí sa pracovník logicky dožije až v neskoršom veku a príspevok na rekreáciu detí, využijú naopak najmä mladší zamestnanci, ktorí majú deti v mladom veku.
- *Kvadrant III* (benefity menej zaujímavé a využívané častejšie), kam sa radia zamestnanecké výhody ako príspevky ku Dňu matiek a zdravotná starostlivosť a preventívne prehliadky. Na príspevok ku Dňu matiek majú nárok len ženy, preto tento benefit muži označili ako nezaujímavý. Napriek tomu je vhodné tento benefit ponechať s motivačnom systéme i naďalej, keďže podstatnú časť THP zamestnancov tvoria ženy. Preventívne prehliadky sú možno menej motivujúce, ale pre zdravie nevyhnutné, preto sa využívajú častejšie.
- *Kvadrant IV* (benefity zaujímavé a využívané častejšie), do ktorého patria príspevky na regeneráciu zamestnancov, doplnkové dôchodkové sporenie a stravovanie. Do tohto kvadrantu patria najoptimálnejšie nastavené zamestnanecké výhody, ktoré sú pre zamestnancov veľmi atraktívne a vo veľkej miere využívané. Tieto benefity by firma v žiadnom prípade nemala obmedziť v rámci motivačného systému, nakoľko sú z pohľadu THP pracovníkov silne motivujúce a tiež často využívané.

13 ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE A ODPORÚČANIA

Spoločnosť Continental Matador Rubber, s.r.o. patrí medzi moderné a sľubne rozvíjajúce sa firmy. Veľmi dobre si uvedomuje, že za svoj úspech vďačí predovšetkým svojim zamestnancom, a preto sa im snaží poskytnúť čo najlepšie podmienky pre prácu, profesionálny rozvoj a radosť z dosiahnutých výsledkov.

Z uskutočneného prieskumu sa zistilo, že väčšina oslovených THP pracovníkov je stredne spokojná zo súčasným motivačným systémom v rámci zamestnaneckých výhod. Tento fakt svedčí o tom, že je čo zlepšovať, preto uvádzam záverečné zhodnotenie a odporúčania pre zdokonalenie súčasného motivačného programu spoločnosti CMR, s.r.o..

Stravovanie v podnikových jedálňach využíva v súčasnosti približne 70 % zamestnancov, čo môže byť zapríčinené slabšou kvalitou poskytovaných jedál. Podľa dotazníka by viacerí pracovníci uvítali zlepšenie kvality stravy (zdravšie jedlá). Tým pádom by sa s veľkou pravdepodobnosťou začalo vo firemnom zariadení stravovať viac ľudí a stravné lístky, ktoré by podľa prieskumu niektorí zamestnanci radi dostávali, by neboli potrebné. Tiež by tak bolo i naďalej zaručené, že príspevok zamestnanci využijú naozaj na obed, nie na nákup iného tovaru v prípade, že by dostávali stravné lístky. Samozrejme, zdravšie potraviny sú o niečo drahšie a príspevok zamestnávateľa na stravu by sa zvýšil asi o 0,15 €, t.j. na sumu 0,95 €. Kvalitu dodávaných surovín by v sklade potravín za pár minút skontrolovali aspoň 2-krát mesačne súčasní zamestnanci firmy, takže v rámci mzdových nákladov by nedošlo k žiadnej zmene.

Príspevky na liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty sú pre väčšinu opýtaných veľmi zaujímavým benefitom, ale mnohí z nich ho využívajú len občas. Zamestnanci tento príspevok nevyužívajú často kvôli tomu, že si jednoducho nenájdu čas na týždňový pobyt alebo ich kúpeľné liečenie v daných kúpeľných rezortoch (najmä pri mladších pracovníkoch) jednoducho príliš nezaujímajú. Návrhom je rozšírenie doteraz zazmluvnených kúpeľných zariadení. Finančne by to firmu nestálo nič navyše, akurát by sa pravdepodobne zvýšil záujem zamestnancov.

Podobné je to i pri príspevkoch na regeneráciu zamestnancov, ktoré sú síce lákavé, ale málo využívané. Riešením by mohla byť možnosť ísť na dnes veľmi populárne wellness pobyty. Aj tu platí, že z finančného hľadiska by tento krok firmu navyše nezaťažil, ale s veľkou pravdepodobnosťou by vzrástol záujem zamestnancov o tento benefit.

Mnohí zamestnanci v rámci otvorenej otázky hovorili o odmene za nulovú absenciu, ktorú považujú za veľmi slabú formu motivácie k zníženiu využívania platených foriem absencie, na ktoré majú nárok podľa platnej legislatívy. Odmena je príliš nízka na to, aby zamestnanec zvažoval nutnosť využitia platenej neprítomnosti, napr. pri návšteve lekára. Odmena by preto mala byť aspoň vo výške 250 € ročne, aby bola pre zamestnanca motivujúca a pre zamestnávateľa prínosná k dosiahnutiu cieľa zníženia absencií.

V otvorenej otázke tiež niektorí respondenti navrhovali niekoľko dní dovolenky navyše po 20 odpracovaných rokoch v spoločnosti. Okrem samotného poskytnutia voľna navyše by sa táto požiadavka dala riešiť napríklad aj tzv. sick days, personnel days alebo home office. V rámci prvých dvoch uvedených možností by bol pracovník platený rovnako, akoby mal dovolenku a za home office by mu firma vyplácala štandardnú mzdu, avšak pracovať by mohol z pohodlia domova. Dôležité je však dobre zvážiť, či je daný pracovník vhodný na takúto formu pracovnej činnosti, aby firma zbytočne nemala problémy, napríklad so zameškanými pracovnými povinnosťami zamestnancov, ktorí by sa doma nedokázali dostatočne venovať práci.

THP pracovníci majú pružnú pracovnú dobu, pričom ich povinný pracovný čas je v súčasnosti stanovený od 8.00 – 13.00 h. Možno by nebolo zlé posunúť ho až na 9.00 h a zharmonizovať tak pracovnú dobu s ostatnými lokalitami závodov Continental v rámci Európy.

Pripomienky mali viacerí oslovení pracovníci aj k zamestnaneckým zľavám na podnikové produkty. Požiadavky boli rôzne, častokrát pre firmu dosť nevýhodné. Kompromisom by bola zamestnanecká zľava poskytovaná 1-krát za 4 roky na štyri ľubovoľné osobné pneumatiky.

ZÁVER

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo analyzovať súčasný motivačný systém spoločnosti Continental Matador Rubber, s.r.o. pre technicko-hospodárskych pracovníkov a na základe zistení z uskutočneného prieskumu navrhnúť odporúčania a opatrenia pre jeho zdokonalenie.

Pre čo najlepšie pochopenie témy som najskôr spracovala literárnu rešerš zameranú na problematiku motivácie zamestnancov. Teoretické poznatky boli následne aplikované do praktického fungovania nadnárodnej firmy CMR, s.r.o. a jej motivačného programu. Po predstavení spoločnosti boli podrobnejšie analyzované formy motivácie a podmienky poskytovania jednotlivých zamestnaneckých výhod.

Podľa výsledkov môjho prieskumu je prevládajúca časť oslovených THP pracovníkov stredne spokojná so súčasným motivačným systémom podniku v oblasti zamestnaneckých výhod, preto som sformulovala pár doporučení, ktorý by napomohli lepšiemu nastaveniu terajšieho motivačného systému.

Z uskutočneného dotazníka vyplynulo, že medzi najvhodnejšie nastavené benefity patria príspevky na regeneráciu zamestnancov, doplnkové dôchodkové sporenie a stravovanie, ktoré THP pracovníci považujú väčšinou za veľmi zaujímavé a ktoré i často využívajú.

Hlavné nedostatky v motivačnom programe má spoločnosť pri poskytovaní príspevkov na liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty a sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky. Napriek záujmu ich zamestnanci využívajú v menšej miere, preto by firma mohla ešte viac rozšíriť ponuku zariadení zabezpečujúcich liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty, prípadne ponúknuť časovo kratšie pobyty, na ktoré by si zrejme našlo čas viac pracovníkov.

V otvorených otázkach sa najčastejšie objavila požiadavka na zlepšenie kvality ponúkanej stravy, viac dovolenky po odpracovaní 20 rokov v spoločnosti a zvýšenie odmeny za nulovú absenciu, pretože je v súčasnosti pre zamestnancov nemotivujúca. Okrem toho sa objavil aj návrh na výhodnejší nákup pneumatík raz za 4 roky, čo by firma finančne mohla zvládnuť, ak by ich zamestnancom predala za nižšiu cenu.

Svoje postrehy a odporúčania som po vyhodnotení prieskumu predložila na útvare Organizácia, odmeňovanie a sociálny servis, ktorý zabezpečuje motivačný program spoločnosti

CMR, s.r.o.. Moje návrhy na zdokonalenie súčasného motivačného systému pre THP pracovníkov v oblasti zamestnaneckých výhod zamestnancov útvaru zaujali a niektoré z nich sa rozhodli v budúcnosti predniesť i pred vedením podniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAŤA, Tomáš, 2002. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 218 s. ISBN 80-7318-103-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 8025103749.

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

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.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 808602265x.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 8024604485.

Internetové zdroje:

Ľudské potreby - Maslow, Alderfer, Herzberger. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.tehla.net/wp-content/docs/Ľudské-potreby-Maslow-Alderfer-Herzberger.pdf>

Managementmania.com: Teória motivácie – Alderfer. [online]. [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>

Matador.sk: História [online] 2012. [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.matador.sk/index.cfm?Module=ActiveWeb&page=WebPage&s=history&a=1>

Mineralfit.cz: Motivace zaměstnanců - jak na to? [online]. 2008. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.mineralfit.cz/clanek/motivace-zamestnancu-jak-na-to#article-body>

Ostatné zdroje:

Interný materiál spoločnosti Continental Matador Rubber, s.r.o.

Kolektívna zmluva spoločnosti Continental Matador Rubber, s.r.o. na roky 2013 – 2015

Výročná správa 2011

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CMR	Continental Matador Rubber
DDS	Doplnkové dôchodkové sporenie
SUV	Sport Utility Vehicle
THP	Technicko-hospodársky pracovník

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 Maslowova hierarchia potrieb (Kotler, 2001, s. 182).....</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 2 Frustrácia vzťahového cyklu (Tehla, ©2011)</i>	<i>18</i>
<i>Obr. 3 Frustrácia rastového cyklu (Tehla, ©2011)</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 4 Systém „bufetu“ (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 176).....</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 5 Systém „jadra“ (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 176).....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 6 Systém „blokov“ (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 177).....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 7 Logo spoločnosti (Výročná správa 2011, s. 1)</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 8 Časová os histórie a transformácie firmy (Interný materiál CMR, s. r. o.)</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 9 Priebeh procesu prieskumu THE BASICS live (Interný materiál CMR, s.r.o.).....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 10 Výsledky prieskumu THE BASICS live 2011</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 11 Veková štruktúra respondentov (vlastné spracovanie).....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 12 Dĺžka pracovného pomeru respondentov (vlastné spracovanie).....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 13 Spokojnosť so súčasným motivačným systémom v oblasti benefitov (vlastné spracovanie)</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 14 Zaujímavosť benefitov pre zamestnancov (vlastné spracovanie)</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 15 Frekvencia využitia benefitov (vlastné spracovanie).....</i>	<i>61</i>
<i>Obr. 16 Kvadrantová analýza (vlastné spracovanie)</i>	<i>62</i>

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Dotazník na zistenie spokojnosti THP pracovníkov s motivačným systémom spoločnosti CMR, s.r.o.

Príloha P II: Podklady pre kvadrantovú analýzu

Príloha P III: Organizačná štruktúra spoločnosti CMR, s.r.o. – závod PLT

**PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK NA ZISTENIE SPOKOJNOSTI THP
PRACOVNÍKOV S MOTIVAČNÝM SYSTÉMOM SPOLOČNOSTI
CMR, S. R. O.**

Dobrý deň.

Volám sa Beáta Sádecká a som študentkou 3. ročníka na Univerzite Tomáša Baťu v Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky. V súčasnosti spracovávam bakalársku prácu na tému "Analýza motivačného systému v spoločnosti Continental Matador Rubber, s.r.o.". Súčasťou práce je aj spracovanie krátkeho anonymného dotazníka, v ktorom by som rada zistila spokojnosť THP pracovníkov s motivačným systémom, konkrétne so zamestnaneckými benefitmi. Touto cestou by som Vás chcela poprosiť o jeho vyplnenie.

Vopred ďakujem za Váš čas a ochotu.

Beáta Sádecká

* Povinná otázka

1. Vaše pohlavie: *

muž

žena

2. Váš vek: *

do 20 rokov

21 - 25 rokov

26 - 30 rokov

31 - 35 rokov

36 - 40 rokov

41 - 45 rokov

46 - 50 rokov

51 - 55 rokov

- 56 - 60 rokov
- nad 60 rokov

3. Ako dlho pracujete v spoločnosti CMR, s.r.o.? *

- do 1 roka
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 rokov
- 6 - 10 rokov
- 11 - 15 rokov
- 16 - 20 rokov
- 21 - 25 rokov
- 26 - 30 rokov
- 31 - 35 rokov
- nad 35 rokov

4. Do akej miery ste spokojný/-á so súčasným motivačným systémom v oblasti zamestnaneckých výhod? *

- Veľmi spokojný/-á
- Spokojný/-á
- Nespokojný/-á

5. K jednotlivým benefítom priradíte, prosím, mieru dôležitosti pre Vás. *

Benefit	1 - veľmi zaujímavý	2 - zaujímavý	3 - nezaujímavý
Stravovanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdravotná starostlivosť a preventívne prehliadky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky na liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky na rekreáciu detí zamestnancov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky ku Dňu matiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Benefit	1 - veľmi zaujímavý	2 - zaujímavý	3 - nezaujímavý
Príspevky na regeneráciu zamestnancov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytnutie sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doplňkové dôchodkové sporenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky pri životných a pracovných jubileách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky pri odchode do dôchodku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky pri darovaní krvi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ako často využívate poskytované benefity?

Benefit	1 - často	2 - občas	3 - nikdy
Stravovanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdravotná starostlivosť a preventívne prehliadky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky na liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky na rekreáciu detí zamestnancov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky ku Dňu matiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky na regeneráciu zamestnancov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytnutie sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doplňkové dôchodkové sporenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky pri životných a pracovných jubileách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky pri odchode do dôchodku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevky pri darovaní krvi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Zmenili by ste niečo v súčasnom systéme zamestnaneckých benefítov? Ak áno, uveďte čo. *

8. Existujú nejaké benefity, ktoré Vám chýbajú?

9. Priestor pre Vaše ďalšie pripomienky a postrehy v oblasti zamestnaneckých benefitov, prípadne celkovej motivácie.

Ešte raz ďakujem a želám veľa úspechov nielen v práci.

V prípade záujmu Vám rada poskytnem výsledky môjho prieskumu.

PRÍLOHA P II: PODKLADY PRE KVADRANTOVÚ ANALÝZU

Benefit	zaujímavosť benefitu			frekvencia jeho využitia		
	1 - veľmi zaujímavý	2 - zaujímavý	3 - nezaujímavý	1 - často	2 - občas	3 - nikdy
Stravovanie	44	24	5	67	5	1
Zdravotná starostlivosť a preventívne prehliadky	24	42	7	25	36	12
Príspevky na liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty	43	27	3	11	32	30
Príspevky na rekreáciu detí zamestnancov	22	35	16	6	11	56
Príspevky ku Dňu matiek	32	16	25	34	1	38
Príspevky na regeneráciu zamestnancov	47	21	5	27	35	11
Poskytnutie sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky	38	32	3	8	37	28
Doplňkové dôchodkové sporenie	61	12	0	69	1	3
Príspevky pri životných a pracovných jubileách	31	40	2	10	29	34
Príspevky pri odchode do dôchodku	26	45	2	1	3	69
Príspevky pri darovaní krvi	14	36	23	2	14	57

Benefit	Priemerná zaujímavosť	Priemerná frekvencia využitia
Stravovanie	1,47	1,10
Zdravotná starostlivosť a preventívne prehliadky	1,77	1,82
Príspevky na liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty	1,45	2,26
Príspevky na rekreáciu detí zamestnancov	1,92	2,68
Príspevky ku Dňu matiek	1,90	2,05
Príspevky na regeneráciu zamestnancov	1,42	1,78
Poskytnutie sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky	1,52	2,27

Benefit	Priemerná zaujímavosť	Priemerná frekvencia využitia
Doplňkové dôchodkové sporenie	1,16	1,10
Príspevky pri životných a pracovných jubileách	1,60	2,33
Príspevky pri odchode do dôchodku	1,67	2,93
Príspevky pri darovaní krvi	2,12	2,75
Stredné hodnoty pre určenie hraníc	1,64	2,10

Benefit	Priemerná zaujímavosť	Priemerná frekvencia využitia
Stravovanie	1,47	1,10
Zdravotná starostlivosť a preventívne prehliadky	1,77	1,82
Príspevky na liečebno-rehabilitačné a rekondičné pobyty	1,45	2,26
Príspevky na rekreáciu detí zamestnancov	1,92	2,68
Príspevky ku Dňu matiek	1,90	2,05
Príspevky na regeneráciu zamestnancov	1,42	1,78
Poskytnutie sociálnej výpomoci a návratnej bezúročnej pôžičky	1,52	2,27
Doplňkové dôchodkové sporenie	1,16	1,10
Príspevky pri životných a pracovných jubileách	1,60	2,33
Príspevky pri odchode do dôchodku	1,67	2,93
Príspevky pri darovaní krvi	2,12	2,75

PRÍLOHA P III: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA CMR, S.R.O. – ZÁVOD PLT (PRE OSOBNÉ A ŤAHKÉ NÁKLADNÉ PNEUMATIKY)

