

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ	9
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MOTIVÁCIE.....	10
1.1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	10
1.2 TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE.....	13
1.2.1 Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah	13
1.2.2 Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces	17
1.3 VPLYV MOTIVÁCIE NA VÝKONNOSŤ ORGANIZÁCIE	21
1.4 DRUHY A NÁSTROJE MOTIVÁCIE.....	25
1.5 HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	30
1.5.1 Riadenie pracovného výkonu	31
1.5.2 Hodnotenie pracovného výkonu.....	33
1.5.3 Odmeňovanie zamestnancov	35
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	39
2 ANALÝZA A ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU.....	40
2.1 CHARAKTERISTIKA FUTBALOVÉHO KLUBU SK SIGMA OLOMOUC, A.S.....	40
2.1.1 História futbalového klubu.....	41
2.1.2 Know-how futbalového klubu.....	43
2.1.3 Organizačná štruktúra futbalového klubu	43
2.2 PERSONÁLNA POLITIKA FUTBALOVÉHO KLUBU V OBLASTI ODMEŇOVANIA	47
2.2.1 Charakteristika základnej mzdy	47
2.2.2 Stanovenie základnej mzdy	48
2.2.3 Dohoda o základnej mzde	50
2.2.4 Príplatky a mzdové zvýhodnenia	52
2.2.5 Prémiový poriadok klubu	53
2.3 DOTAZNÍKOVÝ VÝSKUM VO FUTBALOVOM KLUBE.....	54
2.3.1 Oblasť práce	56
2.3.2 Oblasť osobného rozvoja	57
2.3.3 Oblasť vedenia a tímovej práce	59
2.3.4 Oblasť motivácie.....	60
2.4 VYUŽÍVANIE NÁSTROJOV HMOTNEJ A NEHMOTNEJ MOTIVÁCIE VO FUTBALOVOM KLUBE.....	62
2.4.1 Nástroje hmotnej motivácie.....	62
2.4.2 Nástroje nehmotnej motivácie	64
2.5 ZHODNOTENIE SYSTÉMU ODMEŇOVANIA A USKUTOČNENÉHO VÝSKUMU	65
2.6 MOTIVÁCIA VO FUTBALE PODĽA ZNÁMYCH OSOBNOSTÍ.....	67

2.7	ŠPECIFIKÁ MOTIVÁCIE MLADÝCH HRÁČOV	72
3	PROJEKT ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI A MOTIVÁCIE	75
3.1	SYSTÉM HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU	75
3.1.1	Stanovenie kritérií hodnotenia výkonu zamestnancov	75
3.1.2	Oznámenie výsledkov zamestnancom	78
3.1.3	Úprava cieľov klubu	81
3.2	OSOBNÝ ROZVOJ ZAMESTNANCOV	81
3.3	SYSTÉM UPLATŇOVANIA ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD	83
4	ZHODNOTENIE PRÍNOSOV A NEDOSTATKOV NAVRHNUTÉHO PROJEKTU	85
	ZÁVER	89
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	91
	Seriálové publikácie	92
	Internetové zdroje	92
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	93
	ZOZNAM OBRÁZKOV	94
	ZOZNAM TABULIEK	95
	ZOZNAM PRÍLOH	96

ÚVOD

Každá dobre fungujúca organizácia prináša prospech (pridanú hodnotu) pre seba aj pre spoločnosť. Kvalita a výkonnosť ľudských zdrojov v organizácii je veľmi často kľúčovou pre jej fungovanie, preto je veľmi dôležitá úroveň a miera ich motivácie.

Cieľom diplomovej práce je spracovať teoretické otázky motivácie, zrealizovať prieskum motivácie vo futbalovom klube a následne vypracovať projekt zvýšenia výkonnosti a motivácie zamestnancov i celého futbalového klubu na príklade úspešného klubu SK Sigma Olomouc, a.s.

Úspešnosť organizácie závisí od pracovného potenciálu, ktorý tvoria ľudia s ich vedomosťami, schopnosťami, skúsenosťami a zručnosťami. Je preto nevyhnutné, aby boli k svojim pracovným výkonom dostatočne motivovaní, a tak prispievali k rozvoju svojej organizácie, ale aj k rozvoju samých seba. V každej organizácii pracuje široké spektrum zamestnancov s množstvom individuálnych záujmov, cieľov, potrieb a preferencií. V diplomovej práci sa pokúsime toto široké spektrum zamestnancov čiastočne zjednotiť, vypracovať projekt na zvýšenie výkonnosti a motivácie, a tým pomôcť k napĺňaniu cieľov celého futbalového klubu. Tieto ciele je možné dosiahnuť prostredníctvom systému hmotných a nehmotných motivátorov a kvalitne spracovaného projektu pre konkrétne podmienky daného klubu.

Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu základných pojmov týkajúcich sa motivácie, zameriame sa na teórie pracovnej motivácie, vplyv motivácie na výkonnosť organizácie. Taktiež rozoberieme druhy, formy a nástroje motivácie. V závere prvej kapitoly uvedieme hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov, ktoré považujeme za najdôležitejšie východisko zvyšovania výkonnosti a motivácie zamestnancov, ale i celej organizácie.

V druhej kapitole, predstavíme futbalový klub, jeho históriu, know-how, organizačnú štruktúru, personálnu politiku v oblasti odmeňovania. Následne budeme analyzovať úroveň a stav motivácie zamestnancov v klube, využívané motivačné a zhodnotíme zistené výsledky. Na posúdenie stavu motivácie v klube nám poslúži analýza poskytnutých dokumentov, dotazníkový výskum a v neposlednom rade rozhovory uskutočnené so zamestnancami klubu. Posledné dve podkapitoly budú zamerané na motiváciu vo futbale podľa známych osobností a zameriame sa aj na špecifiká motivácie mladých hráčov, ktorí tvoria jeden z troch hlavných pilierov konkurenčnej výhody klubu. Pomocou

štruktúrovaných otázok oslovíme známe osobnosti (hráčov, trénerov a manažérov), ktoré pôsobia vo futbalovom prostredí a majú množstvo skúseností, čo nám pomôže lepšie sa zorientovať v problematike futbalu.

Obsahom tretej kapitoly bude návrh projektu na zvyšovanie výkonnosti a motivácie zamestnancov, ale i celého klubu. Tento projekt spracujeme na základe výsledkov analýzy a uskutočneného výskumu v klube.

Vo štvrtej kapitole posúdime a zhodnotíme vplyv a predpokladanú účinnosť navrhnutých opatrení na celkovú výkonnosť futbalového klubu SK Sigma Olomouc, a.s.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MOTIVÁCIE

V tejto kapitole vymedzíme základné pojmy týkajúce sa motivácie, uskutočníme analýzu škôl a prístupov k motivácii a motivačnému procesu. Popíšeme formy, druhy, nástroje motivácie s dôrazom na ich potrebu a nevyhnutnosť v riadení dnešných organizácií. V závere kapitoly uvedieme hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov, ktoré považujeme za najdôležitejšie východisko zvyšovania výkonnosti a motivácie zamestnancov i celej organizácie.

1.1 Vymedzenie základných pojmov

Pojem motivácia je v súčasnej dobe jedným z najčastejšie používaných psychologických pojmov. Súvisí s celkovou úlohou a postavením človeka v spoločnosti, s jeho činnosťou a osobnosťou. Každé cieľavedomé konanie človeka je vlastne motivovaným konaním.

Slovo **motivácia** (z lat. *movere* – hýbať sa, pohybovať) je všeobecným označením pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú človeka k určitému jednaniu. Rozumieme pod ním teda súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, ktoré usmerňujú jeho jednanie a prežívanie. Odpovedá tiež na otázku, čím bola aktivita vyvolaná, alebo prečo sa zmenila. Pojem motivácia sa viaže na aktiváciu, t.j. na vyvolávanie aktivity človeka, na organizovanie jeho organizmu, ale zároveň na usmerňovanie vyvíjaných aktivít určitým smerom, na určitý cieľ¹. Motivácia je zložitý pojem s fyziologickými, biologickými, ekonomickými, psychologickými, sociologickými, ale i ďalšími prejavmi.

Motiváciu ovplyvňujú:

- *vonkajšie kritériá* dané okolím (spoločenské normy, morálny kódex),
- *vnútorné kritériá* dané samotným človekom (osobné ciele, spôsob sebahodnotenia, životné skúsenosti).

Za základné zdroje motivácie sa všeobecne považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty².

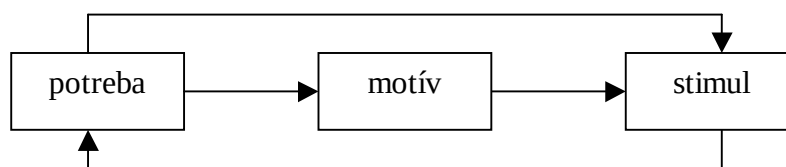
¹ PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. Pilíře kompetence v řízení. Bratislava : Sprint, 2003, s. 342.

² FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava : IRIS, 2004, s.12.

- **Potreba** predstavuje prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre konkrétneho človeka a čo sa usiluje eliminovať, primerane odstrániť, resp. kompenzovať, aby redukoval napätie. Spoločné pre všetkých ľudí sú potreby biologické a fyziologické, zvyčajne označované ako primárne potreby. Sekundárne potreby predstavujú sociálne, spoločenské a psychohygienické potreby.
- **Návyky** sú opakované, fixované a zautomatizované spôsoby činnosti človeka v určitej situácii. Ich existenciu podmieňuje výchova a sebvýchova.
- **Záujem** je zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje, uchvacuje, tzn. je predmetom jeho záujmu. Realizácia záujmovej činnosti rozširuje poznanie a aktivizuje človeka.
- **Ideály a hodnoty** sú modelom a normatívom ovplyvňujúcim každé, teda i pracovné konanie a každý človek im pripisuje rôznu dôležitosť.

Motivovanie je súbor postupov a proces ovplyvňovania a formovania správania a konania ľudí takým spôsobom, aby ich činnosť prispievala na dosahovanie skupinových a podnikových cieľov. Súvisí so schopnosťou manažéra viesť ľudí a s umením poznávať ľudské faktory pôsobiace na dosahovanie požadovaných výsledkov. Vedenie ľudí a koordinácia ich činnosti sa považuje za hlavnú náplň práce manažéra. K nej sa viaže aj schopnosť správne motivovať pracovníkov nielen na naplnenie im stanovených úloh, ale aj všetkých ostatných činností, ktoré zabezpečia úspech podniku. V tomto procese má významnú úlohu *výchova, vzdelanie, masovokomunikačné prostriedky* a pod.

Využitím funkcie vedenia manažéri pomáhajú spolupracovníkom poznávať, že môžu uspokojovať svoje vlastné potreby, využívať svoj potenciál a súčasne napomáhať realizácii spoločných podnikových cieľov. Motivácia teda integruje psychickú a fyzickú aktivitu človeka smerom k vytýčenému cieľu. Vznik motivovaného správania je možné charakterizovať nasledovne (Obr. 1).



Obr. 1. Vznik motivovaného správania³

Uvedomením si vzťahu medzi stimulom a potrebou vzniká motív. **Motívom** je každá vnútorná pohnútko, ktorá podnecuje konanie človeka, pričom sa navonok prejavuje ako dôvod pre toto konanie. Každá ľudská aktivita je vyvolaná snahou uspokojiť určité potreby alebo túžby.

Motivačné teórie analyzujú motívy z rôznych hľadísk. Výsledkom je okrem iného aj klasifikácia motívov. V manažmente sa motívy najčastejšie členia do troch základných skupín: primárne – vrodené, sekundárne – získané a emocionálne.

Motivátormi nazývame faktory zvyšujúce úroveň motivácie človeka v určitej činnosti za účelom ovplyvňovania správania a konania človeka. V pracovnej činnosti to môže byť vyššie mzdové ohodnotenie, rôzne zamestnanecké výhody a pod. Na druhej strane **demotivátory** sú faktory znižujúce úroveň motivácie. Ich poznanie je z hľadiska potrieb manažmentu podniku veľmi dôležité.⁴

Pracovná motivácia predstavuje z ekonomického hľadiska tvorbu takých stimulov zo strany vedenia organizácie, ktoré pozitívne ovplyvňujú zamestnanca k dosahovaniu pracovných výkonov tak, aby organizácia pracovala čo najefektívnejšie. K tomu, aby bol človek v práci úspešný a zároveň aj organizácia dosahovala svoje ciele, je potrebná ochota pracovníka dosahovať očakávaný pracovný výkon prostredníctvom spontánnej pracovnej aktivity. A práve stupeň jeho ochoty závisí od intenzity jeho motivácie k pracovnému úkonu.

³ GREGAR, A.: *Personální řízení I.*, vybrané kapitoly. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, s. 57.

⁴ HYRÁNEK, E.: *Motivácia ako nástroj zvyšovania efektívnosti*. Dialógy o ekonomike a riadení, č. 10/2002, ročník IV, Bratislava : IRIS, 2002, s. 45.

1.2 Teórie pracovnej motivácie

Formovanie pracovného správania a konania zamestnancov by malo byť úlohou každého súčasného manažéra. Je to dlhodobý a zložitý proces, do ktorého vstupujú viaceré osobnostné a psychické faktory, medzi ktoré nesporne zaraďujeme motív a motiváciu. Každý manažér pokiaľ riadi ľudí, by mal využívať motiváciu pri dosahovaní podnikových cieľov. Teória a prax v oblasti riadenia ľudských zdrojov analyzuje faktory, ovplyvňujúce motiváciu zamestnancov. Zameriava pozornosť na účinnosť jednotlivých nástrojov motivovania zamestnancov v podniku.

Je však zrejmé, že motivačné prístupy, teórie či smery nemôžu dávať manažmentu nijaké všeobecne platné návody. Sú preň zdrojom informácií a inšpirácií, z ktorých šikovní manažéri vychádzajú a v rôznych podmienkach ich modifikujú ako sa o to pokúsime v praktickej časti tohto projektu.

Význam pracovnej motivácie spočíva najmä v tom, že:

- § prispieva k vytváraniu pozitívnej klímy na pracovisku,
- § zosúladzuje záujmy zamestnancov s cieľmi podniku,
- § pracovné výsledky sú podmienené úrovňou motivovanosti ľudí,
- § spúšťa a udržiava aktivitu ľudí v pracovnom procese.

Súčasný prístup teórie manažmentu k motivácii možno rozdeliť v zásade na dva smery:

- § jeden sa zameriava na **poznanie motivačných príčin** (teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah),
- § druhý sa zaoberá pracovnou motiváciou ako strategickou záležitosťou riadenia ľudských zdrojov, je zameraný na **priebeh motivačného procesu** (teórie pracovnej motivácie zamerané na proces).

1.2.1 Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah

Vysvetľujú motiváciu ako určitý reťazec nadväzujúcich reakcií: pocit potreby spôsobuje vznik zodpovedajúcich prianí alebo cieľov, ktoré vytvárajú určité napätie (z dôvodu nesplnených cieľov) a vedú ku vzniku aktivít smerujúcich k dosiahnutiu cieľov.

Konečným dôsledkom tohto procesu je uspokojenie. Na základe tohto prístupu, základným predpokladom pracovnej motivácie je poznanie úrovne uspokojenosti potrieb zamestnancov, ich poradia a aktuálnych priorít v danom čase, na danom mieste, v danej skupine, u jednotlivca. Najznámejšie z týchto teórií motivácie sú:

§ **teórie inštrumentality**

§ **teórie potrieb**

§ **Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie.**

Teórie inštrumentality sú založené na princípe posilňovania presvedčenia človeka a na tzv. zákone príčiny a účinku. Táto teória sa objavila v 2. polovici 19 storočia v súvislosti s dôrazom na snahu zracionalizovať prácu a s dôrazom na ekonomický prístup. Inštrumentality je predstava, že pokiaľ urobíme jednu vec, povedie to k veci inej.

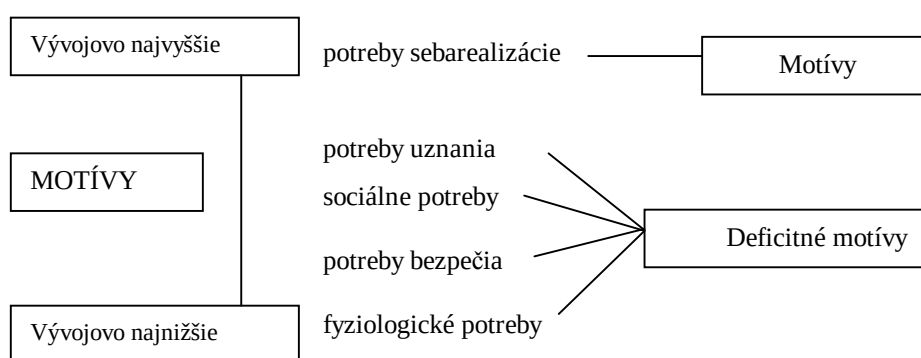
Zjednodušene možno povedať, že teória inštrumentality tvrdí, že ľudia pracujú len pre peniaze a človek bude motivovaný k práci len vtedy, ak odmeny a tresty budú previazané priamo s jeho výkonom, t.j. odmeny sú závislé od skutočného výkonu. Nedostatkou tejto teórie je, že je založená výhradne na systéme vonkajšej kontroly a nerešpektuje radu ďalších ľudských potrieb.

Základom **teórií potrieb** je presvedčenie, že neuspokojená potreba vytvára napätie a stav nerovnováhy. K nastoleniu rovnováhy je potrebné rozoznať cieľ, ktorý uspokojil túto potrebu a zvoliť spôsob dosiahnutia uvedeného cieľa. Najznámejší predstavitelia teórie potrieb sú A. Maslow, C. Alderfer a D. McClelland.

Maslowova hierarchia potrieb bola publikovaná v roku 1954. Za základný zdroj motivácie Maslow považuje ľudské potreby, ktoré zoradil do päťstupňovej hierarchie. Tvrdil, že až po eliminácii pocíťovaného nedostatku medzi potrebami nižšej úrovne, ktoré nazval nedostatkové, preferuje človek uspokojovanie tých vyšších, a tým sa stráca hodnota nižšej potreby. Redukcia napätia teda začína prirodzene (inštinktívne) u hierarchicky nižších potrieb, ktorými sú potreby fyziologické (zachovanie života), potreby istoty a bezpečia (ochrana života, zdravia, existencie) a sociálne potreby (vzťahy medzi ľuďmi). Ďalšie dve úrovne sú potreby vyššieho radu. Potreba uznania a ocenenia (vedomie užitočnosti a napokon potreba sebarealizácie (realizácia schopností).

Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potreba vyššia a pozornosť človeka sa následne sústreďuje na uspokojenie tejto vyššej potreby. Významným zistením bola aj skutočnosť, že potreby nemožno len ekonomicky stimulovať, t.z. uspokojovať len prostredníctvom peňazí.

Maslowovej teórii sa vyčíta hlavne hierarchická usporiadanosť potrieb, ktorá determinuje ich usporiadanie.



Obr. 2. Hierarchia potrieb ľudí⁵

Modifikáciu Maslowovej teórie uskutočnil v roku 1969 Alderfer a vznikla **ERG teória**, ktorá sa odlišuje viacerými znakmi. Ľudské potreby sú zoskupené do troch úrovní (potreby existenčné – E, potreby vzájomných vzťahov - R, potreby rastu - G), pričom nedostatok sa môže prejavovať u viacerých potrieb súčasne, v rôznom smere podľa úrovni. Autor eliminuje požiadavku uspokojovania potrieb od najnižších po najvyššie. Alderferova teória sa zaoberá ľudskými potrebami a ich dôležitosťou, no oproti Maslowovej je pružnejšia a zohľadňuje rozdiely medzi ľuďmi.

McClelland sa pokúsil (rok 1975) typologizovať ľudí podľa **preferovania rôznych potrieb** a identifikoval tri najdôležitejšie potreby:

§ potreba výkonu (úspechu)

§ potreba spojenectva

⁵ STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha : Grada, 1993, s. 179.

§ potreba moci.

Rôzni ľudia majú rôznu úroveň týchto potrieb. Jedna potreba môže byť dominantná, neznamená to však, že ostatné neexistujú. Tieto tri potreby môžu mať na rôznych úrovniach riadenia rôznu prioritu.

Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie je založená na existencii satisfaktorov (motivačné faktory) a dissatisfaktorov (hygienické faktory) a pokúša sa dať manažérom návod na ovplyvňovanie pocitu spokojnosti u pracovníkov, pričom Herzberg tvrdí, že spokojnosť determinuje výkon.

Tab. 1. Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie⁶

Dissatisfactory (hygienické faktory)	Satisfactory (motivačné faktory)
§ politika a administratívne procesy v spoločnosti	§ dosiahnutie cieľa
§ dohľad	§ výkon
§ pracovné podmienky	§ uznanie
§ plat	§ práca sama o sebe
§ vzťahy s kolegami	§ zodpovednosť
§ osobný život (a vplyv práce naň)	§ postup
§ spoločenský štatút	§ rast
§ istota	

Dissatisfactory predstavujú podnety z vonkajšieho prostredia a považuje ich za faktory primerane udržiavajúce úroveň spokojnosti. Satisfactory (motivátory) sú vnútorné podnety a sú považované za zdroj spokojnosti a výkonu.

Ani Herzbergovu teóriu nemožno považovať za absolútne dokonalú v zmysle platnosti a účinnosti pre všetkých pracujúcich rovnako. Jej prínos pre manažérsku prax je však nesporný, pretože teória vychádza z najväčších hlbín ľudskej povahy a poskytuje návod na projektovanie pracovných miest.

⁶ FORSYTH, P.: *Jak motivovat lidi*. Brno : Computer Press, 2003, str. 17.

1.2.2 Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces

Podstatou týchto teórií (nazývajú sa aj kognitívne) je snaha vysvetliť priebeh motivačného procesu, jeho vyvolanie, usmerňovanie a udržiavanie. Pracovná motivácia je podporovaná vtedy, ak sa bezprostredné výsledky práce viažu na potreby zamestnanca, ak sa zvýšenie produktivity danej činnosti, dosiahnuté zvýšeným úsilím zamestnanca, odrazí v jeho odmeňovaní a ak je motivačná angažovanosť zamestnanca kompenzovaná očakávanými výhodami. Teórie sa zaoberajú tým, ako ľudia vnímajú svoje pracovné prostredie, ako mu rozumejú a interpretujú ho.

Stredobodom záujmu je samotný proces pracovnej motivácie, ktorý sa chápe ako stále meniaci, rozvíjajúci alebo odznievajúci dej vnútropsychického nastavenia zamestnanca. Pritom viacerí autori poukazujú na to, že v tomto procese pracovnej motivácie zohrávajú úlohu určité predstavy, ašpirácie, ambície, ktoré sa prejavujú v jeho očakávaniach.

Autori týchto teórií sa sústreďujú na problém vyjadrenia priebehu pracovnej motivácie pomocou krivky pracovnej motivácie u zamestnancov. Krivka má v časovom horizonte stúpajúcu alebo klesajúcu tendenciu. Krivka tak potvrdzuje, že pracovná motivácia sa u zamestnanca mení. Tieto zmeny sú spôsobené vplyvom vonkajších podmienok. Týmito vonkajšími podmienkami sú spravidla: uplatňovaný mzdový systém, systém odmen, sociálny fond, medziľudské vzťahy a pod.

Medzi teórie motivácie skúmajúce pracovnú motiváciu ako proces možno zaradiť:

- **teória reaktancie** - voľba správania (J.W. Brehm)
- **teória spravodlivosti** - rovnosti (J.S. Adams)
- **teória očakávania** (V. Vroom, L.W. Porter a E.E. Lawler)
- **teória cieľ'a** (G.P. Latham a A.E. Locke)
- **teória posilnenia** - stimulačná
- **atributívna teória**

Teória reaktancie predpokladá, že v miere, v akej sú si ľudia vedomí svojich potrieb a správania nevyhnutného k uspokojovaniu svojich potrieb. Môžu zvoliť také správanie, ktoré maximalizuje uspokojovanie ich potrieb, t.j. človek nie je len pasívnym príjemcom. Naopak, aktívne sa snaží pochopiť svoje okolie a redukovať neistotu hľadania príležitostí, ako kontrolovať faktory ovplyvňujúce odmeny. Manažéri môžu mať veľa dobrých

myšlienok o motivovaní zamestnancov, ale tie nemusia fungovať, pokiaľ manažér nepochopí hodnoty a orientáciu príslušných ľudí.

Teória spravodlivosti (rovnosti) vychádza z toho, že pracovníci sa rôznou intenzitou a rozličnými spôsobmi snažia udržať, resp. dosiahnuť rovnosť. Existujú dve formy spravodlivosti, a to *distributívna spravodlivosť*, ktorá sa týka toho, ako sa ľudia cítia, že sú odmeňovaní podľa svojho výkonu v porovnaní s ostatnými a *procedurálna spravodlivosť*, ktorá sa týka toho, ako zamestnanci vnímajú spravodlivosť postupov používaných podnikom v takých oblastiach, ako je napr. hodnotenie pracovníkov.

Teória očakávania rozoberá príčiny motivácie pracovného konanie. Vníma pracovníka ako slobodného, samostatne sa rozhodujúceho jedinca, ktorého výkon a správanie ovplyvňujú tri premenné:

- *valencia* – subjektívny význam viacerých odmien pôsobiach súčasne, ktoré sú pre pracovníka atraktívne,
- *inštrumentalita* – presvedčenie, že pokiaľ spravíme jednu vec, povedie k inej,
- *expektancia* – očakávanie, že čin alebo úsilie povedie k výsledku.

Úlohou manažéra je tieto premenné poznať a mať ochotu ich pozitívne ovplyvňovať. Teória očakávania stavia na predstave, že intenzita úsilia vedúceho k dobrému výkonu je závislá od maximalizácie príjemného a minimalizácii nepríjemného, z čoho pre manažéra vyplýva požiadavka poznania pracovníkových cieľov a ich významu.

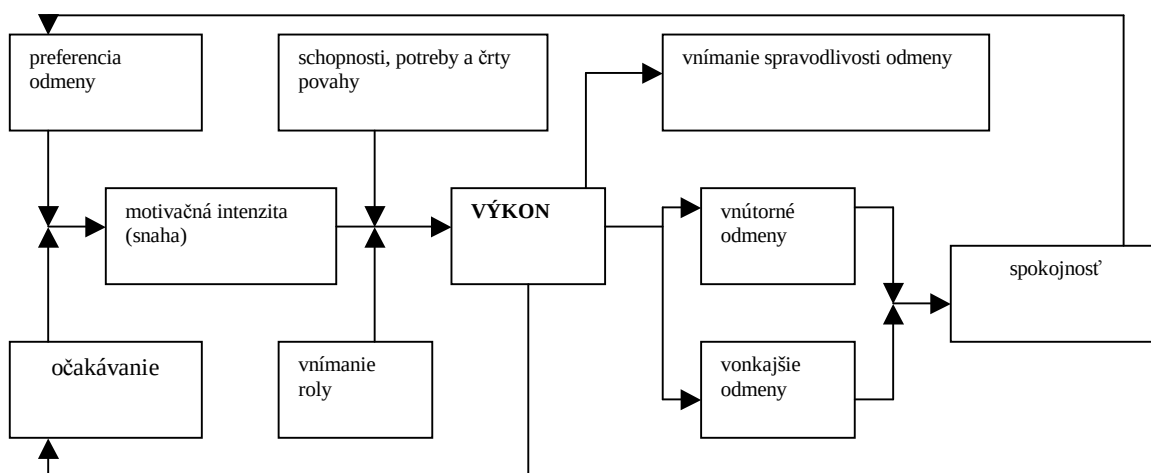
Teória cieľa vychádza z predpokladu, že ľudské konanie je motivované cieľmi. Aktivizáciu podmieňujú vnútorné a vonkajšie činitele. Ide o podmienku stotožnenia sa pracovníka s cieľom a oddanosť pri jeho napĺňaní. Ciele majú byť špecifické, tzn. konkrétne, dostatočne náročné a pri ich stanovovaní má byť prítomný pracovník. Je nutné poskytovať pracovníkovi spätnú väzbu o plnení cieľov a zvyčajne je tiež vhodná stimulácia k súťaživosti pri ich dosahovaní.

Teória posilnenia tvrdí, že konanie a správanie človeka je dôsledkom rôznych vplyvov, ktorých účinkov je možné upravovať použitím pozitívnej alebo negatívnej stimulácie. V manažérskej praxi je možné využiť tento poznatok napríklad pri spracovávaní a uplatňovaní systému stimulácie, pri formálnom i neformálnom hodnotení pracovníkov

a pri ostatných personálnych činnostiach, za realizáciu ktorých nesie zodpovednosť nielen personálny manažér, ale i priamy nadriadený.

Atributívna teória vysvetľuje, ako vnímame a posudzujeme iných ľudí a seba samého. Základom tejto teórie je prisudzovanie príčin výsledku konania. Výkon možno posudzovať na základe prisúdenia rôznych príčin, ktoré majú podiel na úspechu, či neúspechu konania. V dôsledku toho sa potom motivácia k činnosti zvyšuje, alebo znižuje. Príčiny úspechu, alebo neúspechu zvykne človek vysvetľovať na základe osobných príčin (schopnosti, úsilie) a situačných príčin (obtiažnosť úlohy, šťastie), podľa miesta kontroly jedinca, pričom sa do úvahy berie aj stabilita prostredia. Ak je prisúdenou príčinou úspechu, či neúspechu úsilie, následkom býva zvýšenie motivácie. V prípade, že za príčinou neúspechu sa považuje obtiažnosť úlohy alebo šťastie, potom možno očakávať zníženie motivácie. Aplikácie teórie do praxe spočíva v požiadavke na manažéra, aby poskytoval jasnú, presnú a bezprostrednú spätnú väzbu pracovníkom za výkon. Súčasťou požiadavky je neskreslene informovať, čo je predpokladom riadenia výkonu.

Porter a Lawler využili poznatky obsahových a procesných teórií pracovnej motivácie a na ich základe vytvorili **integrováný model motivácie**⁷ (Obr. 3). Model vymedzuje determinanty výkonu, za ktorý dostáva pracovník odmenu a jej hodnota – subjektívne posúdená – má vplyv na spokojnosť a následne i na budúci výkon.



Obr. 3. Integrovaný motivačný model

⁷ FUCHSOVÁ, K. , KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava : IRIS, 2004, s. 40.

Podľa autorov výkon podmieňujú tri skupiny faktorov, pričom dve z nich predstavujú interné charakteristiky pracovníka a ďalšia je zameraná na externé vplyvy. Ako **externý** faktor, ktorý bezprostredne ovplyvňuje výkon, sa uvádza pracovné miesto – vnímanie roly (úlohy), ktorú pracovník v organizácii zohráva a predstavuje. Prvú skupinu **interných** determinantov tvoria charakteristiky osobnosti pracovníka, odborná kompetentnosť a potreby, tzn. že ide o zdôraznenie toho, aký pracovník je a čo dokáže. Ďalším faktorom je motivácia, zdroj pracovného úsilia. Motiváciu ovplyvňuje subjektívne posúdenie schopností potrebných na podanie požadovaného výkonu na základe úsudku o minulom výkone. Motiváciu ovplyvňuje aj preferencia, význam odmeny pre pracovníka za realizáciu pridelených úloh, resp. cieľov. Dôležitosť odmeny vyplýva aj zo spokojnosti, ktorú ovplyvňuje samotný výkon a vnútorné i vonkajšie odmeny za odvedený výkon. Úlohou manažéra je dosiahnuť pozitívnu transformáciu faktorov do výkonu. Má teda podporovať rozvoj schopností, účinne ovplyvňovať motiváciu a vytvoriť pracovníkovi možnosť participovať na stanovení cieľov. Autori odporúčajú uplatňovať pri riadení mäkké metódy a vytvárať také podmienky, ktoré umožnia využiť kvalifikačný potenciál, zvýšia kvalitu pracovného života a efektívnosť. V tomto smere bude úloha ľahšie dosiahnuteľná, keď už rozhodnutie o výbere z adeptov na obsadenie pracovnej pozície bude zohľadňovať schopnosti a motiváciu.

V súčasnom európskom manažmente sa využívajú aj ďalšie tri teórie (prístupy) motivácie⁸:

- § obohacovanie práce (job enrichment),
- § rozširovanie pracovnej spôsobilosti (job enlargement),
- § obmeňovanie na pracovných miestach (job relation).

Job enrichment vychádza z predpokladu, že z každého dobrého pracovníka za určitých predpokladov delegovania zodpovednosti a právomocí je možné urobiť manažéra. Týmto spôsobom je možné odhaliť kvality a potenciál jednotlivých zamestnancov ale na druhej strane dajú sa takto rozpoznať aj ich negatívne stránky.

⁸ PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. Pilíře kompetence v řízení. Bratislava: Sprint, 2003, s. 347.

Job enlargement funguje na princípe rozširovania pracovnej spôsobilosti. Teória vychádza z toho, že kvalitný pracovný výkon podáva iba ten človek, ktorý je duševne aj fyzicky svieži. Táto metóda sa uplatňuje najmä pri stereotypne sa opakujúcich pracovných jednotvárnych činnostiach ako je: pásová výroba, niektoré typy kancelárskych a úradníckych prác, telefonickí operátori.

Takéto činnosti vo väčšej miere oslabujú pozornosť a otupujú vnímanie. Možnosťou ako eliminovať tieto nepriaznivé vplyvy je rozšírenie kvalifikácie týchto zamestnancov aby mohli vykonávať v rámci organizácie aj iné činnosti. Týmto spôsobom môžeme zabrániť jednostrannej záťaži a zvyšovať ich motiváciu.

Pri **job rotation** ide o obmenu alebo rotáciu na pracovných miestach, či vo funkciách. Táto rotácia môže prebiehať v dvoch smeroch, buď horizontálne, alebo vertikálne.

Horizontálna rotácia znamená takú obmenu, keď pracovník prechádza a pracuje na oddeleniach ktoré sú na rovnakej hierarchickej úrovni v rámci organizačnej štruktúry konkrétnej organizácie. Ak zamestnanec z odbytu ide pracovať do oddelenia marketingu atd. Predpokladá sa, že zamestnanec bude schopný lepšie predávať, alebo vykonávať svoju pracovnú činnosť.

Vertikálna forma je založená na myšlienke aby aj vyšší manažéri alebo vedúci dokonalejšie poznali zákazníka, jeho názory, potreby a očakávania. Riadiaci pracovníci z vyšších úrovní riadenia prechádzajú do nižších pobočiek firiem. Skúsenosti, ktoré takto nadobudnú môžu byť nenahraditeľné pri vykonávaní ich riadiacich činností a môžu mať veľmi pozitívny dopad na celkovú výkonnosť organizácie.

Obe spomínané formy môžu mať pozitívny vplyv pri utužovaní zamestnaneckých vzťahov, zvyšovaní motivácie pracovníkov, ich kvalifikácie, a tým aj celkovej výkonnosti organizácie.

1.3 Vplyv motivácie na výkonnosť organizácie

V dnešných podmienkach trhového hospodárstva je dobre fungujúca organizácia vo veľkej výhode v porovnaní s konkurenciou. Kvalita a výkonnosť ľudských zdrojov v organizácii je veľmi často kľúčovou pre jej fungovanie, preto je veľmi dôležitá miera ich motivácie.

Každý jeden pracovník v organizácii bez ohľadu na to, na akej pozícii pracuje, by mal byť dostatočne motivovaný, pretože ako sa hovorí: „Reťaz je tak silná ako jej jednotlivé články“. Jeden demotivovaný zamestnanec môže mať za určitých predpokladov priam deštruktívny vplyv na mieru motivácie u ostatných zamestnancov, hlavne ak sa jedná

o manažéra na vyššom stupni riadenia. Preto je veľmi dôležité, aby manažment organizácie venoval dostatočnú pozornosť každému zamestnancovi.

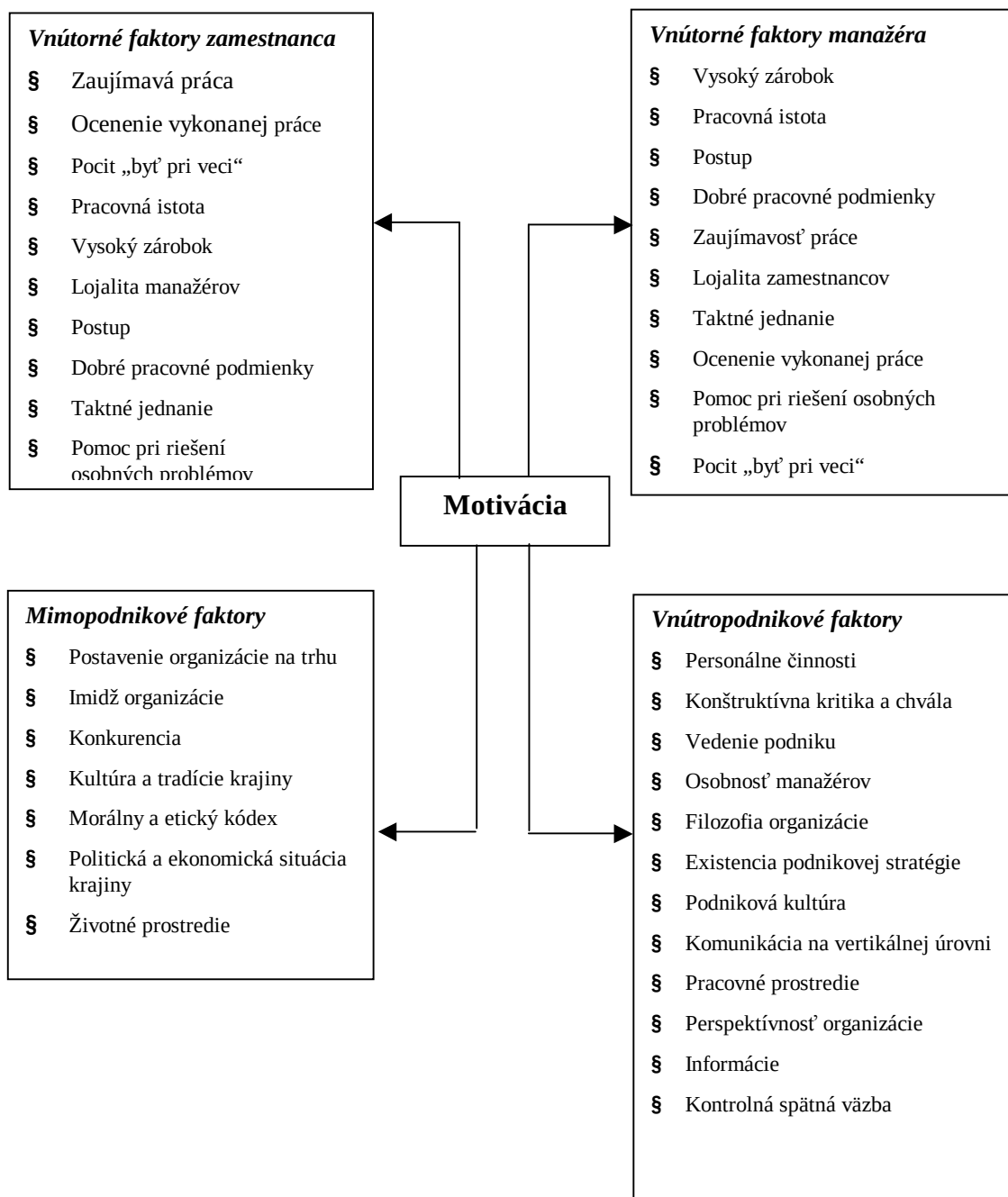
Čím je človek schopnejší, tým menej platí, že jeho motiváciou je strach zo straty zamestnania. Spokojnosť so sebou samým je asi najdôležitejším motívom. Aj keď na druhej strane nejestvuje medzi spokojnosťou zamestnanca a jeho výkonom priama závislosť. Finančné ohodnotenie zamestnanca by malo byť závislé na:

- § celkových príjmoch podniku,
- § výkonnosti skupiny v ktorej pracuje,
- § výkonnosti jeho samého.

Odmenou by nemala byť len výplata. Odmeňovanie má okrem materiálnej formy aj nemateriálne podoby. Dobrý zamestnanec nepotrebuje chválu a ona nebude jeho prvým motívom, ale predsa mu dobre padne. Zaslúžená pochvala je silnejším motívom ako trest. Odmenou je dokonca aj venovať niekomu pozornosť. Ignorovať znamená trestať. Vedúci pracovník by nemal dobrú prácu považovať za samozrejmosť. Môže získať nežiadúci pocit, že dobrí, bezproblémoví pracovníci to zvládnu sami a radšej sa venuje problémovým pracovníkom a problémom, ktoré produkujú.

Motivácia podniku, podmienená jeho potrebou získať dostatočne motivovaných pracovníkov, vedie k tvorbe motivačných faktorov. Prostredníctvom týchto faktorov sa upevní vzťah zamestnanca k podniku, získa sa jeho lojalita, vytvoria sa harmonické pracovné vzťahy ktoré prispievajú k efektívnosti práce. Všeobecne platí, že čím je spoločnosť vyspelejšia, tým väčšia je rozmanitosť používaných účinných stimulujúcich prostriedkov. Naopak, čím je spoločnosť menej vyspelá, tým väčšiu váhu má ekonomická stimulácia alebo dokonca ekonomické donútenie.

Nasledujúci obrázok (Obr. 4.) prehľadne zobrazuje motivačné faktory, ktoré pôsobia na pracovníka pri vykonávaní pracovnej úlohy.

Obr. 4. Motivačné faktory⁹⁹ STYBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada, 1993, s.192-206.

Z uvedeného množstva motivačných faktorov vyberieme najdôležitejšie a podrobnejšie opíšeme, akým spôsobom ovplyvňujú pracovný výkon zamestnancov.

- § **Úroveň vykonávania personálnych činností** patrí k najdôležitejším motivačným faktorom. Od analýzy práce, cez plánovanie, výber zamestnancov, hodnotenie až po informačný systém, to všetko vplýva na spokojnosť zamestnancov a na ich pracovné výkony.
- § **Vykonávaná práca** môže byť vysokým motivačným činiteľom, ak vedúci pracovník zabezpečí, že zamestnanec bude vykonávať takú prácu, ktorá mu umožní, aby sebe i svojmu okoliu mohol demonštrovať vysokú úroveň osobnej kompetencie. Je dôležité, aby po splnení pracovnej úlohy mal zamestnanec pocit osobného úspechu. Práca musí byť pritom zmysluplná a provokujúca, bez jednotvárností a opakujúcich sa operácií.
- § **Pracovný postup a kariéra** je silným motivačným faktorom, keď zamestnávateľ podporuje plánovanie pracovného postupu svojich zamestnancov. Vtedy si zamestnanci budú skôr určovať ciele postupu a snažiť sa ich dosiahnuť.
- § **Ocenenie vykonanej práce** pôsobí veľmi silne na zamestnanca, ak nie je len vo forme finančných odmien, ale ak vedúci uplatňuje aj formy verejného uznania a pochvaly, pretože zamestnanci tak získajú pocit, že na ich výkone vedeniu podniku záleží.
- § **Konštruktívna kritika** môže niektoré typy ľudí motivovať, ak je prevedená s citom. Cieľom kritiky je vyriešiť určitý problém, objaviť, kde sa stala chyba a nájsť riešenie na jej nápravu.
- § Nedostatok **informácií** pôsobí na zamestnancov nemotivačne. Je dôležité, aby zamestnanci poznali zábery podniku, postavenie kolektívu v rámci celého podniku. Podnik by mal mať vybudované vhodné informačné kanály, aby podávanie informácií bolo zabezpečené všetkými smermi.
- § Možnosť spolurozhodovať, participovať podieľať sa na riadení a rozhodovaní, teda pocit „**byť pri veci**“, vychádza z potreby sebarealizácie, uznania a pocitu, že splnenie cieľov podniku pomôže i k splneniu osobných cieľov pracovníka.
- § Zamestnancov môže motivovať tiež **imidž organizácie**, t.j. akým dojmom podnik pôsobí, akú povesť má u svojich klientov. Ak je úroveň organizácie vysoká, snahou

zamestnancov je pracovať pre takúto organizáciu, udržať si pracovné miesto a taktiež prispievať ku zvýšeniu jej imidžu.

Pre vedúcich zamestnancov je dôležité vedieť, akú dôležitosť majú pre toho ktorého zamestnanca, určitej skupiny zamestnancov motivačné faktory. Len na základe týchto informácií môžu úspešne pristúpiť ku tvorbe konkrétnych motivačných programov a celkovej motivačnej stratégie. O motivácii platí, že je základným prvkom personálnej práce. Bez náležitej úrovne motivovaného správania a konania ľudí nie je možné vytyčovať ciele, ani vyžadovať ich plnenie. Aká je úroveň motivácie zamestnancov, také výsledky môže organizácia očakávať. Cieľom každej spoločnosti by malo byť, aby sa zaradenie človeka do pracovného procesu stalo jednou z jej kľúčových hodnôt. To je možné dosiahnuť používaním rôznych motivačných faktorov.

1.4 Druhy a nástroje motivácie

Správne využívanie a aplikácia jednotlivých nástrojov motivácie je veľmi dôležitá pre jej efektívne fungovanie, predstavuje jednu z najdôležitejších vnútropodnikových aktivít. Poznáme viacero druhov motivácie, o ktorých sme sa zmieňovali v predchádzajúcich podkapitolách.

V tejto podkapitole sa zameriame na štyri základné druhy pracovnej motivácie, ktoré si podrobnejšie rozoberieme, a to na :

- § hmotnú motiváciu
- § nehmotnú motiváciu
- § vnútornú motiváciu
- § vonkajšiu motiváciu

Hmotná motivácia je najsilnejšia pre pracovníkov s nižšou životnou úrovňou. S rastom ich životnej úrovne sa môže meniť možnosť uspokojovať stále vyššie potreby. Stimulujúci účinok hmotnej odmeny v porovnaní s pôsobením nehmotných motívov sa môže postupne znižovať. Po určitej dobe sa môže znižovať podnecujúci účinok peňazí aj u ľudí s orientáciou na vysoké materiálne postavenie a vysoký životný štandard. Môže dôjsť k tzv. „kulminačnému bodu“, od ktorého výška mzdy a iných hmotných pôžitkov prestáva pôsobiť ako stimulujúci faktor. Samozrejme, že výška tohto bodu je u rôznych ľudí odlišná.

Nehmotná motivácia nie je vôbec kvantitatívne alebo kvalitatívne slabší motivačný podnet ako hmotná stimulácia. Práve naopak. Mnohí dajú prednosť nehmotným motívom, ktoré sú širšieho záberu, sú rozmanitejšie, pôsobia aj subjektívne, úzko súvisia s osobným životom a prežívaním a majú dlhodobejší efekt. Vplyv nehmotnej motivácie na výkonnosť futbalových klubov je markantnejší ako v bežných organizáciách. Je to zapríčinené hlavne „magnetizmom“ futbalu pre veľký počet pracovníkov je ich práca aj koníčkum a poslaním. Nehmotná motivácia sa hlboko dotýka každej organizácie, ktorá má víziu dlhodobu efektívne prežiť a pôsobiť v okolitom prostredí. Je jedným z kľúčových faktorov udržateľného rozvoja a prosperity každej organizácie. Na nehmotnú motiváciu existuje nesmierne množstvo názorov. Motivovať pritom znamená poznať aj nehmotné potreby ľudí, ich životné postoje, ciele a vyznávané hodnoty. Najväčším problémom však je skutočnosť, že životné postoje u niektorých pracovníkov sú niekedy nevyhranené a ciele nízke, čo sa potom odráža aj v ich výkonoch v práci. Hmotné stimuly k výkonom samozrejme prispievajú a nie sú rozhodne zanedbateľné, ale nie sú ani samospasiteľné. Rozhoduje vnútorná motivácia a tá má u každého svoje hranice.

V knihe *Minútový manažér*, autori Blanchard a Johnson sformulovali tzv. „Desatoro nehmotnej motivácie ľudí“¹⁰, ktoré v knihe *Celostní management* spracoval prof. Porvazník. Jednotlivé zásady nehmotnej motivácie sú uvedené v nasledujúcej tabuľke (Tab. 2).

¹⁰ BLANCHARD, K., JOHNSON, S.: *Minútový manažér*. Praha : Pragma, 1993, s. 34 – 98.

Tab.2. Desatoro nehmotnej motivácie ľudí

I.	Porady by nemali byť príliš dlhé, pretože unavujú obe strany. Musia byť konštruktívne a musia z nich vyplývať jasné závery.
II.	Zásahy do rozhodovania svojich ľudí správny manažér nerobí, môže ich usmerniť, ale ku konečnému správne rozhodnutiu by mali dôjsť sami.
III.	Správny manažér si uvedomuje potrebu produktivity, to však neznamená, že sa viac orientuje na výsledky než ľudí. Iným spôsobom, než prostredníctvom svojich ľudí, sa vo firme nedosahujú výsledky. Manažér by sa mal zaujímať o ľudí aj o výsledky, lebo jedno s druhým navzájom súvisí. Produktivita nespočíva len v kvantite odvedenej práce, ale aj v jej kvalite.
IV.	Ak niekto nedokáže vyjadriť, čo by sa podľa neho malo urobiť, nemá žiadny problém, len sa sťažuje. Problém existuje už vtedy, keď nastane rozpor medzi tým, čo sa skutočne deje a tým, čo si človek praje, aby sa dialo. Keď sa problém sformuluje, nastane čas a spôsob riešenia.
V.	Ľuďom treba povedať vopred, že im dáte vedieť, ako pracujú. Manažér má povedať presne, čo pracovník urobil dobre. Má dať najavo, nakoľko sa teší z jeho úspechu. Pracovníka treba pochváliť hneď, hlavne preto, že pracovníka ocení bezprostredne potom, čo sa mu niečo podarí. Podanie ruky, dotyk, sú prejavom, že prácu svojich pracovníkov pre organizáciu si šéf váži. Netreba čakať na hodnotenie v celoročnej správe. V pochvale treba presne špecifikovať, v čom je prínos pochváleného pracovníka. Pracovník vie, že šéf je dokonale oboznámený s jeho prácou a tiež dôsledný.
VI.	Manažér nemusí pracovníka pristihnúť pri dobrej práci a pochváliť, pretože šéf a pracovník majú iný náhľad na to, kedy má byť práca ocenená. Pracovník sa za nejaký čas pristihne pri dobrej práci sám a začne sa sám oceňovať. Začne aj premýšľať, kedy ho zase ocení šéf, a to ho poháňa, i keď šéf nie je práve nablízku.
VII.	Keď sa človek nepochváli sám, nikto iný to za neho neurobí. "Keď trúbku, ktorou vytrubujete do sveta svoje úspechy necháte dlho zaháľať, niekto si z nej spraví pľuvátko".
VIII.	Pokarhanie má nasledovne bezprostredne po chybe, má byť presne špecifikované. Pracovník vie, že šéf je nad vecou a pracovníka nechce tzv. vypláchať. Nenapáda ho ako osobu, ale činnosť, preto je pracovníkovi ľahšie ustúpiť do defenzívy. Pracovník vie, že manažér jedná na rovinu a že je dôsledný. Pracovník na toto nezabudne a rovnakú chybu neurobí znova. Čím skôr nasleduje bližšie pokarhanie po výskyte chyby, tým účinnejší je jeho vplyv na budúci pracovný výkon. Existujú tri zložky pokarhania - povedať ľuďom, čo urobili zle, dať im najavo, aký mal z toho manažér pocit a utvrdiť ich v tom, ako veľa pre manažéra ľudia znamenajú. Ak tieto tri zložky pri pokarhaní nechýbajú, vedú k značnému zlepšeniu ľudského správania sa.
IX.	Spätná väzba s výsledkami je ľudskou motiváciou číslo jeden. Zlí manažéri nehovoria, čo od svojich ľudí očakávajú, nevšímajú si ich, ale potom ich zotrujú, keď nepodávajú očakávaný výkon. Robia to preto, aby sami vyzerali dobre. Je dôležité vytvárať spätnú väzbu, lebo tá udržuje pracovníka v tempe.
X.	Keď chce manažér z niekoho vychovať víťaza, musí ho neustále pristihovať pri dobrom plnení úloh. Najprv pri približne dobrom a postupne pri dokonalom plnení úloh. Pri type víťaza to nemusí manažér praktizovať príliš často, pretože taký človek sa dokáže oceniť a odmeniť sám.

Na základe doteraz uvedeného stručne a jednoduchým vyjadrením zhrnieme známe a využívané princípy, formy, metódy hmotnej a nehmotnej motivácie.¹¹

¹¹ PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. Pilíře kompetence v řízení. Bratislava : Sprint, 2003, s. 349-352.

Tab.3. *Prehľad najvyužívanějších princípov, prístupov a metód hmotnej motivácie pracovníkov*

Hmotná motivácia a jej nástroje	
§	Stimulujúca základná mzda a osobné ohodnotenie,
§	Pravidelné zvyšovanie platu,
§	Cieľové odmeny a prémie,
§	Podiely na zisku, zamestnanecké akcie,
§	13. resp. 14. plat
§	Odmena za nevymeškanie z fondu pracovnej doby z dôvodu choroby,
§	Návštevy lekára,
§	Ošetrovania člena rodiny, doprovodu dieťaťa alebo rodiča k lekárovi,
§	Súkromného alebo neplateného voľna,
§	Úhrada nákladov na zvyšovanie kvalifikácie,
§	Poskytovanie bezúročných pôžičiek resp. úhrada časti úrokov,
§	Úhrada nákladov na životné poistenie,
§	Služobný automobil aj na súkromné účely,
§	Platenie všetkých telefónnych účtov,
§	Úhrada nákladov na pracovný odev,
§	Pozvania na slávnostný pracovný alebo oslavný obed či večeru,
§	Riešenie bytovej otázky,
§	Zľavy pri nákupe bytových produktov,
§	Možnosti lacného nákupu opotrebovaného inventáru,
§	Možnosti táborenia, využívania podnikového stravovacieho zariadenia, rekreačného a relaxačného zariadenia, ubytovacieho zariadenia, materskej školy, jaslí,
§	Vecné dary k životnému jubileu a pracovnému výročiu,
§	Príspevok organizácie na riešenie dopravy do zamestnania a zo zamestnania,
§	Príspevok pri nábore do zamestnania,
§	Príspevok pri odchode do dôchodku,
§	Stretnutia dôchodcov (napríklad raz ročne),
§	Príspevok na dovolenku,
§	Príspevok na stravu,
§	Príspevok na kultúru a šport,
§	Príspevok na lekársku starostlivosť, alebo bezplatné poskytnutie lekárskej pomoci, či hradenie pracovnej neschopnosti,
§	Poskytovanie vernostných preferencií, pravidelne poskytované produkty firmy

Tab.4. *Prehľad najvyužívanějších princípov, prístupov a metód nehmotnej motivácie pracovníkov*

Nehmotná motivácia a jej nástroje	
§	Možnosti a podmienky zvyšovania kvalifikácie a prístupu k celoživotnému vzdelávaniu sa,
§	Účinná, bezkonfliktná a efektívna komunikácia. „Stačí dobre komunikovať a už aj motivujem. A možno stačí dobre motivovať a už dobre komunikujem“. (Padoly O'Brienová),
§	Dobré pracovné podmienky vrátane pracovných pomôcok a kultúrne a zdravé prostredie,
§	Dobré pracovné vzťahy a vysoká firemná kultúra,
§	Prejavovanie dôvery,
§	Uprednostňovanie vlastných zamestnancov pri postupoch a pravidelné možnosti postupu,
§	Starostlivosť o novoprijímaných pracovníkov,
§	Kompletné delegovanie úloh, právomoci a zodpovednosti,
§	Spoločenský význam práce, produktov a firmy,
§	Imidž a goodwill firmy,
§	Vhodná lokalita firmy z hľadiska dochádzky a životného prostredia,
§	Udeľovanie pochvál a uznání,
§	Možnosti a podmienky pracovného oddychu,
§	Kultúrne stravovacie podmienky,
§	Bezplatná lekárska starostlivosť,
§	Doplňkové dovolenky,
§	Možnosti využívať firemné rekreačné a relaxačné zariadenia,
§	Kľzavá pracovná doba,
§	Kultúrne, sociálne a športové firemné podujatia,
§	Pomoc zo strany firmy pri organizovaní rodinných udalostí a jubileí.

K pracovnej motivácii môže dôjsť dvoma cestami. V prvom prípade ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby, alebo aspoň vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov. druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód ako sú odmeňovanie, povýšenie, pochvala a pod.¹² Ide vlastne o **vnútornú a vonkajšiu motiváciu**. Tieto dva typy pracovnej motivácie môžeme charakterizovať nasledovne.

¹² AMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha : Grada Publishing, Praha, 1999, s. 298.

§ **Vnútoraná motivácia** predstavuje faktory, ktoré si ľudia vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali, alebo sa vydali určitým smerom. Tieto psychologické pohnútky, príčiny či dôvody určitého ľudského správania, ktoré mu dávajú zmysel sa nazývajú motívy. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v istom uspokojení človeka. Tieto faktory tvorí: zodpovednosť, voľnosť konať, príležitosť využívať a rozvíjať vedomosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca, príležitosť k funkčnému postupu.

§ **Vonkajšia motivácia** predstavuje to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Vonkajšie podnety, ktoré potvrdzujú, resp. aktivizujú motívy jednotlivca a ovplyvňujú jeho správanie sa označujú pojmom stimul (motivátor). Ich poslaním je dosiahnuť žiaduce správanie človeka, ich pôsobenie vyvoláva určitú reakciu a ľudia sa na tomto základe rozhodujú, čo budú robiť. Tvorí ich napr.: finančné odmeny, povýšenie, pochvala pred kolektívom a tresty (disciplinárne konanie, zníženie platu, kritika a pod.).

Vnútoraná motivácia sa týka kvality pracovného života a bude mať hlbší a dlhodobejší účinok, pretože sa stáva súčasťou jedinca a nie je mu nanútená z vonkajšieho prostredia. Vonkajšia motivácia môže mať okamžitý a výrazný účinok, ale nemusí pôsobiť dlhodobo.

Motívy – pohnútky či stimuly ako hnacia sila pre aktivity, môžu prichádzať od ľudí, spolupracovníkov s vyššou, ale aj rovnakou právomocou. Môžu tiež prichádzať zvnútra, z vnútorných potrieb človeka. Motivačný profil každého pracovníka je rozdielny. U určitých ľudí prevláda potreba motívov pre ich výkonnosť zvonku, u iných zase zvnútra. Bez ohľadu na to, odkiaľ pochádzajú, človek je najviac motivovaný vtedy, ak sú vonkajšie a vnútorné motívy v rovnováhe.

1.5 Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov

V tejto podkapitole sa zameriame na hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov, ktoré sa považuje za dôležité východisko zvýšenia výkonnosti každej organizácie. Budeme charakterizovať riadenie pracovného výkonu, základné východiská, kritériá a metódy hodnotenia výkonu. Definujeme dôležitosť, cieľ, metódy a problémy spojené s odmeňovaním zamestnancov v organizácií.

1.5.1 Riadenie pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu by sa malo zameriavať skôr na plánovanie a zdokonaľovanie budúceho výkonu ako na retrospektívne hodnotenie výkonov či zamestnancov a malo by poskytovať východisko na pravidelný a častý dialóg medzi manažérmi a jednotlivcami alebo tímami o plánovaní výkonu a rozvoji.¹³ Riadenie pracovného výkonu sa v ostatnom čase stále viac dostáva do pozornosti vedúcich pracovníkov, pretože v snahe o spravodlivé odmeňovanie musia poznať a vedieť správne ohodnotiť výkon zamestnancov.

Hodnotenie pracovného výkonu nepredstavuje len základné vstupy na vypracovanie osobných plánov alebo plánov jednotlivých tímov, ale poskytuje aj údaje na rozhodovanie o odmeňovaní podľa výkonu, na identifikáciu potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov prostredníctvom plánovania kariéry, ale aj na zdokonaľovanie ďalších funkcií riadenia ľudských zdrojov. Riadenie pracovného výkonu je teda nemysliteľné bez merania a hodnotenia výsledkov výkonu v porovnaní s plánovanými cieľmi a patrí do kompetencie priamych nadriadených.

Vedúci pracovník môže využiť dva hlavné nástroje na zvyšovanie výkonu svojich podriadených, a to:

1. poskytnutie možnosti vzdelávania a rozvoja pracovníkov, aby si udržiavali a zlepšovali svoje schopnosti,
2. informovanie podriadených o očakávanom pracovnom výkone.

Základom riadenia pracovného výkonu je dohoda medzi vedúcim pracovníkom a jednotlivcom vyjadrujúca očakávané povinnosti zamestnanca v nadväznosti na podnikové plány a kompetencie potrebné na požadovaný výkon. To sa potom premieta do konkrétnych plánov výkonu a osobného rozvoja zamestnancov. Ich plnenie predpokladá priebežné monitorovanie priebehu a poskytovanie spätnej väzby na dosahovaný výkon, ako aj riešenie prípadných problémov. Riadenie pracovného výkonu je teda nepretržitý a sebaobnovujúci proces plánovania výkonu a hodnotenia.

¹³ AMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 240.

Výkon každého zamestnanca sa v priebehu roka mení, dosiahnuť trvalý vzostup výkonu je takmer nemožné. Pri porovnaní výkonu na začiatku a konci roka by však mala byť zreteľná vzostupná tendencia. Ak tomu tak nie je, treba hľadať príčiny **zníženého výkonu**. Znížený výkon možno riešiť nasledovne:

- § Identifikácia problému. Vedúci pracovníci i zamestnanci analyzujú svoju prácu a hľadajú chyby, ktoré mohli spôsobiť pokles výkonu.
- § Určenie príčin nedostatkov a chýb. Je nesprávne, ak vedúci pracovníci vzniknutú chybu, nedostatok niekomu „pripíšu“, spolu so zamestnancami by mali hľadať príčiny tohto nežiaduceho stavu. Príčiny môžu byť rôzne:
 - o nedostatočná podpora vedúceho,
 - o nepochopenie úlohy,
 - o nekompetentnosť zodpovedného zamestnanca.
- § Rozhodnutie o ďalšom postupe napr. formou zlepšenia postoja zamestnanca, jeho zručností, väčšou podporou vedenia, vysvetlením očakávaných výsledkov, vzdelávaním a rozvojom.
- § Realizácia prijatého rozhodnutia.
- § Kontrola a priebežné sledovanie pracovného výkonu.

Pod hodnotením pracovného výkonu sa teda rozumie hodnotenie dosiahnutých výsledkov a problémov za určité obdobie vrátane príčin existujúceho stavu, ktoré je východiskom na koncipovanie plánov do budúcnosti. Najkompetentnejšiu osobou na hodnotenie pracovného výkonu predstavuje priamy nadriadený manažér, ktorý najlepšie pozná situáciu na pracovisku a hodnoteného zamestnanca.

Možno rozlíšiť dve podoby hodnotenia zamestnancov:¹⁴

1. **Neformálne hodnotenie**, ktoré vykonáva nadriadený v priebehu vykonávania práce zamestnancom. Má príležitostnú povahu, je podmienené situáciou, pocitom hodnotiaceho, jeho dojmom, momentálnou náladou. Ide o súčasť každodenných

¹⁴ LAŠŠÁK, V., STYK, O.: *Podnikový manažment*. Banská Bystrica : UMB v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2000, s. 134.

vzt'ahov medzi podriadeným a nadriadeným. Neformálne hodnotenie nebýva obvykle zaznamenávané.

2. **Formálne hodnotenie** je racionálne, štandardizované, vykonávané periodicky v pravidelnom intervale (systematickosť a plánovitosť). Z formálneho hodnotenia sa vypracovávajú dokumenty, ktoré slúžia pre ďalšiu personálnu prácu a zaraďujú sa do osobných zložiek zamestnanca.

1.5.2 Hodnotenie pracovného výkonu

Hodnotenie pracovného výkonu má význam v každej modernej organizácii, ktorej záleží na jej vlastnom rozvoji, na rozvoji zamestnancov, konkurencieschopnosti a výkonnosti. Ak je toto hodnotenie dobre pripravené a realizované, jeho výsledky znamenajú prínos pre jednotlivých zamestnancov, manažérov i pre celú organizáciu.

Hlavný cieľ hodnotenia výkonu spočíva v dosahovaní trvalého zlepšovania pracovného výkonu na základe nepretržitého rozvoja zručností a celkovej kompetencie zamestnancov, ako aj ich vhodného pracovného správania.¹⁵ Každé hodnotenie by malo byť orientované do budúcnosti, nie retrospektívne. Výkon na účely hodnotenia je chápaný v širšom zmysle slova, t.j. ako jednota výsledkov práce, pracovného správania a i schopností a charakteristík osobností majúcich vzťah k vykonávanej práci a k podmienkam a prostrediu, v ktorých a práca vykonáva.¹⁶

Kritéria hodnotenia pracovného výkonu

Úsilie zamestnanca, schopnosti, vedomosti, zručnosti, skúsenosti, vlastnosti, miera identifikácie s úlohami, to všetko sú faktory ovplyvňujúce pracovný výkon. Výkon zamestnanca možno posúdiť len prostredníctvom výberu adekvátnych kritérií, ktoré sa vzťahujú na pracovné úlohy, pracovné podmienky a pozíciu zamestnanca v organizačnej štruktúre. Mali by preto vychádzať z náplne práce a špecifických požiadaviek na zamestnanca.

¹⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2001, s. 142.

¹⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1997, s. 166.

Kritériá hodnotenia výkonu dávajú hodnoteniu zmysel, ale len ak sú stanovené objektívne, spravodlivo a transparentne.

Pri hodnotení pracovného výkonu sa okrem kritérií stanovujú i ciele a normy výkonu, ktoré slúžia na porovnanie s aktuálnym výkonom zamestnanca. Kritériá hodnotenia budú účinné len za podmienky, že budú odvodené od plánu organizácie.

Metódy hodnotenia pracovného výkonu

Existuje mnoho metód hodnotenia pracovného výkonu. (Kachaňáková, 2001) uvádza nasledovné metódy:

1. Hodnotenie na základe stanovených cieľov
2. Hodnotiace stupnice
3. Hodnotenie kľúčových udalostí
4. Hodnotiace stupnice orientované na správanie
5. Hodnotiaca správa
6. Hodnotiaci dotazník
7. Hodnotenie porovnávaním
8. Assessment centre (diagnosticko-výcvikové, resp. rozvojové centrá)
9. Sebahodnotenie
10. Hodnotiaci rozhovor

Každá z uvedených metód má svoje výhody i nevýhody. Závisí len od rozhodnutia manažéra, ktorú z nich aplikuje pri hodnotení pracovného výkonu zamestnancov v organizácii. Nás zaujala metóda hodnotiaceho rozhovoru, ktorý má osobitné miesto v rámci metód hodnotenia pracovného výkonu.

Formálne hodnotenie pracovného výkonu formou hodnotiaceho rozhovoru je potrebné chápať ako dialóg manažéra a zamestnanca o jeho pracovnom výkone, ktorého výsledkom

je dohoda o záveroch, t.j. nie ako rozhovor, v ktorom sa jeden pýta a druhý odpovedá. Pri vedení hodnotiaceho rozhovoru sa odporúča dodržiavať tieto zásady.

- § Vedúci pracovník sa vopred pripraví, postupuje podľa jasného plánu a snaží sa vytvoriť priaznivú atmosféru.
- § Hodnoteného oboznámi s cieľom hodnotenia a umožní mu čo najviac hovoriť, vedie ho k sebahodnoteniu počas celého roka.
- § Vyslovená kritika musí byť konštruktívna.
- § Vedúci pristupuje k záležitostiam podriadeného citlivo, udržuje otvorený a priateľský spôsob komunikácie. Vedúci musí byť pripravený prijať prípadnú kritiku zo strany podriadeného a usiluje sa o dosiahnutie dohody.
- § Na záver hodnotiaceho rozhovoru sa overuje, či si vedúci s hodnoteným zamestnancom správne porozumeli, vedúci klasifikuje výkon a vyplní príslušnú dokumentáciu (formulár). Stretnutie ukončí v pozitívnom duchu.

Formulár na hodnotenie výkonu zamestnanca je nenahradiateľnou pomôckou pre jeho sprehľadnenie, vyhodnotenie, prípadne následnú archiváciu a jeho opätovné použitie. V praktickej časti práce navrhujeme formulár, ktorý by mal manažérom klubu pomôcť pri hodnotiacej činnosti.

1.5.3 Odmeňovanie zamestnancov

Problematika odmeňovania patrí nesporne ku kľúčovým otázkam personálnej práce v každej organizácii, pretože vypracovaný transparentný systém odmeňovania je základným predpokladom úspešnej motivácie zamestnancov. Systém odmeňovania by mal podporovať motiváciu zamestnancov, t.z. mal by byť porovnateľný s odmeňovaním v iných organizáciách a zohľadňovať úsilie a prínos zamestnancov. Dobrý systém odmeňovania musí byť spravodlivý a racionálny aj z hľadiska nákladov.

V tomto procese sa rieši rada otázok, medzi ktorými sa dnes presadzuje nielen koľko platiť, ale taktiež ako platiť svojich zamestnancov.

Systém odmeňovania sa skladá:

- z peňažných odmien (základný plat a pohyblivé zložky),
- z nepeňažných odmien (uznanie, pochvala, úspech, zodpovednosť a osobný rast).

Východiskom finančných odmien v organizácii je základný plat. Výška platov zamestnancov závisí od niekoľkých faktorov:

- § hodnota práce na vonkajšom trhu práce,
- § hodnota práce na vnútropodnikovom trhu práce,
- § hodnota jednotlivého pracovníka, ktorá závisí od jeho hodnotenia a plnenia pracovného výkonu,
- § prínos jednotlivca alebo celého tímu,
- § kolektívne vyjednávanie, ktoré vedú odbory .

Okrem základného platu dostávajú zamestnanci pohyblivú zložku, najmä osobné ohodnotenie, ktoré závisí od výkonu pracovníka, jeho schopností, funkcie a dĺžky praxe. Ďalšie dodatky k základnému platu predstavujú rôzne príplatky za prácu nadčas, sviatky, víkendy a pod.

Súčasná teória riadenia ľudských zdrojov zahŕňa do systému odmeňovania rôzne formy nepeňažnej odmeny, ktoré často nemajú ani hmotnú povahu, no rovnako prispievajú k uspokojovaniu potrieb zamestnancov, posilňujú ich pocit užitočnosti a dôležitosti pre podnik, a tým zvyšujú ich pracovnú motiváciu. Zamestnanci pozitívne reagujú na nepeňažné formy odmeňovania, pretože ich vnímajú ako ocenenie vlastného významu a dôležitosti pre podnik, čo zvyšuje stimulačný účinok odmeny a zabezpečuje dodatočný synergický efekt v porovnaní s peňažným odmeňovaním. Predpokladom takéhoto pozitívneho pôsobenia nepeňažných odmien je však ich správne zacielenie, ktoré predpokladá znalosť motivačného profilu a záujem o sociálne potreby vlastných zamestnancov.

Ciele odmeňovania zamestnancov

Z hľadiska **organizácie** má odmeňovanie zamestnancov nasledovné ciele:

- § zastávať významnú úlohu pri tvorbe hodnôt, plnení noriem a očakávaní organizácie,
- § podporovať také správanie zamestnancov, ktoré bude prispievať k plneniu cieľov organizácie,
- § podporovať program organizačných zmien,
- § podporovať také činnosti ako je kvalita, tímová práca, flexibilita, rýchla reakcia,

§ zabezpečiť, aby organizácia za svoje peniaze získala hodnotu.

Z hľadiska **zamestnancov** by systém odmeňovania mal:

- § jednať s nimi ako s partnermi, ktorí sa zúčastňujú procesu vytvárania stratégie odmeňovania,
- § naplňovať ich očakávania tak, že bude spravodlivý a dostanú odmenu, ktorá im skutočne za vykonanú prácu prináleží,
- § byť transparentný, aby zamestnanci vedeli, aká je politika odmeňovania v organizácii a aký má na nich dopad.

Problémy spojené s odmeňovaním

Dobre konštruovaný a kvalitne riadený systém zamestnaneckých výhod a služieb pomáha integrovať záujmy oboch strán. Podniku umožňuje zvýšiť konkurencieschopnosť svojho systému odmeňovania pri získavaní a stabilizovaní kvalitných zamestnancov. Napriek tomu, že kategória zamestnaneckých výhod a služieb je atraktívnou a rýchlo sa rozvíjajúcou formou odmeňovania, prináša jej riadenie so sebou viaceré, opakovane sa vyskytujúce problémy. Organizácie často ponúkajú svojim zamestnancom určité univerzálne „sady“ služieb, bez ohľadu na ich skutočné potreby. Tieto potom nenachádzajú očakávaný ohlas u zamestnancov, nakoľko ich preferencie sa v závislosti na veku, pohlaví, rodinnom stave a iných faktoroch menia.

Problémom býva taktiež slabá orientácia zamestnancov v systéme nepenažného odmeňovania. Napriek tomu, že tento býva v podnikoch detailne rozpracovaný, je pre zamestnancov slabo zrozumiteľný, alebo sú o ňom nedostatočne informovaní. Často sa stáva, že zamestnanci o poskytovaných službách nevedia, alebo naopak, služby využívajú bez toho, že by si to uvedomovali a registrovali to, ako sa to deje aj v skúmanom klube. Tu sa prirodzene stimulačný účinok vynaložených prostriedkov stráca.

Systém voliteľných zamestnaneckých výhod a služieb umožňuje eliminovať všetky spomenuté problémové oblasti. Jeho podstata spočíva v zapojení zamestnancov do výberu nepenažnej odmeny. Zamestnancovi je pridelený určitý finančný limit, ktorý môže použiť na čerpanie služieb z ponuky podniku podľa vlastného uváženia a svojich potrieb. Tento prístup predpokladá informovanosť zamestnancov a ich aktívnu účasť, no je spojený s vyššími administratívnymi nákladmi, pričom však umožňuje ich presnejšiu kontrolu.

Voliteľný systém zamestnaneckých výhod umožňuje podniku cielene a účelnejšie vynakladať prostriedky a súčasne rozširovať škálu ponúkaných nepeňažných odmien, čím sa stáva pre zamestnancov prítiahlivejším.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

2 ANALÝZA A ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU

V tejto kapitole predstavíme futbalový klub, popíšeme jeho históriu, know-how, organizačnú štruktúru a personálnu politiku klubu v oblasti odmeňovania. Analyzujeme úroveň a stav motivácie zamestnancov klubu, využívané motivačné prvky a zhodnotíme zistené výsledky. Na potrebnú analýzu nám poslúžia poskytnuté interné dokumenty klubu, rozhovory uskutočnené so zamestnancami klubu a anonymný dotazníkový výskum. Posledné dve podkapitoly venujeme motivácii vo futbale podľa známych osobností a zameriame sa aj na špecifiká motivácie mladých hráčov, ktorí tvoria jeden z troch hlavných pilierov konkurenčnej výhody klubu. Pomocou štruktúrovaných otázok oslovíme známe osobnosti (hráčov, trénerov a manažérov), ktoré pôsobia vo futbalovom prostredí a majú množstvo skúseností, čo nám pomôže lepšie sa zorientovať v problematike futbalu.

2.1 Charakteristika futbalového klubu SK Sigma Olomouc, a.s.

Akciová spoločnosť SK Sigma Olomouc, a.s. so sídlom Olomouc, Legionárska 12 (ďalej len „spoločnosť“) bola založená podpisom Zakladateľskej listiny dňa 20.7.1995. Zakladateľom spoločnosti je občianske združenie Športový klub Olomouc SIGMA Moravské železiarne, IČO 00534013, so sídlom v Olomouci, Legionárska 12 (ďalej len zakladateľ). Spoločnosť bola založená jednorázovo.

- § Spoločnosť vznikla zápisom do Obchodného registra do Krajského obchodného súdu v Ostrave v oddieli B, zložke 1090 ku dňu 2.10.1995.
- § Obchodné meno spoločnosti: **SK Sigma Olomouc, a.s.**
- § Sídlo spoločnosti je: Legionárska 12, 771 00 Olomouc
- § Identifikačné číslo spoločnosti: 61 97 46 33
- § Predmetom podnikania spoločnosti je:
 - a) usporadúvanie a organizovanie športových akcií,
 - b) kúpa tovaru za účelom ďalšieho predaja a predaj,
 - c) sprostredkovateľská činnosť,
 - d) reklama a marketing,
 - e) pohostinská činnosť.
- § Produkt, ktorý spoločnosť na trhu ponúka môžeme rozdeliť na materiálny a nemateriálny:

- **nemateriálny**, je samotný športový výkon, tímový herný výkon, individuálny herný výkon, ktorý predpokladá aj hráčske individuality, trénerske osobnosti.
Vlastný zápas v produktovej sfére futbalového klubu môžeme definovať ako službu pre divákov. Klub tiež produkuje v rámci výchovy mládeže najtalentovanejších jedincov.
- **materiálny**, t.j. propagačné predmety, reklamné plochy na štadióne, marketingové a televízne práva zápasov aj hráčov.

2.1.1 História futbalového klubu

V roku 1919 bol na predmestí Olomouca v Hejčíně založený futbalový klub. Traduje sa, že zakladateľom bol iba šesťnásťročný Karel Tatíček. Klub pod názvom SK Hejčín vstúpil do Hanáckej župy, kde hral až do zjednotenia telovýchovy. V roku 1949 došlo k zlúčeniu so Sokolom a DTJ a vznikol tak ZSJ Sokol Moravské železářny Olomouc. Ten štartoval v I. A triede HFŽ od roku 1952 ako DSO Baník MŽ Olomouc. V roku 1954 mužstvo vybojovalo postup do moravskej divízie, ale po roku zostúpilo späť. Toho roku sa klub zlúčil s RH Olomouc a pod novým názvom DSO Spartak Olomouc. Dres tímu obliekali okrem iných Palivec, Kramerius a Mackowski. Kariéru v drese DSO Spartak Olomouc končil toho času populárny futbalista Otto Nožář, ktorý obliekal aj dres ASA Olomouc a pražskej Slávie.

V roku 1959 postúpil klub do I. moravskej divízie, ale opäť len na rok. Obdobie vzostupu klubu nasáva až od roku 1960. Pod novým názvom TJ MŽ Olomouc v sezóne 1963-1964 zvíťazil v krajskom kole a štartoval v II. futbalovej lige, ale len dočasne. Klub sa v nasledujúcich rokoch pokúšal každý rok o postup do reorganizáciou vytvorenej III. ligy. To sa mu podarilo až v roku 1974 pod vedením nového trénera Karla Brücknera. Klub sa začal zameriavať na hráčov z vlastných radov a z najbližšieho okolia, ktorí sa zaslúžili o konjunktúru olomouckého futbalu.

V drese Sigmy sa po roku 1974 začínajú objavovať hráči, ktorých mená bolo možno skôr či neskôr spozorovať v zostavách ligových družstiev. Napríklad Smetana (Baník, Hradec, Vítkovice), Máčala (Gottwaldov), Gomola (Žilina, Teplice, Plzeň), Šišma (Baník, Cheb), Jiskra (Baník, Třinec), Uličný (Sparta, Plzeň), J. Fiala (Plzeň), Palička (Plzeň), Vybíral (Bohemians). Tí sa spolu s futbalistami z blízkeho okolia a odchovancami zaslúžili o konjunktúru futbalu v Olomouci, ktorej začiatok bol práve v tomto období. Je zaujímavosťou, že od roku 1974 tím každý rok postupoval vyššie, alebo sa umiestnil

v tabuľke na lepšom mieste než v predchádzajúcom ročníku. V roku 1977 obsadil klub postupové miesto do novo vytvorenej I. českej národnej ligy. To sa však už formovalo mužstvo s ambíciami na postup do I. futbalovej ligy. Za Sigmu vtedy hrávali napr. Palička, Vybíral, bratia Fialový, Knoflíček alebo Petržela a ich výkony boli predmetom pozornosti ligových oddielov.

V roku 1982 postúpila Sigma pod vedením trénera Vlastimila Zemana do prvej ligy. Historicky prvé ligové stretnutie bolo odohrané dňa 28.8.1982 proti súperovi z Nitry a s výsledkom 1: 1. Dlhoročné pranie olomouckej futbalovej verejnosti sa tak konečne splnilo, i keď len na jednu sezónu. Po zostupe bolo mužstvo doplnené skúsenými hráčmi (Lauda, Knapp, Hajský), na poste trénera zahájil svoju hviezdnu kariéru Karel Brückner a so šestnásťbodovým náskokom priviedol SK Sigma Olomouc späť do najvyššej futbalovej súťaže.

V nasledujúcich sezónach sa Olomouc v I. lige nielen pevne uchytil, ale patril k najúspešnejším tímom tejto súťaže. O tom najlepšie svedčí jedno druhé (ročník 1995/1996) a štyri tretie miesta (v ročníkoch 1990/1991, 1991/1992, 1997/1998 a 2000/2001) v konečnom bilancovaní ligových sezón.

Taktiež na medzinárodnej scéne sa SK Sigma Olomouc nestratila a pri osemnásobnom štarte v Pohári UEFA zahrala rad výborných stretnutí s renomovanými európskymi klubmi (Real Madrid, Juventus Turín, Olympique Marseille, Hamburger SV, Fenerbahce Istanbul, Real Mallorca, Celta de Vigo). Najväčšie úspechy v tomto smere dosiahol klub v ročníku 1990/1991, kedy sa prebojoval do štvrtfinále a o rok neskôr do 3. kola. Úspechom bolo i finále Intertoto Cupu (ročník 2000/2001), kde Olomouc podľahol talianskemu Udinese Calcio. Počas týchto dvadsiatich ligových ročníkov sa v kádre „A“ mužstva vystriedalo mnoho skôr či neskôr známych hráčov (Příložný, Příložný, Šiška, Beznoska, Druhák, Mlejnek, Sedláček, Kouřil, Kalvoda, Vaňura, Maroši, Slabý, Bokij, Rada, Pivarník, Baránek, Šmarda, Špilár, Mucha). Mnoho z nich vzišlo aj z vlastných mládežníckych mužstiev (Látal, Hapal, Kovář, Heinz, Ujfaluši, Kobylík, Rozehnal, Kováč), ktorí sa neskôr uplatnili vo veľkých európskych kluboch.

2.1.2 Know-how fotbalového klubu

„Know-how“ fotbalového klubu SK Sigma Olomouc, které je postavené na **troch základných pilieroch**, ktoré predstavujú hlavné konkurenčné výhody tohto klubu v porovnaní s ostatnými:

I. Majetok klubu

Klub vlastní dobre vybavený športový areál, ktorý odkúpil od súkromnej osoby, ktorej bol vrátený v reštitúcii za peniaze získané odpredajom hráčov do zahraničia. Občianske združenie, ktoré je majoritným akcionárom klubu, je zárukou transparentného nakladania s majetkom klubu.

II. Vedenie organizácie

Jedná sa o stabilitu vedenia, jeho skúsenosti a športové „know-how“, ktoré za dlhú dobu svojej činnosti, súdiac podľa športových výsledkov nepochybne má.

III. Práca s mládežou

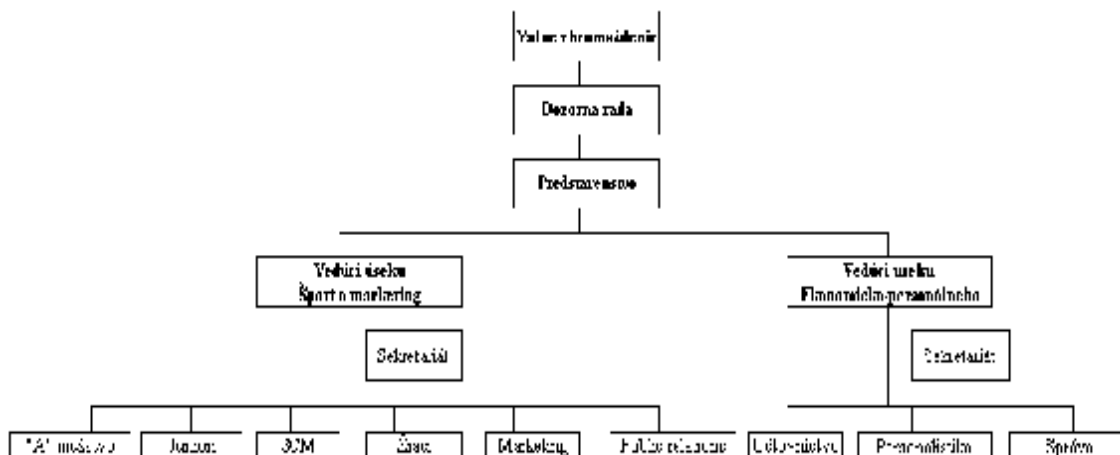
Chceli by sme vyzdvihnúť vynikajúcu prácu s mládežou, na ktorej je postavená filozofia klubu. Investícia do mládeže je investíciou do budúcnosti.

2.1.3 Organizačná štruktúra fotbalového klubu

Organizačnú štruktúru uvádzame tak ako nám bola zapožičaná vo futbalovom klube aj spolu s vymedzením kompetencií vybraných a najdôležitejších útvarov riadenia organizácie. Vo futbalovom klube pracuje v súčasnosti 123 zamestnancov, z toho 77 sú profesionálni športovci (hráči), 15 THP pracovníkov, 9 trénerov a 22 pracovníkov kategórie D (robotníci, maséri, rehabilitační pracovníci, zdravotníci, obslužný personál).

Najvyšším orgánom klubu je Valné zhromaždenie. Dozorná rada vykonáva kontrolnú činnosť klubu a za svoju činnosť zodpovedá valnému zhromaždeniu. Výkonným orgánom klubu je predstavenstvo, ktoré riadi vedúcich úsekov. Ako vyplýva z organizačnej štruktúry klubu (Obr. 5), SK Sigma Olomouc, a.s. má 2 hlavné úseky, a to Šport a marketing a Ekonomicko-personálny úsek. Vedúci úseku Šport a marketing zodpovedá za úseky ako: „A“ mužstvo, juniorov, Športové centrum mládeže, žiakov, marketing a public relations.

Vedúci úseku Ekonomicko-personálneho riadi úseky účtovníctva, personálnu administratívu a správu klubu.



Obr. 5. Organizačná štruktúra futbalového klubu

Kompetencie a úlohy najdôležitejších a vybraných útvarov klubu sú nasledovné.

Vedúci úseku Šport a marketing:

- § riadi činnosť klubu podľa OŠ,
- § usporadúva a organizuje športové akcie a denný športový život a prípravy,
- § vykonáva a zodpovedá za personálnu politiku v hráčskych kádrioch a realizačných tímoch v súlade s uznesením predstavenstva,
- § uskutočňuje a riadi medzinárodný styk a medzinárodné športové akcie vrátane uplatňovania TV a reklamných práv,
- § zabezpečuje styk s príslušnými športovými orgánmi všetkých úrovní a marketingovými spoločnosťami a manažérmi,
- § zodpovedá za zabezpečenie výstroja a ostatných technických, liečebných, masážnych, ubytovacích a ďalších podmienok pre úspešnú činnosť športových družstiev vrátane navrhovania zmlúv s dodávateľmi a sponzormi,
- § uskutočňuje vo zverenej oblasti mediálnu politiku,
- § podpisuje všetky faktúry,
- § udržiava kontakty s vedením armády, polície, univerzitami a ostatnými klubmi,

- § zaisťuje organizačnú a vzťahovú politiku s delegátmi ČMFS a rozhodcami.

Oddelenie Športové centrum mládeže (SCM):

- § organizuje športové akcie a denný režim SCM a jeho podriadených podľa OŠ,
- § zabezpečuje spojenie s ČMFS a jeho orgánmi a s reprezentačnými trénermi mládeže,
- § vyhľadáva talenty,
- § uskutočňuje personálnu politiku mládeže,
- § spolupracuje so školami a klubmi,
- § organizuje výbery a medzinárodné zájazdy.

Oddelenie Žiaci:

- § organizujú súťaže, sústredenia a prípravy žiackych družstiev všetkých kategórií,
- § uskutočňujú výbery do žiackych družstiev,
- § spolupracujú so školami, s ČMFS a jeho orgánmi.

Oddelenie Marketing:

- § sleduje vývoj v marketingovej a reklamnej oblasti, vyhľadáva nových partnerov klubu,
- § prejednáva a spracováva marketingovú koncepciu klubu,
- § rokuje a uzatvára zmluvy so sponzormi,
- § zodpovedá za umiestnenie reklám,
- § spolupracuje so STES (STES - oficiálny marketingový zástupca ČMFS),
- § pojednáva a realizuje propagáciu klubu v médiách (TV zápasy, šoty, rozhovory, besedy, vyjadrenia o sponzoroch, podpisové akcie atď.)
- § zabezpečuje foto a video dokumentáciu,
- § zúčastňuje sa akcií, na ktoré je klub pozvaný,
- § spolupracuje so sponzormi,

- § ponúka vzájomnú spoluprácu,
- § vybavuje korešpondenciu, permanentky, V.I.P lístky, súťaže, reklamné oblečenie,
- § vyhľadáva možnosti pre sponzorov (nájom a pod.),
- § prezentuje vlastné aktivity (hotel, obchody, sazka).

Vedúci úseku Ekonomicko-personálneho:

- § zodpovedá za správne vedenie účtovníctva klubu,
- § riadi personálnu administratívu klubu,
- § schvaľuje výber, prijímanie a rozmiestňovanie nových pracovníkov,
- § riadi správu klubu (údržba, starostlivosť o areál, budovy, trávniky a pod.),
- § schvaľuje základné koncepcie klubu v súlade s uznesením predstavenstva,
- § schvaľuje systém odmeňovania zamestnancov,
- § vytvára podnikové sociálne služby.

Oddelenie Personalistika:

- § vedie a eviduje personálnu administratívu všetkých zamestnancov klubu,
- § uskutočňuje výberové konania, získavanie a výber nových zamestnancov,
- § zabezpečuje aktivity s adaptáciou nových pracovníkov, ich zaškolenie,
- § informuje zamestnancoch o aktuálnych záležitostiach personálneho charakteru,
- § vykonáva administratívu poskytovania zamestnaneckých výhod,
- § eviduje dochádzku zamestnancov a vykonáva ich kontrolu,
- § zabezpečuje všetky potrebné činnosti na základe a v súlade s príslušnými platnými zákonmi,
- § navrhuje systém odmeňovania zamestnancov klubu,
- § poskytuje zamestnancom poradenstvo v personálnej oblasti.

2.2 Personálna politika futbalového klubu v oblasti odmeňovania

Personálna politika futbalového klubu SK Sigma Olomouc, a.s. v oblasti odmeňovania je spracovaná podľa formalizovaného dokumentu „Systém stanovenia mzdy a odmeňovania SK Sigma Olomouc, a.s.“ schváleného vedením klubu a jeho posledná aktualizácia sa uskutočnila v roku 2002.

Zamestnanci futbalového klubu SK Sigma Olomouc, a.s. sú rozdelení do štyroch kategórií:

- a) pracovníci kategórie D - robotníci, maséri, rehabilitační pracovníci, zdravotníci, obslužný personál a pod.
- b) technicko-hospodársky pracovníci - do tejto kategórie spadajú aj riadiaci pracovníci klubu.
- c) tréneri
- d) profesionálni športovci – hráči

Hráči v SK Sigma Olomouc, a.s. vykonávajú závislú činnosť v tom, že hráč sa musí podriadiť časovému a programovému režimu, jeho vecnej náplni a kolektívnemu pôsobeniu na tréningu a počas zápasu. Zmyslom tejto závislej činnosti je stále zdokonaľovanie individuálnych schopností, rast športových zručností a fyzickej pripravenosti s cieľom zhodnotiť svoju pripravenosť pri verejnom vystúpení alebo v súťaži počas zápasu. Zamestnávateľ vytvára športovcovi potrebné pracovné podmienky (požičiava mu pracovné pomôcky, výstroj, zabezpečuje dopravu na tréning a zápas, hygienické prostriedky a pod.). Hráč môže popri závislej činnosti v klube uskutočňovať a zaväzovať sa k iným činnostiam, alebo študovať, ale nie formou závislého vzťahu k inému zamestnávateľovi.

2.2.1 Charakteristika základnej mzdy

Klub SK Sigma Olomouc, a.s. vytvára spravodlivé podmienky pri poskytovaní mzdy, a to predovšetkým dodržiavaním ustanovení platného zákonníka práce a jeho noviel.

Mzda je v tomto klube chápaná ako peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytovaná zamestnávateľom zamestnancovi za prácu, a to podľa jej zložitosti, zodpovednosti a vynaloženej námahy, podľa obtiažnosti pracovných podmienok, pracovnej výkonnosti a dosahovaných pracovných výsledkov.

Za mzdu sa v klube nepovažujú ďalšie plnenia poskytované v súvislosti so zamestnaním, predovšetkým náhrady mzdy, odstupné, cestovné náhrady, výnosy z kapitálových podielov (akcie) alebo obligácie a odmena za pracovnú pohotovosť.

Klub uplatňuje časovú alebo mesačnú mzdu. Časová mzda sa využíva jednozložková alebo dvojzložková, kedy jednou zložkou mzdy je základná mzda hodinová alebo mesačná a druhou zložkou je mesačná odmena. Každý zamestnanec má stanovené maximum možnej mesačnej odmeny, ktorú každý mesiac navrhuje zamestnancovi priznať jeho priamy nadriadený.

Mesačná odmena, resp. jej časť je priznaná vždy v súvislosti s plnením konkrétnych merateľných či inak kontrolovateľných úloh. Inak návrh na priznanie mesačnej odmeny vychádza z hodnotenia kvality vykonanej práce, jej množstva vrátane nadčasov a iniciatívy zamestnanca. Dôvodom na nepriznanie navrhovanej mesačnej odmeny zo strany klubu môže byť momentálna alebo dlhodobá nepriaznivá ekonomická situácia.

Klub v mimoriadnych prípadoch môže nahradiť časť mzdy naturálnym plnením, ale len po vzájomnej dohode so zamestnancom.

Popri pracovných zmluvách uzatvára zamestnávateľ i dohody o pracovných činnostiach a uskutočnení práce konanej mimo pracovného pomeru, ako u kmeňových zamestnancov, tak aj u externých v súlade s ustanoveniami Zákonníka práce.

2.2.2 Stanovenie základnej mzdy

Pri stanovení a určovaní mzdy zamestnancom SK Sigma Olomouc, a.s. dodržiava nasledovné zásady.

- a) **Pracovníkom kategórie D** sa vypláca tarifná mzda, ktorá závisí od počtu odpracovaných hodín alebo mesačná tarifná mzda krátená za neodpracovanú dobu. Podkladom pre stanovenie a zaradenie do tarifných tried v tejto kategórii pracovníkov je Katalóg robotníckych povolání vydaných OS KOVO v roku 1991. Klub využíva dvanásťstupňový systém mzdových taríf podľa vykonávanej činnosti (Tab. 5).

Tab. 5. Základná mzdová tarifa pracovníkov kategórie D v roku 2002

Tarifná trieda	Základná mzdová tarifa v Kč	
	hodinová	mesačná
1	36,20	5 700,-
2	37,60	5 900,-
3	40,70	6 400,-
4	45,50	7 150,-
5	50,80	8 000,-
6	56,20	8 850,-
7	62,60	9 850,-
8	-	10 900,-
9	-	12 050,-
10	-	13 350,-
11	-	14 750,-
12	-	16 500,-

b) **THP pracovníkom** sa vypláca mesačná tarifná mzda krátená za neodpracovanú dobu.

Stanovenie a zaradenie do tarifných tried sa uskutočňuje podľa Jednotného katalógu prác vydaného v roku 1991. V tejto kategórii sa uplatňuje trinásťstupňový systém mzdových taríf a funkčného zaradenia podľa vykonávanej činnosti.

c) **Trénerom** sa vypláca mesačná tarifná mzda, ktorá závisí na splnení podmienok vyjadrených v pracovnej zmluve pri dodržaní platných zákonných ustanovení.

Tab.6. Základná mzdová tarifa trénerov, THP a vedúcich pracovníkov v roku 2002

Číslo funkcie	Názov funkcie	Tarifná trieda	Základná mzdová tarifa v Kč
1.	administratívno-technický pracovník I	1	5 700,-
2.	administratívno-technický pracovník II	2	6 400,-
3.	administratívno-technický pracovník III	3	7 450,-
4.	referent I, tréner I	4	8 000,-
5.	referent II, tréner II	5	9 000,-
6.	referent III, tréner III	6	10 500,-
7.	referent IV, tréner IV	7	12 000,-
8.	technický pracovník I	8	9 000,-
9.	technický pracovník II	9	11 000,-
10.	technický pracovník III	10	13 500,-
11.	špecialista I, tréner-metodik I, vedúci tréner	11	13 500,-
12.	špecialista II, tréner-metodik II, vedúci tréner SCM	12	15 000,-
13.	vedúci útvaru, úseku s viac ako 10 podriadenými	13	20 000,-
14.	štatutárny zástupca klubu - predseda, riaditeľ	14	zmluvný plat

- d) **Profesionálnym športovcom** (hráčom) sa vypláca tarifná mzda (Tab. 7) za plnenie povinností profesionálneho športovca v súlade s uzatvorenou pracovnou zmluvou. Profesionálnym športovcom sa stanoví zaradenie podľa päťstupňového systému mzdových taríf s prihliadnutím k dĺžke doby a úspešnosti výkonu profesionálnej činnosti športovca a výške úväzku uvedeného v pracovnej zmluve.

Tab. 7. Základné mzdové tarify profesionálnych športovcov v roku 2002

Trieda	Názov funkcie	Základné mzdové tarify v Kč
1.	profesionálny športovec I - začiatočník	8 000,-
2.	profesionálny športovec II	10 000,-
3.	profesionálny športovec III	12 000,-
4.	profesionálny športovec IV	14 000,-
5.	profesionálny športovec V - športovec s výnimočnými kvalitami	16 000,-

Zvyšovanie základnej mzdy sa uskutočňuje v závislosti na zákonom ustanovení o minimálnej mzde a podľa ekonomických možností zamestnávateľa. Zamestnávateľ každoročne vyhodnocuje skutočný vývoj priemerného hodinového zárobku pracovníkov v kategórii D a THP pracovníkov a údaj Českého statistického úradu o vývoji spotrebiteľských cien.

Výplatné termíny v klube SK Sigma Olomouc, a.s. sú stanovené na 11-ty kalendárny deň v mesiaci. Tento termín sa upravuje ak:

- 11-ty kalendárny deň je piatok, výplatný termín pripadá na 10-ty kalendárny deň
- 11-ty kalendárny deň je sobota, výplatný termín pripadá na 9-ty kalendárny deň
- 11-ty kalendárny deň pripadne na nedeľu alebo sviatok, výplatným termínom sa stáva nasledovný najbližší pracovný deň.

V prípade nemožnosti dodržania stanovených výplatných termínov zamestnávateľ musí o tejto skutočnosti zamestnancov vopred informovať.

2.2.3 Dohoda o základnej mzde

Každý zamestnanec v klube je oboznámený s druhom práce, funkciou a popisom práce v písomnej podobe spolu s pracovnými a mzdovými podmienkami. Klub prideluje jednotlivým zamestnancom prácu zodpovedajúcu funkcii alebo povolaniu, ktorá je

dohodnutá v pracovnej zmluve. Klub určí množstvo práce a požadované tempo, pritom berie do úvahy fyziologické a neuropsychické možnosti zamestnancov, predpisy o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a čas na prirodzené potreby, jedlo a oddych. Neplnenie práce sa v klube sleduje z pohľadu zamestnanca a z pohľadu zamestnávateľa, teda klubu.

1. Pokiaľ zamestnanec neplní vlastným zavineným podmienky, na základe ktorých bola uzatvorená pracovná zmluva a pridelená mzda, príslušný priamy nadriadený s ním prejedná neplnenie dohodnutých podmienok a je oprávnený znížiť základnú mzdu až o 20%. Pokiaľ neplnenie dohodnutých pracovných podmienky trvá dlhšiu dobu ako tri mesiace, príslušný priamy nadriadený so zamestnancom klubu môže po vzájomnej dohode určiť zamestnancovi inú náplň práce, príp. s ním rozviazat' pracovný pomer.
2. Pokiaľ klub z dôvodu nedostatku dohodnutého druhu práce nemôže voči zamestnancovi plniť podmienky dohodnuté v pracovnej zmluve, ponúkne zamestnancovi zmenu pracovnej zmluvy spolu so zmenou mzdy.

Klub uzatvára s každým zamestnancom Dohodu o základnej mzde (hodinovej, príp. mesačnej) na predpísanom formulári a pri výkone funkcie s hmotnou zodpovednosťou za zverený majetok alebo finančné prostriedky Zmluvu o hmotnej (finančnej) zodpovednosti alebo Zmluvu za zverené predmety zapožičané k výkonu funkcie.

Preraďovaním zamestnanca do inej kategórie, povolania, či funkcie uzavrie klub so zamestnancom zmenu pracovnej zmluvy vrátane zmeny dohody o mzde. Pri prechode zamestnanca do iného tarifného stupňa (triedy) uzavrie klub so zamestnancom iba dohodu o zmene mzdy.

S trénermi klub dohodu o mzde samostatne neuzatvára, je súčasťou podmienok v pracovnej zmluve. Akákoľvek zmena týchto podmienok sa vyjadrí buď v dodatku pracovnej zmluvy alebo dohodnutím novej pracovnej zmluvy bez prerušenia pracovného pomeru.

Náležitosti dokumentu Dohoda o základnej mzde v klube SK Sigma Olomouc, a.s. sú nasledovné:

- a) druh práce vyjadrený:
 - pri pracovníkoch kategórie D názvom povolania
 - pri THP pracovníkoch názvom a číslom funkcie

- pri profesionálnych športovcoch uvedením druhu športu
- b) tarifná trieda
- c) základná mzda (mesačná alebo hodinová)
- d) príplatky
- e) podmienky poskytnutia dohodnutej výšky mzdy
- f) podmienky priznania mesačnej odmeny.

2.2.4 Príplatky a mzdové zvýhodnenia

Vo futbalovom klube SK Sigma Olomouc, a.s. majú formalizované nasledovné druhy príplatkov a mzdových zvýhodnení.

1. Mzda a náhradné voľno za prácu nadčas

Za prácu nadčas prináleží zamestnancovi dosiahnutá mzda a príplatok vo výške 25% priemerného zárobku, pokiaľ sa klub so zamestnancom nedohodli na poskytnutí náhradného voľna v rozsahu práce konanej nadčas.

2. Mzda a náhrada mzdy za sviatok

Za dobu práce vo sviatok prináleží zamestnancovi dosiahnutá mzda a náhradné voľno v rozsahu práce konanej vo sviatok, ktoré mu je poskytnuté v dohodnutej dobe, ale najneskôr do konca tretieho kalendárneho mesiaca nasledujúceho po výkone práce vo sviatok. Zamestnávateľ sa s klubom môže dohodnúť na príplatku vo výške 125% priemerného zárobku k dosiahnutej mzde namiesto náhradného voľna.

3. Odmena za pracovnú pohotovosť

- Za hodinu pracovnej pohotovosti na pracovisku získa zamestnanec odmenu vo výške 30% základnej hodinovej mzdy. V prípade, že sa jedná o deň pracovného pokoja, prináleží mu odmena vo výške 60% základnej hodinovej mzdy.
- Za hodinu pracovnej pohotovosti mimo pracoviska dostane zamestnanec odmenu vo výške 15% základnej hodinovej mzdy. V prípade, že sa jedná o deň pracovného pokoja, prináleží mu odmena vo výške 30% základnej hodinovej mzdy.

4. Prémie

Systém prémie je v klube vytvorený pre účel dosiahnutia čo najlepších výsledkov pre športovcov a trénerov. Po schválení vedením klubu je vydaný tzv. „Prémiový poriadok“ obvykle na obdobie od 1.7. do 30.6. príslušného roka. Vyhlásiť mimoriadnu prémie za splnenie dlhodobého športového cieľa je oprávnené vedenie klubu s ohľadom na zabezpečenie finančných zdrojov a neprekročenie výšky prémie pripadajúcej na jednotlivca.

Zamestnanci a vedúci pracovníci môžu získať prémie alebo mimoriadnu prémie za pracovnú iniciatívu, podané a realizované námety.

5. Mimoriadna odmena

Vedenie klubu môže po zvážení potrebnosti a efektívnosti poskytnúť zamestnancovi mimoriadnu odmenu. Táto odmena nesmie v jednotlivých prípadoch prekročiť výšku základnej mesačnej mzdy alebo výšku základnej odmeny.

2.2.5 Prémiový poriadok klubu

Prémiový poriadok futbalového klubu SK Sigma Olomouc, a.s. upravuje ocenenia mimoriadnej pracovnej iniciatívy, podaných a realizovaných námetov a prácu zamestnancov a funkcionárov.

Prémie môže obdržať každý zamestnanec alebo funkcionár, okrem tých, ktorí majú premiované činnosti uvedené vo svojej pracovnej alebo funkčnej náplni. Výšku prémie v percentách určuje, resp. konkrétnemu zamestnancovi priznáva priamy nadriadený pracovník. V klube sa rozlišujú nasledovné možnosti priznania prémie.

1. Získanie finančných prostriedkov pre klub alebo sprostredkovanie inzercie, reklamy, prenájmu, darov, sponzorstva a pod.

Výška prémie - do 10% z čistého účtovného zisku bez zohľadnenia podielu neskôr vypočítanej dane z príjmu, t.j. po odpočítaní DPH a nákladov spojených s realizáciou. Zamestnanec alebo funkcionár musí o priznanie tejto prémie požiadať písomne vedenie klubu, ktoré je povinné zamestnancovi prémie priznať, upraviť alebo odmietnuť, ale v každom prípade písomne odpovedať do 1 mesiaca po prevzatí žiadosti.

2. Dosiahnutie preukázateľne lepších hospodárskych výsledkov v porovnaní s výsledkami rovnakého polroku minulého roku.

Výška prémie – do 15% z celkového zvýšenia tržieb alebo výnosov v porovnaní s prvým, resp. druhým polrokom minulého roka. Návrh na rozdelenie prémie predkladá priamy nadriadený vedeniu klubu, ktoré prémie prizná, upraví alebo odmietne, ale taktiež musí písomne odpovedať do 1 mesiaca.

3. Cieľové prémie

Výška prémie – do 50% dosiahnutých úspor. Cieľové prémie sú vypisované vedením klubu na práce a činnosti, ktoré nie sú pravidelné, bežné alebo opakujúce sa, resp. ich uskutočnením zamestnancami možno preukázateľne ušetriť náklady, ktoré by inak vznikli v spolupráci s externým dodávateľom. Cieľovú prémie možno vypísať jednotlivcovi alebo kolektívu zamestnancov. Stanovená úloha musí byť časovo obmedzená, konkrétna a merateľná.

4. Prémie za úsporu, resp. zníženie spotreby energií a vody

Výška prémie – do 10% z úspor, resp. zníženia spotreby za 1 rok vyjadrené v kW alebo v m³. O priznanie prémie žiada príslušný zamestnanec, ktorý zodpovedá za zásobovanie športových areálov a objektov energiami, vodou v pracovnej náplni, a to uskutočnením celoročným vyúčtovaním dodávateľovi. V tomto prípade je prémie výnimočne priznaná aj zamestnancovi, ktorý má prémiovanú činnosť v pracovnej náplni. Vedenie klubu prémie zamestnancovi prizná, upraví alebo odmietne, ale vždy odpovie najneskôr do 1 mesiaca od obdržania žiadosti.

2.3 Dotazníkový výskum vo futbalovom klube

V klube SK Sigma Olomouc, a.s. sme uskutočnili dotazníkový výskum, ktorého sa zúčastnila potrebná časť zamestnancov (osem hráčov, štyria riadiaci pracovníci, štyria THP pracovníci, piati tréneri a osem zamestnancov zaradených do kategórie „iné“ - t.j. pracovníci kategórie D – robotníci, maséri, obslužný personál atď.) futbalového klubu. Bolo vydaných 35 dotazníkov, riadne vyplnených sa vrátilo 29. Dotazník (Príloha P 1) nebolo možné dať vyplniť všetkým zamestnancom klubu aj vzhľadom na to, že ich veľkú časť tvoria hráči, ktorí sa zúčastňujú hosťovania v iných kluboch. Dotazník bol zostavený tak, aby zamestnanci nemuseli dopisovať odpovede, ale iba zaškrtnávať, čím sa zaručila ich anonymita, a tým predpokladáme aj objektívnosť.

Dotazníkového výskumu sa zúčastnilo 6 žien a 23 mužov. Dotazníkom sme oslovili starostlivo vybranú reprezentatívnu vzorku zamestnancov, vďaka čomu sme získali množstvo relevantných informácií, ktoré môžeme využiť pri návrhu motivačnej koncepcie pre klub SK Sigma Olomouc, a.s. Otázky boli formulované tak, aby sme pomocou nich mohli posúdiť viacero významných kritérií, ktoré majú zásadný vplyv na motiváciu zamestnancov. Dotazník sme podľa obsahu jednotlivých otázok rozdelili do štyroch oblastí, a to: oblasť práce, oblasť osobného rozvoja, oblasť vedenia a tímovej práce a oblasť motivácie. Výsledky výskumu pre lepší prehľad uvádzame v nasledujúcich tabuľkách (Tab. 8., Tab. 9.).

Tab. 8. Výsledky dotazníkového výskumu

Odpoveď	Otázka č. 5		Otázka č. 6		Otázka č.7		Otázka č. 11		Otázka č. 12	
áno	23	79,31%	10	34,48%	21	72,41%	12	44,44%	5	17,24%
prevažne áno	5	17,24%	5	17,24%	8	27,59%	4	14,81%	0	0,00%
neviem	0	0,00%	5	17,24%	0	0,00%	2	7,41%	2	6,90%
skôr nie	1	3,45%	4	13,79%	0	0,00%	5	18,52%	9	31,03%
nie	0	0,00%	5	17,24%	0	0,00%	4	14,81%	13	44,83%
spolu	29	100,00%	29	100,00%	29	100,00%	27	100,00%	29	100,00%
Odpoveď	Otázka č. 13		Otázka č.14		Otázka č.15		Otázka č.16		Otázka č. 17	
áno	7	25,00%	7	25,00%	5	17,24%	22	75,86%	4	13,79%
prevažne áno	13	46,43%	14	50,00%	15	51,72%			1	3,45%
neviem	3	10,71%	5	17,86%	2	6,90%			9	31,03%
skôr nie	3	10,71%	2	7,14%	7	24,14%			7	24,14%
nie	2	7,14%	0	0,00%	0	0,00%	7	24,14%	8	27,59%
spolu	28	100,00%	28	100,00%	29	100,00%	29	100,00%	29	100,00%

Tab. 9. Výsledky dotazníkového výskumu

Odpoveď	Otázka č. 8		Otázka č. 9		Otázka č. 10	
veľmi spokojný	3	10,34%	2	6,90%	1	3,57%
spokojný	20	68,97%	16	55,17%	17	60,71%
čiastočne spokojný	3	10,34%	11	37,93%	7	25,00%
je mi to jedno	0	0,00%	0	0,00%	1	3,57%
skôr nespokojný	3	10,34%	0	0,00%	2	7,14%
nespokojný	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
veľmi nespokojný	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
spolu	29	100,00%	29	100,00%	28	100,00%

2.3.1 Oblasť práce

Oblasť práce je veľmi dôležitá pre motiváciu a výkonnosť pracovníka, pretože každý pracovník venuje zvýšené úsilie činnosti, ktorá je v prioritnej sfére jeho záujmu a robí ju s láskou a s oveľa väčším nasadením ako činnosti, ktorá ho nebavia. Do oblasti práce z nami vypracovaného dotazníka spadajú tieto otázky:

§ otázka č. 5: *Vyhovuje Vám náplň práce, je primeraná Vašej kvalifikácii?*

§ otázka č. 8: *Ste spokojný/a so vzťahmi na pracovisku?*

§ otázka č. 12: *Máte pocit, že Vám chýba nejaké dôležité pracovné vybavenie?*

§ otázka č. 19: *Označte pozitíva Vašej práce.*

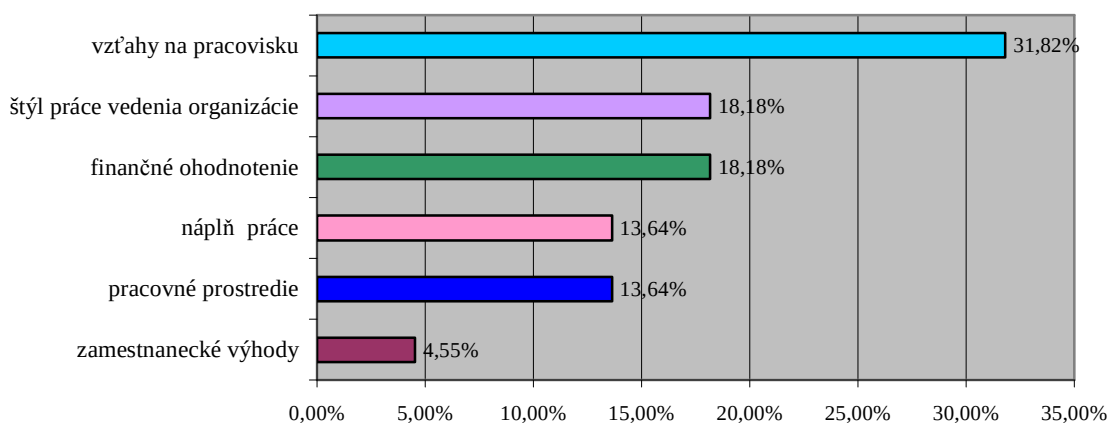
§ otázka č. 20: *Označte demotivujúce faktory Vašej práce.*

Na otázku č. 5 odpovedalo 23 respondentov (79,31%), že práca ktorú vykonávajú ich baví a je primeraná ich kvalifikácii. Iba jeden z 29 dotazovaných uviedol, že s prácou, ktorú vykonáva je nespokojný. Vzhľadom na predmet podnikania sa to dalo aj očakávať, pretože pre ľudí venujúcich sa futbalu na vysokej profesionálnej úrovni je ich práca zároveň aj koníčkom. Medzi menej spokojnými a nespokojnými zamestnancami nebol pracovník, ktorého pracovná činnosť je priamo spojená s futbalom.

Otázka č. 8 bola zameraná na zistenie úrovne a kvality interpersonálnych vzťahov, ktoré sú v pracovnej motivácii kľúčovým faktorom. Pozitívne hodnotilo túto kategóriu takmer 90% respondentov („veľmi spokojný“ - 3, „spokojný“ - 20 a „čiastočne spokojný“ - 3). Zvyšní 3 zamestnanci spadajú do kategórie „skôr nespokojný“. Jedná sa o hráča, THP pracovníka a zamestnanca z kategórie iné.

V otázke č. 12 sa venujeme problematike pracovného vybavenia, ktorého nedostatok alebo nekvalita môže do veľkej miery ovplyvniť kvalitu vykonávanej práce, a tým aj motiváciu a pracovný výkon zamestnanca. Na túto otázku odpovedalo 29 zamestnancov, z toho 21 sa vyjadrilo, že im dôležité pracovné vybavenie nechýba, traja sa nevedeli vyjadriť a piati sa vyjadrili, že im takéto vybavenie chýba.

Otázky č. 19 a č. 20 boli zamerané na monitoring motivačných nástrojov, ako ich vnímajú zamestnanci futbalového klubu a akú dôležitosť im pripisujú. Pozitívne vyjadrenia sme ošetrili o negatívne, ktorých bolo podstatne menej. Pre zaujímavosť uvádzame, že 14 zamestnancov neuviedlo žiadny demotivujúci faktor práce. Pre získanie prehľadu sme použili nasledovné grafické vyjadrenie (Obr. 6).



Obr. 6. Pozitíva v práci zamestnancov futbalového klubu

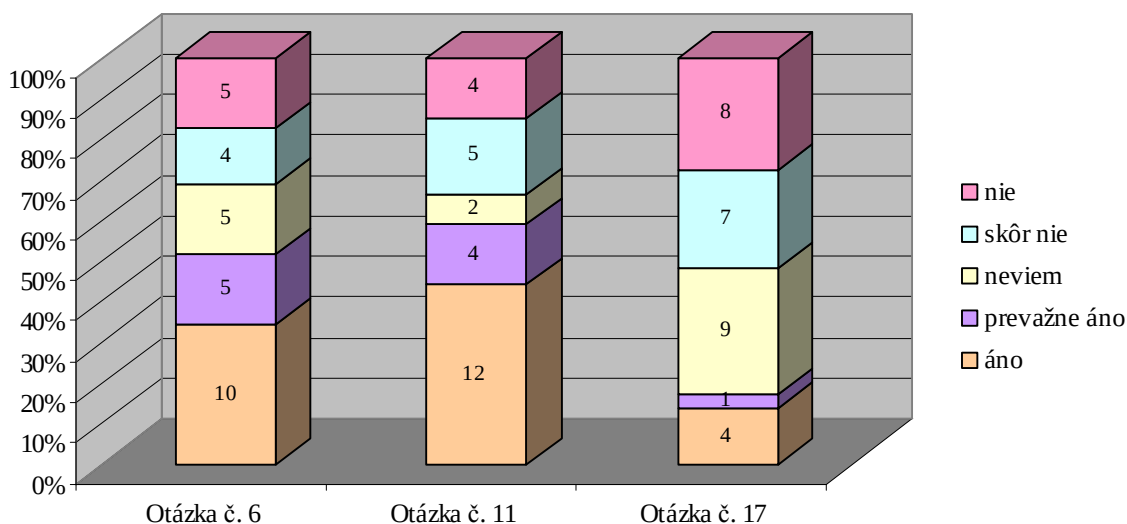
Ako vyplýva z vyššie uvedeného grafického zobrazenia (Obr. 6), za najväčšie pozitíva v klube SK Sigma Olomouc, a.s. zamestnanci označili vzťahy na pracovisku, štýl vedenia organizácie, finančné ohodnotenie, náplň práce, pracovné prostredie a najmenšie pozitívum práce sú zamestnanecké výhody.

2.3.2 Oblasť osobného rozvoja

Oblasť osobného rozvoja zamestnancov je veľmi dôležitá v dnešnej dobe predovšetkým pre mladých ľudí, ktorí majú potrebu na sebe neustále pracovať a zlepšovať sa. Pre ich motiváciu je možnosť postupu v kariére veľmi dôležitá. Na zistenie aktuálneho stavu v oblasti osobného rozvoja v klube nám poslúžili nasledovné otázky:

- § otázka č. 6: Máte možnosť povýšenia, rastu v rámci Vašej organizácie?
- § otázka č. 11: Chceli by ste sa vzdelávať za účelom, že by Vám dosiahnuté vzdelanie zabezpečilo pracovné povýšenie?
- § otázka č. 17: Keby ste dostal/a platovo vyššiu ponuku z inej podobnej organizácie, prijali by ste ju?

Obr. 7 prehľadne zobrazuje výsledky výskumu v oblasti osobného rozvoja zamestnancov.



Obr. 7. Oblasť osobného rozvoja zamestnancov

V otázke č. 6 sme sa respondentov priamo pýtali na možnosti povýšenia v organizácii, kde pracujú. Pozitívnu reakciu sme zaznamenali u 15-tich zamestnancov („áno“ - 10, „prevažne áno“ - 5), piati sa nevedeli rozhodnúť a 9 zamestnancov („skôr nie“ - 4, „nie“ - 5) si myslí, že nemá možnosť pracovného postupu v danej organizácii. Z respondentov, ktorí uviedli, že nemajú možnosť postupu, traja nemajú ani potrebu vzdelávať sa a podľa všetkého patria do kategórie zamestnancov iné.

Aj napriek tomu na otázku č. 11 odpovedalo pozitívne 16 zamestnancov („áno“ - 12, „prevažne áno“ - 4), nevedeli sa rozhodnúť dvaja a potrebu vzdelávania sa nemá 9 („skôr nie“ - 5, „nie“ - 4) zamestnancov.

V otázke č. 17 sme sledovali lojalitu zamestnancov k organizácii ako aj silu prvkov nehmotnej motivácie uplatňovaných v organizácii. Na uvedenú otázku sa kladne vyjadrilo 15 zamestnancov, t.j. 51,7% („nie“ - 8, „skôr nie“ - 7), 9 sa nevedelo vyjadriť a 5 odpovedalo, že keby dostali vyššiu platovú ponuku, tak by z klubu odišli. Medzi týmito piatimi zamestnancami sú 4 hráči. Hlavne pre mladých hráčov v súčasných finančných podmienkach v NFL je najväčšou motiváciou zviditeľnenie sa na medzinárodnej futbalovej scéne s prípadným uplatnením sa v kvalitnom zahraničnom futbalovom klube. To im futbalový klub vzhľadom na to, že sa pravidelne zúčastňuje európskych futbalových súťaží, vo zvýšenej miere aj umožňuje.

2.3.3 Oblasť vedenia a tímovej práce

„Ak chceme vybudovať firmu, ktorá bude v konkurencii víťaziť, musíme začať z hora, pretože títo ľudia sú základným faktorom úspechu či neúspechu. Ak majú motivovať svojich podriadených musia byť sami odrazom hodnôt firmy.“

Jack Welch

Oblasť vedenia a tímovej práce patrí medzi najdôležitejšie motivačné faktory v organizáciách. Z dotazníku do tejto oblasti možno vyčleniť nasledovné otázky:

§ otázka č. 7: *Myslíte, že vedenie Vašej organizácie je kompetentné na svoju činnosť?*

§ otázka č. 10: *Ste spokojný/a s tým ako pracujú Vaši kolegovia?*

§ otázka č. 14: *Máte pocit, že Vás nadriadení dostatočne doceňujú?*

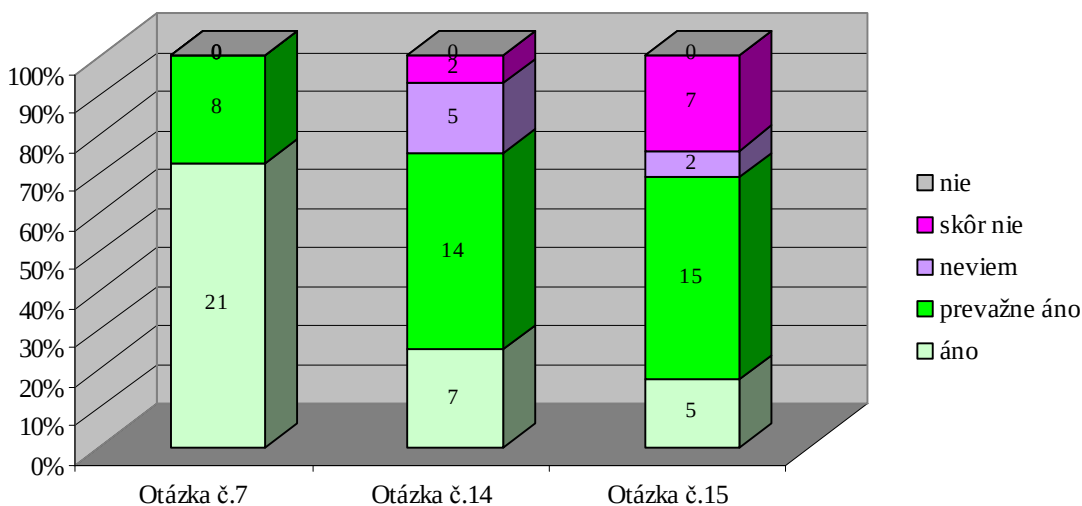
§ otázka č. 15: *Máte pocit, že máte včasný prístup k potrebným informáciám?*

Prvá otázka výskumu v oblasti vedenia a tímovej práce dopadla pre vedenie organizácie veľmi priaznivo. Myslíme si, že takéto hodnotenie od svojich podriadených by potešilo aj pána Welcha počas jeho pôsobenia v General Electric. Na otázku č. 7, v ktorej sme sa zamerali na spokojnosť zamestnancov s vedením organizácie, odpovedalo 21 respondentov „áno“ a zvyšných 8 „prevažne áno“. Túto časť výskumu hodnotíme výborne, zamestnanci sa stotožňujú s vedením organizácie, dôverujú mu, čo je veľmi dôležitý prvok pre ich motiváciu.

Na otázku č. 10, ako sú zamestnanci spokojní s prácou kolegov sa vyjadrilo 28 respondentov, z toho pozitívne reagovalo 25 (89,29%), z nich 7 bolo čiastočne nespokojných, Jednému hráčovi to bolo jedno, dvaja zamestnanci sa vyjadrili, že sú skôr nespokojní s prácou ich kolegov a v kategóriách „veľmi nespokojný“, „nespokojný“ sa nevyskytol žiaden pracovník.

V otázke č. 14 a 15 sme sa zamerali na zisťovanie vzťahu medzi vedením a zamestnancami, tak ako ho vnímajú zamestnanci. K prvej otázke (č. 14) sme pozitívnu odozvu zaznamenali v 21 prípadoch, 7 zamestnancov má pocit, že si ich prácu vedenie veľmi váži, všetci zamestnanci v tejto kategórii pracujú v organizácii 11 a viac rokov. Päť zamestnancov sa na danú otázku nevedelo vyjadriť, 2 sa vyjadrili, že si ich prácu vedenie skôr neváži (jeden hráč a jeden zamestnanec z kategórie „iné“). V otázke č. 15 sme sa zamerali na informovanosť zamestnancov, pretože ak má zamestnanec pocit, že nie je „pri veci“ môže to mať veľmi negatívny dopad na jeho motiváciu. Na otázku sa vyjadrilo 29 zamestnancov, z toho 20 má

pocit, že majú dostatočný a včasný prístup k informáciám, 2 sa nevedeli vyjadriť a 7 má pocit, že skôr nemajú dostatočný prístup k informáciám. Medzi týmito zamestnancami je aj jeden riadiaci pracovník. Vyššie uvedené informácie graficky zobrazuje Obr. 8.



Obr. 8. Oblasť vedenia a tímovej práce

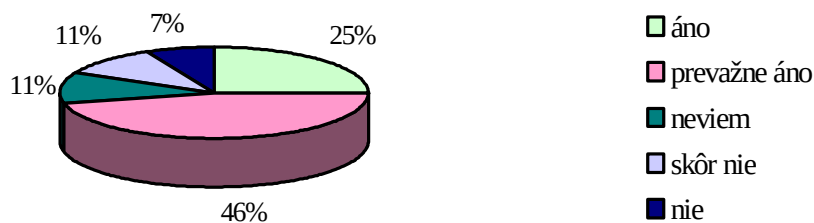
2.3.4 Oblasť motivácie

Motivácia je základným prvkom personálnej práce. Motivovať jednotlivca znamená dať jeho činnosti zmysel, vytvoriť mu primerané podmienky, objektívne zhodnotiť jeho výsledky a oceniť kvalitný výkon.

- § otázka č. 9: Ste spokojný/a s tým ako sa darí Vašej organizácii?
- § otázka č. 13: Máte pocit, že ste za Váš výkon dostatočne ohodnotený?
- § otázka č. 16: Poskytuje Vám zamestnávateľ niektoré z uvedených zamestnaneckých výhod?
- § otázka č. 18: Ohodnoďte, aké sú podľa Vás dôležité nasledujúce skutočnosti. Zorad'te jednotlivé položky podľa toho, aký význam im pripisujete.

V otázke č. 9 sme zisťovali spokojnosť zamestnancov s výkonnosťou organizácie, a tým čiastočne aj ich vlastnou. Výkonnosť organizácie, akou je futbalový klub je úzko spätá s jej športovými úspechmi. Nemáme na mysli len úspechy „A“ mužstva, ale aj ostatných klubových družstiev, žiakov a dorastu. Všetkých 29 respondentov sa vyjadrilo pozitívne („veľmi spokojný“ 2, „spokojný“ 16, „čiastočne spokojný“ 11).

V otázke č. 13 sme sa zaoberali otázkou spokojnosti s ohodnotením pracovného výkonu.

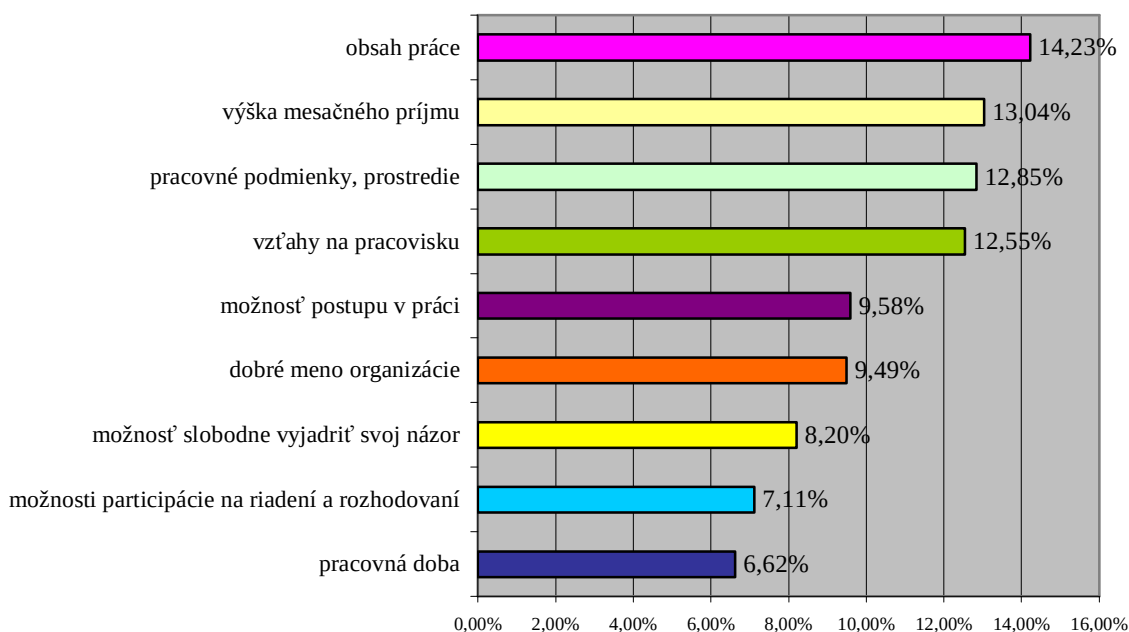


Obr. 9. Spokojnosť s pracovným ohodnotením

Ako je už z grafu (Obr. 9) zrejmé, prevažná väčšina zamestnancov je s ohodnotením svojej práce spokojná. 20 z 28 zamestnancov sa vyjadrilo, že sú spokojní so svojim príjmom. Traja sa nevedeli vyjadriť a päť zamestnancov je s výškou ohodnotenia nespokojná. Patria sem 2 hráči, 1 THP pracovník, 1 pracovník z kategórie iné a 1 riadiaci pracovník.

V otázke č. 16 sme zisťovali stav mimomzdového odmeňovania zamestnancov. Z 29 dotazovaných zamestnancov 22, t.j. 76,9% zamestnancov využíva zamestnanecké výhody (40,91% mobilný telefón, 36,36% služobný automobil, 13,64% notebook, 54,55% prístup k internetu a 22,73% iné, bližšie nešpecifikované) a 7 zamestnancov nevyužíva žiadne z dotazníku uvedených zamestnaneckých výhod. Problematike zamestnaneckých výhod sa podrobnejšie budeme venovať v nasledujúcej podkapitole s názvom Využívanie nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie.

Na otázku č. 18 odpovedalo všetkých 29 zamestnancov a v nasledujúcom grafe (Obr. 10) je prehľadne uvedený zoznam motivačných faktorov podľa toho, akú dôležitosť im pripisujú zamestnanci klubu. Z grafického zobrazenia vyplýva, že najväčší význam zamestnanci klubu pripisujú náplni práce, za ňou nasledujú pomerne rovnocenné faktory, ako výška mesačného príjmu, pracovné podmienky – prostredie a vzťahy na pracovisku. Najmenší význam pre zamestnancov predstavujú pracovná doba, možnosť participácie na riadení a rozhodovaní a možnosť slobodne vyjadriť svoj názor.



Obr. 10. Štruktúra motivačných faktorov

2.4 Využívanie nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie vo futbalovom klube

V tejto podkapitole sa zameriame na zisťovanie stavu uplatňovania nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie v klube SK Sigma Olomouc, a.s. na základe tabuliek (Tab. 4 a Tab.5) uvedých v teoretickej časti tejto diplomovej práce, ktoré obsahujú najčastejšie používané princípy, prístupy a metódy hmotnej a nehmotnej motivácie. Tento výskum sme uskutočnili pomocou rozhovorov so zamestnancami.

2.4.1 Nástroje hmotnej motivácie

V skúmanej organizácii sa **využívajú** nasledovné nástroje hmotnej motivácie zamestnancov.

- § **Stimulujúca základná mzda a osobné ohodnotenie** - základná mzda zamestnancov sa skladá z fixnej a flexibilnej časti.
- § **Cieľové odmeny a prémie** – zamestnanec má možnosť získania odmeny v prípade, že sa mu podarí zohnať sponzora a pod., a tým získa právo na percentuálny podiel z obstaranej sumy. V prípade hráča sú odmeny priamo závislé od podávaného výkonu prípadne od výkonu celého mužstva.

- § **Služobný automobil aj na súkromné účely** - vedenie klubu má k dispozícii služobný automobil a možnosť využívať ho aj na súkromné účely.
- § **Riešenie bytovej otázky** – je využívané u niektorých hráčov (napr. pri hostovaní v klube).
- § **Príspevok na stravu** - preplatenie 50% z hodnoty poukážky v stravovacom zariadení Gól.
- § **Lekárska pomoc, či hradenie pracovnej neschopnosti** - hráči klubu majú k dispozícii bezplatnú lekársku starostlivosť.
- § **Poskytovanie vernostných preferencií, pravidelne poskytované produkty firmy** - vstupenky na športové podujatia klubu.

Organizácia vôbec **nevyužíva** nasledovné nástroje hmotnej motivácie:

- § Pravidelné zvyšovanie platu,
- § Podiely na zisku, zamestnanecké akcie,
- § 13., resp. 14. plat
- § Súkromné alebo neplatené voľno,
- § Odmena za nevymeškanie z fondu pracovnej doby z dôvodu choroby,
- § Návštevy lekára,
- § Ošetrovania člena rodiny, doprovod dieťaťa alebo rodiča k lekárovi,
- § Úhrada nákladov na zvyšovanie kvalifikácie,
- § Poskytovanie bezúročných pôžičiek, resp. úhrada časti úrokov,
- § Úhrada nákladov na životné poistenie,
- § Platenie všetkých telefónnych účtov,
- § Úhrada nákladov na pracovný odev,
- § Pozvania na slávnostný pracovný alebo oslavný obed či večeru,
- § Zľavy pri nákupe bytových produktov,
- § Možnosti lacného nákupu opotrebovaného inventáru,
- § Možnosti táborenia, využívania podnikového stravovacieho zariadenia, využívanie rekreačného a relaxačného zariadenia, ubytovacieho zariadenia,
- § Využívanie materskej školy, jaslí,
- § Vecné dary k životnému jubileu a pracovnému výročiu,
- § Príspevok organizácie na riešenie dopravy do zamestnania a zo zamestnania,
- § Príspevok pri náboře do zamestnania,

- § Príspevok pri odchode do dôchodku,
- § Stretnutia dôchodcov (napríklad raz ročne),
- § Príspevok na dovolenku,
- § Príspevok na kultúru a šport,
- § Príspevok na lekársku starostlivosť, alebo jej bezplatné poskytnutie.

2.4.2 Nástroje nehmotnej motivácie

V skúmanej organizácii sa **využívajú** nasledovné nástroje nehmotnej motivácie zamestnancov.

- § **Možnosti a podmienky zvyšovania kvalifikácie a prístupu k celoživotnému vzdelávaniu sa** - tento nástroj sa využíva hlavne u trénerov, ktorí povinne zvyšujú svoju kvalifikáciu. Nie sú však výnimkou jazykové kurzy alebo štúdium zamestnanca na vysokej škole. Priame náklady si však musia platiť zamestnanci sami.
- § **Účinná, bezkonfliktná a efektívna komunikácia** - o komunikáciu v klube sa stará vedúci finančno-personálneho útvaru, ktorý podľa vyjadrení zamestnancov organizácie má veľmi dobré komunikačné schopnosti a skúsenosti s komunikáciou so zamestnancami.
- § **Dobré pracovné podmienky vrátane pracovných pomôcok a kultúrne a zdravé prostredie** - samotné prostredie štadióna je veľmi príjemné, s množstvom zelene vzhľadom na to, že sa nachádza v centra mesta.
- § **Dobré pracovné vzťahy a vysoká firemná kultúra.**
- § **Prejavovanie dôvery.**
- § **Starostlivosť o novoprijímaných pracovníkov.**
- § **Kompletné delegovanie úloh, právomoci a zodpovednosti.**
- § **Spoločenský význam práce, produktov a firmy** - organizácia pôsobí vo veľmi lukratívnom a zaujímavom segmente trhu.
- § **Imidž a goodwill firmy** - klub sa nachádza na vynikajúcom štvrtom mieste v historických tabuľkách Česko-Moravskej futbalovej ligy. Predstavuje to veľmi dôležitý motivačný impulz hlavne pre hráčov a trénerov, pretože majú možnosť zviditeľnenia sa na európskych futbalových súťažiach.

- § **Vhodná lokalita firmy z hľadiska dochádzky a životného prostredia** - klubový areál sa nachádza priamo v historickom centre mesta Olomouc. Spojenie je výhodné pre všetkých zamestnancov žijúcich v okolí mesta. Zamestnancom z iných miest (väčšinou sa jedná o hráčov) klub poskytuje služobné byty.
- § **Udeľovanie pochvál a uznaní** - je v kompetencii vedúceho personálneho oddelenia, ktorý je podľa mnohých vyjadrení na túto činnosť kompetentný
- § **Možnosti a podmienky pracovného oddychu.**
- § **Kultúrne stravovacie podmienky.**
- § **Doplňkové dovolenky** - zamestnanci, ktorí sú zamestnaní v klube dlhšiu dobu majú nárok na dlhšiu dovolenku.
- § **Kľzáva pracovná doba** - samotná klubová činnosť si vyžaduje kľzávu pracovnú dobu.
- § **Kultúrne, sociálne a športové firemné podujatia** – pri výnimočných príležitostiach objedná klub divadelné predstavenie, športové podujatia sú jednou z hlavných činností klubu.
- § **Pomoc zo strany firmy pri organizovaní rodinných udalostí a jubileí** - firma poskytuje svoje priestory zamestnancom a pomáha im organizovať oslavy významných jubileí, prípadne svadby.

V skúmanej organizácii sa **nevyužívajú** nasledovné nástroje nehmotnej motivácie zamestnancov uvedené v Tab. 4.

- § Uprednostňovanie vlastných zamestnancov pri postupoch a pravidelné možnosti postupu.
- § Bezplatná lekárska starostlivosť.
- § Možnosti využívať firemné rekreačné a relaxačné zariadenia.

2.5 Zhodnotenie systému odmeňovania a uskutočneného výskumu

Analýza uplatňovaného **systému odmeňovania** vo futbalovom klube SK Sigma Olomouc, a.s. poukázala na určité pozitíva, ale i negatíva.

1. **Pozitíva** uplatňovaného systému odmeňovania sú:

- formalizovaný systém odmeňovania,
- zamestnanci sú hmotne zainteresovaní na výsledkoch činnosti klubu,

- uplatnená diferenciácia zamestnancov v odmeňovaní je zdôvodniteľná, pochopiteľná a zamestnancami akceptovaná,
- mechanizmy výpočtu mzdy, odmeny a prémie sú jednoduché a zrozumiteľné,
- zamestnanci vedia, za čo a ako môžu byť odmeňovaní,
- z dotazníkového výskumu vyplynulo, že zamestnanci sú pomerne dobre informovaní (týka sa to aj informovanosti o systéme odmeňovania),
- 71,48% zamestnancov je spokojných s výškou svojho platu a ich lojalita ku klubu je vysoká. Dotazníkovým výskumom sa totiž zistilo, že viac ako 50% zamestnancov by neprijalo platovo vyššiu ponuku z inej podobnej organizácie.

2. **Negatíva** uplatňovaného systému odmeňovania zahŕňajú:

- neformalizovaný systém hodnotenia zamestnancov (na význam hodnotenia pracovného výkonu v organizáciách sme poukázali v teoretickej časti diplomovej práce),
- ako vyplynulo z dotazníkového výskumu, zvyšovanie platu sa neuplatňuje, rovnako ako podiely na zisku, zamestnanecké akcie (aj keď sú v systéme odmeňovania klubu ustanovené),
- zamestnanci označili ako najmenšie pozitívum ich práce zamestnanecké výhody.

Dotazníkový výskum motivačných a stimulačných prvkov dopadol pre futbalový klub pomerne priaznivo. Najlepšie hodnotenie získala oblasť vedenia a tímovej práce klubu, čo možno hodnotiť veľmi pozitívne, pretože veľmi častou príčinou neúspechu organizácií býva práve nekompetentnosť vedenia vykonávať svoju činnosť.

Dotazníkový prieskum však odhalil aj **nedostatky**, a to predovšetkým v oblasti osobného rozvoja zamestnancov, predovšetkým v otázke možnosť povýšenia a rastu v klube, kde sme zaznamenali najväčšie množstvo nespokojných zamestnancov. 31% dotazovaných zamestnancov klubu si myslí, že nemá možnosť postupu a 17% sa nevedelo pri tejto otázke rozhodnúť.

Pri zisťovaní **stavu uplatňovania nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie** vyplynulo, že v klube sa využíva veľké množstvo nástrojov najmä nehmotnej motivácie. Zamestnanci však označili ako najmenšie pozitívum ich práce práve zamestnanecké výhody.

Odporúčania na riešenie zistených nedostatkov uvedieme v kapitole 3 Projekt zvyšovanie výkonnosti a motivácie zamestnancov.

2.6 Motivácia vo futbale podľa známych osobností

Pre lepšie zorientovanie sa vo futbale sme zostavili štruktúrované otázky (Príloha P II), pomocou ktorých sme uskutočnili prieskum medzi známymi osobnosťami - hráčmi, trénermi a manažérmi futbalových klubov, ktorí sa pohybujú vo futbalovom prostredí už veľmi dlhú dobu. Majú množstvo skúseností a vedomostí o danej problematike a sme im povďační za ochotu podeliť sa o ne.

Výskumu sa zúčastnili osobnosti, ako sú páni: Karambeau (majster sveta a Európy), doc. Vengloš (hlavný tréner výberu Európy a majster Európy), Mgr. Kubíček (predseda predstavenstva SK Sigma Olomouc, a.s.) a JUDr. Valášek (technický riaditeľ ČMFZ). Táto časť diplomovej práce je zameraná na motiváciu vo futbale všeobecne. Vďaka tomuto prieskumu môžeme uviesť následovné vybrané postrehy.

1. Poznáte veľmi dobre náš aj svetový futbal, čo podľa Vás predstavuje najväčší motivačný impulz v našich podmienkach v porovnaní so svetovou špičkou pre

a) hráčov:

p. Karambeau - zúčastniť sa medzinárodných podujatí, kde môžem porovnávať svoje futbalové umenie s absolútnou hráčskou špičkou. V prípade talentovaného hráča, ktorých je aj vďaka kvalitnej trénerskej škole v bývalom Československu veľmi veľa, je pomerne vysoká pravdepodobnosť získať angažmán v kvalitnom futbalovom veľkoklube, čo zároveň prináša aj vysoké finančné ohodnotenie. Hráč sa taktiež dostáva do povedomia odborníkov a špičkových trénerov.

doc. Vengloš - využiť nesporný talent každého hráča intencionálnym prístupom, individuálnym tréningom, odriekaním a ďaleko väčším dynamickým zaťažovaním s väčším

počtom zápasov v porovnaní s vyspelým futbalovým svetom; priblížiť sa viac k svetovým požiadavkám v rozvoji techniky – dynamickej a vyrovnanosti všetkých zložiek futbalového tréningu.

JUDr. Valášek - pro kariéru hráče měl pro mne velmi velký význam vliv učitele tělocviku a prvního fotbalového trenéra, který nás opravdu nadchnul nejen pro fotbalovou hru, ale i pro fairplay principy a i po porážce uznat sílu soupeře. Podobně všichni ostatní fotbaloví trenéři a diváci, kteří uměli ocenit moderní fotbalovou hru. Nemenší roli určitě sehráli rodiče a sourozenci, kteří mají lásku k fotbalu podporovali a dobré výkony ocenili pochvalou a uznáním. Peníze nehráli primární roli, i když jsem si přirozeně přál, aby peníze za fotbal pomohly naplnit jiné klukovské a mladické sny o pěkné manželce, rodině, domku se zahrádkou...

Mgr. Kubíček - v našich podmienkach aj vo svete je to jednoznačne láska k futbalu Futbal je fenomén vo svete - každé mesto má futbalový štadión. Pre hráčov je veľkou motiváciou vysoký spoločenský kredit, už v pomerne mladom veku na rozdiel od iných profesií.

b) manažérov klubov:

doc. Vengloš - vytvorenie podmienok zodpovedajúcich požiadavkám doby v kádri hráčov, práci s mládežou a jej súťaživosti, vytvorenie potrebnej základnej infraštruktúry, realizačných tímov a v rešpektovaní postavenia trénerov s požiadavkami na kvalitu, vzdelanie, skúsenosť!

JUDr. Valášek - pro další manažerskou a funkcionářskou práci ve fotbale pak pro mne byla zásadní motivací a inspirací vysoká úroveň československé trenérské školy, která má vynikající renomé v zahraničí. Mám na mysli především vliv takových trenérských osobností jako byli Karel Kolský, Jaroslav Vejvoda, Václav Ježek, Jozef Vengloš, František Havránek, Jozef Masopust a Ladislav Novák.. A samozřejmě také Michal Vičan, Anton Malatínský, Jozef Marko, Arnošt Hložek a další, abych jmenoval aspoň některé zasloužilé československé trenéry. Samozřejmě obrovský vliv a inspiraci měli a mají ti špičkoví fotbaloví trenéři, se kterými jsem se dostal a dostávám do styku: ing. Werner Lička, ing. Josef Pešice, Petr Uličný, dr. Ivan Hašek, ing. Jozef Jarabinský, karel jarůšek, dr. Karel večera a samozřejmě naši poslední reprezentační trenéři Dušan Uhrin st., Jozef Chovanec a Karel Bruckner.

c) zamestnancov:

doc. Vengloš - práca zamestnanca nie je len zamestnanie, ale aj láska ku klubu, futbalu a radosť na podieľaní sa na úspechoch klubu, reprezentácie. V práci chýba radosť a zanietenie, hodnoty k histórii klubu a priateľstvo vo vnútri.

JUDr. Valášek - na hráče, trenéry a manažery či zaměstnance fotbalových klubů u nás a ve světě však nejen působí stejné a podobné faktory, ale také rozdílné či specifické faktory, které jsou typické pro naši kulturu a region. Například naši hráči a trenéři jsou dle mého názoru daleko motivovanější a trénovanější k dosahování špičkové výkonnosti srovnatelné se světem (o čemž svědčí počet hráčů a trenérů, kteří se uplatnili ve špičkových zahraničních klubech), zatímco manažeri a ostatní zaměstnanci stále mají spíše sklony k průměrné či pohodlnější cestě svého zdokonalování a tudíž se prakticky ve špičkových klubech v zahraničí neprosadili a většinou se o to ani nepokoušeli. Ale ono je to poněkud složitější a vliv mají i jiné faktory, proč se třeba hráči a trenéři prosadili v zahraničí a jiné profese nikoliv, protože jejich funkce, role a výkonnost se neměří podle stejných kritérií a výsledků, respektive vyžaduje jiný typ znalostí, dovedností a vlastností. Hlavním handicapem, proč se naši talentovaní hráči a trenéři neuplatňují ve špičkových klubech, mají v adaptačním procesu největší problémy, jsou nedostatečné znalosti cizích jazyků a nedostatečné sociálně-komunikační dovednosti odpovídající moderní mezinárodní a kosmopolitní společnosti, které dnes špičkové fotbalové kluby v zahraničí představují.

d) trénerov:

doc. Vengloš - teoretické a praktické skúsenosti, osobnostné predpoklady a neustále dopĺňovanie vedomostí v teoretickej a praktickej rovine, poznanie psychológie športu, kde proces vzdelávania je otvorený systém. Vedieť narábať a modifikovať prístupy v individuálnom aj kolektívnom prístupe, rozpoznať rozdielne kvality pri skupinovom združovaní sa v mužstve, ktoré je pozitívne a negatívne. Moderní hráči vysokej kvality postupne potrebujú aj individuálne prístupy a vedieť narábať aj v krízových situáciách s princípmi rizika a stresu, nájsť spoznať a uplatňovať vlastný model fyziologickej a psychickej regulácie a autoregulácie.

Mgr. Kubíček - tréner vo futbale podobne ako dirigent v orchestri musí zladiť hráčov, každý z nich je iný. Veľa krát sú to veľmi komplikované individuálne osobnosti a tréner

z nich musí dostať maximum. Tréner dokazuje svoju prácu verejne, ak je úspešný, odmenou mu je obdiv a uznanie od fanúšikov.

2. Čo Vás viedlo k tomu aby ste venovali futbalu toľko lásky a energie? Akú zásluhu na tom majú:

a) futbal ako taký:

doc. Vengloš - ktorý chápem ako výrazný športový, sociálny, ekonomický, spoločenský, estetický fenomén uznávaný v 205 asociáciách FIFA, výrazná konkurencia a sebarealizácia najrozšírenejšieho športu s najvýraznejšou konkurenciou a možnosťou spoznania sveta a nadviazania nových priateľstiev.

JUDr. Valášek - kromě „magnetismu“ fotbalové hry samotné, asi mne nejvíce motivovaly ty pozitivní příklady v nejbližším okolí, nejdříve při fotbale na ulici a v parku, pak na hřišti v našem městě a později samozřejmě ty příklady hvězd z ligy a reprezentace, z mezinárodních televizních utkání. Pro mne osobně třeba Josef Masopust na MS 1962 v Chile, hra Dukly Praha v 60. letech, vítězství Slovanu Bratislava v PVP v roce 1969 proti Barceloně, hra našeho národní mužstva Československa v kvalifikaci a na MS 1970 v Mexiku nebo éra Spartaku Trnava.

b) kolektív spoluhráčov:

Doc. Vengloš - ak sú v kolektíve dobré vzťahy, úspechy tie pretrvávajú aj po skončení činnosti. Pre mňa výborní tréneri a učitelia mali výrazný vplyv na moje ďalšie smerovanie po skončení, mám dobré vzťahy s hráčmi, ktorých som trénoval.

c) sláva a uznanie:

Doc. Vengloš - sláva vo futbale je veľmi premenlivá. Uznanie – áno, keď som necítil, že futbal prináša radosť a aj reprezentáciu krajiny, mať potešenie, že futbal ako radosť prináša aj uznanie kolektívneho cítenia, uznanie vo svete a aj prezentácia krajiny.

d) peniaze:

p. Karambeau – peniaze môžu byť veľmi silným motivačným stimulom hlavne pre mladých hráčov. V prípade špičkových profesionálnych hráčov sú vysoké finančné odmeny samozrejmosťou, ale nepredstavujú pre nich hlavný motivačný impulz. Ten je stále rovnaký,

a to radost' z hry, láska k nádhernému, kolektivnímu a kreativnímu športu, kterým je fotbal.

doc. Vengloš - peníze nie – tie v minulosti boli minimálne. Za získanie Majstra Európy sme dostali 300\$, súper 80 000 DEM. Neskôr peniaze boli odrazom kvality a úspešnosti, ktoré do futbalu patria. Moderná doba prináša aj nové pohľady na peniaze a odmenu. V minulosti sme dostali vyznamenania – iná doba, iné pohľady.

3. Aký je v dnešnom futbale dôležitý fanúšik, aké sú podľa vás základné rozdiely medzi fanúšikmi ich vzťahu k futbalu a klubu vo svete a v ČR ?

doc. Vengloš - všade vo svete je fanúšik najrozhodujúcejší, a to na štadióne alebo pri TV prijímači. Preto je prepojenie fanúšika, hráča, trénera, médií tvoria svetového futbalu. V tomto postoji si hľadajú miesto aj funkcionári, sponzori a ostatné dôležité podmienky, ktoré robia futbol najdôležitejší športový fenomén. Fanúšik si vyžaduje aj iné nové prístupy, aby fair play, ktoré je vyznávam, nebolo posunuté na vedľajšiu koľaj. Vzťahy výrazne poznačuje kvalita hry, úspechy - neúspechy, kvalita riadenia a vzájomný rešpekt medzi všetkými faktormi!

JUDr. Valášek - fanoušek je klíčovým faktorem, kvůli divákům se fotbal hraje. Na všech úrovních soutěžního fotbalu. Pouze u fotbalu pro radost jde aktérům jen o potěšení ze hry samotné. Všude jinde pak platí, že čím více fanoušků, tím lépe pro sportovní výkon i pro ekonomickou a obchodně-marketingovou stránku věci. Hlavní rozdíl mezi fanoušky u nás a v jiných zemích ani tolik nevidím ve fanoušcích samotných (v těch pozitivních i negativních vlastnostech či projevech), ale spíše v celkovém prostředí a kultuře, ve které žijí a fandí oni a celé jejich rodiny. A totéž platí i o fotbalových klubech. Ty naše nebo slovenské kluby potřebují, aby své fanoušky pojímaly nejen jako fotbalové příznivce, ale také jako obchodní partnery – tedy zákazníky (!), kterým musí nabídnout pořádné zboží a doprovodné služby, servis a celkový komunikační a vztahový přístup, který si zaslouží.

2.7 Špecifiká motivácie mladých hráčov

Začneme motiváciou hráčov so zameraním sa na mladých hráčov v žiackom veku, na ktorých klub SK Sigma Olomouc, a.s. postavil svoju stratégiu a ktorí tvoria jeden z troch pilierov know-how klubu. Rozoberieme základné moderné motivačné trendy pre túto vekovú skupinu, ako ich vo svojich prácach popísali poprední odborníci zaoberajúci sa problematikou motivácie vo futbale Darren C. Treasure, Ph.D. a Giorgio Volpi.

„*Ak nebol najlepší, vykašlal sa na to.*“ Tento výrok poukazuje, aké je dôležité, aby tréneri a rodičia rozumeli tomu, ako deti vnímajú úspech vo futbale a aký značný vplyv môže mať úspech na ich motiváciu hrať futbal. Či sa budú snažiť trénovať a rozvíjať svoje schopnosti aj keď ich v súčasnej dobe nemajú rozvinuté. Vzhľadom na skutočnosť, že deti do 10 rokov nerozoznávajú snahu od schopností, nie sú ani schopné rozumieť prehre či výhre. V 11 až 12 rokoch získavajú schopnosť rozlíšiť schopnosti (talent) od snahy a zistia, že snaha im môže dopomôcť do určitej úrovne schopností. Autori rozlišujú dva druhy orientácie hráčov.

1. *Egom orientovaní hráči* vnímajú výkon a prekonanie druhých ako úspech a ten je u nich determinovaný schopnosťami. Podvádzanie je pre nich prijateľné správanie, ak vďaka nemu vyhrajú. Prestávajú sa snažiť v okamihu, keď sa im nedarí, aby neukázali svoju „neschopnosť“.
2. *Cieľovo (úlohovo) orientovaní hráči* vnímajú úspech ako snahu byť stále lepší. Tým zostávajú motivovaní dlhšie, a to aj v čase keď nemajú úspech, keď prehrávajú. Cieľovo orientovaní hráči sa snažiť neprestanú, lebo úspech vnímajú ako snahu a preberajú zodpovednosť za svoj výkon. Futbal im nedáva schopnosť cítiť úspech, keďže sa nesnažia byť najlepší v porovnaní s ostatnými.

V detstve a dospievaní je dôležité presadzovať úlohovú orientovanosť. Ak tréner mladým hráčom zdôrazňuje vyhrávanie a výsledok (ego orientáciu), potom budú vnímať svoje schopnosti obmedzene v porovnaní s inými hráčmi. Budú sa snažiť prekonať druhých a ak sa im to nepodarí, skončia s futbalom. Aj u najlepších hráčov v skupine sa treba zamerať úlohovo, pretože ako postupujú zo slabšieho tímu do silnejšieho, ich schopnosti sa menia relatívne k druhu a úrovni iných lepších hráčov. Porovnávajú sa s nimi, čo nepriaznivo ovplyvňuje ich výkon.

Z motivačnej perspektívy je preto dôležité, aby rodičia a tréneri definovali úspech ináč ako vyhrávanie, hráči tak zostanú motivovaní celú kariéru. Chváliť a gratulovať by sa im malo predovšetkým za snahu a zlepšovanie, nielen za výhru.

Tréner by sa mal pýtať: *„Čo môžeme urobiť, aby sme dosiahli úspech ako tím?“* Autori odporúčajú začať s úlohami, ktoré sú reálnejšie a postupne ich sťažovať, ciele hráčom vysvetliť zrozumiteľne a jednoducho. Prostredníctvom nich sprostredkujú jednotlivým hráčom túžbu dosiahnuť rovnaký cieľ, a tak sa zrodí tím. Taktiež tréner by mal dodržiavať isté pravidlá motivácie hráčov, mal by si veriť, nekričať a nepoužívať sarkazmus. Mal by byť sám sebou a taktiež nenapodobňovať iných trénerov.

Banell and Wakrs (1986) vyvinuli šesť vzájomne nezávislých motivačných faktorov, ktoré sa však môžu vzájomne ovplyvňovať.

1. **„Vedomie potreby a túžby“**. Medzi potrebami, túžbami a motiváciou je priama úmernosť. Čím je potreba a túžba väčšia, tým rastie aj motivácia. Tréner musí stanoviť tímu dosiahnuteľné a pre všetkých hráčov výhodné ciele, ktoré hráči budú mať potrebu, resp. túžbu dosiahnuť. Nie je však dôležitý spôsob dosiahnutia týchto cieľov, ale skutočnosť, že hráči spolupracujú na spoločnom celi.
2. **„Vnímanie dostupnosti“**. Stanovený spoločný cieľ musí byť dosiahnuteľný, funkčný a jednoduchý. Odporúča sa ho stanoviť viacstupňovo, a tak rozlíšiť rozdielne možnosti hráčov a chváliť ich cestu k cieľu, nielen dosiahnutie tohto cieľa.
3. **„Odpoveď na cieľ“**. Motivácia hráčov a aj trénerov je veľká, ak z hry majú radosť a nevnímajú ju len ako povinnosť. Každého hráča v tíme treba vnímať individuálne a práve tréner by mal poznať každého hráča. Úlohou trénera je aj vytvoriť atraktívnu, pozitívnu atmosféru v tíme, aby vzbudil záujem hráčov o hru a taktiež o tréningy.
4. **„Užitočnosť cieľa“**. Dôležitý element v motivácii hráča je úroveň jeho sebavedomia a v tíme musia mať všetci hráči možnosť uspieť. Veľkým problémom v tíme býva, ak sú slabší hráči postavení mimo ihriska. Dôležité je, aby tréner týchto hráčov uistil, že sú súčasťou tímu, aby ich zapájal do každej hry a dodával im sebavedomie, že aj oni prispievajú k napĺňaniu spoločného cieľa.
5. **„Alternatívne spôsoby“**. Motivácia hráčov môže byť narušená, ak existuje iný spôsob na dosiahnutie daného cieľa. Napr. ak hráč vie, že bude hrať aj keď netrénoval počas celého týždňa. V dôsledku toho hráči, ktorí tvrdo trénovali strácajú motiváciu, pretože

niekto iný tento cieľ dosiahne bez akejkoľvek snahy. Taktiež hráč, ktorý netrénoval stráca motiváciu trénovať a zlepšovať sa, ak cieľ dosiahne aj bez toho. Práve preto je dôležité nepoužívať žiadne alternatívne spôsoby, pretože môžu hráčov demotivovať.

6. „**Zváženie risku**“. Strach z prehry, alebo sklamania môže byť veľmi demotivačný, preto je veľmi dôležité, aby tréner vnímal, kedy je hráč pod tlakom. Komunikácia s hráčmi je veľmi dôležitá, tréner by ich mal vedieť upokojiť, aby znova nabrali istotu a nestratili motiváciu.

Na základe uvedeného možno konštatovať, že motivovať tím znamená, že tréner musí mať filozofiu, ktorá stanoví tímu cieľ. Ten by mali hráči vnímať ako potrebu, resp. túžbu, mal by byť pre nich dosiahnuteľný. Hráči tak získajú istotu, sebavedomie a motiváciu pri dosahovaní cieľa. Tréner musí mať rovnaké požiadavky na všetkých hráčov v tíme, nikto by nemal mať ľahšiu alternatívu, resp. zvýhodnenie pri dosahovaní stanoveného cieľa. Riziko straty motivácie spojené s prehrou by malo byť eliminované. Motivácia vo futbale je cesta k úspechu tímu. Väčšina ľudí považuje futbal za fyzicky náročný šport, ale v skutočnosti je skôr psychicky náročný, najmä v závere hry. Motivácia sa tak stáva hnacím motorom tímu, aby uspel práve vtedy, keď je hra najťažšia.

3 PROJEKT ZVYŠOVANIA VÝKONNOSTI A MOTIVÁCIE

V tejto kapitole sa zameriame na vypracovanie projektu na zvýšenie výkonnosti a motivácie zamestnancov a zároveň i celého futbalového klubu. Budeme sa pri tom opierať o získané poznatky o systéme odmeňovania v SK Sigma Olomouc, a.s. a o výsledky uskutočneného výskumu, ktoré poukázali na 3 hlavné problémy v motivácii zamestnancov klubu, a to:

1. neformalizovaný systém hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov,
2. nedostatky v oblasti osobného rozvoja zamestnancov klubu,
3. neefektívne uplatňované zamestnanecké výhody.

V nasledujúcich podkapitolách postupne rozoberieme uvedené hlavné nedostatky v motivácii zamestnancov, na ktorých by mal byť postavený projekt zvyšovania výkonnosti a motivácie zamestnancov klubu SK Sigma Olomouc, a.s.

3.1 Systém hodnotenia pracovného výkonu

Na základe analýzy súčasného systému motivácie zamestnancov vo futbalovom klube SK Sigma Olomouc, a.s. sme prišli k záveru, že v klube chýba formalizovaný systém hodnotenia pracovného výkonu. Na dôležitosť a význam hodnotenia pracovného výkonu sme poukázali aj v teoretickej časti v podkapitole 1.5 Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov. Na účely hodnotenia výkonov by mal byť v každej organizácii prijatý efektívny, spoľahlivý a všeobecne akceptovateľný systém hodnotenia.

Systematické riadenie a hodnotenie pracovného výkonu si vyžaduje uskutočniť v klube nasledujúce činnosti:

1. stanoviť kritériá hodnotenia zamestnanca a meranie výkonu zamestnanca,
2. oznámiť zamestnancovi výsledky,
3. upraviť ciele zamestnanca.

3.1.1 Stanovenie kritérií hodnotenia výkonu zamestnancov

Kľúčovou úlohou pri uplatnení modelu riadenia pracovného výkonu je stanovenie kritérií hodnotenia jednotlivých zamestnancov alebo tímov tak, aby mohli zároveň plniť svoj

základný cieľ – prispievať k naplneniu cieľov celého futbalového klubu. Kritériá hodnotenia zamestnancov je preto treba odvodiť od strategických cieľov klubu a konkretizovať ich, aby boli merateľné. Týmto sa stanovenie kritérií hodnotenia stáva aj procesom merania výkonu zamestnancov.

Kritériá hodnotenia by mali:

- § byť konkrétne, jasne formulované, objektívne, merateľné,
- § byť náročné, ale dosiahnuteľné,
- § umožňovať vytvoriť spätnú väzbu o pracovnom výkone,
- § byť pracovníkom prijaté,
- § vecne odrážajúce výkon.

Najefektívnejšie sa javí, ak zamestnanec sám navrhne svoje kritériá (samozrejme v súlade so strategickými cieľmi klubu) a jeho priamy nadriadený ich schváli, prípadne upraví. Zamestnanec sa tak stáva viac zainteresovaný na plnení cieľov celého klubu, lepšie sa stotožní s politikou odmeňovania a vyvinie vyššie úsilie na dosiahnutie stanovených kritérií.

Základné kritériá hodnotenia musia skutočne vyjadrovať to, čo prispieva k úspešnému pracovnému výkonu. Zároveň musia byť formulované prakticky a zrozumiteľne pre hodnotených i hodnotiteľov. Za užitočné sa považuje uplatňovať normalizovaný systém hodnotenia v jednej organizácii s diferencovaným stanovením kritérií pre jednotlivé kategórie zamestnancov. Podľa tohto odporúčania budeme postupovať aj v prípade futbalového klubu SK Sigma Olomouc, a.s. a odporúčame diferencovane stanoviť kritériá hodnotenia pre hráčov, trénerov, THP pracovníkov klubu a pracovníkov kategórie D.

Kritériá pre všetkých zamestnancov navrhujeme rozdeliť do štyroch hlavných kategórií:

1. dosiahnuté výsledky,
2. odborná spôsobilosť, vlastnosti,
3. pracovné správanie,
4. sociálne správanie.

Stanovené sa budú odlišovať hlavne v prvej a druhej kategórii u jednotlivých skupín zamestnancov. Pracovné a sociálne správanie je záväzné a rovnaké pre všetkých zamestnancov, pretože súvisí s filozofiou klubu a jeho prezentáciou navonok. Konkrétne

kritériá pracovného a sociálneho správania pre zamestnancov klubu SK Sigma Olomouc, a.s. sú uvedené vo vzore dokumentu (Tab. 10).

Tab. 10 Vzor dokumentu Kritériá hodnotenie výkonu zamestnancov

KRITÉRIA HODNOTENIA VÝKONU ZAMESTNANCOV SK SIGMA OLOMOUC, a.s.		
Meno zamestnanca:		
Pracovné zaradenie:		
Kritérium	Váha kritéria	Dosiahnutý %-ny podiel
1. Dosiahnuté výsledky: - - - -	0,4	
2. Odborná spôsobilosť, vlastnosti - - - -	0,3	
3. Pracovné správanie - dodržiavanie stanovených postupov - dodržiavanie nariadení a príkazov - reprezentácia klubu - zaobchádzanie s pracovným vybavením	0,2	
4. Sociálne správanie - schopnosť tímovej spolupráce - vzťah k spolupracovníkom - správanie voči priamemu nadriadenému - správanie voči vedeniu klubu	0,1	
Spolu:		
Miesto a dátum schválenia		
Podpis priameho nadriadeného	Podpis zamestnanca	

Kritériá dosiahnutých výsledkov a odbornej spôsobilosti, vlastností uplatníme pre každú kategóriu zamestnancov zvlášť. Možné kritériá hodnotenia zobrazuje Tab. 11.

Tab. 11. Kritériá dosiahnutých výsledkov a odbornej spôsobilosti, vlastností

Dosiahnuté výsledky	Odborná spôsobilosť, vlastnosti
Hráči	
- výkon v zápasoch - počet strelených gólov a asistencií - disciplína počas zápasov - počet odohraných zápasov	- fyzická zdatnosť - odolnosť proti stresu a námahe - lojalita ku klubu - sebarozvoj
Tréneri	
- počet úspešných zápasov - počet odohraných zápasov - disciplína počas zápasov - celková výkonnosť	- odborné vedomosti, sebarozvoj - schopnosť koordinácie činností - samostatnosť, vyrovnanosť - lojalita ku klubu
THP pracovníci	
- šetrenie nákladov - kvalita vykonanej práce - počet sťažností - iniciatívne návrhy	- jazykové znalosti - odborné vedomosti - sebarozvoj - lojalita ku klubu
Pracovníci kategórie D	
- kvalita práce - šetrenie nákladov, pracovných prostriedkov - počet sťažností - náročnosť práce	- čestnosť - prispôsobivosť - ochota, samostatnosť - lojalita ku klubu

Každému stanovenému kritériu prináleží určitá váha (ako je to uvedené v Tab. 10), ktorá sa vynásobí dosiahnutým percentuálnym plnením stanoveného kritéria. Čiastkové vážené výsledky za uvedené 4 kategórie kritérií sa zosumarizujú a dostaneme koeficient, ktorý sa prenásobí s maximálnou stanovenou výškou odmeny, t.j. 1,5 až 2 násobok platu jednotlivého zamestnanca, podľa finančných možností klubu v jednotlivých obdobiach.

Systém merania pracovného výkonu kladie dôraz na spätnú väzbu, t.j. na poskytovanie informácií o dosiahnutom pracovnom výkone

3.1.2 Oznámenie výsledkov zamestnancom

Cieľom tejto fázy hodnotenia a riadenia pracovného výkonu je poskytnutie spätnej väzby zamestnancovi klubu. Účelom informácie o dosiahnutom pracovnom výkone poskytovanej zamestnancovi je zlepšenie jeho výkonu. Služi teda k zisteniu príčin nedostatočného výkonu a hľadaniu možnosti k odstráneniu nedostatkov.

Informácie o pracovnom výkone slúžia súčasne klubu k prevereniu systému hodnotenia pracovného výkonu, a to hlavne k prevereniu strategických cieľov, k prispôbeniu cieľov meniacim sa okolnostiam a k zdokonaleniu celého systému hodnotenia pracovného výkonu.

Z množstva existujúcich metód hodnotenia pracovného výkonu za najúčinnější a najefektívnejší pre futbalový klub považujeme **hodnotiaci rozhovor**, v kombinácii s hodnotiacim formulárom a zároveň aj sebahodnotením zamestnanca. Sebahodnotenie umožňuje väčšiu zaangažovanosť hodnotených zamestnancov do celého procesu hodnotenia, ktorý sa tak stáva otvorenejším. Vo futbalovom klube odporúčame hodnotenie spojiť aj so sebazdokonaľovaním a sebarozvojom zamestnancov. Práve táto oblasť sa v klube prostredníctvom dotazníkového výskumu ukázala ako demotivačne pôsobiaca.

Systém hodnotenia zamestnancov teda navrhujeme uskutočňovať formou periodicky sa opakujúcich hodnotiacich pohovorov - raz ročne. Uvedenú metódu hodnotenia a jej zásady sme bližšie opísali v teoretickej časti diplomovej práce, konkrétne v podkapitole 1.5.2 Východiská hodnotenia pracovného výkonu.

Zmyslom každého stretnutia vedúceho pracovníka so zamestnancom je dialóg o pracovnom výkone. Hodnotiace rozhovory by sa v klube mali využívať aj pri zaraďovaní pracovníka do vyššej platovej triedy a nemali by sa nikdy obísť pri zvyšovaní platov. Aby bol zamestnanec motivovaný k lepšiemu výkonu v klube, vedúci pracovník by mal zamestnanca hodnotiť v nadväznosti na jeho prípadný funkčný postup.

Hodnotenie uskutočňuje priamy nadriadený v ročnom intervale. Futbalovému klubu odporúčame hodnotenie výkonu spracovať písomne, a to pomocou Formulára na hodnotenie výkonu zamestnanca. Najprv formulára vyplní zamestnanec sám, druhý vyplní jeho priamy nadriadený. Následne pri vzájomnom rozhovore ich porovnajú. Jadrom hodnotenia sú stanovené a schválené kritériá a hodnotenie ich plnenia. Zdôrazňujeme, že pri uskutočňovaní hodnotiaceho rozhovoru by sa mali dodržiavať a rešpektovať zásady vedenia hodnotiacich rozhovorov uvedené v teoretickej časti diplomovej práce. Nami navrhovaný formulár pre potreby klubu SK Sigma Olomouc, a.s. prehľadne znázorňuje nasledovná tabuľka (Tab. 12).

Tab. 12. Formulár na hodnotenie pracovného výkonu

FORMULÁR HODNOTENIA ZAMESTNANCOV SK SIGMA OLOMOUC, a.s.			
Meno zamestnanca:			
Pracovné zaradenie:			
Meno priameho nadriadeného:			
Obdobie, za ktoré sa hodnotenie vykonáva:			
Dôvod hodnotenia:			
Zhodnotenie pracovného výkonu			
Kritérium	Zamestnanec	Vedúci	Záver
1. Dosiahnuté výsledky: - - - -			
2. Odborná spôsobilosť, vlastnosti - - - -			
3. Pracovné správanie - dodržiavanie stanovených postupov - dodržiavanie nariadení a príkazov - reprezentácia klubu - zaobchádzanie s pracovným vybavením			
4. Sociálne správanie - schopnosť tímovej spolupráce - vzťah k spolupracovníkom - správanie voči priamemu nadriadenému - správanie voči vedeniu klubu			
Celkové zhrnutie hodnotenia výkonu:			
Špecifické silné stránky zamestnanca prekračujúce očakávania:			
Slabé stránky zamestnanca potrebné pre zdokonalenie:			
Vyjadrenie a poznámky zamestnanca:			
Miesto a dátum hodnotenia:			
Podpis priameho nadriadeného		Podpis zamestnanca	

3.1.3 Úprava cieľov klubu

Na základe dosiahnutých pracovných výkonov je možné spresniť formulovanie strategických cieľov futbalového klubu. Tieto ciele navyše nie sú dlhodobé nemenné. V závislosti na meniacich sa okolnostiach je potrebné ich upravovať tak, aby vyjadrovali skutočné potreby futbalového klubu.

K efektívnemu fungovaniu systému riadenia pracovného výkonu je potrebné, aby bola zachovaná jeho vnútorná previazanosť. Mimoriadny význam tu má zásada, že pracovníci musia cítiť tesnú väzbu medzi ich úsilím a meraným výsledkom práce, t.j. musia mať možnosť ciele dosiahnuť.

Pre systém hodnotenia pracovného výkonu sú preto kľúčové dve väzby:

- Úsilie – meraný výkon

Výkon môže byť ovplyvnený znalosťami, schopnosťami zamestnanca, pracovnými podmienkami a motiváciou. Dôležité je, ako je táto väzba vnímaná zamestnancom a je preto potrebné túto závislosť objasňovať.

- Výkon – odmena

Závislosť odmeny na výkone asi najpresvedčivejšie vyjadruje priama kvantifikácia, ktorá je na jednej strane objektívna, na strane druhej ale málo pružná. Menej formalizovaný prístup tento problém síce odstráni, ale nesie so sebou riziko nižšej objektivity a znižuje pocit závislosti odmeny na výkone.

Táto záverečná fáza hodnotenia zamestnancov sa súčasne stáva prvou fázou nového cyklu uplatňovania systému riadenia a hodnotenia pracovného výkonu na ďalšie obdobie činnosti klubu.

3.2 Osobný rozvoj zamestnancov

Z výskumu vyplynulo, že časť zamestnancov futbalového klubu SK Sigma Olomouc, a.s. je nespokojných s možnosťami osobného rozvoja a postupu v klube. Táto situácia môže pôsobiť značne demotivačne, pretože sa jedná predovšetkým o mladých, výkonných zamestnancov. Jeden z troch hlavných pilierov konkurenčnej výhody klubu je práca s mladými hráčmi. Túto filozofiu by mal klub uplatňovať aj pri iných kategóriách zamestnancov, najmä THP a riadiacich pracovníkoch.

Nespokojnosť je veľmi nákazlivá choroba, ako sa o tom na vlastných chybách poučilo už veľké množstvo organizácií. Ako už aj z typu organizačnej štruktúry so širokým rozpätím vyplýva, nie je možné uspokojiť ambície rastu a rozvoja zamestnancov.

V SK Sigma Olomouc, a.s. sme už pri hodnotení zamestnancov odporučili fázu sebahodnotenia spojiť aj so sebazdokonaľovaním a sebarozvojom zamestnancov. V klube sa neuplatňuje organizovaný prístup k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov, vzdelávacie aktivity a školenia sa podriaďujú momentálnym potrebám a povinným školeniam vyplývajúcich zo zákonných úprav. Zvyšovanie kvalifikácie je ponechané na iniciatívu zamestnancov.

Ak nie je v klube vytvorená možnosť postupu, alebo zmena náplne práce, odporúčame štyri riešenia tejto nepriaznivej situácie:

1. Avizovať vytvorenie nového pracovného miesta s rozšírenými kompetenciami, so zaujímavou funkciou a s vyššou zodpovednosťou. Týmto spôsobom podnietiť súťaživosť medzi aspirujúcimi zamestnancami, a tým zvýšiť ich výkonnosť.
2. Organizovať súťaže o najlepšieho zamestnanca s jasne definovanými pravidlami. Ako „výhru“ ponúknuť zamestnancovi zaujímavý „balík zamestnaneckých výhod“ (v určitej finančnej výške podľa jeho vlastného výberu, prípadne priamo finančnú odmenu).
3. Spolupracovať s inými klubmi, najlepšie v zahraničí, posilať svojich perspektívnych zamestnancov, nielen hráčov na „hostovanie“. Napr. po odpracovaní minimálne 3 rokov v klube a po splnení jazykových požiadaviek, by zamestnanec získal možnosť niekoľkomesačnej stáže v niektorom zahraničnom klube, s ktorým má SK Sigma Olomouc, a.s. dobré vzťahy. Tento nástroj sa javí ako najúčinnjší a bol by veľmi výhodný pre obe strany. Zamestnanec by uspokojil svoje rozvojové ambície, zdokonalil by sa v jazykoch, získal by množstvo cenných skúseností, ktoré by mohli byť zároveň pre činnosť klubu veľmi prospešné.
4. Možné riešenie spočíva aj v kvalitnom projektovaní práce už pri prijímaní nového ambiciózneho zamestnanca, čo mu umožňuje získať to, čo od práce očakáva a zároveň sa aj klubu darí efektívne naplňať stanovené ciele. Vnímanie práce už existujúcich a nespokojných zamestnancov sa dá vylepšiť využitím určitých nástrojov, a tým u nich zvýšiť spokojnosť a výkonnosť. Tieto nástroje sú: zvyšovanie rozmanitosti práce,

zvyšovanie významu pracovnej úlohy, zvyšovanie úrovne zodpovednosti za prácu a zlepšovanie spätnej väzby od nadriadených.

Klubu sa tak podarí zvýšiť výkon zamestnancov, konkurencieschopnosť a spokojnosť zamestnancov a ich lojalitu voči klubu.

3.3 Systém uplatňovania zamestnaneckých výhod

Dobre konštruovaný a kvalitne riadený systém zamestnaneckých výhod a služieb pomáha integrovať záujmy zamestnancov aj klubu. Napriek tomu, že kategória zamestnaneckých výhod a služieb je atraktívnou a rýchlo sa rozvíjajúcou formou odmeňovania, prináša jej riadenie so sebou viaceré, opakovane sa vyskytujúce problémy, s ktorými sme sa stretli aj vo futbalovom klube SK Sigma Olomouc, a.s. a ktoré sú uvedené v teoretickej časti diplomovej práce.

Cieľom zamestnaneckých výhod je prostredníctvom uspokojovania osobných potrieb zamestnancov ovplyvňovať získavanie kvalitných zamestnancov a posilňovať ich angažovanosť i lojalitu voči klubu, čo napokon vedie k zvyšovaniu výkonov celého klubu. Na rozdiel od miezd zamestnanecké výhody nie sú viazané na výkon zamestnanca a predstavujú mimozdovú formu motivácie. Jednotlivé zamestnanecké výhody však nie sú rovnako zaujímavé pre všetkých zamestnancov.

Na základe uvedeného navrhujeme vo futbalovom klube umožniť zamestnancom vybrať si zo širokej ponuky v rámci stanoveného finančného limitu. Ide o tzv. „kafeteria systém“, ktorý sa nám javí spravodlivejší a zároveň sa pre klub stane zdrojom informácií, ktoré výhody zamestnanci preferujú, čo klub môže využiť v budúcnosti pri zvyšovaní motivácie jednotlivých zamestnancov. Zavedenie tohto systému v klube však zahŕňa nasledovné podmienky:

1. vypracovanie systému riadenia nákladov na poskytované výhody, pretože v dôsledku ich rastúceho podielu sa stávajú podstatnou nákladovou položkou,
2. rozvinutie efektívnej komunikácie so zamestnancami.

Systém voliteľných zamestnaneckých výhod a služieb umožňuje eliminovať všetky spomenuté problémové oblasti. Jeho podstata spočíva v zapojení zamestnancov do výberu nepeňažnej odmeny. Zamestnancovi je pridelený určitý finančný limit, ktorý môže použiť na čerpanie služieb z ponuky podniku podľa vlastného uváženia a svojich potrieb. Tento

prístup predpokladá informovanosť zamestnancov a ich aktívnu účasť, no je spojený s vyššími administratívnymi nákladmi, pričom však umožňuje ich presnejšiu kontrolu. Voliteľný systém zamestnaneckých výhod umožňuje podniku cielene a účelnejšie vynakladať prostriedky a súčasne rozširovať škálu ponúkaných nepeňažných odmien, čím sa stáva pre zamestnancov prítiažlivejším.

Možné voliteľné systémy zamestnaneckých výhod pre jednotlivé kategórie zamestnancov z v klube sú nasledovné (Tab. 13).

Tab.13. Voliteľný systém zamestnaneckých výhod

Tréneri
• služobný automobil aj na súkromné účely, • mobilný telefón, • poskytovanie bezplatného vzdelávania, • úhrada nákladov na zvyšovanie kvalifikácie, • bezplatné lekárske ošetrovanie, • zamestnanecké akcie, • prístup k internetu, • vecné dary k životnému jubileu, príp. pracovnému výročiu
Hráči
• získanie bytu, • služobný automobil, • preplatenie dovolenky, rekreačného pobytu, • úhrada nákladov na životné poistenie, • mobilný telefón
THP, riadiaci pracovníci a pracovníci kategórie D
• príspevok na riešenie dopravy do a zo zamestnania, • notebook, • služobný automobil, • mobilný telefón, • možnosť lacného nákupu opotrebovaného inventáru, • úhrada nákladov na životné poistenie, • bezplatné lekárske ošetrovanie, • študijné voľno, • úhrada nákladov na zvyšovanie kvalifikácie, • vecné dary k životnému jubileu, • prístup k internetu, • notebook

4 ZHODNOTENIE PRÍNOSOV A NEDOSTATKOV NAVRHNUTÉHO PROJEKTU

Cieľom diplomovej práce bolo zhrnúť teoretické východiská motivácie, uskutočniť prieskum motivácie vo futbalovom klube a následne vypracovať projekt zvýšenia výkonnosti a motivácie zamestnancov i celého futbalového klubu na príklade úspešného klubu SK Sigma Olomouc, a.s.

V prvej kapitole sme sa zamerali na získanie teoretických poznatkov o problematike motivácie, oboznámili sme sa s množstvom zaujímavých prístupov k motivácii, vysvetlili sme vplyv motivácie na výkonnosť zamestnancov, a tým aj celej organizácie. Popísali sme jednotlivé druhy, formy a nástroje motivácie, ktoré sa úspešne využívajú vo veľkom množstve organizácií. Obsahom prvej kapitoly bolo aj hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov, ktoré považujeme za najdôležitejšie východisko zvyšovania výkonnosti a motivácie zamestnancov, ale i celého klubu. Vytvorili sme si pomerne ucelený obraz a dobrý základ pre aplikáciu získaných poznatkov v ďalších kapitolách diplomovej práce.

V druhej kapitole sme predstavili klub, jeho históriu, know-how, organizačnú štruktúru spolu s vymedzením kompetencií jej najdôležitejších útvarov. Následne sme sa venovali analýze personálnej politiky v oblasti odmeňovania klubu, samotnému výskumu motivácie prostredníctvom dotazníkového výskumu a analýze uplatňovaných motivačných hmotných i nehmotných nástrojov vo futbalovom klube. Pomocou dotazníkového výskumu sme identifikovali niektoré aj keď možno zatiaľ nie veľmi výrazné prejavy nespokojnosti, ktoré ak by sa však nepodchytili včas, mohli by mať v budúcnosti veľmi negatívny vplyv na motiváciu niektorých zamestnancov. Tento negatívny vplyv by sa postupne prejavil v pracovnej výkonnosti, lojalite a dá sa predpokladať, že aj v zotrvaní v pracovnom pomere zamestnancov. Nemotivovaní a nespokojní zamestnanci majú veľmi zlý vplyv na ich okolie, svojimi postojmi a názormi môžu nakaziť aj ostatných zatiaľ spokojných zamestnancov. Analýzu uplatňovaných motivačných hmotných i nehmotných nástrojov v klube sme uskutočnili pomocou rozhovorov s kompetentnými zamestnancami a poslúžila nám na to teoretická časť diplomovej práce, kde sú jednotlivé nástroje prehľadne zobrazené v tabuľkách. V závere druhej kapitoly sa nachádza podkapitola zameraná na motiváciu vo futbale podľa známych osobností a zamerali sme sa aj na špecifiká motivácie mladých hráčov, ktorí predstavujú časť know-how klubu. Prostredníctvom štruktúrovaných otázok

sme oslovili známe osobnosti (hráčov, trénerov a manažérov), ktoré pôsobia vo futbalovom prostredí a majú v tejto oblasti veľa skúseností. Táto časť práce nám pomohla zorientovať sa v problematike futbalu a poukázala na niektoré motivačné špecifiká a rozdielne motivačné prístupy, ktoré si táto činnosť vyžaduje.

Tretia kapitola obsahuje návrh projektu na zvyšovanie výkonnosti a motivácie zamestnancov, ale i celého klubu SK Sigma Olomouc, a.s. Tento projekt sme spracovali na základe výsledkov analýzy a uskutočneného výskumu v klube. Ako problémové oblasti motivácie zamestnancov v klube sa javia:

1. neformalizovaný systém hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov,
2. nedostatky v oblasti osobného rozvoja zamestnancov klubu,
3. neefektívne uplatňované zamestnanecké výhody.

Dôležitosť hodnotenia a merania pracovného výkonu je nesporná. Na jeho dôležitosť a význam sme poukázali i v teoretickej časti diplomovej práce. Klubu sme navrhli systém formálneho hodnotenia zamestnancov uskutočňovaného na základe zamestnancom stanovených merateľných a objektívnych kritérií, ktoré majú priamo vplyv na jeho výkon. Tieto schváli jeho priamy nadriadený a následne pomocou periodicky sa opakujúcich hodnotiacich rozhovorov zamestnanec sám seba, ale aj jeho nadriadený hodnotia jeho výkon. Vypracovali sme jednoduchý formulár, ktorý vyplnia obaja aktéri hodnotiaceho rozhovoru. Tento formulár je veľmi cennou pomôckou na vedenie hodnotiaceho rozhovoru, jeho sprehládnenie, vyhodnotenie, prípadne následnú archiváciu a jeho opätovné použitie. Na základe dosiahnutých pracovných výkonov je možné následne spresniť formulovanie strategických cieľov futbalového klubu. Táto záverečná fáza hodnotenia zamestnancov sa súčasne stáva prvou fázou nového cyklu uplatňovania systému riadenia a hodnotenia pracovného výkonu na ďalšie obdobie činnosti klubu.

Problematický osobný rozvoj zamestnancov v klube navrhujeme riešiť pomocou štyroch základných možností, ktoré by mali pri ich kvalitnej implementácii v klube odstrániť nespokojnosť zamestnancov. Ak nie je v klube vytvorená možnosť postupu, alebo zmena náplne práce, odporúčame štyri riešenia tejto nepriaznivej situácie:

1. Avizovať vytvorenie nového pracovného miesta s rozšírenými kompetenciami, so zaujímavou funkciou a s vyššou zodpovednosťou.

2. Organizovať súťaže o najlepšieho zamestnanca s jasne definovanými pravidlami. Ako „výhru“ ponúknuť zamestnancovi zaujímavý „balík zamestnaneckých výhod“ .
3. Spolupracovať s inými klubmi, najlepšie v zahraničí, posielat' svojich perspektívnych zamestnancov, nielen hráčov na „host'ovanie“. Tento nástroj sa javí ako najúčinnnejší a bol by veľmi výhodný pre obe strany. Zamestnanec by uspokojil svoje rozvojové ambície, zdokonalil by sa v jazykoch, získal by množstvo cenných skúsenosti, ktoré by mohli byť zároveň pre činnosť klubu veľmi prospešné.
4. Možné riešenie spočíva aj v kvalitnom projektovaní práce. Pri projektovaní práce sme dali do pozornosti kompetentným nástroje ako: zvyšovanie rozmanitosti práce, zvyšovanie významu pracovnej úlohy, zvyšovanie úrovne zodpovednosti za prácu a zlepšovanie spätnej väzby od nadriadených.

Neefektívne uplatňované zamestnanecké výhody navrhujeme vo futbalovom klube riešiť pomocou tzv. „kafeteria systému“. Zamestnancom sa umožní vybrať si zo širokej ponuky zamestnaneckých výhod v rámci stanoveného finančného limitu. Tento systém sa nám javí spravodlivejší a zároveň sa pre klub stane zdrojom informácií, ktoré výhody zamestnanci preferujú, čo klub môže využiť v budúcnosti pri zvyšovaní motivácie jednotlivých zamestnancov.

Prínosy navrhovaného projektu predstavujú:

- hodnotenie výkonov zamestnancov je základné východisko na zdokonalenie činnosti celého klubu,
- porovnávaním reálneho pracovného potenciálu zamestnanca s požadovanými kritériami sa rozvíjajú jeho zručnosti, vedomosti, postoje, motiváciu a pod.
- okrem rozvoja zamestnancov má ich hodnotenie pozitívny vplyv na celý systém riadenia ľudských zdrojov v klube, čo sa následne prejaví vo zvýšení jeho efektívnosti,
- hodnotenie dosiahnutých výsledkov a problémov vrátane príčin existujúceho stavu sa stáva východiskom koncipovania plánov klubu do budúcnosti,
- sebahodnotenie umožňuje väčšiu zaangažovanosť hodnotených zamestnancov do celého procesu hodnotenia,
- voliteľný systém zamestnaneckých výhod umožňuje dosiahnuť klubu najväčší motivačný efekt na zamestnancov,

- správne zacielenie zamestnaneckých výhod zvyšuje angažovanosť a lojalitu voči klubu, a taktiež to vedie k zvyšovaniu výkonnosti celého klubu,
- osobným rozvojom zamestnanec uspokojí svoje rozvojové ambície, zdokonalí svoje zručnosti a vedomosti, získa nové skúsenosti, čo všetko zároveň ovplyvňuje výkonnosť zamestnanca, ale i celého klubu
- postup v práci umožní získať zamestnancovi to, čo od práce očakáva a zároveň aj klubu sa darí efektívne naplňovať stanovené ciele.

Nedostatky navrhovaného projektu zvyšovania výkonnosti a motivácie zamestnancov i celého futbalového klubu vidíme v týchto oblastiach:

- náročnosť vedenia hodnotiacich pohovorov na kvalifikáciu a zručnosti priameho nadriadeného hodnoteného zamestnanca,
- chýbajúci cielený systém vzdelávania zamestnancov v klube,
- finančná náročnosť vysielania zamestnancov na stáž do zahraničných klubov,
- administratívna náročnosť voliteľného systému zamestnaneckých výhod,
- zamestnanci ho môžu vnímať ako nedostatočne pružný,
- potreba dôsledného sledovania nákladov,
- možná potreba prijatia ďalšieho kvalifikovaného personálneho pracovníka, čo bude mať za následok zvýšenie mzdových nákladov klubu.

Motivácia je nikdy nekončiaci proces, aj keď výsledky výskumu dopadli pre klub pomerne priaznivo, úroveň a stav motivácie by sa mal neustále monitorovať, pretože hodnoty a aspirácie zamestnancov klubu sa neustále vyvíjajú a menia.

Manažmentu a kompetentným zamestnancom klubu navrhujeme, aby sa nechali inšpirovať popísanými nástrojmi motivácie, pokúsili sa niektoré z nich postupne, efektívne a nenásilnou formou implementovať. Ak sa to manažmentu podarí, odmenou bude spokojný a motivovaný zamestnanec, ktorý bude podávať kvalitný pracovný výkon, čo bude mať veľmi pozitívny vplyv na výkonnosť a konkurencieschopnosť celého klubu SK Sigma Olomouc, a.s.

ZÁVER

„Ked' si myslíš, že to dokážeš, tak to dokážeš, a ked' si myslíš, že to nedokážeš tak máš pravdu.“

Mary Kay Ashová

V minulosti bolo riadenie ľudských zdrojov a motivácia zamestnancov iba okrajovou záležitosťou a nevenovala sa mu v organizáciách dostatočná pozornosť. V dnešných organizáciách však môže byť kľúčovým faktorom ich úspechu. V diplomovej práci sme sa pokúsili poukázať na to, že doba, keď motivácia zamestnancov zostávala bez povšimnutia, je už nenávratne preč. Ak chce byť organizácia konkurencieschopná musí, čo najefektívnejšie hospodáriť so svojimi zdrojmi. Najcennejším zdrojom sú ľudia, ich pracovný a tvorivý potenciál. Maximálne využitie tohto cenného zdroja je možné len pomocou kvalitného strategického riadenia pracovnej motivácie.

V diplomovej práci sme sa venovali pomerne špecifickému typu organizácie, ktorá by na prvý pohľad nemala mať s motiváciou väčšiny zamestnancov, vzhľadom na predmet činnosti, ktorým je veľmi atraktívny šport - futbal, žiaden problém. Drvivá väčšina našich profesionálnych futbalových klubov nemá vypracovaný kvalitný motivačný program. Problém motivácie sa potom nejaví taký akútny, keď sa porovnávajú kluby českej, prípadne slovenskej ligy. Avšak pri porovnaní sa so špičkovými európskymi klubmi je tento rozdiel evidentný a kvalitne vypracovaný motivačný program je jedným z hlavných dôvodov tohto markantného rozdielu.

Taktiež sa v našich podmienkach vyskytujú pomerne veľké rezervy v obchodno-marketingovej a spoločenskej prezentácii futbalu ako špecifického produktu a služby, ktorá musí mať nielen svoju kvalitu, ale aj atraktivnosť, dôveryhodnosť, systematickosť a perspektívu. Osloviť a prilákať fanúšikov pokladáme za prvoradý cieľ futbalu v strednej Európe ako na klubovej, tak i na zväzovej úrovni. Jednoducho, zvýšiť návštevnosť, konkurenčnú schopnosť futbalu a skvalitniť ponuku je zásadnou prioritou, ktorá sa musí premietnuť nielen do investičnej politiky pre vybudovanie a udržanie celého areálu, kde sa hrá a trénuje, či do budovania mužstiev a celej mládežníckej základne, ale taktiež do celkovej kultúry a stratégie riadenia futbalových zväzov. Motivácia a uplatňovanie jej nástrojov je základom kvalitného fungovania organizácie. Preto je veľmi dôležité pristupovať k tejto problematike komplexne a systematicky. Každý moderne riadený futbalový klub musí strategicky myslieť do budúcnosti, vedieť odhadnúť hrozby

a príležitosti, byť pripravený rýchlo reagovať a prispôbiť sa. Ako povedal P. Kotler: „*Sú iba dva typy firiem. Tie, ktoré sa zmenia a tie, ktoré zmiznú*“.

Úspech sa dá dosiahnuť len za predpokladu, že sa futbal na klubovej a zväzovej úrovni bude robiť naozaj efektívne, teda koncepčne, systematicky, férovo a dôsledne podľa najnáročnejších štandardov a kritérií nielen pre športový, teda tréningový a súťažný proces, ale taktiež vo všetkých ďalších oblastiach – finančno-účtovníckych, obchodno-marketingových a personálnych dimenziách, vrátane využitia najmodernejších technológií pre chod a hodnotenie klubov a zväzov ako subjektov, ktoré musia preukázať svoju solídnosť a efektívnosť.

Väčší vplyv musia zohrať taktiež mestá či obce, školy a ďalšie vzdelávacie inštitúcie, pretože bez rozvoja poznania bude futbal stagnovať a bude mať menšiu obranyschopnosť proti negatívnym javom ako sú napr. korupcia, nekvalifikované riadenie a pod. Aby tomu tak bolo, je dôležité investovať do vzdelávania všetkých ľudí, ktorí vo futbale pôsobia, nielen do hráčov a trénerov. A samozrejme, je treba viac a lepšiu medzinárodnú spoluprácu, čo je v ČR a taktiež aj na Slovensku stále problémom. Medzinárodná spolupráca je nielen významným zdrojom rastu, ale taktiež dynamickým stabilizátorom futbalu a jeho integrácie do celkového spoločenského diania, vrátane boja proti drogám, rasizmu, terorizmu a iným nežiadúcim vplyvom, ktoré produkuje spoločnosť.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BERNE, E. *Jak se lidé hrají*. 2. vyd. Liberec : Dialog, 1992. 194 s. ISBN 80-85194-51-X.
- [3] BLANCHARD, K., JOHNSON, S.: *Minutový manažér*. 1. vyd. Praha : Pragma 1993. 111 s. ISBN 80-85213-29-X.
- [4] BOROŠ, J. *Motivácia a emocionalita človeka*. 1. vyd. Bratislava : 1995. 181 s. ISBN 80-85193-42-6.
- [5] BRUCE, A., LANGDOM, K. *Strategické myslenie*. 1. vyd. Bratislava : Slovart, 2002. 72 s. ISBN 80-7145-657-8.
- [6] ENKELMANN, B.N.. *Sila motivácie. Ako motivovať seba aj iných*. 1. vyd. Bratislava : Slovo, s.r.o., 1992. 200 s. ISBN 80-85711-30-3.
- [7] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [8] FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava : Iris, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.
- [9] GALLWEY T.W. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Metoda Innter Game. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 256 s. ISBN 80-7261-115-1.
- [10] GLOGAR, A. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. 3. vyd. nezměněné. Zlín : UTB, 2004. 106 s. ISBN 80-7318-168-1.
- [11] GREGAR, A. *Personální řízení I. : vybrané kapitoly*. 3. vyd. nezměněné. Zlín : UTB, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [12] JUROVSKÝ, A. *Osobnosť človeka pri práci*. 1. vyd. Bratislava : Práca, 1980. 240 s. ISBN 74-051-8007.
- [13] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vyd. Bratislava : Sprint, 2001, 215 s. ISBN 80-88848-72-5.
- [14] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [15] LAŠŠÁK, V., STYK, O.: *Podnikový manažment*. 1. vyd. Banská Bystrica : UMB v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2000, 164 s. ISBN 80-8055-438-2.

- [16] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : Akademia, 1997. 270 s . ISBN 80-200-0592-7.
- [17] PARDEL, T. *Kapitoly zo všeobecnej psychológie*. Motivácia ľudskej činnosti a správania. 1. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1977. 220 s. ISBN 67-014-77.
- [18] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. Pilíře kompetence v řízení. 2. vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- [19] RUDY, J. *Manažment a teória chaosu alebo nový model organizácie*. 1. vyd. Bratislava : FABER, 1997. 162 s. ISBN 80-967503-6-4.
- [20] STÝBLO, J.: *Personální management*. 1. vyd. Praha, Grada 1993, 336 s. ISBN 80-8542-49-24.
- [21] VETRÁKOVÁ, M. *Personálny manažment*. 1. vyd. Banská Bystrica : EF UMB, 1996. 206 s. ISBN 80-88825-82-2.

Seriálové publikácie

- [22] *Dialógy o ekonomike a riadení*. Bratislava : IRIS, 2002. 131 s. ISSN 1335-4582.

Internetové zdroje

- [23] DARREN C. TREASURE, Ph.D.: *Motivation is More than a Question of Winning and Losing* <http://www.thepitch.org/text/hf1.htm>
- [24] VOLPI G.: *Finding and strengthening talented football athletes* <http://www.tnfi.com/EAFCFA/articles/volpi-find-athl.htm>
- [25] <http://www.hrweb.sk/main.php?tmpl=article&aid=551>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

FIFA	Medzinárodná futbalová federácia
ČMFS	Českomoravský futbalový zväz
OŠ	Organizačná štruktúra
SCM	Športové centrum mládeže
SFZ	Slovenský futbalový zväz
SK	Športový klub
THP	Technicko-hospodársky pracovník
UEFA	Medzinárodná európska futbalová asociácia
MS	Majstrovstvá sveta
V.I.P	Veľmi významná osoba

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Vznik motivovaného správania	12
Obr. 2. Hierarchia potrieb ľudí.....	15
Obr. 3. Integrovaný motivačný model	19
Obr. 4. Motivačné faktory	23
Obr. 5. Organizačná štruktúra futbalového klubu	44
Obr. 7. Oblasť osobného rozvoja zamestnancov.....	58
Obr. 8. Oblasť vedenia a tímovej práce	60
Obr. 9. Spokojnosť s pracovným ohodnotením	61
Obr. 10. Štruktúra motivačných faktorov.....	62

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie.....	16
Tab.2. Desatoro nehmotnej motivácie ľudí.....	27
Tab.3. Prehľad najvyužívanějších princípov, prístupov a metód hmotnej motivácie pracovníkov	28
Tab.4. Prehľad najvyužívanějších princípov, prístupov a metód nehmotnej motivácie pracovníkov	29
Tab. 5. Základná mzdová tarifa pracovníkov kategórie D v roku 2002.....	49
Tab.6. Základná mzdová tarifa trénerov, THP a vedúcich pracovníkov v roku 2002.....	49
Tab. 7. Základné mzdové tarify profesionálnych športovcov v roku 2002.....	50
Tab. 8. Výsledky dotazníkového výskumu	55
Tab. 9. Výsledky dotazníkového výskumu	55
Tab. 10 Vzor dokumentu Kritériá hodnotenie výkonu zamestnancov	77
Tab. 11. Kritériá dosiahnutých výsledkov a odbornej spôsobilosti.....	78
Tab. 12. Formulár na hodnotenie pracovného výkonu	80
Tab.13. Voliteľný systém zamestnaneckých výhod.....	84

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Nevyplnený dotazník.....	97
Príloha P II: Nevyplnené tlačivo na výskum pomocou štrukturovaných otázok.....	100

PRÍLOHA P I: NEVYPLNENÝ DOTAZNÍK

Vážení zamestnanci,

cieľom tohto dotazníka je zistiť úroveň a kvalitu Vašej motivácie v organizácii, kde pracujete, a preto Vás žiadam o jeho pravdivé vyplnenie. Zistené skutočnosti tak môžu v budúcnosti viesť k zlepšeniu kvality Vašej pracovnej motivácie.

V záujme zachovania objektivity predloženého dotazníka zostane Vaša anonymita zaručená.

Ďakujem Vám za spoluprácu!

1. Pohlavie:

☐ muž

☐ žena

2. Vek:

☐ do 20 r.

☐ 21-30 r.

☐ 31-40 r.

☐ 41-50 r.

☐ 51-60 r.

☐ 61-viac r.

3. Ako dlho pracujete v organizácii?

☐ menej ako 1 r.

☐ 1-5 r.

☐ 6-10 r.

☐ 11-20 r.

☐ 21 a viac r.

4. Do ktorej kategórie zamestnancov patríte?

☐ riadiaci pracovník

☐ technicko-hospodársky pracovník

☐ tréner

☐ hráč

☐ iné

5. Vyhovuje Vám náplň práce, je primeraná Vašej kvalifikácii?

☐ áno

☐ prevažne áno

☐ neviem

☐ skôr nie

☐ nie

6. Máte možnosť povýšenia rastu v rámci Vašej organizácie?

☐ áno

☐ prevažne áno

☐ neviem

☐ skôr nie

☐ nie

7. Myslíte, že vedenie Vašej organizácie je kompetentné na svoju činnosť?

☐ áno

☐ prevažne áno

☐ neviem

☐ skôr nie

☐ nie

8. Ste spokojný/a so vzťahmi na pracovisku?

- ☐ veľmi spokojný/á ☐ spokojný/á ☐ čiastočne spokojný/á ☐ je mi to jedno
☐ skôr nespokojný/á ☐ nespokojný/á ☐ veľmi nespokojný/á

9. Ste spokojný/a s tým ako sa darí Vašej organizácii?

- ☐ veľmi spokojný/á ☐ spokojný/á ☐ čiastočne spokojný/á ☐ je mi to jedno
☐ skôr nespokojný/á ☐ nespokojný/á ☐ veľmi nespokojný/á

10. Ste spokojný/a s tým ako pracujú Vaši kolegovia?

- ☐ veľmi spokojný/á ☐ spokojný/á ☐ čiastočne spokojný/á ☐ je mi to jedno
☐ skôr nespokojný/á ☐ nespokojný/á ☐ veľmi nespokojný/á

11. Chceli by ste sa vzdelávať za účelom, že by Vám dosiahnuté vzdelanie zabezpečilo pracovné povýšenie?

- ☐ áno ☐ prevažne áno ☐ neviem ☐ skôr nie ☐ nie

12. Máte pocit, že Vám chýba nejaké dôležité pracovné vybavenie?

- ☐ áno ☐ prevažne áno ☐ neviem ☐ skôr nie ☐ nie

13. Máte pocit, že ste za Váš výkon dostatočne ohodnotený?

- ☐ áno ☐ prevažne áno ☐ neviem ☐ skôr nie ☐ nie

14. Máte pocit, že Vás nadriadení dostatočne doceniajú?

- ☐ áno ☐ prevažne áno ☐ neviem ☐ skôr nie ☐ nie

15. Máte pocit, že máte včasný prístup k potrebným informáciám?

- ☐ áno ☐ prevažne áno ☐ neviem ☐ skôr nie ☐ nie

16. Poskytuje Vám zamestnávateľ niektoré z uvedených zamestnaneckých výhod?

- ☐ nie ☐ áno
☐ mobilný telefón ☐ služobný automobil ☐ notebook ☐ prístup k internetu ☐ iné

17. Keby ste dostal/a platovo vyššiu ponuku z inej podobnej organizácie, prijali by ste ju?

- ☐ áno ☐ prevažne áno ☐ neviem ☐ skôr nie ☐ nie

18. Ohodnot' te, aké sú podľa Vás dôležité nasledujúce skutočnosti. Zorad' te jednotlivé položky podľa toho, aký význam im pripisujete. Číslo 1 znamená najvyššiu dôležitosť, číslo 10 najnižšiu.

- ☐ výška mesačného príjmu
- ☐ vzťahy na pracovisku
- ☐ možnosti postupu v práci
- ☐ pracovné podmienky prostredie
- ☐ obsah práce
- ☐ dobré meno organizácie
- ☐ sociálna starostlivosť podniku
- ☐ pracovná doba
- ☐ možnosti participácie na riadení a rozhodovaní
- ☐ možnosť slobodne vyjadriť svoj názor

19. Označte pozitíva Vašej práce (môžete označiť aj viac odpovedí):

- ☐ finančné ohodnotenie
- ☐ zamestnanecké výhody
- ☐ pracovné prostredie
- ☐ vzťahy na pracovisku
- ☐ štýl práce vedenia organizácie
- ☐ náplň Vašej práce

20. Označte demotivujúce faktory Vašej práce (môžete označiť aj viac odpovedí):

- ☐ finančné ohodnotenie
- ☐ zamestnanecké výhody
- ☐ pracovné prostredie
- ☐ vzťahy na pracovisku
- ☐ štýl práce vedenia organizácie
- ☐ náplň Vašej práce

PRÍLOHA P II: NEVYPLNENÉ TLAČIVO NA VÝSKUM POMOCOU ŠTRUKTUROVANÝCH OTÁZOK

OTÁZKY DP

Dobrý deň, som študentom 5. ročníka Fakulty manažmentu a ekonomiky Univerzity Tomáša Baťu v Zlíne, pracujem na diplomovom projekte, ktorého cieľom bude vypracovať motivačnú stratégiu pre futbalový klub, a tým pomôcť rozvoju futbalu v ČR.

Ďakujem Vám za Váš čas a som si istý, že Vaše dlhoročné skúsenosti budú veľkým prínosom pre skvalitnenie tohto projektu.

1. Pán poznáte veľmi dobre náš aj svetový futbal, čo podľa Vás predstavuje najväčší motivačný impulz v našich podmienkach v porovnaní so svetovou špičkou pre

a) hráčov:

b) manažérov klubov:

c) zamestnancov:

d) trénerov:

2. Čo Vás viedlo k tomu aby ste venovali futbalu toľko lásky a energie? Akú zásluhu na tom majú:

a) futbal ako taký:

b) kolektív spoluhráčov:

c) sláva a uznanie:

d) peniaze:

3. Aký je v dnešnom futbale dôležitý fanúšik, aké sú podľa vás základné rozdiely medzi fanúšikmi ich vzťah k futbalu a klubu vo svete a v ČR ?
