

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102004/B/2019/36100139018694404

**EFEKTÍVNOSŤ PRACOVNEJ MOTIVÁCIE
ZAMESTNANCOV CESTOVNÝCH
KANCELÁRII**

Bakalárska práca

2019

Michaela Hrehušová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

**EFEKTÍVNOSŤ PRACOVNEJ MOTIVÁCIE
ZAMESTNANCOV CESTOVNÝCH
KANCELÁRII**

Bakalárska práca

Študijný program: Podnikanie v cestovnom ruchu a službách

Študijný odbor: Cestovný ruch

Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Iveta Fodranová, PhD.

2019

Michaela Hrehušová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela pod'akovať všetkým, ktorí pri mne stáli pri písaní bakalárskej práce. Pod'akovanie patrí hlavne vedúcej práce Ing. Ivete Fodranovej, PhD. za poskytnutie cenných rád a pripomienok, ďalej by som chcela pod'akovať mojej mamine a pani sekretárke zo SACKA, ktoré mi pomohli so zbieraním respondentov k môjmu dotazníku.

ABSTRAKT

HREHUŠOVÁ, Michaela: *Efektívnosť pracovnej motivácie zamestnancov cestovných kancelárií*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Iveta Fodranvá, PhD. – Bratislava OF EU, (2019, s.)

Cieľom záverečnej práce je zistiť efektívnosť motivácie zamestnancov cestovných kancelárií.

Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 17 grafov, 11 tabuliek, 4 schémy a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma i v zahraničí – teoretickému vymedzeniu základných pojmov, cestovné kancelárie a cestovné agentúry a špecifiká zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr. V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce a metodika práce s metódami skúmania. Záverečná kapitola sa zaoberá výsledkami práce a diskusiou, kde analyzovali do akej miery pôsobí finančné ohodnotenie ako stimul k vyššiemu výkonu a čo v skutočnosti motivuje zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr k vyššiemu pracovnému výkonu. Výsledkom riešenia danej problematiky je, že finančné ohodnotenie dostatočne pôsobí ako stimul k motivácii zamestnancov a zamestnancov v skutočnosti motivuje aj uznanie zo strany nadriadeného k vyššiemu pracovnému výkonu.

Kľúčové slová:

Motivácia, zamestnanec, cestovná kancelária, cestovná agentúra, nástroje motivácie, finančné a nefinančné benefity, fluktuácia zamestnancov.

ABSTRACT

HREHUŠOVÁ, Michaela: *Effectiveness of Travel Agencies Employee's Motivation*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Services and Tourism. – Bachelor Thesis Lead: Iveta Fodranová, PhD. – Bratislava: OF EU, (2019, p.)

The goal of the thesis is to find effectiveness of travel agencies employee's motivation.

The thesis is divide into 4 parts. It contains 17 graphs, 11 tables, 4 schedules and an appendix. The first chapter devotes to a current status of the issue – to define certain fundamental terms: travel agencies and specifics of travel agency employees. The next chapter characterizes the objective of the objective of the thesis and the methodology and the methods of the research. The last chapter talks about the results og the thesis and discussson on how much does the financial aspect acts upon the stimulation of work performance, and what does really motivate the travel agency employees to increased work performance. The result of the research of given issue is that the financial aspect does in fact sufficiently serve as a stimulation of the employee's motivation and that employees are also motivated to higher work performance by the recognition from their superiors.

Keywords: Motivation, employee, travel agency, terms of motivation, financial and non-financial benefits of employees, staff turnover.

Obsah

Zoznam tabuliek.....	8
Zoznam grafov	8
Zoznam schém	9
Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.	11
1.1 Teoretické vymedzenie základných pojmov	13
1.1.1 Motivácia a motivačný proces	14
1.1.2 Teórie pracovnej motivácie	18
1.1.3 Vplyv motivačných faktorov na pracovný výkon	19
1.2 Cestovné kancelárie a cestovné agentúry	21
1.3 Špecifiká zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr.....	23
1.3.1 Nástroje pracovnej motivácie	25
1.3.2 Fluktuácia zamestnancov	29
1.3.3 Metodika merania efektívnosti zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr	32
2 Cieľ práce	35
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	35
4 Výsledky práce a diskusia	37
Záver.....	52
Zoznam použitej literatúry	53
Prílohy	Chyba! Záložka nie je definovaná.

Zoznam tabuliek

Tab. č. 1: Členenie motívov podľa aspektu	15
Tab. č. 2: Nástroje pracovnej motivácie	25
Tab. č. 3: Nástroje finančnej a nefinančnej motivácie.....	26
Tab. č. 4: Doplnkové mzdové formy	27
Tab. č. 5: Prehľad finančných a nefinančných benefitov	28
Tab. č. 6: Rozdelenie protifluktučných opatrení.....	30
Tab. č. 7: Subjektívne a objektívne faktory podmieňujúce výkon	33
Tab. č. 8: Modely výkonovej motivácie	34
Tab. č. 9: Veľkosť podniku (v počte zamestnancov).....	40
Tab. č. 10: Motivácia zamestnancov podľa druhu podniku.....	48
Tab. č. 11: Možnosť finančných alebo nefinančných benefitov podľa podniku	49

Zoznam grafov

Graf č. 1: Pohlavie respondentov	37
Graf č. 2: Vek respondentov	37
Graf č. 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie.....	38
Graf č. 4: Zaradenie respondentov do cestovnej kancelárie alebo cestovnej agentúry	39
Graf č. 5: Pracovný pomer zamestnancov	39
Graf č. 6: Motivácia zamestnancov	41
Graf č. 7: Vnútorne faktory motivácie.....	41
Graf č. 8: Vonkajšie faktory motivácie.....	42
Graf č. 9: Nástroje finančnej motivácie	43
Graf č. 10: Nástroje nefinančnej motivácie	43
Graf č. 11: Benefity	44
Graf č. 12: Finančné benefity	45
Graf č. 13: Nefinančné benefity.....	45
Graf č. 14: Ponuka možnosti kariérneho rastu po ukončení štúdia	46
Graf č. 15: Študenti, ktorí plánujú pokračovať v práci	47
Graf č. 16: Motivácia zamestnancov podľa druhu podniku	48
Graf č. 17: Možnosť finančných alebo nefinančných benefitov podľa podniku	49

Zoznam schém

Schéma č. 1: Vzťah stimulácie a motivácie (Fuchdová K., Kravčáková G., 2004)	16
Schéma č. 2: Základná schéma motivácie podľa Moorheada a Griffina	17
Schéma č. 3: Vnútorne a vonkajšie faktory motivácie	20
Schéma č. 4: Hmotná a nehmotná motivácia.....	21

Úvod

Motivácia zamestnancov v súčasnej dobe nie je len o finančnej odmene, ktorú zamestnanci dostávajú, ale aj o výhodách, ktoré zamestnávateľa poskytujú. Je dôležité vedieť motivovať svojho zamestnanca, aby v práci, ktorú vykonáva dosahoval čo najvyššie výkony. Motivovaný pracovník je verný svojmu zamestnávateľovi a neodíde ku konkurencií. Tento akt sa nazýva fluktuácia zamestnancov a je spojený s nedostatočne motivovanými pracovníkmi, ktorí opúšťajú firmu.

Už v minulosti definovali motiváciu takí veľikáni ako napríklad americký psychológ Abraham Harold Maslow, rok 1943, ktorý zdefinoval päť základných ľudských potrieb a usporiadal ich podľa ľudských priorít do Maslowovej pyramídy potrieb. Neskôr túto teóriu rozšíril Clayton Paul Aldefer a ľudské potreby usporiadal do troch stupňov. Ďalší, kto definoval motiváciu bol F. Herzberg s jeho dvojfaktorovou teóriou pracovnej motivácie.

Tieto skutočnosti len poukazujú na to, aké je dôležité venovať pozornosť svojim zamestnancom, ich potrebám, prioritám a motivovať ich k tomu, čo je v konečnom dôsledku prospešné pre samotný podnik.

V bakalárskej práci sa budeme hlavne zameriavať na zamestnancov cestovných kancelárii a cestovných agentúr. Budeme analyzovať motiváciu týchto zamestnancov, finančné a nefinančné benefity, ktoré ako zamestnanci cestovného ruchu získavajú.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.

„Motivácia pracovníkov patrí k hlavným úlohám a zodpovednosti ich vedúcich. Dôvod je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracujú usilovnejšie, sú ústretovejší aj ochotnejší a dopúšťajú sa menšieho počtu chýb. Docieľujú tak nie len lepšie výsledky, ale vyžadujú aj menší dohľad a kontrolu. Lepšie pôsobia aj na zákazníkov a partnerov organizácie.“ (Urban J., 2017) ¹

Prieskumu autorov Gostick a Elton ukázal, že manažment poskytol zamestnancom príležitosť na rast a povýšenie a záležalo im aj na osobnom dobre jednotlivcov. Vplyv na pracovný život malo zapájanie zamestnancov do rozhodovania a dbali na ich osobný prospech.

Spomínaní autori v prieskume ďalej prišli na to, že angažovanejší boli zamestnanci, ktorí boli viac stotožnení s imidžom spoločnosti prostredníctvom symbolu ich organizácie. Imidž alebo reputácia spoločnosti má pre zamestnancov význam. (Gostick A., Elton Ch., 2007) ²

Jeden z podstatných nástrojov, ako môžeme v organizácii riadiť pracovný výkon zamestnancov je rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Riadenie výkonnosti pomocou rozvoja dodáva strategickejší rozmer. Základným cieľom podnikového vzdelávania nie je len rozvoj alebo osvojovanie si nových znalostí a zručností (ako napríklad odborná pôsobnosť alebo kvalifikácia), ale hlavne dosiahnutie zmien v myslení a chovaní zamestnancov. Zamestnanci sú dôležití pre ďalší rozvoj podniku a pre dosiahnutie a udržanie konkurencieschopností. (Holátová D., Doležalová V., a kolektív, 2014) ³

¹ URBAN Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. . 160 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-271-0227-3.

² GOSTICK, Andrian, ELTON, Chester, 2007. *Motivačný princíp*. Ako najlepší manažéri využívajú oceňovanie, aby angažovali svojich ľudí, udržali talenty a zrýchlili výkon. Free Press. 127 s. ISBN 978-80-8109-125-4.

³ HOLÁTOVÁ, Darja, DOLEŽALOVÁ, Vlasta a kol., 2014. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost. Žilina: Nakladatelství GEORG. 147 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-8154-121-6.

Fenomén súčasnosti je globalizácia, ktorej sa musia prispôbiť podnikateľské subjekty, pokiaľ chcú byť úspešné a udržať si svoje aktivity v stále sa meniacom prostredí. Globalizácia svetovej ekonomiky mení dôležité pravidlá boja medzi konkurenciou. Súčasný vývoj trhového prostredia, ktoré vyžaduje hľadať nové metódy, ako zvýšiť efektivitu a prekonávať konkurenciu. Je potrebné hľadať nové prístupy, ale aj metódy hlavne v oblastiach vzťahov a riadení ľudských zdrojov. (Holátová D., Doležalová V., a kolektív, 2014) ⁴

Každý jedinec je ochotný uplatniť svoje dispozície pri vykonávaní určitej pracovnej činnosti len vtedy, keď mu to prinesie nejaký osobný prospech. Ak je po pracovníkovi požadovaný nejaký pracovný výkon, musí sa dozvedieť, aké výhody môže získať. (Zbyněk P., 2007) ⁵

Manažéri, riaditelia alebo majitelia spoločnosti by si mali nájsť čas na prehodenie aspoň slovka so svojimi zamestnancami, aby zamestnanci nemali pocit, že sa o nich nikto nezaujíma. Motiváciou pre zamestnanca, prečo ostať v spoločnosti sú finančné a iné odmeny, benefity, dokonca zvyšovanie platu. Veľmi dôležité je vedieť aké mal zamestnanec dôvody na to, aby opustil spoločnosť. Z týchto informácií sa dá potom čerpať, aby sme zistili, čo je potrebné urobiť, aby sme si zamestnancov udržali. (Podnikam.sk, 2011) ⁶

Motivácia je zložená jednak na uspokojovaní potrieb, jednak na osobných rysoch jednotlivca. Osobnosť je formovaná faktormi biologickými (genetický základ), faktormi sociálnymi, ako je pôsobenie rodiny, známych, spolupracovníkov a faktormi kultúrnymi, ktoré vychádzajú z kultúry národa, zvykov, noriem, hodnôt tradícií atď. (Duchon B., Šafránková J., 2008) ⁷

⁴ HOLÁTOVÁ Darja, DOLEŽALOVÁ Vlasta a kol., 2014. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost. Žilina: Nakladatelství GEORG. 147 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-8154-121-6.

⁵ ZBYNĚK, Pitra, 2007. *Základy managementu*. (management organizací v globálním světě počátku 21. století). 1. vyd. Praha: PBtisk Příbram. 350 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-86946-33-7.

⁶ Podnikam.sk. Ako si udržať dobrého zamestnanca. *Podnikam.sk* [online]. 2011-06-16 [cit.2019-03-12]. Dostupné na: <https://podnikam.sk/ako-si-udrzat-dobreho-zamestnanca/>.

⁷ DUCHOŇ, Bedřich, Šafránková, Jana, 2008. *Management*. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 378 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-7400-003-4.

Ak je pracovný výkon jedinca považovaný za neuspokojivý, častokrát býva dávany do súvislosti s nedostatočnou motiváciou. Pričom problémy výkonu nebývajú automaticky spôsobované nízkou úrovňou motivácie, ale môže byť spôsobený napr. nedostatkom príležitostí či nedostatkom zručností a skúseností. (Donnelly J.H.jr., Gibson J.L., Ivancevich J.M., 2005)⁸

My sa stotožňuje s autorom J. Urbanom, ktorý tvrdí, že najčastejšou chybou pri motivácii zamestnancov je jej zjednodušenie na plat. Finančné odmeňovanie je dôležité, ale ani vysoký plat nie je zárukou vysokého nasadenia. (Urban J., 2006)⁹

Cestovný ruch predstavuje dôležitú súčasť ekonomík vyspelých, ale aj rozvojových štátov. Podľa údajov Svetovej rady cestovania a cestovného ruchu (WTTC) je cestovný ruch jedným z najvýznamnejším tvorcom pracovných miest a zároveň jedným z najziskovejších odvetví svetovej ekonomiky. (Mikušáková J., 2010)¹⁰

Internetová stránka Tourism HR píše o desiatich veciach, ktoré zamestnanci v cestovnom ruchu majú radi na svojej práci: možnosti, rokovanie s ľuďmi, spolupráca s ostatnými zamestnancami cestovného ruchu, príležitosti v stále rastúcom sektore, kariérny rast, rozvoj globálnych zručností, ľahký štart pri zamestnaní v cestovnom ruchu, ďalej sa zamestnancom páčila možnosť vzdelávania, prémie, ktoré dostávajú k svojej mzde a nakoniec to bola kreativita, ktorú pri práci radi využívajú. (Tourism HR)¹¹

1.1 Teoretické vymedzenie základných pojmov

Dôležitou oblasťou pracovného života je motivácia zamestnancov. Správne pochopiť motivovanie zamestnancov je dôležité na jednej strane pre zamestnancov, ale na druhej strane aj pre ich nadriadených, personalistov a vedenie podniku. Pracovníci, ktorí sú motivovaní dosahujú vyšší pracovný výkon a sú spokojnejší s ich prácou. Zamestnanci

⁸ DONNELLY, James H., jr., GIBSON, James L., IVANCEVICH John M., 2005. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. 824 s. (vlastný preklad). ISBN 80-7169-422-3.

⁹ URBAN, Jan, 2006. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI. 276 s. (vlastný preklad). ISBN 80-7357-220-6.

¹⁰ MIKUŠÁKOVÁ Janka, 2010. In: *Mladá veda*. Young Science [online]. Prešov: UNIVERSUM spol. s r.o., vol. 5 (8), pp. 188-199, [2019-03-13]. ISSN 1339-3189. Dostupné na: http://www.mladaveda.sk/casopisy/17/17_2017_20.pdf.

¹¹ Tourism HR. *Top Ten Things Tourism Employees Like About Their Jobs*. Discover Tourism [online]. [2019-03-19]. (vlastný preklad). Dostupné na: <http://tourismhr.ca/discover-tourism/top-ten-things-tourism-employees-like-about-their-jobs/>.

nespokojní so svojou prácou sa môžu rozhodnúť opustiť podnik, a tým zvýšiť mieru fluktácie. (Holátová D., Doležalová V., a kol., 2014) ¹²

1.1.1 Motivácia a motivačný proces

„Motivácia je jedným zo základných psychických procesov. Je to vnútorná pohnútko, ktorá podnecuje konanie človeka. Motivácia môže byť aktivovaná pomocou rôznych stimulov. Motivácia úzko súvisí s výkonnosťou človeka.“

„Motivovanie je úsilie jedného ľudského jedinca alebo jedincov vytvoriť u iného jedinca (iných jedincov) motiváciu pre požadované správanie a v praxi je nutnou súčasťou riadenie, a vychádza z toho, že človeku sa z hľadiska jeho prirodzených pohnútok nechce pracovať, pokiaľ nemá motiváciu.“

„Sebamotivovanie je úsilie ľudského jedinca motivovať sám seba.“ (ManagementMania.com, 2015) ¹³

Motivácia je, podľa Duchoňa a Šafránkovej, intrapsychický proces, ktorý má svoj zdroj vo vnútornej a vonkajšej situácii jednotlivca. Vonkajšie podnety môžu človeka stimulovať, ale nemusia motivovať k určitému správaniu, k tomu je potreba podmienky príslušného vnútorného „vyladenia“. (Duchon B., Šafránková J., 2008) ¹⁴

Ďalej Miroslav Majtán definuje motiváciu ako ucelený súbor činností, kde riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom, aby vlastníci, zamestnanci a zákazníci dosiahli čo najvyššiu hodnotu.

Goleman naopak tvrdí, že mnoho ľudí motivujú práve vnútorné faktory, ako sú veľa peňazí alebo status, ktorý vychádza zo silného titulu alebo z pôsobenia v prestížnej organizácii. (Goleman D., 2011) ¹⁵

¹² HOLÁTOVÁ Darja, DOLEŽALOVÁ Vlasta a kol., 2014. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost. Žilina: Nakladatelství GEORG. 147 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-8154-121-6.

¹³ Motivácia, motivovanie a motivačný teórie. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 14.10.2015 [cit. 27.12.2018]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/motivacia-motivovanie-a-motivacny-teorie>

¹⁴ DUCHOŇ, Bedřich, Šafránková, Jana, 2008. *Management*. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 378 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-7400-003-4.

¹⁵ GOLEMAN, Daniel, 2011. *Základy moderního managementu*. 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Review Press. (vlastný preklad). ISBN 978-80-7261-449-3.

Za základné zdroje motivácie sa vo všeobecnosti považujú potreby, hodnoty, návyky, ideály a záujmy. (Fuchdová K., Kravčáková G., 2004) ¹⁶

V súvislosti s motiváciou sa spája aj motív, ktorý predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu či dôvod určitého ľudského správania a dáva mu zmysel. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ. Niekedy ide o dlhodobu pôsobiaci motív a niekedy súčasne pôsobí viacero motívov s rôznou intenzitou. (Kachaňáková A., 2003) ¹⁷

Manažér by sa mal zaujímať o to, prečo človek nejako koná alebo konal, z čoho vyplýva, že má poznať motív jeho činnosti a správania. Pod motívom sa všeobecne rozumie vnútorný podnet. V psychike človeka nikdy neexistuje len jedna pohnútku alebo motív, vždy ich je viac a vytvárajú spolu komplex, hierarchiu, sú odlišné a pôsobia rôzne v situáciách.

Tab. č. 1: Členenie motívov podľa aspektu

Vzniku	Primárne
	Sekundárne
Orientácie	Inštrumentálne
	Konzumačné
Hodnoty	Pozitívne
	Negatívne
Stupeň uvedomenia	Vedomé
	Nevedomé
Intenzita	Slabé
	Silné

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 13 s. ISBN 80-89018-66-1.

S motiváciou sa spája problematika stimulácie. Stimuláciou môžeme rozumieť „vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie“.

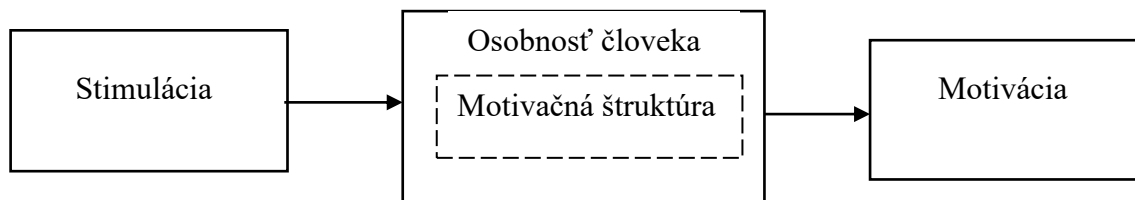
¹⁶ FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

¹⁷ KACHAŇÁKOVÁ, Anna, 2003. *Riadenie ľudských zdrojov*. Ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: SPRINT. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.

Stimul je vonkajší podnet, ktorý vychádza buď z vnútra človeka (strach, únava atď), alebo exogénna pohánka a vtedy sa nazýva incentív (napr. finančná odmena).

Medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah, ktorý je znázornený v schéme 1.

Schéma č. 1: Vzťah stimulácie a motivácie (Fuchdová K., Kravčáková G., 2004)



Zdroj: FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 14 s. ISBN 80-89018-66-1.

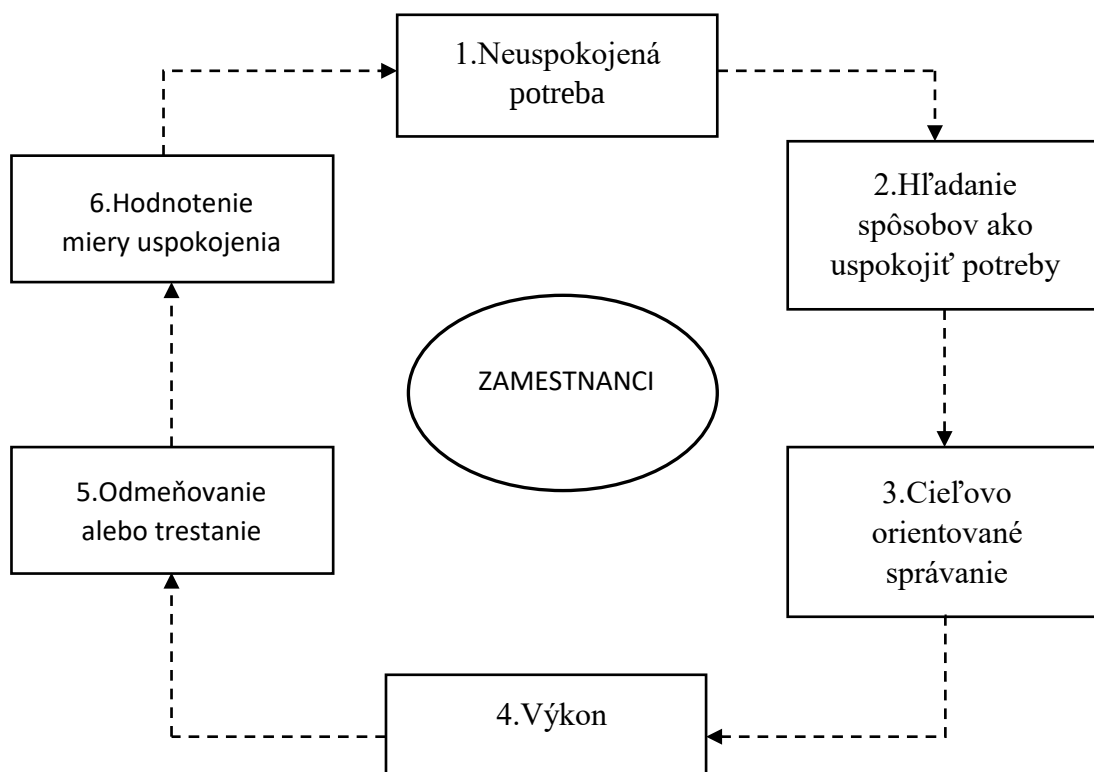
Motiváciu pracovného výkonu definuje Fuchdová a Kravčáková ako zdroj transformačného procesu, s ktorým treba dobre hospodáriť a od ktorého sa očakáva pracovný výkon, potom je potrebné ovplyvňovať motiváciu. Táto činnosť sa prejaví v ukazovateľoch, kde môžeme vidieť hospodárnosť, ekonomickú efektívnosť a ktoré majú vplyv na rozvoj organizácie. Najčastejšie sa v organizáciách stimulujú tieto oblasti pracovnej aktivity: výkon a výkonnosť, kooperácia, tvorivosť, zodpovednosť, sebarozvoj a iné.

V praxi sa stretávame s tým, že motiváciu treba zvyšovať, čiže dostať ju na optimálnu hladinu, lebo keď bude úroveň motivácie nízka, pracovný výkon zamestnanca bude nedostatočný. Naopak, problém môže nastať vtedy, ak je pracovník premotivovaný. (Fuchdová K., Kravčáková G., 2004) ¹⁸

S motiváciou sa spája aj proces, ktorý je definovaný ako: proces, vďaka ktorému dochádza k pracovnej motivácii, popisuje schéma motivácie od Moorheada a Griffina.

¹⁸ FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

Schéma č. 2: Základná schéma motivácie podľa Moorheada a Griffina



Zdroj: FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

Činnosť motivovania začína vtedy, keď pracovník vníma, že mu niečo chýba, čo je preňho dôležité. Pod vplyvom týchto skutočností sa pracovník snaží znížiť nedostatok. Hľadá spôsoby, ktorými by situáciu zmenil. Dochádza k rozhodnutiu ktorým smerom sa jeho konanie a správanie bude uberať a dochádza k reálnej činnosti- výkonu. Organizácia ma na starosti posudzovať prínos pracovníka a určuje výšku odmeny pre pracovníka. Potom pracovník hodnotí výšku odmeny a posudzuje či uspokojila nasýtiť nedostatok, ktorý mu chýbal.

Dosiahnutý výsledok buď úplne eliminoval nedostatok, alebo ho len čiastočne pokryl a existuje ďalej, len sa zmenila miera jeho pociťovania. Ak už pracovník nechce vykonávať úsilie na zníženie nedostatku, potom jeho motív zanikol.

Organizácia ovplyvňuje motiváciu pracovníka a v tomto procese doňho vstupuje dvakrát. Prvýkrát pri rozhodovaní sa o intenzite, smere a vytrvalosti činnosti, kde pracovníka ovplyvňuje minulé skúsenosť, ktorú získal v organizácii, a preto môžeme

hovoríť o nehmotnej stimulácii pred výkonom. Druhýkrát, kde sa organizácia zapája do procesu, ide o hmotnú stimuláciu po pracovnom výhone (finančnú a nefinančnú). Táto stimulácia ma za úlohu znížiť pocit nedostatku a zároveň ide o získanie pozitívnej alebo negatívnej skúsenosti. (Fuchdová K., Kravčáková G., 2004) ¹⁹

1.1.2 Teórie pracovnej motivácie

Teórie pracovnej motivácie sa zaoberajú motivačnými príčinami, ktoré podnecujú to, ako sa pracovník správa. Existuje niekoľko druhov definícií teórii potrieb, ale medzi najzákladnejšie patrí Maslowovova teória potrieb, Alderferova teória ERG, Herzbergova dvojfaktorová teória a McClellandova teória potrieb.

Maslowovova teória potrieb za základný zdroj motivácie považuje ľudské potreby, ktoré sú zoradené do päťstupňovej pyramídy. Znižovanie napätia začína u hierarchicky najnižšími potrebami (fyziologické potreby a potreba bezpečia a istoty), ďalšie dve úrovne sú hierarchicky považované za potreby vyššieho radu (sociálne potreby a potreba uznania a ocenenia) a na vrchole sa nachádza potreba sebarealizácie. Táto potreba vyjadruje ako sa človek usiluje stať sa takým, ako on chce.

Alderferova teória ERG zoskupuje ľudské teórie do troch úrovní (potreby existenčné, potreby vzájomných vzťahov a potreby rastu), kde sa nedostatok môže prejavovať naraz u viacerých potrieb. Táto teória sa zaoberá ľudskými potrebami a ich dôležitosťou, pričom zohľadňuje rozdiely medzi ľuďmi.

Herzbergova dvojfaktorová teória sa snaží dať manažérom návod, ako ovplyvniť pocit spokojnosti u pracovníkov, pričom spokojnosť determinuje výkon. Autor podnety z vonkajšieho prostredia nazval dissatisfaktory a považuje ich za primerane udržiavajúce úroveň spokojnosti.

McClellandova teória potrieb je podmienená tromi motívmi- potreba výkonu, potreba moci a potreba pričlenenia sa, pričom potreba výkonu je spoločná pre všetky činnosti, pretože dochádza ku ohodnoteniu ega. (Fuchdová K., Kravčáková G., 2004) ²⁰

My sa prikláňame ku Herzbergovej dvojfaktorovej teórii, ktorá sa na motiváciu pozerá z pohľadu manažéra a dáva mu návod ako u zamestnancov vyvolať pocit spokojnosti. Na

¹⁹ FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

²⁰ FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

rozdiel od Maslowovej teórie potrieb a Alderferovej teórie ERG, ktoré sa zaoberajú ľudskými potrebami. McClellandova teória potrieb hovorí zas o tom, ako v konečnom dôsledku človeka motivuje jeho vlastné ego k lepšiemu výkonu.

1.1.3 Vplyv motivačných faktorov na pracovný výkon

V pracovnom procese sa motivácia prejavuje vo vzťahu človeka k práci a v jeho pracovnej aktivite má motivácia priamy vplyv na jeho výkon a výkonnosť. Uplatňuje sa zručnosť manažéra motivovať každého jedného pracovníka skupiny, ktorú riadi. Pri jeho motivovaní je dôležité poznať zamestnancovu hierarchiu hodnôt a jeho životný štýl.

Faktory, ktoré ovplyvňujú zamestnanca v práci sú: istota, bezpečnosť (ktorá je definovaná, ako súbor záruk, ktoré môže dať zamestnávateľ zamestnancovi), príležitosť na postup (záruky, ktoré zlepšia zamestnancovi ekonomickú situáciu, organizačný status alebo profesionálnu kvalifikáciu), mzda, charakter a vnútorný obsah práce (vnútorné aspekty práce, ako tvorivý prístup, iniciatíva, presnosť a pod.), bezprostredný nadriadený (profesionálne riadenie ľudí manažérom), sociálne aspekty pracovnej činnosti, komunikácia, pracovné podmienky a pôžitky (napríklad využívanie sociálneho fondu, dovolenky, výhody dôchodkového a sociálneho poistenia).

Poradie faktorov je dôležité chápať ako komplex, z ktorých si zamestnanec vyberá tie faktory, ktoré sú preňho v danej chvíli najdôležitejšie. Ak sú uspokojené základné potreby, začína stúpať záujem o sociálne aspekty, uznanie, kariérny rast atď. (Hospodárske noviny)²¹

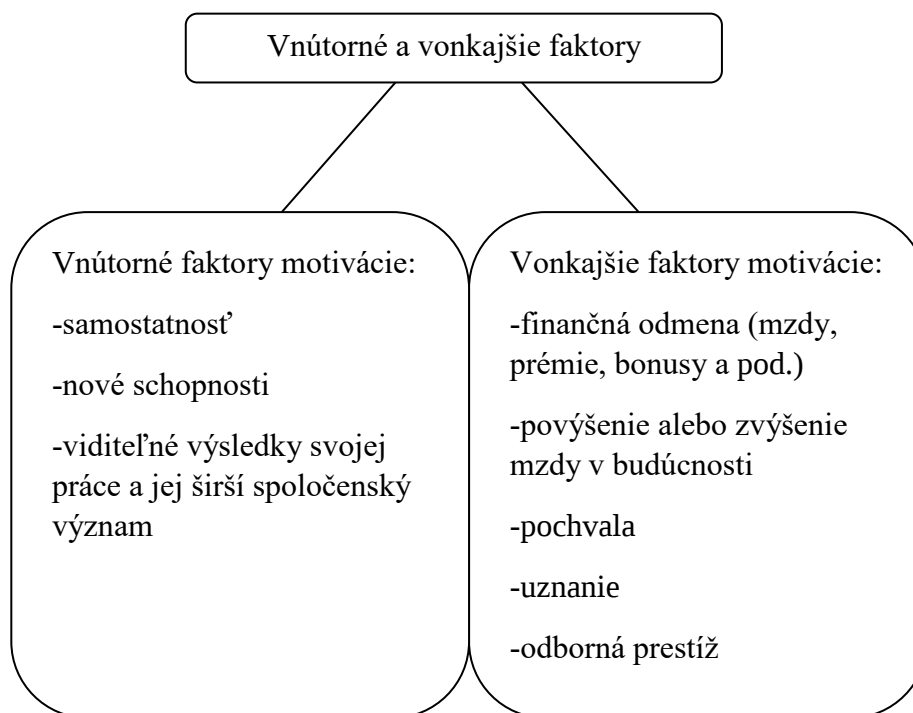
Vnútornú motiváciu je možné podporovať u väčšiny zamestnancov, napríklad striedaním rôznych úloh, zdôrazňovaním, v čom je ich práca zaujímavá, zvyšovanie samostatnosti a právomocí a častejšia spätná väzba poukazujúca na dosiahnuté výsledky. K vonkajším faktorom motivácie patrí napríklad finančná odmena, ktorú zamestnanci za svoju prácu (ak ju vykonajú správne a včas) dostanú od svojich zamestnávateľov.

Význam nehmotnej motivácie býva vedúcimi podceňovaný, pričom uspokojujú potreby, ktoré sa nedajú peniazmi uspokojiť. Medzi hmotnou motiváciou samozrejme

²¹ Vydavateľstvo Verlag Dashöfer. Faktory motivácie v pracovnom procese. *Hospodárske noviny*. Servisné prílohy [online]. [cit.2019-01-09]. Dostupné na: <https://hnporadna.hnonline.sk/poradensky-servis/85550-faktory-motivacie-v-pracovnom-procese>.

dominujú peniaze. Platí pre ne, že s rastúcim motivačným účinkom uspokojovania potrieb klesá. Ďalšie zvýšenie príjmu pre zamestnanca už nie je motivujúce. (Urban J., 2017) ²²

Schéma č. 3: Vnútorne a vonkajšie faktory motivácie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa: URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. . 157 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-271-0227-3.

²² URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. . 157 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-271-0227-3.

Schéma č. 4: Hmotná a nehmotná motivácia



Zdroj: vlastné spracovanie podľa: URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. . 157 s. (vlastný překlad). ISBN 978-80-271-0227-3.

Je veľmi dôležité poznať postupnosť hodnôt zamestnanca a na základe týchto hodnôt využívať faktory vnútornej a vonkajšej motivácie. Manažér alebo vedúci pracovník by mal vedieť zhodnotiť, kedy je vhodné použiť hmotnú alebo nehmotnú motiváciu, aby zamestnanca dostatočne motivoval. Keď sú už uspokojené základné potreby pracovníka, začína stúpať jeho záujem o iné výhody, ktoré môže zamestnávateľ poskytnúť, napríklad sociálne aspekty, uznanie alebo kariérny rast.

1.2 Cestovné kancelárie a cestovné agentúry

Cestovná kancelária z aspektu predmetu činnosti pôsobí na veľkoobchodnej úrovni a cestovné agentúry pôsobia na maloobchodnej úrovni, predávajú zájazdy cestovných kancelárii. (Novacká L., 2014) ²³

„Prevádzkovanie cestovnej kancelárie alebo prevádzkovanie cestovnej agentúry je podnikaním na základe živnostenského oprávnenia.“

²³ NOVACKÁ, Ľudmila, 2014. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. 3. dopl. vyd. Bratislava: Ekonóm. 475 s. ISBN 978-80-225-3948-7.

Podľa Zákona o zájazdoch, spojených službách cestovného ruchu, niektorých podmienkach podnikania v cestovnom ruchu a o zmene a doplnení niektorých zákonov, môžeme cestovnú kanceláriu a cestovnú agentúru definovať nasledovne: „cestovnou kanceláriou je obchodník, ktorý kombinuje služby cestovného ruchu na účely zostavenia zájazdu, predáva alebo ponúka na predaj zájazdy a uzatvára zmluvu o zájazde alebo sprostredkúva spojené služby cestovného ruchu.

Cestovná kancelária má výlučné právo:

- a) uzatvárať zmluvy o zájazde vo vlastnom mene, prostredníctvom iného obchodníka alebo spolu s iným obchodníkom,
- b) zasilať údaje, ktoré sa týkajú cestujúceho, inému obchodníkovi zakúpené od rôznych obchodníkov prostredníctvom prepojených online rezervačných systémov, pri ktorých obchodník, s ktorým je uzatvorená prvá zmluva o službe cestovného ruchu, zasiela meno a priezvisko, platobné údaje a elektronickú adresu cestujúceho ďalšiemu obchodníkovi alebo ďalším obchodníkom a s týmto obchodníkom alebo obchodníkmi sa uzatvorí zmluva o službe cestovného ruchu najneskôr 24 hodín po potvrdení rezervácie prvej služby cestovného ruchu.
- c) sprostredkovať spojené služby cestovného ruchu.

Cestovná kancelária ďalej

- a) vytvára kombinácie služieb cestovného ruchu, ktoré nie sú zájazdom, ponúka a predáva ich inej cestovnej kancelárii alebo cestovnej agentúre na účel ďalšieho predaja,
- b) ponúka a predáva služby cestovného ruchu,
- c) sprostredkúva predaj služieb cestovného ruchu pre inú cestovnú kanceláriu, cestovnú agentúru alebo iné osoby, najmä dopravcov alebo prevádzkovateľov ubytovacích zariadení,
- d) sprostredkúva predaj zájazdov pre inú cestovnú kanceláriu; zmluva o zájazde sa musí uzatvoriť v mene cestovnej kancelárie, pre ktorú sa zájazd sprostredkúva, a táto zodpovedá za plnenie zmluvy o zájazde,
- e) predáva predmety súvisiace s cestovným ruchom.“

Zákon o zájazdoch, spojených službách cestovného ruchu, niektorých podmienkach podnikania v cestovnom ruchu a o zmene a doplnení niektorých zákonov, podľa ktorého definuje cestovnú agentúru, ako: „cestovnou agentúrou je obchodník, ktorý v rozsahu predmetu podnikania

- a) vytvára kombinácie služieb cestovného ruchu, ktoré nie sú zájazdom, ponúka a predáva ich inej cestovnej kancelárii alebo cestovnej agentúre na účel ďalšieho predaja,
- b) ponúka a predáva služby cestovného ruchu,
- c) sprostredkúva predaj služieb cestovného ruchu pre inú cestovnú kanceláriu, cestovnú agentúru alebo iné osoby, najmä dopravcov alebo prevádzkovateľov ubytovacích zariadení,
- d) sprostredkúva predaj zájazdov pre inú cestovnú kanceláriu; zmluva o zájazde sa musí uzatvoriť v mene cestovnej kancelárie, pre ktorú sa zájazd sprostredkúva, a táto zodpovedá za plnenie zmluvy o zájazde,
- e) predáva predmety súvisiace s cestovným ruchom.

Cestovná kancelária alebo cestovná agentúra nesmie sprostredkovať predaj zájazdu pre osobu, ktorá nie je cestovnou kanceláriou.“ (Slov-lex: právny a informačný portál) ²⁴

Hlavným predmetom činnosti cestovnej kancelárie je organizovanie, ponuka a predaj zájazdov konečnému spotrebiteľovi, s ktorým musí vo vlastnom mene uzatvoriť zmluvu o obstaraní zájazdu a musí byť poistená voči úpadku. Cestovná agentúra na rozdiel od cestovnej kancelárie plní úlohu sprostredkovateľa medzi konečným zákazníkom a cestovnou kanceláriou. Tieto dva podnikateľské subjekty cestovného ruchu existujú na trhu preto, aby zákazníkom sprostredkovali produkty cestovného ruchu, a tí si ich následne zakúpili, z čoho majú zisk cestovné kancelárie, ale aj cestovné agentúry.

1.3 Špecifiká zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr

Na úvod je dôležité si definovať pojmy, ako riadiaci pracovník alebo manažér cestovnej kancelárie, pracovník cestovnej kancelárie alebo agentúry a špecifické požiadavky na ich zamestnancov.

²⁴ Slov-lex: právny a informačný portál. [online]. [cit.2018-12-28]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2018/170/20190101.html>

„Riadiaci pracovník (manažér) cestovnej kancelárie riadi činnosť cestovnej kancelárie.“ (Internetový sprievodca trhom práce)²⁵

„Pracovník cestovnej kancelárie, agentúry vykonáva administratívne, poradenské a základné obchodné činnosti v oblasti podpory služieb cestovej kancelárie či agentúry. Realizuje priamy predaj produktov cestovnej kancelárie, t.j. zájazdy, pobyty, ubytovanie, dopravné ceniny a pod. záujemcom (jednotlivcom i skupinám). Zbiera a vyhodnocuje informácie o možnostiach a podmienkach nových produktov alebo navrhuje programy a itineráre. Uzatvára zmluvy o obstaraní zájazdu, vrátane komplexného cestovného poistenia, poskytuje informácie o produkte. Poskytuje komplexné informácie a poradenstvo turistom a návštevníkom, prípadne rieši ich požiadavky, otázky a sťažnosti.“ (Internetový sprievodca trhom práce)²⁶

Podľa Čaplovej medzi hlavné požiadavky na zamestnancov cestovnej kancelárie patrí:

- komunikatívnosť,
- ovládanie aspoň jedného jazyka,
- pracovná disciplína a morálka,
- zvládnutie práce na počítači (internet, Word, Excel),
- kultúrna úroveň vystupovania a oblečenia,
- schopnosť poznať predvídať a uspokojovať požiadavky zákazníkov,
- profesionálna orientácia v odbore cestovného ruchu,
- schopnosť riešiť krízové situácie,
- ovládanie základnej kancelárskej techniky ako fax, kopírovací stroj, telefón a pod.,
- ochota ďalej vzdelávať sa. (Mladá veda, 2007)²⁷

Na záver môžeme povedať, že zamestnanci cestovnej kancelárie alebo cestovnej agentúry okrem vyhľadávania zájazdov pre svojich klientov majú na starosti aj doplnkové

²⁵ Internetový sprievodca trhom práce. *Riadiaci pracovník (manažér) cestovnej kancelárie, agentúry*. [online]. [cit.2019-27-01]. Dostupné na: <https://www.istp.sk/karta-zamestnania/100253/riadiaci-pracovnik-manazer-cestovnej-kancelarie-agentury>.

²⁶ Internetový sprievodca trhom práce. *Pracovník cestovnej kancelárie, agentúry*. [online]. [cit.2019-27-01]. Dostupné na: <https://www.istp.sk/karta-zamestnania/7214/pracovnik-cestovnej-kancelarie-agentury>.

²⁷ ČAPLOVÁ, Pavla, 2007. In: *Mladá veda*. Young Science [online]. Prešov: UNIVERSUM spol. s r.o., vol. 5 (8), pp. 188-199, [2019-03-13]. ISSN: 1339-3189. Dostupné na: http://www.mladaveda.sk/casopisy/17/17_2017_20.pdf.

služby, ako napríklad poistenie klientov, poskytovať vhodné informácie pre turistov alebo rieši sťažnosti svojich zákazníkov. Títo zamestnanci sú v bezprostrednom kontakte so svojimi klientami počas výberu produktu, počas trvania produktu, ale aj po ukončení zájazdu, ak je to ešte potrebné. Taktiež každý zamestnanec cestovnej kancelárie alebo cestovnej agentúry by mal byť odborník v danej oblasti, aby vedel svojim klientom poskytnúť relevantné informácie.

1.3.1 Nástroje pracovnej motivácie

Pre úspešnú motiváciu zamestnancov sú dôležité dva faktory- voľba samotných motivačných faktorov a ich správne využívanie. (Urban J., 2017) ²⁸

Tab. č. 2: Nástroje pracovnej motivácie

Odmena	Zamestnanci dostávajú za svoju vykonanú prácu (finančná odmena, hmatateľné výsledky svojej práce), slúži na podporu chovania zamestnancov.
Sankcie	Predstavujú negatívnu motiváciu (zníženie odmeny alebo ju zamestnanec nedostane vôbec), používajú sa vtedy, keď chceme nejakému správaniu zabrániť.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. . 24-26 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-271-0227-3.

Materiálna motivácia zamestnancov spočíva v systéme odmeňovania zamestnancov prostredníctvom finančných prostriedkov. Existuje niekoľko rôznych stimulov, ktoré majú vplyv na produktivitu práce. (Ligsuniversity.sk) ²⁹ Avšak práca nie je len o peniazoch

²⁸ URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. . 157 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-271-0227-3.

²⁹ Ligsuniversity.sk. *Motivácia zamestnancov* [online]. [cit.2019-03-14]. Dostupné na: <https://www.ligsuniversity.sk/sk/blogpost/motivacia-zamestnancov>.

firmy by sa mali snažiť motivovať svojich zamestnancov aj inak ako odmenami. (Nagyová P.)³⁰

Tab. č. 3: Nástroje finančnej a nefinančnej motivácie

Finančná motivácia	Nefinančná motivácia
Zvýšenie platu	Doškoľovanie zamestnancov v rámci firmy
Príplatky a bonusy	Vzdelávanie, rekvalifikácia, jazykové kurzy, kurzy odbornosti
Platená dovolenka	Športové aktivity a tréningy, rôzne firemné podujatia
Platená práceneschopnosť	Možnosť dôchodkového poistenia
Príplatok na penzijný sociálny fond	Výber nefinančnej odmeny by mal byť na zamestnancovi
Ostatné benefity	Interná komunikácia v spoločnosti smerom nadol k podriadeným
	Pravidelné uznanie zo strany nadriadeného
	Viac zodpovednosti pre zamestnanca

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: NAGYOVÁ Petra. Motivovať sa dá aj bez odmien. *Hospodárske noviny Slovensko* [online]. [cit.2018-12-27]. Dostupné na: <https://slovensko.hnonline.sk/211462-motivovat-sa-da-aj-bez-odmien> a Ligsuniversity.sk. *Motivácia zamestnancov* [online]. [cit.2019-03-14]. Dostupné na: <https://www.ligsuniversity.sk/sk/blogpost/motivacia-zamestnancov>.

Zákonník práce vymedzuje definíciu mzdy, ako peňažné plnenie, alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnancovi za prácu. (Slov-lex: právny a informačný portál)³¹

K základným a najčastejšie používaným mzdovým formám patria:

- časová mzda alebo plat,
- individuálne odmeňovanie založené na výkone,
- skupinové odmeňovanie založené na výkone. (Podnikam.sk, 2012)³²

³⁰ NAGYOVÁ Petra. Motivovať sa dá aj bez odmien. *Hospodárske noviny Slovensko* [online]. [cit.2018-12-27]. Dostupné na: <https://slovensko.hnonline.sk/211462-motivovat-sa-da-aj-bez-odmien>.

³¹ Slov-lex: právny a informačný portál [online]. [cit.2019-03-14]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/311/20190101#predpis.cast-stvrta>.

Časovú mzdu môžeme definovať, ako základná alebo pevná mzda (hodinová, týždenná, mesačná), ktorá sa viaže na ohodnotenie rôznych profesií. Opiera sa z pravidla o dlhodobý výkon zamestnanca a jeho skúseností a schopností. Jej cieľom je získať a udržať zamestnanca a oceniť jeho prácu.

Odmeňovanie založené na výkone sa môže považovať za pohyblivú, resp. výkonovú zložku mzdy. Je vyplácaná v podobe úkolovej mzdy, mzdy za pracovný výkon, odmeny za podanie zlepšovacieho návrhu, podielom na dosiahnutom výkone alebo podielom na dosiahnutom zisku firmy apod. Toto odmeňovanie sa môže viazať na individuálny výkon jedného zamestnanca alebo výkon pracovnej skupiny, alebo výkon celého podniku. Cieľom tohto typu odmeňovania je stimulovať zamestnancov k vyššiemu výkonu v práci alebo k určitému správaniu v práci. (Urban J., 2017) ³³

Okrem základnej formy mzdy sa vyplácajú zamestnancom aj niektoré doplnkové formy mzdy, samozrejme v prípade, ak príde k dohode medzi zamestnávateľom a pracovníkom. Doplnková forma mzdy sa vypláca k základnej forme mzdy, takže nejde o náhradu, ale o doplnenie. (Podnikam.sk, 2016) ³⁴

Tab. č. 4: Doplnkové mzdové formy

Odmeny	Pohyblivá zložka mzdy vyplatená na základe splnenia vopred stanovených kritérií
Prémie	Percento z časovej alebo úkolovej mzdy
Osobné ohodnotenie	Princíp zásluhovosti, vypláca sa k základnej mzde na jednorazovom alebo pravidelnom princípe
Podiel na zisku	Podiel na zisku sa vypláca svojim

³² Podnikam.sk. Motivovanie, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov. Ako správne na to? Podnikam.sk. [online]. 2012-03-28. [cit.2018-28-12]. Dostupné na: <https://podnikam.sk/motivovanie-hodnotenie-a-odmenovanie-zamestnancov-ako-spravne-na-to/>

³³ URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. . 157 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-271-0227-3.

³⁴ Podnikam.sk. Formy mzdy. Podnikam.sk. [online]. 2016-03-15. [cit.2018-12-28]. Dostupné na: <https://podnikam.sk/formy-mzdy/>.

	zamestnancom
--	--------------

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Podnikam.sk. Formy mzdy. *Podnikam.sk.* [online]. 2016-03-15. [cit.2018-12-28]. Dostupné na: <https://podnikam.sk/formy-mzdy/>.

Aktivita firmy v postavení zamestnávateľa sa odvíja od toho, aké benefity poskytuje svojim zamestnancom. Benefity sú významný faktor pri rozhodovaní či zamestnanec prijme danú pracovnú ponuku, pri zabezpečovaní tzv. work-life balance, vystupuje ako doplnok mzdy alebo ako marketingový nástroj pri lákaní nových zamestnancov. Firmy, ktoré poskytujú finančné alebo nefinančné benefity nepovažujú svojich zamestnancov za nástroj, vďaka ktorému vytvárajú zisk.

Zamestnanecké výhody môže firma poskytovať dvoma spôsobmi: plošné poskytovanie všetkých benefitov všetkým svojim zamestnancom, ktorí ich buď čerpajú, alebo nie, alebo pomocou systému benefity cafeteria, kde si zamestnanec podľa stanového limitu sám vyberá výhody, ktoré preňho predstavujú najväčšiu hodnotu.

Existujú dva druhy benefitov, ktoré poskytujú zamestnávateľia svojim zamestnancom. Finančné benefity predstavujú rôzne príspevky alebo služby, ktoré šetri zamestnancom ich vlastné finančné prostriedky.

Nefinančné benefity podporujú zdravie a kondíciu zamestnancov a podporujú tímového ducha firmy. (Profesia.sk, 2018) ³⁵

Tab. č. 5: Prehľad finančných a nefinančných benefitov

Finančné benefity	Nefinančné benefity
13./14. plat	Dovolenky navyše
Mobilný telefón na súkromné účely	Narodeninové voľno
Zamestnanecké zľavy	Voľno navyše pri narodení dieťaťa
Auto aj na súkromné účely	Flexibilný pracovný čas

³⁵ Profesia.sk. Benefity. *Profesia.sk.* [online]. 2018-10-18. [cit.2018-12-28]. Dostupné na: <https://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/pracovny-servis/benefity/>

Príspevok na cestovanie do práce	Voľná dochádzka
Príspevok spoločnosti na doplnkové dôchodkové sporenie	Odborné alebo jazykové vzdelávanie
Príspevok na bývanie	Firemné akcie, teambuildingy
Odmeny pri pracovných a životných jubileách	Nápoje zadarmo
Príspevok na dovolenku	Ovocie zadarmo
Preplatenie športových aktivít	Práca z domu
Zdravotné poistenie	Oddychová, relaxačná miestnosť alebo zóna
Sick day, preplatené voľno na zotavenie	Cvičenie v kancelárii
Strava nad rámec zákona	Masáže
Zľavy na firemné produkty alebo služby	Škôlka pre deti zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Profesia.sk. Benefits. *Profesia.sk*. [online]. 2018-10-18. [cit.2018-12-28]. Dostupné na: <https://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/pracovny-servis/benefity/>.

Dôležitým faktorom pri motivovaní zamestnancov sú peniaze a sankcie, ktoré pracovníci dostávajú od svojich zamestnávateľov za vykonanú prácu. Avšak nie menej dôležitými motivátormi sú benefity a nefinančné odmeny, ktoré zamestnávatelia ponúkajú a často sú väčšou motiváciou ako peniaze. V dnešnej dobe si potencionálni zamestnanci vyberajú zamestnanie nielen podľa finančného ohodnotenia, ale aj kvôli iným možnostiam a výhodám, ktoré im môže budúci zamestnávateľ poskytnúť.

1.3.2 Fluktuácia zamestnancov

Pojem miera fluktuácie zamestnancov označuje percento zamestnancov, ktorí odchádzajú z organizácie počas určitého časového obdobia. Väčšinou sa za fluktuáciu

považuje dobrovoľná rezignácia, prepúšťanie, neškolení zamestnanci a odchod do dôchodku.³⁶

Pokiaľ chceme zistiť, prečo ľudia odchádzajú, potrebujeme najskôr zistiť, čo ich drží v práci. Existuje množstvo potrieb, motivácie a skupinového správania, avšak ľudia chodia do práce v podstate z kombinácie troch dôvodov.

1. Potrebujú prostriedky pre svoju existenciu (t.j. pre peniaze).
2. Chcú byť s ľuďmi, s ktorými sa im dobre pracuje (t.j. kvôli ľuďom).
3. Chcú byť užitoční, robiť prácu, ktorá má zmysel, prinášať prospech.

Existuje mnoho opatrení na zastavenie fluktuácie zamestnancov a obmedziť ju aj do budúcnosti. Fluktuácia je zložitý problém, na ktorý neexistuje jednoduché riešenie, ktoré by ju úplne zastavilo. Najlepšie výsledky sú vtedy, keď podnikneme kombináciu niekoľko rôznych opatrení.

Tab. č. 6: Rozdelenie protifluktučných opatrení

Zameranie na	Typ opatrenia	Účinok
Jednotlivca	Operatívny	Okamžitý
Skupinu zamestnancov	Operatívny a strategický	Strednodobý
Celú firmu	systémový	Dlhodobý

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: BEDNÁŘ Vojtěch, 2018. *Jak omezit kluktuaci. A udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

Opatrenia zamerané na jednotlivca stoja energiu a čas, pretože cieľ na jedinca má nepredvídateľné dopady na jeho kolegov. Avšak výsledky sa dozvieme za krátku dobu, pretože jedinci reagujú rýchlo.

Kompromis medzi podporou jednotlivcov a prácou s kultúrou a pravidlami firmy sú opatrenia smerujúce ku konkrétnym tímom. Účinok na jednotlivca je menší a nástup efektu pomalší. Môžu vytvárať konflikty, ak sa týkajú len nejakých častí firmy.

³⁶ PAVLOU, Christina. *Workable.com*. How to calculate employee turnover rate. *Workable.com*. [online]. [cit.2019-03-15]. (vlastný preklad). Dostupné na: <https://resources.workable.com/tutorial/calculate-employee-turnover-rate>.

Celofiremné opatrenia, ktoré ovplyvňujú kultúru firmy, hodnotenia, motiváciu, zadávanie úloh alebo kariérny postup, majú najdlhšiu účinnosť z dlhodobého hľadiska. Zavedenia týchto opatrení trvá nejaký čas, ale dlhodobo prináša najlepší výsledok. (Bednář V., 2018) ³⁷

Podľa smartKPIs.com je fluktuácia zamestnancov definovaná nasledovne: miera, ktorá meria zamestnancov, ktorí opúšťajú organizáciu v danom časovom období (napr. mesiac, štvrťrok, rok).

Túto mieru môžeme vyjadriť vzorcom: $(A/B)*100$

Pričom A = zamestnanci, ktorí odišli z organizácie do konca vykazovaného obdobia

B = zamestnanci organizácie na začiatku vykazovaného obdobia

Tento vzorec je efektívnym odrazom spokojnosti zamestnancov, pretože nespokojný zamestnanec pravdepodobne opustí organizáciu. Okrem toho môže mať výrazný vplyv na podnikanie z dôvodu nedostatku vedomostí, nákladov na výmenu zamestnancov počas trvania procesu výmeny. (smartKPIs.com) ³⁸ Podľa Mike Kappel, ktorý je redaktor časopisu Forbes, sa dá proti fluktuácii bojovať piatimi spôsobmi, a to zamestnať zamestnancov so skúsenosťami, ponúknuť lepšie platy a výhody ako konkurencia, chváliť svojich zamestnancov, možný kariérny rast a nakoniec pracovníkom povoliť flexibilný pracovný čas. (Kappel M., 2017) ³⁹ My sa prikláňame k názoru Mika Kappel, pretože svojich zamestnancov treba dookola motivovať a ponúkať mu niečo navyše, aby kvalitný personál neodchádzal z podniku ku konkurencií a podnik by musel vynaložiť ďalšie náklady na nové pracovné sily.

³⁷ BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit kluktuaci. A udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

³⁸ LECHINTAN, Ana. *How to Measure the Performance of your Human Resources Department*. [online]. 2017-05-5 [2019-03-26]. Dostupné na: <https://www.performancemagazine.org/performance-human-resources/>.

³⁹ KAPPEL, Mike. 5 Ways To Reduce Employee Turnover. *Forbes*. [online]. [2019-03-26]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/#25bfbfee5001>.

1.3.3 Metodika merania efektívnosti zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr

Účinnosť práce sa označuje ako produktivita práce, ktorá je základným ukazovateľom sledovania využívania ľudských zdrojov a sledovania výkonnosti podniku. Ukazovateľ produktivity práce vyjadruje objem vyprodukovaných hodnôt pripadajúcich na jednotku spotrebovanej živej práce za určité obdobie. Efektívne sú ľudské zdroje využívané, čím vyššia je hodnota ukazovateľa produktivity práce.

Hodnotu produktivity práce (PP) môžeme merať viacerými spôsobmi:

Priamou metódou $PP = \frac{Q}{T}$

resp. nepriamou metódou $t = \frac{T}{Q}$

kde Q – objem produkcie (celkové výstupy),

T – množstvo práce vynaložené na objem produkcie (spotreba práce),

t – prácnosť, čo znamená množstvo práce potrebné na zhotovenie jednej jednotky produkcie. (Majtán, Š., a kolektív, 2014) ⁴⁰

Podľa Tekulovej môžeme produktivitu práce merať nasledovnými spôsobmi:

$$PPP = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}$$

Kde pod výstupom rozumieme: pridaná hodnota, výnosy, príjmy, výsledok hospodárenia, zisk a úžitok. Pod vstupmi je všeobecne zadefinovaný priemerný počet zamestnancov, počet odpracovaných hodín alebo náklady.

Častejšie sa používajú ukazovateľ produktivity práce podniku (PPP) a produktivita práce vnútro podnikového útvaru (PPvnu), ktoré sa počítajú pomocou vzorcov:

$$PPP = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{pracovníci (ich počet alebo počet odpracovaných hodín)}}$$

$$PPvnu = \frac{\text{čistá produkcia (tj. pridaná hodnota bez odpisov)}}{\text{pracovníci (ich počet alebo počet odpracovaných hodín)}}$$

⁴⁰ MAJTÁN, Štefan a kolektív, 2014. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: SPRINT 2 s.r.o.. 323 s. ISBN 978-80-89710-05-8.

Pričom pridaná hodnota sa rovná rozdielu medzi hodnotou produkcie (považujeme tržby) a medzispotrebou (spotrebované nákupy materiálu, surovín, energie a služieb podniku). Pridaná hodnota je výnosom podniku. (Tekulová, Z., 2015) ⁴¹

Pre firmu je veľmi dôležité vedieť či práca, ktorú vykonáva ich zamestnanec je efektívna alebo nie je. Existuje mnoho spôsobov merania produktivity práce, ale my sme si do tejto práce vybrali také, pri ktorých môžeme porovnávať vstupy (priemerný počet zamestnancov) a výstupy podniku. Alebo taký spôsob, kde môžeme sledovať pridanú hodnotu podniku a počet pracovníkov.

„Pracovný výkon zamestnanca, ktorý je vyjadrením množstva a kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku, je determinovaný jeho odbornou a osobnou kompetentnosťou (K), motiváciou (M) a technicko-technologickou, organizačnou a manažérskou podporou organizácie (Po). Tento vzťah vyjadruje vzorec:

Výkon = osobná kompetentnosť x motivácia x podpora organizácie.“
(Fuchdová K., Kravčáková G., 2004) ⁴²

S pojmom výkon súvisí pojem výkonnosť, ktorý môžeme definovať ako schopnosť jednotlivca podať výkon. Výkon podmieňujú subjektívne a objektívne faktory, pričom môže pôsobiť krátkodobo alebo dlhodobo a ide o priamy alebo sprostredkovateľský vplyv.

Tab. č. 7: Subjektívne a objektívne faktory podmieňujúce výkon

Subjektívne faktory na strane pracovníka	Objektívne faktory na strane organizácie
Individuálne predpoklady (odborné schopnosti, kvalifikačná spôsobilosť, fyzické a duševné vlohy a vlastnosti)	Pracovné podmienky
Spôsob, akým zamestnanec prijíma podnety z okolia a reakcia na ne	Pracovné prostredie
Poznávacie procesy	Manažment

⁴¹ TEKULOVÁ, Zuzana. *Produktivita podniku*. [online]. 1. vyd. Bratislava: CKV CONSULT, s.r.o., 2015 [cit.2019-03-15]. ISBN 978-80-971986-1-9. Dostupné na: https://www.sjf.stuba.sk/buxus/docs//ustavy/USETM/Produktivita_podniku_Tekulova_Zuzana__web.pdf.

⁴² FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

Postoj k pracovnej činnosti	
Záujmy, profil a hodnotenia zamestnanca	
Motivácia zamestnanca	
Vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

Okrem spomínaných subjektívnych a objektívnych faktorov existujú tri modely výkonovej motivácie: model voľby miery rizika, kongitívny model a model sebahodnotenia.

Tab. č. 8: Modely výkonovej motivácie

Model voľby miery rizika	Rozhodovanie sa medzi ľahkou, stredne ťažkou a ťažkou úlohou a vynakladanie úsilia v súlade so svojou úlohou
Kongitívny model	Ako si človek vysvetľuje príčiny svojho úspechu, prípadne neúspechu
Model sebahodnotenia	Skladá sa z troch čiastkových procesov: porovnávanie výsledku a štandardu, aktuálna príčina základného výsledku, sebahodnotenie spokojnosti alebo nespokojnosti s vlastnou schopnosťou

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: FUCHSOVÁ, Katarína, KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Vydavateľstvo IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

Môžeme povedať, že na výkon, ktorý podáva zamestnanec firmy pôsobia subjektívne alebo objektívne faktory, ktoré môžu byť krátkodobé aj dlhodobé. Pracovník sa často rozhoduje či vykoná ľahkú, stredne ťažkú, alebo ťažkú úlohu a aké úsilie vynaloží pri vykonávaní úlohy. Zamestnanec taktiež hodnotí svoj úspech, prípadne neúspech a rozhodne sa či je so svojím výkonom spokojný, alebo nespokojný.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo identifikovať efektívnosť motivácie zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr.

Predpokladom naplnenia hlavného cieľa je stanovenie a následná realizácia čiastkových úloh reprezentujúcich parciálne ciele, ktoré možno vymedziť nasledovne:

- Kvantifikovať do akej miery pôsobí finančné ohodnotenie ako stimul k vyššiemu pracovnému výkonu.
- A identifikovať motivačné faktory zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr k vyššiemu pracovnému výkonu.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Teoretický základ bakalárskej práce tvorili vedecké a odborné publikácie domácej i zahraničnej literatúry, ktoré sme získali z knižníc a elektronických zdrojov. Pri písaní bakalárskej práce sme použili viacero metód. V prvej kapitole sme prostredníctvom štúdia domácej a zahraničnej literatúry vymedzili základné pojmy ako motivácia, aké sú vnútorné a vonkajšie faktory motivácie, čo je to fluktuácia a kedy nastáva a v neposlednom rade sme si definovali cestovné kancelárie a cestovné agentúry. Pre vyhodnotenie dotazníka a formulovanie jeho výsledkov, záverov sme využili syntézu sumarizovaním dosiahnutých zistení a popísaním jeho súvislostí.

Praktická časť práce pozostáva z prieskumu realizovaného formou dopytovania, ktorý bol uskutočňovaný v dňoch od 4. až 12. apríla 2019. Objektom nášho skúmania boli zamestnanci, ktorí pracujú v cestovných kanceláriách a cestovných agentúrach, hlavne na trvalý pracovný pomer, potom na polovičný alebo skrátený pracovný pomer a nakoniec študenti, ktorí pracujú popri v škole v spomínaných podnikoch.

Elektronické dotazníky sme vytvorili prostredníctvom stránky Google dotazníky. Dotazník bol vytvorený v elektronickej aj printovej forme a pozostával z 18 otázok, ktoré boli rozdelené do dvoch hlavných sekcií. Jedna sekcia bola venovaná pracovníkom cestovných kancelárií a agentúr, ktorí pracujú buď na trvalý pracovný pomer, na skrátený úväzok, alebo iný pracovný pomer okrem brigády študentov. Druhá sekcia sa zaoberala

študentami, ktorí pracujú v cestovnej kancelárii alebo agentúre na dohodu o brigádnickej práci študentov. V dotazníku sa nachádzali 2 otvorené otázky a 16 uzavretých otázok, z toho sa 4 týkali demografických ukazovateľov. Na vyhodnotenie postojov sme v dotazníku použili sémantický diferenciál. Dotazník bol rozposlaný elektronickou poštou pomocou e-mailových adries, na ktoré boli cestovným kanceláriám a agentúram zaslané dotazníky a aj písomnou formou, kde sme dotazníky zbierali v kamenných predajniach od zamestnancov cestovných kancelárii a cestovných agentúr. Vzorku respondentov tvorili zamestnanci cestovných kancelárii a agentúr. Prieskumu sa zúčastnilo 84 respondentov, návratnosť dotazníkov bola 71 %.

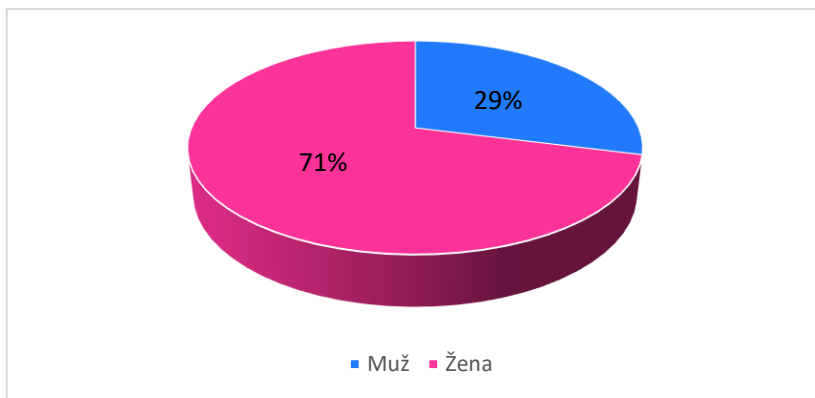
Odpovede respondentov z dotazníkov sme spracovali pomocou programu IBM SPSS Statistic a MS Excel, vo forme frekvenčných i krížových tabuliek a grafov. Vzhľadom na počet respondentov, ktorí sa zúčastnili prieskumu, sú zistené výsledky len orientačné.

4 Výsledky práce a diskusia

V tejto kapitole uvádzame výsledky nášho prieskumu motivácie zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr.

Skúmaná vzorka respondentov mala nasledujúce charakteristiky:

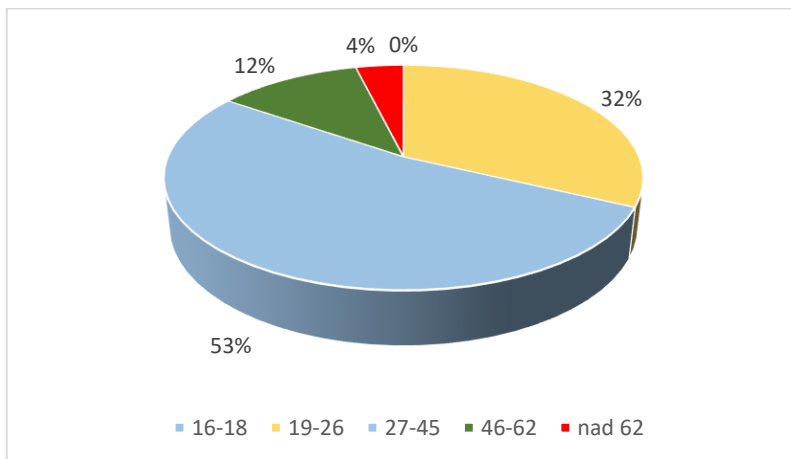
Graf č. 1: Pohlavie respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Nášho prieskumu motivácie zamestnancov v cestovných kanceláriách, cestovných agentúrach sa zúčastnilo 78 respondentov. Z toho 55 opýtaných boli ženy, čo predstavuje 71 % a 23 mužov, čo je 29 %. Tento percentuálny pomer dokazuje, že prieskumu sa zúčastnilo viac žien ako mužov. Tento fakt môže poukazovať na to, že ženy sú ochotnejšie zúčastniť sa prieskumu alebo fakt, že v cestovných kanceláriách/ agentúrach je zamestnaných viac žien ako mužov.

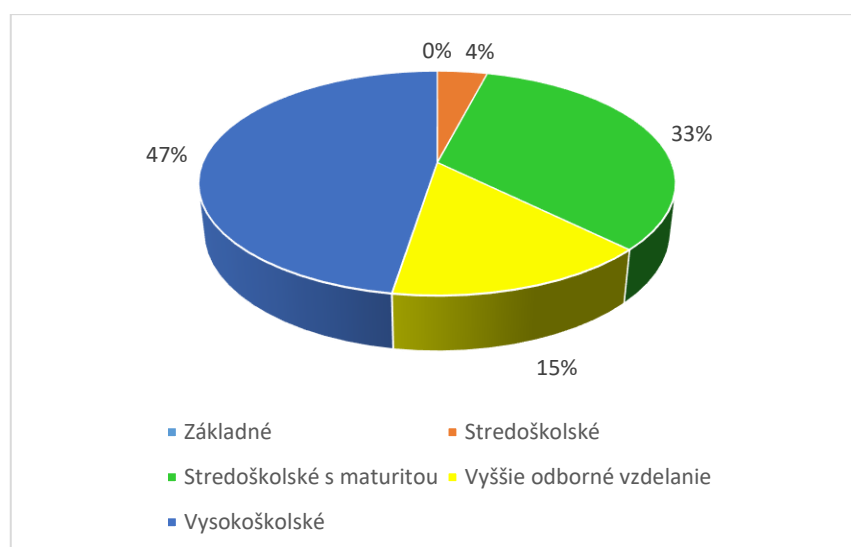
Graf č. 2: Vek respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Vek respondentov sme si rozdelili do 5 vekových kategórii: kategória 16-18 rokov predstavuje študentov strednej školy, ktorí pracujú na dohodu o brigádnickej práci študenta, veková kategória 19-26 predstavuje študentov vysokej školy alebo ľudí, ktorí majú ukončené stredoškolské vzdelanie a ďalej vo vzdelávaní nepokračujú, 27-45 predstavuje stredný vek dospelosti, veková hranica 46-62 je určená pre neskorý vek dospelosti a veková kategória nad 62 rokov predstavuje respondentov, ktorí dosiahli dôchodkový vek. Z prieskumu vyplýva, že najviac zamestnancov je vo veku od 27-45 rokov, pretože to je produktívny vek. Najmenej zamestnancov je vo veku od 16-18 rokov, čo môže byť spôsobené tým, že študenti stredných škôl nie sú plnoletí, a preto je ich využitie v pracovnom procese silne redukované.

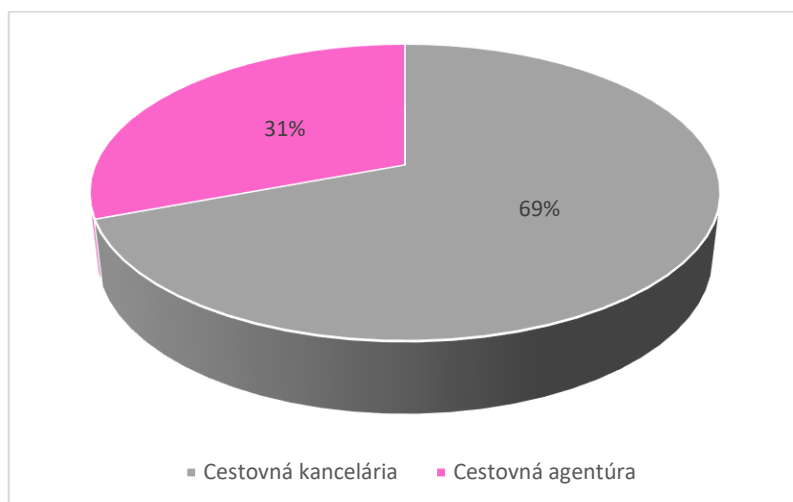
Graf č. 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 3 zobrazuje najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov. Najvyšší podiel zastupujú respondenti s vysokoškolským vzdelaním, čo môže byť spôsobené tým, že najväčšiu vzorku respondentov tvorili ľudia vo veku 27-45 rokov, čiže s ukončeným vysokoškolským vzdelaním. Stredoškolské vzdelanie s maturitou dosiahlo 33 % opýtaných, vyššie odborné vzdelanie 15 %, 4 % opýtaných tvorili respondenti so stredoškolským vzdelaním a 0 % respondentov má ukončené základné vzdelanie ako najvyššie.

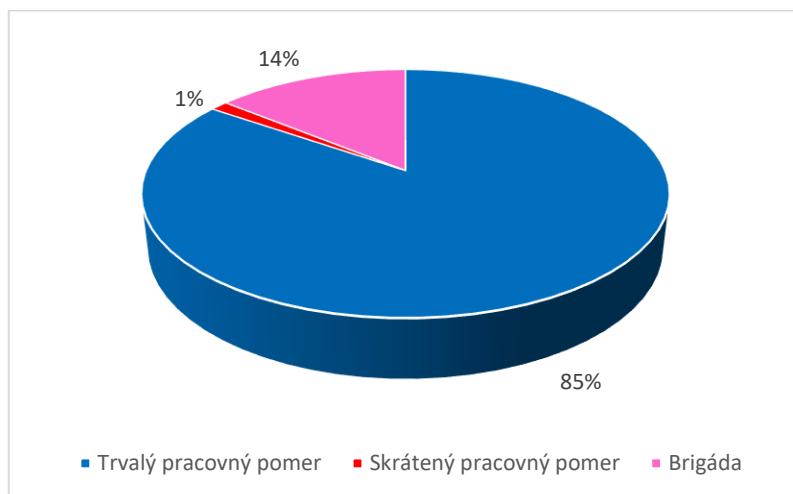
Graf č. 4: Zараdenie respondentov do cestovnej kancelárie alebo cestovnej agentúry



Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa grafu č. 4 môžeme povedať, že v cestovnom ruchu je viac zamestnancov zamestnaných v cestovných kanceláriách ako v cestovných agentúrach. V cestovných kanceláriách je zamestnaných 69 % respondentov a v cestovných agentúrach 31 % opýtaných. Pravdepodobne to je spôsobené tým, že na Slovensku je niekoľko veľkých cestovných kancelárii, ktoré zamestnávajú veľký počet zamestnancov. Alebo je to spôsobené tým, že práca a výhody v cestovej kancelárii láka potencionálnych zamestnancov viac, ako práca v cestovnej agentúre.

Graf č. 5: Pracovný pomer zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 5 znázorňuje pracovný pomer zamestnancov v cestovných kanceláriách a agentúrach. Graf poukazuje na to, že 85 % respondentov je zamestnaných na trvalý

pracovný pomer, 14 % opýtaných tvoria študenti, ktorí pracujú na Dohodu o brigádnickej práci študenta a 1 % respondentov tvoria zamestnanci na skrátený pracovný pomer. Môžeme predpokladať, podľa nášho prieskumu, že zamestnávateľa, cestovných kancelárií a agentúr, zamestnávajú pracovníkov najčastejšie na trvalý pracovný pomer.

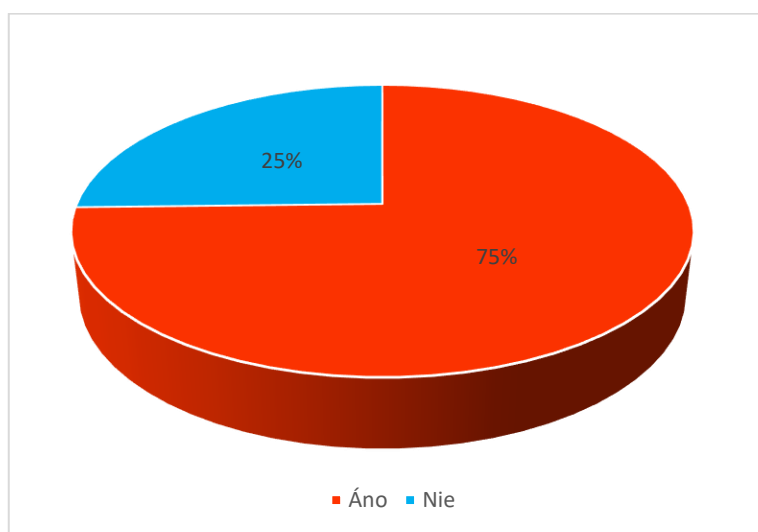
Tab. č. 9: Veľkosť podniku (v počte zamestnancov)

Veľkosť Vašej cestovnej kancelárie/agentúry (v počte zamestnancov)		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Malý podnik (10-49 zamestnancov)	29	37,2	37,2	37,2
	Mikropodnik (do 9 zamestnancov)	42	53,8	53,8	91,0
	Neviem	1	1,3	1,3	92,3
	Stredný podnik (50-249 zamestnancov)	2	2,6	2,6	94,9
	Veľký podnik (nad 250 zamestnancov)	4	5,1	5,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 9 znázorňuje veľkosť cestovných kancelárií a agentúr v počte zamestnancov. Najviac zamestnancov, čo predstavuje 41,2 % je zamestnaných v mikropodnikoch, ktoré majú do 9 zamestnancov. Naopak najmenej zamestnancov, podľa nášho prieskumu, je zamestnaných v stredne veľkých podnikoch s počtom zamestnancov od 50 do 249. Táto skutočnosť môže vyplývať z toho, že zamestnanci v mikropodnikoch a malých podnikoch boli ochotnejší zúčastniť sa prieskumu, alebo na Slovensku pôsobí viac mikro cestovných kancelárií a cestovných agentúr.

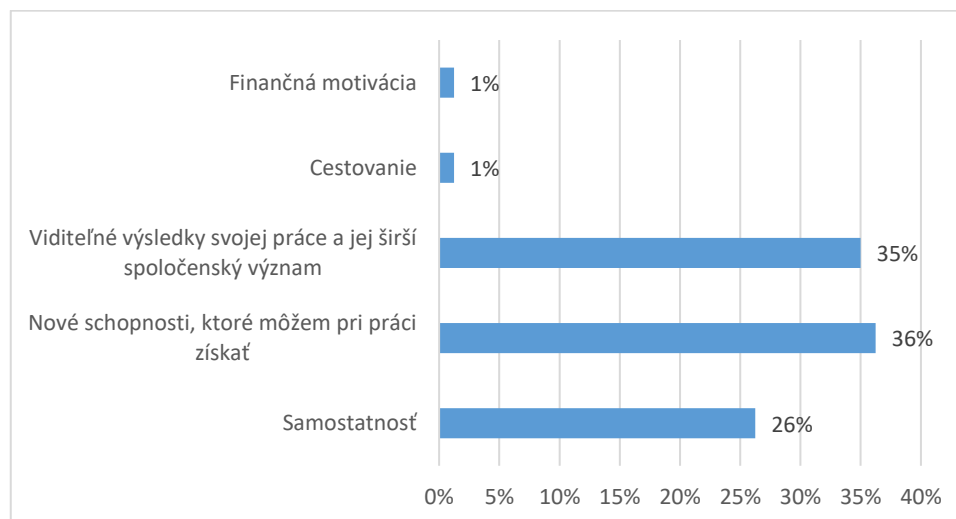
Graf č. 6: Motivácia zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 6 znázorňuje odpoveď na otázku či sú zamestnanci dostatočne motivovaní vo svojej práci. Túto otázku sme v našom prieskume položili respondentom, ktorí pracujú na trvalý pracovný pomer alebo skrátený úväzok. Väčšina respondentov, čo predstavuje 75 %, odpovedalo, že sú vo svojej práci dostatočne motivovaní a 25 % opýtaných si nemyslí, že sú v práci dostatočne motivovaní.

Graf č. 7: Vnútorne faktory motivácie

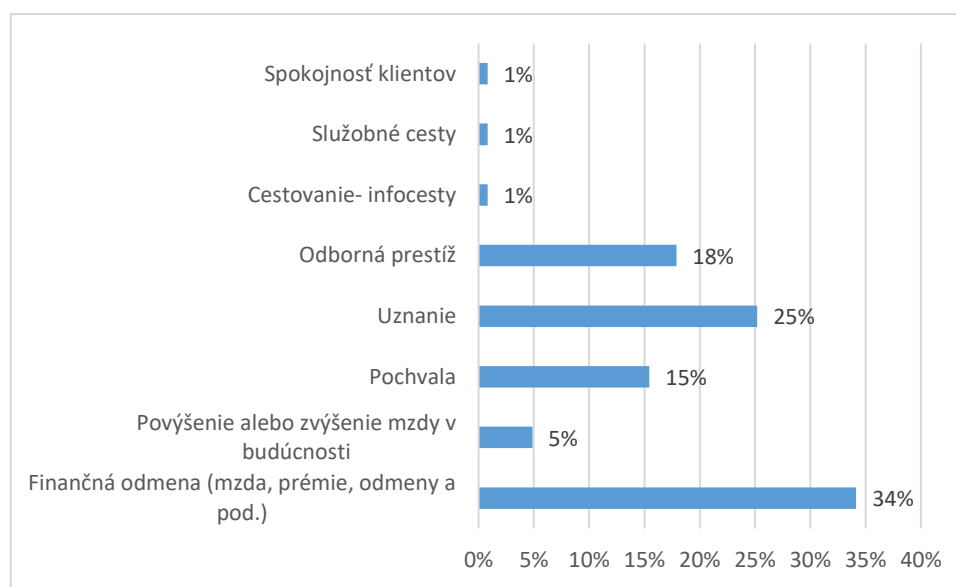


Zdroj: vlastné spracovanie

Respondentov, ktorí odpovedali, že sú v práci motivovaní, sme sa pýtali na vnútorné faktory motivácie, ktoré ich v práci motivujú: samostatnosť, nové schopnosti, ktoré môžu v práci získať a viditeľné výsledky svojej práce a jej širší spoločenský význam.

Respondenti odpovedali nasledovne, 36 % opýtaných uviedlo, že v práci ich motivujú nové schopnosti, ktoré môžu pri práci získať, ako vnútorný faktor motivácie. Viditeľné výsledky svojej práce a jej širší spoločenský význam motivuje 35 % respondentov a 26 % zamestnancov motivuje samostatnosť. Ďalej 1 % opýtaných uviedlo, že ich motivuje cestovanie a finančná motivácia.

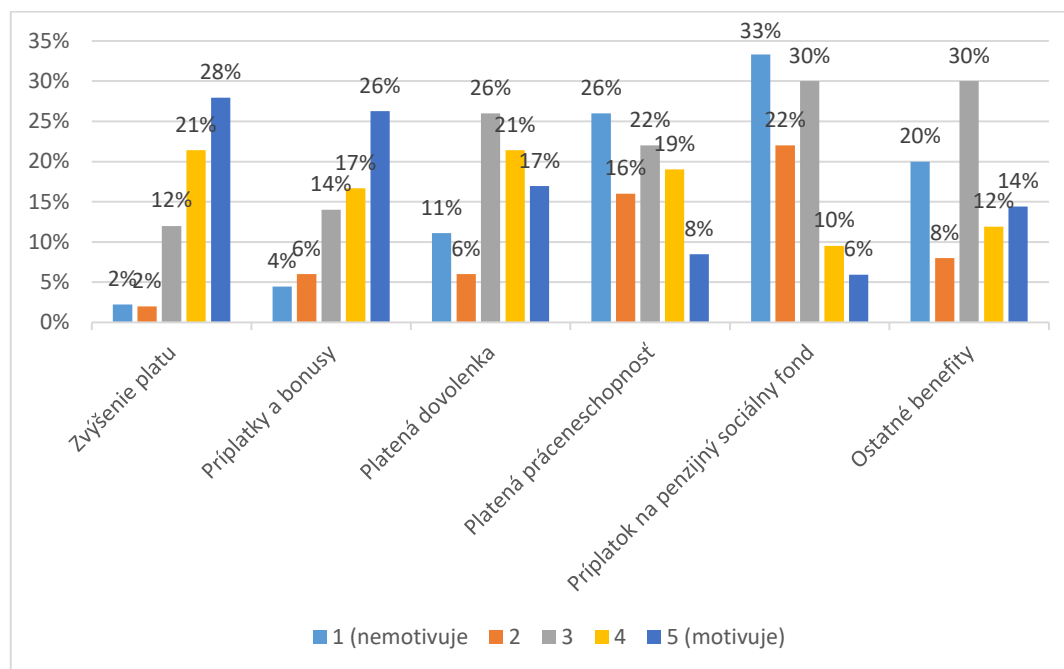
Graf č. 8: Vonkajšie faktory motivácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 8 odpovedá na otázku, aká je vonkajšia motivácia pracovníkov, respondenti odpovedali, že najviac ich motivuje finančná odmena (mzda, prémie, odmeny a pod.), a to 34 % respondentov, čo znamená, že najviac motivujú peniaze, ktoré zamestnanci zarobia, pretože ich potrebujú na živobytie. Najmenej pracovníkov motivuje cestovanie- infocesty, služobné cesty a spokojnosť klientov, čo predstavuje 1 % vonkajšej motivácie k vyššiemu pracovnému výkonu.

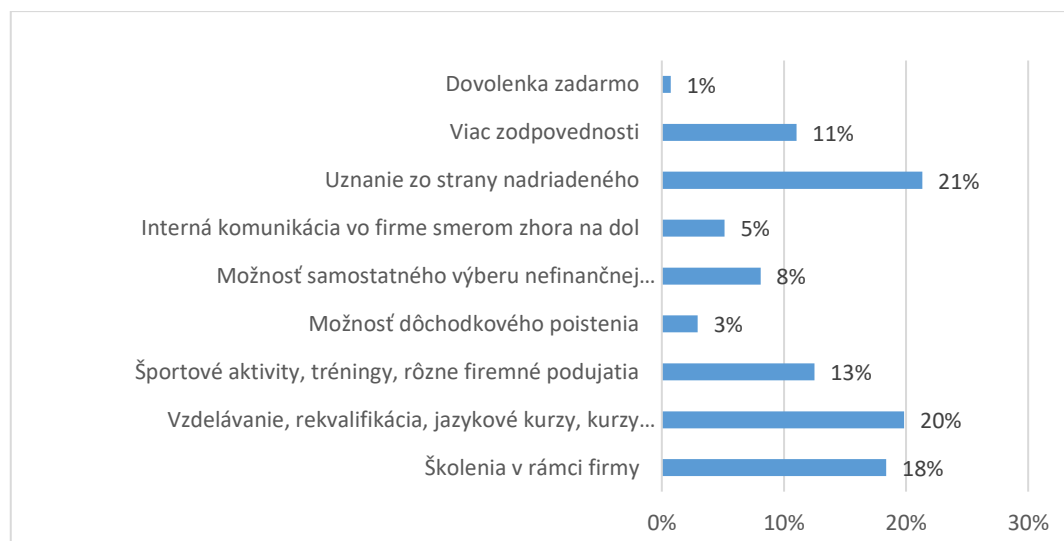
Graf č. 9: Nástroje finančnej motivácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 9 znázorňuje nástroje finančnej motivácie podľa stupňa motivácie k vyššiemu pracovnému výkonu zamestnancov cestovných kancelárií alebo cestovných agentúr. Zvýšenie platu motivuje 28 % opýtaných, príplatky a bonusy motivuje 26 % respondentov, platená dovolenka, ako nástroj finančnej motivácie motivuje 26 % zamestnancov, respondentov v počte 33 % motivuje príplatok na penzijný sociálny fond a ostatné benefity motivuje 30 % opýtaných.

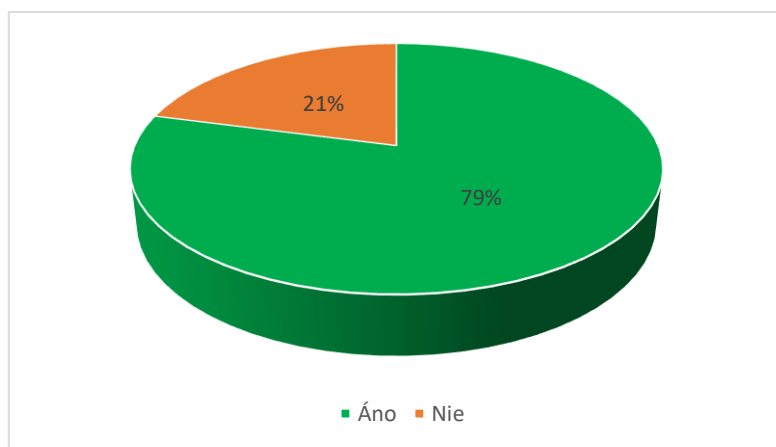
Graf č. 10: Nástroje nefinančnej motivácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 10 ukazuje aké nástroje nefinančnej motivácie motivujú pracovníkov k vyššiemu výkonu v práci. Najviac zamestnancov motivuje uznanie zo strany nadriadeného, čo uviedlo 21 % opýtaných. Naopak najmenej pracovníkov motivuje dovolenka zadarmo alebo možnosť dôchodkového poistenia. 20 % zamestnancov uviedlo, že ich ako nástroj nefinančnej motivácie motivuje vzdelávanie, rekvalifikácia, jazykové kurzy, kurzy odbornosti, 18 % opýtaných motivujú školenia v rámci firmy. Športové aktivity, tréningy, rôzne firemné podujatia zamestnancov motivujú na 13 %, možnosť samostatného výberu nefinančnej odmeny uviedlo 8 % respondentov a 5 % opýtaných motivuje interná komunikácia vo firme smerom zhora na dol.

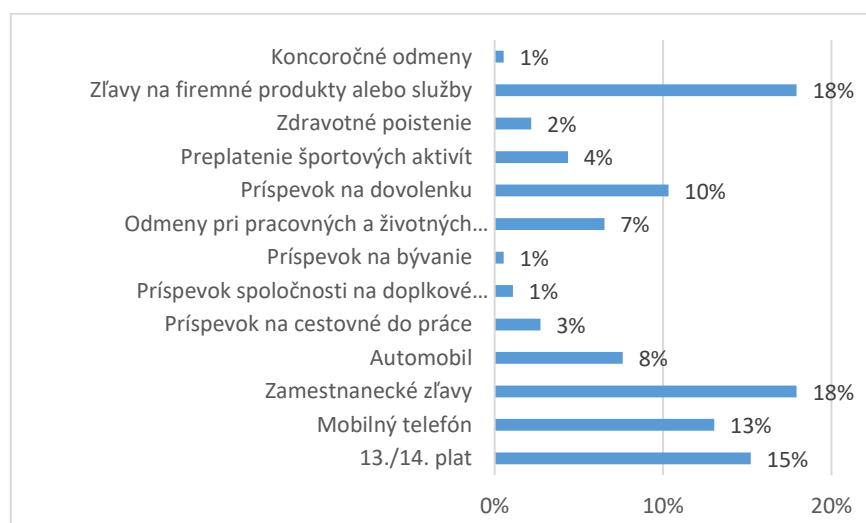
Graf č. 11: Benefits



Zdroj: vlastné spracovanie

Zisťovali sme či zamestnávateľia v cestovných kanceláriách a cestovných agentúrach ponúkajú svojim zamestnancom možnosť finančných alebo nefinančných benefitov, 79 % respondentov uviedlo, že ich zamestnávateľ im ponúka možnosť finančných alebo nefinančných benefitov a 21 % opýtaných uviedlo, že možnosť benefitov zamestnávateľia neponúkajú. Na základe nášho výskumu môžeme povedať, že zamestnávateľia cestovných kancelárií alebo agentúr ponúka svojim zamestnancom možnosť benefitov.

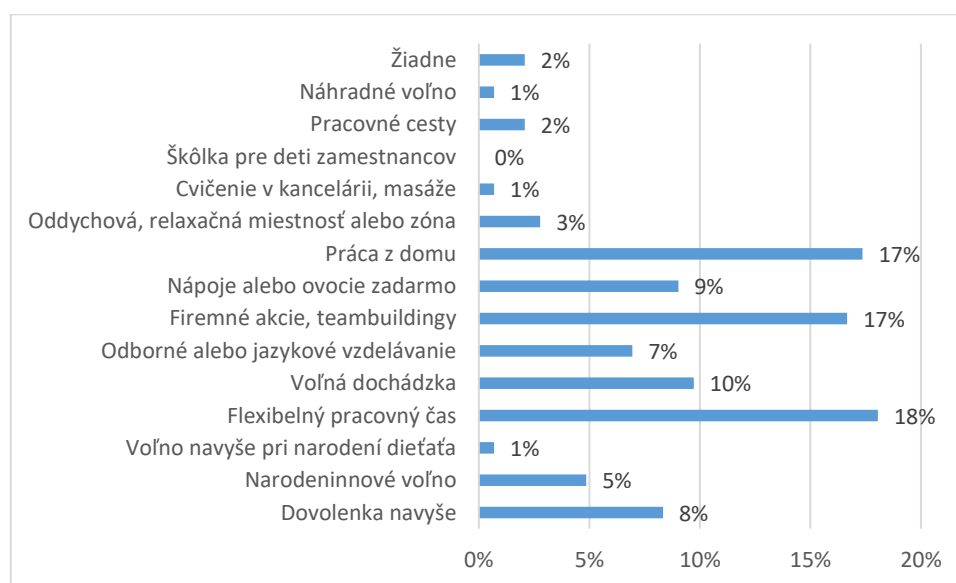
Graf č. 12: Finančné benefity



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 12 znázorňuje, aké benefity dostávajú zamestnanci cestovných kancelárií a agentúrach. Zamestnávateľia ponúkajú svojim zamestnancom hlavne zľavy na firemné produkty alebo služby a zamestnanecké zľavy ako formu finančných benefitov, uviedlo 18 % opýtaných. Pravdepodobne je to spôsobené tým, že zamestnávateľia poskytnú zľavy na firemné produkty, ako keby mali zamestnanci nakupovať u konkurencie. Podľa 1 % respondentov, najmenej z finančných benefitov, zamestnávateľia poskytujú koncoročné odmeny, príspevok na bývanie a príspevok spoločnosti na doplnkové dôchodkové poistenie.

Graf č. 13: Nefinančné benefity

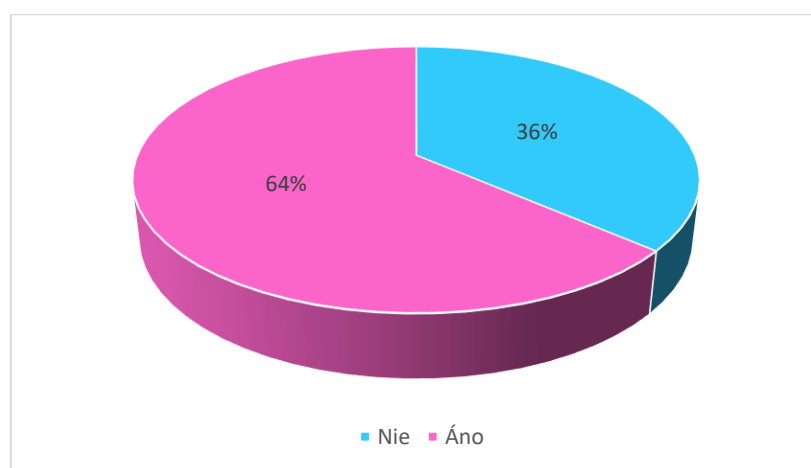


Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 13 poukazuje na to, aké nefinančné benefity sú poskytované v cestovných kanceláriách a agentúrach. Môžeme povedať, na základe nášho prieskumu, zamestnávateľia neponúkajú škôlku pre deti zamestnancov, ale 18 % respondentov uviedlo, že ich zamestnávateľ im poskytuje, ako nefinančný benefit flexibilný pracovný čas, ďalej 17 % zamestnancov od svojich zamestnávateľov dostáva možnosť práce z domu, firemné akcie a teambuildingy. 10 % opýtaných uviedlo ako nefinančný benefit, ktorý dostáva, voľnú dochádzku, ďalších 9 % respondentov uviedlo nápoje alebo ovocie zadarmo, 8 % dostáva od svojich zamestnávateľov dovolenku navyše. Najmenej nefinančných benefítov, ktoré zamestnanci dostávajú sú oddychová, relaxačná miestnosť alebo zóna, cvičenie v kancelárii, masáže, pracovné cesty, náhradné voľno a 3 % zamestnancov uviedlo, že nedostávajú žiadne nefinančné benefity.

V tejto časti prieskumu sa budeme zaoberať študentami pracujúcich v cestovných kanceláriách alebo v cestovných agentúrach. V rámci nášho prieskumu sme zistili, že 14 % respondentov tvoria zamestnanci pracujúci na Dohodu o brigádnickej práci. Zistovali sme, čo študenta- brigádnika najviac motivuje v práci. Väčšina respondentov uviedla, že práca, ktorú vykonávajú ich baví, ďalej ich motivuje kolektív, v ktorom pracujú a v neposlednom rade peniaze, ktoré za prácu získavajú. Aj v tomto prípade môžeme predpokladať, že peniaze sú hlavná motivácia k vyššiemu pracovnému výkonu.

Graf č. 14: Ponuka možnosti kariérneho rastu po ukončení štúdia



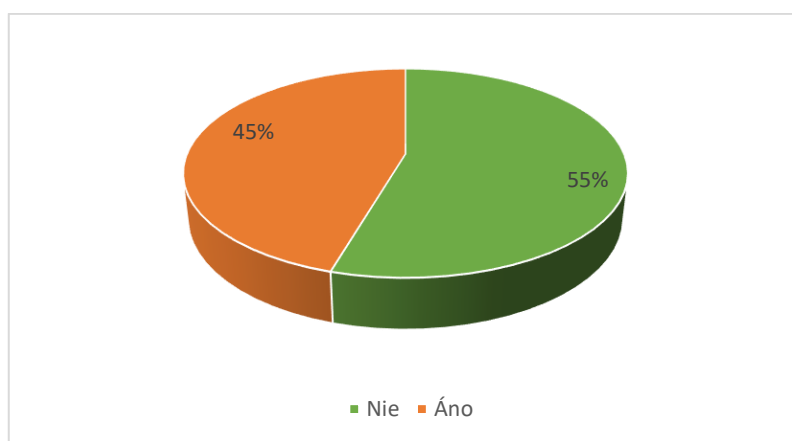
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 14 znázorňuje či zamestnávateľia poskytujú študentom možnosť, po ukončení štúdia, kariérneho rastu v danom podniku. Túto možnosť uviedlo 64 % respondentov a 36 % opýtaných možnosť kariérneho rastu po ukončení štúdia nemá.

Môžeme predpokladať, že zamestnávateľia chcú po ukončení štúdia študenta zamestnať na trvalý pracovný pomer, aby tým znížili náklady a čas vynaložené na získanie a zaškolenie nových zamestnancov.

Ďalej nás zaujímala škola a odbor, aký študenti pracujúci v cestovných kanceláriách a agentúrach navštevujú. V našom prieskume sme zistili, že väčšina študentov nenavštevuje odbor alebo školu, v ktorom sa pracovne pohybujú. Toto zistenie môže byť spojené so skutočnosťou, že študenti si hľadajú prácu popri štúdiu hlavne kvôli zárobku.

Graf č. 15: Študenti, ktorí plánujú pokračovať v práci



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 15 znázorňuje študentov, ktorí plánujú po ukončení štúdia ďalej pracovať v cestovnej kancelárii alebo agentúre. Väčšina študentov uviedla, že po ukončení štúdia neplánuje pokračovať v práci, ktorú vykonáva teraz, čo môže byť spôsobené aj tým, že len málo študentov cestovného ruchu a podobných odborov je momentálne zamestnaných v cestovných kanceláriách a agentúrach.

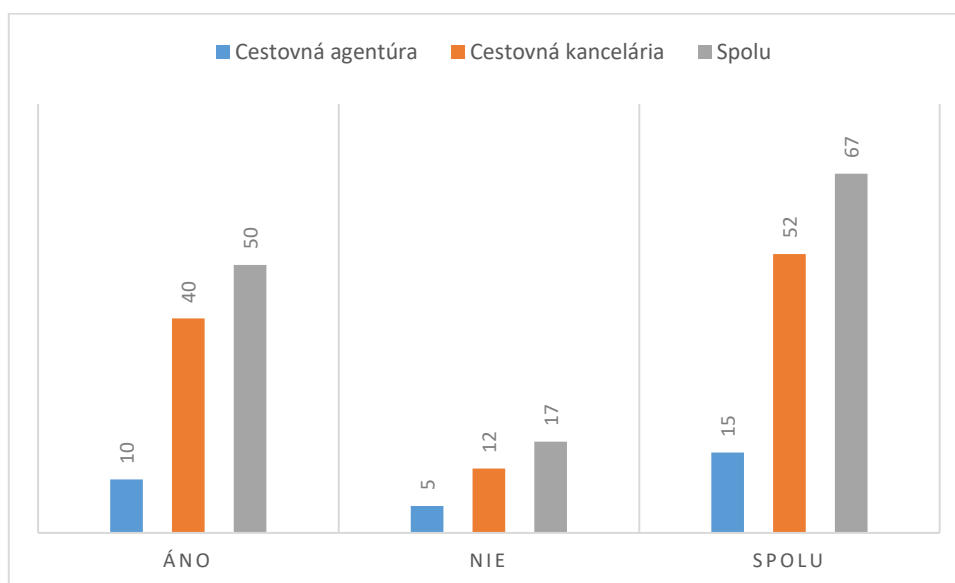
V tejto časti prieskumu uvádzame výsledky spracované pomocou frekvenčných a krížových tabuliek. V niektorých prípadoch sme na prehľadnenie odpovedí použili aj grafické znázornenie.

Tab. č. 10: Motivácia zamestnancov podľa druhu podniku

	Myslíte si, že ste vo svojej práci dostatočne motivovaný?		
	Total		
	Áno	Nie	
Cestovná agentúra	10	5	15
Cestovná kancelária	40	12	52
Total	50	17	67

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 16: Motivácia zamestnancov podľa druhu podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

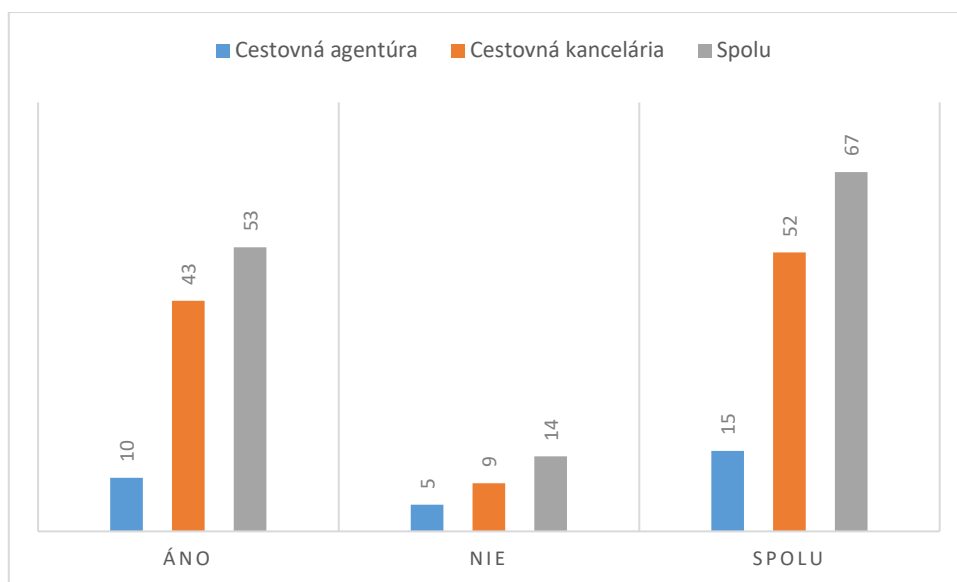
Porovnali sme, kde sú respondenti dostatočne motivovaní podľa miesta ich výkonu práce. Predpokladali sme, že zamestnanci v cestovných kanceláriách budú viac motivovaní. Z tabuľky č. 10 a zároveň aj grafu č. 16 vidíme, že zamestnanci sa cítia viac motivovaní v cestovných kanceláriách ako v cestovných agentúrach. Toto tvrdenie potvrdzuje 80 % opýtaných pracujúcich v cestovných kanceláriách.

Tab. č. 11: Možnosť finančných alebo nefinančných benefitov podľa podniku

	Ponúka Vám Váš zamestnávateľ možnosť finančných alebo nefinančných benefitov?		
	Total		
	Áno	Nie	
Cestovná agentúra	10	5	15
Cestovná kancelária	43	9	52
Total	53	14	67

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 17: Možnosť finančných alebo nefinančných benefitov podľa podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Porovnávali sme, v ktorých podnikoch majú zamestnanci možnosť finančných alebo nefinančných benefitov. Predpokladali sme, že zamestnanci v cestovných kanceláriách budú mať možnosť benefitov. Náš predpoklad sa potvrdil. Z Tabuľky č. 11 a Grafu č. 17 vidíme, že jednoznačne možnosť finančných a nefinančných benefitov ponúkajú cestovné kancelárie. Túto možnosť dostáva 81,13 % respondentov.

Na základe údajov z primárneho výskumu sme zistili tieto skutočnosti. V cestovných kanceláriách a cestovných agentúrach je zamestnaných viac žien ako mužov. Najviac zamestnancov, ktorí pracujú v týchto podnikateľských subjektoch, sa pohybujú vo veku 27-45 rokov, najmenej nad 62 rokov. V našom prieskume sme zistili, že 47 % zamestnancov má dosiahnuté vysokoškolské vzdelanie. Najviac zamestnancov je

zamestnaných v cestovných kanceláriách, a to 69 %. Zo 78 respondentov až 85 % pracuje na trvalý pracovný pomer a najviac ich je zamestnaných v mikropodnikoch s maximálnym počtom zamestnancov 9.

Cieľom bakalárskej práce bolo zistiť či sú zamestnanci cestovných kancelárií a agentúr dostatočne motivovaní, 75 % zamestnancov je dostatočne motivovaných. Z vnútorných faktorov motivácie najviac motivujú nové schopnosti, ktoré môžu pracovníci pri práci získať. Finančná odmena, ako mzda, prémie, odmeny a podobne, ako nástroj vonkajšej motivácie motivuje zamestnancov najviac. Z nástrojoch finančnej motivácie 28 % zamestnancov motivuje zvýšenie platu, ďalej 26 % ľudí motivujú v práci príplatky a bonusy, ktoré môže od zamestnávateľa získať. Avšak najmenej z nástrojov finančnej motivácie najviac zamestnancov nemotivuje príplatok na penzijný sociálny fond. Čo sa týka finančných benefitov, 18 % zamestnancov majú možnosť zliav na firemné produkty alebo služby a zamestnanecké zľavy. Z nefinančných benefitov v počte 18 % to je flexibilný pracovný čas. V našom prieskume sme zistili, že zamestnávateľia neposkytujú škôlku pre deti zamestnancov, ako nástroj nefinančných benefitov. Ďalej sme zistili, že zamestnanci pracujúci v cestovných kanceláriách sú viac motivovaní ako tí, ktorí pracujú v cestovných agentúrach. Taktiež pracovníci cestovných kancelárií majú väčšie možnosti finančných a nefinančných benefitov.

V našom prieskume sme sa venovali aj študentom, ktorí pracujú v cestovných kanceláriách alebo agentúrach. Zaujímalo nás predovšetkým či majú možnosť kariérneho rastu po ukončení štúdia, aké vysoké školy navštevujú, čo ich na práci motivuje a či po ukončení štúdia plánujú ostať pracovať v cestovných kanceláriách a agentúrach. Zistili sme, že 64 % zamestnávateľov poskytuje študentom možnosť kariérneho rastu. Väčšina študentov pracujúcich v týchto podnikoch v skutočnosti neštuduje cestovný ruch, ale napriek tomu viac ako polovica plánuje po ukončení štúdia pracovať v cestovných kanceláriách a agentúrach, a to 55 % študentov. Študentov hlavne motivuje v práci zárobok a kolektív, v ktorom svoju prácu vykonávajú.

V súvislosti so stanovením našich čiastkových cieľov výsledky nášho prieskumu umožnili naplnenie stanovených čiastkových cieľov. Prvým parciálnym cieľom bolo analyzovať do akej miery pôsobí finančné ohodnotenie ako stimul k vyššiemu pracovnému výkonu. Ako sme predpokladali finančné ohodnotenie (mzdy, prémie, odmeny a pod.), bonusy, zvýšenie mzdy v budúcnosti pôsobí ako dostatočný stimul k vyššiemu

pracovnému výkonu. Druhým parciálnym cieľom bolo zistiť, čo v skutočnosti motivuje zamestnancov cestovných kancelárií a cestovných agentúr k vyššiemu pracovnému výkonu. Zamestnancov okrem finančného ohodnotenia motivujú nové schopnosti, ktoré môže pri práci získať alebo uznanie zo strany nadriadeného. Naplnením týchto cieľov sme dospeli k záveru, že zamestnanci cestovných kancelárií a agentúr sú dostatočne motivovaní a hlavný faktor motivácie je finančné ohodnotenie.

Výsledky podobných výskumov, konkrétne výskum Henriety Priglovej, ktorá skúmala motiváciu zamestnancov vo vybranom podniku na základe prieskumu HReview 2003 realizovanom na Slovenku, hovorí o tom, že mzda ako motivačný faktor sa u zamestnancov nachádza na druhom mieste hneď za stabilitou zamestnania, ďalej sú to pracovný postup, dĺžka pracovnej doby a nakoniec náklonnosť zo strany zamestnávateľa.⁴³ Prieskum Henriety Šutekovej, ktorá tiež skúmala motiváciu zamestnancov vo vybranom podniku, sú zamestnanci najviac nespokojní s nedostatkom finančného ohodnotenia, možnosťou kariérneho rastu, so zamestnaneckými výhodami a majú strach zo straty zamestnania. Vo výsledkoch prieskumu uvádza, že záujem pracovníkov o prácu je jej samotná náplň a možnosť rozvíjať svoje schopnosti a učiť sa niečo nové⁴⁴, čo sa zhoduje s výsledkami nášho prieskumu. Môžeme povedať na základe podobných prieskumov, zamestnancov najviac motivuje mzda a sú nespokojní so zamestnaneckými výhodami, ktoré im ich zamestnávateľ poskytuje.

Pomocou výsledkov nášho prieskumu sme navrhli odporúčania, ktoré by mohli pomôcť motivovať zamestnancov. V prvom rade by sme odporúčali zamerať sa na motiváciu zamestnancov pracujúcich v cestovných agentúrach. Ako ďalšie odporúčanie by sme zatriktívili finančné a nefinančné benefity, ktoré sú zamestnancom ponúkané a ktoré sú zaujímavé aj pre potencionálnych uchádzačov o pracovnú pozíciu v cestovej kancelárii alebo cestovnej agentúre. A ako posledné by sme študentom ponúkli možnosť po ukončení štúdia možnosť zamestnania na trvalý pracovný pomer, čím by sa znížili náklady a čas spojené s hľadaním a zaškolením nových zamestnancov.

⁴³ PRIGLOVÁ, Henrieta. Analýza motivačnej štruktúry a motivačných preferencií zamestnancov v podniku. *Manažment v teórii a praxi*. On-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente [online]. Košice: Katedra manažmentu na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave, so sídlom v Košiciach, roč. 3, 2007, č. 1-2., 17 s. [cit.2019-04-17]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2007/2.priglova.pdf>.

⁴⁴ ŠUTEKOVÁ, Henrieta. *Analýza motivačných preferencií zamestnancov vo vybranom podniku*. [online]. [cit.2019-04-17]. Dostupné na: <http://www.opf.slu.cz/aak/2012/03/Sutekova.pdf>.

Záver

V predkladanej práci sme sa venovali problematikou efektívnosti motivácie zamestnancov cestovných kancelárií a agentúr. Práca bola rozdelená do teoretickej a praktickej časti, v ktorej sme realizovali prieskum motivácie zamestnancov v jednotlivých cestovných kanceláriách a cestovných agentúrach.

Na dosiahnutie hlavného cieľa sme naplnili parciálne ciele, ktoré sme si stanovili v druhej kapitole. Uvedené ciele sa nám podarilo naplniť pomocou spracovania a vyhodnotenia údajov získaných od respondentov. Najväčším problémom bolo získavanie údajov osobnou formou priamo v kamenných predajniach, kde nie každý respondent bol ochotný odpovedať a zúčastniť sa prieskumu. Na druhej strane, stretli sme sa aj s veľmi milými a ústretovými respondentmi.

Na základe výsledkov nášho prieskumu, nie len pre mňa, ako študentku cestovného ruchu a budúcu pracovníčku v tomto odbore, ale aj pre mojich spolužiakov je prospešné vedieť, či sú zamestnanci v cestovných kanceláriách alebo agentúrach dostatočne motivovaní v práci, ktorú vykonávajú. Ďalej je dôležité vedieť, aké formy motivácie zamestnávateľa poskytujú, aké druhy benefitov zamestnanci dostávajú a či sa vďaka tomuto táto profesia stáva pre nás dostatočne zaujímavá a adekvátne ohodnotená. Zároveň zamestnanci môžu zistiť či dostávajú v práci také výhody, aké si oni predstavujú, alebo či konkurencia neponúka lepšie. To isté platí zo strany zamestnávateľa. Zamestnávateľ si môže uvedomiť, aké výhody ponúka a či je táto ponúka dostačujúca pre svojich zamestnancov. Prípadne môže svoje benefity pre zamestnancov zvýšiť a tým prilákať ďalších zamestnancov, a aj nás študentov a zároveň zvýšiť svoje postavenie na trhu z pohľadu zamestnancov.

Podľa nášho názoru je určite potrebné ďalej venovať pozornosť problematike motivácie zamestnancov. Trendy v riadení zamestnancov sa stále menia a takisto aj preferencie pracovníkov. Sami manažéri a riadiaci pracovníci by sa mali venovať tejto téme, aby oni sami boli informovaní o motivácii ich podriadených, a tým zabránili novej fluktuácii zamestnancov a ich záujmu o konkurenčný podnik.

Zoznam použitej literatúry

1. BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit kluktuaci. A udržet si zaměstnance manažerskými nástroji.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
2. ČAPLOVÁ, Pavla, 2007. In: *Mladá veda.* Young Science [online]. Prešov: UNIVERSUM spol. s r.o., vol. 5 (8), pp. 188-199, [2019-03-13]. ISSN: 1339-3189. Dostupné na: http://www.mladaveda.sk/casopisy/17/17_2017_20.pdf
3. DONNELLY, James H., jr., GIBSON, James L., IVANCEVICH John M., 2005. *Management.* 9. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. 824 s. (vlastný preklad). ISBN 80-7169-422-3.
4. DUCHOŇ, Bedřich, Šafránková, Jana, 2008. *Management.* Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 378 s. (vlastný preklad). ISBN 978-80-7400-003-4.
5. FUCHSOVÁ Katarína- KRAVČAKOVÁ Gabriela, 2004. *Manažment pracovnej motivácie.* 1. vyd. IRIS. 170s. ISBN 80-89018-66-1.
6. GOLEMAN, Daniel, 2011. *Základy moderního managementu.* 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Review Press. (vlastný preklad). ISBN 978-80-7261-449-3.
7. GOSTICK Andrian- ELTON Chester, 2007. *Motivačný princíp.* Ako najlepší manažéri využívajú oceňovanie, aby angažovali svojich ľudí, udržali talenty a zrýchlili výkon. Free Press. 226 s. ISBN 978-80-8109-125-4.
8. GÚČIK, Marián a kolektív, 2010. *Manažment cestovného ruchu.* 1. vyd. Banská Bystrica : Dali-BB. 290 s. ISBN 978-80-89090-34-1.
9. HOLÁTOVÁ Darja- DOLEŽALOVÁ Vlasta a kol., 2014. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.* Společenská odpovědnost. rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost. Žilina: Nakladatelství GEORG. 147 s. ISBN 978-80-8154-121-6.
10. Internetový sprievodca trhom práce. *Pracovník cestovnej kancelárie, agentúry.* [online]. [cit.2019-27-01]. Dostupné na: <https://www.istp.sk/karta-zamestnania/7214/pracovnik-cestovnej-kancelarie-agentury>
11. Internetový sprievodca trhom práce. *Riadiaci pracovník (manažér) cestovnej kancelárie, agentúry.* [online]. [cit.2019-27-01]. Dostupné na:

- <https://www.istp.sk/karta-zamestnania/100253/riadiaci-pracovnik-manazer-cestovnej-kancelarie-agentury>
12. KACHAŇÁKOVÁ, Anna, 2003. *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
 13. KAPPEL, Mike. 5 Ways To Reduce Employee Turnover. *Forbes*. [online]. [2019-03-26]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/#25bfbfee5001>
 14. LECHINTAN, Ana. *How to Measure the Performance of your Human Resources Department*. [online]. 2017-05-5 [2019-03-26]. Dostupné na: <https://www.performancemagazine.org/performance-human-resources/>
 15. Ligsuniversity.sk. *Motivácia zamestnancov* [online]. [cit.2019-03-14]. Dostupné na: <https://www.ligsuniversity.sk/sk/blogpost/motivacia-zamestnancov>
 16. MAJTÁN, Štefan a kolektív, 2014. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: SPRINT 2 s.r.o.. 323 s. ISBN 978-80-89710-05-8.
 17. MIKUŠÁKOVÁ Janka, 2010. In: *Mladá veda*. Young Science [online]. Prešov: UNIVERSUM spol. s r.o., vol. 5 (8), pp. 188-199, [2019-03-13]. ISSN 1339-3189. Dostupné na: http://www.mladaveda.sk/casopisy/17/17_2017_20.pdf
 18. Motivácia, motivovanie a motivačný teórie. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 14.10.2015 [cit. 27.12.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/motivacia-motivovanie-a-motivacny-teorie>
 19. NAGYOVÁ Petra. Motivovať sa dá aj bez odmiern. *Hospodárske noviny Slovensko* [online]. [cit.2018-12-27]. Dostupné na: <https://slovensko.hnonline.sk/211462-motivovat-sa-da-aj-bez-odmien>
 20. NOVACKÁ, Ľudmila, 2014. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. 3. dopl. vyd. Bratislava: Ekonóm. 475 s. ISBN 978-80-225-3948-7.
 21. PAVLOU, Christina. *Workable.com*. How to calculate employee turnover rate. *Workable.com*. [online]. [cit.2019-03-15]. (vlastný preklad). Dostupné na: <https://resources.workable.com/tutorial/calculate-employee-turnover-rate>
 22. Podnikam.sk. Ako si udržať dobrého zamestnanca. *Podnikam.sk* [online]. 2011-06-16 [cit.2019-03-12]. Dostupné na: <https://podnikam.sk/ako-si-udrzat-dobreho-zamestnanca/>
 23. Podnikam.sk. Formy mzdy. *Podnikanie.sk*. [online]. 2016-03-15. [cit.2018-12-28]. Dostupné na: <https://podnikam.sk/formy-mzdy/>

24. Podnikam.sk. Motivovanie, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov. Ako správne na to? *Podnikam.sk*. [online]. 2012-03-28. [cit.2018-28-12]. Dostupné na: <https://podnikam.sk/motivovanie-hodnotenie-a-odmenovanie-zamestnancov-ako-spravne-na-to/>
25. PRIGLOVÁ, Henrieta. Analýza motivačnej štruktúry a motivačných preferencií zamestnancov v podniku. *Manažment v teórii a praxi*. On-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente [online]. Košice: Katedra manažmentu na Podnikovohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave, so sídlom v Košiciach, roč. 3, 2007, č. 1-2., 17 s. [cit.2019-04-17]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/1-2-2007/2.priglova.pdf>
26. Profesia.sk. Benefit. *Profesia.sk*. [online]. 2018-10-18. [cit.2018-12-28]. Dostupné na: <https://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/pracovny-servis/benefit/>
27. Slov-lex: právny a informačný portál. [online]. [cit.2018-12-28]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2018/170/20190101.html>
28. Slov-lex: právny a informačný portál [online]. [cit.2019-03-14]. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/311/20190101#predpis.cast-stvrta>.
29. ŠUTEKOVÁ, Henrieta. *Analýza motivačných preferencií zamestnancov vo vybranom podniku*. [online]. [cit.2019-04-17]. Dostupné na: <http://www.opf.slu.cz/aak/2012/03/Sutekova.pdf>
30. TEKULOVÁ, Zuzana. *Produktivita podniku*. [online]. 1. vyd. Bratislava: CKV CONSULT, s.r.o., 2015 [cit.2019-03-15]. ISBN 978-80-971986-1-9. Dostupné na: https://www.sjf.stuba.sk/buxus/docs//ustavy/USETM/Produktivita_podniku_Tekulova_Zuzana__web.pdf
31. Tourism HR. *Top Ten Things Tourism Employees Like About Their Jobs*. Discover Tourism [online]. [2019-03-19]. Dostupné na: <http://tourismhr.ca/discover-tourism/top-ten-things-tourism-employees-like-about-their-jobs/>
32. URBAN, Jan, 2006. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI. 276 s. (vlastný preklad). ISBN 80-7357-220-6.

33. URBAN Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. . 157 s. (vlastný překlad). ISBN 978-80-271-0227-3.
34. Vydavateľstvo Verlag Dashöfer. Faktory motivácie v pracovnom procese. *Hospodárske noviny*. Servisné prílohy [online]. 2002-01-30. [cit.2019-01-08]. Dostupné na: <https://hnporadna.hnonline.sk/poradensky-servis/85550-faktory-motivacie-v-pracovnom-procese>
35. ZBYNĚK, Pitra, 2007. *Základy managementu*. (management organizací v globálním světě počátku 21. století). 1. vyd. Praha: PBtisk Příbram. 350 s. (vlastný překlad). ISBN 978-80-86946-33-7.