



TVORBA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU PRE MALÝ PODNIK CREATING A MOTIVATION PROGRAMME FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Miloš HITKA – Silvia LORINCOVÁ – Žaneta BALÁŽOVÁ – Jozef SEDMÁK

Abstract: In the paper we mention the opportunity to create motivation programmes for employees of small and medium-sized enterprises. We defined two groups of employees motivated in a similar way using Cluster analysis, Ward method and Euclidean distance. Proposal of team-based and individual-based motivation programmes covering motivation factors common for both groups is the result of the analysis. Subsequently, factors specific for individual employees will be included in the programme. Motivation factors like communication in the workplace, job security, competences, working time, supervisor's approach, atmosphere in the workplace, workload and type of work are considered the most important motivation factors by employees.

Abstrakt: V práci poukazujeme na možnosť tvorby motivačných programov pre zamestnancov malých a stredných podnikov. Pri využití clustrovej analýzy, Wardovou metódou, Euklidovou vzdialenosťou sme definovali dve skupiny podobne motivačne orientovaných zamestnancov. Výsledkom analýzy je návrh tvorby skupinovo-individuálneho motivačného programu, obsahom ktorého sú motivačné faktory spoločné pre obe skupiny, ktorý bude následne doplnený o faktory špecifické pre jednotlivých zamestnancov. Medzi najdôležitejšie motivačné faktory zamestnancov podniku patria komunikácia na pracovisku, istota pracovného miesta, právomoci, voľný čas, pracovná doba, prístup nadriadeného, atmosféra na pracovisku anáplň a druh vykonávanej práce.

Keywords: motivation, working satisfaction, motivational factor, employee, motivational program.

Kľúčové slová: motivácia, pracovná spokojnosť, motivačné faktory, zamestnanci, motivačný program.

Úvod

Riadenie ľudských zdrojov je činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov, teda na ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu - splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku (Kachaňáková, 2003). Keď hovoríme o ľudských zdrojoch, dostáva sa do popredia tiež personálna stratégia, ktorá je jednou z čiastkových stratégií organizácie, vyjadruje zámery organizácie do budúcnosti, dlhodobé a komplexné ciele v personálnej oblasti, (previazané s ostatnými cieľmi organizácie), ktoré majú napomôcť dosahovaniu cieľov organizácie (Grazulis, Baziene, 2009).“ (Kocianová, 2012, s. 91). Efektívni manažéri stoja medzi zvládnutím procesu a vedením ľudí (Vaníčková, 2015). Pokiaľ sú príliš zameraní na ľudí, môže sa stať, že ak ich kľúčoví ľudia odídu, všetko sa zastaví. Nevedia sa pohnúť z miesta. Keď sú naopak manažéri až príliš orientovaní na procesy, znamená to, že veci síce hladko bežia, ale nikto vlastne nevie, ako fungujú a nikto sa ani nechce naučiť s nimi pracovať (Myšková, 2005). Pokiaľ sa ale podarí nájsť správnu rovnováhu medzi procesmi a ľuďmi, tak sa dosiahnu vysoké výkony v oblasti produktivity, ale manažéri budú zároveň i schopní priviesť ľudí k záväzku splniť plány a ciele (Carnegie, 2011).



Pre uskutočnenie akejkoľvek ľudskej činnosti je nevyhnutná určitá pracovná motivácia, ktorá obsahuje súbor faktorov podnecujúcich človeka ku konkrétnej činnosti (Bělohlávek, 2005). Motivácia ľudských zdrojov sa opiera o vnútorné pohnútky zamestnanca, jeho spolupatričnosť s podnikom a zladenie osobných, skupinových a podnikových cieľov (Clark, 2003).

Pracovná spokojnosť je subjektívna stránka každého prácu vykonávajúceho človeka v podniku (Armstrong, 2002). Je to odraz ich práce a jej podmienok v kontexte individuálnych noriem, hodnotovej orientácie, aspirácií a očakávaní vzťahujúcich sa na vykonávané činnosti. Objektívna stránka je vyjadrená takými prejavmi ľudského pracovného správania, ako je výkonnosť, efektivita, kvalita výsledkov pracovnej činnosti a pod., obe stránky sú prepojené, ale napr. priaznivá kvalita jednej stránky neznamená, že aj druhá stránka musí byť tiež priaznivá. Teda neplatí vždy, že spokojný zamestnanec je automaticky aj výkonný, lebo napr. môže byť spokojný práve pre to, že je nevýkonný (Stacho et al. 2013). Uspokojenie z práce v širšom zmysle slova je priaznivý, alebo pozitívny emocionálny vzťah vychádzajúci z výkonu a tiež z hodnotenia práce. Ide o postoj človeka k práci. (Koubek, 2005, s 46). Plná spokojnosť všetkých zamestnancov nie je spravidla realistická. Výskum ukazuje, že významná časť nespokojnosti je spôsobená vplyvom štyroch faktorov, ktoré môžu byť väčšinou riešené manažérom. Patrí medzi ne manažérsky štýl riadenia, výber zamestnancov, popisy práce a nespravodlivé hodnotenie. (Urban, 2003).

„Motivačný program podniku predstavuje určitý ucelený súbor opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý v nadväznosti na ostatné riadiace aktivity manažmentu má za cieľ aktívne ovplyvniť pracovné chovanie (výkon) a vytvoriť (alebo upevniť) pozitívne postoje k organizácii všetkých zamestnancov podniku (Plamínek, 2008). V tomto smere ide hlavne o posilnenie identifikácie záujmov zamestnanca so záujmami podniku (lojalita k vlastnému podniku) a formovanie záujmu zamestnanca o rozvoj vlastných schopností a zručností, ich aktívne využitie v pracovnom procese. Aby mohol byť proces motivácie úspešný, je potrebné všetky vonkajšie podnety tohto druhu zapojiť so štruktúrou vnútorných potrieb a motiváciou zamestnanca (Rosak-Szyrocka, 2014). Preto sa predpokladá ako základný predpoklad vedomosť vnútornej štruktúry motívov zamestnanca a ďalšie charakteristiky osobnosti, ktoré sú pre formy a postupy aktivizácie dôležité. Ak má byť motivačný program účinný v očakávanom smere, mal by vychádzať z personálnej stratégie. Personálna stratégia podniku je rozpracovaním a konkretizáciou celkovej (komplexnej) stratégie podniku (Galajdová, Hitka, 1998, s. 77).

Cieľ a metodika práce

Hlavným cieľom práce je na základe prieskumu motivačného prostredia v malom podniku služieb definovať úroveň motivácie zamestnancov. Následne pomocou cluster analýzy určiť podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov a navrhnúť motivačný program pre jednotlivé skupiny.

K zisteniu úrovne motivácie a k analýze motivačných faktorov podniku v aktuálnom čase sme použili dotazník, ktorý pozostával z 30 uzavretých otázok (Hitka, 2009, s. 149). Dotazník bol rozdelený do dvoch častí. Jeho prvá časť skúmala sociálno-demografické a kvalifikačné charakteristiky zamestnancov. Prostredníctvom tejto časti sme získali základné údaje o respondentoch týkajúce sa ich veku, pohlavia, počtu odpracovaných rokov v podniku, ukončeného vzdelania a pracovnej pozície. Druhú časť dotazníka tvorili jednotlivé motivačné faktory prostredníctvom ktorých je možné zistiť informácie o charakteristikách pracovného prostredia, o pracovných podmienkach, uplatňovanom systéme hodnotenia



a odmeňovania v podniku, o samotnej personálnej práci v podniku, o systéme sociálnej starostlivosti a zamestnaneckých výhod, ako aj informácie o spokojnosti alebo nespokojnosti zamestnanca, jeho hodnotovej orientácii, vzťahu k práci, ku kolegom a k podniku ako celku. Z dôvodu neovplyvňovania respondentov motivačné faktory usporiadané podľa abecedy. Zamestnanci mohli každej otázke priradiť jeden z piatich stupňov dôležitosti zo stupnice hodnotenia 5-najvýznamnejšie až 1-nevýznamné.

Každému motivačnému faktoru zamestnanci pridelovali body dôležitosti pre požadovaný stav, ako aj pre skutočný stav. Požadovaný stav znamená ako si motiváciu predstavujú zamestnanci, t. j. čo by ich motivovalo k zvýšeniu výkonu. Skutočný stav vyjadruje ako sú zamestnanci spokojní so súčasnou motiváciou v podniku. Dotazníky boli vyhodnocované pomocou programu STATISTICA 10. Na charakterizovanie základných súborov sa použila popisná štatistika. Následne sme pomocou clusterovej analýzy (Mason, Lind, 1990, Triola, 1989) identifikovali podobne motivačne orientované skupiny. Jej aplikácia pozostáva z 3 etáp

- rozčlenenie - vyselektovanie skupín,
- profilovanie - popis charakteristík každej skupiny,
- interpretácia - pomenovanie a analýza rozdielov medzi vylíšenými skupinami.

Prvá etapa - rozčlenenie - rieši tri základné otázky: ako sa bude merať podobnosť zamestnancov (objektov) z pohľadu motivácie, koľko skupín objektov (zamestnancov s podobným motivačným profilom) má byť vytvorených a aký algoritmus má byť použitý pre zavedenie zamestnanca do určitej skupiny. V prípade, že máme k dispozícii dátovú maticu X typu $n \times p$, kde n je počet objektov (motivovaní zamestnanci) a p je počet premenných (kritériá motivácie), našou úlohou bude teda dosiahnuť stav čo najvyššej podobnosti (homogenity) objektov podľa sledovaných motivačných kritérií v jednotlivých skupinách. K tomu je potrebné uvažovať s rôznymi rozkladmi $S^{(k)}$ množiny n objektov do k zhlukov a hľadať taký rozklad, ktorý by bol z tohto hľadiska najvýhodnejší.

Odmeranie podobnosti dvoch alebo viacerých objektov predstavuje z matematického hľadiska v podstate zmeranie vzájomnej vzdialenosti objektov v multidimenzionálnom priestore. Za týmto účelom sa najčastejšie používajú:

- Euklidova vzdialenosť, teda geometrická vzdialenosť v multidimenzionálnom priestore, ktorá je daná:

$$(x_1, x_2) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_{1i} - x_{2i})^2} \quad (1)$$

kde: x_{1i} – hodnota i -tej premennej na objekte 1,

x_{2i} – hodnota i -tej premennej na objekte 2,

n - počet premenných.

- umocnená Euklidova vzdialenosť

$$(x_1, x_2)^2 = \sum_i (x_{1i} - x_{2i})^2 \quad (2)$$

ktorá nemení vzdialenosť medzi jednotlivými bodmi, ale pridáva progresívne sa zväčšujúcu váhu vzdialenejším objektom.

- absolútna vzdialenosť – sa počíta obdobne ako Euklidova vzdialenosť, ide však o sumu absolútnych rozdielov hodnôt sledovaných premenných.
- meranie podobnosti objektov na základe korelačných koeficientov medzi viacerými objektami, ktorého základom je vytvorenie inverzná datovej matice, kde stĺpce reprezentujú objekty a riadky premenné. Silná korelácia indikuje veľkú podobnosť objektov.



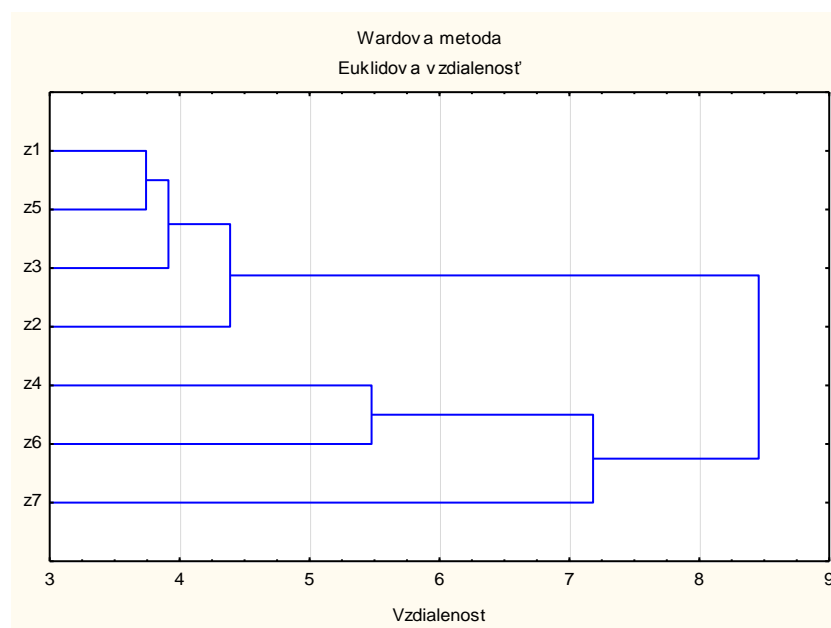
Vylišovanie skupín objektov na základe ich vzdialenosti vo viacrozmernom priestore je pomerne citlivé na extrémne objekty (objekty veľmi odlišné od ostatných). Tie je obvyčajne potrebné identifikovať pomocou grafov štandardizovaných hodnôt sledovaných premenných - na os x sa uvedú symboly premenných a na os y štandardizované hodnoty. Body pre jeden objekt sa pospájajú, čím získame profily pre jednotlivé objekty, na základe ktorých môžeme identifikovať extrémne objekty. Pri veľkom počte objektov sa však tento diagram stáva menej prehľadný. Pri výbere konkrétnej metódy merania vzdialenosti nesmieme zabúdať na to, že rôzne metódy vedú k rozdielnym výsledkom zhlukovania. Preto sa odporúča použiť viac metód a porovnať výsledky. Takisto je vhodné pri rozdielných merných jednotkách analyzovaných premenných realizovať štandardizáciu dát.

Druhá etapa - profilácia - pomenováva podstatu vytvorených zhlukov, ich charakteristické vlastnosti. Pri hľadaní a popise povahy zhlukov sa často používajú aritmetické priemery znakov meraných na objektoch zaradených do konkrétnej skupiny, tzv. zhlukové centroidy. Centroidy sa počítajú z pôvodných neštandardizovaných hodnôt znakov.

Tretia etapa - interpretácia - zahŕňa popis charakteristík každého zhluku v snahe vysvetliť ako a čím sa medzi sebou podstatne líšia. Proces interpretácie začína názvami zhlukov a snaží sa popísať aj aspekty nepriamo súvisiace s vytvorenými zhlukmi, ktoré samotná zhluková analýza priamo nedeterminuje. K zhlukom sa teda priradzujú aj dodatkové informácie, ktoré doteraz neboli použité.

Výsledky

Podnik služieb je na trhu už 10 rokov. Pracuje v ňom 7 zamestnancov - žien (tri na plný pracovný úväzok a štyri ako brigádnici). Keďže zamestnanci sú v priamom kontakte so zákazníkmi, je potrebné ich neustále motivovať. Dotazník (Hitka, 2009) vyplnili všetci zamestnanci. Hodnotenia skutočných a požadovaných úrovní motivačných faktorov boli vyhodnotené aritmetickým priemerom (tabuľka 1).



Obr. 1 Definovanie podobne motivačne orientovaných skupín
Zdroj (vlastné spracovanie)



Vyselektovanie skupín bolo podmienené na využití dátovej matice X typu $n \times p$, kde n bol počet objektov, teda počet hodnotení zamestnanci a p je počet premenných, teda kritériá hodnotenia (obrázok 1).

Medzi najdôležitejšie motivačné faktory zamestnancov podniku patria komunikácia na pracovisku, istota pracovného miesta, právomoci, voľný čas, pracovná doba, prístup nadriadeného, atmosféra na pracovisku a náplň a druh vykonávanej práce.

Tab. 1 Priemerné hodnoty úrovne motivácie

Motivačný faktor - skutočný stav	Priemer skutočný	Priemer požadovaný
1. Atmosféra na pracovisku	3,71	4,00
2. Dobrý pracovný kolektív	3,14	3,86
3. Ďalšie finančné ohodnotenie	2,86	3,71
4. Fyzická náročnosť práce	3,43	3,43
5. Istota pracovného miesta	3,29	4,29
6. Komunikácia na pracovisku	3,86	4,43
7. Meno firmy	3,57	3,71
8. Možnosť uplatnenia vlastných schopností	3,29	3,86
9. Náplň a druh vykonávanej práce	3,86	4,00
10. Oboznámenie sa s dosiahnutým p. výsledkom	3,43	4,00
11. Pracovná doba	4,00	4,14
12. Pracovné prostredie	3,86	4,00
13. Pracovný výkon	3,71	3,86
14. Pracovný postup	3,57	3,57
15. Právomoci	3,29	4,29
16. Prestíž	3,29	3,71
17. Prístup nadriadeného	4,00	4,14
18. Samostatné rozhodovanie	2,86	3,57
19. Sebarealizácia	3,14	3,57
20. Sociálne výhody	3,00	3,86
21. Spravodlivé hodnotenie zamestnanca	3,29	4,00
22. Stres /eliminácia stresu na pracovisku	3,43	3,43
23. Psychická záťaž	3,71	3,71
24. Vízia spoločnosti	3,29	3,57
25. Vývoj regiónu	3,00	3,14
26. Vzdelávanie a osobný rast	3,00	3,57
27. Vzťah firmy k životnému prostrediu	3,29	3,71
28. Voľný čas	3,71	4,29
29. Uznanie	3,00	3,71
30. Základný plat	2,57	3,86

Zdroj (vlastné spracovanie)

Prvú podobne motivačne orientovanú skupinu zamestnancov tvoria zamestnanci Z1, Z2, Z3 a Z5. Druhú podobne motivačne orientovanú skupinu zamestnancov tvoria zamestnanci Z4, Z6



a Z7. Do prvej skupiny patria brigádnici. Sú pre nich dôležité motivačné faktory (v poradí) komunikácia na pracovisku, pracovná doba, prístup nadriadeného voľný čas, právomoci, atmosféra na pracovisku, náplň a druh vykonávanej práce a oboznámenie sa s dosiahnutým pracovným výsledkom. Do druhej skupiny patria kmeňoví zamestnanci. Pre nich sú dôležité motivačné faktory (v poradí) náplň a druh vykonávanej práce, pracovnú dobu, prístup nadriadeného, komunikácia na pracovisku, voľný čas, atmosféra na pracovisku, istota pracovného miesta a oboznámenie sa s dosiahnutým pracovným výsledkom.

So zreteľom na výsledky analýzy navrhujeme pre podnik tvorbu motivačného programu podniku skupinovo-individuálny motivačný program, obsahom ktorého sú motivačné faktory spoločné pre obe skupiny (prienik skupiny 1 a skupiny 2), ktorý bude následne doplnený o faktory špecifické pre jednotlivých zamestnancov. Motivačný program bude obsahovať nasledovné spoločné motivačné faktory: komunikácia na pracovisku, pracovná doba, prístup nadriadeného a náplň a druh vykonávanej práce. Ďalšie faktory odporúčame doplniť podľa výsledkov analýzy.

Záver

Ak podnik chce úspešne fungovať, byť efektívny vo všetkých smeroch je veľmi dôležité, aby jej manažéri vykonávali dennodenné aktivity spolu so svojimi zamestnancami svedomito so zreteľom na ciele podniku, ale rovnako so zreteľom na ciele vlastné. Manažéri musia dnes voliť také komunikačné štýly, ktoré pravidelne, no hlavne včas informujú svojich zamestnancov o cieľoch, jednotlivých úlohách, problémoch a výsledkoch. Komunikácia medzi zamestnancami, ich motivovanie stojí v popredí každého splnenia cieľov organizácie. Nadriadení musia počúvať potreby, názory, postrehy podriadených, tak aj rešpektovať ich samostatnosť.

Porovnanie priemerných ohodnotení motivačných faktorov umožňuje všeobecnú analýzu motivačnej štruktúry a jej zmeny v rámci kategórie robotníckych zamestnancov a postačuje na vypracovanie jednotného, unifikovaného motivačného programu. Kvôli lepšiemu prispôbeniu motivačných programov konkrétnym ľuďom a následnému zvýšeniu ich efektívnosti, bola pomocou clustrovej analýzy preskúmaná možnosť vylíšenia skupín podobne motivačne orientovaných zamestnancov. Predovšetkým vo väčších firmách s vyšším počtom zamestnancov je táto otázka vysoko aktuálna, pretože:

- unifikovaný motivačný program vytvorený na základe spriemerovania väčšieho počtu individuálnych názorov môže byť najmä pri väčšej variabilite individuálnych motivačných profilov už pomerne vzdialený od potrieb konkrétnych osôb a môže tak byť pre značnú časť cieľovej skupiny zamestnancov neúčinný,
- a naopak vypracovanie plne individuálnych motivačných programov často pre stovky zamestnancov je prakticky nezvládnuteľné a za predpokladu existencie skupín zamestnancov s podobným motivačným profilom aj neodôvodnené.

Zhlukovanie nám má teda pomôcť odpovedať na otázku, či v podniku existujú určité motivačné typy (čiže skupiny ľudí s podobnými motivačnými profilmi), koľko takýchto typov je, čím je ten-ktorý typ charakteristický a čím sa navzájom podstatne líšia. Na základe vytvorených zhlukov môžeme následne využiť podobnosť motivačných názorov respondentov pri zaraďovaní motivátorov do motivačných programov.

Pri analyzovanej skupine sme s pomocou zhlukovej analýzy dokázali vylíšiť dve základné skupiny podobne motivačne orientovaných zamestnancov. Vytváranie vyššieho počtu skupín sa nám pri interpretácii neosvedčilo, rozdiely motivačných profilov boli už iba malé a preto



boli ťažko interpretovateľné. Pri vyššom počte zamestnancov to však v budúcnosti nevyklúčujeme.

Ak človek prijme prácu ako neoddeliteľnú súčasť svojho života a zároveň dosiahnuté úspechy v práci sú pre neho dôležitým kritériom jeho vlastného seba hodnotenia, vtedy môžeme hodnotiť, že človek sa identifikoval s prácou. Zamestnanec stotožňujúci sa s podnikom chápe ciele podniku ako svoje vlastné a neprichádza tak k rozporu osobných a podnikových cieľov. Ak sa stotožnenie zamestnanca s prácou prepojí so stotožnením zamestnanca s podnikovými cieľmi, pracovný výkon zamestnanca je dlhodobý vysoký, pracuje hospodárne, je tvorivý, zodpovedný a aktívny. Práca zamestnanca je v tomto prípade najefektívnejšia. Hlavné práce zamestnanca, ktorý je v priamom styku so zákazníkom je dôležitá a vyžaduje si veľkú motivačnú pozornosť riadiacich zamestnancov. Keďže motivácia integruje psychickú a fyzickú aktivitu človeka smerom k vytýčenému cieľu, je viazaná na vnútorné potreby človeka.

Pri úvahách týkajúcich sa ekonomického zhodnotenia zavedenia analýzy motivačných faktorov využívaných v motivačnom programe musíme brať do úvahy vonkajšie a vnútorné prostredie podniku. Pri analýze vonkajšieho prostredia berieme do úvahy zmeny prebiehajúce v politike, legislatíve, ekonomike, technike, technológii, životnom prostredí, v demografickom vývoji, v sociálno-kultúrnej oblasti a pod. Pri analýze vnútorného prostredia podniku berieme do úvahy faktor situácie zahrňujúci analýzu šancí podniku na trhu z hľadiska kvality a charakteru, t.j. vnútorných zdrojov podniku, ekonomických, ekologických a sociálnych problémov podniku, imidžu, výkonného potenciálu, cieľov apod. Vonkajšie prostredie je potrebné rešpektovať, pretože ho podnik nemôže priamo ovplyvniť. Vnútorné prostredie je možné do určitej miery vedením podniku modifikovať. Osvedčenou metódou pre analýzu, pomocou ktorej je možné zhodnotiť charakteristiky vonkajšieho a vnútorného prostredia je SWOT analýza, teda analýza silných a slabých stránok podniku.

Použitá literatúra

- [1] ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F.: Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2005. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [3] CLARK, R. E.: Fostering the work motivation of individuals and teams. Performance Improvement 42 (3), 21–29. 2003.
- [4] CARNEGIE, D and associates, Inc.: Jak se stát úspěšnou vůdčí osobností a efektivně se rozhodovat. Nakladatelství Prah, 2011. 185 s. ISBN 978-80-7252-333-7.
- [5] GALAJDOVÁ, V. HITKA, M.: Personálne riadenie. Zvolen: Technická univerzita. 93 s. ISBN 80-228-0743-5.
- [6] GRAZULIS, V., BAZIENE, B.: Employees' socialization in Lithuanian preschools - myth or reality (situational analysis). Filosofija, Sociologija. Vol. 20, No. 4; 2009. Pp. 344-353. ISSN 0235-7186
- [7] HITKA, M.: Model analýzy motivácie zamestnancov výrobných podnikov. Zvolen: Technická univerzita Zvolen, 2009. S. 149. ISBN: 978-80-228-1998-5.
- [8] KOCIANOVÁ, R.: Personální řízení. východiská a vývoj. Grada publishing vydání 1., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [9] KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-22-9



- [10] MASON, R., D., LIND, D., A.: Statistical techniques in Business and Economics. Irwin, Boston, 1990.
- [11] MYŠKOVÁ, R.: Metodika hodnocení spokojenosti pracovníků. Časopis Ekonomie a management 1/2005. TU Liberec. pp. 84-97. ISSN 1212-3609.
- [12] PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmu a firem. Praha: 2008, 204 s. ISBN: 978-80-247-2448-5
- [13] ROSAK-SZYROCKA, J.: Employees motivation at hospital as a factor of the organizational success-. článok. Human resources Management & Ergonomics. Volume VIII. 2014.
- [14] STACHO, Z., URBANCOVÁ, H., STACHOVÁ, K.: Organisational arrangement of human resources management in organisations operating in Slovakia and Czech Republic. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, LXI (7), 2787-2799. <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201361072787>.
- [15] StatSoft, Inc. STATISTICA (data analysis software system), version 10. [www. statsoft. com](http://www.statsoft.com).
- [16] TRIOLA, M., F.: Elementary Statistics. The Benjamin/Cummings publishing Company, Redwood City, 1989.
- [17] URBAN, J.: Řízení lidí v organizaci Aspi.: 2003. ISBN: 80-86395-46-4 2003
- [18] VANÍČKOVÁ, R.: Corporate personnel policy and personnel strategy. 12th International Scientific Conference HPD, Klaipėda, 27 – 28 May, 2015. ISBN 978-9986-31-466-0.

Kontakt

Doc. Ing. Miloš Hitka, PhD., Ing. Silvia Lorincová, PhD.

Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra podnikového hospodárstva,
Masarykova 24, Zvolen 960 53, Slovensko
e-mail: [hitka@tuzvo. sk](mailto:hitka@tuzvo.sk), [lorincova@tuzvo. sk](mailto:lorincova@tuzvo.sk)

Mgr. Žaneta Balážová

Technická univerzita vo Zvolene, Ústav cudzích jazykova, Masarykova 24, Zvolen 960 53,
Slovensko
e-mail: [zanetbalaz@gmail. Com](mailto:zanetbalaz@gmail.com)

Ing. Jozef Sedmák

Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta, Katedra protipožiarinej ochrany,
Masarykova 24, Zvolen 960 53, Slovensko
e-mail: jozef.sedmak01@gmail.com