

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA

V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128509

VPLYV MOTIVÁCIE NA VÝKONNOSŤ PRACOVNÍKOV

2010

Lucia Havranová

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

VPLYV MOTIVÁCIE NA VÝKONNOSŤ PRACOVNÍKOV

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	doc. Ing. Albín Malejčík, CSc.

Nitra 2010

Lucia Havranová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Lucia Havranová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Vplyv motivácie na výkonnosť pracovníkov“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 13. mája 2010

Lucia Havranová

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie doc. Ing. Albínovi Malejčíkovi, CSc. za odbornú pomoc, cenné rady a pripomienky pri písaní mojej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

Cieľom bakalárskej práce je naštudovanie a zistenie vplyvu motivácie na výkonnosť pracovníkov v konkrétnom podniku. Prieskum sa realizuje formou dotazníka v spoločnosti Festap s.r.o. Filákov. Práca je zložená z troch hlavných častí. Obsahuje 2 obrázky, 19 grafov a 1 prílohu. Prvá časť práce je zameraná na teoretické východiská motivácie. V tejto časti sú opísané základné pojmy týkajúce sa motivácie. V druhej časti sú opísané a vysvetlené faktory motivácie, teórie motivácie, ako aj pracovná motivácia a charakteristika spoločnosti podniku. Súčasťou tejto časti sú stanovené ciele práce, metodika práce a zároveň vyhodnotenie dotazníka, ako aj vplyv motivácie v konkrétnom podniku. Tretia časť vyplýva z predchádzajúcej časti a je venovaná návrhom zameraných na vplyv motivácie na výkonnosť pracovníkov.

Kľúčové slová: dotazník, motivácia, pracovná motivácia, faktory motivácie

ABSTRACT

The aim of this work is performed and determine the impact of motivation on the performance of workers in a particular company. The survey was carried out by questionnaire in Festap Company Ltd. Filákov. The work consists of three main parts. Includes two figures, 19 graphs and 1 annex. The first part focuses on theoretical motivation. This section describes the basic concepts related to motivation. The second part describes and explains the factors of motivation, motivation theories, work motivation and characteristics of the company. This part sets out the objectives of work, methodology of work and to evaluate the questionnaire, as well as the impact of motivations in a particular company. The third part follows from the previous one and is dedicated to focusing on the impact of motivations on the performance of workers.

Keywords: questionnaire, motivation, work motivation, motivating factors

OBSAH

ÚVOD	8
1 PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	10
1.3 Motivácia	12
1.4.1 Fázy pracovnej motivácie	13
1.4.2 Činitele pracovnej motivácie	14
1.4.3 Manažérske poňatie motivácie	14
1.4.4 Motivácia pracovného jednanja	15
1.4.5 Vplyv motivácie na pracovnú výkonnosť	16
1.5 Prekážky v motivácií	17
1.5.1 Frustrácia	17
1.5.2 Stres	17
1.5.3 Konflikt motívov	18
1.6 Odmeňovanie zamestnancov	18
1.6.1 Systém odmeňovania v organizácii	18
1.6.2 Doplnkové mzdové formy	19
2 CIEĽ PRÁCE	20
3 METODIKA PRÁCE	21
4 VLASTNÁ PRÁCA	23
4.1 Motivácia	23
4.1.1 Významnými znakmi motivácie sú dimenzie (roviny), ktoré pôsobia súčasne:	23
4.2 Zdroje motivácie	23
4.2.1 Potreby	24
4.2.2 Návyky	24
4.2.3 Zájmy	24
4.2.4 Hodnoty a hodnotové orientácie	24
4.2.5 Ideály	25
4.3 Základné teórie motivácie	25
4.3.1 Homeostatický model motivácie	25
4.3.2 Hédonistický model motivácie	26
4.3.3 Aktivačný (pobádací) model motivácie	26
4.3.4 Kognitívny (poznávací) model motivácie	26
4.3.5 Humanistické koncepcie	26
4.3.6 Iné prístupy k motivácií :	27
4.4 Pracovná motivácia	27
4.4.1 Faktory pracovnej motivácie	27
4.5 Teórie pracovnej motivácie	28
4.5.1 Herzbergerova dvojfaktorová teória	28
4.5.2 Maslowova pyramída potrieb	29
4.5.3 Teória ERG	30
4.5.4 McClellandova teória získaných potrieb	30
4.5.5 Teória spravodlivosti	30
4.5.6 Teória X a teória Y	30
4.5.7 Vroomova teória očakávania	31
4.6 Podnik	32
4.6.1 Charakteristika podniku	32

4.6.2 História podniku a jej úspechy.....	32
4.6.3 Výrobné zameranie a štruktúra podniku	33
4.6.4 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku	34
4.6.5 Zamestnanci	35
4.6.6 Filozofia a motivácia v podniku	35
4.7 SPRACOVANIE DOTAZNÍKA	37
4.8 ANALÝZA MOTIVAČNÝCH FAKTOROV NA ZÁKLADE DOTAZNÍKA	48
5 ZÁVER	50
PRÍLOHY	54

ÚVOD

Motivácia je pocit vo vnútri človeka, nie niečo, čo sa dá vnútiť. Ale na to, aby práca bola efektívna je potrebné, aby človek chcel robiť, musí vedieť, ako ju má robiť. Správne motivovaní ľudia majú svoje ciele stanovené jasne a očakávajú, že ich svojim úsilím dosiahnu. V podniku sú veľkým prínosom, pretože sú zodpovední a oceňujú skutočnosť, že ich práca je zmysluplná, potrebná a vedie k uspokojovaniu ich vlastných potrieb a taktiež i potrieb samostatnej firmy.

Viacerí vymedzujú motiváciu ako proces, ktorého obsahom je vnútorná psychická aktivita. Táto pozostáva zo vzbudzovanej aktivity organizmu a súčasne aj z regulácie, čo sa prejaví v správaní zameranom určitým smerom a v konaní. Z toho vlastne vyplýva, že ľudské správanie je zamerané na dosiahnutie nejakého cieľa.

Motivácia musí vychádzať priamo zo zamestnanca a z jeho potrieb. Každý človek podáva vysoký výkon z nejakého dôvodu. Niektorí pracujú najviac preto, aby mohli ostatným dokázať, že je najlepší, niektorí iní chcú byť zase preradení na lepšie platené miesto a niektorí iní potrebujú mať vo svojom tíme takých ľudí, s ktorými si rozumie.

Kedysi sa motivácia chápala jednosmerne čiže zhora nadol. Dnes to už nestačí. V dobre riadených organizáciách, v ktorých podriadený robí niekedy oveľa viac ako len preberajú príkazy, môžu aj samostatní vedúci potrebovať motiváciu. Preto v dobrej organizácii je potrebná spolupráca medzi podriadeným a nadriadeným v celkovej ich vzájomnej činnosti.

Pracovná činnosť je špecifický druh ľudskej aktivity, kedy zdroje nachádzame nielen vo vnútorných pohnútkach motivácie človeka, ale aj vo vonkajších vplyvoch, ktorými je ovplyvňované správanie človeka. Ľudia v každej organizácii majú iné ciele, potreby. Dobrý manažér by mal naladiť pracovníka tak, aby realizoval svoje vlastné potreby, využíval svoj potenciál a súčasne prispieval k plneniu stanovených cieľov v organizácii. Nie však každý odborník je aj dobrý manažér. Mal by byť osobnosťou, ktorá svojou energiou a vnútorným nadšením dokáže uviesť všetkých do pohybu.

Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú určité kroky, ktoré vedú k uspokojovaniu ich potrieb a očakávajú od nich, že dotiahnu ciele do konca. Takýto ľudia môžu byť motivovaní sami sebou, a ak idú správnym smerom, aby dosiahli všetko čo dosiahnuť chcú, je to najlepšia forma motivácie. Väčšina

potrebuje aby boli motivovaní aj z vonkajšieho prostredia. Organizácia ako celok, môže ponúkať prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru motivácie.

Môžeme povedať, že zamestnanci patria k jedným z najdôležitejších zdrojov podniku. Vďaka ľudskej práci sa spoločnosť, ako aj podnik rozvíja. Ale na to, aby boli ľudia ochotní pracovať a vykonávali či odvádzali kvalitnú prácu, musia byť správne a v dostatočnej miere motivovaní.

V bakalárskej práci je priblížená problematika motivácie pracovníkov, ako aj jej pojmy a zároveň vyzdvihnutá jej dôležitosť vplyvu na výkonnosť pracovníkov v konkrétnom podniku.

1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

1.1 Vymedzenie pojmu manažment

Manažment je jedna z najdôležitejších ľudských činností. Je to proces, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom usmerňovania premeny vstupov, resp. zdrojov na požadované výstupy. Vykonávajú ho manažéri, ktorí pomocou racionálnych aktivít vplyvajú na zdroje, tieto kombinujú a usilujú sa zabezpečiť ich efektívnu transformáciu. Manažment je teória a prax riadenia organizácií v podmienkach trhového hospodárstva. Hlavným prvkom organizácie sú ľudia, preto manažéri pôsobia predovšetkým na nich a koordináciou ich individuálnych úsilí zabezpečujú plnenie cieľov. Koordinácia činnosti ľudí umožňuje dosiahnuť také výsledky, ktoré nie sú dosiahnuteľné samostatne konajúcimi jednotlivcami.

Definícia manažmentu podľa **MIŽIČKOVEJ, Ľ. (2002)** ide o najdôležitejšiu ľudskú činnosť vykonávanú manažérmi, a je to proces slúžiaci na dosahovanie cieľov organizácie.

Podľa **MALEJČÍKA, A. (2007)** je manažment subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.

Definíciu manažmentu môžeme podľa **MALEJČÍKA, A. (2007)** významovo rozdeliť do štyroch častí. V prvej je definovaný charakter činnosti manažmentu. Ďalej sú objasňované príčiny, ktoré vyvolávajú potrebu riešenia problémov ekonómie prostredníctvom manažmentu. V tretej časti sa vymedzuje základná úloha manažmentu v procese riadenia ekonomických procesov. Záverečná časť definuje požiadavky na manažment pri plnení svojich základných úloh.

Podľa **VIŠŇOVSKÉHO, J., NAGYOVEJ, Ľ., ŠAJBIDOROVEJ, M. (2008)** je manažment ľudských zdrojov strategický a premyslený logický prístup k práci s ľuďmi v podniku, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.“

Podľa **RUDYHO, J., CIBÁKOVEJ V. (1996)** sa pojem manažment obvykle chápe v troch významoch. Je to manažment ako *proces*, manažment ako *profesia*

a manažment ako *vedná disciplína*. Manažment ako proces predstavuje súbor aktivít, ktoré označujeme spoločným názvom *funkcie manažmentu*. O manažmente ako o profesii hovoríme v súvislosti s manažérskou revolúciou v polovici predchádzajúceho storočia, v priebehu ktorého sa začalo oddeľovanie manažmentu podniku od ich vlastníctva. Manažment ako vedná disciplína má interdisciplinárny charakter.

Podľa **KACHAŇÁKOVEJ, A., NACHTMANOVEJ, O., JONIAKOVEJ, Z. (2008)** je personálny manažment činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

Definícia manažmentu pracovnej motivácie je podľa **FUCHSOVEJ, K., KRAVČÁKOVEJ, G. (2004)** proces, v priebehu ktorého dochádza k výberu a uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov.

1.2 Človek ako osobnosť

Na človeka ako osobnosť sa pozeráme ako na integrovaný súbor vlastností, ktoré ako jednotliviec získal v procese jeho vývinu, činnosti a spoločenského kontaktu. Je to integrovaný a najvyšší celok duševného života človeka, ktorý usmerňuje jeho správanie. Aj napriek tomu, že osobnosť je integrovaný súbor vlastností, každý jednotliviec je charakterizovaný individuálnymi, neopakovateľnými znakmi a črtami.

Jednou z definícií osobnosti je aj podľa **MALEJČÍKA, A. (2007)**, ktorý charakterizuje človeka ako súbor relatívne stálych, aj keď stále meniacich sa, špecificky štruktúrovaných psychických znakov jedinca, podmieňujúcich jeho prispôsobovanie sa skutočnosti. Osobnosť môžeme charakterizovať ako úplnosť a komplex zdedených a získaných psychologických vlastností, ktoré charakterizujú jednotlivca a charakterizujú jeho individualitu.

Osobnosť podľa **SZCZEPAŇSKI, J. (2000)** je súbor trvalých vlastností jednotlivca, ktoré pôsobia na jeho jednanie, súbor vyrastajúci z biologických a psychických vlastností, z vplyvov kultúry a štruktúry spoločnosti, v ktorej bol jedinec vychovaný a ktorého život sa zúčastňuje .“

VIŠŇOVSKÝ, J., NAGYOVÁ, E., ŠAJBIDOROVÁ, M. (2008) charakterizovali osobnosť ako pracovníka, ktorý predstavuje súhrn psychických a fyzických predpokladov

na vykonávaní určitého druhu činnosti. Čím lepší je súhrn požadovaných vlastností a schopností pracovníka, tým vyššia je jeho spôsobilosť úspešne vykonávať danú pracovnú činnosť.

Podľa **HUDÁKA, J., TÖRÖKA, J., VICENA, M., (2001)** je osobnosť dynamickú sústavu psychických kvalít človeka, ktoré sa prejavujú relatívnou stálosťou. Osobnosť sa vyznačuje temperamentom, vedomosťami, skúsenosťami a charakterom. Má štruktúru, ktorá sa delí podľa predmetu činnosti človeka.

KOŠČ, M. (2006) definoval osobnosť ako seba regulujúci systém individuálne jedinečne kombinovaných psychických charakteristík, ktoré sa utvárajú individuálne jedinečne v jednote dedičného a získaného a ktoré fungujú v systéme vonkajších vzťahov u konkrétneho jedinca.

1.3 Motivácia

Keď je niekto odvážny, môže to byť preto, že nepozná veľkosť nebezpečia alebo nepozná cenu života alebo je ochotný určiť obeť pre svoju ideológiu alebo preto že rád riskuje. Nestačí len ohodnotiť tohto človeka ako odvážneho, je treba ísť ďalej, až ku koreňom, dôvodom prečo to robí. Až potom odhalíme to, čo je v čine pozitívne a čo nie. A tak vlastne zisťujeme motívy.

Motivácie podľa **MIŽIČKOVEJ, Ľ. (2002)** predstavuje snahy, túžby, potreby, želania, ktoré využívajú manažéri v riadiacom procese. Dobrý manažér musí vedieť, čím môže na pracovníkov vplývať a ovplyvňovať ich ako aj motivovať pri plnení vytýčených cieľov.

Motivácia podľa **PROVAZNÍKA, J., KOMÁRKOVEJ, R. (1996)** je proces pôsobenia medzi subjektmi manažmentu, v ktorom subjekty s vyššími manažérskymi právomocami vplývajú na spolupracovníkov s cieľom dosahovať čo najvyššiu výkonnosť alebo s úmyslom dosiahnuť stanovené ciele.

Podľa **MALEJČÍKA, A. (2007)** motiváciu môžeme definovať ako komplex psychických javov charakterizovaných príčinnými reláciami medzi vonkajšími podmienkami a jednaním človeka.

Podľa **HELLERA, R. (2005)** motivácia leží v srdci riadiacich ľudí a zachádza ďaleko za hranice chvály za dobre vykonanú prácu. Je to obrovská úloha: rôzni ľudia budú na rôzne podmienky rôzne reagovať a tieto podmienky sa môžu časom meniť.

MIKULÁŠTIK, M. (2007) definoval motiváciu ako pohnútka, popud, ktorý nás aktivizuje a našu aktivitu taktiež usmerňuje

Podľa **STÝBLA, J. (1992)** je motivácia základom personálneho manažmentu a bez náležitej úrovne motivovaného chovania a jednania ľudí sa nedajú vytyčovať ciele, ani vyžadovať ich plnenie. Aká je motivovanosť ľudí, také pracovné výsledky môžeme očakávať.

Motivácia podľa **MAJTÁNA, M. (2003)** je to základný predpoklad úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese a tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu a psychologických vied.

GOZORA, V. (2005) charakterizuje motiváciu ako vnútorný stav, vyvolávajúci individuálne správanie v činnostiach, ktoré zaručujú dosiahnutie nejakého cieľa.

1.4 Manažment pracovnej motivácie

FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. (2004) Proces manažmentu pracovnej motivácie je zameraný na ovplyvnenie konania a správania pracovníkov prostredníctvom intervencie do motivačnej dimenzie osobnosti. Môžeme tiež povedať, že v konečnom dôsledku má priviesť k fungovaniu a rozvoju organizácie. Pre manažment pracovnej motivácie vyplýva, že jeho účinok má byť prepojený na zamestnanecké (personálne) ciele a má teda podporovať dosiahnutie cieľov organizácie.

1.4.1 Fázy pracovnej motivácie

Podľa **FUCHSOVEJ, K., KRAVČÁKOVEJ, G. (2004)** rozdeľujeme pracovnú motiváciu na dané fázy:

1. prípravná fáza- sa odvíja od poznania cieľov organizácie. Do prvej fázy tohto procesu patrí poznanie rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie, ktorý pozostáva zo zamestnancov a vzťahmi medzi nimi. Ide tu o získavanie a vyhodnocovanie rôznych relevantných informácií potrebných pri tvorbe stimulačných nástrojov. Dôležité informácie nám poskytne i poznanie osobnosti pracovníka alebo informácie o preferenciách pracovnej skupiny .

2. realizačná práca- v tejto fáze pracovnej motivácie zohráva významnú úlohu manažér, ktorý usmerňuje správanie zamestnancov žiaducim spôsobom, pričom využíva svoje právomoci. Ide o schopnosť manažéra vytyčovať ciele a ukazovať cesty

spolupracovníkom, ktoré uspokojia ich potreby, perspektívy ich osobného rozvoja a uplatnenia sa v organizácií. Dosiachnutie cieľa nie je možné bez účasti ľudského faktora, ktorý má participovať na príprave a realizácii činností, ktoré sa spájajú s nutnosťou kontinuálneho vzdelávania, motivácie, komunikácie. Dôležité sú roly manažéra, ktorý má byť príkladom, má byť schopný komunikovať a vytvárať dobré medziľudské vzťahy.

3. hodnotiacia fáza- obsahom záverečnej fázy procesu manažmentu pracovnej motivácie je hodnotenie jeho účinnosti. Zistenia vypovedajú jednak o úspešnosti, resp. neúspešnosti procesu a jednak sú podkladom pri realizácii nutných korektúr v predmetnom procese.

1.4.2 Činitele pracovnej motivácie

NAKONEČNÝ, M. (1992) Je treba vedieť rozlišovať, čo všetko ovplyvňuje pracovnú motiváciu a ktoré podnety ako činitele pracovnej motivácie používajú organizácie ku stimulácii pracovnej aktivity svojich zamestnancov.

Subjektívne faktory:

- Aktuálne podmienky – únava, konflikty, súčasné potreby atď.,
- Ontogenetické podmienky – pracovná kvalifikácia, postoje, motívy, pracovné návyky, záujmy atď.,

Objektívne faktory:

- Vplyvy organizácie – aktuálne podmienky, pracovné podmienky, úlohy atď.,
- Trvalejšie podmienky – mzdová politika, image, sociálne vzťahy atď.

Pracovná činnosť je determinovaná subjektívnymi faktormi a objektívnymi faktormi. Motivácia pracovnej činnosti napriek tomu znamená vnútorné psychologické dôvody (psychologické príčiny) tejto činnosti, ktoré spôsobujú, že sa človek svojej práci ujíma, zostáva s ňou určitú dobu a vynakladá na ňu určitú mieru energie a úsilia.

1.4.3 Manažérske poňatie motivácie

FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. (2004) Ak manažér chce, aby jeho práca bola efektívna, má mať okrem technických zručností aj schopnosť rozumieť podriadeným a dôverovať im, má byť dobrým príkladom a mať schopnosť motivovať ich. To však predpokladá, aby bol sám motivovaný k vykonávaniu funkcie manažéra. Čo motivuje manažéra, aby vykonával túto činnosť? Za typické dôvody manažéra pôsobiaceho v klasickej organizačnej štruktúre považujeme:

- túžba alebo potreba disponovať mocou,
- finančné dôvody,
- spoločenské postavenie,
- iné ako sú napríklad: túžba po kariére, sebadôvera, sebarealizácia atď.

V prípade ak manažér pracuje v tímovej organizačnej štruktúre, dôvody sa menia, pretože sa mení aj rola manažéra v tejto organizačnej štruktúre.

Úspešnosť a efektívnosť manažéra podmieňujú viaceré faktory, medzi ktoré tri základné podmienky patria:

- schopnosti (osobné charakteristiky, schopnosť viesť a pomôcť organizácií, schopnosť riadiť ľudské zdroje),
- motiváciu stať sa manažérom (priaznivý postoj voči autoritám a nadriadeným, túžba presadiť sa a prikazovať, túžba overiť si vlastnú silu),
- príležitosť (ktorej vplyv na úspešnosť a efektívnosť manažéra sa prejavuje v možnosti získania hodnej manažérskej práce a v priaznivej klíme pre výkon práce)

1.4.4 Motivácia pracovného jednanja

VIŠŇOVSKÝ, J., NAGYOVÁ, E., ŠAJBIDOROVÁ, M. (2008) V ľudskej spoločnosti sa práca stala prirodzenou činnosťou človeka. Jej výsledky zabezpečujú úroveň a perspektívy rozvoja spoločnosti, priamo alebo sprostredkované uspokojujú mnohé ľudské želania, túžby a potreby. Motivácia pracovného jednanja vytvára tie psychické stavy a procesy človeka, ktoré ho vedú k tomu, že prácu prijíma ako spoločenskú skutočnosť a zároveň sa orientuje na jej primerané zvládnutie ku ktorému zaujíma určité osobné hodnotiace stanovisko.

Motívy pôsobiace na pracovné jednanie človeka možno členiť na:

- aktívne motívy – priamo podnecujú pracovný výkon (motív byť úspešný)
- podporujúce motívy – vytvárajú priestor pre účinné pôsobenie aktívnych motívov (vytváranie si priateľskej atmosféry na pracovisku)
- potláčajúce motívy - odvádzajú človeka od pracovného výkonu k iným činnostiam (záujem človeka zúčastniť sa nejakej spoločenskej udalosti so spolupracovníkmi)

Motivácia pracovného jednanja sa bezprostredne odráža vo výkonnosti človeka. Ľudia s priaznivejšou motiváciou pracujú usilovnejšie a podávajú vyšší výkon, než ľudia s nepriaznivou motiváciou.

Výklad motivácie pracovného jednanja vychádza z nasledujúci predpokladov:

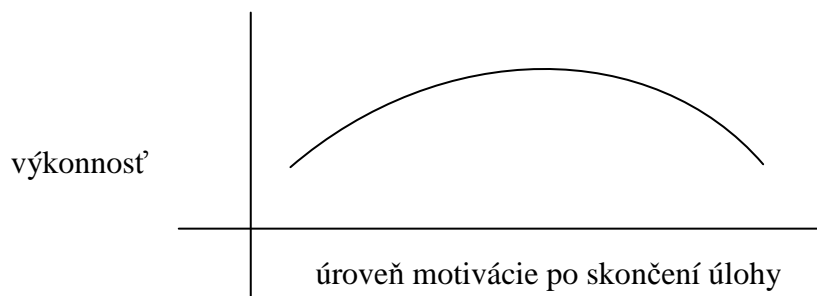
- práca je súčasťou ľudskej podstaty – život každého jednotlivca a existencia ľudskej spoločnosti sú nemysliteľné bez práce
- práca vytvára možnosť rozvoja telesných a duševných síl človeka
- kooperatívny charakter pracovnej činnosti – človeka pracuje v rámci určitej skupiny
- práca je prostriedkom, ktorým človeka zabezpečuje materiálnu existenciu a spoločenské postavenie sebe i svojej rodine

1.4.5 Vplyv motivácie na pracovnú výkonnosť

MALEJČÍK, A. (2007) Každá osoba je jedinečná, má svoje potreby, túžby, postoje, priania, vedomosti a určitý potenciál. Výkonnosť zamestnancov je ovplyvňovaná mnohými faktormi. Ako dva základné faktory v tomto vzťahu vystupujú predovšetkým schopnosti a úroveň motivácie pracovníka. Predpokladá sa, že výkonnosť pracovníka je priamo závislá na jeho schopnostiach vykonávať určitú prácu ale zároveň treba zdôrazňovať, že výkonnosť jedinca závisí aj od jeho motívov, stimulov, potrieb, hodnôt, cieľov a podmienok ich uspokojovať v pracovnom prostredí. Rast úrovne motivácie sa prejavuje výraznejšie na výkonnosti pracovníkov, ktorí majú väčšie schopnosti, ako u pracovníkov s nižšou úrovňou schopnosti. Empirické skúsenosti ukazujú, že výkonnosť je funkciou schopnosti a motivácie a môžeme ju zapísať:

$$\text{výkonnosť} = \text{funkcia} (\text{schopnosti} \times \text{motivácia})$$

To znamená, čím vyššia by bola motivácia pracovníka, tým vyšší výkon by podával avšak, vzťah výkonnosti, motivácie a schopnosti je zložitejší. Výkonnosť nezávisí priamo na schopnosti a motivácií, ale je funkciou vzťahu týchto premenných.



Obr..1
Kvadratická funkcia

Zdroj: Malejčík, A., 2007

Na začiatku úroveň výkonnosti stúpa v závislosti od úrovne motivácie, avšak pri veľmi vysokej úrovni motivácie dochádza k poklesu.

Len dobrá znalosť podmienok spokojnosti zamestnancov v podniku a najmä dobrá znalosť ľudí umožňuje manažérom vhodne pôsobiť na ich motiváciu.

1.5 Prekážky v motivácií

Medzi najvýznamnejšie prekážky v motivácií môžeme zaradiť:

- frustráciu,
- stres,
- konflikt motívov.

1.5.1 Frustrácia

Frustrácia znamená znemožnenie či zmarenie určitej motivačnej činnosti.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (1996) charakterizujú frustráciu ako určitú špecificky definovanú situáciu, pre ktorú je charakteristickou črtou, že niekto či niečo bráni niekomu v realizácii motivovanej činnosti či v uspokojení potreby, tak určitý vnútorný, subjektívny stav, ktorým danú potrebu nemožno uskutočniť v dôsledkom frustračnej situácie.

Frustrácia vyvoláva najčastejšie tieto javy:

- citové vzrušenie – ide o napätie, chvenie,
- celkové strnutie - je to reakcia na veľmi silnú frustráciu,
- únik frustrácie – ide o zmenu jednania a zároveň o zmenu motivácie,
- prispôbenie prekážke – motív ostáva rovnaký, mení sa len cesta ako dosiahnuť žiaduci cieľ
- agresivita – snaha zničiť prekážku za pomoci hnevu

1.5.2 Stres

Stres je stav vznikajúci zo subjektívneho pocitu človeka, že nebude schopný prekonať priepasť medzi kladenými požiadavkami na neho a očakávanými výsledkami, ktorý môže byť sprevádzaný psychickými či fyzickými poruchami alebo spoločenskými problémami. Stres môže viesť k zmenám v správaní a zároveň k zníženej pracovnej

efektívnosti. Nie všetky prejavy stresu na pracovisku môžu byť posudzované ako pracovný stres. Pracovný stres vyplýva a môže byť spôsobený rôznymi faktormi medzi, ktoré môžeme zaradiť pracovné úlohy, pracovné prostredie alebo nedostatočná komunikácia.

MAYEROVÁ, M. (1997) hovorí, že pracovné preťaženie sa prejavuje vtedy, keď požiadavky organizácie presahujú kapacitu jedinca. Veľa ľudí, ktorí sú príliš pracovne zaťažení s nedostatkom voľného času na oddych, môžu pociťovať a prežívať pracovnú činnosť ako stresujúcu. Zároveň však aj platí, že človek, ktorý sa ocitol v situácií kedy na neho nie sú kladené primerané požiadavky, pociťuje nudu a stres.

1.5.3 Konflikt motívov

Podľa **PROVAZNÍKA, V., KOMÁRKOVEJ, R. (1996)** sa jedná o špecifický druh frustrácie – vnútorný stav človeka, charakterizovaný tým, že sa stretávajú dva alebo viacej vzájomne nezlučiteľných motívov, ktoré sú sprevádzané neprijemnými emóciami.

1.6 Odmeňovanie zamestnancov

Cieľom personálneho manažmentu je zabezpečiť, aby zamestnanci pracovali pre organizáciu čo najefektívnejšie a s maximálnym využitím svojich schopností. Jedna z možností ako tento cieľ dosiahnuť, je používanie vhodného systému odmeňovania, ktorý bude zamestnancov dostatočne motivovať a spravodlivo odmeňovať. Odmena je kompenzáciou zamestnanca za odvedenú a vykonanú prácu. Kvalitný systém odmeňovania je efektívnym nástrojom na získavanie a udržiavanie produktívnej pracovnej sily, prostredníctvom ktorej napomáha realizácia strategických zámerov organizácie. Nesprávny systém odmeňovania môže viesť k nespokojnosti zamestnancov, vysokej fluktuácií, nízkej produktivite a následne k nesplneniu stanovených cieľov.

1.6.1 Systém odmeňovania v organizácii.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. (2008) Pri tvorbe systému odmeňovania v organizácii je potrebné brať do úvahy množstvo faktorov, ktoré majú priamy vplyv na odmeňovanie zamestnancov. Z *externých faktorov* ovplyvňujú rozhodnutia organizácie predovšetkým *celková ekonomická situácia*, ako aj *situácia na trhu práce*. Úroveň existujúcej konkurencie núti organizácie upravovať vlastnú mzdovú úroveň tak, aby si dokázali udržať vysokú konkurencieschopnosť a získať aj dostatočný

počet kvalifikovaných zamestnancov. Z *interných faktorov* tvorbu systému odmeňovania podstatne ovplyvňuje *stratégia, kultúra a hodnoty* zdieľané v organizácii. Práve systém odmeňovania dáva organizácii možnosť podporovať u zamestnancov taký typ správania, ktorý je v súlade s jej cieľmi a stratégiou. Nezanedbateľný je aj vplyv ekonomickej situácie a organizačno-technickej úrovne organizácie, ktoré determinujú výšku zdrojov použiteľných pri odmeňovaní zamestnancov.

1.6.2 Doplnkové mzdové formy

Cieľom využívania doplnkových mzdových foriem je zvýšiť celkový stimulačný účinok mzdového systému prostredníctvom odmeňovania výkonu alebo zásluh.

Prémie - predstavujú dodatočné mzdové zvýhodnenie, ktoré je viazané na dosiahnutie určitých výsledkov závislých od zamestnanca. Mzdová prax pozná dva druhy prémie:

- *periodicky sa opakujúce prémie za uplynulé obdobie*, ktoré možno viazať na výkon, kvalitu, úspory či dodržiavanie termínov
- *jednorazové prémie* – bývajú poskytované za mimoriadny výkon alebo iniciatívu

Odmena – ide o jednorazové mzdové zvýhodnenie, ktoré je vyplácané ako príspevok pri určitej príležitosti, alebo tiež ako odmena za mimoriadne pracovné výsledky. V porovnaní s prémiou má výnimočnejší charakter a býva vyplácaná dodatočne.

Osobné ohodnotenie – úlohou je ohodnotiť predovšetkým dlhodobejšie pracovné výsledky zamestnanca.

Príplatky – k mzde zamestnanca môžu mať zákonný charakter, teda firmy sú povinné ich vyplácať svojim zamestnancom na základe platných právnych noriem. K zákonným príplatkom v súčasnosti patria:

- *príplatek za prácu nadčas*
- *príplatek za prácu v noci*
- *príplatek za prácu vo sviatok*
- *príplatek za prácu v zdraví škodlivom prostredí*

Okrem týchto príplatkov môže firma svojim zamestnancom poskytovať aj ďalšie príplatky.

Podiely na výsledkoch hospodárenia – predstavujú takú formu mzdy, ktorá oceňuje prínos zamestnancov k dosiahnutiu výsledkov organizácie a umožňuje im finančne sa podieľať na týchto výsledkoch.

2 CIEĽ PRÁCE

Problematika motivácie pracovníkov v dnešnej dobe je veľmi náročná úloha. Vyžaduje si veľké množstvo informácií o motivácií manažérov a ich motivácií na samostatných pracovníkov, aby dosahovali nielen ciele podniku, ale aj uspokojovali svoje osobné potreby či želania a tiež ako ich nabudiť k žiaducemu pracovnému úsiliu. Výkon zamestnanca každého podniku do veľkej miery závisí od toho ako sú motivovaní.

Hlavnou myšlienku bakalárskej práce je zistiť dôležitosť motivácie, ako aj motivačných faktorov a stratégií na základe získaných informácií a znalostí z domácich a zahraničných literatúr, ako aj na základe informácií od zamestnancov podniku Festap, s.r.o. Fil'akovo.

Cieľom práce je zistenie, ako vplýva motivácia na pracovnú výkonnosť v podniku Festap, s.r.o. Fil'akovo a zistiť či zamestnanci podniku sú dostatočne motivovaní, čo ich motivuje a či sú spokojní s celkovou motiváciou v danom podniku a to v závislosti od pozície, ktorú v súčasnosti zastávajú, od dosiahnutého vzdelania, veku a od iných faktorov.

Dielčie ciele bakalárskej práce sú:

1. Cieľom práce bude naštudovanie a osvojenie si dobrého teoretického prehľadu o danej problematike a to na základe štúdie odbornej domácej a zahraničnej literatúry.
2. Ďalším krokom bude vypracovanie dotazníka týkajúceho sa skúmania motivácie na pracovnú výkonnosť ako aj samostatného odmeňovania zamestnancov.
3. Analýza súčasnej situácie v podniku Festap s.r.o. Fil'akovo na základe odpovedí získaných z dotazníkového prieskumu, ktoré sa týkalo vplyvu medziľudských vzťahov a možnosti ďalšieho vzdelania, osobného rastu, istoty práce a celkové finančné ohodnotenie pracovníkov.
4. Posledným cieľom bude vyhodnotenie dotazníka týkajúceho sa motivácie a navrhnutie odporúčaní na zlepšenie motivácie v danom podniku ako aj systém odmeňovania a faktorov, ktoré na zamestnancov vplývajú.

3 METODIKA PRÁCE

Postup bakalárskej práce bolo potrebné vypracovať podľa jednotlivých postupov, ktoré je možné rozložiť do jednotlivých krokov. Hlavnou myšlienkou jednotlivých krokov bolo oboznámenie sa s motivačným systémom v danom podniku a analyzovanie problematiky motivácie zamestnancov. Bakalársku prácu je rozdelená do jednotlivých kapitol, a tie sú ďalej rozčlenené na podkapitoly.

Teoretickú časť práce je rozdelená na úvodnú časť a na časť prehľadu literatúry. V úvodnej časti je rozpracovaná podstata motivácie, jej dôležitosť pri riadení podniku, ako aj jednotlivých zamestnancov. V prehľade literatúry sú predložené názory jednotlivých domácich i zahraničných autorov na danú problematiku. Po naštudovaní problematiky motivácie pracovníkov je ďalšia časť zameraná na hlavnú časť.

Hlavná časť pozostáva zo získaných a vypracovaných informácií o podniku Festap, s.r.o. Filákov. Informácie, ktoré sú zozbierané sa týkajú motivácie pracovníkov v danom podniku, na základe, ktorého je robený prieskum motivácie na jednotlivých zamestnancov. Na vypracovanie a konečné zhodnotenie motivácie je použitý dotazník, ktorý sa skladá z 19 otázok zameraných na danú problematiku. Prvým krokom bolo získanie informácií prostredníctvom rozhovorom s personálnym manažérom, ktorého cieľom bolo vysvetlenie cieľa mojej práce. Pri tomto rozhovore boli získané základné informácie o jednotlivých zložkách motivačného systému.

Výsledky práce pozostávajú z profilu a z histórie podniku, výberového zamerania a štruktúry podniku, ako aj aktuálny stav zamestnancov, filozofie a motivácií pracovníkov. Spracovanie dotazníka a jeho samostatné vyhodnotenie bolo uskutočnené pomocou odpovedí, ktoré boli prostredníctvom metód analýzy a syntézy vyhodnocované. Analýza a syntéza patria medzi najčastejšie používané vedecké metódy. Tieto postupy sa používajú najčastejšie v zmysle získavania nových poznatkov, alebo pri výklade jednotlivých poznatkov. Metóda analýzy predstavuje taký postup, pri ktorom sa objekt skúma najskôr ako celok, a postupne sa prechádza k jeho častiam. Syntéza predstavuje opačný postup, kedy jednotlivé prvky sa kombinujú a spájajú, tak aby vznikol nový objekt. Na základe tejto metódy bol vypracovaný dotazník. Oslovení boli tridsiati respondenti zo všetkých

oddelení podniku Festap, s.r.o. Otázky smerovali hlavne na motiváciu ako aj zameranie sa na hmotné a nehmotné faktory vo podniku. Jednotlivé odpovede respondentov boli spracované v dotazníku pomocou grafov, ktoré boli aj slovne popísané a na základe ktorých sme zistili potrebné informácie o motivácií zamestnancov.

V závere bakalárskej práce je vyhodnotená celková motivácia zamestnancov v podniku Festap, s.r.o., a podľa vyhodnotenia boli odporúčané a navrhnuté zlepšenia motivácie zamestnancov v danom podniku.

4 VLASTNÁ PRÁCA

4.1 Motivácia

Nieкто raz povedal: „Každé správanie a konanie človeka má dva motívy: jeden skutočný, ktorý sa zamlčí, a druhý prezentovaný, ktorý sa udáva.“

Motivácia je pojem, ktorý sa vzťahuje na všetko, čo človek prežíva, ide o sústavu síl vedúcich k tomu, aby sme sa my ľudia správali určitým spôsobom, vybrali si ciele a volili prostriedky na ich realizáciu. Znamená psychologický proces, ktorý aktivuje ľudské správanie a dáva mu ten správny účel a smer. Je to vnútorná hnacia sila, ktorá nás ženie k uspokojeniu nenaplnených potrieb, vôľa konať, niečo dokázať. Kedysi sa hovorilo, že motivácia musí prísť z zvonka, ale už vieme, že každý je motivovaný niečím iným. A preto, k vzniku motivácie je dôležitá prítomnosť motívu. Motívom nazývame vnútornú psychologickú pohnútku, popud, činiteľ ktorý vyvoláva, riadi naše správanie.

4.1.1 Významnými znakmi motivácie sú dimenzie (roviny), ktoré pôsobia súčasne:

- Dimenzia smeru – znamená, že človek sa na niečo orientuje a od niečoho sa odvracia (chce dosiahnuť určité postavenie, alebo nechce zotrvať v určitom kolektíve)
- Dimenzia intenzity – ide o silu záujmu, úsilie jedinca o dosiahnutiu nejakého cieľa
- Dimenzia stálosti – vytrvalosť, schopnosť jedinca prekonať prekážky, ktoré sa môžu objavovať pri dosahovaní záujmov

4.2 Zdroje motivácie

Pochopenie motivácie ľudského správania a pracovného jednania, sa predpokladá za pochopenie ako vlastne motivácia vznikla, čo vplýva na človeka, prečo niečo chce dosiahnuť, túži potom a o iné veci neprejavuje záujem, odmieta ich. Medzi najzákladnejšie zdroje motivácie patria:

- Potreby
- Návyky
- Záujmy

- Hodnoty a hodnotové orientácie
- Ideály

4.2.1 Potreby

Môžeme charakterizovať, že potreby sú najdôležitejšie faktory motivácie, pretože všetky ostatné zdroje sú priamo či nepriamo zadané od potrieb. Základnou potrebou každého človeka je uspokojenie jeho vlastných potrieb. Ak človek nedokáže uspokojiť svoju potrebu, prežíva to potom ako nepriaznivú situáciu. Potrebu môžeme chápať ako prežívaný resp. pociťovaný nedostatok niečoho, čo je pre život jednotlivca dôležité. Je to motivačný faktor jeho správania. Potreba u jednotlivca vystupňuje určité napätie, ktoré vedie obyčajne k činnosti smerujúcej na odstránenie nedostatku a zároveň ho núti potrebu uspokojiť čo súvisí s túžbou dosiahnuť cieľ. Charakter potrieb je závislý od fyziologického stavu jedinca a hlavne od situácie, v ktorej sa nachádza. Veľký prínos pre motiváciu má teória Abrahama Maslowa. Jeho teória vychádza z chápania potrieb ako pocit nedostatku a rozdelil potreby na primárne a sekundárne. Medzi primárne potreby môžeme zaradiť tie potreby, ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí. Sekundárne potreby sú veľmi rôznorodé a individuálne.

4.2.2 Návyky

Musíme si najskôr uvedomiť, že každý človek si udržiava určitý jednoznačný poriadok, režim, ktorý je individuálny, a v ktorom sa opakujú určité naučené aktivity, činnosti a úkony. Základ toho tvoria návyky.

4.2.3 Záujmy

Sú zvláštnym druhom motivačných síl. Je ich toľko, koľko je činností, ktoré jednotlivec vykonáva a zároveň má z nich radosť. U jedinca sa vyvíjajú postupne, najdôležitejšie je však odhaliť ústredný záujem človeka a zistiť aké sú jeho prevažujúce zamerania.

4.2.4 Hodnoty a hodnotové orientácie

Môžeme ich chápať ako niečo žiadané, čo si človek veľmi cenní. Jediniec si počas svojho života vytvára hodnotový systém, ktorý ho ovplyvňuje a na základe systému sa rozhoduje, čomu v živote dá prednosť.

4.2.5 Ideály

Je to určitý vzor, ktorý jedincovi pomáha stanoviť si smer konania. V ideáloch človek zdôrazňuje to čo si v živote cení. Porovnáva nakoľko sa stotožňuje s ideálom, a snaží sa svoje konanie vykonávať tak aby bolo v zhode s predstavou ideálu.

4.3 Základné teórie motivácie

Týchto teórií je veľa, ale medzi najznámejšie základné teórie motivácie ľudského správania môžeme zaradiť:

- homeostatický model motivácie
 - model nedostatku
 - model vybitia
- hédonistický model motivácie
- aktivačný (ponukový) model motivácie
- kognitívny (poznávací) model motivácie
- humanistické koncepcie motivácie
- iní prístupy k motivácií ľudského jednania

4.3.1 Homeostatický model motivácie

Jedným z prvých teórií motivácie boli homeostatické modely, ktoré vychádzajú z toho, že telo sa snaží o udržanie stáleho vnútorného prostredia, a to aj napriek tomu, že vo vonkajšom prostredí dochádza k zmenám. Avšak ak dôjde k narušeniu tejto rovnováhy, vznikne napätie, ktorá u jedinca vyvolá pocit vnútorného tlaku. Vtedy jedinec začne riadiť svoje jednanie tak aby tento tlak znížil a nakoniec ho úplne odstránil, tak aby uspokojil danú potrebu. Cieľom tohto modelu je, aby u jedinca došlo k obnoveniu narušenej rovnováhy. Tento model zodpovedá motívom majúci svoju podstatu v organických potrebách. V motivácií uvažujeme o dvoch základných predstavách, kde tieto dve predstavy môžeme chápať ako modely.

- Model nedostatku (vákuu), ktorý vychádza na jednej strane z pocitu prázdnoty, ktorý chce byť naplnený, ale zároveň aj z pozorovania druhých ľudí, ktorí sa snažia dosiahnuť svoj cieľ (objekt) a ktorí sú ovplyvňovaný motivačnými silami dovtedy kým ten cieľ nedosiahnu. Aj vyjadrenie fyzikálneho pojmu vákuu, ktorý si vyžaduje pohyb k tomu aby bol naplnený.

- Model vybitia (pretlaku) tento model vychádza z prípadu, keď k uspokojeniu nedochádza po nejakom zaplnení, ale naopak vtedy, ak sa organizmu niečoho zbaví, že zo seba niečo vydá (vybitie zlosti).

Oba modely predpokladajú, že po naplnení (nasýtení) a odreagovaní dôjde ku stavu rovnováhy, čiže k homeostatickému vyrovnaniu. Dochádza aj k prípadom, kedy homeostatický model zlyháva, ale aj napriek tomu sú tieto modely stále veľmi príťažlivé, lebo umožňujú definovať teórie na základe fyzikálnych predstáv.

4.3.2 Hédonistický model motivácie

Základom hedónistického modelu je vyzdvihovanie významu emócií v živote jednotlivca. Predpokladá sa, že všetky činnosti smerujú k jednému cieľu, a to k dosiahnutiu slasti a vyhnutia sa ťažkostiam. Človek vo svojom živote vyhľadáva a preferuje tie situácie, ktoré sú mu príjemné a naopak snaží sa vyhýbať tým, ktoré sú pre neho nepríjemné.

4.3.3 Aktivačný (pobádací) model motivácie

Aktivačný (pobádací) model motivácie vyhovuje predovšetkým emocionálnym motívom a s nimi spojeným sociálnym motívom. Základ motivačného činiteľa je podnet, ktorý prichádza z vonkajšieho prostredia. Tento podnet usmerňuje správanie a konanie jednotlivca.

4.3.4 Kognitívny (poznávací) model motivácie

Kognitívny (poznávací) model motivácie, priebeh skúmania a poznania procesu vedie u človeka k určitej pripravenosti k činnosti, a to je základnou podstatou kognitívneho modelu motivácie. Počas života jednotlivec vníma, spoznáva, a nakoniec hodnotí rôzne stránky okolia ako aj konanie samého seba, čo môže mať za následok, že jednotlivé hodnotenia sa dostávajú do rozporu. Dôsledku tohto rozporu je potrebná aktualizácia potreby, pričom aj sám človek má záujem na tom aby sa tieto stavy harmonizovali, prekonávali a tak u neho dochádzalo k motivačnému jednaniu.

4.3.5 Humanistické koncepcie

Humanistické koncepcie motivácie najvýznamnejšie ovplyvnil Maslow, podľa ktorého každý jedinec má v sebe dva druhy síl. Jedna, ktorá vychádza z toho, že človek má

strach o bezpečnosť a preto ho tieto sily ťahajú späť a druhé sily, ktoré ho ťahajú dopredu, aby človek mohol dokázať svoju významnosť.

4.3.6 Iné prístupy k motivácií :

Prístupov k motivácií je veľa, patria medzi ne aj napríklad:

- Freudova psychoanalytická teória „Id“ , „Superego“ a „ego“,
- Schachterova teória základného „hýbateľa“ ,
- Teória osudu,
- Leontievova činnostná teória motivácie.

4.4 Pracovná motivácia

Pod pracovnou motiváciou rozumieme odpoveď na otázku, *prečo?* Jeden človek považuje istú prácu za „dobrú“, kým iný považuje tú istú prácu za „zlú“. Každá koncepcia manažmentu sa do istej miery zaoberá problematikou motivácie pracovného konania. Organizácie, ktoré chcú využiť celý potenciál svojich zamestnancov, sa dnes ochotne vzdávajú motivácie spôsobu „ rozkazuje a kontroluje“ a vymieňajú ju za spôsob „radí a schvaľuje“. Je veľa ľudí, ktorí motiváciu chápu nesprávne, myslí si, že ide o vlastnosť, ktorú niektorí ľudia majú a iní nie. Vieme však, že motivácia je výsledkom vzťahov medzi človekom a situáciou. Áno, ľudia sú odlišní ak ide o motiváciu, ale všeobecne sa motivácia odlišuje v závislosti od situácie a jej úroveň sa líši aj v prípade jednotlivých osôb či dokonca celých tímov. Motivácia je hybným prostriedkom vo všetkých činnostiach ľudí.

4.4.1 Faktory pracovnej motivácie

Pracovné správanie a výkon pracovníka je závislé na tom ako akceptuje zmysel a cieľ organizácie, od pochopenie svojej zadanej úlohy, od pripravenosti a zručnosti k plneniu práce, a hlavne od jeho motivácie čo najlepšie splniť túto prácu.

Podľa toho rozoznávame dva typy pracovnej motivácie:

- Motívy, ktoré spojené s prácou (endogénne),
- Motívy, ktoré nepriamo súvisia s prácou (exogénne).

Medzi základné faktory, ktoré súvisia s **endogénnym motívom** práce zaradujeme:

- **potrebu činnosti** ,

- **potreba kontaktu** – pri jednotlivých druhoch práce je kontakt s inými ľuďmi veľmi dôležitý a plní hlavnú úlohu obsahu jeho práce,
- **potreba výkonu** kde hlavným uspokojením je pôžitok z úspešného výkonu,
- **túžba po moci** sa pre zamestnanca odvíja od hierarchickej pozície, ktorú zastáva, pretože mu ponúka možnosť riadiť a ovplyvňovať ľudí a tá mu potom umožňuje prežívať radosť z moci,
- **potreba zmyslu života a sebarealizácia** môže byť uspokojovaná v zamestnaní a umožňuje zamestnancovi ukázať svoje schopnosti, osobné kvality.

Za najdôležitejšie **exogénne motívy** práce sú považované:

- **potreba financií** vďaka ktorým si človek môže dovoliť naplňovať svoje potreby,
- **potreba istoty** je obvykle spojovaná s potrebou financií,
- **potreba potvrdenia vlastnej identity**, v ktorej je zdôraznená dôstojnosťou človeka a jeho pocitom dôležitosti či významnosti často spojená s prestížou povolania,
- **potreba sociálneho kontaktu**,
- **potreba spolupatričnosti, partnerských vzťahov**, pre mnohých je zamestnanie životnou oblasťou, v ktorej majú možnosť nadväzovať kontakt s inými pracovníkmi, čo potvrdzuje aj skutočnosť, že mnoho párov sa spoznalo na pracovisku.

4.5 Teórie pracovnej motivácie

Hľadanie príčin správania sa, motívov či stimulov a priebeh motivačného procesu je cieľom mnohých pracovných teórií. Tieto teórie určujú nástroje a metódy na to, ako môžeme účinne motivovať zamestnancov a ako ich viesť k tomu aby dosahovali vytýčené ciele organizácie. V súčasnosti sa najčastejšie spomínajú tieto teórie pracovnej motivácie.

4.5.1 Herzbergerova dvojfaktorová teória

Herzberg, ktorý na základe empirického skúmania, týkajúce sa uspokojovania ľudských potrieb, určil dve obzvlášť hlavné skupiny faktorov, ktoré pôsobia na pracovnú motiváciu. Ide o :

- hygienické, resp. udržiavacie faktory
- motivátory

Faktory hygieny sú spojené s prostredím, v ktorom pracovník vykonáva svoju prácu. O týchto faktoroch sa predpokladá, že nemotivujú pracovníkov a však sú potrebné

na udržiavanie minimálnej úrovne uspokojenia potrieb. Dôležité je aby bola splnená ich minimálna hranica, pretože ak nie je splnená, môže vyvolať nespokojnosť a mať záujem o zlepšenie samotných výsledkov práce. Ako hygienické vplyvy pôsobia napríklad spôsob kontroly pracovníkov, podmienky, pri ktorých pracovníci vykonávajú tú danú prácu. Herzberger taktiež medzi hygienické vplyvy zaradil mzdu či plat a to v tom ponímaní, že iba v krátkej dobe ich zmien pôsobia motivačne a potom sa ich výška mení na rýchlo prahovú hodnotu hygienického faktora.

Motivátory sú zamerané na motiváciu, ktoré vedú k uspokojovaniu a majú dlhodobú potrebu. Sem môžeme zaradiť šesť základných motivátorov, a to sú :

1. uznanie
2. úspech
3. práca
4. zodpovednosť
5. postup
6. osobný rast

Motivátory vnútorných pracovných potrieb pôsobia dlhodobo v súhre s vnútornou štruktúrou potrieb osobnosti a s podstatou jeho práce (úspech, zodpovednosť). K motivátorom patria také faktory, ktoré uspokojujú ľudské potreby a súčasne sa pri ich uplatňovaní prejaví záujem a úsilie pracovníka o zlepšenie vykonávanej činnosti. Môže to byť napríklad radosť zo zaujímavej práce, ocenenie za dobre vykonanú prácu.

4.5.2 Maslowova pyramída potrieb

Najčastejšie a celkovo najpopulárnejšia metóda pracovnej motivácie je teória A. Maslowa. Podľa neho patrí medzi najdôležitejšia motivačné stimuly potreby. Podľa miery uspokojenia, majú tieto potreby rôzny význam v živote každého jedinca. A. Maslow rozdelil tieto potreby do piatich skupín a to na: fyziologické potreby, ktoré sú prioritné, potreby istoty a bezpečia kde ide o zachovanie života pred nebezpečím, sociálne potreby je to potreba patriť do nejakého celku, potreba spoločenského uznania je potreba byť niekým uznávaný a sebarealizácia v ktorej ide o nájdenie uspokojenia v aktivitách života. Podľa jeho teórie musia byť uspokojené najskôr potreby, ktoré sa nachádzajú na nižších stupňoch a až potom nastáva uspokojenie potrieb na vyššej úrovni.

4.5.3 Teória ERG

Alderferd, C. vypracoval alternatívnu teóriu ľudských potrieb, ktorá sa tiež nazýva aj ERG teória. Model ktorý vypracoval pozostáva z troch hierarchicky usporiadaných úrovní ľudských potrieb, medzi ktoré patria: existenčné potreby (E), ktoré tvoria materiálne a fyziologické potreby, potreba harmonických vzťahov (R), kde ide o dobré vzťahy s inými jedincami a potreby rastu (G), v ktorej ide o rozvoj ľudského potenciálu.

Na rozdiel od Maslowovej teórie tento model netrvá na dodržiavaní striktnej hierarchie dvoch po sebe nasledujúcich potrieb.

4.5.4 McClellandova teória získaných potrieb

McClelland, D. určil tri typy motivačných potrieb, ktoré organizácie môžu dávať svojim zamestnancom. Patria sem :

- moc
- spolupatričnosť
- úspech

Pri potrebe úspechu Mclelland vyzdvihoval, že človek si ju nadobúda a osvojuje hlavne v detstve, pričom motivácia k nej sa môže zosilniť výcvikom v dospelosti, čo je podstatný fakt pri príprave manažérov.

4.5.5 Teória spravodlivosti

Adams, J.S., je predstaviteľom teórie spravodlivosti, kde predpokladal, že nespravodlivosť vedie k demotivovaniu. Každý má sklon k porovnávaniu sa ostatnými jednotlivcami a to hlavne z hľadiska, akú prácu vykonal a ako je za túto prácu odmeňovaný. Pracovník hodnotí vlastné vstupy ako sú námaha, čas, tvorivosť a výstupy čo sa najčastejšie považuje odmena, povýšenie, uznanie s vstupmi a výstupmi svojich spolupracovníkov. Ak nie sú tieto vstupy alebo výstupy rovnako ohodnotené dochádza u neho k pocitu nespravodlivosti.

4.5.6 Teória X a teória Y

McGregor D., je autorom teórie XY, ktorá je tiež zaradovaná aj do teórie riadenie, nie len to teórie motivácie. Táto teória spočíva v tom domnienke manažér, že ľudia môžu byť buď:

- **typ X** - ktorí sú v práci lenivý, neschopný a nesamostatný a manažér sa k ním chová kontrolórsky a autoritatívne,

- **typ Y** – ktorí sú samostatný, majú zmysel pre zodpovednosť a je väčšia pravdepodobnosť, že sa uplatní mäkký, motivačný štýl riadenia.

4.5.7 Vroomova teória očakávania

Vroom, jeho teória očakávania resp. expektancie hovorí, že ľudia hodnotia a zvažujú skutočnosť, s ktorou sa stretávajú. Na základe toho si vytvárajú predstavy o svojich budúcich možnostiach a o tom čo by sa malo stať, ako by to malo byť. Tieto predstavy sú očakávania, ktoré motivujú. Táto motivácia (M) je závislá od:

- V – valencie, subjektívna hodnota výsledku činnosti, ide o uspokojenie, ktoré sa očakáva,
- E – expektancie, subjektívnej pravdepodobnosti, že pracovné konanie vedie k očakávanému výsledku,

$$\mathbf{M = f (V *E)}$$

4.6 Podnik

4.6.1 Charakteristika podniku

Podnik Festap je nástupcom tridsaťročnej tradície výskumu v oblasti smaltovania a ako jediný výrobca smaltovaných vaní na svete vyrába emailové vane tzv. vane vyrábané suchým spôsobom. Esenciálny intelektuálny a hodnotový potenciál podniku tvoria ľudia a zamestnanci, ktorých aktuálny počet je 170. Unikátny výrobný proces tohto podniku je založený na novom fyzikálnom princípe čo znamená, že ide o suchý princíp, ktorý je charakteristický tým, že nanáša práškový smalt v elektronickom poli. Tento postup umožňuje podniku dosahovať mimoriadnu kvalitu ich výrobkov, ktorú potvrdzujú aj rôzne ocenenia medzinárodnými certifikátmi ISO. Podnik vlastní výrobný potenciál na produkciu oceľových smaltovaných vaní a sprchovacích mís s kapacitou tristotisíc kusov za rok. Prevratná technológia smaltovania bola doteraz úspešne realizovaná pre viaceré krajiny, čím je dôkazom aj jedinečnosť technológie a výnimočnej kvality konečných produktov a okrem množstva ocenení, ktoré podnik získal z odbornej tak i z laickej verejnosti je fakt, že export tvorí až 85% podielu z celkovej produkcie. Veľké plus je, že ako prvý podnik na svete sa môže prezentovať vysoko efektívnym výrobným procesom, ktorý zároveň vyriešil ekologické problémy v procese smaltovania, čoho je dôkazom, environmentálna nezávislosť vo výrobnej technológii. Podnik je vlastníkom know – how pre výrobu frít, pre technológiu výroby práškových smaltov z frít, ako aj technológie nanášania celého výrobného procesu sú technicky a ekonomicky nezávislí. Kvalita výrobkov je tak vysoká, že momentálne je bez konkurencie a aj naďalej pracuje na trvalom zvyšovaní kvality ich výrobkov. Moderná a výtvarná estetika, filozofia vytvárania morálnych hodnôt sú základnými piliermi tohto podniku.

4.6.2 História podniku a jej úspechy

Hoci slovenské smaltované vane v súčasnosti oslavujú storočnicu svojej existencie, aj tu je možné hovoriť o významných zmenách v oblasti kvality a dizajnu, najmä v posledných rokoch. Slovenský výrobca oceľových smaltovaných vaní, predtým známy Kovosmalt Filakovo, dokázal implementovať prevratnú technológiu pre smaltovanie povrchov, ktorej výsledkom je vynikajúca kvalita, dokonalá hladkosť a povrchový lesk výrobkov.

Podnik Festap s. r. o. bola založená v roku 1993 Ing. Alfonzom Moravčíkom. Jej zakladatelia vychádzali z prostredia rokmi overovaného výskumu v technológii

smaltovania. Pôvodný podnik, ktorý bol zameraný na výrobu smaltovaných výrobkov konzervatívnou technológiou, nebol v okolí Filákov situovaný náhodne, pretože tradícia smaltovania tu existovala už od roku 1908.

Podnik sa počas svojej existencie môže pochváliť rôznymi oceneniami.

1994 bola ocenená Krištáľovým pohárom CONECO 94 za inovatívnu technológiu výrobného procesu a v tom istom roku jej nadácia SLOVAK GOLD udelila Certifikát ochrany značky kvality a Zlatú medailu pre vane Classic a Atlantic.

1997 je generálny riaditeľ a.s. Incheba a súťažná porota výstavby CONECO udelili Hlavnú cenu vane Deluxe Aqua I. hydromasážna.

1999 dostal podnik Certifikát environmentálneho manažérstva EN ISO 14001 a taktiež Certifikát manažérstva kvality EN ISO 9002.

2001 MŽP SR udelil právo používať na oceľové smaltované vane a sprchovacie misy značku ENVIROMENTÁLNE VÝHODY VÝROBKOV EVV. V tomto roku jej odborná komisia veľtrhu CONECO 01 udelila za model sprchovacej misy Perla Extra Quattro Čestné uznanie za inovatívny dizajn.

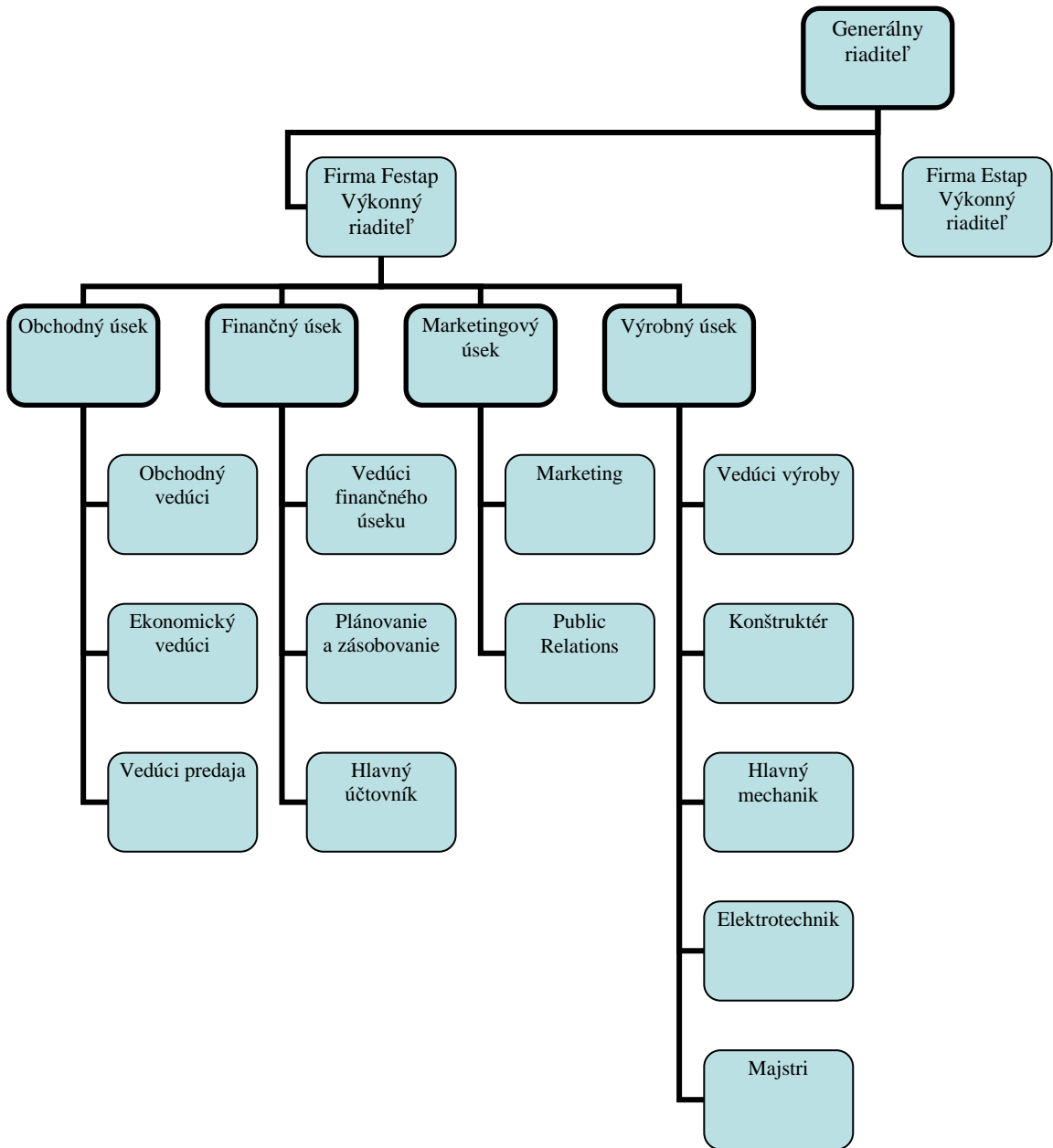
2004 MH SR udelilo ocenenie Najlepší exportér 2003 v kategórii stredne veľkých podnikateľských subjektov.

4.6.3 Výrobné zameranie a štruktúra podniku

Rozhodujúcou časťou produkcie podniku sú emailové kúpacie vane vyrábané v šiestich základných modeloch s možnosťou doplnenia o masážne systémy. Ďalšími produkty, ktoré významne ovplyvňujú výrobu sú masážne vane, ktoré majú pozitívny vplyv na zdravie užívateľa a to tým, že vane poskytujú vodoliečebné kúpele s využitím dvoch zdrojov a to vody a vzduchu. Používajú sa pri liečení viacerých chorôb ako napríklad obehové poruchy, cievne a nervové poruchy a choroby pohybového systému. Sprchovacie misy reprezentujú dva základné modely, ktoré sú však výrazne odlišné svojím tvarom a moderným dizajnom. Firma taktiež ponúka niekoľko doplnkových riešení, ktoré zvyrazňujú a zefektívňujú ich pôvodné funkcie. Na všetky modely je možné aplikovať rôzne farebné prevedenia výrobkov, doplniť ovládacími panelmi, dezinfekčnou jednotkou a osvetlením.

4.6.4 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku

Organizačnú štruktúru podniku tvoria generálny riaditeľ a vedúci odštepného závodu. Podľa jednotlivých úsekov sú to obchodný, finančný a marketingový riaditeľ. Ďalej sú to pozície marketing a public relations, výrobný úsek a samozrejme zástupcovia pre dané krajiny, do ktorých sa výrobky vyvážajú.



Obr. 2

Organizačná a riadiaca štruktúra spoločnosti Festap

Zdroj: vlastné spracovanie

4.6.5 Zamestnanci

Podnik Festap s. r. o. Fil'akovo zamestnáva 120 pracovníkov. Organizačnú štruktúru podniku tvoria štyri hlavné organizačné jednotky medzi ktoré patrí:

- obchodný úsek,
- finančný úsek,
- marketingový úsek,
- výrobný úsek.

Tab.1

Štruktúra zamestnancov podľa jednotlivých úsekov

	Celkom	Obchodný úsek	Finančný úsek	Marketingový úsek	Výrobný úsek
počet pracovníkov	120	20	8	10	82

Tab. 2

Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania

Vzdelanie	Počet
Vysokoškolské	15
Stredné úplné s maturitou	38
Stredné odborné bez maturity	62
Základné	5

4.6.6 Filozofia a motivácia v podniku

K realizácii technologicky náročného výrobného procesu bolo potrebné budovať novú filozofiu aj v oblasti pracovnej morálky všetkých zamestnancov. Základným predpokladom úspešnej produkcie bolo postupné vybudovanie takej miery pracovnej disciplíny, v ktorej je úplnou samozrejmosťou striktný poriadok na pracovisku, dôsledná kontrola jednotlivých výrobných operácií a transparentné vzťahy v miere zodpovednosti všetkých pracovných skupín na jednotlivých výrobných úsekoch.

Hmotné stimuly

Podnik Festap s. r. o. si zvolila koncepciu fixných mesačných miezd. Fixné mesačné mzdy stanovené pre jednotlivé pracovné pozície boli uvedené v katalógu pracovných pozícií, ktoré sa odrážajú od náročnosti jednotlivých pracovných pozícií.

Spoločnosť pravidelne porovnáva mzdy zamestnancov s trhom práce na základe štatistík. Stratégia spoločnosti je, neplatiť svojich zamestnancov najlepšie na trhu, ale byť konkurencieschopný.

Fixné mzdy sa riadia nasledujúcimi pravidlami:

- mesačná mzda je stanovená v mzdovej tabuľke pre jednotlivé pracovné pozície,
- nástupná mzda je stanovená pre obdobie 1. – 6. mesiaca po nástupe,
- od 6. mesiaca sa dostáva už mesačná mzda, ktorá bola dohodnutá v zmluve.

Podnik taktiež poskytuje svojim zamestnancom mzdové príplatky a to za prácu cez noc a cez sobotu.

Nehmotné a psychologické stimuly

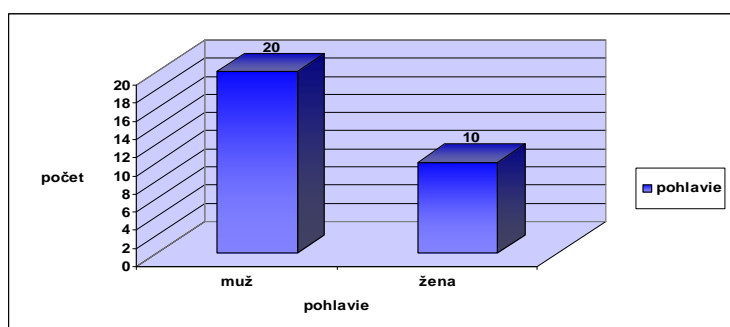
Cieľom vlastníkov tejto firmy je implementácia estetických kritérií nielen pri dizajnových riešeniach produktov značky Festap, ale aj rozvíjanie estetiky na duševnej a pracovnej úrovni. Budovanie pozitívnej pracovnej morálky súvisí s chápaním pracovného prostredia na pracovný priestor s vysokou pridanou hodnotou, kde ich zamestnanci majú po odvedení pracovného výkonu možnosť bezplatne využívať športovo – relaxačný potenciál areálu firmy. Počas roka firma organizuje firemné športové hry pre podporu upevňovania zamestnaneckých vzťahov a dochádza k lepšiemu vzájomnému spoznávaniu zamestnancov a v neposlednom rade aj pre prirodzené budovanie lojality zamestnancov k spoločnosti a upevňovanie firemnej kultúry. Firma organizuje aj kultúrne podujatia v podobe plesov pre svojich zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, čím sa upevňujú vzťahy medzi zamestnancami vedením.

4.7 SPRACOVANIE DOTAZNÍKA

Na prieskum vplyvu motivácie na výkonnosť pracovníkov existuje veľké množstvo druhov výskumných metód. Spomedzi nich, pre veľké množstvo výhod, sa nám javila ako najlepšia alternatívna forma dotazník. Dotazník patrí k špecifickým metódam na získavanie spätnej väzby od respondentov akéhokoľvek procesu. Základnou a nosnou ideou tohto prieskumu bolo zistiť vplyv motivácie na výkonnosť pracovníkov v konkrétnom podniku.

K spracovaniu dotazníka boli použité odpovede 30 respondentov zo spoločnosti Festap, s. r. o . Fiľakovo. Názory jednotlivých respondentov boli v dotazníku vyhodnotené na základe grafov. Používali sa grafy stĺpcové, pri ktorých bolo veľa položiek a koláčové grafy ak išlo o menej položiek.

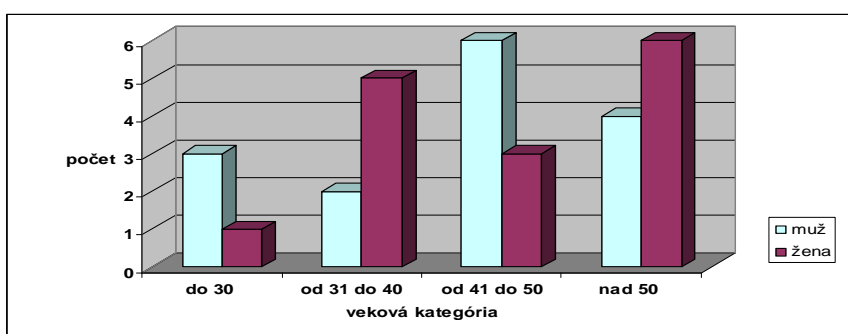
Otázka č. 1. Pohlavie.



Graf 1

Prvé kritérium položené respondentom bolo pohlavie (graf 1) . Toto kritérium sa považujem za veľmi dôležité, pretože myslenie medzi mužom a ženou je odlišné a v tom prípade aj odpovede na jednotlivé otázky líšia. Z celkového počtu respondentov tvorí 11 žien a 19 mužov.

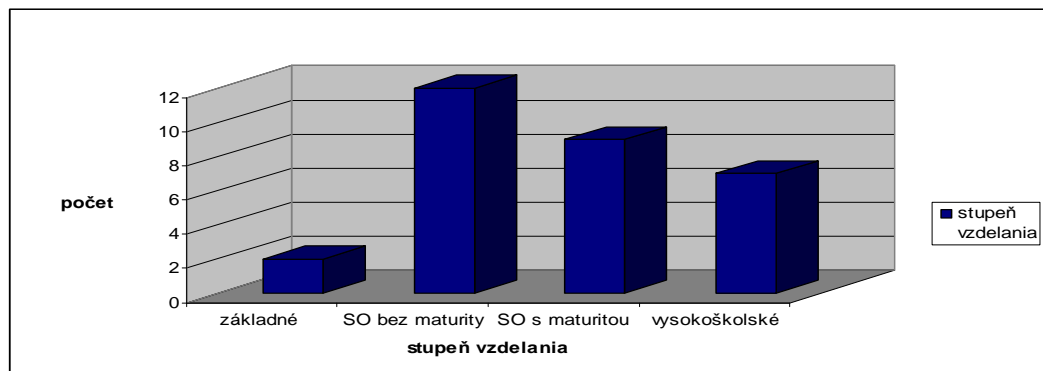
Otázka č. 2. Vek.



Graf 2

Podľa vekovej štruktúry v spoločnosti je zrejmé, že najväčšie zastúpenie je vo vekovej kategórii od 41 do 50 rokov a nad 50 rokov. Na otázky o motivácií odpovedali väčšinou starší respondenti (graf 2) . Svedčí to o tom, že je to podniku, ktorý je už niekoľko rokov na trhu a preto títo zamestnancami, ktorí pre spoločnosť pracujú vedia adekvátnejšie posúdiť aká je motivácia v podniku.

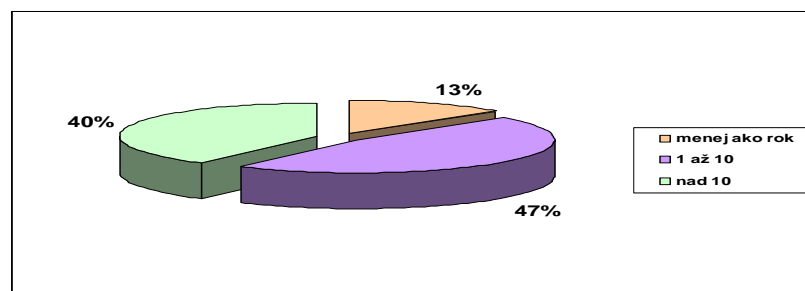
Otázka č. 3. Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?



Graf 3

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, na akej vzdelanostnej úrovni sa respondenti nachádzajú. Najviac respondentov z celkového počtu (30) má 12 strednú odbornú školu bez maturity, 2 s respondentov majú základné vzdelanie, 9 respondentov má strednú odbornú školu s maturitou a 7 majú vysokú školu (graf 3). Respondenti, ktorí majú dosiahnuté základné vzdelanie zastávajú pozíciu robotníka, respondenti, ktorí majú ukončenú strednú odbornú školu bez maturity zastávajú pozíciu taktiež pozíciu robotníka. Ostatní respondenti, ktorí majú ukončenú strednú odbornú školu s maturitou a vysokoškolské vzdelanie zastávajú pozície ako administratívny pracovník a manažér, v niektorých prípadoch aj pozíciu robotníka.

Otázka č. 4. Ako dlho pracujete v podniku?



Graf 4

Z dotazníkového vyhodnotenia vyplýva, že najviac zamestnancov pracuje pre spoločnosť od jedného roka až po desať rokov. Avšak takmer ¼ respondentov pracuje v danom podniku viac ako desať rokov a zvyšných 13 % pracuje menej ako rok (graf 4).

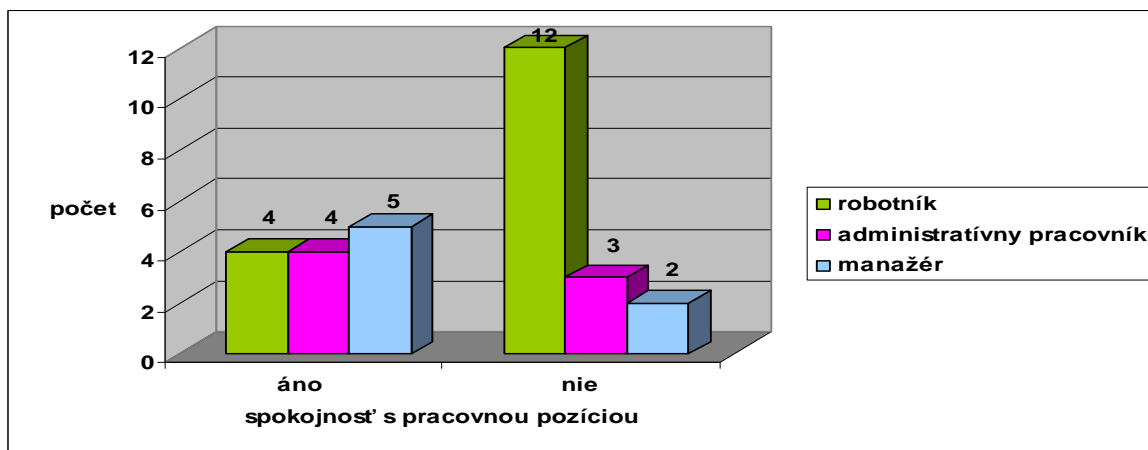
Otázka č. 5. Vaša pracovná pozícia, ktorú v súčasnosti zastávate?



Graf 5

Cieľom tejto otázky bolo zistiť akú pracovnú pozíciu zastávajú respondenti, ktorý tento dotazník vyplňali a to hlavne z toho dôvodu, že vieme porovnať motiváciu na jednotlivých pracovných pozíciách. Najväčšie zastúpenie z opýtaných respondentov zastáva pracovnú pozíciu robotníka čo predstavuje 16 respondentov z celkového počtu 30. Zvyšné dve pozície, ktorú tvoria administratívni zamestnanci a manažéri majú rovnaké zastúpenie z celkového výsledku respondentov (graf 5).

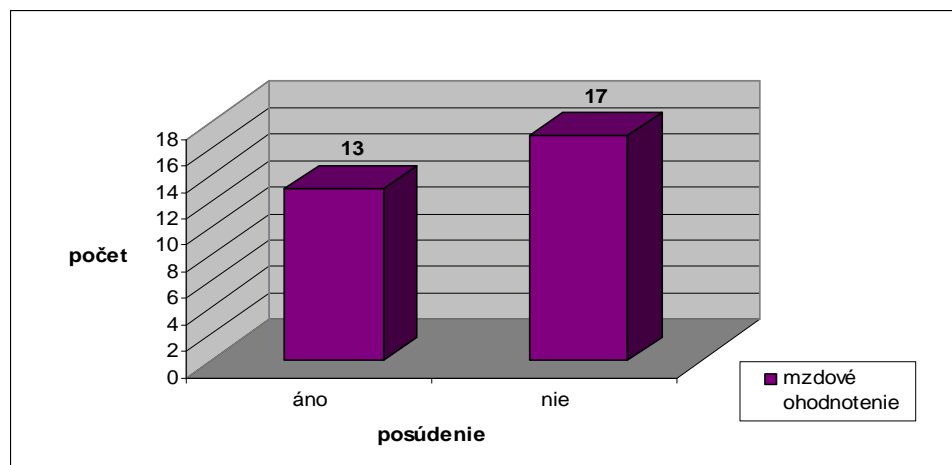
Otázka č. 6. Ste spokojný s Vašou pozíciou?



Graf 6

Táto otázka bola položená kvôli tomu ako sú jednotliví respondenti spokojný s danou pozíciou, ktorú momentálne zastávajú. Zamestnanci v pozíciách administratívny zamestnanec a manažér sú v prevažnej väčšine dostatočne spokojný so svojou pracovnou pozíciou, ktorú v súčasnosti zastávajú. Naopak zamestnanci, ktorí zastávajú pozíciu robotníka sú vo výraznej miere nespokojný so svojou súčasnou pracovnou pozíciou (graf 6).

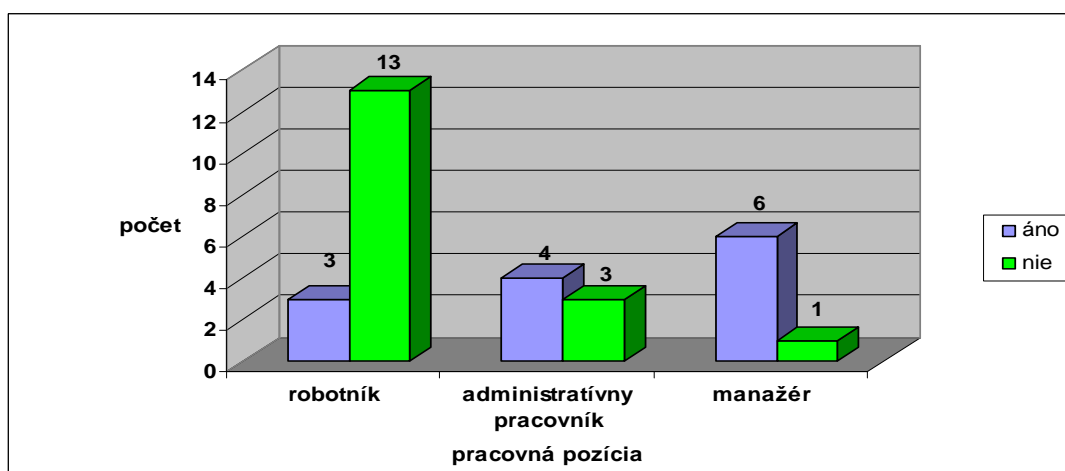
Otázka č. 7. Myslíte si, že ste dostatočne ohodnotení za Váš výkon?



Graf 7

Z dotazníkového vyhodnotenia (graf 7) vyplýva, že z celkového počtu 30 respondentov väčšina t.j. 17, odpovedalo že nie sú spokojný so svojím mzdovým ohodnotením. Zvyšných 13 opýtaných, ktorí odpovedali kladne na túto otázku zastávajú v prevažnom množstve zamestnanci vyšších pozícií.

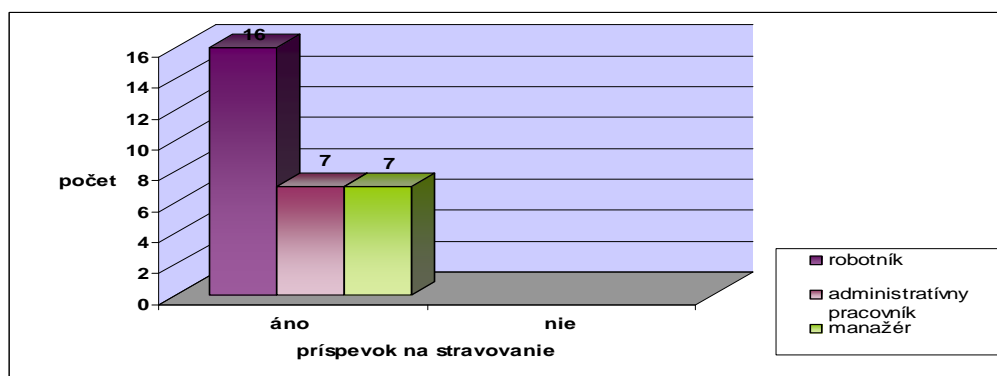
Otázka č. 8. Ste spokojný so svojim celkovým príjmom?



Graf 8

Dobré platové ohodnotenie je pre zamestnancov veľmi dôležité a niekedy zohráva veľkú úlohu v spokojnosti zamestnancov vo firme. Je potrebné vyzdvihnúť fakt, že až 13 respondentov z celkového počtu 16, ktorý zastávajú pozíciu robotníka nie sú spokojný so svojim súčasným celkovým príjmom (graf 8). Z hľadiska výsledkov ktoré sa týkajú pozícií administratívnych pracovníkov vyplýva, že počet pracovníkov ktorí sú spokojný so svojim celkovým príjmom sa takmer rovná počtu zamestnancov, ktorí s celkovým príjmom spokojný nie sú. Celkový príjem zamestnancom manažérskych pozícií zodpovedá ich predpokladaným požiadavkám.

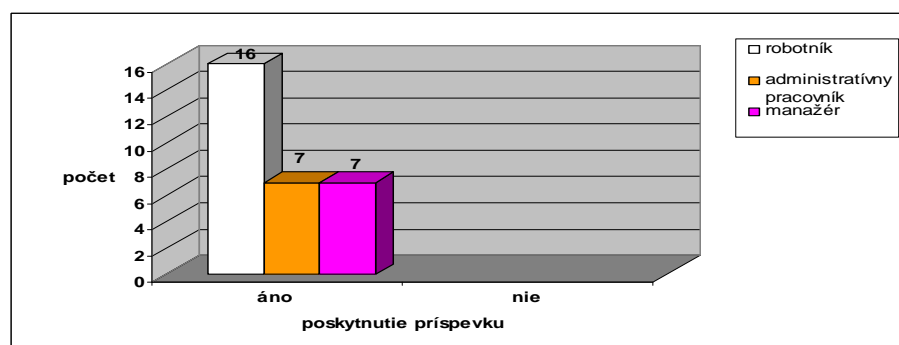
Otázka č. 9. Poskytuje Vám podnik príspevky na stravu a iné spoločenské aktivity?



Graf 9

Podnik Festap, s.r.o. zabezpečuje pre svojich zamestnancov stravovanie vo vlastnej podnikovej jedálni. Každý zamestnanec si môže vybrať z dvoch ponúkaných jedál. Zamestnanci majú možnosť využitia podnikovej jedálne. Zo štatistiky že zrejmé, že podnik poskytuje svojim zamestnancom príspevok aj na spoločenské aktivity ako sú napr. príspevky na firemné plesy. V konečnom dôsledku vyplýva, že podnik poskytuje príspevky na stravu a spoločenské aktivity všetkým svojim zamestnancom (graf 9).

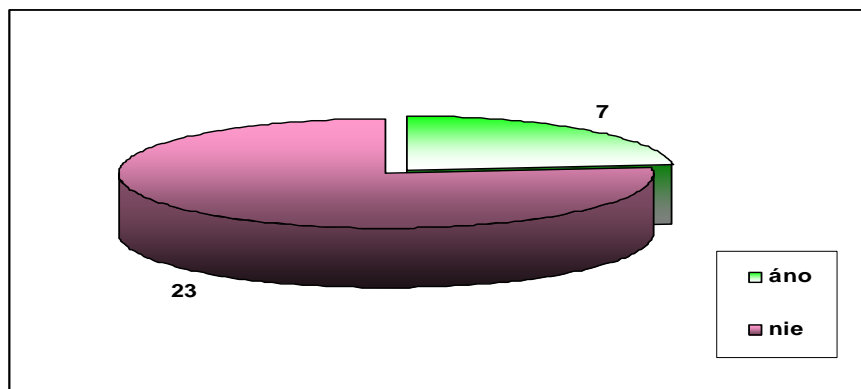
Otázka č. 10. Poskytuje Vám podnik príspevok na kultúru, šport?



Graf 10

Z vyhodnotenia tejto otázky vyplýva, že zamestnancov podnik motivuje aj športovými a aj kultúrnymi príspevkami (graf 10) , ako je napr. pravidelná organizácia športových dní vo firme alebo príspevkami na divadelné predstavenia v danom regióne. Podnik poskytuje príspevky všetkým svojim zamestnancom bez ohľadu na ich pracovné postavenie v podniku. Vnímam to ako pozitívum zo strany podniku, že sa stará o svojich zamestnancov aj z tohto pohľadu.

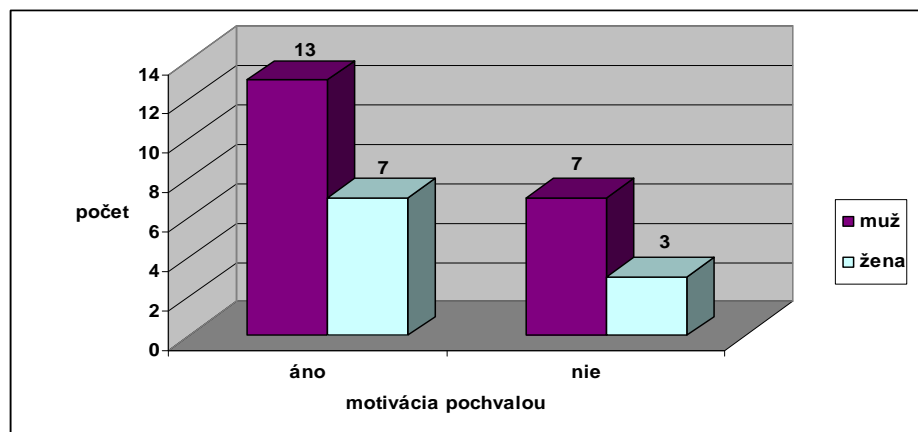
Otázka č. 11. Ponúka Vám podnik možnosť ďalšieho vzdelania?



Graf 11

Táto otázka sa zameriava na možnosť poskytovania ďalšieho vzdelania zamestnancov v podniku (graf 11). Zo štatistiky vyplýva, že až 23 opýtaním respondentom podnik neposkytuje žiadnu možnosť ďalšieho vzdelávania, čo by naopak mohlo viesť k zvýšeniu ich produktivity práce. Zamestnanci, ktorí zastávajú manažérsku pozíciu majú za povinnosť ďalšieho vzdelávania sa, čo im aj podnik samozrejme v dostatočnej miere zabezpečí pre ďalší rozvoj podniku.

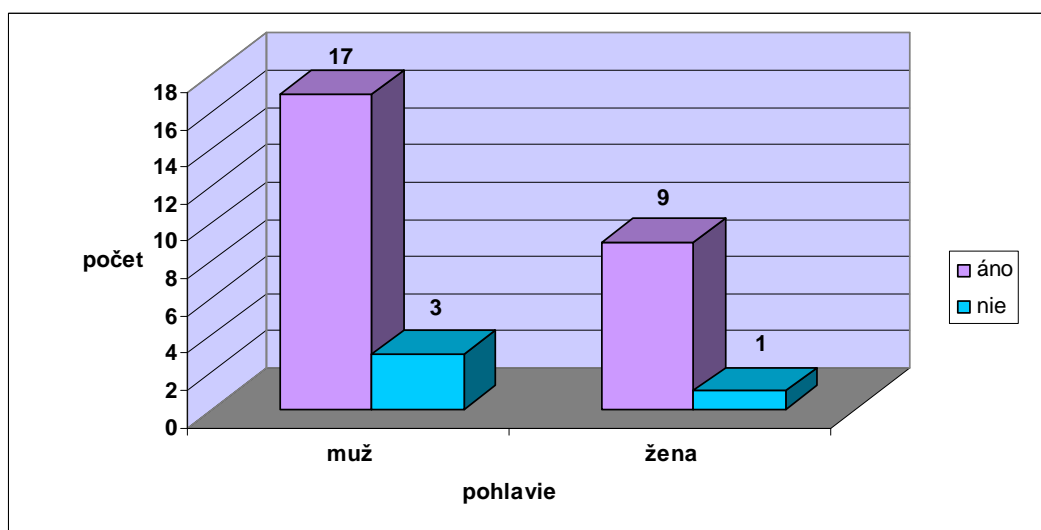
Otázka č. 12. Motivuje Vás podnik tým, že Vás pochváli za dobre vykonanú prácu?



Graf 12

Táto otázka sa týka toho, či podnik motivuje svojich zamestnancov tým, že ich pochváli za dobre vykonanú prácu. Otázka bola spracovaná na základe pohlavia, pretože muži a ženy vnímajú pochvalu iným spôsobom. Z 20 mužov odpovedalo až 13 na túto otázku pozitívne a väčšina prevláda aj u žien (graf 12). Takže pochvala za dobre vykonanú prácu sa prejavila ako dostatočne motivujúci faktor pre zamestnancov. Manažment im dáva týmto najavo dôležitosť ich práce pre podnik.

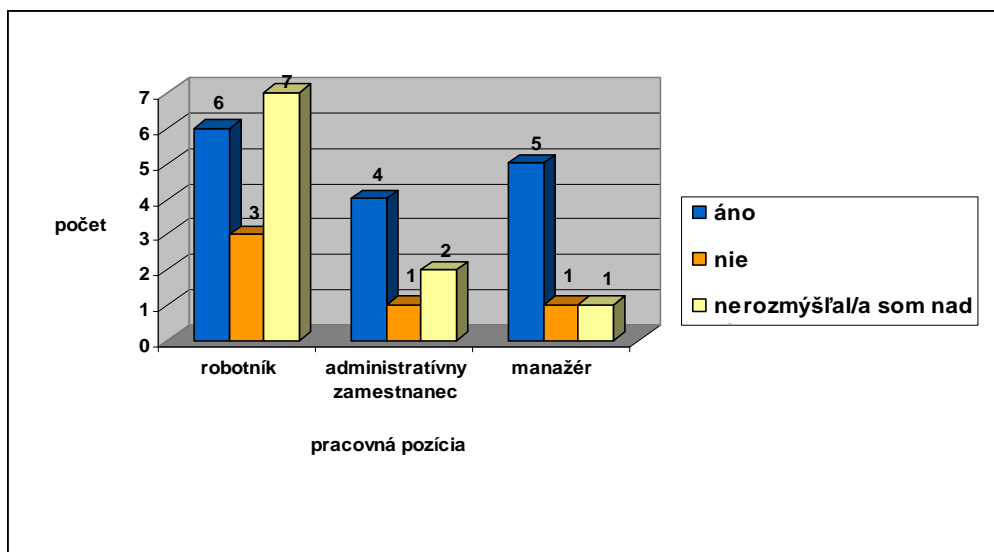
Otázka č. 13. Ste spokojný so svojimi vzťahmi na pracovisku?



Graf 13

Dotazník bol vyhodnotený na základe pohlavia, pretože tak muži, ako i ženy môžu mať iné názory a iné prístupy čo sa týka medziľudských vzťahov na pracovisku. Z dotazníka vyplýva, že 17 z celkového počtu mužov vníma svoje vzťahy na pracovisku pozitívne a iba 3 negatívne. Ženy taktiež sú so svojimi vzťahmi na pracovisku spokojné, iba jedna reagovala negatívne, z toho vyplýva že celková atmosféra na pracovisku je medzi zamestnancami v dostatočnej miere pozitívna (graf 13).

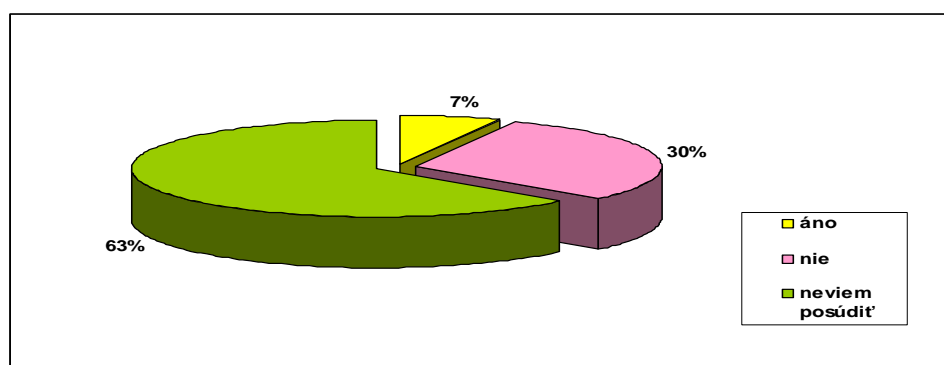
Otázka č. 14. Ste spokojný so svojím pracovným prostredím?



Graf 14

Pracovné prostredie je pre zamestnancov jedným z veľmi dôležitým faktorom. Dôležitosť zohráva najmä umiestnenie pracoviska, čistota prostredia, teplota a iné faktory. Spokojnosť s pracovným prostredím bolo predovšetkým vyhodnotené z hľadiska pracovnej pozície respondentov (graf 14). Zamestnanci v pozícii robotníkov a zamestnanci z hľadiska manažérskej pozície hodnotili v prevažnej väčšine svoje pracovné prostredie ako pozitívne. Zamestnanci v pozícii robotníkov prevažne nerozmýšľali nad touto problematikou.

Otázka č. 15. Myslíte si, že podnik dostatočne motivuje svojich zamestnancov?

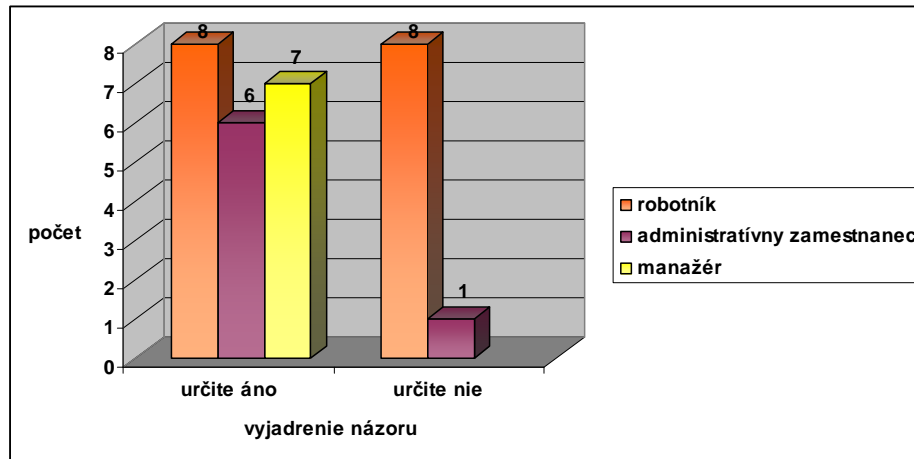


Graf 15

Čo sa týka motivácie zamestnancov konkrétneho podniku, prevažná väčšina respondentov nedokáže posúdiť fakt, či podnik v dostatočnej miere motivuje svojich zamestnancov. Na

druhej strane treba podotknúť, že 30 % z celkového počtu respondentov si myslí, že podnik absolútne nemotivuje svojich zamestnancov (graf 15).

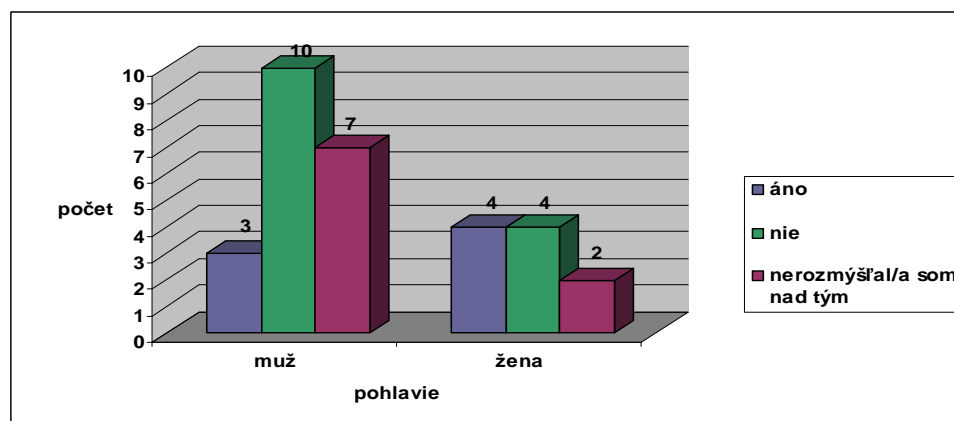
Otázka č. 16. *Myslíte si, že Váš nadriadený Vám poskytuje priestor na vyjadrenie osobného názoru?*



Graf 16

Táto otázka je obzvlášť veľmi podstatná z toho hľadiska, do akej miery sa podnik zaujíma o názory svojich zamestnancov. Aj z toho dôvodu je dotazník vypracovaný z hľadiska pozície jednotlivých respondentov, aby bolo zistené v akom rozsahu majú zamestnanci jednotlivých pozícií možnosť vyjadrenia svojho osobného názoru. Zamestnanci v pozícii robotníkov reagovali rovnako pozitívne, ako i negatívne. Štatistika jednoznačne poukazuje na fakt, že zamestnancom manažérskych funkcií podnik v plnej miere poskytuje priestor na vyjadrenie ich osobného názoru (graf 16).

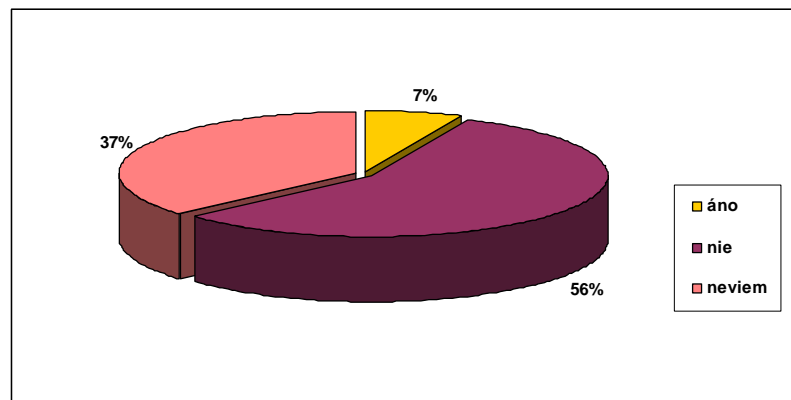
Otázka č. 17. *Poskytuje Vám podnik možnosť ďalšieho kariérneho postupu?*



Graf 17

Pre väčšinu zamestnancov je kariérny postup v zamestnaní veľmi dôležitým faktorom. Ľudia chcú vykonávať takú prácu, ktorá je pre nich zaujímavá, primerane náročná a ktorá poskytuje možnosť osobného rozvoja. Z dotazníka vyplýva, že zamestnanci tohto podniku nemajú veľkú možnosť kariérneho postupu a tak rozvíjať svoj osobný rast (graf 17). Len malému počtu zamestnancom je umožnený kariérny rast, čo môže u väčšiny zamestnancoch vyvolať v určitej miere frustráciu.

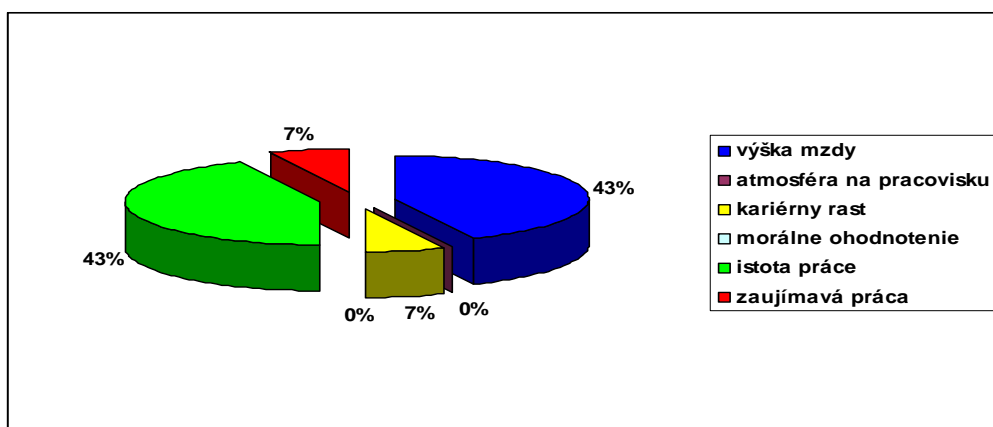
Otázka č. 18. Máte pocit istoty práce?



Graf 18

Táto otázka bola položená s cieľom zistiť, či majú zamestnanci pocit istoty práce. Výsledok dotazníka avšak poukazuje, že v prevažnej väčšine t.j. 56 % z celkového počtu 30 respondentov nemajú pocit istoty práce a iba 7 % respondentov ho má. Zaujímavý je fakt, že zostávajúcich 37% respondentov vôbec nevie túto problematiku posúdiť (graf 18).

Otázka č. 19. Ktoré z nasledujúcich faktorov by Vás najviac motivovali ?



Graf 19

Pri tejto otázke je cieľom zamerať sa predovšetkým na jednotlivé faktory, ktoré najviac ovplyvňujú motiváciu zamestnancov podniku. Výsledky poukazujú, že výška mzdy a istota práce sú pre zamestnancov z pohľadu motivácie najdôležitejšími faktormi (graf 19). Aj preto sú tieto dva faktory na rovnakej percentuálnej úrovni. Dôležité je si však aj všimnúť, že kariérny rast a zaujímavosť práce majú rovnaký vplyv na celkovú motiváciu zamestnancov podniku.

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.8 ANALÝZA MOTIVAČNÝCH FAKTOROV NA ZÁKLADE DOTAZNÍKA

Cieľom práce bolo zistiť aký motivačný systém pracovníkov je v podniku Festap, s.r.o. a navrhnúť, prípadne odporúčať zmeny, aké by mal podnik podstúpiť.

Na základe prieskumu, ktorý bol vykonávaný v podniku Festap, s.r.o. môžeme potvrdiť, že spoločnosť má dobre prepracovaný motivačný systém pre svojich zamestnancov, čo potvrdil aj prieskum v podniku. Podnik všetkým svojim zamestnancom dáva najavo dôležitosť ich práce a istý rešpekt pred prácou, ktorú zamestnanci vykonávajú. Vnútorne faktory spokojnosti zamestnancov sú spojené s potrebou seberealizácie, preto je nutné, aby podnik zabezpečil uspokojovanie tejto potreby a dával možnosť všetkým svojim zamestnancom realizovať sa. Pre všetkých ľudí, ktorí sú zamestnanci platí, že ak je spokojný so svojimi pracovnými podmienkami, v ktorých vykonáva svoju prácu a cíti zo strany podniku, že mu dávajú najavo významnosť jeho práce, tak aj zamestnanec sa snaží svoj výkon maximalizovať a vydať zo seba všetko.

V tejto časti bolo cieľom odporučiť možné zlepšenie v niektorých bodoch motivačného systému.

1. Vzdelanosť patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. V praxi to znamená, že podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov. Z dotazníka vyplýva, že podnik neposkytuje svojim zamestnancom možnosť ďalšieho vzdelania. Dvadsaťtri zamestnancov odpovedalo, že podnik im v žiadnej miere neposkytuje možnosť ďalšieho vzdelávania a iba siedmim podnik túto možnosť poskytuje. Podniku by sme navrhli, aby svojich zamestnancov vzdelával aspoň na základe školení, prednášok, respektíve seminárov v rámci podniku. Čo by sa odzrkadlilo na hrubom výkone týchto zamestnancov a na ich celkovej úrovni danej profesii.

2. Motiváciu zo strany podniku zamestnanci nevedeli posúdiť. Tridsiati respondenti vnímajú motiváciu zo strany podniku negatívne a iba sedem percent si myslí, že podnik dostatočne motivuje svojich zamestnancov. Manažérom je odporúčané, aby svojich zamestnancom v dostatočnej miere pochválili za dobre vykonanú prácu, pretože z dotazníku vyplýva, že im udelená pochvala v značnej miere zvyšuje motiváciu. A tým vlastne podnik dáva najavo dôležitosť ich práce, čo prejavuje na zvýšení výkonnosti práce.

Avšak treba podotknúť fakt, že podnik poskytuje svojim zamestnancom príspevky na stravu i na športové a kultúrne aktivity.

3. Z prieskumu v oblasti pracovným vzťahov vyplýva, že vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami sú pozitívne, čo sa odzrkadľuje na ich celkovom výkone, pretože sa cítia na svojom pracovisku dobre. Nezhody medzi jednotlivými zamestnancami sa vyskytujú len ojedinele, aj to v dôsledku osobných nezhôd medzi jednotlivcami. Aj keď treba podotknúť, že podnik každoročne usporadúva športové dni a rôzne kultúrne podujatia čo možno charakterizovať ako veľké pozitívum v podniku. Na celkové zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami a ich nadriadenými by vedeniu podniku bolo odporúčané častejšie usporadúvanie týchto podnikových formálnych a neformálnych akcií, čo by viedlo k upevňovaniu vzťahov medzi jednotlivými zamestnancami.

4. Z prieskumu ktorý sa týkal motivačných faktorov jednoznačne vyplýva, že na zamestnancov v dostatočnej miere pôsobia dva faktory t.j. výška mzdy a istota práce. Zamestnanci stále vnímajú mzdu ako kľúčový faktor motivácie, ktorý vo väčšej miere ovplyvňuje ich výkon. Ale len zvyšovanie mzdy zamestnancov v snahe udržať si tých najlepších nie je dlhodobo efektívne. Pre podnik je navrhnuté, aby sa miesto zvyšovania mzdy ponúkali odmeny, ktoré by zamestnanci dostávali za mimoriadne pracovné výkony. Ak zamestnanec pociťuje istotu v práci, kde vykonáva danú svoju prácu, tak aj jeho vzťah k práci bude pozitívnejší, bude sa snažiť, aby dosahoval čo najvyššie výsledky. Ak však nepociťuje istotu prejaví sa to na jeho výkone i samotných výsledkov práce. Dôležité je, aby sa podnik s určitosťou zameril na tieto dva najdôležitejšie motivačné faktory, ak v konečnom dôsledku chce zvýšiť nielen výkon svojich zamestnancov ale aj ich pozitívny prístup k ich vykonávanej činnosti.

5 ZÁVER

Motivácia je dôležitý faktor, ktorý musí pôsobiť na zamestnancov, pretože zamestnanci sú hybnou silou, ktorá je schopná viesť podnik k úspechu v budúcnosti. Ak si zamestnanec nevytvorí dostatočné motívy k práci a k jednotlivým jeho úlohám, začína ich prijímať v nátlakovej podobe, čo môže negatívne pôsobiť a vyplývať na jeho výkon i osobnosť.

Bakalárska práca je zameraná na motiváciu pracovníkov v konkrétnom podniku. Hlavnou úlohou bolo zistiť aká je motivácia v danom podniku, aký motivačný systém a faktory používajú a či ich motivácia je dostatočná podľa práce, ktorú jednotliví zamestnanci vykonávajú na daných pozíciách.

Prvým krokom bolo naštudovanie si základných teoretických poznatkov z oblasti motivácie a jej vplyv na výkonnosť zamestnancov.

Pre hodnotenie motivácia zamestnancov v podniku bol zvolený podnik Festap, s.r.o. Filákov. Na základe týchto poznatkov a vyčlenenie dôležitých bodov pre hodnotenie bol zostavený dotazník, ktorý vytvoril základ pre vlastný výskum motivácie a na základe dotazníka boli podané aj odporúčania. Úlohou prieskumu bolo analyzovať postoje zamestnancov k jednotlivým faktorom motivácie a zároveň získať ich pohľad na plnenie týchto faktorov spoločnosťou. K zabezpečeniu spätnej väzby bol dotazník poskytovaný respondentom osobne a tiež im bol vysvetlený účel prieskumu.

Pri spoznávaní rôznych oblastí motivačných prostriedkov bola práca zameraná na hmotné a nehmotné stimuly, ktoré podnik využíva pri motivácií svojich zamestnancov, ako aj ktoré motivačné faktory považujú zamestnanci za najviac motivujúce. Z dotazníkového prieskumu vyplýva, že zamestnanci za najviac motivujúce považujú pochvalu za dobre vykonanú prácu, dobré vzťahy na pracovisku, ako aj výška mzdy a istota práce.

Vedieť zaobchádzať s ľuďmi je vlastnosť, ktorá sa najviac vyžaduje od vedúceho. A vedúci, ktorý vie zaobchádzať s ľuďmi, je ten, kto je voči svojim podriadeným spravodlivý a pritom sa všemožne snaží mať pre nich porozumenie a pochopenie. A preto na vybudovanie dobrých pracovných vzťahov na pracovisku vyžaduje veľa skúseností a informácií o tom čo potrebujú a preferujú jednotliví zamestnanci. Ak sú medzi jednotlivými zamestnancami dobré pracovné vzťahy, tak aj výkon, ktorý budú podávať títo zamestnanci bude kvalitnejší, vyšší. Hlavným zdrojom dobrých pracovných vzťahov je komunikácia medzi týmito zamestnancami, ako aj so samotným vedením. Ak komunikácia

nefunguje je to častokrát dôvod odchodu z práce, alebo aj podávanie horších výsledkov. Preto by manažéri mali prihliadať na vzťahy medzi nimi a zamestnancami a zvoliť vhodnú komunikáciu, aby správnym spôsobom motivovali a vytvárali tým aj príjemné pracovné prostredie. Aj preto zamestnanci za dôležitý motivačný faktor považujú pochvalu zo strany podniku.

Z prieskumu dotazníka vyplýva, že zamestnanci považujú jeden z najvplyvnejších motivačných faktorov výšku mzdy. Mzda je základ motivačného odmeňovania zamestnancov a vhodné stanovenie platiev naprieč všetkými pozíciami v podniku je pre riadenie veľmi dôležité. Nastavenie výšky mzdy má tiež umožňovať ich rast v nadväznosti na výsledky podniku. Stanovenie mzdy by malo byť výsledkom rozhovorov medzi podriadeným a nadriadeným, zároveň by sa mala využívať aj k jasnému stanoveniu pracovných náplní, úloh a cieľov.

Hlavnou úlohou tejto práce bolo priblížiť analýzu motivačných faktorov v podniku. Vďaka pozitívnemu postojovi zo strany podniku bolo umožnené túto prácu vypracovať. Prístup zamestnancov k dotazníkovému prieskumu bol veľmi kladný. Motivovaným zamestnancom má podnik presne definovať ciele, aby mohli uspokojiť svoje potreby, ciele a úlohy organizácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. BARÁT, Pavol. – MORAVČÍKOVÁ, Danka. – SVITAČOVÁ, Eva. 2000. *Sociológia*. Nitra : SPU, 2000. 87 s. ISBN 80–7137-785-6.
2. FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.
3. GOZORA, Vladimír. 2005. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 2005. 193 s. ISBN 80-8069-462-1.
4. HELLER, Robert. 2005. *Príručka manažéra*. Bratislava: IKAR, 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X.
5. HUDÁK, Jozef. – TÖRÖK, Ján. – VICEN, Michal. 2001. *Manažment*. Nitra: SPU, 2001. 135 s. ISBN 80-7137-832-1.
6. KACHAŇÁKOVÁ, A.- NACHTMANOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura EDITION, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
7. KOŠČ, Marián. 2006. *Základy psychológie*. Bratislava: SLOVENSKÉ PEDAGOGICKÉ NAKLADATELSTVO, 2006. 118 s. ISBN 80-10009-571.
8. MAJTÁN, Miroslav. 2003. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2003. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.
9. MALEJČÍK, Albín. 2007. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2007. 144 s. ISBN 978-80-8069-865-2.
10. MAYEROVÁ, Marie. 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: GRADA PUBLISHING, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
11. MIKULÁŠTIK, Milan. 2007. *Manažérska psychologie*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

12. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila. 2002. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2002. 95 s. ISBN 80-7137-983-2.
13. NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednaní*. Praha: MANAGEMENTPRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
14. PINKOVÁ, Dagmar. – FROHLICHOVÁ, Ingrid. – MASÁR, Dušan. 2003. *Manažment*. Bratislava: UK, 2003. 152 s. ISBN 80-7160-174-8.
15. PROVAZNÍK, Vladimír. – KOMÁRKOVÁ, Ružena. 1996. *Motivace pracovního jednaní*. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
16. RUDY, Ján. – CIBÁKOVÁ, Viera. 1996. *Úvod do manažmentu a marketingu*. Bratislava: ŠTÁTNY PEDAGOGICKÝ ÚSTAV, 1996. 164 s. ISBN 80-85756-25-0.
17. STÝBLO, Jiří. 1992. *Manažérska motivační strategie*. Praha: MANAGEMENTPRESS, 1992. 46 s. ISBN 80-85603-05-5.
18. TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
19. VIŠŇOVSKÝ, Jozef. – NAGYOVÁ, Ľudmila. – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2008. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 2008. 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6.

PRÍLOHY

Príloha 1 Dotazník

Príloha 1: Dotazník

Vážení respondenti, dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý má slúžiť k zisteniu motivácie zamestnancov v danom podniku. Dotazník obsahuje otázky týkajúce sa motivácie, faktorov, ktoré Vás ovplyvňujú k lepšiemu pracovnému výkonu a aké možnosti Vám podnik ponúka. Dotazník je anonymný a Vaše názory budú využité len pre potreby mojej bakalárskej práce.

Pri vyplňaní dotazníka Vás prosím, aby ste svoje odpovede zakrúžkovali. Pri každej otázke je zakrúžkujte len tú odpoveď, s ktorou sa najviac stotožňujete. Za vyplnenie Vám ďakujem!

1. Pohlavie

- a) muž
- b) žena

2. Vek

- a) do 30
- b) od 31 do 40
- c) od 41 do 50
- d) nad 50

3. Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- a) základné
- b) stredné odborné bez maturity
- c) úplné stredné odborné s maturitou
- d) vysokoškolské

4. Ako dlho pracujete v podniku?

- a) menej ako rok
- b) 1 až 10
- c) nad 10

5. Vaša pracovná pozícia, ktorú v podniku v súčasnosti zastávate?

- a) robotník
- b) administratívny zamestnanec
- c) manažérska pozícia

6. Ste spokojný s Vašou pozíciou?

- a) áno
- b) nie

7. Myslíte si, že ste dostatočne ohodnotený za Váš pracovný výkon?

- a) áno
- b) nie

8. Ste spokojný so svojim celkovým príjmom?

- a) áno
- b) nie

9. Poskytuje Vám podnik príspevok na stravu alebo iné spoločenské aktivity?

- a) áno
- b) nie

10. Poskytuje Vám podnik príspevky na kultúru, šport?

- a) áno
- b) nie

11. Ponúka Vám podnik možnosť ďalšieho vzdelania?

- a) áno
- b) nie

12. Motivuje Vás podnik tým, že Vás pochváli za dobre vykonanú prácu?

- a) áno
- b) nie

13. Ste spokojný so vzťahmi na pracovisku?

- a) áno
- b) nie

14. Ste spokojný so svojim pracovným prostredím?

- a) áno
- b) nie
- c) nezamýšľal/a som sa nad tým

15. Myslíte si, že podnik dostatočne motivuje svojich zamestnancov?

- a) áno
- b) nie

c) neviem posúdiť

16. Myslíte si, že Váš nadriadený Vám poskytuje priestor na vyjadrenie osobného názoru?

a) určite áno

b) určite nie

17. Poskytuje Vám podnik možnosť ďalšieho kariérneho postupu?

a) áno

b) nie

c) nerozmýšľal/a som nad tým

18. Máte pocit istoty práce?

a) áno

b) nie

c) neviem

19. Ktoré z nasledujúcich faktorov by Vás najviac motivovali?

a) výška mzdy

b) atmosféra na pracovisku

c) kariérny rast

d) morálne ohodnotenie

e) istota práce

f) zaujímavá práca