

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128697

TEÓRIE MOTIVÁCIE

2010

Zuzana Komorová

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

TEÓRIE MOTIVÁCIE

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

Zuzana Komorová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Zuzana Komorová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Teórie motivácie“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry. Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 10. mája 2010

.....

Podpis študenta

Pod'akovanie

Ďakujem doc. Ing. Albínovi Malejčikovi, CSc. za ochotu, poskytnuté rady a usmernenie pri písaní bakalárskej práce. Zároveň ďakujem vedeniu spoločnosti Dimas za poskytnuté informácie ako aj ich pracovníkom za vyplnenie dotazníka.

Abstrakt

KOMOROVÁ, ZUZANA: [Bakalárska práca] – Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. Fakulta ekonomiky a manažmentu; Katedra manažmentu. – Konzultant: doc. Ing. Albín Malejčík, CSc., Nitra, SPU, 2010.

Bakalárska práca na tému teórie motivácie sa snaží zachytiť podstatu motivácie pracovníkov v súčasnosti. Prvá časť práce je zameraná na vysvetlenie základných pojmov súvisiacich s manažmentom a motiváciou. Hlavná časť je rozdelená na teoretickú a výskumnú časť práce. Teoretická časť sa snaží zachytiť problematiku motivácie a plynule prechádza na vysvetlenie teórií potrieb a procesných teórií motivácie, ktoré sú základom pre voľbu správneho motivačného procesu.

Cieľom výskumnej časti boli zistiť, čo vplýva na motiváciu pracovníkov vo vybranej spoločnosti. Údaje od pracovníkov boli získavané prostredníctvom dotazníka, ktorý bol rozdelený na tri tematické časti. Prvá časť dotazníka zbierala informácie o respondentovi a dĺžke odpracovaných rokov v spoločnosti. V druhej časti boli otázky položené tak, aby sa zistilo, ako je respondent spokojný so svojou prácou a ako naňho vplývajú v dotazníku uvedené faktory. Otázky v tretej časti boli zamerané na názor respondenta o spôsobe motivácie zo strany vedenia spoločnosti.

V závere práce sa získané údaje spracovali, boli analyzované, interpretované a bol vypracovaný návrh na zdokonalenie motivačného procesu.

Kľúčové slová: motivácia, teórie motivácie, spoločnosť, pracovníci

Abstrakt

KOMOROVÁ, ZUZANA: [Bachelorarbeit] - Slowakische Universität der Landwirtschaft in Nitra. Fakultät für Ökonomie und Management. Abteilung Management. - Berater: doc. Ing. Albín Malejčík, CSc., Nitra, SPU, 2010.

Die Bachelorarbeit über das Thema „Theorie der Motivation“ versucht das Wesentliche der Motivation der Arbeiter in der Gegenwart einzufangen. Der erste Teil der Arbeit orientiert sich an der Erklärung der Grundkonzepte in Zusammenhang mit dem Management und der Motivation. Der Hauptteil der Arbeit teilt sich in zwei Teilen auf: in den theoretischen Teil und in den Forschungsteil. Der theoretische Teil versucht die Problematik der Motivation einzufangen und geht fließend in die Erläuterungen der Theorien der Bedürfnisse und der Prozesse der Motivation über, welche die Basis für die richtige Wahl des Motivationsprozesses darstellen.

Der Forschungsteil hat das Ziel zu erfahren, was die Motivation der Arbeiter in einem ausgewählten Unternehmen beeinflusst. Die Daten der Arbeiter waren durch einen Fragebogen erworben worden, welcher in drei thematische Teile aufgeteilt war. Der erste Teil des Fragebogens sammelt Informationen für den Befragten und die Dauer der Arbeitsjahre im Unternehmen. Im zweiten Teil wurden Fragen gestellt, um zu erfahren, ob der Befragte mit seiner Arbeit zufrieden ist und wie die Faktoren des Fragebogens auf ihn wirken. Die Fragen des dritten Teils konzentrierten sich an der Meinung des Befragten über die Methode der Motivation seitens der Unternehmensleitung.

Am Ende der Arbeit wurden die erworbenen Daten verarbeitet, analysiert und interpretiert. Im Anschluss wurde ein Vorschlag zur Verbesserung des Motivationsprozesses erstellt.

Schlüsselwörter: Motivation, Theorien der Motivation, Gesellschaft, Arbeiter

Obsah

Obsah	6
Úvod.....	8
1 Prehľad literatúry.....	9
1.1 Vymedzenie manažmentu.....	9
1.2 Manažmentu ľudských zdrojov.....	10
1.3 Osobnosť a manažér	11
1.4 Motív	12
1.5 Motivácia	13
2 Cieľ.....	15
3 Metodika	16
4 Motivačný proces.....	17
4.1 Vymedzenie pojmov stimulácia a motivácia	17
4.2 Zdroje motivácie	20
4.3 Faktory motivácie.....	20
4.4 Motivácia pracovného jednanja	21
5 Teórie motivácie.....	23
5.1 Všeobecné teórie motivácie	23
5.1.1 Homeostatický model motivácie.....	23
5.1.2 Hédonický model motivácie	23
5.1.3 Aktivačný model motivácie	23
5.1.4 Kognitívny model motivácie	24
5.1.5 Iné prístupy k motivácii.....	24
5.2 Pracovné teórie motivácie zamerané na obsah	24
5.2.1 Maslowova teória potrieb	25
5.2.2 Aldorferova teória ERG	26
5.2.3 Herzbergova dvojfaktorová teória	26
5.2.4 McClellandova teória potrieb	27
5.2.5 McGregorová teória X a Y	27
5.3 Pracovné teórie motivácie zamerané na proces	28
5.3.1 Teória rovnosti (ekvity).....	28
5.3.2 Teória očakávania	29
5.3.3 Teória posilnenia.....	30

5.3.4	Teória stanovovanie cieľov	30
5.3.5	Atributívna teória	31
6	Charakteristika spoločnosti Dimas	32
6.1	Založenie a činnosť	32
6.2	Pracovníci spoločnosti	32
6.3	Motivačný program spoločnosti.....	33
6.4	Realizácia výskumu.....	33
6.5	Charakteristika výsledkov na základe dotazníka	35
6.6	Zhodnotenie výsledkov dotazníka.....	42
6.7	Odporúčania na zlepšenie motivačného procesu	43
	Záver.....	45
	Zoznam použitej literatúry	47
	Prílohy.....	49

Úvod

Človek sa odlišuje od ostatných výchovou, prejavom, vedomosťami, inteligenciou, možnosťami, zanietenosťou, svojimi návykmi, potrebami, želaniami, motívami... Vďaka týmto prejavom je každý človek jedinečný a odlišný od ostatných. Odlišnosť nám pomáha stať sa dôležitým článkom v sociálnych skupinách. Práca umožňuje človeku potrebu realizovať sa v pracovnom kolektíve. Pracovné pozície sú rôzne, od výkonostných až po riadiace. Na každú z týchto pozícií sú nároky rozdielne. Práve z týchto dôvodov má riadenie ľudských zdrojov dôležitú úlohu.

Dnešná doba je rýchla a ľudia sa snažia stále napredovať, preto sami na seba zvyšujú nároky a pracujú na sebe. To znamená, že v súčasnosti je trend vzdelávania sa ľudí na vysokej úrovni. Podniky si tak môžu vybrať skutočne cieľavedomých, vzdelaných a rozhladených pracovníkov. Avšak výkon pracovníkov v podniku je už podmienený aj okolím. Na to, aby pracovníci podávali dobrý výkon v práci do značnej miery vplýva motivovanie ich nadriadenými, pretože len správne motivovaní pracovníci sú prínosom pre organizáciu. Organizácia by mala zvoliť správne nástroje k motivovaniu, a to stimuly, odmeny, správny prístup k pracovníkom a k ich práci. Organizácia by sa mala snažiť vytvoriť také motivačné procesy a prostredie, ktoré by pracovníkov podniku viedlo k zvyšovaniu ich výkonnosti a tým aj k efektívnejším výsledkom pre organizáciu.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je teoreticky vysvetliť proces motivácie, zdroje motivácie, pracovnú motiváciu a faktory motivácie, ktoré ovplyvňujú konanie pracovníkov. Teoretická časť práce opisuje všeobecné teórie motivácie a hlavne najznámejšie pracovné teórie potrieb a procesu. Snahou teórií je opísať, čo vplýva na konanie ľudí – pracovníkov pri motivácii.

Výskumná časť bola zameraná na konkrétnu spoločnosť, ktorej založenie, charakteristika, motivačný proces je opísaný v šiestej kapitole. Táto kapitola obsahuje aj prieskum prostredníctvom dotazníka, ktorý bol v spoločnosti realizovaný. Po zozbieraní dotazníka boli otázky spracované, vyhodnotené a interpretované.

1 Prehľad literatúry

1.1 Vymedzenie manažmentu

Manažment zaraďujeme medzi spoločenské vedy. Tento vedný odbor je pomerne mladý a jeho snahou je odpozorovanú prax zachytiť a spracovať vo forme návodov pre jednanie alebo ako princípy na podmienky riadenia.

Manažment má veľa definícií, ktoré sú svojim obsahom viac-menej totožné. Dovolím si citovať definície manažmentu od niekoľkých autorov:

Podľa **Malejčíka, A.** (2007) sa manažment opiera o poznatky z vedných disciplín ako ekonómia, matematika, sociológia a iné, pričom ich prispôsobuje a rozvíja na podmienky riadenia. Možno povedať, že manažment sa snaží hľadať také riešenie situácií, ktoré usmerňuje činnosti v organizačnej jednotke.

„Manažment je 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.”

Definícia jasne vystihuje charakter činnosti manažmentu a na akú oblasť je zameraný. Ďalej hovorí, že ide o ľudská činnosť a jej koordináciu a čo je potrebné na dosiahnutie cieľov, aby bol dosiahnutý žiadaný výsledok. Výsledky sa však nedostavia samé. Musíme za nimi hľadať subjekty, ktoré svojou činnosťou neustále napredujú. Týmito subjektami chápeme ľudí, ktorí využívajú svoje rozumové dispozície.

Robbins, S. P. a Coulter, M. (2004) definujú manažment ako „proces koordinácie pracovných aktivít ľudí tak, aby boli uskutočnené účinne a efektívne. Proces prezentuje prebiehajúce funkcie alebo hlavné aktivity manažérov. Tieto funkcie sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola.” Títo autori vyzdvihujú ako dôležitú časť definície koordináciu práce ostatných, pretože podľa nich je to práve jedna z vecí, ktorá odlišuje manažérske pozície od pozícií nemanadžérske.

Čambál, M. - Holková, A. – Horňák, F. (2000) používajú manažment i pre označenie ľudí, ktorých poslaním je plniť manažérske funkcie. Je potrebné mať na

pamäti, že zmyslom manažérskej práce je dosiahnutie produktívnej činnosti ľudí, a že manažér (resp. skupina manažérov) musí viesť pracovníkov inšpirovať. Nie je možné dosiahnuť vysokú kvalitu a produktivitu vo sfére výroby a služieb bez toho, aby boli v prvej línii manažéri schopní dennodenne aplikovať najlepšie techniky a schopnosti, zodpovedajúce daným podmienkam a požiadavkam.

1.2 Manažmentu ľudských zdrojov

V každej z uvedených definícií manažmentu je spomenutý ľudský faktor a to znamená, že za výsledkami stoja vždy ľudia. Práve oni predstavujú tvorivú a hybnú časť organizácií a koordinácia ich činnosti predstavuje výsledky organizácie.

Pracovníci sú nositeľmi aktivity, produktivity a prosperity pre organizáciu. Každý človek – pracovník je jedinečný a jeho miera aktivity, produktivity, prosperity a iných prínosov pre organizáciu je rozdielna. A práve touto problematikou sa pre rozdielnosť zaoberá manažment ľudských zdrojov.

Višňovský, J. - Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008): „Manažment ľudských zdrojov sa chápe ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov organizácie, teda na ľudské zdroje, ktorá sa spolu s ostatnými funkciami celostného manažmentu (plánovanie, organizovanie, koordinovanie, kontrola atď.) podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.” Autori ďalej píšú, že na činnosti sa podieľajú vedúci pracovníci, čiže manažéri rôznych stupňov, a zároveň aj pracovníci personálnych útvarov, pričom úlohou je prácu s ľuďmi v organizácii metodicky zdokonaľovať a poskytovať manažérom ako aj pracovníkom rady a služby. Autori Manažmentu ľudských zdrojov Višňovský, Nagyová a Šajbidorová z toho odvodili ďalšiu definíciu, ktorá už bližšie hovorí, že : „Manažment ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k práci s ľuďmi v organizácii, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov organizácie.”

Kachaňáková, A. a kol. (2007) hovorí, že riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje: „...ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa

na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.” Cieľom riadenia ľudských zdrojov je strategické rozmiestňovanie schopných zamestnancov a tým dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Pritom nesmieme zabúdať na požiadavky organizácie a pomoc zamestnancom pri dosahovaní ich osobných cieľov, najmä ak majú vplyv na ich spokojnosť a výkonnosť.

1.3 Osobnosť a manažér

Z predchádzajúcich definícií je zrejmé, že neoddeliteľným a hlavným subjektom manažmentu je človek, ktorý žije v sociálnom systéme, pričom jeho pôsobenie je viazané na aktuálne sociálne prostredie.

Podľa **Baráta, P. - Moravčíkovej, D. - Svitačovej, E.** (2007) osobnosť z pohľadu sociológie predstavuje „...subjekt sociálneho bytia a element sociálneho systému vo vzťahu k pojmom – sociálna rola, prestíž, pozícia, status a pod.”

Z pohľadu psychológie sa osobnosť najčastejšie definuje ako súhrn ľudských kvalít a čít, ktoré sú u jednotlivca typickým spôsobom usporiadané. **Tardy** (2007) definuje osobnosť z psychologického hľadiska ako individuálnu jednotu človeka, jednotu duševných vlastností a dejov, založenú na jednote tela, utváranú a prejavujúcu sa v jeho spoločenských vzťahoch.

Szarková, M. (2004) vo svojej publikácii uvádza definíciu osobnosti podľa Povrazníka, ktorý osobnosť vníma z pohľadu psychológie osobnosti ako konkrétneho človeka, vyznačujúceho sa určitými, pre neho charakteristickými psychickými a fyzickými vlastnosťami prejavujúcimi sa v každej jeho činnosti. Každý človek je osobnosť a tak je potrebné k nemu aj pristupovať.

Mižičková, L. – Šajbidorová, M. – Ubrežiová, I. (2007) hovoria, že manažér je človek, ktorý aktivity organizácie a jej jednotiek, ako aj celý kolektív pracovníkov usmerňuje pomocou manažérskych funkcií tak, aby bol dosiahnutý cieľ. Manažérska práca je preto tvorivá činnosť, a to najmä riadiaca práca vrcholových manažérov. Predpokladom úspešnosti manažérskej práce sú schopnosti manažéra. Dôležitou schopnosťou je predovšetkým predvedieť iných, aby niečo robili, aj keď im sa nechce.

Pri plnení stanovených úloh dobrý manažér musí vedieť, čo vplýva na pracovníkov a ako ich má motivovať.

Sedlák, M. (2007) definuje manažéra ako človeka, ktorý prostredníctvom manažérskeho funkcie okrem iného ovplyvňuje aj ľudské zdroje v organizáciách.

1.4 Motív

Slovo motív pochádza z latinského *motivus*, čo znamená uvádzaný do pohybu. Motív je pohnútkou, podnet. Z psychologického hľadiska môžeme povedať, že je to pohnútkou správania určitým smerom v rôznej intenzite a dĺžke. Motívy zároveň úzko súvisia s úrovňou pracovnej motivácie zamestnanca.

Motív podľa **Malejčíka, A.** (2007) predstavuje vnútornú psychickú silu ľudského správania a jednania. Môžeme ho chápať ako psychologickú príčinu správania a jednania človeka, ktorá ho individualizuje a dáva jeho činnosti psychologický zmysel. Naplnenie psychického stavu človeka je všeobecným cieľom motívu. Obvykle má podobu vnútorného uspokojenia, pocitu naplnenia z dosiahnutého cieľa motívu. Tieto motívy nazývame cieľové (terminálne). Motívy označované ako inštrumentálne predstavujú záujem človeka o určitú oblasť alebo činnosť. Sú to však motívy, ktorým dosť dobre nemožno priradiť určitý cieľový stav. V psychike človeka však pôsobí celý rad motívov súčasne. Motívy orientované rovnakým alebo podobným smerom sa navzájom posilňujú, naopak protikladné sa vzájomne oslabujú.

Podľa **Višňovského, J. - Nagyovej, E. – Šajbidorovej, M.** (2008) je motív úzko spätý s pojmom cieľ. Cieľom motívu je dosiahnuť určitý finálny psychický stav – nasýtenie, ktoré má spravidla podobu vnútorného uspokojenia z dosiahnutého cieľa motívu. Motív pôsobí dovedy, kým sa nedosiahne očakávané uspokojenie. Motívy ľudskú činnosť determinujú významným spôsobom, ale nie sú jedinými determinantmi. „Motív ako psychologická príčina činnosti určuje len smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu. Motivované jednanie človeka vedené určitým smerom a uskutočňované s určitou intenzitou môže však byť realizované najrôznejšími formami a spôsobmi. Práve tieto formy a spôsoby uskutočňovania motivovanej činnosti sú významným

spôsobom spoludeterminované kognitívnym spracovaním situácie, v ktorej sa jedinec nachádza, teda procesmi poznávacími.” Autori tiež tvrdia, že v psychike človeka pôsobí celý rad motívov súčasne rovnakým alebo opačným smerom, s rozdielnou intenzitou aj perzistenciou.

Szarková, M. (2004) tvrdí, že v procese vnútorného prežívania vznikajú motívy a tie sú neoddeliteľné od osobnostnej skúsenosti zamestnanca. Podnety, ktoré sú externé, označované ako stimuly, sa menia a pôsobia ako motívy iba v prípade, ak sa vo vnútorných osobnostných štruktúrach transformujú a menia sa na vnútorné aktivačné sily – motívy.

Nákonečný, M. (1993) definuje motív ako „...faktor aktivácie a riadenia spôsobov chovania...”.

1.5 Motivácia

Motivácia je niečo, čo človeka posúvať ďalej. V minulosti prevládal názor, že motivácia má prísť zvonka, ale dnes už vieme, že motivácia vychádza z vnútra človeka. Každý človek je jedinečný a preto každého motivuje niečo iné. Motivácia predstavuje súhrn motívov jednotlivca rôzneho charakteru a intenzity. Existuje množstvo definícií motivácie, odlišujúce sa svojou formuláciou ale obsahom sú totožné. Dovolím si niekoľko z nich uviesť z hľadiska psychológie ako aj z hľadiska manažmentu ľudských zdrojov.

Pardel, T. - Boroš, J. (1975) vysvetľujú pod pojmom motivácia z pohľadu psychológie prakticky všetko, čo človek prežíva a označuje termínmi ako pud, potreba, snaha, záujem, city, emócie.

„Motivácia je psychologický proces, ktorý aktivuje ľudské správanie a dáva mu účel a smer. Je to vnútorná hnacia sila, ktorá vedie k dosiahnutiu osobných a organizačných cieľov. Je to vôľa niečo dosiahnuť. Ľudské správanie je takmer vždy niečím psychologicky motivované. Pohnútkami ľudského správania sú však

i biologické, kultúrne a situačné aspekty. I keď človek často vedome rozhoduje o tom, či bude konať na základe svojich motivácií, tie pôsobia i na podvedomej úrovni (napr. Vplyv skrytou silou reklamy)” (2010, internet).

Malejčík, A. (2007) popisuje motiváciu ako vnútorné podnety, ktoré vedú k určitej činnosti a k určitému jednaniu. Je to jedna zo základných subštruktúr osobnosti človeka. V ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie úplne vedomé či nevedomované vnútorné hybné sily. Činnosť človeka tieto sily aktivizujú a udržiujú jeho aktivitu. Pôsobenie síl sa navonok prejavuje v podobe motivovanej činnosti a motivovaného jednania.

Sedlák, M. (2007) vo svojej knihe Manažment uvádza na porovnanie niekoľko definícií:

Autori knihy Management Ivanicevich, Donnelly, Gibson: „...všeobecný pojem používaný na opísanie procesu začatia, usmerňovania a udržiavania fyzických aktivít človeka. Je to široký pojem, ktorý obsahuje také vnútorné mechanizmy, ako sú: a) preferencie jednej aktivity pred inou, b) entuziazmus a dôslednosť reakcie osoby, c) pretrvávajúce (stálosť) organizačných vzorov činnosti smerujúcej k dosiahnutiu príslušných cieľov.”

V Malej československej encyklopédii je motivácia definovaná ako: „...dynamický usporiadaný súbor vnútorných faktorov, ktoré vo forme aktuálnych či trvalých pohnútok (motívov) k správaniu (konaniu) podnecujú človeka k činnosti a zameriavajú túto činnosť na určitý cieľ. Je to proces skladania (režazenia) motívov a jeho výsledku (stav motivovaného správania)... Je to premenná veličina často realizovaná na nevedomej úrovni, ktorej výsledky môžu, ale nemusia byť uvedomované.”

V knihe Management od autorov **Robbinsa, S. P. a Coultera, M.** (2004) sa o motivácii hovorí ako o ochote vynaložiť značné úsilie pre dosiahnutie cieľov organizácie, podmienené tým, že jednotlivec súčasne uspokojí svoje potreby. Aj keď sa dá povedať, že motivácia je úsilie vynaložené na dosiahnutie akýchkoľvek cieľov, zameriavajú sa títo autori na vzťah k práci. Preto sú tu dôležité 3 prvky: úsilie, ciele organizácie a potreby

2 Cieľ

V dôsledku rozdielnej úrovne vedomostí a schopností je prirodzené, že nie všetci môžu vykonávať tú istú úlohu. Z tohto pohľadu by sme ľudí mohli rozdeliť na tých, ktorí potrebujú byť motivovaní a na tých, ktorí motivujú. Problematika motivácie je téma rozsiahla. Mohli by sme povedať, že je studňov polemík a diskusií. Motivácia, jednoducho povedané je vôľa konať a najčastejšie sa na ňu kladie otázka: „Čo je zdrojom motivácie?“

Moja bakalárska práca s názvom „Teórie motivácie“ má za cieľ prostredníctvom názorov odborníkov uvedených v slovenskej a zahraničnej literatúre vytvoriť obraz o tom, ako je vnímaný manažment ako celok, v ktorom má nezastupiteľné miesto človek ako osobnosť, čo je cieľom manažmentu riadenia ľudských zdrojov až po načrtnutie problematiky motivácie a motívu.

V hlavnú časť mojej bakalárskej práce som rozdelila na teoretickú a na výskumnú. V teoretickej časti bolo mojím cieľom vymedziť motiváciu a stimuláciu, vysvetliť, čo je považované za zdroje a faktory motivácie, ako aj vysvetliť motiváciu pracovného jednania. Samostnú kapitolu som venovala teóriam pracovnej motivácie, ktoré sa snažia vysvetliť proces pracovnej motivácie.

Výskumná časť je zameraná na proces motivácie v spoločnosti Dimas, s.r.o. so sídlom v Bratislave. Cieľom výskumu bolo zistiť: Čo pracovníkov najviac motivuje pri práci, ako sú pracovníci spokojní so spôsobom motivácie a ktorú z teórií by sme mohli aplikovať na spoločnosť Dimas .

3 Metodika

Pri písaní bakalárskej práce boli získavané odborné informácie ohľadne témy motivácie. Vedomosti boli čerpané predovšetkým zo slovenskej a zahraničnej odbornej literatúry, týkajúcej sa manažmentu riadenia ľudských zdrojov a najmä procesu motivácie. Okrem odbornej literatúry bola problematika motivácie konzultovaná s ľuďmi z praxe.

V spoločnosti Dimas, ktorá bola predmetom výskumnej časti práce, boli získavané informácie prostredníctvom analýzy jednotlivých oblastí, ktoré sa týkajú spoločnosti a to: vznik a predmet činnosti, vízia, pracovníci, motivačný a sociálny program pre pracovníkov.

Na základe získaných informácií bol vypracovaný dotazník určený pre pracovníkov spoločnosti, aby sa zistilo, ako vnímajú proces motivácie v spoločnosti.

Po zozbieraní dotazníkov boli informácie spracované a vyhodnotené vo forme tabuliek a grafov v tabuľkovom procesore a výsledky boli interpretované.

Na základe výsledkov z dotazníka bol vypracovaný návrh na zlepšenie motivačného procesu.

4 Motivačný proces

Kedysi prevládal názor, že motivácia prichádza zvonku, ale dnes už vieme, že motivácia vychádza z vnútra. Podniky, ktoré chcú v dnešnej dobe dobre využiť potenciál svojich pracovníkov, musia prejsť zo spôsobu motivácie „*rozkazuj a kontroluj*” na motiváciu „*rad' a schvaľuj*”. Aby sme mohli prejsť na motiváciu „*rad' a schvaľuj*”, vysvetlíme si rozdiel, medzi pojmami *motivácia*, *motív – stimulácia*, *stimul.* Správanie človeka ovplyvňujú vnútorné faktory a vonkajšie podnety. To ako sa dá človek nimi ovplyvniť závisí od osobnosti, čiže od povahy a temperamentu človeka a súčasne od intenzity a kvality podnetov prichádzajúcich z vonkajšieho prostredia.

4.1 Vymedzenie pojmov stimulácia a motivácia

Na psychiku človeka, ktorý žije v spoločnosti pôsobí vonkajšie prostredie v dôsledku čoho sa človek mení resp. prispôsobuje svoje správanie. Takéto vplyvy nazývame stimulácia. „...stimulácia predstavuje pôsobenie na psychiku jedinca zvonku, najčastejšie vyvolané činnosťou iného človeka.” (Višňovský, J. - Nagyová, E. - Šajbidorová, M., 2008) O stimulácii hovoríme ako o vonkajšom pôsobení, pri ktorom sa mení správanie človeka prostredníctvom zmeny psychických procesov, čo znamená prostredníctvom zmeny motivácie. Stimulácia tak predstavuje vedomé a zámerné ovplyvňovanie činnosti iného človeka.

„Stimulácia je teda proces, v ktorom sa uplatňuje cielené pôsobenie vonkajších podnetov na prežívanie a konanie človeka s cieľom znútorniť ich. V pracovnom procese stimuláciu chápeme ako cieľavedomé ovplyvňovanie a usmerňovanie vnútornej dynamiky a aktivity zamestnancov, ktoré využíva dva protichodné prístupy:” (Majtán, M. a kol., 2005)

- **Pozitívna stimulácia** predstavuje pobádanie k perspektívnemu úspechu (pochvala, kladné hodnotenie, pochvala...)
- **Negatívna stimulácia** predstavuje posilňovanie hrozby neúspechu a z toho vyplývajúce negatívne dopady (pokarhanie, trest...)

Stimulácia znázornená schematicky :

**Stimul → zladenie stimulu s hodnotovým systémom → transformácia stimulu na
motív (vonkajší podnet) zamestnanca → vznik motívu**

Zdroj: Majtán, M. a kol.: Manažment, 2005, s. 392

Stimul je podnet vyvolávajúci zmeny v motivácii človeka. Je nutné si uvedomiť, že nie každý stimul sa zakaždým zmení na motív.

Ľudské správanie a činnosti ovplyvňuje vnútorná psychická sila vychádzajúca zvnútra, ktorá sa nazýva motív. Motív je podnet, ktorý dáva ľudskej činnosti smer, intenzitu, trvanie, zmysel a súčasne sa snaží dosiahnuť vytýčený cieľ. Motív tak má zložku energickú, ktorá dáva človeku silu a energiu konať a zároveň má riadiacu zložku dodávajúcu smer pri tomto konaní, pomáha sa rozhodnúť pre dané konanie, spôsob a postup, ako postupovať. Najčastejšie sú motívom pudy, inštinkty, potreby, záujmy, túžby, povinnosti, ideály a podobne. Existujú rôzne členenia motívov aj keď dodnes nie je vypracovaná ich jednotná klasifikácia. Motívy rozdeľujeme na: primárne - sekundárne, pozitívne - negatívne, stále - situačné, vedomé - nevedomé, inštrumentálne - konzumačné, motívy závislé od iných motívov a autonómne atď.

Vnútorné pohnútky (motívy) človeka ovplyvňuje psychologický proces, ktorý správanie človeka smeruje, aktivizuje alebo uvádza do činnosti tak, aby bol dosiahnutý cieľ. Aj takto možno charakterizovať motiváciu. Motívy sú hybné sily, ktoré môžu byť uvedomované alebo neuvedomované. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje ako motivované jednanie – činnosť.

Motivácia pôsobí v troch dimenziách súčasne:

- **Dimenzia smeru** orientuje činnosť motivovaného človeka určitým smerom, a zároveň ho odvracia od iných možných smerov. Túto skutočnosť možno vyjadriť pojmami „chcem to” - „túžim po tom”.
- **Dimenzia intenzity** stanovuje intenzitu – silu motivácie a vyjadruje úsilie človeka o dosiahnutie cieľa. Hovorí ako človek vynakladá energiu na dosiahnutie cieľa.
- **Dimenzia stálosti (vytrvalosti)** hovorí ako človek prekonáva vnútorné a vonkajšie prekážky, ktoré sa mu pri motivovanej činnosti vyskytujú. Ak je

človek správne motivovaný a jeho vytrvalosť je veľká, potom vo svojej činnosti pokračuje aj napriek prekážkam a neúspechom, s ktorými sa pri svojej činnosti stretne.

Proces motivácie môžeme vyjadriť pomocou všeobecného modelu motivácie, ktorý tvoria tri základné komponenty:

1. Človek pociťuje určitú potrebu, ktorá v ňom aktivuje vnútorné hnacie sily (motívy), na základe ktorých si človek vytýči ciele a svojím správaním sa bude snažiť ich dosiahnuť.
2. Správanie človeka je prispôbené k hľadaniu prostriedkov, prostredníctvom ktorých dosiahne cieľ. Takéto správanie je cieľovo zamerané.
3. Splnenie cieľov. Po dosiahnutí cieľa si človek zhodnotí či už vedome alebo nevedome, či vynaložené úsilie zodpovedalo dosiahnutému cieľu. Do tej miery, ako vynaložené úsilie človek vníma ako prospešné tak bude pokračovať vo svojom správaní.

Takto sa proces motivácie opakuje.

Model procesu motivácie :

<p>1. Motív ---> <i>vyvoláva</i> ---> 2. Správanie orientované na cieľ ---> <i>prináša</i> ---> 3. Splnenie cieľa ---> <i>ovplyvňuje</i> ---> 1. Motív ...</p>
--

Zdroj: Sedlák, M.: Manažment. Bratislava, IURA EDITION, s.299

Motiváciu môžeme rozlišovať na dva typy: vnútornú a vonkajšiu motiváciu. **Vnútorná motivácia** je motivácia, pri ktorej sa ľudia vedia sami motivovať. Hľadajú si prácu, nachádzajú sa v nej a vykonávajú ju a tým uspokojujú svoje potreby. Sú to faktory, ktoré si vytvárajú ľudia sami a tie ovplyvňujú ich smer správania. Človek má viac pod kontrolou svoje výsledky a vnútorné motivátory majú dlhodobejší a hlbší účinok, pretože vychádzajú z daného človeka a nie sú mu podávané zvonku.

To, čo robia pre pracovníkov manažéri, aby ich motivovali prostredníctvom rôznych metód je **vonkajšia stimulácia**. Metódy môžu byť pozitívne (pochvaly, odmeny, povýšenie, ...) alebo negatívne (pokarhania, kritiky, finančné postihy, ...).

Vonkajšie motivátory nemusia pôsobiť dlhodobo, môžu však mať výraznejší a bezprostrednejší účinok.

Z uvedeného vyplýva, že rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou je z pôvodu, z ktorého prichádzajú. Motivácia predstavuje vnútorné chcenie človeka, pričom stimulácia je pôsobenie na človeka zvonku.

4.2 Zdroje motivácie

Zdrojom motivácie sú : potreby, návyky, ideály, hodnoty:

- **Potreby** – považujeme ich za základný zdroj motivácie pociťovaný ako nedostatok niečoho, čo je pre daný človek považuje za dôležité. Jeho snahou je odstrániť pocit nedosatku. Potreby rozdeľujeme na primárne a sekundárne. Primárne potreby približne s rovnakou intenzitou uspokuje každý človek – dýchanie, pitie Sekundárne potreby či už sociálne, spoločenské, psychohygienické si každý človek odstraňuje individuálne v rôznom smere, intenzite a stálosti.
- **Návyky** – predstavujú zvyklosti, ktoré človek pravidelne vykonáva vo svojej činnosti. Možno povedať, že sú to zafixované stereotypy. Návyk označujeme ako „opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný spôsob činnosti človeka v určitej situácii.” (Malejčík, 2007)
- **Zájmy** – predstavujú oblasť záujmu. Je to určitá pretrvávajúca oblasť predmetov a javov, ktorá vyvoláva aktivitu činnosti. Pracovná činnosť môže byť záujmami ovplyvnená pozitívne, ale aj negatívne.
- **Ideály a hodnoty** – ovplyvňujú konanie človeka. Každý človek má svoje hodnoty a ideály a pripisuje im vlastnú hierarchiu dôležitosti.

4.3 Faktory motivácie

Faktory motivácie k práci rozdeľujeme na dva typy: na motívy priamo súvisiace s prácou označované ako **endogénne motívy** a na **exogénne motívy**, motívy ktoré priamo nesúvisia s prácou človeka.

K endogénnym motívom práce patrí **potreba činnosti** človeka, pretože človek disponuje s energiou, ktorú musí niekde vydať. Človek je tvor spoločenský, preto má

potrebu stíkať sa inými ľuďmi. Ďalším dôležitým faktorom je tak **potreba kontaktu** s ľuďmi. Tento motív je zvlášť dôležitý u manažérov, ktorých práca je vo výraznej miere založená na komunikácii. K ďalším faktorom patrí **potreba výkonu** a z neho prichádzajúce uspokojenie a potešenie. To, čo človeka do určitej miery posúva na vyššie pracovné pozície je **túžba po moci**. Posledným z uvedených faktorov reprezentatívnej vzorky endogénnych motívov je **potreba zmyslu života a sebarealizácie**. Táto potreba vedie človeka k zmysluplným činnostiam, cez ktoré môže ukázať svoje osobné kvality.

Potreba financií patrí k jedným z najvýznamnejších exogénnych motívov práce. Financie nám umožňujú uspokojiť mnohé potreby. Do určitej miery je s potrebou financií stotožná aj **potreba istoty**, ktorá sa však rozširuje o dimenziu budúcnosti človeka. Prestíž pracovnej alebo spoločenskej pozície vystihuje **potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti**. K ďalším faktorom exogénnych motívov zaraďujeme **potrebu sociálnych kontaktov a potrebu spolupatričnosti**.

4.4 Motivácia pracovného jednania

Práca je v dnešnej dobe súčasťou života človeka. Závisí od každého ako ku svojej práci pristupuje a ako sa zhostuje úloh v práci. Prístup pracovníka k úlohám v práci, ochotu pracovať a celkový prístup k práci vyjadruje motivácia pracovného jednania. Človek má k pracovným úlohám určitý vzťah, na ktorom je možné vidieť postoje pracovníka. Práve pri postojoch k práci môžeme zistiť, ako je pracovník motivovaný. Buď sa snaží čo najlepšie zvládnuť svoje úlohy, ale naopak, môže sa snažiť nesplniť alebo obchádzať svoje úlohy.

Motívy pôsobiace na pracovné jednanie človeka možno členiť nasledovne (Višňovský, J. - Nagyová, Ľ. - Šajbidorová, M., 2008) :

- **Aktívne motívy**, ktoré podporujú priamo k pracovnému výkonu (napr. byť úspešný)
- **Podporujúce motívy** vytvárajú priestor, aby aktívne motívy mohli účinne pôsobiť (napr. priateľská atmosféra na pracovisku pomáha človeka sa sústrediť na prácu)

-
- **Potláčajúce motívy** vedú človeka k iným činnostiam ako k pracovným (napr. záujem zúčastniť sa nejakej udalosti namiesto plnenia pracovnej úlohy).

Správanie človeka je vždy motivované, ale každý človek je iný. Správny manažér musí odhadnúť ako svojich pracovníkov motivovať k správemu plneniu pracovných úloh. Ak chceme zvyšovať výkonnosť pracovníkov, musíme vedieť aké majú schopnosti a aká je úroveň motivácie konkrétneho pracovníka. Je empiricky potvrdené, že výkonnosť pracovníka je priamo závislá od schopnosti vykonávať určitú prácu. A zároveň je výkonnosť človeka závislá od jeho motívov, stimulov a od ostatných zdrojov motivácie a ich uspokojovania v pracovnom prostredí. Schopnosti a motivácia pôsobia závisle na sebe. „Rast úrovne motivácie sa prejavuje výraznejšie na výkonnosti pracovníkov, ktorí majú väčšie schopnosti, ako u pracovníkov s nižšou úrovňou schopnosti.“ Výkonnosť je funkciou motivácie a schopnosti. (Malejčík, 2007)

5 Teórie motivácie

Ľudia predstavujú jednotlivcov, ktorý sú v spoločenskom systéme nenahraditeľný. Na základe kvalít a úrovni ich znalostí umožňujú organizáciám rásť a vytvárajú podmienky pre rast konkurencieschopnosti organizácií. Na to, aby sme vedeli odhadnúť správanie človeka, spôsob jeho myslenia a čo ho k práci najviac motivuje, je dobré poznať teórie zaoberajúce sa motiváciou. Teórie motivácia popisujú správanie človeka, spôsob jeho konania, to čo človeka pozitívne nabáda k vykonávaniu práce, prípadne čo na ňo pôsobí demotivujúco.

5.1 Všeobecné teórie motivácie

5.1.1 Homeostatický model motivácie

Homeostatický model patrí k prvým teóriám motivácie. Zaoberá sa psychickou nerovnováhou vyvolanou z neuspokojenej potreby, kedy u človeka dochádza k vnútornému napätiu. Človek sa na základe skúseností snaží čo najrýchlejšie odstrániť napätie a dostať sa do rovnováhy.

5.1.2 Hédonický model motivácie

Hédonizmus má svoje korene v antike. Jeho základom sú emócie, ktoré človek prežíva. Človeku je prirodzené, že túži po slasti a na to je jeho správanie zamerané. Zároveň sa pri dosahovaní tohto cieľa snaží vyhnúť strastiam. Tento model však nevysvetľuje každú ľudskú motiváciu, pretože aj motivovaný človek sa stretáva s námahou a s rôznymi prekážkami.

5.1.3 Aktivačný model motivácie

Možno nazvať tento model aj ponukovým, pretože je podnetom prichádzajúcim z vonku. Človeka začne motivovať ponuka, ktorá ovplyvní jeho správanie. Prvotná ponuka vyvolá u človeka aktivitu, druhotná ponuka predstavuje výsledok aktivity.

5.1.4 Kognitívny model motivácie

Model vychádza z toho, že motivácia môže byť vyvolaná na základe pripravenosti k činnosti. Človek neustále pozoruje, spracováva a hodnotí všetko čo sa kolo neho deje. Pri takomto pozorovaní môže prísť k rozdielom pri jednotlivých postojoch a človek sa dostáva do rozporu. Ak takáto situácia nastane, človek sa snaží prekonať tento stav sebaaktualizáciou a tým vzniká motivačné jednanie.

5.1.5 Iné prístupy k motivácii

Problematika motivácia je rozobraná vo viacerých publikáciách, z rôznych hľadísk. Hľadá spôsoby *čo* a *ako* človeka uvádza do činnosti, aby dosiahol cieľ. Cieľom možno nazvať potrebu. Doposiaľ neexistuje všeobecne prijímaná a celý proces motivácie vystihujúca teória. Z iných teórií môžeme uviesť :

- Freudovu psychoanalytickú teóriu „Id“ , „Superego“ a „ego“,
- Schachterova teória základného „hýbateľa“
- Teória osudu,
- Leontievova činnostná teória motivácie. (Malejčík, 2007)

5.2 Pracovné teórie motivácie zamerané na obsah

Teórie zaoberajúce sa obsahom motivácie skúmajú príčiny, ktoré človeka motivujú, nábádajú k činnosti a podmieňujú jeho správanie. Sú zamerané na potreby a prania človeka, pričom upriamujú pozornosť na neuspokojené potreby vyvolávajúce motiváciu. Potreby sú však veľmi individuálnou záležitosťou každého človeka od čoho závisí aj miera uspokojovania potrieb. Pre manažera môžu byť tieto teórie veľmi prospešné a zároveň môžu skvalitniť vykonávanie jeho funkcie. Obsahové teórie sú význačné rozsiahlym opisom a statickosťou. Základné obsahové teórie:

- Maslowova teória potrieb
- Aldorferova teória ERG
- Herzbergova dvojfaktorová teória
- McClellandova teória potrieb
- McGregorová teória X a Y

5.2.1 Maslowova teória potrieb

Abraham Maslow publikoval svoju teóriu potrieb v roku 1954. Teória je založená na piatich potrebách človeka, ktoré sú rozdelené na potreby nižšie a vyššie, pričom je potrebné povedať, že nie každý človek sa musí a môže dostať na najvyššiu úroveň. Potreby sú hierarchicky usporiadané nasledovne:

1. Potreby fyziologické - považované za základné potreby ako sú jedenie, pitie, prístrešie a ďalšie fyziologické potreby.
2. Potreba bezpečia - tieto potreby reprezentuje istota, pocit bezpečia ako fyzického tak aj psychického, nebáť sa straty zamestnania.
3. Potreby spoločenské - citové vzťahy, akceptovanie a rovnoprávnosť v kolektíve, priateľstvo.
4. Potreba úcty a uznania - tieto potreby sú chápané ako sebaúcta, sebarešpektovanie, samostatnosť, ocenenie.
5. Potreba seberealizácie – predstavuje potrebu dosiahnuť vytýčený cieľ na základe rozvíjania svojich schopností. Je to snaha o osobný rozvoj a spoločenské uplanenie sa. Táto potreba je najvyšším stupňom v Maslowovej hierarchii potrieb.

Z hľadiska motivácie je podľa Maslowa potrebné uspokojiť najprv potreby na nižšej hierarchickej úrovni. To sú potreby fyziologické a potreby bezpečia, pričom tieto sa uspokojujú prevažne externe. Ak máme tieto potreby uspokojené nasleduje uspokojovanie vyšších potrieb, ktoré sa uspokojujú interne. Uspokojená potreba však prestáva byť motivujúcou, takže ak sa potreba z väčšej časti uspokojí, motivačnou sa stáva potreba na vyššom stupni. Potreba seberealizácia ale nemôže byť uspokojená, nakoľko len neuspokojená potreba sa stáva motivujúcou.

Maslow na základe výskumov aplikoval vyššie uvedené potreby na potreby pracovnej motivácie nasledovne prostredníctvom ekvivalentov:

1. Fyziologická potreba - plat
2. Potreba bezpečia - sociálne zabezpečenie
3. Spoločenské potreby - prijatie pracovnou skupinou
4. Potreba úcty a poznania - tituly, statusové symboly
5. Potreba seberealizácie - pracovná realizácia.

Na základe tejto teórie by mali manažéri rozpoznať u svojich pracovníkov na akej úrovni sú uspokojené ich potreby a podľa toho postupovať pri ich motivovaní.

5.2.2 Aldorferova teória ERG

ERG teória (existencia-existence, vzťahy-relatedness, rast-growth) ako modifikáciu Maslowovej teórie zostavil Cayton Alderfer. Potreby človeka rozdelil do troch úrovní: Existenčné potreby, potreby blízkosti a potreby rastu. Je potrebné zistiť dôležitosť potreby jednotlivca. Teórii berie do úvahy rozdiely medzi ľuďmi a ráta aj so situáciou, kedy sa nedostatok medzi potreba môže prejavovať súčasne.

„Alderfer vyvodil podmienky uspokojovania potrieb (E-existenčné, R-potreby vzájomných vzťahov, G-potreby rastu):

- nízke uspokojenie E → vysoká snaha uspokojiť E,
- nízke uspokojenie R → vysoká snaha uspokojiť E,
- nízke uspokojenie R → vysoká snaha uspokojiť R,
- vysoké uspokojenie R → vysoká snaha uspokojiť G,
- vysoké uspokojenie G → vysoká snaha uspokojiť G.”

(Kravčáková, G. – Fuchsová, K., 2004)

5.2.3 Herzbergova dvojfaktorová teória

Frederick Herzberg sa zaoberal otázkou, čo ľudia od vykonávanej práce očakávajú. Vychádzal zo vzťahu a prístupu človeka k práci.

Ľudia spokojní so svojou prácou pripisujú uspokojenie sami sebe. Vplývajú na nich motivačné faktory ako uznanie, samotná práca, zodpovednosť, dosiahnutie niečoho, rozvoj, rast a vytvára sa pozitívna motivácia.

Naopak, ľudia nespokojní v práci pripisujú nespokojnosť na vonkajšie vplyvy nazvané v tejto teórii ako hygienické faktory, pod ktorými rozumieme napr. vedenie, firemnú politiku, medzilidské vzťahy, pracovné podmienky, mzdu, osobný život, istotu.

„Herzberg tvrdí, že ľudia, ktorí sú silne motivovaní charakterom práce, ľahšie znášajú nepriaznivé hygienické faktory, lebo ich uspokojuje ich práca.”(Sedlák, M., 2007) Autor teórie ďalej tvrdí, že manažéri majú najprv dosiahnuť stav, keď pracovník

nemá žiadnu nespokojnosť a potom sa môžu zamerať na motivačné faktory. Herzbergova teória sa využíva v praxi ako návod na plánovanie pracovných miest, nie je považovaná za úplne dokonalú. Vytýka sa jej zjednodušený vzťah medzi uspokojením a motiváciou. Motivačné a hygienické faktory sa prekrývajú a nie sú jednoznačné.

5.2.4 McClellandova teória potrieb

Teória nazvaná aj motivačná teória úspechu sa zaoberá motiváciou jednotlivcov na rôznych úrovniach riadenia. Teóriu rozvinul David C. McClelland. Motivačné potreby rozdelil na nasledovné typy:

1. *Potreba moci* sa vyznačuje pre manažérske funkcie. Vystihuje ju potreba ovládania, vplyvu a zodpovednosti za druhých.
2. *Potreba spolupatričnosti* sa prejavuje najmä u ľudí, ktorí spolupracujú s inými a na základe spolupráce dosahujú úspech. Je to potreba vzťahov s ľuďmi, pri ktorej človek hľadá odsúhlasenie a oporu od ostatných. Človek sa pritom zaujíma o ostatných a ľahko preberá ich normy. Pôvodom potreby je učenie a skúsenosť túto potrebu ovplyvňuje.
3. *Potrebu úspechu* je podľa McClellanda charakterizovaná ako sklon pociťovať spokojnosť úspechu. Osoby, ktoré cítia túto potrebu sú spokojní len ak dosiahnu vytýčený cieľ.

Z výskumov tejto teórie ďalej vyplýva, že veľmi úspešní jednotlivci v spoločnosti si stanovujú vlastné ciele výkonu, dávajú prednosť priemerným cieľom ktoré sú schopní dosiahnuť, potrebujú spätnú väzbu a zodpovedajú za riešenie situácií. Zo štúdií ďalej vyplýva fakt, že riadici pracovníci, myslíme tým podnikateľov, riadiach manažérov, majú silnú potrebu po úspechu a moci, ale nízku potrebu obľúbenosti. Autori teórie motivačného úspechu teda pýtajú, či je dobré, aby manažéri boli tak silno motivovaní úspechom. Na otázku odpovedajú, že najlepšie by bolo, aby určitá časť manažérov mala potrebu obľúbenosti popri vysokej potrebe úspechu. McClelland dospel k názoru, že najvplyvnejším determinantom všeobecného manažérskeho úspechu je potreba moci. Táto teória vyvola mnohé kritiky.

5.2.5 McGregorová teória X a Y

Douglas McGregor zostavil teóriu na základe dvoch protikladných predstáv o pracovníkoch:

Negatívny pohľad na pracovníkov je prezentovaný teóriou X, ktorá je charakteristická tým, že priemerný pracovník nemá rád prácu, snaží sa vyhýbať práci a zodpovednosti, musí byť kontrolovaný nadriadenými, aby pracoval efektívne, uprednostňuje istotu a nemá vysoké ambície.

Pozitívny pohľad je opisuje teória Y, ktorá predpokladá, že pracovník nemá vrodenu nechuť k práci, vie riadiť sám seba, je zodpovedný a prácu berie ako prirodzenú činnosť.

Autor bol presvedčený, že teória Y vyjadruje skutočnú podstatu pracovníkov a tak by sa mali stať návodom pre prax manažérov. Môžeme sa oprieť aj o Maslowovu teóriu, kde by teória X predstavovala potreby nižšie potreby a teória Y potreby na vyššej hierarchickej úrovni.

5.3 Pracovné teórie motivácie zamerané na proces

Procesné teórie sa zaoberajú správaním, ktoré pracovníka vedie k uspokojovaniu potrieb. Nezachytávajú celú problematiku motivácie, sú však dobrým základom pre jej pochopenie. Snažia sa opísať, ako sa pracovníci rozhodujú medzi alternatívami a prečo je správanie rozdielne.

Základné procesné teórie:

- Teória rovnosti (ekvity)
- Teória očakávania
- Teória posilnenia
- Teória stanovovanie cieľov
- Atributívna teória

5.3.1 Teória rovnosti (ekvity)

Teóriou sa zaoberal J.Stacey Adams. Je odvodená z procesu sociálneho porovnávania. Na základe vnútorných motívov sa ľudia rozhodnú konať s očakávaním dosiahnutia cieľa. Zároveň chcú, aby sa s nimi v medziľudských vzťahoch zaobchádzalo slušne a spravodlivo. V teórii ide o subjektívny úsudok jednotlivca, ktorý sa porovnáva s ostatnými pracovníkmi, či dostal primeranú odmenu v rovnakej

alebo podobnej pracovnej situácii. Tieto porovania majú na motiváciu k práci pracovníkov priamy vplyv.

Pracovník najprv musí prispieť svojimi vstupmi, aby boli výsledky jeho práce ohodnotené odmenou – mzdou, uznaním, sociálne vzťahy, vnútornú spokojnosť. Na dosiahnutie odmien - výstupov. Vstupy predstavujú čas vynaložený na prácu, skúsenosť, vzdelanie, lojalitu... Posudzovanie výsledkov a vstupov je založené ako na objektívnom tak aj na subjektívnom odhade.

VNÍMANÝ POROVNÁVANÝ POMER	HODNOTENIE PRACOVNÍKOV
Výstup A/vstup A < výstup B/vstup B	nerovnosť, podhodnotenie
Výstup A/vstup A = výstup B/vstup B	rovnosť
Výstup A/vstup A > výstup B/vstup B	nerovnosť, nadhodnotenie

Tab. 1 Teória rovnosti (A-pracovník, B-niekoľko iných zo skupiny)

Zdroj: Robbins, S.,P.-Coulter, M.: Management, 2004, s. 401

Na základe tohto porovania u osoby môže nastať pocity:

Pocit spravodlivosti, dostavený ak pracovník vníma odmenu za ekvivalentnú v porovnaní s porovnanou osobou. Takáto situácia udržuje motiváciu.

Pocit nespravodlivosti môže byť chápaný ako negatívna nespravodlivosť, ak sa pracovníkovi zdá, že je podhodnotený pri porovnaní s iným. Túto nespravodlivosť sa pracovník snaží odstrániť a to je motivácia ku konaniu. Ak nespravodlivosť vnímaná ako pozitívna ide o nadhodnotenie voči porovnanému. V tomto prípade môže prísť k motivácii, keď si pracovník myslí, že môže podať aj lepší výkon, ale môže sa aj znížiť

Teória sa sústreďuje do značnej miery na odmeny vo forme mzdy, ale neobmedzuje sa len na túto stránku. Ak manažér chce uplatniť túto teóriu je preňho potrebná schopnosť komunikácie a scítania sa s pracovníkmi.

5.3.2 Teória očakávania

Psychológ Victor Vroom vypracoval model teórie očakávania na troch premenných a vzťahov.

Prvý vzťah predstavuje očakávanie založené na vzťahu úsilia a výkonu. Pri tomto vzťahu ide o subjektívne vnímanie svojich schopností vo vzťahu k práci. V tejto fáze

dobry manažer má vedieť odhadnúť, čo pracovník zvládne a ovplyvňovať tak jeho sebavedomie a snahu byť výkonným.

Vzťah je medzi výkonom a odmenou nazývame účinnosť. Účinnosť je záujem človeka o prácu s presvedčením, že výsledkom bude efektívna odmena. Tento vzťah si človek zhodnotí subjektívne. Tieto vťahy ovplyvňujú výstupy vo forme odmeny za prácu. Môžu to byť peniaze, oplyvnenie niečoho, dosiahnutie určitého statusu a mnohé iné výhody. Môžu to byť aj negatívne vplyvy ako námaha, čas, ktorý musí byť vynaložený na čas, únava a iné.

Poslednou premennu je spokojnosť s odmenou. Spokojnosť predstavuje cieľ a uspokojenie potrieb človeka. Manažer by mal poznať preferencie pracovníka a na základe pozitívne ovplyvňovať jeho spokojnosť.

Teória očakávania je v odbornej literatúre prirovnávaná k hédonickému modelu motivácie, ktorý hovorí, že správanie človeka je zamerané na úžitky vyplývajúce z dosiahnutia cieľa, pričom sa snaží pri jeho dosahovaní vyhnúť strastiam. A je prirovnávaná aj ku kognitívnemu modelu vychádzajúcemu z predpokladu pripravenosti človeka na prácu, pričom je pri vykonávaní práce potrebná sebaaktualizácia.

5.3.3 Teória posilnenia

Teória posilnenia, spájaná s B. F. Skinnerom, sa nezaobrá faktormi ako je cieľ, potreba, očakávanie. Pozornosť sa sústreďuje na to, čo sa s osobou stane potom ako niečo urobí. Teória je funkciou následkov, čiže správania ovplyvneného faktormi z vonku. Predpokladá sa, že človek si uvedomuje následky a na základe toho si volí také správanie, ktoré prinesie najžiadanejšie následky. Teória radí manažerom, aby uprednosťovali pozitívne posilnenie - povzbudenie, napr. vo forme pochvál, pretože vychádzame z nasledovnej pravdepodobnosti: správanie vyvolávajúce pozitívne následky sa s veľkou pravdepodobnosťou bude opakovať. Ak sa by sa zvolila forma trestu je pravdepodobné, že sa dané spávanie bude obmedzovať.

5.3.4 Teória stanovovanie cieľov

Teória stanovovanie cieľov je založená na maximalizácii náročnosti cieľa. Pri dosahovaní cieľa je podľa tejto teórie potrebný záujem, konkrétny cieľ a jeho zmysel. Ak bude cieľ čo najpresnejšie definovaný o to väčšia bude motivácia dosiahnuť ho. Pri

dosahovaní cieľa je potrebná spätná väzba, ktorá slúži ako meradlo pri dosahovaní cieľa. Veľmi dôležité je záväznosť cieľa, presvedčenie o schopnostiach ako aj národná kultúra. Pri teórii cieľov je zároveň dôležitá aj sebadôvera, ktorá sa odráža na výsledoch.

5.3.5 Atributívna teória

Je založená na posudzovaní príčin výsledku. Hovorí o tom, čomu sa pripisuje úspech alebo neúspech vynaloženého úsilia. Teória vychádza z pojmov úsilie, schopnosti, obtiažnosť, úloha, cieľ. Ak je výsledný úspech alebo neúspech konania pripisovaný úsiliu, je pravdepodobné, že motívacia bude naďalej pretrvávať, ale ak by boli výsledky prirovnávané k šťastiu alebo k obtiažnosti, výsledkom by mohla byť strata motivácie.

Ak chceme túto teóriu využiť v praxi, je potrebné aby manažér poskytoval jednoznačnú a bezprostrednú spätnú väzbu pri konaní pracovníkom.

6 Charakteristika spoločnosti Dimas

6.1 Založenie a činnosť

História štúdia Dimas, v tej dobe ako súčasť dabingového štúdia Slovenskej filmovej tvorby na Kolibe pod záštitou firiem Davay, DiMaS, Davay Studio Brno, siaha do roku 1990. Samostatná sekcia spoločnosti Davay vytvorila dve zvukové štúdiá v nových priestoroch v roku 1993. Dôležitým rokom bol rok 1999, kedy sa úplne osamostatnila a ako nová vznikla spoločnosť Dimas s.r.o. Názov spoločnosti pozostáva z prvých písmen slov DIgital MAster Studio. Spoločnosť je moderným dabingovým a postprukčným štúdiom, ktoré sa špecializuje na dabing – SK, CZ (dual, stereo, surround2.0, ...), video reklamy, výrobu DVD a DVD Authoring, titulkovanie, sound dizajn (zvukový dizajn). V štúdiu vedia spracovať akýkoľvek zvuk a obraz v digitálnej kvalite na profesionálnych systémoch. Dlhoročným pôsobením v oblasti a záujmom o zdokonaľovanie sa nadobudlo štúdio profesionálne skúsenosti v oblasti zvukovej a obrazovej výroby. V súčasnosti môžeme hovoriť o viac ako 1500 slovenských verzii dabovaných filmov, niekoľko desiatok pôvodných hraných filmov, kinodabingov, stovkách reklám a dokumentov, ktoré sú výsledkom štúdia.

Ďalším významným rokom pre spoločnosť bol rok 2008, kedy sa spoločnosť presťahovala do vlastných priestorov, vybudovaných podľa vlastných potrieb tak, aby mohla zvýšiť kvalitu svojich služieb. V súčasnosti je jediným štúdiom na Slovensku s mixážnou halou na dokončovanie pôvodných celovečerných hraných filmov, kinodabingov a dokumentov určených do kín s certifikáciou Dolby Digital.

6.2 Pracovníci spoločnosti

Majiteľ, ktorý je zároveň režisérom, chcel vytvoriť profesionálne štúdio so stabilným pracovným tímom, ktorý by si bol blízky. V štúdiu od jeho založenia pracuje marketingová manažérka, produkčný, asistentka režiséra a účtovníčka.

S rastom spoločnosti bolo potrebné prijať do tímu nových spolupracovníkov. V súčasnosti v spoločnosti pracujú okrem spomínaných traja režiséri, dve administratívne pracovníčky, štyria zvukoví majstri a asistentka réžie.

6.3 Motivačný program spoločnosti

Pracovníci štúdia majú stanovený základný plat, ktorý dostávajú každý mesiac. Základný plat bol stanovený vopred a závisí od pracovnej pozície pracovníka. Táto zložka platu je fixná. K základnému platu sa prirátava pohyblivá zložka výplaty, ktorá závisí od pracovnej pozície a dĺžky pracovného času a predstavuje významnejšiu zložku platu. Pracovníci dostávajú ku koncu roka odmeny.

Spoločnosť svojim pracovníkom poskytuje výhody ako je flexibilná pracovná doba, poskytnutie mobilného telefónu s paušálom, platený spoločnosťou, neobmedzený prístup na internet, ku koncu roka sú pracovníci pozvaní na spoločné posedenie.

V spoločnosti zatiaľ nebol vytvorený oficiálny motivačný plán. Vyžaduje sa však úzka spolupráca medzi vedením a pracovníkmi. Marketingová manažérka a majiteľ sa nepretržite snažia motivovať pracovníkov, aby bol dosiahnutý plynulý a efektívny chod spoločnosti.

Spoločnosť sa neustále snaží napredovať preto, je dôležité aj vzdelávanie pracovníkov. Vzdelávanie prebieha prostredníctvom konzulácií s odborníkmi alebo odbornými školeniami, v závislosti od funkcie a problematiky. Konzultácie prebiehajú na území Slovenska, ale niekoľko krát boli aj v zahraničí, najmä ak sa spolupracuje s inými krajinami. Spoločnosť umožňuje aj profesný rast a pozitívne vníma každú snahu o zdokonalovanie a rozširovanie si vedomostí s cieľom posunúť sa vyššie. Ďalej sa snažia vytvoriť dobré podmienky pre prácu, aby sa pracovníci cítili dobre, mohli sa realizovať a ukázať svoj potenciál.

Upevovanie dobrých pracovných vzťahov sa vedenie spoločnosti snaží zabezpečiť prostredníctvom priamej komunikácie a spravodlivého prístupu. Minimálne jeden krát za rok je organizované posedenie kolektívu mimo pracoviska a víkendový pobyt v rámci akcie Zimné hry komunikácie.

6.4 Realizácia výskumu

Cieľom dotazníka bolo zistiť ako v spoločnosti Dimas prebieha proces motivácie a čo pracovníkov motivuje, prípadne čo najmenej vplýva na motiváciu vykonávania ich pracovných úloh. Prieskum sa uskutočňoval vo forme anonymného dotazníka, aby bola zabezpečená čo najvyššia pravdivosť odpovedí. Dotazník pozostáva z jedenástich účelovo položených otázok a je zložený z troch častí. Ku každej otázke

bolo priradených niekoľko odpovedí, z ktorých mal opýtaný na výber. Dotazník bol rozdáný 14 pracovníkom, každým bol vyplnený a vrátený na spracovanie výsledkov.

Prvá časť dotazníka obsahuje štyri otázky, ktoré zisťujú informácie o pracovníkovi. Získavajú informácie ohľadne pohlavia, veku, dosiahnutého vzdelania a dĺžke pôsobenia v spoločnosti. Na základe týchto informácií je možné vytvoriť si obraz o pracovníkoch.

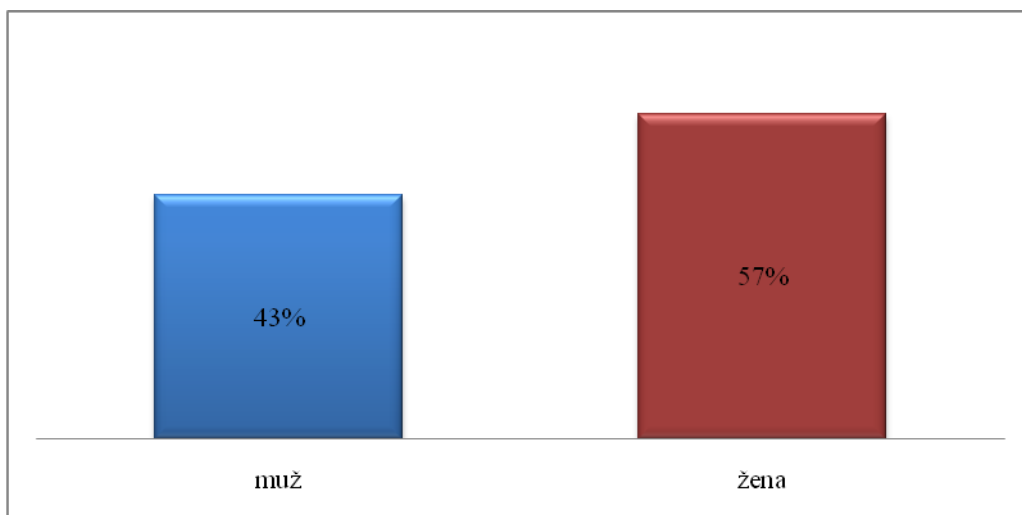
Otázky 5 – 8 sú položené tak, aby sa zistilo, čo najviac vplýva na konkrétneho pracovníka. Nakoľko neodškriepiteľný faktor motivácie pre vykonávanie práce sú peniaze, hneď na začiatku druhej časti dotazníka je položená otázka ako je pracovník spokojný s finančným ohodnotením. V šiestej otázke bolo zisťované nakoľko pracovníka jeho práca naplňa. Otázky č.7: *„Označte prosím, ktorý nasledovných faktorov je pre Vás pri práci najdôležitejší“* a č.8: *„Označte prosím, ktorý z nasledovných faktorov najviac vplýva na Vašu motiváciu“* zisťujú, ktoré faktory najviac vplývajú na motiváciu.

Záverečná, tretia časť dotazníka (otázky 9 – 11) bola zameraná na to, ako sú pracovníci spokojní s vedením a s procesom motivácie zo strany vedenia, či sa vedenie zaujíma o vzdelanie pracovníkov a na čo by sa vedenie malo v procese motivácie ich pracovníkov viac zamerať.

6.5 Charakteristika výsledkov na základe dotazníka

I. Časť dotazníka: Pracovníci a ich charakteristika

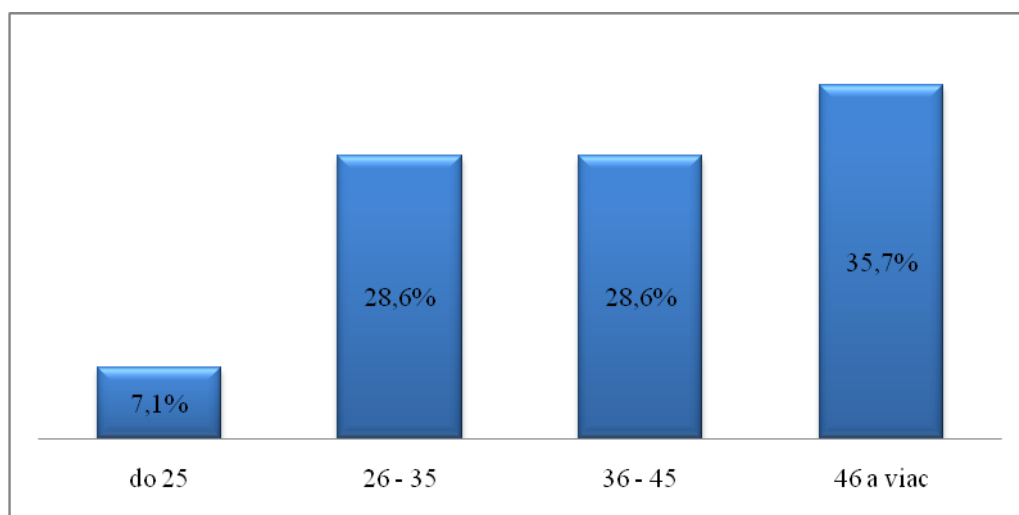
Ženy majú väčší percentuálny podiel v spoločnosti Dimas ako muži.



Obr. 1 Pohlavie

Zdroj: Vlastné spracovanie

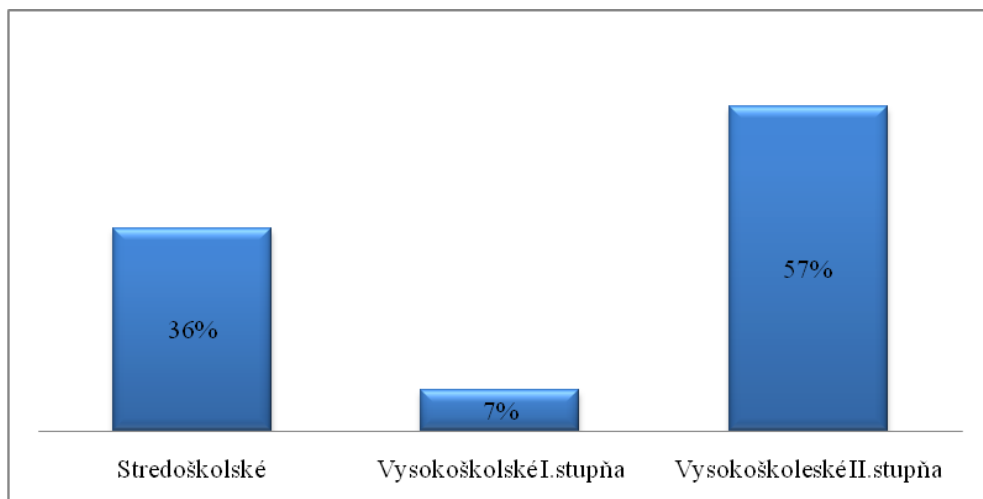
Najviac zastúpená je veková skupina pracovníkov nad 46 rokov. Takmer rovnako sú zastúpené vekové skupiny od 26 do 35 a od 36 do 45 rokov. Najmenej početná skupina pracovníkov je do veku 25 rokov, ktorá tvorí len 7% z celku.



Obr. 2 Veková štruktúra pracovníkov

Zdroj: Vlastné spracovanie

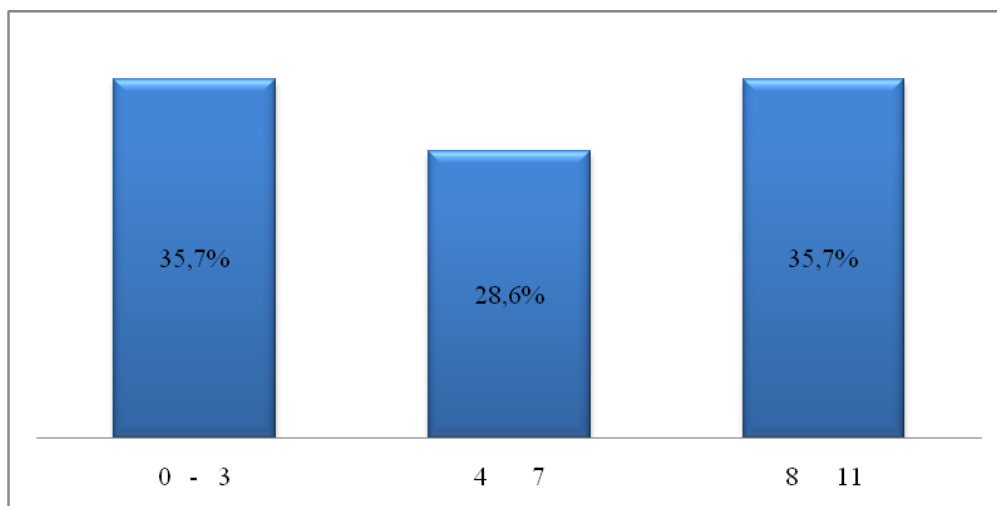
Najviac pracovníkov v spoločnosti má vysokoškolské vzdelanie. Vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa má ukončené 7% a druhého stupňa 57% pracovníkov. 35% skupina má ukončené stredoškolské vzdelanie.



Obr. 3 Vzdelanie pracovníkov

Zdroj: Vlastné spracovanie

11 rokov pôsobenia spoločnosti som rozdelila do troch fáz podľa životného cyklu podniku nasledovne: Prvá fáza predstavuje prvé tri roky. Je fázou vzniku, vývoja a uplatnenia sa na trhu. V tomto období pracovalo v spoločnosti 35,7% pracovníkov z dnešnému počtu. Druhá fáza je fázou rastu a stabilizácie. Je to medzi štvrtým a siedmym rokom pôsobenia na trhu a k pracovnému tímu v tomto období pribudlo 28,5%. Zatiaľ poslednou a stále pretrvávajúcou je fáza rozmachu a rozširovania sa spoločnosti, ktorá je od ôsmeho roku založenia. V tomto čase pribudlo 35,7% spolupracovníkov zo súčasnému počtu pracovníkov.



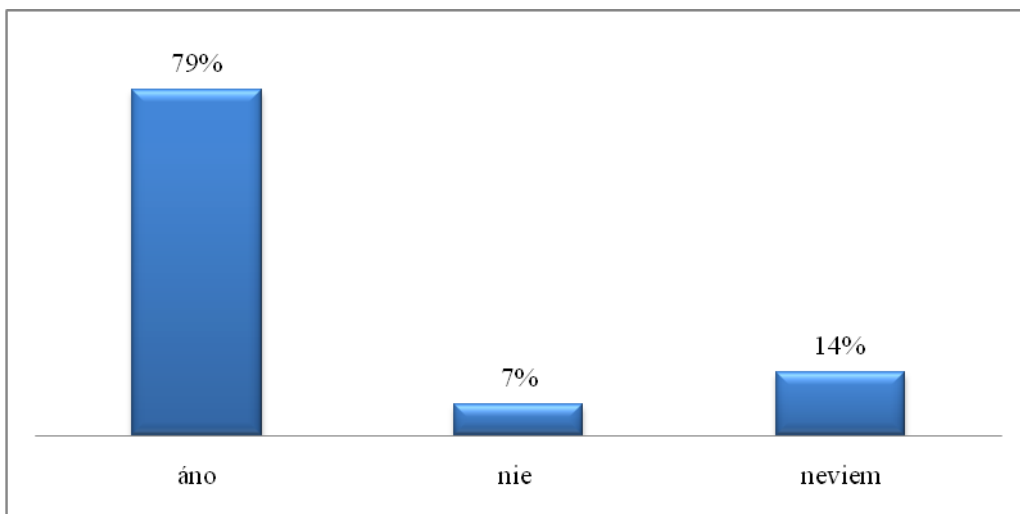
Obr. 4 Počet odpracovaných rokov v spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

II. Časť dotazníka

Otázka č. 5: Ste spokojný s finančným ohodnotením?

So svojim finančným ohodnotením je spokojných 79% pracovníkov. 7% nie je spokojných, 14% pracovníkov nevedelo jasne vyjadriť mieru spokojnosti s finančným ohodnotením.

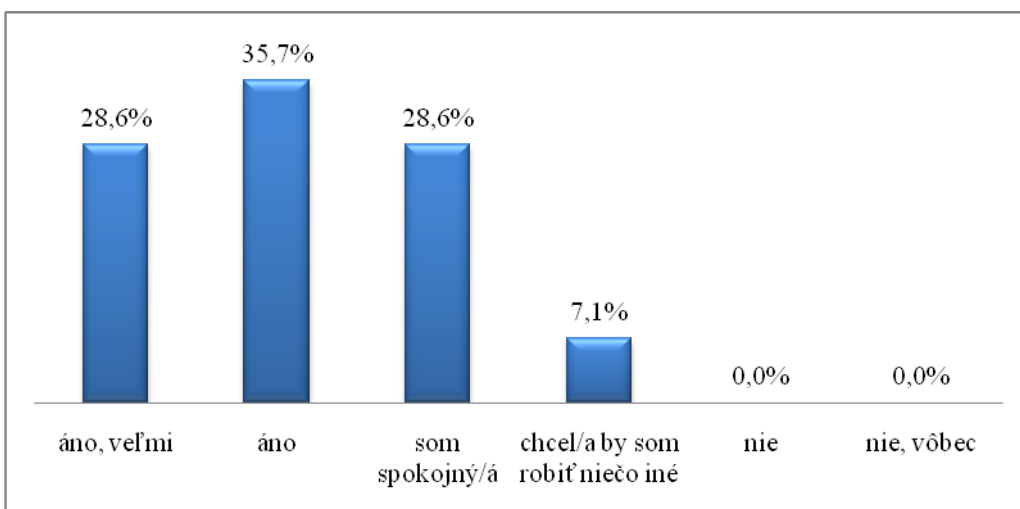


Obr. 5 Miera spokojnosti s finančným ohodnotením

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 6: Napĺňa Vás Vaša práca?

Snahou otázky bolo zistiť do akej miery sú pracovníci spokojní so svojou pracovnou pozíciou. Žiaden z opýtaných sa nevyjadril, že by ho práca vyslovene nenapĺňala, ale 7,1% respondentov by chcelo robiť skôr niečo iné. 28,6% respondentov bolo s pracovnou činnosťou spokojných. Viac než polovica respondentov označila, že ich práca napĺňa, a z týchto 28,6% respondentov uviedlo, že práca ich veľmi napĺňa.



Obr. 6 Spokojnosť s prácou

Zdroj: Vlastné spracovanie

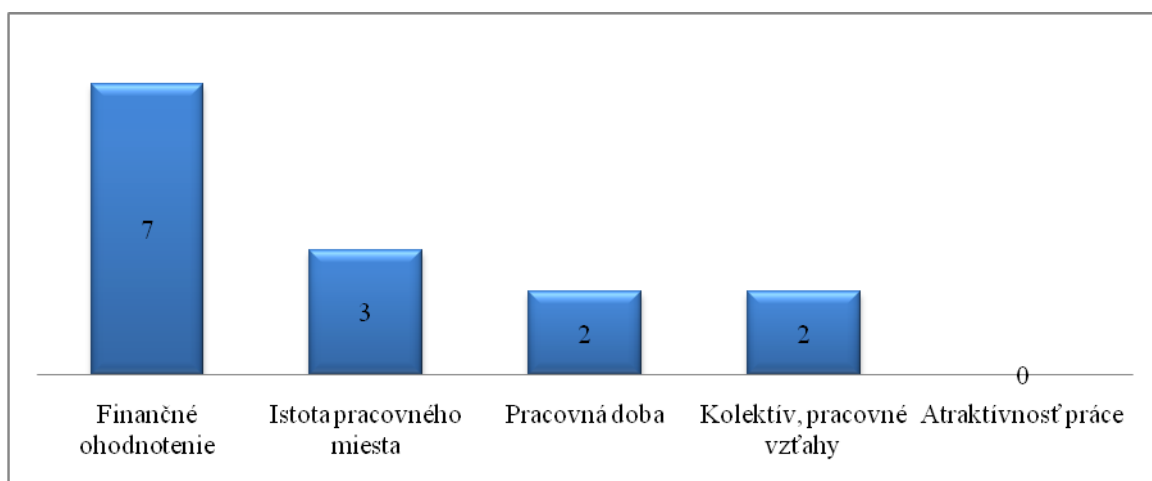
Otázka č. 7: Označte prosím, ktorý nasledovných faktorov je pre Vás pri práci najdôležitejší:

Finančné ohodnotenie	7
Pracovná doba	2
Kolektív, pracovné vzťahy	2
Atraktívnosť práce	0
Istota pracovného miesta	3

Tab. 2 Faktory motivácie pri práci

Zdroj: Vlastné spracovanie

Opýtaní najčastejšie označili za najdôležitejší faktor pri práci finančné ohodnotenie. Druhá najčastejšie označovaná odpoveď z uvedených faktorov bola istota pracovného miesta. Rovnaký počet označení bol pri pracovnej dobe a pracovných vzťahoch. Nikto z opýtaných nepreferoval pri práci jej atraktívnosť.



Obr. 7 Umiestnenie faktorov pri práci

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 8: Označte prosím, ktorý z nasledovných faktorov najviac vplýva na vašu motiváciu:

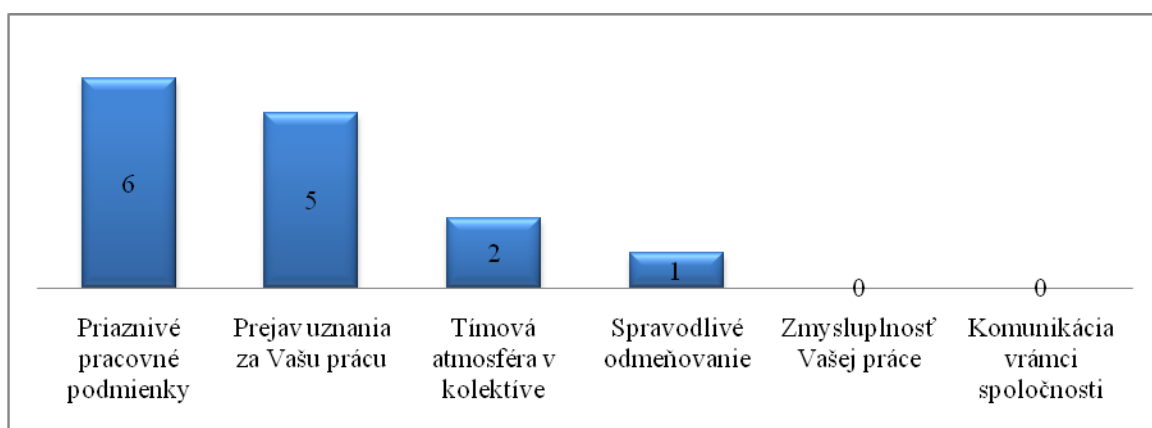
Prejav uznania za Vašu prácu	5
Zmyslupnosť Vašej práce	0
Komunikácia vrámci spoločnosti	0
Spravodlivé odmeňovanie	1

Tímová atmosféra v kolektíve	2
Priaznivé pracovné podmienky	6

Tab. 3 Faktory vplývajúce na motiváciu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z odpovedí bolo zistené, že pracovníkov najviac motivujú priaznivé pracovné podmienky a prejav uznania za prácu. Menej motivujúca je tímová atmosféra a spravodlivé umiestnenie. Zmysluplnosť práce a komunikáciu v spoločnosti pracovníci neumiestňovali na prvé miesto pri ich motivovaní.



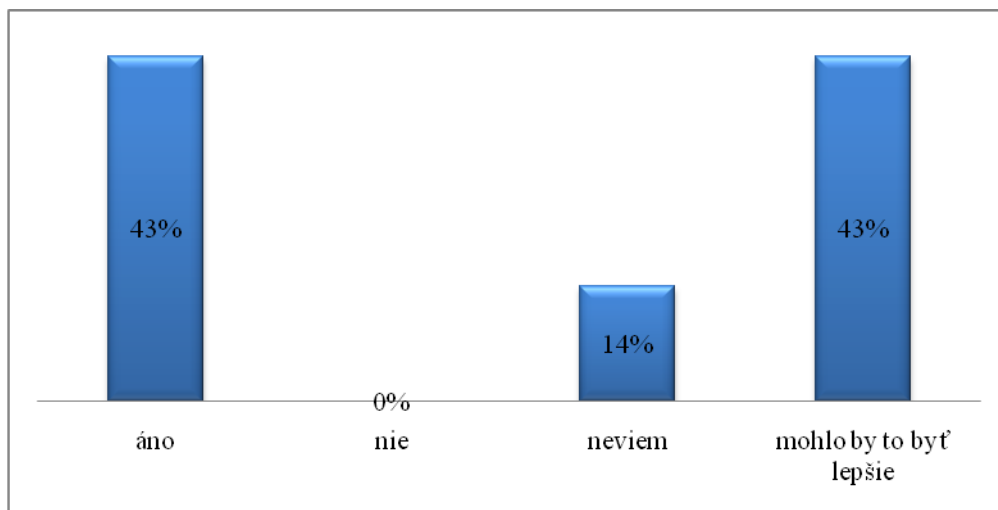
Obr. 8 Umiestnenie faktorov vplývajúcich na motiváciu

Zdroj: Vlastné spracovanie

III. Časť dotazníka

Otázka č. 9: Ste spokojný so spôsobom vedenia a motivovania Vašej práce nadriadenými?

V spoločnosti je so spôsobom motivovania spokojných 43% pracovníkov a rovnaký počet opýtaných sa vyjadril, že zo strany vedenia by sa proces motivácie mohol zlepšiť. 14% pracovníkov sa nevedelo vyjadriť k procesu motivácie zo strany vedenia, avšak nikto nebol vyslovene nespokojný.

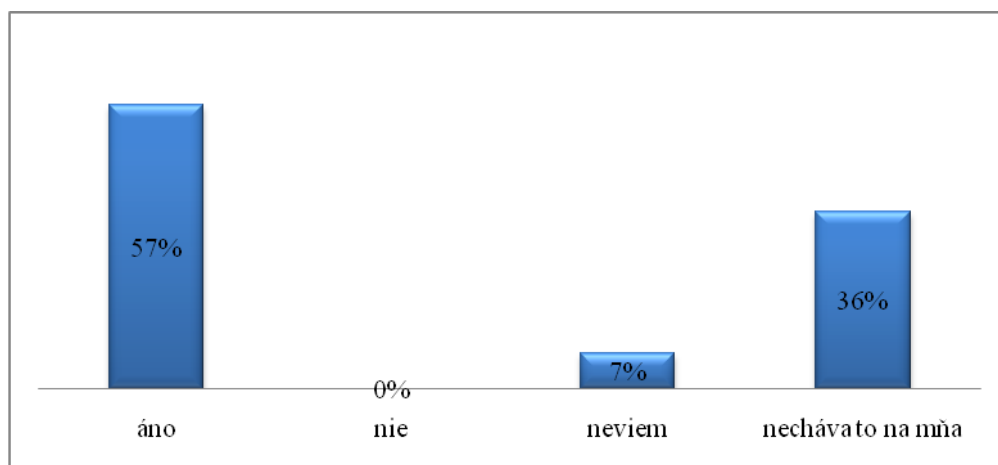


Obr. 9 Spokojnosť so spôsobom motivovania vedením

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 10: Zaujíma sa vedenie spoločnosti o Váš profesionálny vývoj?

57% pracovníkov cíti, že vedenie spoločnosti sa zaujíma o ich profesionálny vývoj. U 36% pracovníkov prevláda pocit, že profesionálny vývoj necháva vedenie na nich, 7% sa nevedelo vyjadriť k otázke. Nikto z opýtaných však nemal pocit, že by sa vedenie vôbec nezaujímal o profesionálny vývoj pracovníkov.



Obr. 10 Záujem o profesionálny vývoj

Zdroj: Vlastné spracovanie

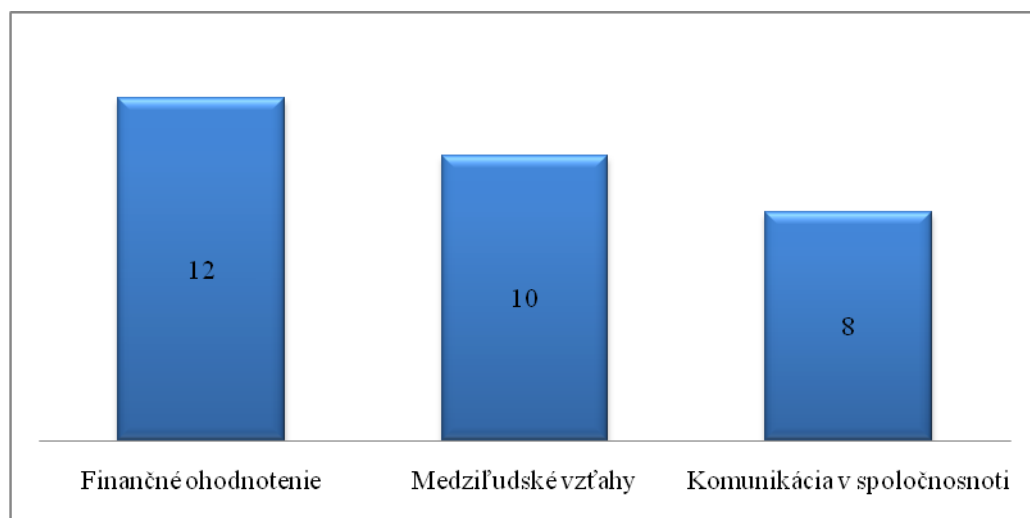
Otázka č. 11: Na čo by sa podľa Vás malo vedenie zamerať, aby Vás k vašej práci viac motivovali? /prosím označte 3 faktory/

Finančné ohodnotenie	12
Medziľudské vzťahy	10
Komunikácia	8
Team Building	2
Vzdelávanie	0
Ocenenie za prácu	6
Niečo iné	3

Tab. 4 Faktory, na ktoré by sa mala sústrediť pozornosť

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na zvýšenie motivácie v pracovnom tíme podľa najčastejšie označených faktorov by malo vedenie upriamiť svoju pozornosť najmä na finančné ohodnotenie, ktoré označilo 12 pracovníkov. V poradí druhé nasledovali medziľudské vzťahy, ktoré označilo 10 respondentov a ako tretí najdôležitejší faktor s 8 hlasmi bola komunikácia, na ktorú by sa malo vedenie zamerať.



Obr. 11 Faktory, na ktoré by sa vedenie malo viac zamerať

Zdroj: Vlastné spracovanie

6.6 Zhodnotenie výsledkov dotazníka

Cieľom výskumnej časti bolo zistiť prostredníctvom dotazníka rozdeleného na tri časti, čo pracovníkov najviac motivuje pri práci, ako sú pracovníci spokojní so spôsobom motivácie a ktoré z teórie by sme mohli aplikovať na spoločnosť Dimas.

V spoločnosti pracuje 57% žien a 43% mužov. Pracovníci sú spokojní so svojou prácou (92,9%), len 7,1% opýtaných sa vyjadrilo, že by chceli robiť niečo iné.

Otázka ohľadne spokojnosti finančného ohodnotenia bolo položená zámerne, pretože peniaze predstavujú nástroj na uspokojovanie človeka. Peniaze sú zároveň silným motivačným faktorom pre vykonávanie práce. Ak však človek nadobudne pocit istoty a uspokojenia vyplývajúci zo spokojnosti finančného ohodnotenia, začne sa v práci sústreďovať aj na iné faktory, ktoré ho pri práci častokrát efektívnejšie a dlhodobejšie motivujú. 79% pracovníkov bolo spokojných s finančným ohodnotením. 7% nebolo spokojných a 14% nevedelo posúdiť spokojnosť.

Ako najdôležitejší faktor pri práci pracovníci uvádzali finančné ohodnotenie a druhá najviac označovaná bola flexibilná pracovná doba. Menej pracovníkov označovalo istotu pracovného miesta a pracovné vzťahy. Pri práci nikoho nemotivovala jej atraktivnosť.

Za najviac motivujúce považujú pracovníci priaznivé pracovné podmienky, ktoré im spoločnosť ponúka a na prvé miesto ju označilo 6 pracovníkov. Druhým najčastejšie označovaným motivujúcim činiteľom je prejav uznania za prácu, ktoré označili piati pracovníci. Na prvom mieste boli ďalej označené tímová atmosféra na pracovisku a spravodlivé odmeňovanie. Zmysluplnosť práce a komunikáciu v rámci spoločnosti nikto z pracovníkov na prvé miesto neumiestnil.

Pre spoločnosť je dôležité, aby mala vo svojom pracovnom tíme ľudí, ktorí sa chcú podieľať na úspešnom dosahovaní cieľov spoločnosti s pocitom stotožnenia sa so spoločnosťou. Práve na tento pocit spolupatričnosti výrazne vplýva vedenie, ktoré má pozitívne vplyvať na pracovnú motiváciu pracovníkov. Z dotazníkov bolo zistené, že so spôsobom motivácie je spokojných 43% pracovníkov a rovnaký počet opýtaných sa vyjadril, že spôsob motivácie zo strany vedľa by mohol byť lepší (43%). K otázke sa nevedelo vyjadriť 14% opýtaných. Nikto sa nevyjadril, že by vôbec nebol spokojný s motivačným procesom v spoločnosti.

Viac než polovica pracovníkov (57%) mala pocit, že spoločnosť spoločnosť sa zaujíma a tak sa zároveň podieľa na ich profesionálnom vývoji. 36% pracovníkov odpovedalo, že spoločnosť necháva skôr nich, ako sa profesionálne vzdelávajú a len 7% nevedelo jednoznačne na otázku odpovedať.

K najčastejšie označovaným faktorom, na ktoré by sa podľa pracovníkov malo vedenie spoločnosti zamerať patrí: finančné ohodnotenie, medziľudské vzťahy a komunikácia.

Z výsledkov výskumu vyplynulo, že na pracovníkov najviac vplýva finančné ohodnotenie. Je potrebné, aby mali pracovníci pocit rovnosti pri porovnávaní sa s ostatnými pracovníkmi. Na to, aby bola správne zvolená taktika motivácie pri finančnom hodnotení je dobré oboznámiť sa s teóriou rovnosti (ekvity) a teóriou užitočnosti. Tieto teórie sú prínosom pre manažéra v tom, že odhaľujú proces vzťahu pracovníkov medzi ich schopnosťami, schopnosťami iných, vstupov vynaložených na prácu. Manažér potom už len musí byť správne vnímať pracovníkov a na základe ich povahy a potrieb aplikovať správny motivačný prístup, pri ktorom pracovník bude mať pocit, že dosiahnutie cieľa je jeho vlastná potreba a po jej dosiahnutí dostane zaslúženú odmenu.

Ak pracovník nadobudne pocit spokojnosti po finančnej stránke začína sa sústrediť na iné stimuly. Po uspokojení tejto potreby na motiváciu najviac vplývalo priaznivé pracovné prostredie. Z tohto výsledku môžeme usúdiť, že ak má pracovník priaznivé pracovné podmienky, je motivaný k práci, pričom k zvýšeniu motivácie prispieva v takýchto podmienkach správne stanovanie úloh a podpora zo strany vedenia.

6.7 Odporúčania na zlepšenie motivačného procesu

Na základe zistených informácií od pracovníkov spoločnosti Dimas je možné povedať, že väčšina pracovníkov spoločnosti je spokojná so svojou prácou ako aj s finančným ohodnotením, o čom svedčia aj odpracované roky pracovníkov v spoločnosti. Zo zistených výsledkov ďalej vyplýva, že najdôležitejšie sú pre pracovníkov priaznivé pracovné podmienky na pracovisku.

Na to, aby sme ešte viac motivovali pracovníkov, je však potrebný nepretržitý záujem o pracovníkov. Dimas patrí medzi menšie spoločnosti, takže sa umožňuje manažérom priamy kontakt s pracovníkmi, na základe ktorého je možné poznať

potreby, postoje a radu ďalších dôležitých poznatkov o pracovníkoch a na základe toho aktuálne vytvárať motivačný program.

Bolo by dobré, aby vedenie spoločnosti objektívne zistilo, čo pracovníci považujú za pozitívne a negatívne v rámci spoločnosti. Táto analýza by sa mala zamerať na to, či sa ľudia cítia byť spojení s prácou. Tým by bolo myslené, či pracovníci svoju prácu berú ako možnosť ich realizácie, ktorá im do určitej miery umožňuje samostatnosť, rozvoj a určitú zodpovednosť.

Motivácia vychádza aj zo správne stanoveného cieľa. Ak pracovníkovi správne podáme, čo od neho žiadame vopred, môže sa správne postaviť k úlohe. Tieto ciele majú byť čo najrealistickejšie, aby sa mohli dať čo najviac splniť.

Výsledkom dotazníkového prieskumu sa ďalej zistilo, že najviac motivujúce pre vykonávanie práce je finančné ohodnotenie. Preto by sa mohlo vedenie spoločnosti zamerať na prehodnotenie spôsobu odmeňovania čo sa týka individuálnych odmien a odmien za výkon. Aj keď spravodlivosť odmien bola len málo označená na prvé miesto ako motivujúca, určite ju však nie je možné podceňovať, pretože finančné odmeňovanie bolo zároveň najčastejšia odpoveď na otázku, na čo by sa vedenie malo zamerať.

Zlepšiť by sa mala komunikácia a pracovné vzťahy, ktoré by mali vyvolať pocit spolupatričnosti a potreby v pracovnom kolektíve, ktorý je pre chuť do práce veľmi motivujúci.

Ak bude spoločnosť neustále vnímať potreby svojich pracovníkov, zhodnocovať a prispôbovať motivačný program podľa potreby, vytvorí dobré podmienky pre ďalší hospodársky rast.

Záver

Základom úspešných spoločností sú pracovníci, ktorí sú správne motivovaní. Len takýto pracovníci umožňujú rozvoj a nadpredovanie pri dosahovaní cieľov. Manažéri musia zabezpečiť správnu spoluprácu medzi pracovníkmi a odostrániť negatívne vplyvy, aby bola práca pracovníkov čo najefektívnejšia, pretože len správne motivovaní pracovníci podávajú lepšie výkony.

V začiatku bakalárskej práce boli opísané pojmy ako manažment, manažment ľudských zdrojov, manažér a definície motívu a motivácie tak ako ju definujú rôzni autori v slovenskej a zahraničnej literatúry.

Následne je popísaný motivačný proces prostredníctvom ujasnenia si pojmov motivácia a stimulácia. V práci boli popísané zdroje motivácie ako sú záujmy, návyky, potreby, hodnoty a ideály. Vonkajšie a vnútorné faktory, ktoré vplyvajú na človeka a aké motívy vplyvajú na človeka pri pracovnom jednaní.

Teórie motivácie opísané v kapitole päť slúžia manažérom, pri tvorbe motivačného procesu. Teórie potrieb sa zaoberajú potrebami, ktoré človek uprednostňuje pri motivačnom procese. Rozdiel pri jednotlivých teóriách je v tom, že každý z autorov sa na proces motivácie pozerá z iného hľadiska. Maslowova teória určuje hierarchiu potrieb, kedy po uspokojení nižších potrieb sa uspokojujú vyššie potreby. Aldofera teória hovorí o troch potrebách, ktoré sa človek snaží uspokojovať, pričom tieto potreby sa môžu prejaviť súčasne. Herzbergová teória si všima potreby, ktoré sú motivujúce a potreby, ktoré odstraňujú potreby, ale motivujúco nepôsobia. McClelland sa snažil pozorovať potreby jednotlivých pracovníkov a zistiť tak, čo je najsilnejším motívom pre prácu. Teórie zamerané na potreby sa na seba čiastočne podobajú, prekrývajú a nadväzujú na seba, ich prínos pre manažérsku prax je neodškriepiteľný, aj keď sú často spochybňované.

Procesné teórie motivácie sa snažia vyvetliť ako človek koná a čo je zdrojom jeho motivácie. Všetky teórie majú spoločný znak, ktorým je cieľ vysvetliť, čo vyvoláva motiváciu. Teórie komplexne nezachytávajú problematiku motivácie, pretože je zložitá. Nedávajú ani presný návod, ako manažéri majú ovplyvňovať pracovníkov. V praxi je možné oprieť sa o motivačné teórie, ale aplikovať ich je nutné individuálne podľa konkrétnych potrieb. Nie je možné sa opierať len o jednu teóriu, je potrebné vziať do úvahy viacero teórií. Je však dôležité, aby bol výber prispôbení konkrétnym

pracovníkom ako aj ich pracovným pozíciám. Manažéri by mali byť schopní zvoliť také motivačné prostriedky, ktoré pozitívne ovplyvnia pracovné jednanie pracovníkov danej spoločnosti.

V spoločnosti Dimas, opísanej v šiestej kapitole, bol na základe zistených informácií zostavený dotazník, ktorého cieľom bolo čo najviac pracovníkov motivuje. Zistené informácie boli spracované a interpretované. Pre spoločnosť bol vypracovaný návrh na zlepšenie motivačného procesu.

Z práce vyplýva, že pri motivácii pracovníkov je potrebné vnímať viacero faktorov súčasne. Preto je táto téma dôležitá pre vedúcich pracovníkov a manažérov, ktorí neustále musia vytvárať efektívne motivačné systémy a tak zabezpečiť úspešný chod spoločnosti.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, Michael: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2007, ISBN 978-80-1470-3
3. BAJZÍKOVÁ, Ľudmila: *Odmeňovanie ako zdroj motivácie zamestnancov*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1999, ISBN 80-225-1217-6
4. BARÁT, Pavol – MORAVČÍKOVÁ, D. – SVITAČOVÁ, E.: *Sociológia*. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2007, ISBN 978-80-8069-844-7
5. BĚLOHÁVEK, František: *Jak řídit a vest lidi*, Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0505-9
6. ČAMBÁL, Miloš - HOLKOVÁ, Andrea - HORŇÁK, František: *Manažérstvo podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2000, ISBN 80-227-1365-1
7. KACHAŇÁKOVÁ, A a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*., Bratislava: Sprint, 2007, ISBN 978-80-89085-87-5
8. KRAVČÁKOVÁ, Gabriela – FUCHSOVÁ, Katarína: *Manažment pracovnej motivácie*. Vydavateľstvo IRIS, 2004, ISBN 80-89018-66-1
9. MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005, ISBN 80-89085-17-2
10. MALEJČÍK, Albín.: *Základy manažment.*, Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2007, ISBN 978-80-8069-865-2
11. MIŽIČKOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária – UBREŽIOVÁ, Iveta.: *Základy manažmentu*. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2007, ISBN 978-80-8069-979-6
12. NÁKONEČNÝ, M.: *Základy psychológie osobnosti*. Praha, Management Press, 1993, ISBN 80-85603-34-9
13. PARDEL, T. – BOROŠ, J.: *Základy všeobecnej psychológie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1975, ISBN 67-509-75
14. NIERMEYER, Rainer – SEYFFERT, Manuel: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1223-7
15. ROBBINS, Stephen P. – COULTER, Mary: *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0495-1
16. SEDLÁK, Michal: *Manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2007, ISBN 978-80-8078-133-0

-
17. SZARKOVÁ, Mária: *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint, 2004, ISBN 80-89085-35-9
 18. VIŠŇOVSKÝ, Jozef - NAGYOVÁ, Ľudmila - ŠAJBIDOROVÁ, Mária: *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2008, ISBN 978-80-552-0143-6

Internetové zdroje

<http://sk.wikipedia.org/wiki/Motiv%C3%A1cia> , 9.3.2010

<http://dimas1.603.sk/> , 24.4.2010

Prílohy

DOTAZNÍK

Dovoľujem si požiadať Vás o vyplnenie predkladaného anonymného dotazníka, ktorý je súčasťou výskumnej časti mojej záverečnej práce na bakalárskom štúdiu v odbore Manažment podniku na Fakulte ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre. Vami poskytnuté informácie v tomto dotazníku budú spracované a použité v bakalárskej práci pre študijné potreby a účely. Prosím Vás o pravdivé odpovedanie na otázky a zároveň Vám ďakujem za ochotu spolupráce.

I. Časť

1. Pohlavie /odpoveď označte krížikom/

žena	
muž	

2. Vek

do 25	
26 - 35	
36 - 45	
46 a viac	

3. Dosiahnuté vzdelanie

Stredoškolské	
Vysokoškolské I.stupňa	
Vysokoškolské II.stupňa	

4. Ako dlho pracujete v spoločnosti?

0 – 3 roky	
4 – 7 rokov	
8 – 11 rokov	

II. Časť

5. Ste spokojný s finančným ohodnotením?

áno	
nie	
neviem	

6. Napĺňa Vás Vaša práca?

áno, veľmi	
áno	
som spokojný/á	
chcel/a by som robiť niečo iné	
nie	
nie, vôbec	

7. Označte prosím, ktorý nasledovných faktorov je pre Vás pri práci najdôležitejší:

Finančné ohodnotenie	
Pracovná doba	
Kolektív, pracovné vzťahy	
Atraktivnosť práce	
Istota pracovného miesta	

8. Označte prosím, ktorý z nasledovných faktorov najviac vplýva na Vašu motiváciu:

Prejav uznania za Vašu prácu	
Zmysluplnosť Vašej práce	
Komunikácia vrámci spoločnosti	
Spravodlivé odmeňovanie	
Tímová atmosféra v kolektíve	
Priaznivé pracovné podmienky	

III. Časť

9. Ste spokojný so spôsobom vedenia a motivovania Vašej práce nadriadenými?

áno	
nie	
neviem	
mohlo by to byť lepšie	

10. Zaujíma sa vedenie spoločnosti o Váš profesionálny vývoj?

áno	
nie	
neviem	
necháva to skôr na mňa	

11. Na čo by sa podľa Vás malo vedenie zamerať, aby Vás k vašej práci viac motivovali?

/prosím označte 3faktory/

Finančné ohodnotenie	
Medziľudské vzťahy	
Komunikácia	
Teambuilding	
Vzdelávanie	
Ocenenie za prácu	