

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128658

VPLYV MOTIVÁCIE NA VÝKONNOSŤ PRACOVNÍKOV

2010

Silvia Klimáková

**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

Silvia Klimáková

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Silvia Klimáková vyhlasujem, že som bakalársku 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 11. mája 2010

Silvia Klimáková

Pod'akovanie

Vyslovujem pod'akovanie pánovi doc. Ing. Albínovi Malejčíkovi, CSc. za odbornú pomoc, pripomienky a cenné rady pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

Motivácia je v súčasnom dravom svete veľmi podstatná a dôležitá. Zaraďuje sa k základným faktorom, ktoré prispievajú k úspešnosti a k následnému rozvoju spoločnosti a taktiež k osobnému a pracovnému rozvoju pracovníkov. Je potrebné jej venovať dostatočnú pozornosť a mala by zastávať pevné miesto v každodennej činnosti všetkých manažérov.

Témou bakalárskej práce je „Vplyv motivácie na výkonnosť pracovníkov“. Hlavným cieľom bolo posúdenie úrovne motivácie a jej vplyv na výkonnosť pracovníkov vybranej spoločnosti Jackuliak, s. r. o. so sídlom v Lučenci.

V teoretickej časti je stručne charakterizovaná problematika motivácie a pojmy úzko s ňou súvisiace. Táto časť zároveň poskytuje prehľad názorov viacerých autorov na danú problematiku motivácie.

Hlavná časť poskytuje informácie o teóriách motivácie a faktoroch motivácie. Potom nasleduje stručná charakteristika spoločnosti, v ktorej bol realizovaný dotazníkový prieskum za účelom dopracovania sa k hlavnému cieľu bakalárskej práce. Ďalej je uvedená stručná charakteristika zamestnancov vybraného podniku a do tejto časti je zahrnutý aj mzdový a prémieový poriadok uplatňovaný vo vybranom podniku.

Analýza výsledkov dotazníka je zahrnutá v samostatnej kapitole v rámci hlavnej časti. Odpovede na jednotlivé otázky sú graficky vyhodnotené a dosiahnuté výsledky zároveň aj slovne charakterizované.

Súčasťou bakalárskej práce sú aj návrhy a odporúčania, ktoré nadväzujú na analýzu výsledkov dotazníka. Ich podstata spočíva v analyzovaní a zároveň navrhnutí rôznych možností pre zlepšenie motivácie, a tým dosiahnutie spokojnosti zamestnancov, či už v medziľudských vzťahoch na pracovisku, či v odmeňovaní zamestnancov a podobne.

Kľúčové slová: motivácia, teórie motivácie, výkonnosť zamestnancov, faktory motivácie, výkonnosť zamestnancov

ABSTRACT

The motivation plays a very important role in present ravenous world. It ranks among the basic factors, which contribute to the success and continuously to the development of organization and its employees as well. It is inevitable to pay attention to it and it should be the daily reality of every managers.

The topic of my bachelor thesis is “The impact of motivation on the performance of employees“. The main aim of my thesis is to analyze the level of motivation and its impact on the performance of employees in the chosen company Jaculiak s. r. o. situated in Lučenec.

The problem of motivation and the concepts accompanied with it is briefly characterized in the theoretical part of thesis. This part also provides the overview of opinions of several authots about these issues.

The main part of my work deals with the theories of motivation and factors of motivation. Then, I will provide you a short characteristic of the enterprise where I have carried out my experiment by means of questionnaire and also the characterization of its employees, system of wages and remunerations applied in chosen company.

The analysis of obtained results is situated in the separated part within the main body of my thesis. There are also graphically evaluated answers to particular questions and continuously the results are also evaluated by words.

The final part of my thesis deals with the suggestions and recommendations that are connected with the analysis of the results of my questionnaire. The aim of this part is to propose various ways how to increase the level of motivation and also how to make employees be satisfied either in the interpersonal relations at workplace or in the sphere of remuneration.

Key words: motivation, theories of motivation, employees, factors of motivation, performance of employees

OBSAH

OBSAH.....	7
ÚVOD.....	8
1 SÚČASNÝ STAV V RIEŠENEJ PROBLEMATIKE.....	10
1.1 Charakteristika manažmentu.....	10
1.2 Osobnosť človeka v manažmente.....	12
1.3 Motivácia.....	14
1.4 Motivačné dimenzie osobnosti.....	16
1.5 Pracovná motivácia.....	17
1.6 Faktory ovplyvňujúce výkonnosť pracovníkov.....	19
2 CIEĽ PRÁCE.....	21
3 METODIKA PRÁCE.....	22
4 VÝSLEDKY PRÁCE.....	23
4.1 Motív a stimul.....	23
4.2 Zdroje motivácie.....	23
4.3 Teórie motivácie.....	24
4.4 Faktory pracovnej motivácie.....	26
4.5 Teórie motivácie pracovného jednania.....	27
4.6 Profil spoločnosti Jackuliak, s. r. o.....	29
4.7 História spoločnosti.....	30
4.8 Organizačná a riadiaca štruktúra spoločnosti.....	31
4.9 Zamestnanci.....	32
4.9.1 Mzdový a prémieový poriadok spoločnosti.....	33
4.10 Analýza výsledkov dotazníka.....	34
5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA.....	44
ZÁVER.....	46
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	48
PRÍLOHY.....	50

ÚVOD

Motivácia je súčasťou nášho každodenného života. Stretávame sa s ňou takmer každý deň, a to v rôznej forme a podobe. Každé ľudské správanie je takmer vždy niečím motivované. Možno konštatovať, že za každým ľudským správaním - to znamená, že ako človek koná, ako sa správa v rôznych situáciách - stojí určitá potreba, či už sa jedná o základnú biologickú potrebu, či o spoločenskú potrebu a podobne.

V súčasnosti sa s motiváciou veľmi často stretávame v súvislosti s pracovnou činnosťou. Vychádza to najmä z toho, že motivácia tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu. Možno ju považovať za jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese. Schopnosť motivovať ľudí, predovšetkým ľudí v pracovnom procese, sa považuje v manažmente za jednu zo základných zručností manažéra.

Medzi základné aktivity manažéra patrí stanovenie cieľov, ale aj ciest, metód, spôsobov a prostriedkov potrebných na dosiahnutie vytýčených cieľov. Ďalej je to organizovanie, komunikácia, kontrola vykonávania a plnenia stanovených úloh, ale aj kontrola dosiahnutých výsledkov a následné porovnanie s vopred vypracovanými plánmi. V neposlednom rade medzi základné aktivity manažéra patrí motivácia, profesionálny, ale aj osobnostný rozvoj pracovného kolektívu, ale aj seba samého. Jedným zo základných predpokladov úspešnej motivácie je to, aby samotný manažér bol motivovaný k vykonávaniu svojej funkcie manažéra. Nie je možné, aby iných motivoval človek, ktorý sám nie je dostatočne motivovaný.

Na to, aby motivovanie bolo úspešné je dôležité poznať osobnosť človeka, pretože každý je iný. Hovorí o tom, aj známe príslovie: „Sto ľudí, sto chutí“. Každého jedinca môže motivovať niečo iné, a preto by mal mať manažér stále na pamäti spomínané príslovie. Pre každého manažéra, ktorého cieľom je úspešne motivovať svojich podriadených je dôležité poznať samotnú osobnosť človeka a to nielen z hľadiska jeho schopností, vedomostí a zručností, ale je rovnako podstatné poznať aj jeho vlastnosti, záujmy, želania a potreby. Len pri poznaní osobnosti človeka môže manažér správne motivovať, usmerňovať a koordinovať správanie svojich podriadených. Výsledkom je úspešnosť organizácie spojená s dosiahnutím vytýčených cieľov, ako aj spokojnosť manažérov a v neposlednom rade i spokojnosť podriadených.

Motivácia sa dotýka nás všetkých a má zásadný spoločenský a ekonomický význam. Poznatky z praxe dokazujú, že málo motivovaní pracovníci nepodávajú dobré výkony a platí to pre všetky oblasti ľudskej činnosti. Naopak, motivovaní jednotlivci pracujú s vyšším nasadením, oduševnením, sebadôverou, sú spokojnejší so svojou prácou, pracovným kolektívom a pracovným prostredím. Často dokážu s ľahkosťou prekonať organizačné problémy, ktoré im neustále prichádzajú do cesty nasmerovanej za úspechom. Dokážu efektívne spolupracovať a bez problémov zvládať organizačné zmeny. Často prijímajú povinnosti, alebo zodpovednosť navyše, ako je v ich pracovnej náplni.

Existuje nekonečné množstvo motivátorov a stimulátorov, ktoré vedú k efektívnemu motivovaniu pracovníkov a k mnohým iným pozitívnym výsledkom. Motivácia a používanie tých správnych motivátorov a stimulátorov nie je jednoduchá záležitosť, nie je jednoduchým úkolom pre manažéra. Kebyže to tak bolo, bola by väčšina pracovišť plná vysoko motivovaných zamestnancov. Ale kvalita a miera motivácie nezávisia len od kvality manažérskej práce, ale taktiež od mnohých osobných faktorov a faktorov prostredia.

V bakalárskej práci s témou „Vplyv motivácie na výkonnosť pracovníkov“ je priblížená téma motivácie, predovšetkým v súvislosti s pracovnou činnosťou. Cieľom je zachytiť význam motivácie a zistiť, čo by zamestnancov vybraného podniku najviac motivovalo, aby podávali kvalitný výkon, aby boli svojou prácou nadšení, pretože to je neodmysliteľným predpokladom úspešnosti každej organizácie.

1 SÚČASNÝ STAV V RIEŠENEJ PROBLEMATIKE

1.1 Charakteristika manažmentu

V súčasnosti existuje celý rad rôznych poňatí a definícií manažmentu. Je to spôsobené najmä tým, že manažment je interdisciplinárny predmet a každá veda, ktorá sa zúčastní na jeho budovaní prináša svoj obsah a terminológiu. Vývoj manažmentu postupuje veľmi rýchlo a je odlišný v jednotlivých krajinách. A tak si môžeme dovoliť konštatovať, že neexistuje jediná všeobecná definícia manažmentu, ktorá by sa vyznačovala absolútnou platnosťou.

Vysvetlenie manažmentu poskytujú **MIŽIČKOVÁ, E., ŠAJBIDOROVÁ, M a UBREŽIOVÁ, I. (2007)**, ktoré definujú manažment ako ľudskú činnosť, ktorú vykonávajú manažéri, že je to vlastne proces slúžiaci na dosahovanie cieľov organizácie, v ktorom dochádza k premene vstupov na želané výstupy. Cieľom manažérov je, aby bola transformácia vstupov čo najefektívnejšia. Manažment je teória a prax riadenia organizácií. Uplatňuje sa v podnikateľských subjektoch, ale aj v nevýrobných organizáciách. Manažment plní najmä tieto úlohy: riadenie práce a organizácie, riadenie pracovníkov a riadenie operácií a výroby.

Podľa **MALEJČÍKA, A. (2000)** je manažment subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce. Smeruje k stanoveniu správnych cieľov, ciest a najvhodnejších prostriedkov pre ich dosiahnutie.

Túto definíciu môžeme rozdeliť do štyroch častí. Prvá časť definuje charakter činnosti manažmentu. V druhej časti sú objasňované príčiny, ktoré spôsobujú vyvolávanie potrieb riešenia problémov ekonómie prostredníctvom manažmentu. Tretia časť zahŕňa základnú úlohu manažmentu v procese riadenia a posledná časť vymedzuje požiadavky na manažment pri plnení svojich základných úloh.

Autori **VIŠŇOVSKÝ, J., NAGYOVÁ, E. a ŠAJBIDOROVÁ, M. (2005)** definujú manažment ľudských zdrojov ako činnosť, ktorá je zameraná k zamestnancom organizácie. Spolu s ostatnými funkciami manažmentu sa podieľa na plnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

Manažmentom sa vo svojej literatúre zaoberal aj **SEDLÁK, M. (2001)**, ktorý je toho názoru, že manažment má rozličné významy. Manažment ako praktická činnosť

znamená druh práce, resp. sústavu aktivít, ktoré musia manažéri vykonávať na dosiahnutie cieľa. Je to vlastne koordinovanie aktivít iných ľudí. Podľa autora manažment možno charakterizovať aj ako sústavu metód, princípov, techník, ktoré manažéri používajú pri výkone svojej profesie. Manažment ako vedný odbor či vedná disciplína predstavuje logicky usporiadaný súbor poznatkov založený na rôznych princípoch, metódach a postupoch riadenia vypracovaných na základe abstrakcie a empirie. Hlavným účelom je učiť sa porozumieť týmto princípom, metódam a ich následná aplikácia v praxi. Manažment sa používa tiež na označenie ľudí, ktorých hlavnou náplňou je plniť a vykonávať manažérske funkcie. Vzťahuje sa buď na všetkých manažérov, alebo len na vrcholových manažérov v organizácii.

Podľa **PAŠKU, L. (2004)** je základnou náplňou manažmentu výroby vypracovať a následne zrealizovať taký výrobný program, ktorý bude ekonomicky výnosný a pre trh zaujímavý a zároveň bude dosiahnutá komerčná a ekonomická úspešnosť podnikateľskej jednotky. Je potrebné predvídať a zisťovať potreby zákazníkov, sledovať a posudzovať konkurenciu, analyzovať trendy vedecko-technického rozvoja.

Charakteristiku manažmentu nám poskytujú aj **ALEXY, J., BOROŠ, J. a SIVÁK, R. (2004)**, ktorí definujú manažment ako určitý proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci vytvárajú skupiny pre dosahovanie vytýčených cieľov organizácie. Využitie poznatkov manažmentu tvorí podstatnú časť podnikateľskej činnosti, avšak nachádza uplatnenie aj v rámci nepodnikateľských spoločností. Manažment podľa uvedených autorov zahŕňa predovšetkým praktickú činnosť, ktorá sa opiera o systematicky usporiadaný súbor poznatkov, ktoré vytvárajú samostatnú vednú disciplínu.

Autori **KOONTZ a WEIHRICH (1993)** hovoria o manažmente ako o procese tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú v skupinách a účinne dosahujú vybrané ciele. Mnoho vedcov a manažérov zistilo, že analýzy manažmentu sú ľahšie pokiaľ vychádzajú z vhodnej štruktúry užitočných a jasných znalostí. Je preto výhodné ho dezintegrovať do piatich funkcií – plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrolovanie – okolo nich sú zoskupené znalosti, ktoré sú jednotlivým funkciám podriadené. Tak vlastne sú pojmy, princípy, teórie a techniky manažmentu zoskupené v rámci piatich funkcií.

Manažmentom sa zaoberali aj **KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. (2008)**, ktoré definujú personálny manažment ako manažment, ktorý sa sústreďuje na zamestnancov, čiže ľudské zdroje. Je to činnosť, ktorá je spolu s ostatnými

oblastami manažmentu zameraná na dosiahnutie cieľov jednotlivých zamestnancov i organizácie ako celku.

Charakteristiku manažmentu poskytuje aj **KOCIANOVÁ, R. (2004)**. Uvedená autorka chápe manažment ako ucelené riadenie všetkých politík a aktivít organizácie (ekonomických, personálnych, marketingových, obchodných, vývojových a podobne). Je súborom prístupov, názorov, skúseností, doporučení a metód, ktoré vedúci pracovníci (manažéri) používajú k zvládnutiu svojich činností smerujúcich k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Podľa **HELLERA, R. (2005)** je manažment o cieľoch, ktoré sú pevne stanovené. Zaoberá sa takými spleťosťami života organizácie, ako je riešenie problémov, plánovanie, rozpočet a kontrola.

1.2 Osobnosť človeka v manažmente

Správanie každého človeka sa vyznačuje určitou stálosťou, je určitým spôsobom usporiadané a systematizované. Každý človek je iný. Každý človek má vlastnosti, ktoré sú relatívne stále, charakteristickým spôsobom zorganizované u každého jedinca. A túto štruktúru vlastností nazývame pojmom – osobnosť.

MALEJČÍK, A (2000) charakterizuje osobnosť človeka ako „*súbor relatívne stálych, aj keď stále sa meniacich špecificky štrukturalizovaných psychických znakov jedinca, podmieňujúcich jeho prispôsobovanie skutočnosti*“.

Osobnosť človeka sa vyznačuje viacerými relatívne trvalými vlastnosťami, ktoré ovplyvňujú každú jeho činnosť. A práve v oblasti manažmentu je potrebné brať do úvahy tieto vlastnosti:

- schopnosti a vlohy ,
- temperament,
- charakter.

Schopnosti predstavujú psychické vlastnosti jednotlivca, ktoré podmieňujú úspešné vykonávanie určitých činností. Vlohy sú vrodené vlastnosti organizmu, prostredníctvom ktorých sa rozvíjajú schopnosti.

Temperament predstavuje súbor vlastností osobnosti, ktoré možno sledovať v dynamike jeho správania a činnosti.

Charakter je súhrn psychických vlastností jednotlivca, ktorých základom sú mravné zásady a ktoré sa prejavujú v správaní a jednaní človeka.

Autor je toho názoru, že každý pracovník musí byť v riadení posudzovaný nielen ako výkonná jednotka, ale tiež ako spoločenská. Podstatnou sa stáva otázka celkového pohľadu na človeka nielen na jeho činnosť, ale na celé jednanie jeho osobnosti.

Autori **ALEXY, J., BOROŠ, J. a SIVÁK, R. (2004)** uvádzajú, že organizácia predstavuje určitý systém usporiadaný na základe sformulovaných cieľov, programov a úloh. Ich plnenie je podmienené celkovou ekonomickou situáciou, ako aj človekom, zamestnancom, jeho odbornou a spoločenskou pripravenosťou, jeho ochotou, iniciatívou a podobne. Plnenie daných cieľov a úloh v neposlednom rade závisí aj od systému vzájomných väzieb, od zaužívaných sociálnych pravidiel a noriem. Je nepochybné, že človek, ľudia, zamestnanci sú rozhodujúcim článkom celej činnosti organizácie.

Podľa názoru **FUCHSOVEJ, K. a KRAVČÁKOVEJ, G. (2004)** je pracovná činnosť človeka v súčasnosti v prevažnej miere spojená s členstvom v nejakom type organizácie (inštitúcie), ktorá zabezpečuje a koordinuje aktivitu určitého počtu ľudí nasmerovanú na dosahovanie cieľov. To, ako budú ciele dosiahnuté vo veľkej miere závisí od výkonnosti členov organizácie, ktorej základným predpokladom je prekonanie organizačnej dilemy prostredníctvom napĺňania tzv. *psychologickej zmluvy*, ktorá sa od pracovnej zmluvy odlišuje tým, že je nepísanou sústavou očakávaní na strane pracovníka i na strane organizácie a jej manažmentu.

Z pohľadu **PAŠKA, L. (2004)** pracovník predstavuje súhrn fyzických a duševných schopností, ktorými je človek vybavený a ktoré využíva v procese výroby, alebo pri vykonávaní inej spoločensky prospešnej práce. Práca je cieľavedomá ľudská činnosť, ktorej nositeľom je človek. Práca predstavuje vlastne ľudský kapitál. Efektívnosť ľudského kapitálu závisí od vzdelania a kvalifikácie, praxe, od tvorivosti a iniciatívy.

Osobnosťou človeka sa zaoberala aj **SZARKOVÁ, M. (1998)** a vysvetľuje, že osobnosť predstavuje súhrn zdedených, vrozených a vytvorených vlastností, schopností, zručností a kvalít psychických procesov pod tlakom výchovy a spoločnosti v určitom prírodnom a spoločenskom, kultúrnom a ekonomickom prostredí, ktoré riadia činnosť človeka.

Autori **KOONTZ a WEIHRICH (1993)** sú toho názoru, že nie je možné hovoriť o podstate človeka bez oddeleného vnímania jeho jednotlivých vlastností, medzi ktoré zaraďujeme znalosti, postoje, zručnosti alebo charakterové rysy. Každý človek má rôznu dávku týchto vlastností. Tieto vlastnosti sa navzájom ovplyvňujú a ich nadvláda sa

vzhľadom k rôznym situáciám rýchlo mení. Človek je komplexná osoba ovplyvňovaná vonkajšími faktormi. Preto manažéri by to mali rešpektovať a primerane sa tejto skutočnosti podriadiť.

Z pohľadu **BIELIKA, P. (2006)** sociálne ciele podniku vyjadrujú jeho sociálnu politiku. Ide o ciele, ktoré sú zamerané na spoločnosť a ciele orientované na pracovníkov. Členenie sociálnych cieľov je potrebné najmä z toho dôvodu, že podnik je sociálnou jednotkou svojich zamestnancov a taktiež je prvkom spoločnosti ako celku. Podnik svoje sociálne ciele v rámci svojich zamestnancov realizuje na základe záväzkov, ktoré mu vyplývajú z kolektívnej zmluvy uzatvorenej medzi ním a zamestnancami. Patrí k tomu uspokojovanie mzdových, kultúrnych, bytových, vzdelávacích a rôznych iných požiadaviek, ktoré sú súčasťou podnikovej kultúry a súvisia s pracovnými vzťahmi.

1.3 Motivácia

Existuje niekoľko názorov a postojov pri vymedzení pojmu motivácie, pričom niektorú sú podobné a niektoré sa líšia. Motivácii sa venuje dosť intenzívna pozornosť už niekoľko desaťročí, pričom sa postupne vytvorila široká, ale stále otvorená báza poznatkov.

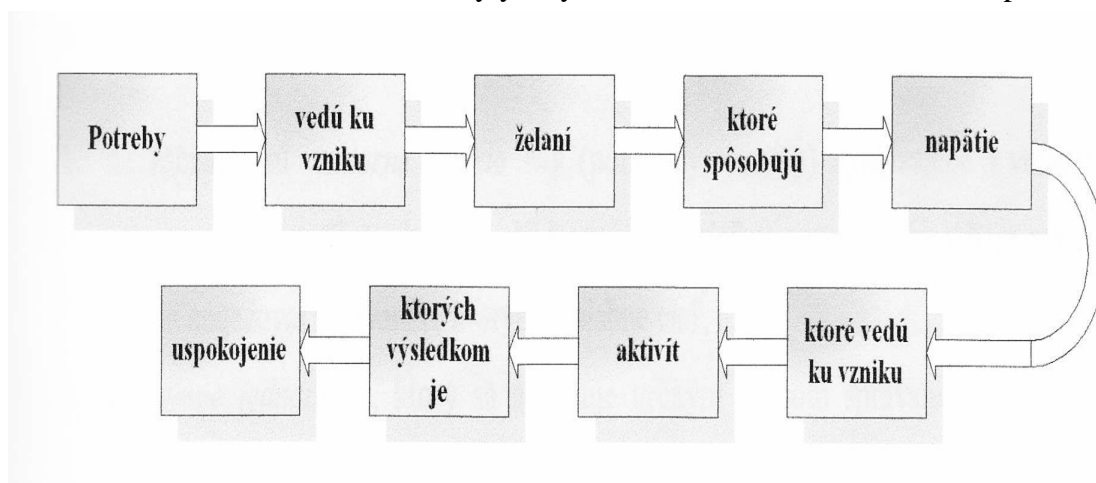
NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. (2005) uvádzajú: „*Motivácia nie je talent, nie je to ľudská vlastnosť. Nie je to ani nejaké kúzelné slovo alebo nepochopiteľný fenomén. Ukážeme vám, že ako stanovenie, tak dosahovanie cieľov je závislé na rôznych faktoroch, ovplyvňujúcich našu motiváciu a pravdepodobnosť úspechu.*“

Motiváciu rozoberá vo svojej literatúre aj **MAJTÁN (2003)** a uvádza, že motivácia tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu a psychologických vied. Predstavuje základný predpoklad úspešnej a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese. Skúma sa v dvoch rovinách, v rovine subjektívnej a v rovine objektívnej.

Podľa **EGGERTA (2005)** ľudia sú veľmi komplikovaní, a preto neexistuje jeden univerzálny spôsob ako ich motivovať. Je napísaných mnoho teórií a metód. Každá z nich môže byť užitočná pre určitú situáciu a pre určitého človeka. Základné pravidlo podľa autora znie: „*Pokiaľ jedna metóda nefunguje, je treba skúsiť inú. Každého človeka možno motivovať, len je potrebné nájsť ten pravý kľúč.*“

Pod motiváciou **ADAIR (2004)** rozumie všetko to, čo človeka prijme k činu. Motívy sa môžu pohybovať od vedomého súhlasu až k nevedomiu. Motívy samy o sebe nestačia. Ak by došlo k činu, musí dôjsť k rozhodnutiu, podmieneného vôľou.

Autori **KOONTZ** a **WEIHRICH (1993)** vysvetľujú motiváciu ako všeobecný pojem zahrňujúci celú radu rôznych túžob, potrieb, prání a pod. Motiváciu možno chápať ako určitý reťazec. Na začiatku daného reťazca stojí pocit potreby, na základe ktorého vznikajú prania, alebo ciele, ktoré vytvárajú určité napätie a vedú ku vzniku aktivít, ktoré sú nasmerované k dosiahnutiu vytýčených cieľov. Na konci tohto procesu stojí



Obr. 1

Reťazec potreba – pranie- uspokojenie

Zdroj: Koontz – Wehrich, 1993, s. 442

Motiváciu vysvetľuje taktiež **PLAMÍNEK, J. (2007)**, ktorý vymedzil sedem pravidiel, ktoré pri motivácii najviac pomáhajú:

- neprispôbujte ľuď úkolom, ale úkoly ľuďom,
- pre úspešný výkon ľudí v práci je dôležité, aby boli aspoň s niečím spokojní,
- ľudia sú rôzni a je potrebné si uvedomiť, že ľudia môžu byť citliví na iné podnety ako vy,
- obava resp. strach z niečoho nepríjemného môže motivovať rovnako, ako túžba po niečom príjemnom,
- niekedy stačí prácu správne pochopiť, čomu predchádza správne definovanie a vysvetlenie,
- pri motivácii je podstatné myslieť na druhého, nie na seba,

- aktuálne motívy predstavujú súhrn vplyvu osobnosti, prostredia a situácie.

Podľa **HELLERA, R. (2005)** „*Byť motivovaný je viac, než byť šťastný alebo spokojný v práci. Motivovaní ľudia chcú pracovať najlepšie, ako vedia – nie pre vás, ale pre seba samých. Motivácia je pocit vo vnútri človeka, nie niečo, čo sa dá vnútiť.*“

1.4 Motivačné dimenzie osobnosti

Je známe, že univerzálne a všeobecné metódy, ako pracovať s ľuďmi, ako na nich vplývať, ako mať s nimi dobré vzťahy často zlyhávajú. Správanie, ktoré zabralo u jedného človeka, u druhého úplne zlyhalo, alebo dokonca malo opačný efekt. Pre ľudí je charakteristická interindividuálna variabilita. Jej lepšie pochopenie umožňujú psychologické poznatky u osobnosti.

Motivačnými dimenziami osobnosti sa vo svojej literatúre zaoberali **FUCHSOVÁ, K.** a **KRAVČÁKOVÁ, G. (2004)**. Schopnosti, spolu s vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami nie sú ešte zárukou úspechu človeka v práci a v živote vôbec. Ani vynikajúce vedomosti, schopnosti, skúsenosti a podobne nemusí človek vedieť využiť v plnej miere. Na človeka pôsobia rôzne podnety z vonkajšieho prostredia. Tieto podnety majú pre každého iný význam.

Aktuálna motivácia človeka je výslednicou pôsobenia troch zložiek: *motivačného založenia, motivačnej polohy a motivačného naladenia.*

Motivačné založenie je často definované ako motivačný profil, čiže ako relatívne stála štruktúra preferencií, ktorá charakterizuje motivačnú orientáciu a intenzitu človeka. Motivačné zloženie sa počas života človeka zásadnejšie nemení.

Motivačný profil je vnútorne štruktúrovaný do dimenzií podľa rôzneho obsahu, pričom určitá pozícia na dimenzii je individuálne príznačná.

V praktickom manažmente sa zameriavame väčšinou na pochopenie motivačného zloženia človeka a jeho využitie pre potreby organizácie či pracovnej činnosti. Poznanie motivačného profilu je predpokladom efektívnej stimulácie.

Motivačná poloha súvisí so životnými a pracovnými podmienkami. Môžeme ju ovplyvňovať. V praktickom manažmente sa rešpektovanie tejto vrstvy odráža najmä vo voľbe nástrojov motivácie a stimulácie v organizáciách, ktoré sú obsahom tzv. motivačných programov.

Ďalej je to *motivačné naladenie*, ktoré sa v praktickom manažmente odráža nielen v ochote a schopnosti využívať emocionálnu kompetenciu, ale aj akceptovať a rešpektovať aj úroveň emocionálnej kompetencie ostatných spolupracovníkov.

1.5 Pracovná motivácia

Skúmať a zaoberať sa človekom v pracovnom procese nie je len nachádzať a poukazovať na odlišnosti medzi jednotlivcami a skupinami, ale aj podrobne analyzovať jeho osobnostný potenciál a snažiť sa vytvoriť súlad a harmóniu medzi človekom a prácou, medzi jednotlivcami v skupine a nakoniec aj medzi skupinou a samotnou organizáciou.

Pracovná motivácia sa podľa **KACHAŇÁKOVEJ, A. (2008)** prejavuje v prístupe k pracovným úlohám a vykonávaným činnostiam. Je veľmi podstatné si uvedomiť, že každý je iný, čiže dvaja ľudia môžu rozdielne konať v rovnakej situácii. Na každého môže pôsobiť rozdielny motív. Je potrebné, aby bol manažér dostatočne informovaný o tom, čo jednotlivých zamestnancov motivuje.

Pracovná motivácia je proces, v ktorom sa človek rozhoduje, ako bude pracovať. Je len na ňom, či vynaloží na vykonávanie danej činnosti väčšie alebo menšie úsilie. Výkon zamestnanca nie je podmienený len jeho vedomosťami a schopnosťami, ale do veľkej miery závisí aj od jeho chuti pracovať.

Základom dobrej pracovnej motivácie sú predovšetkým správne vytýčené ciele. Následne cesty, spôsoby a prostriedky na dosiahnutie vytýčených cieľov. Je potrebná dobrá informovanosť zamestnancov, ich zaangažovanosť, vytváranie tímovej atmosféry, delegovanie právomocí. Najlepšia motivácia sa docieli, ak sa zamestnanci stotožnia s pracovnými úlohami a sú presvedčení o ich význame. Následne zmobilizujú celú svoju energiu, všetky svoje schopnosti a správajú sa iniciatívne. Predpokladom kvalitného pracovného výkonu je pozitívny pocit duševného napätia a optimálna ašpiračná úroveň zamestnanca. Nepříjemné napätie pôsobí rušivo a nie je dobrou pohnútkou na pracovnú činnosť.

Podľa **BEDRNOVEJ, E., NOVÉHO, I. a KOL. (2004)** téma motivácie je významná všade tam, kde sa jedná o výkon. Jednou z takých oblastí je ekonomika a podnikanie. Motivácia spolu so schopnosťami tvorí dve základné skupiny subjektívnych, osobnostných determinantov výkonu, resp. výkonnosti človeka. Možno to vyjadriť prostredníctvom vzorca:

$$V = f (M \times S)$$

kde: V = úroveň výkonu (v dimenziách kvantity i kvality),

M = úroveň motivácie (miera „chcena“ človeka podať výkon),

S = úroveň schopností (vedomostí, znalostí, zodpovednosti).

Význam pracovnej motivácie popisuje aj **SZARKOVÁ, M. (1998)** a hovorí, že motivácia sa v pracovnom procese komplexne prejavuje vo vzťahu človeka k práci, v jeho pracovnej aktivite. Pracovnú motiváciu analyzujeme z dvoch základných aspektov:

- motivácia jednotlivca v pracovnom procese – individuálna motivácia, kde sa dôraz kladie najmä na uplatnenia zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny. Východiskom je dôkladné poznanie hodnotovej stupnice, hierarchie potrieb, životného štýlu každého člena pracovnej skupiny.
- motivácia pracovnej skupiny – skupinová motivácia, pričom sa preferuje tímový prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o hierarchiu, systém hodnôt, potrieb, záujmov a ambícií konkrétneho tímu, ktorý daný manažér riadi a vedie.

Charakteristiku pracovnej motivácie podáva, podobne ako mnohí iní autori, aj **SEDLÁK, M. (2001)**, ktorý vysvetľuje, že výkon pracovníkov a úspešné splnenie cieľov je výsledkom mnohých faktorov, z ktorých jedny sú interné a predstavujú súčasť charakteristiky pracovníkov. Medzi iné zaraďujeme externé. Interné aj externé faktory vzájomne na seba pôsobia, preto pri hodnotení plnenia pracovných cieľov sa nesmú robiť o nich nesprávne alebo neúplné závery. Ďalej uvádza, že napríklad pri zníženej výkonnosti pracovníka sa vedúci môže nazdávať, že je potrebné zvýšiť motiváciu a tým dosiahnuť zvýšenie výkonu. Príčinou však môže byť, že pracovník sa necíti dobre, má problémy v súkromí, vedúci mu nedôveruje a veľmi dôsledne kontroluje jeho činnosť a podobne. Výkon nie je možné stotožňovať iba s motiváciou, preto je potrebné tieto pojmy odlišovať. Pracovný výkon závisí od ďalších činiteľov. Na to, aby bola práca efektívna je potrebné, aby ju človek chcel robiť (motivácia), musí vedieť, ako ju robiť (schopnosť) a musí mať primerané pracovné prostredie. Vzťah medzi týmito faktormi možno vyjadriť takto:

$$V = f (M, S, P)$$

kde:

V - výkon,

S - schopnosť,

M - motivácia,

P - prostredie

Z pohľadu **URBANA, J. (2008)** je pracovná motivácia určitou kombináciou motivácie pozitívnej a negatívnej. Pod pozitívnou motiváciou rozumieme odmeny, pochvaly, získanie dôležitej funkcie a podobne. A negatívnou motiváciou môže byť napríklad donucovanie na základe obavy z trestu, zníženia platu, presunu na inú prácu, alebo dokonca prepustenia z práce. Pozitívna motivácia je podstatne efektívnejšia ako negatívna. K negatívnym motivačným nástrojom by sme sa mali uchýliť až vtedy, keď sme si istí, že sme vyčerpali všetky možnosti pozitívnych motivačných nástrojov.

1.6 Faktory ovplyvňujúce výkonnosť pracovníkov

V pracovnom procese sa prejavuje celý rad špecifických procesov, ktoré negatívne pôsobia na výkonnosť pracovníkov. Patria k nim monotónnosť, saturácia, únava, konflikty, frustrácia, stres a podobne.

Uvedenými faktormi sa zaoberá **SZARKOVÁ, M. (1998)** a opisuje vo svojej literatúre monotóniu a jej vplyv na výkonnosť pracovníkov. Charakterizuje ju ako subjektívny pocit zníženej psychickej aktivity, ktorý vzniká väčšinou pri dlhšie trvajúcej, mechanicky sa opakujúcej a jednotvárnej pracovnej činnosti. Monotónia je protikladom voči kreativitě a spôsobuje v pracovnom procese pasivitu, nudu, nezáujem. Spôsobuje znižovanie psychickej aktivity, motivácie a ašpiračnej úrovne zamestnanca a negatívne sa prejavuje v jeho výkone a výkonnosti.

Tiež sa zaoberá psychickou saturáciou vo vzťahu k výkonnosti. Charakterizuje ju ako stav zvýšenej afektívnej bdlosti. Je sprevádzaná nepokojným a podráždeným pociťovaním pracovných úloh. Pracovník má tendenciu striedať činnosti, odmietať zadané úlohy, vykonávať pracovné úlohy bez ich dôkladného dokončenia. Jej vplyv na výkon a výkonnosť nie je až taký negatívny ako u monotónie, pretože nedochádza ku narušeniu vôľovej aktivity a poklesu ašpiračnej úrovne pracovníka.

Zaoberala sa tiež únavou a jej vplyvom na výkonnosť. Je toho názoru, že únava patrí k hlavným faktorom nepriaznivo ovplyvňujúcim výkonnosť všetkých zúčastnených pracovníkov v pracovnom procese.

Podobne ako mnohí iní autori aj **KACHAŇÁKOVÁ, A. (2008)** charakterizuje konflikty, frustrácia a stres ako faktory, ktoré narušujú prostredie organizácie. Konflikty vznikajú z rôznych príčin a môže ísť o konflikty interpersonálne (medziľudské) resp. intrapersonálne (vnútorné). V podniku sa často vyskytujú tzv. konfliktotvorní podriadení,

ktorí majú sklon vyvolávať konflikty. Môže to byť spôsobené ako dôsledok vrodených faktorov alebo sociálnych faktorov.

S konfliktami súvisí frustrácia zamestnancov. Definuje ju ako vnútorný stav organizmu vyvolaný neuspokojeným motívom alebo ohrozením možnosti uspokojiť ho. V tom prípade, ak sa jedná o dlhodobú frustráciu, môže nastať stres, ktorý sa uvádza ako príčina mnohých rôznych fyziologických a psychologických problémov, s ktorými sa denne stretávame. Je potrebné:

- identifikovať zdroje stresov (pracovné preťaženie, konfliktné situácie a podobne)
- rozlíšiť reakcie na stresy (môžu byť fyzické aj psychické),
- nájsť spôsob, ako sa s nimi vyrovnat' (relaxácia, rekreácia, rôzne druhy cvičení).

2 CIEĽ PRÁCE

Dnešný svet podnikania spôsobil, že vysoko motivované pracovné sily sa stali nevyhnutnosťou pre každú organizáciu, ktorá chce byť úspešná a dosahovať dobré výsledky. Potreba naučiť sa, ako motivovať druhých, sa preto stala základnou a nevyhnutnou zručnosťou každého úspešného manažéra.

Cieľom motivovania zamestnancov je predovšetkým dosiahnutie vysokej úrovne ich výkonu. Dobre motivovaní ľudia, sú ľudia s presne stanovenými cieľmi, ktorí všetko, čo robia, robia s presvedčením a očakávaním, že to povedie k dosiahnutiu vytýčených cieľov.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je na základe analýzy výsledkov dotazníka **posúdiť úroveň motivácie** vybranej vzorky pracovníkov a následne to aplikovať na celý podnik. Pre správne posúdenie bolo nevyhnutné na základe preštudovanej odbornej literatúry vysvetliť podstatu manažmentu, osobnosti človeka v manažmente, význam motivácie, pracovnej motivácie a faktorov znižujúcich výkonnosť pracovníkov. Taktiež sa oboznámiť s najznámejšími motivačnými teóriami, zdrojmi motivácie a faktormi pracovnej motivácie.

Základom k realizácii hlavného cieľa sú **dielčie ciele**, ktorých účelom je **zistiť vplyv hmotných a nehmotných stimulov na úroveň motivácie vo vybranom podniku**. V rámci hmotných stimulov je zameraná pozornosť najmä na peňažné odmeny v podobe miezd a prémie a ich vplyv na úroveň motivácie. Ďalej je skúmaná spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania. V prípade nehmotných stimulov sú do popredia dané predovšetkým pochvaly, rôzne druhy verejných ohodnotení, pracovné prostredie, medziľudské vzťahy na pracovisku, záujem o názory zamestnancov zo strany vedenia podniku a ich vplyv na úroveň motivácie a následne na spokojnosť pracovníkov v zamestnaní. Taktiež bolo dôležité získať informácie o tom, aký vplyv na úroveň motivácie má miera istoty zamestnania zamestnancov zvoleného podniku. Pôsobenie daných stimulov bolo zisťované v závislosti od pohlavia, vzdelania a počtu rokov odpracovaných v danom podniku.

V závere je cieľom **zhodnotiť motiváciu** všeobecne, ale aj konkrétne vo vybranom podniku a zároveň **navrhnuť určité odporúčania** na skvalitnenie motivácie a zlepšenie pracovného života zamestnancov v sledovanom podniku. Taktiež poukázať na podstatu a význam motivácie v manažmente ľudských zdrojov.

3 METODIKA PRÁCE

Pre kompletne spracovanie bakalárskej práce bolo potrebné postupovať určitými krokmi.

Najskôr je venovaná pozornosť teoretickej časti. Hlavnou doménou tejto časti bolo podrobné **štúdium odbornej literatúry** súvisiacej s danou problematikou, zhromaždenie materiálu a získanie množstvo informácií, ktoré vysvetľujú a charakterizujú pojmy súvisiace s motiváciou a jej vplyvom na výkonnosť pracovníkov. To znamená, že v rámci teoretickej časti sú stručne charakterizované názory domácich a zahraničných autorov súvisiace s danou témou.

Vo výsledkoch práce sú stručne charakterizované predovšetkým **teórie motivácie**. Zo základných teórií je podrobnejšie rozobratá najmä **homeostatická**, ktorú možno považovať za tú najdokonalejšiu zo základných teórií motivácie. Z teórií pracovného jednania je to predovšetkým **Herzbergerova dvojfaktorová teória** motivácie. V tejto časti sú zahrnuté aj zdroje motivácie a faktory pracovnej motivácie.

Ďalej výsledky práce obsahujú **profil spoločnosti** Jackuliak, s. r. o. so sídlom v Lučenci, v ktorej je realizovaná hlavná časť bakalárskej práce. Potom je to história, organizačná štruktúra podniku, stručný prehľad o aktuálnom stave zamestnancov a taktiež mzdový a prémieový poriadok daného podniku.

Keďže témou bakalárskej práce je vplyv motivácie na výkonnosť pracovníkov, za spôsob získania informácií o úrovni motivácie v podniku Jackuliak s. r. o. bolo **vypracovanie dotazníka** a jeho následné vyplnenie príslušným počtom respondentov. Dotazník bol zameraný na vplyv hmotných a nehmotných stimulov na úroveň motivácie. Na vyhodnocovanie jednotlivých otázok bola použitá štatistická metóda triedenia kvalitatívnych štatistických znakov – kontingenčná tabuľka a následné grafické zobrazenie jednotlivých otázok. Spracovanie získaných údajov bolo taktiež realizované **metódami analýzy a syntézy**. Syntéza predstavuje spájanie čiastkových výsledkov do celkového hodnotenia. Potom to bola **metóda dedukcie**, ktorá slúži na získanie konkrétnejších záverov. Prostredníctvom daných metód a získaného materiálu bolo zámerom dopracovať sa k cieľu bakalárskej práce.

V závere je zhodnotená potreba a význam motivácie všeobecne, ale aj konkrétne. Súčasťou sú aj návrhy a odporúčania ohľadom motivácie pracovníkov vo zvolenom podniku.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Výsledkom preštudovanej literatúry a všetkých dostupných materiálov súvisiacich s problematikou motivácie a jej vplyvom na výkonnosť pracovníkov sú nasledovné závery, ktoré sú zhrnuté do určitých bodov. Najskôr je dostatočná pozornosť venovaná predovšetkým teóriám motivácie, ktoré sú rozdelené na základné, resp. všeobecné teórie motivácie, a teórie motivácie pracovného jednania. A taktiež pozornosť je zameraná zdrojom motivácie a faktorom pracovnej motivácie.

4.1 Motív a stimul

Pod motívom môžeme rozumieť každú silu, ktorá aktivizuje správanie a činnosť človeka, či už priamo, alebo nepriamo. Motívom teda môžu byť potreby, hodnoty, záujmy, plány, ktoré si človek uvedomuje.

Stimul (z latinského stimulus – bodec, osteň) je vonkajší podnet, ktorý vychádza buď z vnútra človeka ako endogénna pohnútko (impulz), alebo exogénna vonkajšia pohnútko, čiže incentív (napríklad finančná odmena). Je dôležité si uvedomiť, že nie každý stimul determinuje motiváciu.

4.2 Zdroje motivácie

Za základný zdroj motivácie sa z mnohých dôvodov považujú potreby, ktoré možno definovať ako pociťovaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre daného jedinca a čo sa usiluje eliminovať, odstrániť, aby redukoval napätie. Rozlišujeme primárne a sekundárne potreby. Medzi primárne potreby možno zahrnúť biologické a fyziologické potreby. Ide napríklad o potrebu dýchať, piť a jesť. V prípade sekundárnych potrieb ide o potreby sociálne, spoločenské a podobne.

Potom sú to návyky, ktoré možno definovať ako naučený a zafixovaný spôsob správania sa človeka v určitej situácii.

Medzi zdroje motivácie patria aj záujmy. Záujem je vlastne zameranie pozornosti človeka na určitú oblasť, ktorá ho priťahuje, nadchýna, inak povedané, ktorá je predmetom jeho záujmu.

A nakoniec sú to ideály a hodnoty, ktoré ovplyvňujú každé, teda aj pracovné konanie a každý človek im prisudzuje rôzny stupeň dôležitosti.

4.3 Teórie motivácie

Teórie motivácie možno prirovnať k „*zásobníku poznatkov*“, z ktorého možno čerpať znalosti o psychologicko – sociálnych charakteristikách myslenia a správania ľudí. Môžu poslúžiť na získanie vedomostí o tom, ako sa ľudia budú správať, ako budú konať v rozličných situáciách. Doposiaľ sa uskutočnilo niekoľko rozsiahlych výskumov motivácie. K dispozícii je veľký počet teórií motivácie, ktorých cieľom je riešiť otázky vychádzajúce z rozličných teoretických prístupov.

Napriek rozsiahlym skúmaniam a bohatej literatúre chýba *komplexná teória motivácie*, ktorá by komplexne riešila problematiku motivácie.

Medzi základné teórie motivácie možno zaradiť:

- homeostatický model motivácie,
- hédonistický model motivácie,
- aktivačný model motivácie,
- kognitívny model motivácie,
- Maslowova teória potrieb,
- iné prístupy k motivácii ľudského jednania.

Homeostatický model motivácie

Zo základných teórií motivácie má dôležitý význam najmä homeostatický model motivácie, ktorému je venovaná aj dostatočnú pozornosť.

V roku 1915 americký fyziológ Cannon sformuloval tzv. homeostatickú teóriu, resp. hypotézu, ktorá vysvetľuje, že pri narušení optimálnych vnútorných, fyziologických podmienok fungovania organizmu vznikajú biologické pochody, ktoré smerujú k znovu obnoveniu narušenej rovnováhy a ktoré končia jej znovu dosiahnutím, alebo smrťou jedinca.

Ide o akési narušenie psychickej rovnováhy. V dôsledku toho vzniká napätie, potreba, ktorá spôsobuje vnútorný tlak na jedinca. Človek sa snaží odstrániť tento tlak s cieľom uspokojiť príslušnú potrebu. A to následne vedie k obnoveniu narušenej rovnováhy.

Kybernetický model motivácie ponúka podobný výklad. Motivácia je vnímaná ako určitý mechanizmus, ktorý prijíma, spracováva a následne vyhodnocuje informácie z vnútorného

i vonkajšieho prostredia organizmu. V prípade, že dôjde k nežiaducim odchýlkam upravuje činnosť človeka.

Je potrebné si však uvedomiť, že človek je aj psychickou a sociálnou bytosťou v najširšom zmysle slova.

Hédonistický model motivácie

Základom hédonistického modelu motivácie je zdôrazňovanie významu emócií v živote človeka a predpoklad, že ktorákoľvek činnosť ľudí smeruje k jedinému cieľu, k dosiahnutiu slasti a k vyhnutiu sa strasti.

Aktivačný (ponukový) model motivácie

Charakteristickou črtou aktivačného, resp. ponukového modelu motivácie je podnet – ponuka, ktorý je vnímaný ako hlavný motivačný činiteľ prichádzajúci z vonkajšieho prostredia. Tento vonkajší podnet jedinca nielen aktivizuje, ale aj orientuje a usmerňuje jeho správanie.

Humanistické koncepcie motivácie – teórie potrieb Maslowa

Veľmi známa je motivačná teória amerického psychológa a profesora Abrahama Maslowa, nazvaná teória hierarchie potrieb.

A. Maslow rozdelil potreby ľudí do päťstupňovej hierarchie:

1. fyziologické potreby,
2. potreby bezpečia (istoty),
3. sociálne potreby,
4. potreby uznania (úcty),
5. potreby seberealizácie.

Kognitívny (poznávací) model motivácie

Základným východiskom kognitívnych, resp. poznávacích modelov ľudského správania je skutočnosť, že procesy poznávania majú motivačné účinky. Možno povedať, že proces poznávania spôsobuje u človeka určitú pripravenosť k činnosti, k určitému správaniu.

Iné prístupy k motivácii ľudského jednania

Existuje nekonečný počet prístupov k motivácii ľudského jednania. Zo základných teórií motivácie možno považovať za najdokonalejšiu práve homeostatickú, ktorá najdokonalejšie vystihuje a popisuje problematiku motivácie.

4.4 Faktory pracovnej motivácie

V súvislosti s pracovnou motiváciou je vhodnejšie hľadať odpoveď ani nie tak na otázku „Prečo človek pracuje?“, ale skôr sa pýtať „Prečo človek robí to a nie ono?“. Pracovná motivácia je relatívna, premenlivá. Čiže v pracovnej činnosti môžu pôsobiť motívy aktivačné, ktoré vyvolávajú pozitívne pôsobenie, potom sú to motívy podporujúce a nakoniec sú to motívy potláčajúce, medzi ktoré môžeme zaradiť napríklad rôzne debaty, ktoré často vedú k poklesu pracovného výkonu pracovníka.

Pracovná motivácia je priamo spojená s výkonom v pracovnej činnosti, s plnením pracovných úloh, ktoré vyplývajú z pracovného zaradenia, resp. pracovnej roly, ktorú zamestnanec v danej organizácii zastáva.

Najčastejšie rozlišujeme dve skupiny motívov, resp. dva typy motivácie k práci:

- motivácia intrinzická,
- motivácia extrinzická.

K najvýznamnejším intrinzickým motívom zaraďujeme:

- potreba činnosti vôbec – veľmi jednoducho túto potrebu možno charakterizovať ako potrebu zbaviť sa nadbytočnej energie,
- potreba výkonu – uspokojenie, radosť z úspešného výkonu,
- potreba kontaktu s inými ľuďmi, ktorá vychádza z toho, že človek je tvor spoločenský,
- potreba po moci – uspokojenie tejto potreby je možné aj v dosiahnutí vyššej pozície; povýšenie, pokrok a zvyšujúce sa odmeny sú síce dôležité, ale hlavným motivátorom je často pocit možného postupu,
- potreba zmyslu života a sebarealizácie – stáva sa motívom predovšetkým vtedy, keď človek vidí zmysel v práci, ktorú robí; jeho práca je adekvátne ohodnotená; nachádza vo svojej práci možnosti svojho rozvoja, sebarealizácie, možnosti uplatniť svoje schopnosti a dosiahnuť určitý osobný úspech.

K najvýznamnejším extrinzickým motívom patria:

- potreba peňazí – potreba peňazí je často silným motivačným faktorom; mzda patrí k faktorom, ktorý je často zvýrazňovaný v pracovnom procese; mzda ako stimul (vonkajší podnet) sa najrýchlejšie transformuje na motív (vnútorný podnet), ktorý najrýchlejšie vyvoláva a viaže na seba pocity, napríklad pocit spravodlivosti, pocit hodnotenia, pocit porovnávania a podobne,

- potreba istoty, bezpečnosti – možno ju definovať ako súbor záruk, ktoré podnik poskytne svojmu zamestnancovi v rámci jeho existenčných, ekonomicko-sociálnych a psychologických potrieb,
- potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti – potreba pozitívneho ocenenia vlastných schopností, vlastností seba samého a podobne,
- potreba sociálnych kontaktov – môže ísť o sociálne kontakty na rovnakej úrovni v rámci podniku, čiže v pracovnom styku, ale aj v mimopracovnom styku; patrí sem napríklad dobrá spolupráca, priateľstvo, hrdosť na príslušnosť k podniku a podobne,
- potreba prináležitosti, partnerského vzťahu – práca, zamestnanie sa stáva pre mnohých ľudí oblasťou, kde ľudia nadväzujú známosti, priateľstvá a podobne.

4.5 Teórie motivácie pracovného jednania

Problematika motivácie sa skúma v súvislosti s pracovným správaním a konaním ľudí. Všetci autori, ktorí sa snažia odkryť podstatu motivácie pristupujú k jej skúmaniu cez formulovanie odpovede na otázku, „Prečo ľudia pracujú“. Na základe tohto prístupu sa postupne vyvinulo niekoľko teórií motivácie pracovného jednania. Z množstva existujúcich teórií pracovného jednania je potrebné vyzdvihnúť najmä Herzbergerovu dvojfaktorovú teóriu motivácie.

Dvojfaktorová teória motivácie

Psychológ Frederik Herzberg vyvinul dvojfaktorovú teóriu motivácie založenú na motivátoroch a hygienických faktoroch.

Hygienické faktory predstavujú základné ľudské potreby na pracovisku, ktoré nemotivujú, ale je potrebné ich uspokojiť.

Motivátory poháňajú ľudí za výsledkami.

Hygienické faktory:

- plat a odmeny
- pracovné podmienky
- politika spoločnosti
- postavenie
- pracovné istoty

Motivátory:

- dohľad a samostatnosť
- život na pracovisku
- osobný život
- úspech
- uznanie

- záujem o prácu
- zodpovednosť
- postup

Základným hygienickým faktorom sú plat a odmeny, kde môžeme zaradiť základnú mzdu, prémie, rôzne sociálne východe, dovolenky, poskytnutie služobného auta a podobne. Ďalej sú to pracovné podmienky, kde zaraďujeme pracovné prostredie, vybavenie pracoviska a pracovnú dobu. Medzi hygienické faktory patrí aj politika spoločnosti. Potom je to postavenie a pracovné istoty. Medzi hygienické faktory zaraďujeme okrem dohľadu a samostatnosti, ktoré sa týkajú rozsahu kontroly, ktorú jednotlivec má aj úroveň a typ medziľudských vzťahov na pracovisku. V neposlednom rade je dôležitým hygienickým faktorom aj osobný život, do ktorého možno zaradiť rodinu, priateľov a podobne.

Medzi motivátory patrí úspech, ktorý je často považovaný ako jeden z najúčinnejších motivátorov a silný zdroj motivácie. Potom je to uznanie a záujem o prácu. Taktiež zodpovednosť a postup, pretože povýšenie, pokrok a zvyšujúce odmeny sú síce dôležité, ale často je práve pocit možného postupu hlavným motivátorom.

Teória očakávania

Teória očakávania rozoberá príčiny motivácie pracovného konania. Autorom tejto teórie je Wroom. Rovnica teórie očakávania je nasledovná:

$$M = f (V \cdot E)$$

kde: M – úroveň motivácie,

V – valencia (subjektívna hodnota výsledku jednania, ku ktorej jednanie dospeje),

E - expektácia (subjektívna pravdepodobnosť očakávania).

Teória cukru a biča

Táto teória sa vzťahuje k používaniu odmien a trestov pre dosiahnutie žiaduceho správania.

Pod „cukrom“ najčastejšie rozumieme peniaze vo forme príjmov alebo prémie. Peniaze predstavujú pre mnohých silný motivačný faktor.

Pod „bičom“ rozumieme určité obavy zo straty zamestnania, príjmov, z nižších prémie a podobne. „Bič“ vždy bol a podľa môjho názoru aj naďalej bude silným stimulom. Pri jeho používaní sa však veľmi často stretávame s negatívami, ktoré sa prejavujú neochotou pracovníkov plniť pracovné úlohy nasmerované na dosiahnutie cieľov organizácie, zníženou kvalitou práce, zníženým pracovným výkonom a podobne.

4.6 Profil spoločnosti Jackuliak, s. r. o.

Firma Jackuliak, s. r. o. vykonáva svoje podnikateľské aktivity od januára 1993 na základe živnostenského oprávnenia ako fyzická osoba. Miestom podnikania, ako aj sídlom firmy je Lučenec. Hlavným predmetom činnosti je stolárska výroba. Svoje podnikateľské aktivity firma sústreďovala od začiatku na zákazkovú výrobu nábytku. Postupne s nárastom počtu jednotlivých zákaziek dochádzalo k nárastu objemu výroby, čo viedlo k vytvoreniu pracovných miest a zamestnaniu dvoch zamestnancov. Celkový počet zamestnancov sa každým rokom zvyšoval. V súčasnosti je zamestnanecká základňa tvorená približne 60 zamestnancami, pričom počet nie je presný, pretože to závisí od množstva zákaziek, ktoré firma má.

V súčasnosti je firma plne etablovaná na slovenskom trhu. Má stabilne zabezpečené vstupné suroviny pre jednotlivé výrobné programy a má zabezpečený stabilný okruh pravidelných obchodných partnerov, ktorým firma svoje produkty predáva. Dnes je výroba v značnej miere orientovaná na sériovú výrobu. Jej hlavnou náplňou sú dva výrobné programy, a to výroba celomasívnych bokov na sedacie súpravy a výroba smrekových nožičiek pre výrobcu celomasívneho skriňového nábytku.

Obchodným partnerom, ktorým firmy poskytuje celomasívne boky na sedacie súpravy je spoločnosť Divani Recliner Slovakia, s. r. o., výrobca kožených sedacích súprav so sídlom v Lučenci, v tesnej blízkosti súčasnej prevádzky firmy. A obchodným partnerom v prípade smrekových nožičiek je spoločnosť Sweedwood Slovakia, s. r. o., ktorá má sídlo v obci Závažná Poruba. Z pohľadu pripravovanej výroby „postelí z masívu“ sa predpokladá distribúcia hotových výrobkov v rámci celého Slovenska.

Hlavnými firmami, ktoré zabezpečujú dodávku materiálu sú:

- smrekové, bukové a dubové rezivo – JAF HOLZ s. r. o., Špačince,
- laky – A.L.K trade s. r. o., Banská Bystrica,
- lepidlá – TYCHE – Ing. Adler Marián, Zvolen.

V súčasnosti firma vlastní vlastné prevádzkové priestory – výrobnú halu, ktorej celková zastavaná plocha je 650 m² spolu s priestormi šatní a sociálnych zariadení pre zamestnancov, kuchynka na vydávanie stravy pre zamestnancov a tiež jedna miestnosť využívaná ako kancelária. Výrobná hala je úplne vybavená technológiou na stolársku výrobu. Firma má takisto umiestnené vlastné sušiarne v prenajatých priestoroch. Vo vlastníctve sa nachádzajú aj dve osobné autá a jedno úžitkové auto.

4.7 História spoločnosti

Začiatok obchodovania firmy Jackuliak, s. r. o. je súbežný so vznikom živnostenského oprávnenia dňa 29.01.1993, keď spustila prevádzku stolárskej výroby. Výroba produkcie do roku 2000 bola orientovaná hlavne na zákazkovú výrobu. Výroba bola kompletne vybavená technológiou na spracovanie masívneho dreva.

Zlomové obdobie vo vývoji firmy bol práve rok 2000, keď bola nakúpená nová technológia CNC – fréza. Tým sa vytvorili predpoklady pre úspešnú realizáciu projektu rozšírenia vlastnej zákazkovej výroby o ďalší stupeň výroby, o sériovú výrobu. Pritom bol využitý záujem dánskej spoločnosti na dodávku produkcie tvarovaných prvkov, t.j. „celomasívnych bokov na sedacie súpravy“, kde je nevyhnutné použiť na túto výrobu práve technológiu CNC frézy.

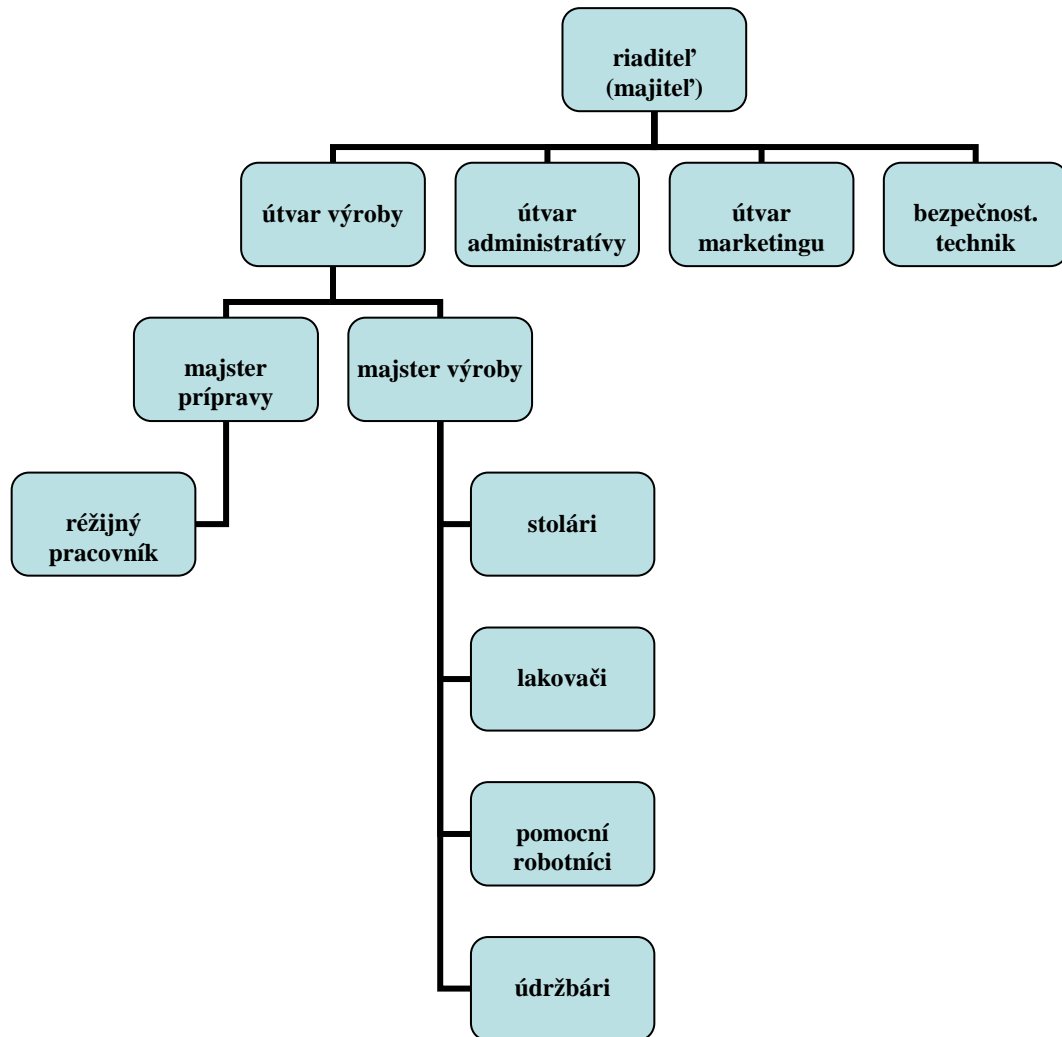
V auguste 2001 sa začal realizovať ďalší projekt na rozšírenie sériovej výroby o nový výrobný program, a to produkciu „smrekových nožičiek“ pre výrobcu celomasívneho skriňového nábytku. Tým sa dosiahol väčší podiel sériovej výroby na celkovom obrate firmy oproti podielu zákazkovej výroby. Zahájením druhého výrobného programu pre sériovú výrobu začal proces postupného úplného znižovania zákazkovej výroby na minimálnu úroveň.

Rok 2002 až 2008 je označovaný firmou ako obdobie stabilizácie výrobných programov v oblasti spracovania masívneho dreva, nárastu objemu výroby, zvýšenie produktivity práce a takmer úplnú minimalizáciu zákazkovej výroby.

Minulý rok, čiže v roku 2009 aj firma Jackuliak, s. r. o. pocítila účinky hospodárskej krízy, ktoré však nemali až taký nepriaznivý dopad na celkovú činnosť firmy, ako napríklad v prípade iných firiem.

Firma momentálne pracuje na projekte, ktorého cieľom je zahájenie vývoja a výroby nového výrobku (posteľ z masívu) tak, aby si firma posilnila svoje pozície na domácom trhu a zvýšila ambície presadiť sa v priebehu budúcich rokov na spoločnom európskom trhu. Realizáciou aktivít projektu si spoločnosť rozšíri svoje technologické vybavenie a zároveň získa nový výrobný program, ktorý jej zabezpečí upevnenie si pozície na súčasných trhoch a tým aj zvýšenie konkurencieschopnosti. Ďalej je to tiež lepšie využitie výrobného, technologického a ľudského potenciálu, určitú stabilizáciu a v nasledujúcich rokoch nárast objemu výroby, obratu, zisku a počtu pracovníkov.

4.8 Organizačná a riadiaca štruktúra spoločnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

Pod organizačnou štruktúrou podniku rozumieme usporiadaný súbor organizačných jednotiek v rámci podniku

Na čele spoločnosti stojí riadiateľ, ktorý je zároveň majiteľom podniku. Medzi jeho hlavné kompetencie patrí riadenie spoločnosti, tvorba stratégie a personalistika. Organizačnú štruktúru podniku ďalej tvorí útvár výroby, útvár administratívy, útvár marketingu a bezpečnostný technik. V rámci útvaru marketingu je dôležité podotknúť, že úlohou tohto útvaru je zabezpečovať podporu predaja, samotný predaj a podobne. Na týchto úlohách sa podieľa aj samotný riadiateľ podniku a majster prípravy výroby.

4.9 Zamestnanci

Na začiatku vzniku spoločnosti Jackuliak, s. r. o. bolo zamestnaných len pár zamestnancov. Postupne s nárastom počtu jednotlivých zákaziek dochádzalo k zvyšovaniu objemu výroby a následne k vytváraniu nových pracovných miest.

Členenie zamestnancov podľa pracovného zaradenia:

- pracovníci útvaru výroby:
 - o vedúci majster- príprava výroby,
 - o vedúci majster výroby,
 - o režijný pracovník,
 - o stolári,
 - o lakovači,
 - o pomocní robotníci,
 - o údržbári.
- THP pracovníci:
 - o administratívni pracovníci,
 - o pracovníci útvaru marketingu,
 - o bezpečnostný technik.

K 31. 12. 2009 bol vo firme celkový počet pracovníkov na plný úväzok a na dohodu o počte približne 60 zamestnancov s tým, že počet zamestnancov nie je stabilný, závisí od množstva zákaziek a objednávok, ktoré firma má.

Tab. 1
Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

Pohlavie	Počet	%
Muž	51	82
Žena	11	18
Celkom	62	100

Zdroj: vlastné spracovanie

V tab. 1 je zobrazená štruktúra zamestnancov firmy Jackuliak, s. r. o. podľa pohlavia. Pri analýze štruktúry zamestnancov podľa pohlavia je jasný prevládajúci počet mužov v porovnaní s počtom žien, keďže sa jedná o výrobný podnik, ktorý sa zaoberá činnosťou typickou pre mužskú populáciu. Ženy v danom podniku zastávajú prevažne pozície súvisiace s administratívnou činnosťou.

4.9.1 Mzdový a prémievý poriadok spoločnosti

Na účely hmotnej zainteresovanosti zamestnancov spoločnosti na dosiahnutých výsledkoch môžu byť priznané jednotlivým zamestnancom tieto zložky mzdy: tarifné a nadtarifné.

Tarifné zložky mzdy

Tarifná mzda je základom odstupňovania jednotlivých druhov pracovných činností, resp. funkcií podľa zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti. Výška tarifnej mzdy individuálneho zamestnanca závisí od jeho zaradenia do SN. Tarifná mzda je vyplácaná vo väzbe na odpracované hodiny za príslušný mesiac.

Nadtarifné zložky mzdy

Nadtarifné zložky mzdy sú súčasťou osobnej hmotnej zainteresovanosti zamestnancov na dosahovaných výsledkoch práce a výkonnosti za príslušné časové obdobie. Nadtarifnými zložkami mzdy sú **osobné ohodnotenia a prémie**.

Účelom poskytnutia osobného ohodnotenia je podnietiť trvalý rozvoj odborných predpokladov, osobných schopností a vlastností pre úspešný výkon funkcie; prehĺbiť diferenciáciu osobnej hmotnej zainteresovanosti podľa dosahovaných výsledkov práce a výkonnosti.

Osobné ohodnotenie poskytuje podnik len za skutočne odpracovanú dobu vrátane prác navyše. Konkrétnu výšku osobného ohodnotenia navrhuje priamy nadriadený a schvaľuje konateľ firmy.

Podnik poskytuje svojim zamestnancom aj mesačné prémie, ktoré však nie sú pravidelné a ak ich poskytuje, tak len vtedy, ak sú splnené nasledovné podmienky:

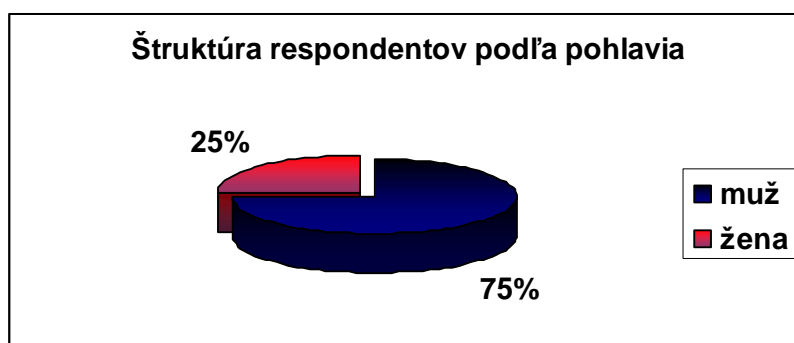
- zamestnanec riadne a včas nastupuje do práce; dodržiava prestávky v práci a z práce odchádza až po skončení pracovného času; zamestnanec riadne plní pracovné úlohy v súlade s pokynmi; neporušuje pracovnú disciplínu a podobne,
- zamestnanec odpracuje počas príslušného kalendárneho mesiaca v každom pracovnom dni plný počet pracovných hodín.

Skúmaný podnik vo svojom mzdovom a prémievom poriadku uvádza aj **osobitné ohodnotenie**. Uvádza, že jeho účelom je podnietiť a motivovať vedúcich zamestnancov k riadnemu a efektívnemu vedeniu a organizácii práce ich priamo podriadených zamestnancov. Osobitné ohodnotenie prideluje a schvaľuje konateľ spoločnosti. Pridelenie osobitného ohodnotenia nemá nárokový charakter a v plnom rozsahu závisí od spokojnosti zamestnávateľa s prácou zamestnancov.

4.10 Analýza výsledkov dotazníka

Dotazníkový prieskum bol realizovaný v spoločnosti Jackuliak, s. r. o. so sídlom v Lučenci. Dotazník obsahuje 18 otázok, na ktoré odpovedali 40 respondenti. Jednotlivé otázky sú vyhodnocované pomocou štatistickej metódy triedenia kvalitatívnych znakov – kontingenčných tabuliek, ktoré sú aj graficky zobrazené. Na grafické zobrazenie sú použité grafy, ktoré sú najvhodnejšie a poskytujú nám jasný prehľad riešenia jednotlivých otázok.

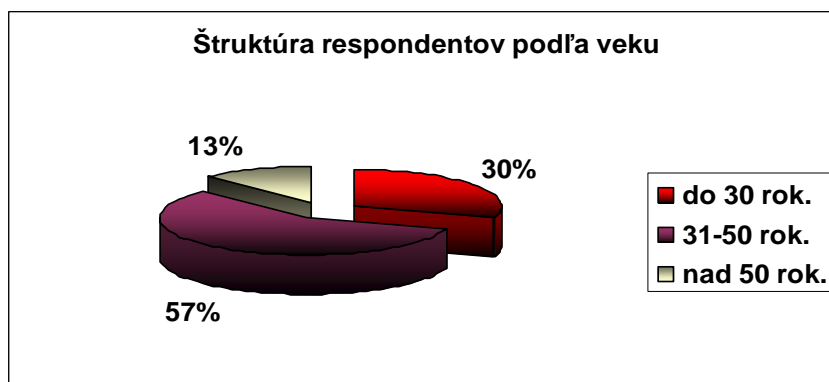
Otázka č. 1: *Pohlavie?*



Graf 1

Z uvedeného grafu vyplýva, že v opýtanej skupine respondentov je prevládajúci počet mužov, ktorí predstavujú 75 % (30) oproti pracovníkom ženského pohlavia, ktorí tvoria 25 % (10) z celkového počtu opýtaných. Štruktúra respondentov podľa pohlavia je podstatné a dôležité kritérium, pretože na základe neho sa hodnotia i ďalšie odpovede. A je známe, že existujú rozdiely v zmysľaní mužov a žien. A možno konštatovať, že ide o adekvátnu vzorku respondentov z hľadiska celkovej štruktúry zamestnancov.

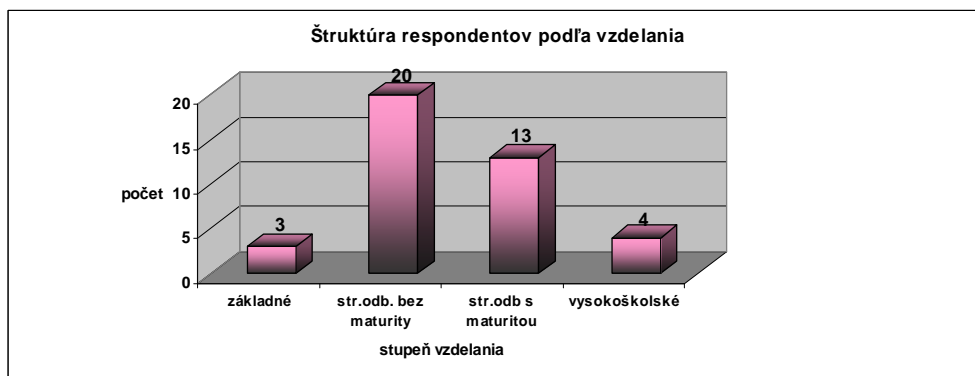
Otázka č. 2: *Do akej vekovej kategórie patríte?*



Graf 2

Spracovaním tejto otázky a následným grafickým zobrazením bolo zistené, že prevládajúci počet respondentov, presnejšie 57 % (23) patrí do vekovej kategórie od 31-50 rokov. Druhú najpočetnejšiu skupinu tvoria respondenti patriaci do vekovej kategórie do 30 rokov. Predstavujú 30 % (12) z celkového počtu opýtaných. Posledná veková kategória nad 50 rokov predstavuje len 13 %, čo je 5 respondentov. Na základe zistených informácií možno konštatovať, že v danom podniku pracuje väčšina zamestnancov v strednom veku.

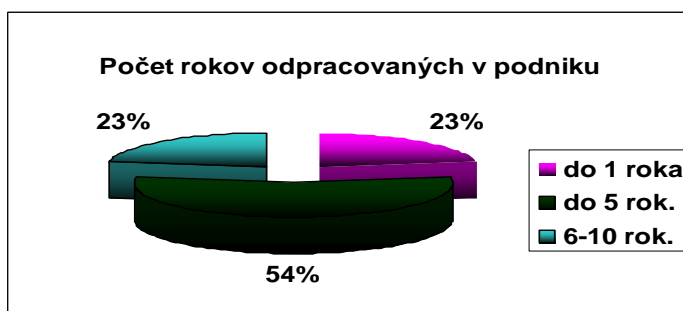
Otázka č. 3: Vaše dosiahnuté vzdelanie?



Graf 3

Otázka č. 3 sleduje dosiahnuté vzdelanie všetkých respondentov. Cieľom tejto otázky bolo vyhodnotiť a posúdiť na akej vzdelanostnej úrovni sa respondenti nachádzajú. Bolo zistené, že v podniku sú zastúpené všetky úrovne vzdelania, pričom za najnižšie dosiahnuté vzdelanie sa považuje základné, ktoré majú 3 (7,5%) zamestnanci z celkového počtu opýtaných. Za najvyššie dosiahnuté vzdelanie sa považuje v podniku vysokoškolské, ktoré majú 4 (10%) zamestnanci. Najviac respondentov, presnejšie 20 (50%), má dosiahnuté stredné odborné vzdelanie bez maturity a 13 (32,5%) opýtaní majú stredné odborné s maturitou. Uvedenú štruktúru taktiež považujem za podstatnú a bola použitá pri vyhodnocovaní ďalších otázok.

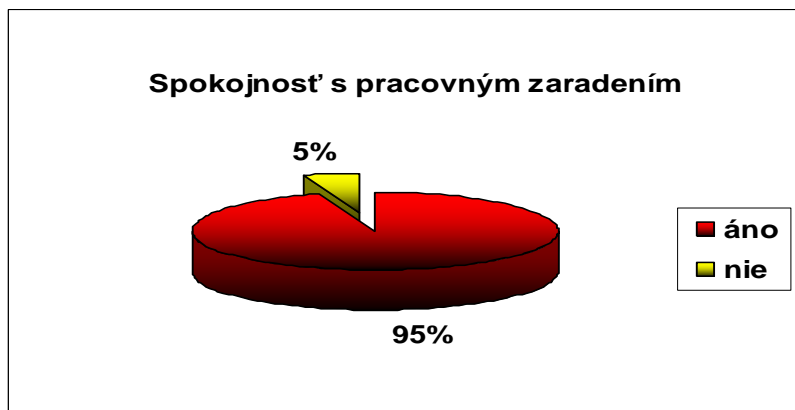
Otázka č. 4: Počet rokov odpracovaných vo firme, v ktorej momentálne pracujete?



Graf 4

Vypracovanie uvedenej otázky, ktoré je zobrazené v grafe 4 nám poskytuje prehľad o počte rokov, ktoré odpracovali jednotliví respondenti v danom podniku. Z celkového počtu opýtaných, 54 % (22) tvorí kategória do 5 rokov. Ostatné dve kategórie, do 1 roka a 6-10 rokov, predstavujú 23 % (9).

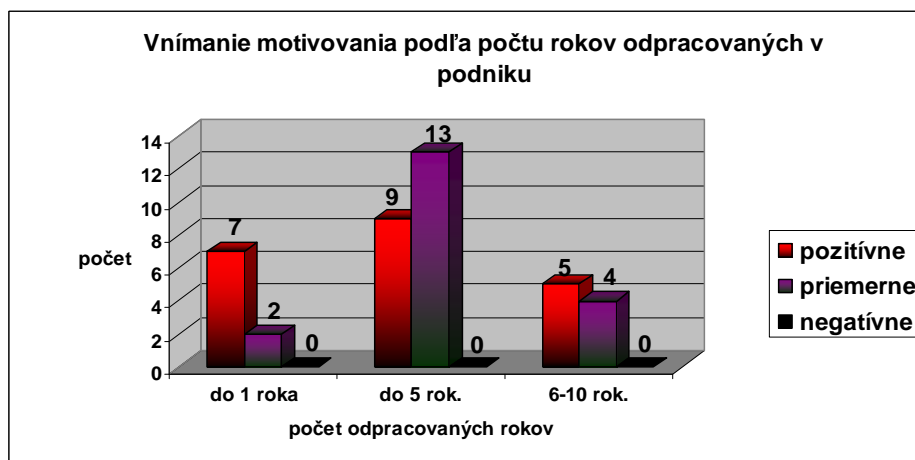
Otázka č. 5: Ste spokojný/á s pracovným zaradením v podniku?



Graf 5

Vyhodnotenie otázky č. 5 nám poskytuje prehľad o spokojnosti respondentov so svojou pracovnou pozíciou, resp. so svojím pracovným zaradením. Pretože to, ako vníma zamestnanec motivovanie zo strany vedenia podniku je často spojené práve s tým, či je daný zamestnanec spokojný so svojím pracovným zaradením. V skúmanom podniku sme zistili, že väčšina respondentov je spokojná s pracovnou pozíciou, ktorú v podniku zastáva. To znamená, že až 95 % (38) opýtaných odpovedalo kladne a len nepatrný počet, 5 % (2), záporne.

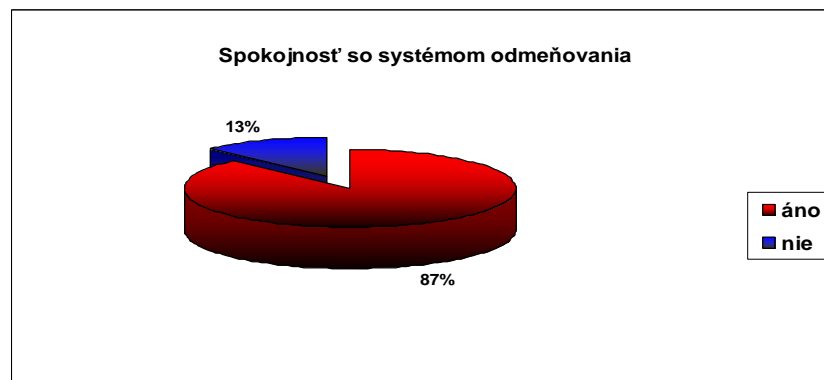
Otázka č. 6: Ako vnímate motivovanie zo strany vedenia podniku?



Graf 6

Otázku č. 6, ktorá bola zameraná na vnímanie motivácie zo strany vedenia je vyhodnotená podľa počtu rokov odpracovaných v podniku. Pretože určite najlepšie vedie ohodnotiť úroveň motivácie v danom podniku zamestnanci, ktorí tam už pár rokov pôsobia. V prípade respondentov pracujúcich do 1 roka, 7 z nich vnímajú motivovanie zo strany vedenia podniku pozitívne a 2 priemerne. Pri druhej kategórii do 5 rokov, 13 respondentov sú toho názoru, že motivovanie je priemerné a 9 odpovedali pozitívne. A v kategórii 6-10 rokov 5 respondentov reagovali na túto otázku pozitívne a 4 priemerne. Ani jeden z opýtaných neodpovedal negatívne. Na záver tejto otázky možno skonštatovať, že 52,5 % opýtaných vníma motivovanie ako pozitívne a 47,5 % priemerne.

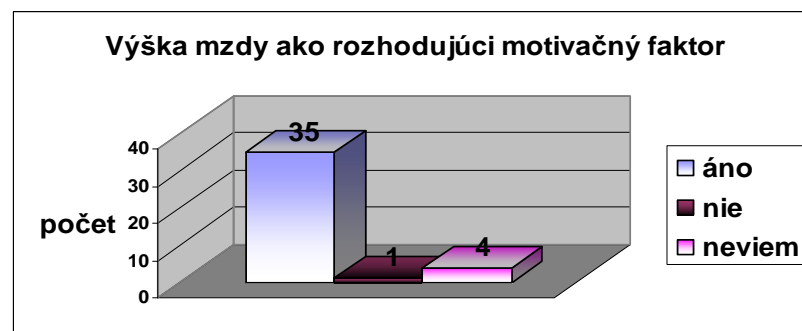
Otázka č. 7: Ste spokojní so systémom odmeňovania vo Vašej firme?



Graf 7

Z uvedeného grafu 7 vyplýva, že prevládajúci počet respondentov, presnejšie 87 % (35) z celkového počtu opýtaných, sú spokojní so systémom odmeňovania. A len 13 % (5) odpovedalo záporne, teda sa vyjadrilo negatívne. Systém odmeňovania je dôležitý motivačný prostriedok. Ide o spôsob stanovenie miezd a plátov, prípadne aj zamestnaneckých výhod. Slúži ako prostriedok kompenzácie pracovníkov za odvedenú prácu.

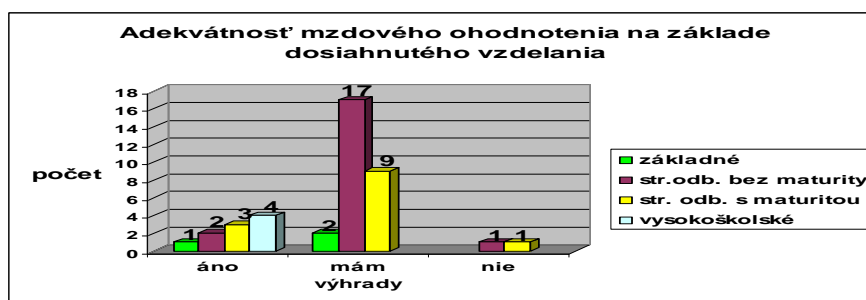
Otázka č. 8: Znamená pre Vás výška mzdy rozhodujúci motivačný faktor?



Graf 8

Grafické zobrazenie vypracovanej otázky č. 8 nám jednoznačne poukazuje na dôležitosť mzdy ako rozhodujúceho motivačného faktora. Väčšina respondentov bez ohľadu na pohlavie, vzdelanie a vek uviedla odpoveď „áno“. To znamená, že pre väčšinu opýtaných je výška mzdy rozhodujúci motivačný faktor. Len 1 (3%) respondent odpovedal záporne a 4 (10%) respondenti sa nevedeli k otázke vyjadriť. Čiže je možné skonštatovať, že mzda z pohľadu pracovníka plní funkciu motivačnú a jej význam by nemal byť organizáciou podcenený.

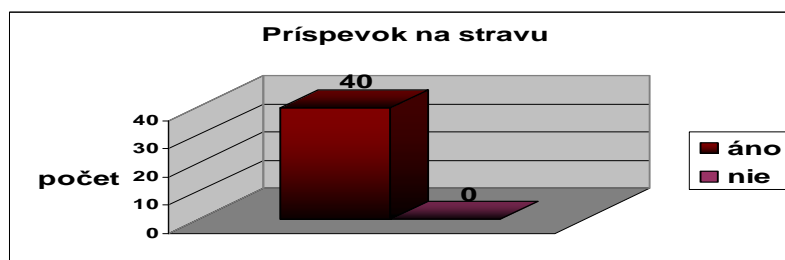
Otázka č. 9: Je Vaše mzdové ohodnotenie adekvátne Vášmu pracovnému výkonu?



Graf 9

Vyššie uvedený graf 9 nám jasne zobrazuje odpovede respondentov týkajúce sa mzdového ohodnotenia. To, či je mzdové ohodnotenie adekvátne pracovnému výkonu je skúmané na základe dosiahnuté vzdelania. 1 respondent so základným vzdelaním je spokojný so svojím mzdovým ohodnotením, pričom 2 respondenti s daným typom vzdelania majú výhrady. Z celkového počtu respondentov so stredným odborným vzdelaním bez maturity, 2 vyjadrili spokojnosť so svojím mzdovým ohodnotením a až 17 respondentov má výhrady. 1 z opýtaných odpovedal záporne. Niekoľko respondentov so stredným odborným vzdelaním s maturitou odpovedalo kladne a 9 respondentí majú výhrady. Vysokoškolsky vzdelaní pracovníci sú jasne toho názoru, že ich mzdové ohodnotenie je adekvátne ich pracovnému výkonu.

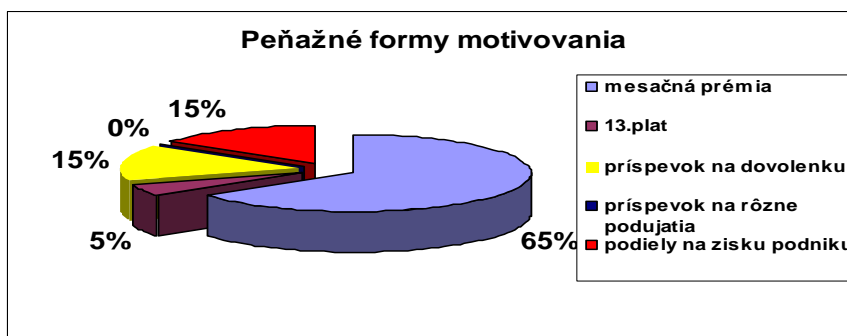
Otázka č. 10: Využívate poskytovaný príspevok podniku na stravu?



Graf 10

Z grafického zobrazenia, ktoré bolo získané vypracovaním otázky č. 10 vyplýva, že na otázku, či podnik poskytuje svojim zamestnancom príspevok na stravu, všetci respondenti bez ohľadu na vek, vzdelanie a pohlavie odpovedali „áno“.

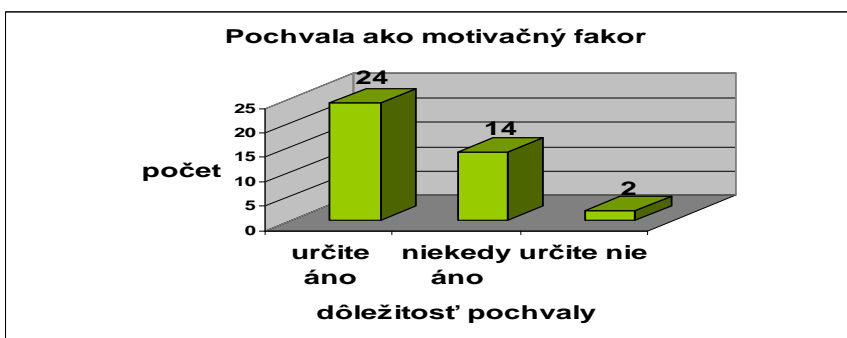
Otázka č. 11: Ktorá z nasledujúcich peňažných foriem by Vás najviac motivovala?



Graf 11

Otázka č. 11 sa zaoberá tým, aké peňažné formy by najviac motivovali zamestnancov podniku. Z opýtaných 40 respondentov označilo 65 % (26) mesačnú prémie. To znamená, že väčšinu opýtaných by najviac motivovala mesačná prémie. Z grafického zobrazenia vidíme, že 15 % (6) respondentov označilo odpoveď „príspevok na dovolenku“ a rovnaké percento vníma podieľy na zisku podniku ako faktor, ktorý by prispel k zvýšeniu ich úrovne motivácie. Ani jeden z respondentov neoznačil odpoveď „príspevok na športové, kultúrne a iné podujatia“.

Otázka č. 12: Myslíte si, že pochvala Vášho nadriadeného je pre Vás dôležitý motivačný faktor?

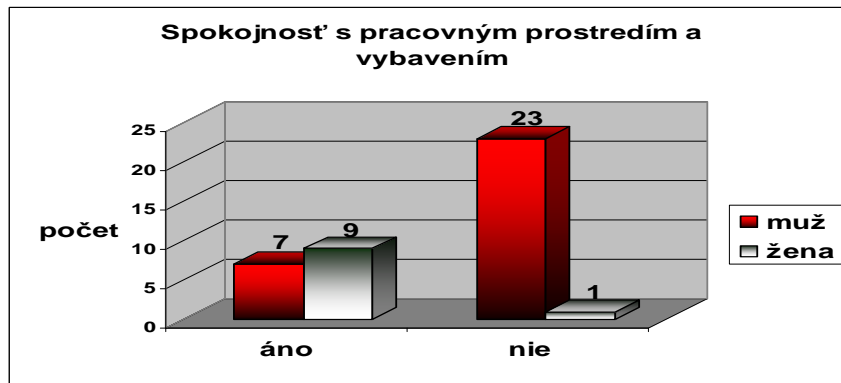


Graf 12

Grafické zobrazenie otázky č. 11 znázorňuje problematiku pochvaly ako motivačného faktora. Pochvalu možno považovať za dôležitý motivačný faktor a vyplýva to aj z prieskumu uskutočňovaného v podniku, kde 24 respondenti, čo je 60 %, si myslí, že pochvala má dôležité postavenie v problematike motivácie. 14 (35%) respondenti vnímajú

pochvalu ako motivačný faktor, ktorý má svoj význam len v určitých situáciách, to znamená, že sa stotožňujú s odpoveďou „niekedy áno“. A len zanedbateľné percento (5%) opýtaných nepovažuje pochvalu za dôležitú v súvislosti s motiváciou.

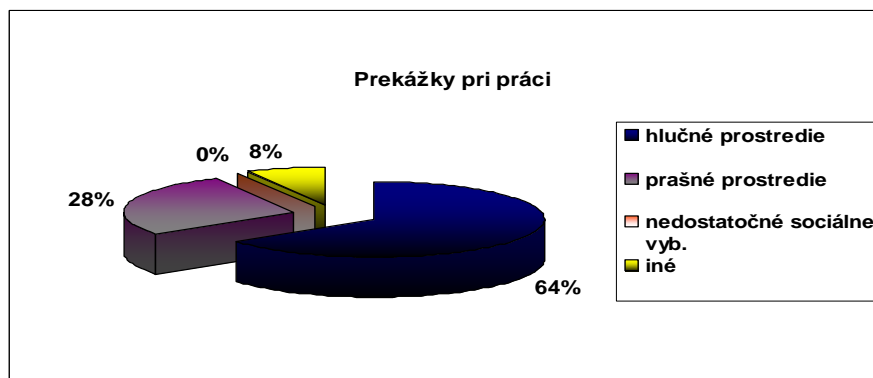
Otázka č. 13: Ste spokojný/á s pracovným prostredím a pracovným vybavením vo Vašom podniku?



Graf 13

Spokojnosť s pracovným prostredím bola zisťovaná na základe pohlavia. Pretože v praxi sa často stretávame s rozdielnymi požiadavkami ohľadom pracovného prostredia a pracovného vybavenia v prípade žien a v prípade mužov. Vyhodnotenie môžeme sledovať v grafe 13, ktorý nám znázorňuje to, ako sú zamestnanci skúmaného podniku spokojní s pracovným prostredím. Z celkového počtu respondentov až 23 mužov vyjadrilo nespokojnosť a 7 muži sa vyjadrili pozitívne. V prípade žien sme dospeli k záveru, že väčšina je spokojná s prostredím, v ktorom pracuje a súvisí to aj s tým, že prevažná väčšina žien v podniku je súčasťou manažmentu. Možno zhodnotiť, že 60 % respondentov nie je spokojných s pracovným prostredím a 40 % z celkového počtu respondentov je spokojných.

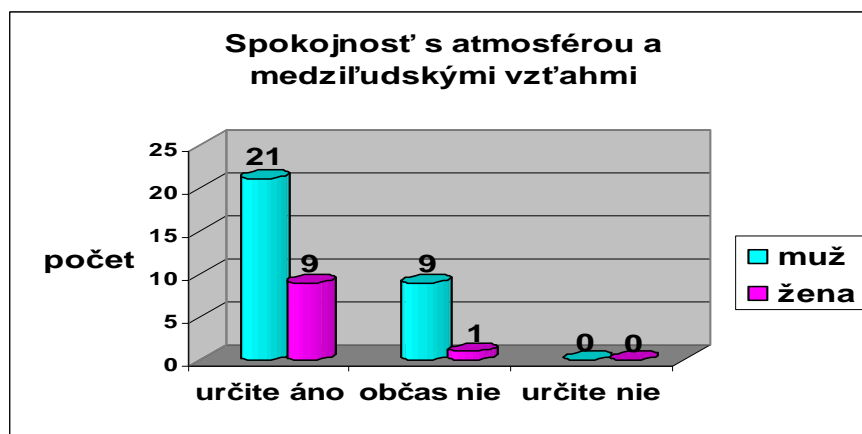
Otázka č. 14: Čo Vám z uvedených možností najviac prekáža pri vykonávaní práce?



Graf 14

Spracovaním otázky č. 14 sme zisťovali, čo zamestnancom podniku najviac prekáža pri vykonávaní práce. Táto otázka zároveň nadväzuje na predchádzajúcu otázku, ktorá skúmala spokojnosť s pracovným prostredím a vybavením, kde mnoho respondentov vyjadrilo svoju nespokojnosť. Výsledky hovoria o tom, že až 64 % (26) respondentov označilo ako prekážku „hlučné prostredie“, ktoré je pre výrobný podnik veľmi časté. Za hlučným prostredím nasleduje prašné prostredie. S touto prekážkou pri práci sa stotožňuje 28 % (11) respondentov. Odpoveď „nedostatočné sociálne vybavenie“ neoznačil ani jeden z opýtaných, čo naznačuje, že v tomto smere je podnik dostatočne vybavený. Niekoľkí opýtaní uviedli iné prekážky, z ktorých najviac dominovala odpoveď „spokojnosť a žiadne prekážky“. Ale celkovo možno zhodnotiť, že za najväčšie prekážky pri vykonávaní práce považujú zamestnanci hlučné prostredie a na druhom mieste je to prašné prostredie.

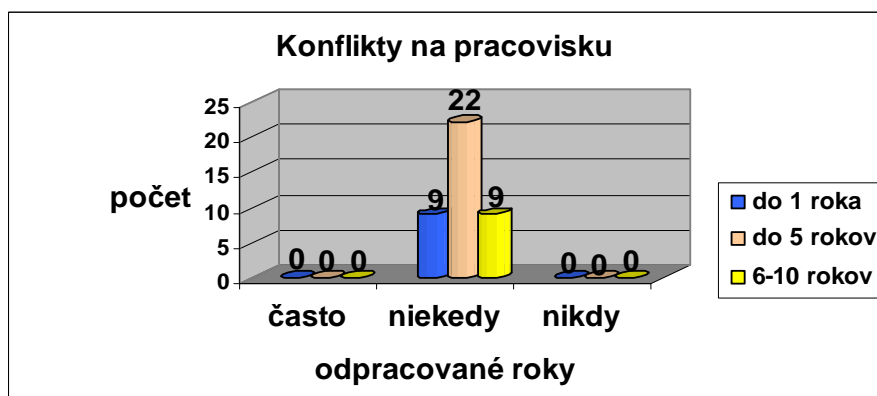
Otázka č. 15: Ste spokojný/á s atmosférou a medziľudskými vzťahmi na pracovisku?



Graf 15

Spokojnosť s atmosférou a medziľudskými vzťahmi na pracovisku je veľmi dôležitá pre úspešné motivovanie a taktiež pre výkonnosť pracovníkov. Preto do dotazníkového prieskumu bolo zahrnutá aj otázka zameraná na túto problematiku. Spracovanie bolo realizované na základe pohlavia. Dospeli sme k záveru, že väčšina respondentov je spokojná s atmosférou a medziľudskými vzťahmi, ktoré vládnu na pracovisku. 21 mužov a 9 žien, čo je spolu 75 %, sa vyjadrilo pozitívne, že vzťahy medzi spolupracovníkmi, ale aj medzi podriadenými a nadriadenými sú veľmi dobré. Z celkového počtu respondentov 9 muži a 1 žena, to predstavuje spolu 25%, vnímajú občas „dusnú atmosféru“ v rámci medziľudských vzťahov. Ale ani jeden opýtaný neuviedol, že je vyslovene nespokojný s atmosférou a vzťahmi na pracovisku.

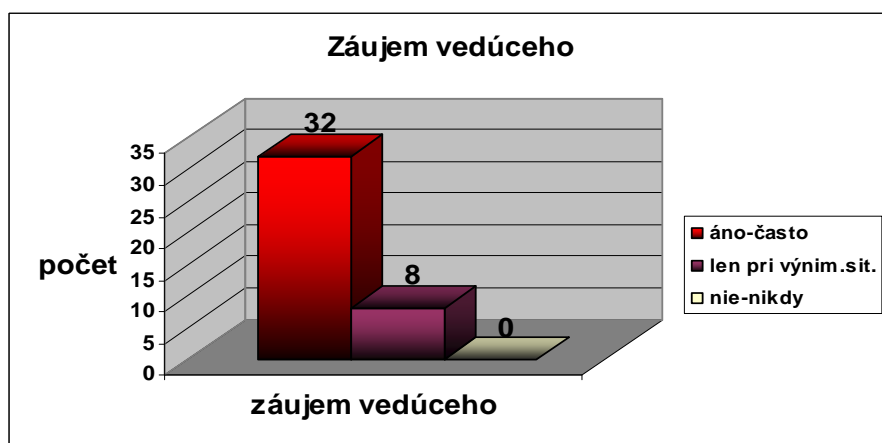
Otázka č. 16: *Vznikajú konflikty na pracovisku?*



Graf 16

Graf 16 rieši otázku konfliktov. Je samozrejmé, že na každom pracovisku sa vyskytnú konfliktné situácie. Tomu je niekedy veľmi ťažké zabrániť. A dôkazom toho sú aj výsledky získané spracovaným tejto otázky, ktoré jednoznačne hovoria o tom, že aj v danom podniku sa niekedy vyskytnú konflikty a sú toho názoru všetci respondenti bez ohľadu na dobu odpracovanú v konkrétnom podniku.

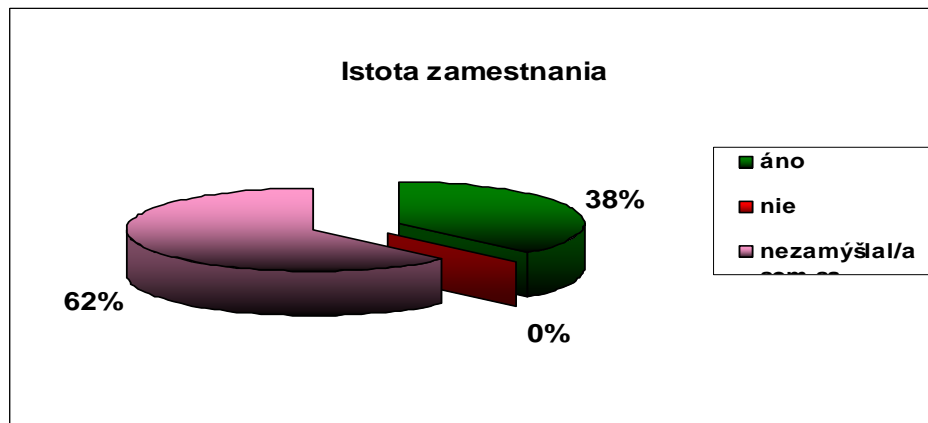
Otázka č. 17: *Zaujíma sa Váš vedúci o Váš názor, resp. nájde si čas Vás vypočuť?*



Graf 17

Z grafického vyhodnotenia otázky č. 17 vidíme, že väčšina respondentov, 80 % (32), uviedla, že vedúci má záujem o ich názor, že si nájde čas ich vypočuť. Pričom len pár respondentov si myslí, že je to len pri výnimočných situáciách. Celkovo možno zhodnotiť, že väčšina respondentov je spokojná so záujmom vedúceho, čo je potrebné považovať za pozitívum, pretože to často pomáha odkrývať problémy, ktoré môžu mať vplyv na motiváciu a s tým spojenú výkonnosť zamestnancov.

Otázka č. 18: Myslíte si, že máte istotu zamestnania?



Graf 18

Spracovaním otázky č. 18 a následného grafického zobrazenia vyplýva, že 62 % (25) z celkového počtu respondentov sa nad tým, či majú istotu zamestnania v podniku nezamýšľalo. Z toho vyplýva, že to nie je pre nich rozhodujúce. 38 % (15) si myslí, že majú istotu zamestnania. Ani jeden respondent sa k vyššie uvedenej otázke nevyjadril záporne.

Zdroj: vlastné spracovanie

Daná kapitola nám poskytuje prehľad o jednotlivých výsledkoch dotazníka realizovaného vo vybranej spoločnosti. Dotazník je graficky spracovaný a zároveň aj stručne slovne charakterizovaný.

Cieľom bolo posúdenie úrovne motivácie v danej organizácii a následne navrhnutie určitých odporúčaní v súvislosti s danou problematikou.

5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

V súvislosti s dosiahnutými výsledkami z realizovaného dotazníka je možné uviesť určité návrhy a odporúčania pre zlepšenie motivácie a zároveň posilnenie spokojnosti pracovníkov vybraného podniku.

Prevažná väčšina pracovníkov, ktorí boli zahrnutí do dotazníkového prieskumu je spokojná so svojim pracovným zaradením. Možno to považovať za pozitívum vo firme, pretože spokojný pracovník sa usiluje podať čo najlepší výkon, snaží sa prispieť svojou prácou k dosiahnutiu cieľov organizácie. Taktiež sa snaží nielen o uspokojovanie svojich potrieb, ale aj potrieb organizácie ako celku. A preto by podnik mal ponechať danú štruktúru zamestnancov a nepresúvať ich na iné pracovné pozície.

Možno skonštatovať, že prevažná časť opýtaných považuje mzdu za rozhodujúci motivačný faktor. Z peňažných foriem motivovania je pre nich motivujúca najmä mesačná prémie, ktorú im aj podnik poskytuje, aj keď nie v takej výške v akej by si prial. Je to spôsobené tým, že momentálne skúmaný podnik pociťuje ťažkú finančnú situáciu spôsobenú globálnou hospodárskou krízou. Danú nespokojnosť zamestnancov je možné eliminovať aj tým, že vedenie podniku bude usporadúvať pravidelné porady, kde budú pracovníci informovaní o aktuálnej situácii v podniku. Môže to viesť k tomu, že si zamestnanci začnú uvedomovať, že v súčasnej nepriaznivej situácii je hodnotou už len istota v zamestnaní, nad ktorou sa mnoho respondentov doteraz nezamýšľalo.

Firme by sme mohli odporučiť v aktuálnej nepriaznivej situácii taktiež rôzne alternatívne formy odmeňovania, napríklad poskytovanie rôznych odmien v podobe malých pozorností pri sviatkoch, životných jubileách zamestnancov a podobne. Vedie to k posilneniu lojality a stability v podniku, ale taktiež to môže mať kladný dopad na dôveru medzi zamestnancom a zamestnávateľom, čo má následne často kladný dopad na výkon a celkovú výkonnosť zamestnancov. Pričom nie je podmienkou, že dané formy odmien a pozorností musia mať peňažnú formu.

Medzi ďalšie alternatívne formy odmeňovania možno zaradiť rôzne príspevky na športové a kultúrne podujatia, aj keď sa respondenti vyjadrili, že to nie je pre nich podstatný motivačný faktor, ale môže to byť spôsobené aj tým, že podnik ich týmto spôsobom doposiaľ nemotivoval.

V rámci nehmotných stimulov je to tiež pochvala, ktorú taktiež mnoho respondentov považuje za dôležitý motivačný faktor. Podnik každoročne a to na konci roka

usporadúva akciu, resp. stretnutie všetkých zamestnancov podniku, súčasťou ktorej je aj príhovor majiteľa, ktorý hodnotí výkony svojich zamestnancov počas celého roka. Hodnotí a diskutuje sa o tom, ktoré vytýčené ciele sa podarilo splniť a na koľko percent sa ich podarilo splniť. Potom tiež, čo by sa do budúcnosti malo zlepšiť, aké sú ďalšie ciele a podobne. Takéto stretnutia majú obyčajne pozitívny účinok. A nielen majiteľ, ale ktorýkoľvek vedúci by mal považovať za samozrejmosť rôzne pochvaly a ohodnotenia. Pochvala má nasledovať bezprostredne po záslužnom výkone a tak by to aj malo byť, pretože uznanie vyslovené s dlhším časovým odstupom často nie je také účinné. A preto v takejto nepriaznivej situácii, aká je momentálne v spomínanom podniku by mali vedúci podniku zamerať svoju pozornosť aj na nehmotné stimuly, ako je napr. spomínaná pochvala a poskytovať ju svojim zamestnancom pravidelne a nie len pri rôznych príležitostných situáciách, pretože pochvala je mocným faktorom, ktorý nič nestojí.

V súvislosti s pracovným prostredím a vybavením nadpolovičná väčšina opýtaných vyjadrila nespokojnosť. Za najväčšie prekážky pri práci považujú prašné a hlučné prostredie. Keďže sa jedná o výrobný podnik, ktorý sa zaoberá stolárskou výrobou je to pochopiteľné, ale napriek tomu je potrebné, aby podnik pracovnému prostrediu venoval väčšiu pozornosť, akú momentálne venuje. Existuje niekoľko riešení, ako je napríklad zabezpečenie viac vetracích otvorov vo výrobných halách, poskytnutie špeciálneho odevu, alebo taktiež poskytnutie ochranných rúšok, ktoré zabraňujú vdychovaniu veľkého množstva prachu. Nepriaznivé hlučné prostredie je možné riešiť napríklad zakúpením a poskytnutím ochranných pomôcok pre uši. V súčasnosti existuje veľké množstvo alternatív na riešenie problému a následné eliminovanie nespokojnosti v súvislosti s prašnosťou a hlučnosťou.

Pracovné vzťahy v podniku výrazne ovplyvňujú atraktivitu a úspešnosť podniku. Ľudia neradi pracujú v podniku, kde sú zlé medziľudské vzťahy. Naopak podnik, kde sa manažment díva na zamestnanca ako na rovnocenného partnera, poskytuje mu príležitosť podieľať sa na riadení, poskytuje mu všetky dôležité informácie a počúva ho, je považovaný za atraktívneho, ktorý má so získavaním a stabilizáciou pracovníkov menej problémov. Môžeme zhodnotiť, že vzťahy a atmosféra na pracovisku sú priaznivé a podnik by sa mal snažiť o udržanie danej situácie. Mohli by sme navrhnúť častejšie usporadúvanie spoločenských akcií, rôzne neformálne stretnutia, na ktorých by sa zamestnanci podniku lepšie spoznali aj mimo pracovného života a určite by to prispelo k upevneniu vzťahov na pracovisku.

ZÁVER

Motivácia sa stala neoddeliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov v každom podniku. Byť sám motivovaný a byť schopný motivovať druhých sa považuje za veľmi lákavú záležitosť. Motivácia je dôležitým faktorom úspešnosti, pretože motivovaní pracovníci vykonávajú svoje pracovné úlohy s vyšším nasadením a ochotou, čo sa následne preukáže v efektívnom pracovnom výkone a v spokojnosti pracovníkov.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo posúdiť úroveň vplyvu motivácie na výkonnosť pracovníkov vo vybranom podniku. Cieľ bol realizovaný v spoločnosti Jackuliak, s. r. o. so sídlom v Lučenci.

Hlavnej časti bakalárskej práce predchádzala teoretická časť, v ktorej sú uvádzané názory domácich a zahraničných autorov na tému manažment, osobnosť človeka v manažmente, motivácia, pracovná motivácia a faktory znižujúce výkonnosť pracovníkov, ako je napríklad stres, konflikty a podobne.

Na základe štúdia odbornej literatúry sú vo výsledkoch práce stručne charakterizované zdroje motivácie, motivačné teórie a faktory motivácie. Potom sú to tiež základné informácie týkajúce sa spoločnosti, v ktorej bol hlavný cieľ bakalárskej práce realizovaný.

Prieskum na získanie informácií o úrovni motivácie v danom podniku bol realizovaný prostredníctvom dotazníka. Dotazník pozostával z 18 otázok, na ktoré zodpovedala príslušná vzorka respondentov, presnejšie 40 zamestnanci vybraného podniku. Uvedený dotazník sa nachádza v prílohách práce.

Zistené výsledky boli podrobne analyzované, pričom sú uvádzané slovné i grafické závery výsledkov a následne sú navrhnuté odporúčania na zlepšenie motivácie zamestnancov vo vybranom podniku.

Prieskum v spoločnosti Jackuliak, s. r. o. potvrdil skutočnosť, že prevažná väčšina respondentov v rámci hmotných stimulov považuje mzdu za rozhodujúci motivačný faktor. Z peňažných foriem by ich najviac motivovala mesačná prémie, ktorú im podnik aj poskytuje, ale nie v takej výške, v akej by si prial. Hmotná odmena býva často považovaná za hlavný stimulačný prostriedok, najmä preto, že je hlavným zdrojom existenčných prostriedkov.

Ani nehmotné stimuly by nemali byť podceňované, pretože často majú silnejší a predovšetkým dlhodobejší motivačný účinok. V rámci nehmotných stimulov je to

pochvala, ktorú mnoho opýtaných považuje za dôležitý motivačný faktor. Ktorýkoľvek vedúci by mal považovať za samozrejmosť rôzne pochvaly a ohodnotenia. Dokonca aj obyčajné „ďakujem“ je dôležitou a málo používanou odmenou, ktorá v konečnom dôsledku nič nestojí a môže mať pozitívny motivačný účinok.

K úspechu spoločnosti je tiež potrebné taktiež pozitívne prostredie na pracovisku, teda priaznivé vzťahy medzi podriadenými navzájom, ale aj medzi nadriadenými a podriadenými. Z analýzy výsledkov dotazníka vyplýva, že väčšina respondentov je spokojná s atmosférou a medziľudskými vzťahmi, ktoré vládnu na pracovisku. Pre každý podnik by malo byť dôležité udržanie pozitívneho prostredia na pracovisku. Zamestnanci majú právo očakávať dobré zaobchádzanie a porozumenie. Základom dobrých medziľudských vzťahov je komunikácia, či už na vertikálnej alebo horizontálnej úrovni, pretože otvorená komunikácia, prostredníctvom diskusie či porady dokáže zachrániť organizáciu pred mnohými problémami. Veľmi dôležitá je dôvera - jednoducho nebáť sa rozprávať o svojich prianiach, problémoch, prípadne aj nespokojnostiach. Vedenie organizácie by malo jasne a zrozumiteľne vysvetľovať zamestnancom ciele a hodnoty organizácie, vysvetľovať im, aké správanie sa od nich očakáva. Každý podnik by sa mal zaujímať o názory svojich podriadených, nájsť si čas ich vypočuť, pričom by sa mala akceptovať pluralita názorov.

Z prieskumu realizovaného v danom podniku vyplýva, že prevažná väčšina respondentov je toho názoru, že ich vedúci sa zaujíma o ich názory a nájde si čas ich vypočuť. Jednou z možností, ako upevňovať vzťahy na pracovisku, je usporadúvanie rôznych akcií, či už pri konkrétnych príležitostiach, či podobne. To môže mať tiež veľmi pozitívny dopad na motiváciu zamestnancov k lepšiemu výkonu.

V prieskume bola zisťovaná aj spokojnosť zamestnancom s pracovným prostredím a vybavením. Mnoho opýtaných vyjadrilo svoju nespokojnosť. K úspešnej motivácii prispievajú aj dobré pracovné podmienky a vybavenie na pracovisku, pretože každý zamestnanec má právo na priaznivé a dôstojné podmienky bez ohľadu na to, či je to robotník, ktorý v prevažnej miere pracuje manuálne, alebo je to manažér, administratívny pracovník a podobne. V mnohých prípadoch platí zásada „spokojný zamestnanec – dobrý zamestnanec“.

Na záver by sme mohli zhodnotiť, že situácia v podniku v súvislosti s motiváciou nie je zlá, ale je tu čo vylepšovať a tomu zodpovedá aj odpoveď na otázku týkajúcu sa vnímania motivácie, pretože mnoho zamestnancov vníma motivovanie zo strany vedenia podniku ako priemerné.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ADAIR, J. 2004. *Efektívni motivace*. Praha: ALFA Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, J. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BIELIK, P. 2006. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Nitra: SPU, 2006. 319 s. ISBN 80-8069-698-5.
5. EGGERT, M. A. 2005. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.
6. FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.
7. HELLER, R. 2005. *Príručka manažéra*. Bratislava: IKAR, 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X.
8. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. *Podniková kultúra*. Bratislava: EKONÓM, 2008. 102 s. ISBN 978-80-225-2424-7.
9. KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008, 184 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
10. KOCIANOVÁ, R. 2004. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
11. MAJTÁN, M. 2003. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.
12. MALEJČÍK, A. 2000. *Základy manažmentu*. 3. nezm.vyd. Nitra: SPU, 2000. 117 s. ISBN 80-7137-687-6.

13. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. – UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Základy manažmentu*. 1.vyd. Nitra: SPU, 2007. 119 s. ISBN 978-80-8069-979-6.
14. NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M. 2005. *Jak motivovať sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
15. PAŠKA, Ľ. 2004. *Manažment výroby*. Nitra: SPU, 2004. 182 s. ISBN 80-8069-374-6.
16. PLAMÍNEK, J. 2007. *Tajemství motivace*. Praha: GRADA Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
17. SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. 2.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1.
18. SZARKOVÁ, M. 1998. *Psychológia pre manažérsku prax*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 1998. 187 s. ISBN 80-88870-10-0.
19. URBAN, J. 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
20. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. nezm.vyd. Nitra: SPU, 2007. 166 s. ISBN 978-80-8069-956-7.
21. WEIHRICH, H. – KOONTZ, H. 1993. *Management*. 1. vyd. Praha: VICTORIA Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

PRÍLOHY

Príloha č. 1 Dotazník

Dotazník

Vážení respondenti, prosím Vás o vyplnenie príslušného dotazníka, ktorý je súčasťou spracovania mojej bakalárskej práce. Mojm cieľom je na základe Vašich odpovedí zistiť, čo Vás pri práci motivuje, čo Vám na pracovisku chýba, ktoré motivačné faktory majú pre Vás najväčší význam a podobne. Bolo by mojm potešením, keby ste na jednotlivé otázky odpovedali úprimne, pričom sa jedná o anonymný dotazník, ktorý bude použitý len pre účely spracovania mojej bakalárskej práce. Pri vyplňaní dotazníka zakrúžkujte vždy len jednu odpoveď, s ktorou sa najviac stotožňujete. Vopred ďakujem za spoluprácu!

1. Pohlavie?

- a) muž
- b) žena

2. Vaše dosiahnuté vzdelanie?

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

3. Do akej vekovej kategórie patríte?

- a) do 30 rokov
- b) 31- 50 rokov
- c) nad 50 rokov

4. Počet rokov odpracovaných vo firme, v ktorej momentálne pracujete?

- a) do 1 roka
- b) do 5 rokov
- c) 6 – 10 rokov

5. Ste spokojný/á s pracovným zaradením v podniku?

- a) áno
- b) nie

6. Ako vnímate motivovanie zo strany vedenia podniku?

- a) pozitívne – vedenie dostatočne venuje svoju pozornosť motivovaniu zamestnancov

- b) priemerne – je to dobré, ale mohlo by sa to zlepšiť, uveďte v čom.....
- c) negatívne – vedenie venuje málo pozornosti motivovaniu svojich zamestnancov

7. Ste spokojní so systémom odmeňovania vo vašej firme?

- a) áno
- b) nie

8. Znamená pre Vás výška mzdy rozhodujúci motivačný faktor?

- a) áno
- b) nie
- c) neviem posúdiť

9. Je Vaše mzdové ohodnotenie adekvátne Vášmu pracovnému výkonu?

- a) áno
- b) mám výhrady
- c) nie

10. Využívate poskytovaný príspevok podniku na stravu?

- a) áno
- b) nie

11. Ktorá z nasledujúcich peňažných foriem by Vás najviac motivovala?

- a) mesačná prémie
- b) 13. plat
- c) príspevok na dovolenku
- d) príspevok na športové, kultúrne alebo iné podujatia
- e) podiely na zisku podniku

12. Myslíte si, že pochvala Vášho nadriadeného je pre Vás dôležitý motivačný faktor?

- a) určite áno
- b) niekedy áno
- c) určite nie

13. Ste spokojný/á s pracovným prostredím a pracovným vybavením vo Vašom podniku?

- a) áno
- b) nie

14. Čo Vám z uvedených možností najviac prekáža pri vykonávaní práce?

- a) hlučné prostredie
- b) prašné prostredie
- c) nedostatočné sociálne vybavenie
- d) iné, uveďte čo.....

15. Ste spokojná/ý s atmosférou a medziľudskými vzťahmi na pracovisku?

- a) určite áno
- b) občas nie
- c) určite nie

16. Vznikajú konflikty na pracovisku?

- a) často
- b) niekedy
- c) nikdy

17. Zaujíma sa Váš vedúci o Váš názor, resp. nájde si čas Vás vypočuť?

- a) áno - často
- b) len pri výnimočných situáciách
- c) nie – nikdy

18. Myslíte si, že máte istotu zamestnania v podniku?

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