

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

**ZHODNOTENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VYBRANOM
PODNIKATEĽSKOM SUBJEKTE
(Bakalárska práca)**

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra ekonomiky a manažmentu
Školiteľ:	Ing. Adriana Veselá, PhD.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Andrea Sliacka čestne vyhlasujem, že bakalársku prácu „Zhodnotenie ľudských zdrojov vo vybranom podnikateľskom subjekte Železničné opravovne a strojárne Zvolen, a.s. (ŽOS Zvolen).“ som vypracovala samostatne a všetku literatúru, súvisiacu s vypracovaním bakalárskej práce, som uviedla v použitej literatúre.

V Nitre

.....
podpis autora

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani Ing. Adriane Veselej za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce. Chcem tiež pod'akovať Ing. Michalovi Balážovi vedúcemu útvaru personalistiky v podniku ŽOS Zvolen za ochotu a poskytnuté potrebné informácie k vypracovaniu bakalárskej práce.

Abstrakt

Cieľom mojej bakalárskej práce je zhodnotenie motivácie vo vybranom podnikateľskom subjekte. V úvode je popísaná motivácia ako dôležitá súčasť vedenia ľudí. Vedenie ľudí je základnou a veľmi dôležitou funkciou manažmentu podniku. Jadro práce je rozčlenené na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti charakterizujem motiváciu ako súčasť manažmentu, motívy a stimuly motivácie, motivačný proces, zdroje motivácie, pracovnú motiváciu a jej výkonnosť a nakoniec sa venujem teóriám motivácie. V praktickej časti stručne charakterizujem vybraný podnik, ktorým je ŽOS Zvolen a.s. Jeho základnú charakteristiku, predmet činnosti, členenie podniku a jeho orgány. Ďalej sa venujem štruktúre zamestnancov podľa pohlavia a úrovne vzdelania. Ďalšia časť je venovaná motivácii v podniku. Nakoniec praktickej časti je vypracovaný prieskum úrovne motivácie podniku na základe dotazníka. V závere mojej práce sú vyhodnotené výsledky daného prieskumu, na základe ktorého sú podávané návrhy opatrení. V motivácii sa zaujímame o správanie ľudí, napríklad o to, prečo pracujú rýchlejšie alebo tvrdšie, prečo prichádzajú do práce načas, prečo odovzdávajú vysoko kvalitnú prácu. Každý človek má individuálne potreby preto každého motivuje k práci a výkonu niečo iné. Z výsledkov mojej práce vyplýva, že podnik ŽOS Zvolen a.s. má motiváciu pracovníkov vybudovanú na dobrej úrovni, pretože si uvedomuje, že ľudský faktor je jedným z najdôležitejších v podniku. Medzi najväčšie motivačné faktory podniku patrí finančné ohodnotenie a istota zamestnania. Motivácia v podniku je dôležitá súčasť vedenia ľudí, pretože ovplyvňuje ich správanie a efektívna motivácia môže zvyšovať výkonnosť a kvalitu zamestnancov v podniku. Čo v konečnom dôsledku vplýva na celkovú prosperitu podniku.

Kľúčové slová

ľudské zdroje

motivácia

teórie motivácie

motivačné faktory

Abstract

The aim of my final thesis is to evaluate motivation in the chosen organisation. At the beginning of the project I describe motivation as one of the most important parts of the human resources. Human resources are one of the most important and basic function of an organisation. The core of the project is divided into two parts- theoretical and practical. In the theoretical part I described motivation as a part of management, motives and stimulus of motivation, process of motivation, sources of motivation, on the job motivation and its productivity and in the end I analysed theories of motivation. In the practical part I briefly described chosen organisation ZOS Zvolen. I focus on characteristics, line of business, divisions of business and its authorities. Further I focused on organisational structure of employees, diversity and level of education. Followed by motivation in the organisation. In the end of practical part I have done survey to find out the level of motivation in organisation.

In the end of my project I analysed the feedback from my survey which is the base for suggested improvements in the organisation. Motivation in general is focused on behaviour of employees, reasons why they work harder and faster, why they come to work on time and why they perform well. Everyone has individual needs and that is reason why everyone is motivated by different things. In the end of my project I find out that organisation ZOS Zvolen has built motivation to a high level because they know that the human factor in the organisation is one of the most important. The best motivation factors are good wages, bonuses and stability of employment. Motivation in the organisation is an important part of human resources because it affects the behaviour of employees. Effective motivation can lead to increased productivity and good quality staff in the organisation, which in the end can influence the prosperity of the organisation.

Key words

human resources

motivation

theory of motivation

motivation factors

Obsah

Obsah.....	6
Zoznam ilustrácií.....	7
Úvod.....	8
1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....	9
1.1.Charakteristika manažmentu.....	9
1.2.Vedenie ľudí.....	9
1.3. Motivácia.....	10
1.4. Motív a stimul.....	11
1.5. Motivačný proces.....	12
1.6. Zdroje motivácie.....	12
1.7. Pracovná motivácia.....	13
1.8. Teórie motivácie	13
1.8.1. Teórie motivácie zamerané na obsah.....	13
1.8.2. Teórie motivácie zamerané na proces.....	18
1.9. Pracovná motivácia a výkonnosť.....	21
2. Cieľ práce.....	22
3. Metodika práce.....	23
4. Výsledky práce.....	25
4.1. Charakteristika podniku.....	25
4.2. Štruktúra zamestnancov podniku.....	27
4.3. Motivácia zamestnancov podniku.....	28
4.4. Prieskum a vyhodnotenie výsledkov prieskumu.....	29
4.5. Zhrnutie výsledkov prieskumu.....	38
Záver a návrhy opatrení.....	39
Zoznam použitej literatúry.....	41
Prílohy.....	43

Zoznam ilustrácií

Obr. 1 [Vzťah zamestnancov k podniku].....	29
Obr. 2 [Spokojnosť zamestnancov so zastávajúcimi pracovnými miestami v podniku].....	30
Obr. 3 [Zrozumiteľnosť úloh a cieľov stanovených podnikom].....	30
Obr. 4 [Poskytovaná starostlivosť podniku o zamestnancov].....	31
Obr. 5 [Najviac ovplyvňujúci motivačný faktor].....	32
Obr. 6 [Úroveň motivácie v podniku].....	32
Obr. 7 [Cieľ motivácie, ku ktorému sú zamestnanci najviac motivovaní].....	33
Obr. 8 [Motivovanie podriadených pracovníkov prostredníctvom nadriadeného].....	34
Obr. 9 [Akceptovateľnosť nápadov a nových myšlienok podriadených pracovníkov].....	34
Obr. 10 [Dôležitosť príjemnej atmosféry a dobrého kolegiálneho vzťahu na pracovisku].....	35
Obr. 11 [Motivácia pracovníkov prostredníctvom výsledkov ich kolegov].....	36
Obr. 12 [Najviac negatívne vplyvujúci faktor na pracovisku].....	36
Obr. 13 [Využívanie jazykového kurzu poskytovaného podnikom].....	37

Úvod

Motivácia je súčasťou dôležitej funkcie manažmentu, vedenia ľudí. Ľudský faktor je najdôležitejším faktorom v podniku. Túto skutočnosť si uvedomuje aj podnik ŽOS Zvolen a.s., ktorý som si vybrala na zhodnotenie jeho úrovne motivácie. Motivácia udáva smer činností a príčiny prečo sa človek správa určitým spôsobom. Sú rôzne faktory ovplyvňujúce motiváciu človeka. Na pracovnú motiváciu najviac vplývajú faktory finančné ohodnotenie, istota zamestnania, atmosféra na pracovisku, osobná pochvala či sebarealizácia. Taktiež môže pôsobením niektorých faktorov dochádzať k demotivácií zamestnancov ako napríklad stresom alebo negatívnymi medziľudskými vzťahmi na pracovisku. Ľudské zdroje treba čo najefektívnejšou cestou nasmerovať k splneniu požadovaných cieľov, stanovených si organizáciou. Správnou motiváciou zamestnancov môže podnik doceliť zvyšovanie výkonu a kvality pracovníkov a taktiež zvyšovanie efektivity a produktivity podniku.

Práve tieto poznatky viedli k výberu témy bakalárskej práce, ktorá je „zhodnotenie ľudských zdrojov v podniku, konkrétne motivácia ľudských zdrojov.“

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotenie motivácie v podniku ŽOS Zvolen a.s. Železničné opravovne a strojárne Zvolen, a.s. sú modernou spoločnosťou na opravy motorových rušňov v Slovenskej republike. Splnenie ďalších parciálnych cieľov smerovalo k dosiahnutiu hlavného cieľa. Parciálne ciele a tým aj hlavný cieľ bol splnení na základe zhromaždenia a spracovania informácií použitím metódy opytovania, využitej v dotazníkovom prieskume.

Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická je zameraná na spracovanie informácií prostredníctvom knižných publikácií. Praktická časť sa venuje analyzovaniu motivácie vo vybratom prostredí.

1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky:

1.1. Charakteristika manažmentu

DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH chápu manažment ako proces koordinovania činností skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí, za účelom dosiahnuť určité výsledky, ktoré sa nedajú dosiahnuť individuálnou prácou. Títo autori citujú Druckera, ktorý je presvedčený, že zmyslom manažmentu je dosiahnuť produktívnu prácu ľudí. Dosiahnutie prestížneho konkurenčného postavenia na medzinárodnej scéne vyžaduje aby spoločnosť mala manažérske schopnosti. (1997)

Riadenie zahŕňa plánovanie, vytváranie organizačnej štruktúry, ktorá pomáha ľuďom dosiahnuť ciele a obsadzovanie jednotlivých pozícií najschopnejšími ľuďmi. Vyhodnocovanie, korigovanie ľudských aktivít tak isto patrí medzi významné funkcie manažmentu. Nie je možné kvalitne plniť tieto funkcie ak manažér nemá schopnosť viesť ľudí a nevie, ktoré ľudské faktory ovplyvňujú dosiahnutie požadovaných výsledkov. (KOONTZ, WEIHRICH, 1993)

Na rozdiel medzi vedením a riadením poukázali DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH v diele Management, kde citovali Davisa, ktorý tvrdí, že: „Vedenie je súčasť riadenia, ale nie je celým riadením. Vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovené ciele. Je to ľudský faktor, ktorý dáva skupinu dohromady a motivuje ju v orientácii na ciele. Manažérske aktivity ako napr. plánovanie, organizovanie a rozhodovanie sú veci bez života do tej doby, dokedy vedúci neotvorí u ľudí stavidla motivácie a nevedie ich k splneniu cieľov.“ (1997)

1.2. Vedenie ľudí

RUDY, PIŠKANIN a i. tvrdia, že: „Vedenie ľudí ako funkcia manažmentu odráža tú časť manažérskej práce, v rámci ktorej manažér motivuje pracovníkov, komunikuje, rieši konflikty a podobne. Manažment či už ako proces, alebo profesia je manažment ľudí.

Z tohto dôvodu vedenie ľudí ako funkcia manažmentu má veľký vplyv na efektívnosť manažérskej práce.“ (2002)

KACHAŇÁKOVÁ vo svojom diele uvádza, 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- splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku.“ (2003)

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je výber vhodného pracovníka so správnou náplňou práce a zodpovednosťou poskytovať všetkým pracovníkom konkrétne informácie s možnosťou ich rozvíjania a s motiváciou na udržanie ich produktivity. (ALEXY, BOROŠ, SIVÁK 2004)

1.3. Motivácia

Pôvod slova motivácia má korene v latinskom slova moveo- movere, čo znamená hýbať, pohybovať. V hrubom vyjadrení je motivácia odpoveďou na otázku, prečo sa jednotlivec správa tak či onak, prečo robí toto, a nie iné. (KOLLÁRIK, 2004)

HUDÁK, TOROK a VICEN chápu motiváciu ako: „Vnútorý stav, ktorý vyvoláva individuálne správanie v jednotlivých činnostiach, zaručuje dosiahnutie určitého cieľa. Úlohou manažérov je ovládať správanie pracovníkov prostredníctvom účinného ovplyvňovania na dosahovanie podnikových cieľov. Ovplyvňovanie správania pracovníkov podniku je kľúčom manažérov k zvyšovaniu produktivity práce, pretože výkonnosť je výsledkom správania pracovníkov.“ (2001)

V motivácií sa zaujímate o správanie ľudí, napríklad o to, prečo pracujú rýchlejšie alebo tvrdsie, prečo prichádzajú do práce načas, prečo odovzdávajú vysoko kvalitnú prácu alebo prečo sa rozhodnú pripojiť k niečomu alebo opustiť organizáciu atď. Existuje množstvo definícií motivácie, ktoré sa odlišujú spôsobom vyjadrenia či formuláciou, ale ktoré sa zvyčajne podobajú obsahom, čiže podstatou. Pre rozličné definície motivácie je spoločné, že ide o psychologický proces, t.j. o iteratívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky

(motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ. (SEDLÁK, 2001)

Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Efektívne pracujú, pretože majú silne vyvinutý pocit povinnosti- sú si vedomí toho, že ich úsilie slúži ako k uspokojeniu potrieb organizácie, tak aj k ich vlastným záujmom. (ARMSTRONG, 1999)

1.4. Motív a stimul

BOROŠ rozumie motívom to, čo niekoho podnecuje k činnosti, alebo to, čo potvrdzuje a dáva smer činnosti, ktorá aktivizovala človeka...Vo všeobecnosti sa motív uznáva, že je nevyhnutným pojmom pre objasňovanie ľudského správania a že motív vlastne znamená označenie určitých vnútorných pohnútok, ktoré vzbudzujú a udržujú aktivitu človeka a ktoré určujú, že sa správa určitým spôsobom. Môže ním byť všetko, čo človeka aktivizuje do činnosti, určuje smer a cieľ činnosti. Môžu to byť potreby, hodnoty, plány, ktoré si človek uvedomuje... Motív chápeme ako činiteľ, ktorý zvyšuje intenzitu výkonu a správania vôbec, zásobuje človeka dostatočným množstvom energie potrebnej na výkon, je to energizačný činiteľ. Motív je však aj činiteľ, ktorý určuje smer, či obsah správania ako dosahovania istého cieľa, to znamená, že je aj regulačným činiteľom. (2001)

Stimulácia predstavuje súbor vonkajších podnetov, ktoré majú určitým spôsobom usmerňovať správanie pracovníkov a pôsobiť na ich motiváciu. Znakom stimulu je zmena podmienok či okolností... Stimul môže pôsobiť motivačne vtedy, ak je v súlade s motivačným profilom a aktuálnou situáciou človeka, na ktorého má pôsobiť. Jednotliví ľudia sa vo svojich profiloch odlišujú, a aj každý jeden človek sa počas priebehu života mení. Každý podnet je zároveň súčasťou určitého komplexu podnetov, nepôsobí izolovane. Stimulácia je efektívna v prípade jednoduchých, nenáročných úloh alebo v prípade menšieho záujmu o prácu u pracovníkoch. Význam motivovania rastie pri zložitejších pracovných úlohách a pri vyhradenom záujme o prácu. (LETOVANCOVÁ, 2007)

1.5. Motivačný proces

Motivácia nie je jednorazový akt. Je to proces, na začiatku ktorého sú individuálne vnútorné pohnútky, potreby, vnímané ako neuspokojené. Tým sa vytvára určité napätie, ktoré vyvoláva aktivitu, orientovanú k určitému cieľu. Dosiahnutie tohto cieľa by malo priniesť uspokojenie, či už spoločenské, alebo osobné. V prípade dosiahnutia uspokojenia dochádza k posilneniu správania orientovaného na výkon. Dlhodobé neuspokojenie potrieb vedie k frustrácií. (LETOVANCOVÁ, 2007)

Ak sa určitý cieľ dosiahol, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabudúce zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba. V prípade ak sa cieľ nedosiahol, je málo pravdepodobné, že sa budú rovnaké kroky v budúcnosti opakovať. (ARMSTRONG, 2007)

1.6. Zdroje motivácie

Je veľmi dôležité vedieť z čoho motivácia pramení, aké sú jej zdroje. Prečo ľudia po niektorých veciach túžia viac a po niektorých menej.

Podľa VIŠŇOVSKÉHO, NAGYOVEJ a ŠAJBIDOROVEJ ako zdroje motivácie označujeme skutočnosti, ktoré motiváciu vytvárajú, t.j. skutočnosti, ktoré zakladajú dynamické tendencie a orientáciu (zameranie) ľudskej činnosti a ktoré významným spôsobom ovplyvňujú stálosť (pretrvávanie) týchto tendencií. Skutočností podieľajúcich sa na utváraní motivácie ľudskej činnosti je celý rad.

Ako základné zdroje motivácie autori udávajú tieto: (2003)

- potreby
- návyky
- záujmy
- hodnoty a hodnotové orientácie
- ideály

1.7. Pracovná motivácia

V rámci pracovného procesu, človek vykonáva celý rad činností zameraných na dosiahnutie určitých cieľov. Vnútorne pohnútky, ktoré jeho konanie a správanie aktivizujú sa nazývajú pracovné motívy a pracovná motivácia. (VOJTOVIČ a i., 2008)

MAJTÁN a i. definujú pracovnú definíciu ako: „ Jav, ktorý sa vyskytuje v zložitých súvislostiach vnútorného a vonkajšieho prostredia, v komplexe navzájom závislých, podmieňujúcich sa a premenlivých činiteľov. Vyznačuje sa systémovým usporiadaním rozličných činiteľov, ktoré vstupujú do vzájomnej interakcie a dynamizujú správanie človeka v pracovnom procese.“ (2003)

Pracovná psychológia vymedzuje pracovnú motiváciu ako príčinu, hnaciu silu, ktorá uvádza do pohybu psychické vlastnosti , schopnosti, čoho výsledkom je pracovný výkon. Okrem vnútorných pohnútok- motívov je pracovná motivácia úzko spätá s potrebami, návykmi, záujmami, pracovnými postojmi a podobne. (VOJTOVIČ a i., 2008)

1.8. Teórie motivácie

Rozdeľujeme do dvoch veľkých skupín, ktoré vznikli počas vývoja manažmentu. Tieto teórie nám hovoria o tom ako sa budú ľudia chovať v rozličných situáciách a keď na nich budú pôsobiť rôzne faktory.

patria sem:

- teórie zamerané na obsah
- teórie zamerané na proces

1.8.1. Teórie motivácie zamerané na obsah

Tieto teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie pracovníka a udržiavajú jeho správanie. Za motivačné

príčiny boli identifikované neuspokojené potreby, ktoré sú pre jedinca dôležité, a preto sa snaží o ich elimináciu. (FUCHSOVÁ, KRAVČÁKOVÁ, 2004)

Patria sem:

- Maslowova teória hierarchie potrieb
- Alderferova ERG teória
- Herzbergova dvojfaktorová teória
- McClellandova teória potreby úspechu

Maslowova teória hierarchie potrieb

Je najznámejšia motivačná teória, ktorú rozpracoval a prvý raz prezentoval Abraham Maslow v článku A Theory of Human Motivation. Maslow bol presvedčený, že motivácia v pracovnom procese prebieha nepretržite a že vzniká z potrieb, t.j. každý je motivovaný uspokojovaním neuspokojených potrieb. Pritom potreby nie sú rovnaké ani z hľadiska dôležitosti, ani z hľadiska obsahu. Existuje však určitá postupnosť v ich uspokojovaní. Na základe tejto postupnosti stanovil hierarchiu potrieb, ktoré v pracovnom prostredí aktivizujú správanie a konanie zamestnancov. (PINKOVÁ, FROHLICOVÁ, MASÁR, 2003)

Autor rozdelil potreby ľudí do piatich skupín, ktoré sú hierarchické od najnižšej po najvyššiu potrebu... Podľa Maslowovej teórie najprv sa musia uspokojiť potreby na nižších stupňoch a až potom nasleduje a stáva sa aktuálne uspokojenie potrieb na vyššej úrovni. Potrebu sebarealizácie možno uspokojiť len po uspokojení všetkých predchádzajúcich potrieb. (SEDLÁK, 2008)

1. Fyziologické potreby- ide o základné potreby človeka, ako je potrava, nápoje, prístrešie, znesiteľné pracovné podmienky a pod.
2. Potreby bezpečia- predstavujú bezpečnosť pred fyzickým a psychologickým ublížením, t.j. ochranu pred fyzickým úrazom, zdravotnú ochranu, život bez obáv zo straty zamestnania a možnosti pracovného uplatnenia a pod.

3. Sociálne potreby- súvisia so sociálnou podstatou človeka a znamenajú potrebu byť akceptovaný v kolektíve, byť jeho rovnoprávnym členom, mať možnosť zúčastniť sa na rozhodovaní.
4. Potreby uznania- znamenajú uvedomovanie si svojho významu, uznanie osobných kvalít pracovníka vedúcim a kolektívom, ocenenie výsledkov jeho práce. Uspokojenie týchto potrieb vedie k sebadôvere a prestíži.
5. Potreby sebarealizácie- znamenajú stotožnenie vykonanej práce s pocitom osobného rozvoja a spoločenského uplatnenia, splnutie osobných záujmov a vykonanej práce. Ich uspokojenie umožňuje jednotlivcovi plne realizovať potenciál svojho talentu a schopností. (SEDLÁK, 2008)

Alderferova ERG teória

Vzhľadom na určité pochybnosti v Maslowovej teórii potrieb koncom 60 rokov ju Clayton Alderfer modifikoval a vypracoval alternatívnu teóriu ľudských potrieb, známu ako teóriu ERG...Na rozdiel od Maslowovej teórie tento model netrvá na striktnnej hierarchii dvoch po sebe nasledujúcich skupín potrieb. (PINKOVÁ, FROHLICOVÁ, MASÁR, 2003)

Alderfer navrhol nasledovné tri kategórie ľudských potrieb: (BAJZÍKOVÁ a i.,2006)

1. Existenčné potreby. Odrážajú potrebu ľudí týkajúcu sa výmeny materiálov a energie a potrebu dosahovať a udržiavať rovnováhu s ohľadom na získanie určitých materiálnych predmetov. Hlad a smäd predstavuje nedostatok, sú to existenčné potreby. mzda, zamestnanecké výhody, pracovné podmienky sú ďalším druhom existenčných potrieb.
2. Vzťahové potreby. Zdôrazňujú, že ľudia nie sú sebestační jedinci, ale musia existovať v súlade s ostatnými. Základnou charakteristikou vzťahových potrieb je to, že ich uspokojenie závisí od procesu vzájomnosti a spolupatričnosti. Napríklad akceptácia, vzájomné pochopenie, vplyv tvoria prvky vzťahového procesu.
3. Potreba kvalifikačného rastu. Objavuje sa v priebehu času a prejavuje sa ako vnútorný rast a diferenciacia ľudí, ktorí postupne prekračujú hranice prostredia,

alebo organizácie. Potreba rastu stimuluje ľudí, aby rozvíjali svoj tvorivý potenciál a vlastné úsilie.

Herzbergova dvojfaktorová teória

Je to teória potrieb, no od ostatných sa líši tým, že hlavný dôraz kladie na následky motivovaného správania. Potreby sa chápu ako prvky vyvolávajúce správanie, ale pozornosť sa nesústreďuje na ich identifikáciu. Väčšia snaha je zameraná na špecifikovanie výsledkov z uspokojovania potrieb.(BERRYOVÁ, 2009)

Na základe empirického skúmania pracovníkov, týkajúceho sa uspokojovania ich potrieb, určili Frederick Herzberger a jeho spolupracovníci dve hlavné skupiny faktorov pôsobiacich na pracovnú motiváciu. A to sú: (SEDLÁK, 2008)

1. motivátory
2. hygienické, resp. udržiavacie faktory

1. Motivátory predstavujú dlhodobú potrebu sledujúcu psychologický rast. Majú vysokú úroveň motivácie a vedú k uspokojeniu. Väčšinou súvisia s obsahom práce vo vykonávanom zamestnaní. Uvádza šesť motivátorov: : (SEDLÁK, 2008)

- úspech
- uznanie
- samotná práca
- zodpovednosť
- postup
- osobný rast

2. Hygienické faktory, o ktorých sa predpokladá, že nevyvolávajú silnú motiváciu, ale sú potrebné na udržanie minimálnej úrovne uspokojenia tejto potreby, resp. vyhnutie sa jej neuspokojeniu. Pri určitej miere zabezpečenia týchto potrieb pracovníci ich nie veľmi sledujú. Javia sa teda ako periférne. Autori však zistili, že motivačne vplývajú vtedy, ak nie sú dostatočne splnené, čiže ak sa nedosahuje ich minimálna hranica.

Patri sem: (SEDLÁK, 2008)

- Systém manažmentu organizácie
- Spôsob kontroly
- Vzťahy s vedúcim
- Pracovné podmienky
- Zárobok
- Vzťahy so spolupracovníkmi životný štýl
- Vzťahy s podriadenými
- Pracovné postavenie
- Pracovná istota v zamestnaní

Rozdiel medzi motivátormi a hygienickými faktormi je podobný ako rozdiel medzi stimulmi a motívmi. Vnútorne motivátory sú súčasťou práce, objavia sa, až keď ju pracovník vykonáva. Z pohľadu Maslowovej teórie sem patria potreby uznania a seberealizácie, Alderferove rastové potreby. Vonkajšie faktory, v prípade že sú na dostatočnej úrovni, stávajú sa samozrejmom súčasťou práce a nevyvolávajú aktivitu. Pracovníci ich berú ako fakt. (LETOVANCOVÁ, 2007)

McClellandova teória potreby úspechu

David McClelland určil tri typy motivačných potrieb, ktoré môžu organizácie poskytovať svojim zamestnancom. Sú to: (PINKOVÁ, FROHLICOVÁ, MASÁR, 2003)

- potreba moci
- potreba spolupatričnosti
- potreba úspechu

Potreba moci znamená potrebu ovládať iné osoby, ovplyvňovať ich správanie a byť za ne zodpovedný.

Potreba spolupatričnosti je túžbou vytvárať a udržiavať priateľské vzťahy s inými osobami. Potreba úspechu je sklon pociťovať spokojnosť z úspechu. Osoby s touto potrebou sa usilujú konať určitým spôsobom a prežívajú uspokojenie len vtedy, keď dosiahnu vytúžený cieľ. (PINKOVÁ, FROHLICOVÁ, MASÁR, 2003)

Na margo potreby úspechu sa uvádza, že ju človek nadobúda a osvojuje si ju predovšetkým v detstve, ale motivácia k nej sa môže zvýšiť výcvikom v dospelosti. Táto skutočnosť je dôležitá najmä z hľadiska prípravy manažérov. Individuálna úroveň potreby úspechu má významný vplyv na výkon. Rozsiahli výskum potvrdzuje, že v mnohých prípadoch to môže byť silný motivátor. Vysoká úroveň potreby úspechu nezaručuje však automaticky vysokú výkonnosť. (SEDLÁK, 2001)

McClelland tvrdí, že potreba moci je najdôležitejším determinantom všeobecného manažérskeho úspechu. Osoby s vysokou potrebou úspechu majú tendenciu viac sa orientovať na osobný úspech. Osoby s vysokou potrebou spolupatričnosti často prejavujú príliš málo snahy presadiť sa, aby sa tak vyhli možnému previneniu voči skupine. (SEDLÁK, 2001)

1.8.2. Teórie motivácie zamerané na proces

Teórie motivačného procesu sa usilujú vysvetliť a opísať procesy, ktorými sa správanie motivuje, čiže ako sa vyvoláva, usmerňuje, udržiava a čím sa končí. Usilujú sa predpovedať, ako ľudia uspokojujú svoje potreby a zároveň opisujú, ako sa rozhodujú medzi alternatívami správania. Snažia sa teda opísať, ako jednotlivec rozhoduje o uspokojení svojej potreby. Najznámejšie teórie sú: (PINKOVÁ, FROHLICOVÁ, MASÁR, 2003)

1. teória ekvity, resp. rovnosti či spravodlivosti
2. teória očakávania
3. teória posilnenia

Teória ekvity

Podstatou Adamsovej teórie rovnosti je spravodlivosť. Sociálny subsystém organizácie tvoria ľudia a vzťahy medzi nimi, ktoré by mali byť aspoň akceptovateľné všetkými stranami, čo zaručí jeho fungovanie. Pracovníci sa rôznou intenzitou a rozličnými spôsobmi snažia udržať, resp. dosiahnuť rovnosť, t.j. istý bod equilibria. K presvedčeniu, že organizácia pristupuje, hodnotí a oceňuje pracovníkov podľa princípu rovnosti/nerovnosti, dochádza na základe subjektívne konanej bilancie hodnoty vlastných vstupov a výstupov s hodnotou vstupov a výstupov referenčnej osoby. Za vstup môže byť považovaná napríklad námaha, čas, vzdelanie a pod. Za výstup sa najčastejšie považuje odmena, no podľa preferencií jednotlivca to môže byť aj voľný čas, prisúdená právomoc a zodpovednosť, pracovné podmienky, istota zamestnania a pod. Bilančný nesúlad-nahodnotenie, alebo podhodnotenie pracovníka- je subjektívne vnímaný ako nespravodlivosť (nerovnosť). Táto situácia je hnacou silou, motiváciou k činnosti. Predmetná osoba sa snaží odstrániť nerovnosť. K riešeniu dochádza snahou o zmenu vlastných prípadne cudzích vstupov, alebo snahou o zmenu vlastných, prípadne cudzích výstupov. Riešením môže byť zmena komparovanej osoby, zmena percepcie osôb zúčastnených na porovnávaní, alebo únik zo situácie. (FUCHSOVÁ, KRAVČÁKOVÁ, 2004)

Teória očakávania

Teória očakávania je jednou z najúspešnejších teórií a pre manažérsku prax je výrazne použiteľná. Vysvetľuje nielen to, ako sa ľudia správajú, ale aj to, prečo tak reagujú a konajú. Základom tejto teórie je, že očakávanie považuje za motivačný faktor. To znamená, že zamestnanci sú ochotní urobiť niečo na dosiahnutie cieľa, ak veria v jeho hodnotu. Táto teória umožňuje manažérom viesť zamestnancov prostredníctvom cieľov, spájať ich individuálne potreby a ciele s cieľmi podniku. (PINKOVÁ, FROHLICOVÁ, MASÁR, 2003)

Model teórie očakávania vypracoval psychológ Victor Wroom. Wroom definoval motiváciu (silu) ako proces usmerňujúci voľbu alternatívnych foriem dobrovoľnej činnosti. Podľa jeho teórie motivácia konať určitým spôsobom závisí od miery očakávania, že za

činnosťou budú nasledovať príslušné dôsledky (výsledok) a od hodnoty, resp. atraktívnosti dôsledkov (výsledkov) pre konajúceho. (SEDLÁK, 2008)

Motivácia (sila) jednotlivca (pozitívna či negatívna) konať je produktom predpokladanej individuálnej hodnoty, ktorú človek pripisuje očakávanému cieľu (výsledku), násobenej vnímanou pravdepodobnosťou (očkávaním), že ciele sa dosiahnu, čiže: (SEDLÁK, 2008)

$$\text{Motivácia(sila)} = \text{hodnota výsledku} * \text{očkávanie výsledku}$$

Teória posilnenia

Skinnerova teória predpokladá, že skôr získané poznatky, dojmy a skúsenosti do značnej miery predurčuje reakcie človeka na podobné situácie v prítomnosti. Pozitívna motivačná skúsenosť je dobrým zázemím kladnej reakcie na novú príležitosť podobného druhu. Naopak, negatívna reakcia je podvedomou alebo i vedomou brzdou konania, ktoré vyústilo do negatívneho efektu (trest, sklamanie a pod.). (BAJZÍKOVÁ a i.,2006)

Skúmaním sa zistili štyri druhy, typy posilnenia a posilňovačov, ktoré môže manažér využiť na ovplyvňovanie správania zamestnancov. Sú to: (PINKOVÁ, FROHLICOVÁ, MASÁR, 2003)

1. Pozitívne posilnenie, pri ktorom sa posilňuje poskytnutím odmeny.
2. Negatívne posilnenie, namiesto poskytovania odmeny za žiaduce správanie sa uplatňuje „odmena“ v podobe kritiky, ktorá dáva jedincovi príležitosť, aby sa v budúcnosti vyhol nepríjemným následkom.
3. Utlmenie aktivity: ide tu o utlmenie, resp. oslabenie neželateľného správania. Jej cieľom je utlmenie určitého správania, najmä takého, ktoré sa predtým oceňovalo.
4. Trest: predstavuje nepríjemné následky vyplývajúce z neželateľného správania, akým je napríklad zlá práca, hádky, krádeže a pod.

Voči teórii posilnenia sú rôzne výhrady a mnohí manažéri pochybujú o jej efektívnosti. Do popredia sa dostáva najmä názor, že odmeňovanie resp. posilnenie výkonu je úplatkárstvo,

a že sa používa na manipulovanie s danou osobou. Napriek tomu viaceré významné firmy používajú práve tento prístup k motivácii. (PINKOVÁ, FROHLICOVÁ, MASÁR, 2003)

1.9. Pracovná motivácia a výkonnosť

Skúmať človeka v pracovnom procese neznamena len nachádzať individuálne odlišnosti medzi jedincami alebo skupinami. Znamená tiež podrobiť analýze jeho osobnostný potenciál a vytvoriť súlad medzi človekom a prácou, medzi jednotlivcami v skupine, medzi skupinou a organizáciou. (FUCHSOVÁ, KRAVČÁKOVÁ, 2004)

Výkonnosť je ovplyvňovaná mnohými faktormi. Ako dva základné v tomto vzťahu vystupujú predovšetkým schopnosti a úroveň motivácie pracovníka. Bežne sa predpokladá, že výkonnosť pracovníka je priamo závislá na jeho schopnostiach vykonávať určitú prácu. Tento empiricky potvrdený predpoklad sa uplatňuje v praxi pri výbere pracovníkov na určité funkčné miesta, pri výcviku, zvyšovaní kvalifikácie a tým aj úrovni schopnosti pracovníka. Zároveň treba zdôrazniť, že výkonnosť jedinca závisí aj od jeho motívov, stimulov, potrieb, hodnôt, cieľov a podmienok ich uspokojovania v pracovnom prostredí. Jeho výkonnosť je teda priamo závislá na tom, ako intenzívne je pracovník motivovaný, aby pracoval efektívne. Preto sa skúma, čo spôsobuje vysokú úroveň motivácie a ako je možno takéto podmienky v pracovnom procese vytvoriť. (MALEJČÍK, 2007)

Schopnosti a motivácie nepôsobia na úroveň výkonnosti nezávisle, ale skôr naopak, vo vzájomnom vzťahu. Ukazuje sa, že rast úrovne motivácie sa prejavuje výraznejšie na výkonnosti pracovníkov, ktorí majú väčšie schopnosti, ako u pracovníkov s nižšou úrovňou schopnosti. Podobne sa potvrdzuje aj opačný vzťah, že pri rovnakej úrovni motivácie dosahujú vyššiu výkonnosť pracovníci s väčšími schopnosťami. Empirické skúsenosti ukazujú, že výkonnosť je funkciou schopnosti a motivácii. Formálne ho možno zapísať: (MALEJČÍK, 2007)

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

2. Cieľ práce

Motivácia vysvetľuje príčiny správania jednotlivcov, udáva tomuto správaniu účel a smer. Sú rôzne podnety, ktoré motiváciu jednotlivcov zvyšujú ale aj znižujú. Každá spoločnosť sa snaží využívať rôzne motivačné faktory aby ovplyvnila správanie svojich zamestnancov pozitívnym spôsobom. Ako všetky organizácie aj ŽOS Zvolen a.s. sa snaží zvyšovať výkonnosť svojich zamestnancov prostredníctvom efektívnej motivácie.

Názov mojej bakalárskej práce je zhodnotenie ľudských zdrojov vo vybranom podnikateľskom subjekte. Keďže rozsah bakalárskej práce je obmedzený, zamerala som sa na motiváciu zamestnancov v podniku. Podnik, ktorý som si vybrala na jej zhodnotenie má názov ŽOS Zvolen a.s. Na tomto základe je sformulovaný **hlavný cieľ** bakalárskej práce, ktorým je:

- Zhodnotenie motivácie v podniku ŽOS Zvolen a.s.

Čiastkovými cieľmi, ktorými som sa snažila dosiahnuť hlavný cieľ sú:

- Zhodnotenie vzťahu zamestnancov k podniku z hľadiska ich spokojnosti
- Zhodnotenie motivácie v podniku, v rámci nej hmotné a nehmotné faktory, ovplyvňujúce motiváciu zamestnancov, pozitívnym ale aj negatívnym spôsobom.

3. Metodika práce

Objektom skúmania bakalárskej práce je zhodnotenie motivácie vo vybranom podnikateľskom subjekte, ktorým je ŽOS Zvolen a.s. Skúmanie je založené na vypracovaní teoretickej časti práce. Druhým východiskom skúmania je vypracovaná motivácia v podniku.

Metódy a postupy vypracovania bakalárskej práce:

- spracovanie a naštudovanie odbornej literatúry
- formulácia cieľa práce
- výber podnikateľského subjektu
- spracovanie interných zdrojov podniku
- vypracovanie a následné rozposlanie dotazníka
- vyhodnotenie výsledkov dotazníka a ich grafické spracovanie
- zhrnutie získaných výsledkov a vypracovanie návrhov opatrení

Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Získavanie informácií pre teoretickú časť pochádzalo z odbornej literatúry publikovanej domácimi a zahraničnými autormi. Získavanie informácií pre praktickú časť bolo založené na interných zdrojoch podniku a vlastnom prieskume úrovne motivácie.

Medzi interné zdroje podniku patrí:

- výročná správa podniku
- materiály personálnej charakteristiky
- organizačná štruktúra
- kolektívna zmluva
- konzultácie z vedúcim personálneho oddelenia

Získavanie informácií potrebných pre vypracovanie celej bakalárskej práce vychádzalo aj s konzultácií so školiteľom katedry manažmentu a šablóny bakalárskej práce SPU.

Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov:

- indukcia je metódou poznávania. Bola využívaná pri teoretickej časti.
- analýza aktuálneho stavu motivácie v podniku
- metóda riadeného rozhovoru, ktorej účelom bolo získanie informácií o analyzovanom podniku
- opytovanie, využité v dotazníkovom prieskume
- grafické spracovanie výsledkov dotazníka
- syntéza, využitá pri vyjadrení dosiahnutých výsledkoch
- dedukcia, využitá pri vyvodení záverov a návrhov zlepšenia

4. Výsledky práce

4.1. Charakteristika podniku:

Železničné opravovne a strojárne Zvolen, a.s. (ŽOS Zvolen) sú modernou spoločnosťou na opravy motorových rušňov v Slovenskej republike. Oprava železničných koľajových vozidiel (žkv.) má 138-ročnú tradíciu od vzniku železničných dielní vo Zvolene v roku 1872 ako predchodcu dnešných ŽOS Zvolen. Z pôvodných Železničných dielní s niekoľkými desiatkami robotníkov sa postupne stal významný závod na opravu železničných koľajových vozidiel s takmer 1000 zamestnancami. Ako rástol význam železničnej dopravy na území Slovenska, tak rástol aj význam zvolenských Železničných dielní, ktoré sa neskôr stali súčasťou Československých štátnych dráh. V roku 1967 bol položený základný kameň nového moderného závodu, ktorý sa zaradil medzi najvýznamnejšie železničné opravárenské závody v Československu. Za vzniku samostatnej Slovenskej republiky v roku 1993 bol podnik zaradený do štátneho podniku Železnice Slovenskej republiky (ŽSR). Veľmi významným obdobím je október 1994, keď prestali byť súčasťou ŽSR a vznikla akciová spoločnosť ŽOS Zvolen. Po ukončení privatizácie sa majoritným akcionárom ŽOS Zvolen, stal Zvolenský opravárenský závod, a.s.

Počas celého obdobia hlavná činnosť spoločnosti reflektovala potreby železníc v oblasti servisu a údržby koľajových vozidiel. Spoločnosť aj naďalej nadväzuje na tradíciu svojej hlavnej činnosti, pričom pružne reaguje na potreby trhu a to rozšírením core bussinessu o modernizácie dieselových elektrických lokomotív a dieselhydraulickej prímestskej motorovej jednotky na osobnú prepravu. Spoločnosť má pripravenú realizáciu aj ďalších modernizovaných typov vozidiel. Nie len opravy a modernizácie motorových rušňov, vozňov, vybraných typov osobných vozňov tvoria hlavný predmet činnosti spoločnosti. Súčasťou sú aj rekonštrukcie a prestavby železničných koľajových vozidiel, predaj rušňov po oprave alebo prestavbe, výroba a predaj náhradných dielov, tak ako aj renovácia súčiastok a veľa iných.

Cieľom spoločnosti je byť silne zákaznícky orientovaná, so schopnosťou flexibilne reagovať na potreby domáceho a zahraničného trhu.

Spoločnosť sa člení na dva hlavné úseky a to **divíziu LOKO a divíziu strojovej výroby.**

Ťažiskovou prevádzkou je divízia LOKO, v ktorej je možné vykonávať najnáročnejšie operácie pri rekonštrukcii a modernizácii žkv. Realizujú sa tu klasické opravy, rekonštrukcie a výroba náhradných dielcov nielen pre žkv, ale aj výroba strojových súčiastok a zostáv pre ostatných domácich aj zahraničných klientov. V divízii LOKO pracujú vyškolení odborníci s dlhoročnými skúsenosťami v požadovanom odbore.

Divízia strojovej výroby (SV) predstavuje v rámci ŽOS Zvolen samostatnú strategickú podnikateľskú divíziu, ktorá zabezpečuje výrobu a renováciu náhradných dielov pre opravy železničných koľajových vozidiel, so zameraním na špecializovanú oblasť výroby. Strojový park je neustále dopĺňaný o technologické zariadenia ako napríklad stroje na spracovanie plechov, ohraňovací lis, stroje na delenie materiálu. Okrem strojového opracovania sa divízia SV orientuje aj na výrobu a opracovanie zváraných konštrukcií. Veľká časť produkcie je exportovaná do zahraničia, pričom sa špecializuje na železničných ale aj neželezničných zákazníkov.

Orgány spoločnosti tvoria predstavenstvo, dozorná rada a vrcholový manažment.

Vrcholový manažment spoločnosti pozostáva z nasledovných pozícií:

- generálny riaditeľ
- finančný riaditeľ
- obchodný riaditeľ
- riaditeľ divízie LOKO
- technický riaditeľ
- marketingový riaditeľ
- riaditeľ divízie SV

Podrobnú organizačnú štruktúru podniku prikladám ako prílohu číslo 2.

K najdominantnejším partnerom, s ktorými ŽOS Zvolen spolupracuje patrí Železničná spoločnosť Slovensko, a.s., a Železničná spoločnosť CARGO, a.s.. Rozhodujúca časť produkcie firmy sa realizuje pre tieto spoločnosti. Komerčné aktivity spoločnosti sa rozširujú aj za hranice štátu. Prevažne do štátov EU. Spoločnosť chce svoje obchodné

aktivity rozšíriť aj smerom na východ, Balkán a aj do ďalších teritórií. V roku 2008 dosiahli hrubé tržby spoločnosti obrat vo výške 1 367 766 tis. Sk. Z toho organizačná jednotka Loko dosiahla obrat 1 268 233 tis. Sk. Kde medzi rozhodujúcich zákazníkom zaraďujeme ŽS Slovensko, ŽS Cargo. Obrat tržieb organizačnej jednotky SV tvorilo zvyšných 91 919 tis. Sk. Hlavným zákazníkom bola firma Rocla z Fínska. Ostatní zákazníci obidvoch jednotiek boli z krajín EU a v menšej miere tuzemskí zákazníci. Exportuje sa viac ako 90% produkcie do európskych krajín, preto aj v budúcnosti budú pre spoločnosť prioritou trhy Európskej únie.

4.2. Štruktúra zamestnancov podniku

Tab. 1

[Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia]

Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia	Muži	Ženy	Celkom
	548	90	638

Prameň: vlastné spracovanie

V súčasnosti spoločnosť zamestnáva 638 zamestnancov. Z toho 548 mužov, čo predstavuje 85,9 % a 90 žien, čo predstavuje 14,1%.

Tab. 2

[Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania]

Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania	Základné	Stredné bez maturity	Stredné s maturitou	Vysokoškolské
Muži	6	287	169	86
Ženy	13	18	50	9
Celkom	19	305	219	95

Prameň: vlastné spracovanie

Spoločnosť zamestnáva so základným vzdelaním 19 ľudí, so stredným bez maturity 305 ľudí, so stredným s maturitou 219 a 95 ľudí s vysokoškolským vzdelaním.

4.3. Motivácia zamestnancov podniku

Kľúčovú úlohu v personálnom manažmente hrá v súčasnosti motivácia. Cieľom motivácie zamestnancov podniku ŽOS Zvolen je aktívne ovplyvňovať správanie svojich zamestnancov a vytvoriť pozitívne postoje pracovníkov k podniku. Každý človek má individuálne potreby, preto každého motivuje k práci a výkonu niečo iné. Ako napríklad finančné ohodnotenie, pracovné prostredie, tím spolupracovníkov či pocit sebarealizácie. Podnik musí vypracovať motivačný program, ktorým bude svojich zamestnancov motivovať.

Podnik aktívne využíva sociálnu politiku na motivovanie svojich zamestnancov. ŽOS používa prostriedky sociálneho fondu na:

- príspevok na stravovanie
- jednorazová sociálna výpomoc, ktorá sa poskytuje len pre zamestnancov ŽOS (ich pozostalým) v prípade ťažkého alebo smrteľného úrazu a živelných pohromách, môže sa poskytnúť do maximálnej výšky 700 eur
- príspevok na dopravu
- príspevok na regeneráciu pracovnej sily (ambulantná kúpeľná liečba Kováčova, zdravotná starostlivosť)
- príspevok na sociálnu výpomoc
- dary, zamestnancom sa poskytuje dar pri príležitosti odovzdávania Jánskeho plakety, pri príležitosti životného jubilea 50,60 rokov, pri narodení dieťaťa jednému z rodičov
- príspevok na rekreáciu (RZ Kováčová, detský tábor)
- ostatné čerpanie (príspevok k výročiu ŽOS, k dovolenke, k Vianociam)

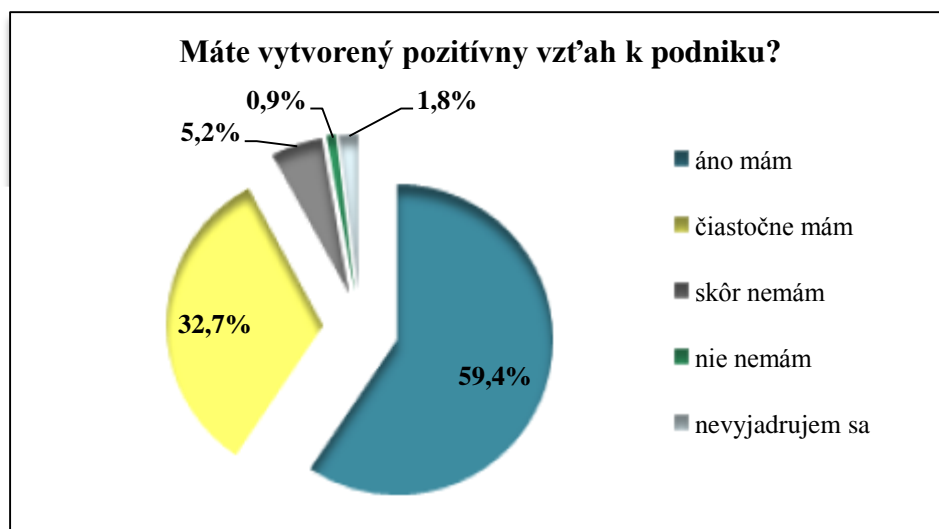
Podnik polročne a koncoročne vypláca odmenu vo výške 50 % základného platu svojich zamestnancov.

Podnik motivuje svojich zamestnancov aj možnosťou jazykového vzdelávania. Zlepšením a rozšírením si vedomostí z anglického a nemeckého jazyka.

4.4. Prieskum a vyhodnotenie výsledkov prieskumu

Za účelom zhodnotenia motivácie v podniku bol zostavený dotazník. Tento prieskum bol vykonaný v období od 1 marca do 20 apríla. Dotazník bol zostavený pre 170 zamestnancov, čo predstavovalo 26 % z celkového počtu zamestnancov. Všetci zamestnanci sa však do prieskumu nezapojili. Návratnosť dotazníkov bola 68 %, ktorá predstavovala 116 zamestnancov. Prvá časť, ktorá predstavuje 4 otázky je zameraná na zhodnotenie vzťahu zamestnancov k podniku z hľadiska ich spokojnosti. Zvyšné otázky dotazníka sú zamerané na zhodnotenie motivácie v podniku, v rámci nej hmotné a nehmotné faktory, ovplyvňujúce motiváciu zamestnancov, pozitívnym ale aj negatívnym spôsobom.

Otázka č.1



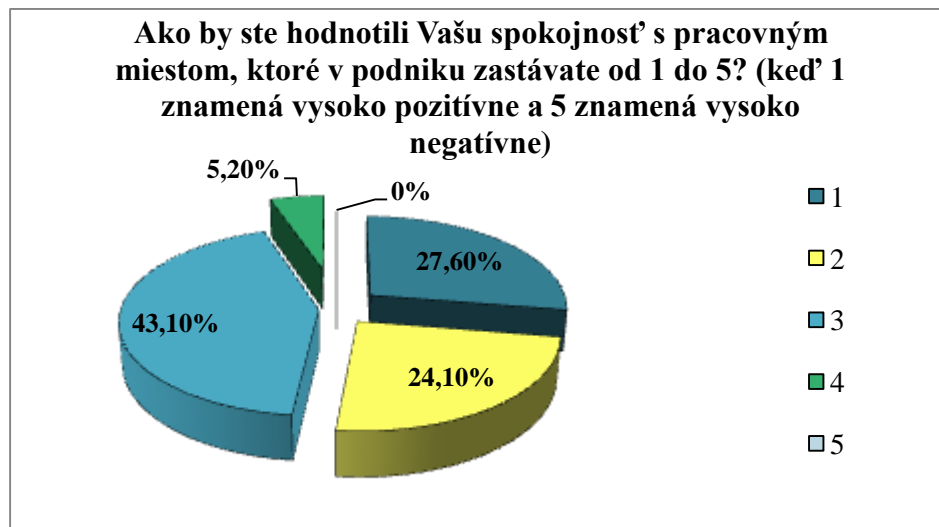
Prameň: vlastný výskum

Obr. 1

[vzťah zamestnancov k podniku]

Rozhodujúca časť zamestnancov, predstavujúca 59,4 % má vybudovaný veľmi dobrý vzťah k organizácii. Čo znamená, že sú vytvorené dobré podmienky na pracovisku. Zamestnanci chodia radi do práce, radi vykonávajú svoje funkcie. Väčšinou odpovedali na túto otázku kladne zamestnanci, ktorí odrobili v organizácii viac ako 5 rokov. Ďalšie vysoké percento 32,7 predstavuje zamestnancov, ktorí majú prevažne dobrý vzťah k podniku. Malé percento tvorili pracovníci, ktorí si vybuvovali negatívny vzťah k podniku a len dvaja respondenti sa k otázke nechceli vyjadrovať.

Otázka č.2



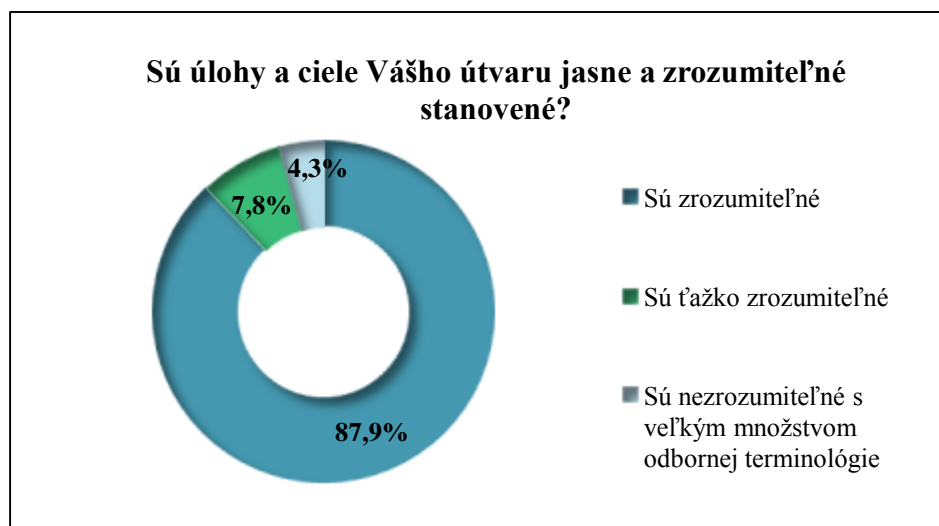
Prameň: vlastný výskum

Obr. 2

[spokojnosť zamestnancov so zastávaným pracovným miestom v podniku]

Najviac respondentov uviedlo priemernú spokojnosť s pracovným miestom, ktoré v podniku zastávajú. Medzi odpovedajúcimi na túto otázku boli zastúpení muži aj ženy. Vysoko pozitívne hodnotili spokojnosť so svojim pracovným zaradením až 32 pracovníci. Medzi, ktorými boli prevažne muži. Negatívny postoj k svojmu pracovnému miestu má 6 pracovníkov čo predstavuje len malé percento z opýtaných. Poslednú odpoveď reprezentujúcu veľkú nespokojnosť neuviedol žiadny respondent.

Otázka č. 3



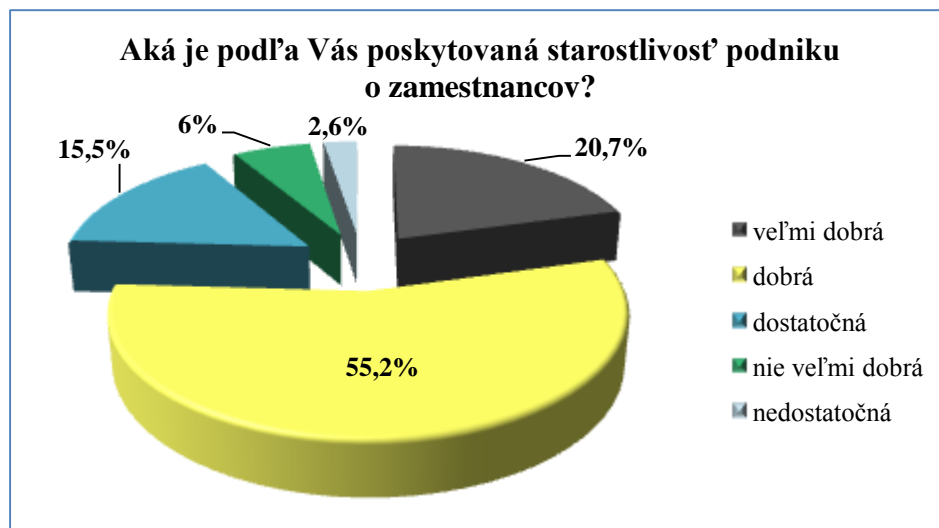
Prameň: vlastný výskum

Obr.3

[zrozumiteľnosť úloh a cieľov stanovených podnikom]

Každý pracovník v podniku sa musí riadiť zadanými úlohami a cieľmi. Tieto jednotlivé úlohy a ciele pracovníkov sú veľmi dôležité lebo postupne vedú k splneniu hlavného cieľa organizácie. Ak sú ciele zadávané zrozumiteľne nevyskytuje sa až toľko zbytočných chýb z dôvodu neporozumenia úlohe ako pri nepresne stanovených úlohách. Až 87,9 % pracovníkov čo predstavuje 102 respondentov zo 116 opýtaných odpovedalo, že úlohy a ciele sú stanovené jasne a zrozumiteľné. Takto odpovedali zamestnanci, ktorí majú rôznu úroveň vzdelania no najviac prevažovalo vzdelanie stredné s maturitou. To, že sú ciele a úlohy zadávané zložito a sú ťažko zrozumiteľné uviedlo 9 zamestnancov hlavne so stredným vzdelaním.

Otázka č.4



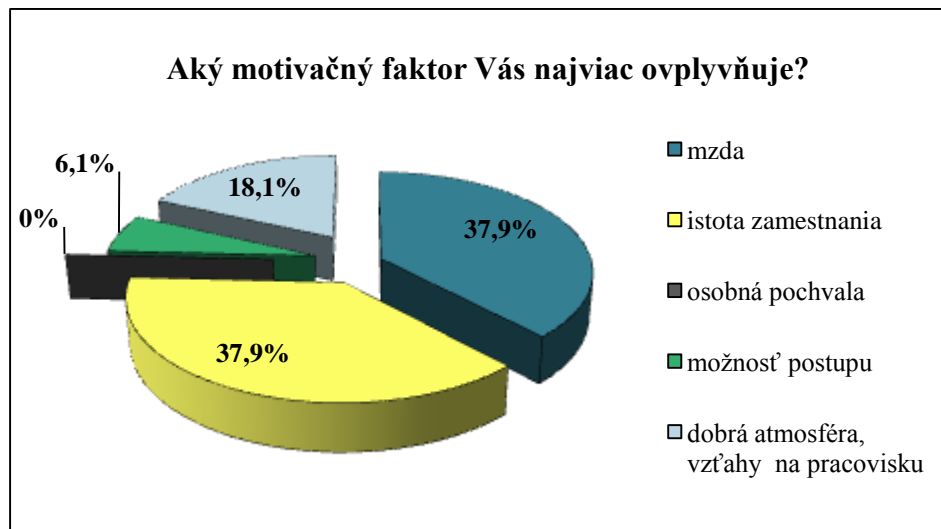
Prameň: vlastný výskum

Obr. 4

[poskytovaná starostlivosť podniku o zamestnancov]

Starostlivosť poskytovaná podnikom ako napríklad zamestnanecké výhody, podpora mimopracovných aktivít bola hodnotená ako dobrá 55,2 %. Ďalších 24 respondentov uviedlo, že je veľmi dobre poskytovaná starostlivosť o zamestnancoch zo strany podniku. Ako nie veľmi dobrú až nedostatočnú starostlivosť zakrúžkovalo spolu 10 pracovníkov, predstavujúcich 8,6 %. Ako dostatočnú ju uviedlo 15,5 %. Medzi kladne odpovedajúcimi na túto otázku boli prevažne starší zamestnanci.

Otázka č. 5



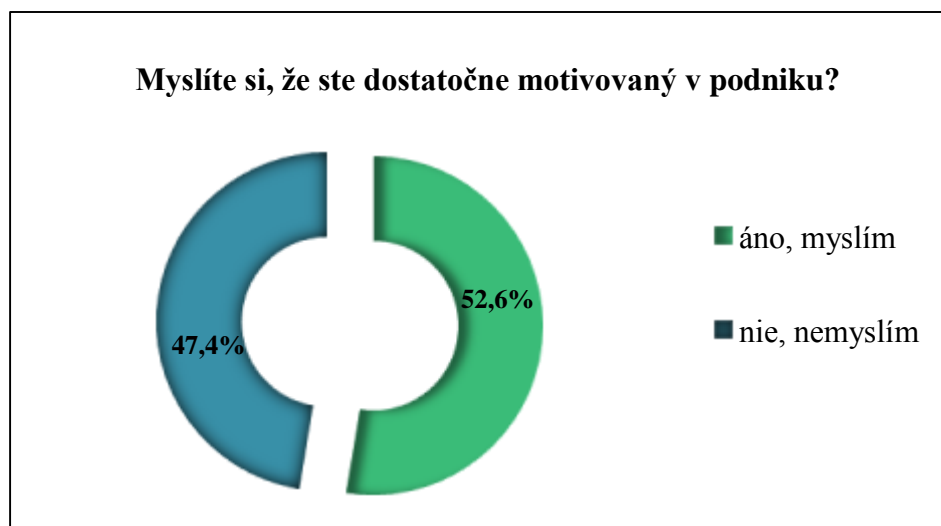
Prameň: vlastný výskum

Obr. 5

[najviac ovplyvňujúci motivačný faktor]

Najvýznamnejším motivačným faktorom je istota zamestnania tak ako aj finančné ohodnotenie. Veľa respondentov označilo obidve odpovede, lebo majú pre nich rovnakú hodnotu. Každý z faktorov predstavoval 37,9 %. Dobrá atmosféra a vzťahy na pracovisku sú tiež významným faktorom. Nepochybne aj osobná pochvala pozitívne vplýva na motiváciu zamestnancov ale žiadni z opýtaných ju neuprednostňuje pred zvyšnými štyrmi možnosťami.

Otázka č.6



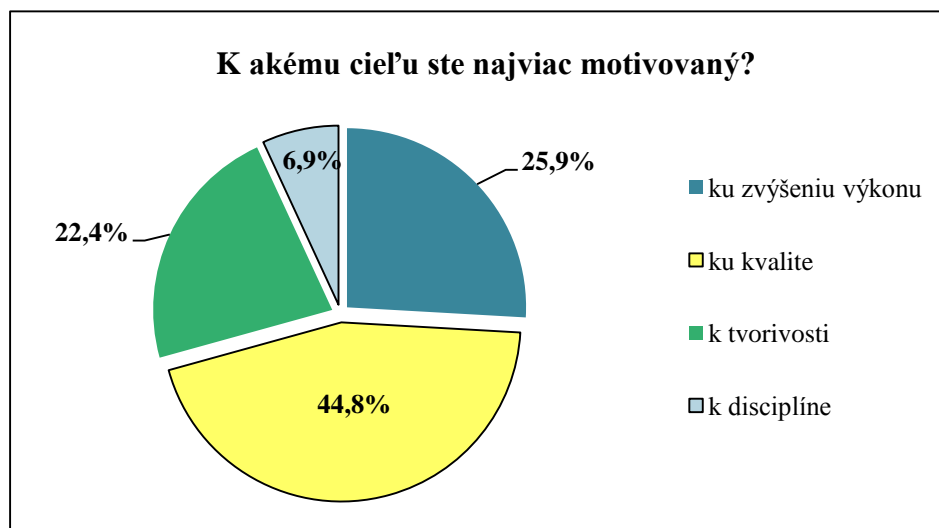
Prameň: vlastný výskum

Obr. 6

[úroveň motivácie v podniku]

Ako som už uviedla čím viac je zamestnanec motivovaný jednotlivými motivačnými faktormi, tým lepšie odvádza svoju prácu. Motivačnými faktormi ako napríklad finančné ohodnotenie, istota zamestnania či tím spolupracovníkov. Odpovede na otázku ohodnotenia motivácie v podniku boli veľmi vyrovnané. 52% zamestnancov si myslí, že sú dostatočne motivovaní podnikom. Len o 5% menšia časť zamestnancov ohodnotila motiváciu negatívne a myslia si, že by mali byť viac motivovaní. Medzi kladne odpovedajúcimi respondentmi prevažovali pracovníci medzi 41-50 rokom. Záporne odpovedajúci boli prevažne 31-50 ročný pracovníci.

Otázka č. 7



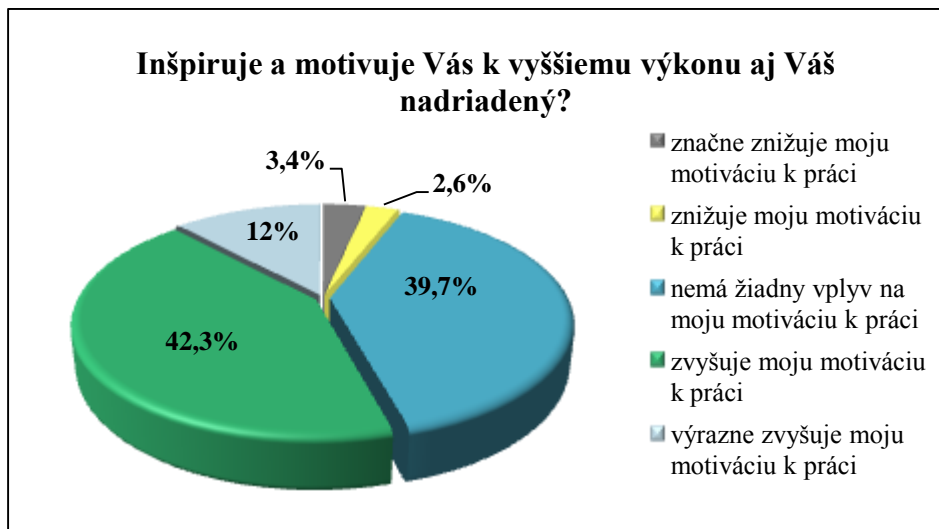
Prameň: vlastný výskum

Obr.7

[cieľ motivácie, ku ktorému sú zamestnanci najviac motivovaní]

Podnik motivuje svojich zamestnancov z dôvodu zvýšenia ich výkonu, skvalitnenia vykonanej práce a podobne. 44,8 %, čo predstavuje 52 zamestnancov odpovedali, že sú motivovaní ku kvalite. Pracovníci, ktorí odpovedali, že sú motivovaní k zvýšeniu výkonu a k tvorivosti predstavovali podobné percento. Poslednú odpoveď a to disciplínu uviedlo vo svojich odpovediach 8 pracovníkov.

Otázka č.8



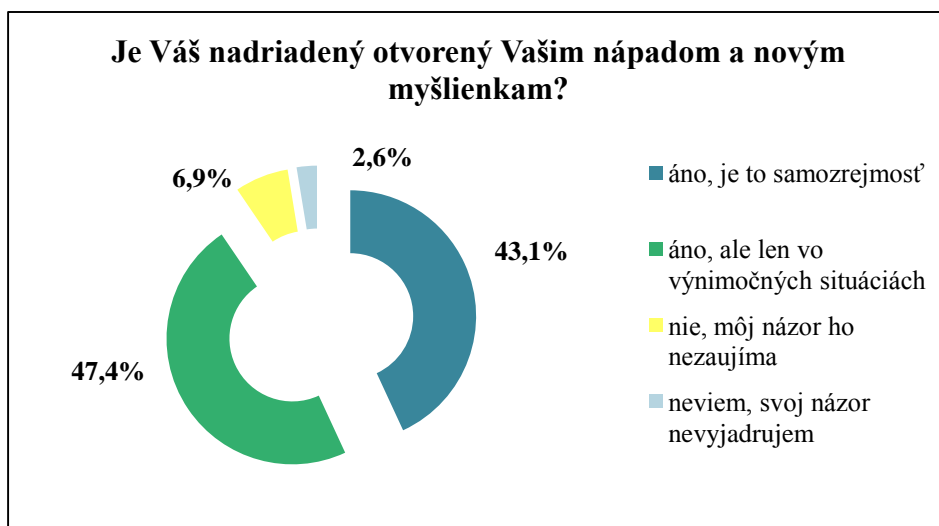
Prameň: vlastný výskum

Obr. 8

[motivovanie podriadených pracovníkov prostredníctvom nadriadeného]

Na základe vyhodnotenia otázky sa zistilo, že skoro na 40% pracovníkov nemá ich nadriadení žiadny vplyv. Medzi odpovedajúcimi boli približne rovnako zastúpení THP pracovníci aj robotníci. 12% zamestnancov uviedlo, že nadriadení výrazne zvyšuje ich motiváciu k práci. Túto odpoveď označili hlavne THP pracovníci a prevažne muži. Na prvú odpoveď odpovedali 4 respondenti, ktorým motiváciu k práci ich nadriadení značne znižuje.

Otázka č.9



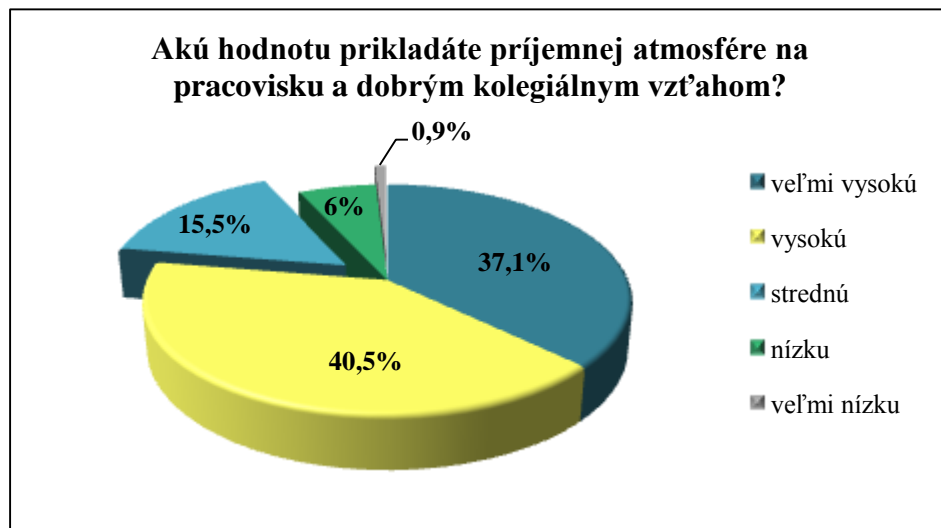
Prameň: vlastný výskum

Obr. 9

[akceptovateľnosť nápadov a nových myšlienok podriadených pracovníkov]

Zamestnanci môžu svojimi postrehmi a názormi veľa krát prispieť k zlepšeniu rôznych rozhodnutí podniku. Ale len v prípade akceptovania ich názorov zo strany vedenia. 47,4 % respondentov odpovedalo, že ich nadriadení je otvorený ich nápadom ale len vo výnimočných situáciách. Toto percento tvoria 55 zamestnanci podniku, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu. Približne rovnaké percento 43,1 % opýtaných tvrdí, že je to pre nich samozrejmosťou. Nadriadení akceptuje ich názory. Malé percento odpovedalo negatívnym spôsobom, teda, že ich názor nadriadený neakceptuje. Toto percento z pohľadu veku tvoria prevažne mladšie osoby.

Otázka č.10



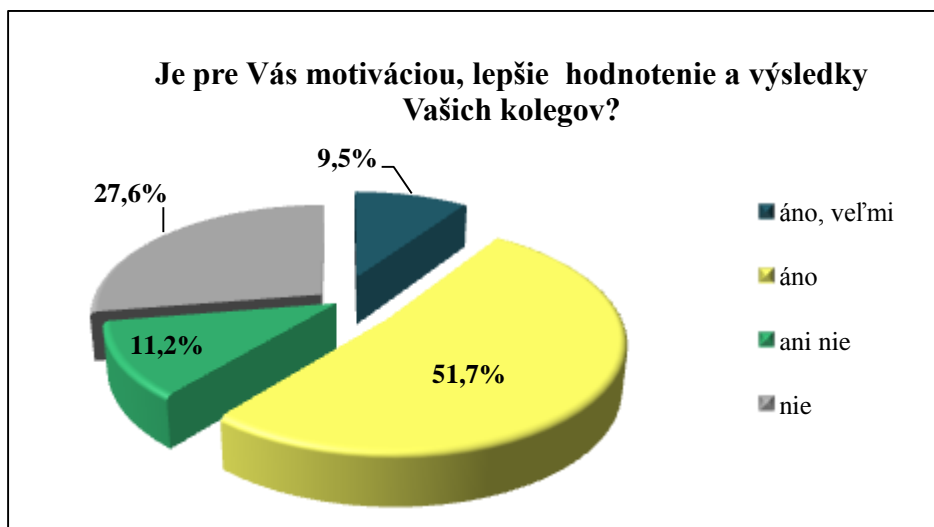
Prameň: vlastný výskum

Obr.10

[dôležitosť príjemnej atmosfére a dobrým kolegiálnym vzťahom na pracovisku]

Príjemnej atmosfére na pracovisku a dobrým kolegiálnym vzťahom pripisuje väčšina respondentov vysokú a až veľmi vysokú hodnotu. Vytvorenie si dobrých pracovných podmienok v rámci kolektívu je veľmi dôležité a vo veľkej miere môže ovplyvňovať výkonnosť zamestnancov. Ku kladným odpovediam sa priklonila väčšina opýtaných žien. Takmer 7 % opýtaných zamestnancov prikladá nízku až veľmi nízku hodnotu atmosfére a vzťahom na pracovisku. Pre priemernú hodnotu sa rozhodlo 15,5 % opýtaných čo predstavuje 18 respondentov.

Otázka č.11



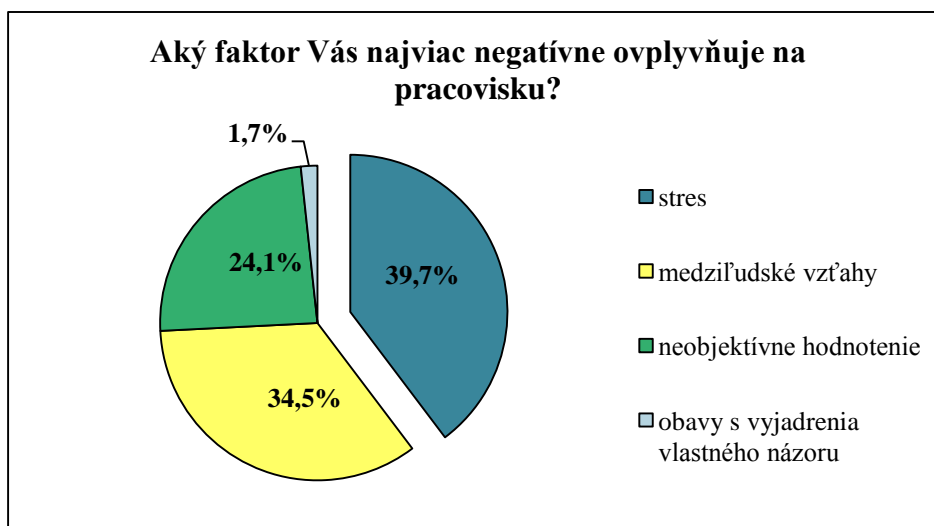
Prameň: vlastný výskum

Obr. 11

[motivácia pracovníkov prostredníctvom výsledkov ich kolegov]

Pre zamestnancov sú často podstatné výsledky, ktoré dosiahli ich kolegovia. Porovnávanie svojich výsledkov s výsledkami kolegov môže byť významným motivačným faktorom. Nadpolovičná väčšina odpovedala, že lepšie výsledky ich kolegov vplyvajú na zvýšenie ich motivácie. Takmer 40% zamestnancov podniku sa priklonilo k odpovediam, ktoré hovoria, že lepšie výsledky kolegov neovplyvujú na ich motiváciu.

Otázka č. 12



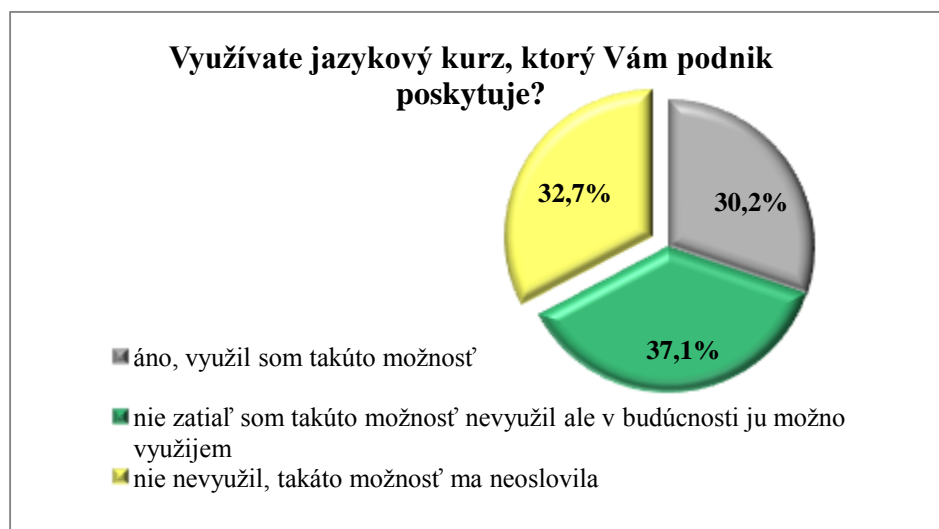
Prameň: vlastný výskum

Obr. 12

[najviac negatívne vplyvajúci faktor na pracovisku]

Na zamestnancov podniku nevplyvajú len faktory, ktoré ovplyvňujú ich motiváciu, kladným spôsobom ale aj negatívnym. Najviac odpovedajúcich si vybralo za najviac negatívne ovplyvňujúci faktor stres s percentuálnym podielom 39,7 %. Druhý faktor, ktorý sa najčastejšie vyskytoval v odpovediach bol medziľudské vzťahy. Tvorili vyše 35 % odpovedí. Len 1,7 % pracovníkov uviedlo obavy s vyjadrenia vlastného názoru ako faktor, ktorý ich najviac negatívne ovplyvňuje.

Otázka č. 13



Prameň: vlastný výskum

Obr.13

[využívanie jazykového kurzu poskytovaného podnikom]

Podnik motivuje svojich zamestnancov aj možnosťou jazykového vzdelávania. Zlepšením a rozšírením si vedomostí z anglického a nemeckého jazyka. Respondenti odpovedali vyrovnané na všetky tri odpovede s veľmi malými percentuálnymi rozdielmi. Čo znamená, že veľa zamestnancov už využilo takúto možnosť vzdelávania, poskytnutú podnikom. Približne rovnaký počet odpovedajúcich nevyužilo túto možnosť, pretože ich neoslovila. No a posledná časť opýtaných zamestnancov zatiaľ takúto možnosť nevyužila ale v budúcnosti ju ešte možno využije.

4.5. Zhrnutie výsledkov prieskumu

- väčšina zamestnancov má vytvorený pozitívny vzťah k podniku
- najviac ovplyvňujúcim motivačným faktorom pri práci je mzda a istota zamestnania
- približne polovica respondentov hodnotí motiváciu v podniku ako dostatočnú a druhá polovica ako nedostatočnú
- cieľ, ku ktorému sú zamestnanci najviac motivovaní je zvyšovanie výkonu ich práce a najmenej motivovaní sú k disciplíne.
- ďalšie pozitívne ovplyvňujúce faktory smerujú od nadriadeného prostredníctvom pochvaly alebo objektívnym hodnotením či otvorenosťou pri prijímaní názorov od svojich podriadených
- väčšina zamestnancov prikladá vysokú dôležitosť príjemnej atmosfére na pracovisku
- väčšina zamestnancov rada porovnáva svoje výsledky s výsledkami svojich kolegov
- na väčšinu respondentov najnegatívnejšie vplýva stres a medziľudské vzťahy na pracovisku
- približne tretina respondentov sa zúčastnila jazykového kurzu, druhá tretina túto možnosť nevyužila ale v budúcnosti o jej využití možno bude uvažovať, poslednú tretinu táto možnosť neoslovila

Záver a návrhy opatrení

Motivácia je všetko to, čo prežívame, čo sa snažíme dosiahnuť. Správnou motiváciou zamestnancov môže podnik docieľiť zvyšovanie výkonnosti pracovníkov a tým aj zvyšovanie efektivity a celkovej prosperity podniku. Z rôznych pohľadov sa snažia vysvetliť správanie ľudí motivačné teórie, ktoré majú svoje silné ale aj slabé stránky. Ľudský faktor je jedným z najdôležitejších v podniku. Kvalitní zamestnanci sú základom pre úspešnosť každého podniku.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotenie motivácie v podniku ŽOS Zvolen a.s. Železničné opravovne a strojárne Zvolen, a.s. (ŽOS Zvolen) sú modernou spoločnosťou na opravy motorových rušňov v Slovenskej republike.

Splnenie parciálnych cieľov smerovalo k dosiahnutiu hlavného cieľa.

Prvým parciálnym cieľom práce bolo zhodnotenie vzťahu zamestnancov k podniku z hľadiska ich spokojnosti. Tento cieľ bol splnený na základe zhromaždenia a spracovania informácií, použitím metódy opytovania, využitej v dotazníkovom prieskume. Väčšina zamestnancov má vytvorený pozitívny vzťah k podniku. Čo napríklad znamená, že zamestnanci chodia radi do práce, teší ich stretávanie sa s kolegami a radi hovoria o svojej práci s priateľmi. Toto tvrdenie je založené na spokojnosti zamestnancov so svojim pracovným miestom, zrozumiteľnosťou stanovených cieľov a spokojnosťou s poskytovanou starostlivosťou podniku.

Druhým parciálnym cieľom bolo zhodnotenie motivácie v podniku, v rámci nej hmotné a nehmotné faktory, ovplyvňujúce motiváciu zamestnancov, pozitívnym ale aj negatívnym spôsobom. Aj tento cieľ bol splnený na základe zhromaždenia a spracovania informácií použitím metódy opytovania, využitej v dotazníkovom prieskume. Každý človek má individuálne potreby preto každého motivuje k práci a výkonu niečo iné. Čím viac je človek motivovaný tým odvádza lepšie vykonanú prácu. Najvýznamnejším motivačným faktorom je pre zamestnancov podniku istota zamestnania tak ako aj finančné ohodnotenie. Ďalšie pozitívne ovplyvňujúce faktory smerujú od nadriadeného prostredníctvom pochvaly alebo objektívnym hodnotením či otvorenosťou pri prijímaní názorov od svojich

podriadených. Väčšina zamestnancov taktiež prikladá vysokú dôležitosť príjemnej atmosfére na pracovisku, rada porovnáva svoje výsledky s výsledkami svojich kolegov. Na väčšinu respondentov najnegatívnejšie vplýva stres a medziľudské vzťahy na pracovisku.

Keďže boli splnené všetky parciálne ciele dosiahlo sa aj splnenie hlavného cieľa bakalárskej práce.

Zhodnotenie týchto čiastkových cieľov bolo nevyhnutné pre vypracovanie návrhov opatrení.

Návrhy opatrení:

- udržiavanie zrozumiteľnosti zadávaných úloh a cieľov podniku pre jednotlivé pracovné útvary
- neustále zlepšovanie starostlivosti o zamestnancov
- väčšie ovplyvňovanie motivácie zamestnancov prostredníctvom osobnej pochvaly a objektívneho hodnotenia
- podporovanie zamestnancov pri vyslovovaní ich nových nápadov
- udržiavanie príjemnej atmosféry na pracovisku
- podporovanie zdravej súťaživosti medzi spolupracovníkmi, ktorá vedie k ich vzájomnému motivovaniu
- zabezpečovanie takých podmienok na pracovisku, ktoré znižujú vytváranie stresových situácií

Použitá literatúra:

1. ALEXY, Július - BOROŠ, Július - SIVÁK, Rudolf. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : Iris, 2004. 72 s. ISBN 80-89018-59-9.
2. ARMSTRONG, Michael.1999. *Personální management*, Praha : Grada publishing, 1999, s. 295-296. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Rízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007 , 220 s . ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BAJZÍKOVÁ, Ľubica. 2006. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2006. s. 166-170. ISBN 80-223-2146-X.
5. BERRYOVÁ, Lilly M. 2009. *Psychológia v práci*. Bratislava : Ikar, 2009. 280 s. ISBN 978-80-551-1842-0.
6. BOROŠ, Július. 2001. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava : Iris, 2001. s. 96-97. ISBN 80-89018-20-3.
7. DONNELLY, James H.- GIBSON, James L.- IVANCEVICH, John M. 1997. *Management*. Praha : Grada publishing, 1997. s. 24-459. ISBN 80-7169-422-3.
8. FUCHSOVÁ, Katarína - KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava : Iris, 2004. s. 21- 36. ISBN 80-89018-66-1.
9. HUDÁK, Jozef - TOROK, Ján - VICEN, Michal. 2001. *Manažment*. 2. vyd. Nitra : SPU, 2001. 90 s. ISBN 80-7137-832-1.
10. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT, 2003. 10 s. ISBN 80-89085-22-9.
11. KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz. 1993. *Management*. Praha : Victoria publishing, 1993. 438 s. ISBN 80-85605-45-7.
12. KOLLÁRIK, Teodor. a i. 2004. *Sociálna psychológia*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2004. s. 362-363. ISBN 80-223-1841-8.
13. LETOVANCOVÁ, Eva. 2007. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2007. s. 104-108. ISBN 978-80-223-2307-9.
14. MAJTÁN, Miroslav a i. 2003. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2003. 378 s. ISBN 80-89085- 17-2.
15. MALEJČÍK, Albín.2007. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Nitra : SPU, 2007. 119 s. ISBN 978-80-8069-865-2.

16. PINKOVÁ, Dagmar - FROHLICOVÁ, Ingrid - MASÁR, Dušan. 2003. *Manažment*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2003. s. 124-127. ISBN 80-7160-174-8.
17. RUDY, Ján. a i. 2002. *Základy manažmentu*. Bratislava : Univerzita Komenského Bratislava, 2002. s.168. ISBN 80- 223-1671-7.
18. SEDLÁK, Mikuláš. 2001. *Manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2001. s. 299-311. ISBN 80-89047-18-1.
19. SEDLÁK, Mikuláš. 2008. *Základy manažmentu*. Bratislava : Iura Edition, 2008. s. 274-281. ISBN 978-80-8078-193-4.
20. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ludmila - ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2003. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra : SPU, 2003. 119 s.. ISBN 80-8069-268-8.
21. VOJTOVIČ, Sergej. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : Iris, 2008. s. 109-110. ISBN 978-80-89256-17-4.

Interné dokumenty podniku ŽOS Zvolen a.s.

Prílohy

Príloha č. 1 - Dotazník

Príloha č. 2 - Organizačná schéma ŽOS Zvolen, a.s.

Príloha č. 3 - elektronický nosič [CD]

Príloha č. 1

Vážený respondent,

Dotazník slúži na získanie informácií o motivácií zamestnancov v podniku. Je anonymný a údaje z neho budú slúžiť len na vypracovanie bakalárskej práce. Vybrané odpovede označte krížikom.

Ďakujem

Andrea Sliacka

Osobné údaje:

Pohlavie:

- Muž
- Žena

Vek:

- do 30 rokov
- 31-40 rokov
- 41-50 rokov
- 51-60 rokov
- 61 a viac

Vzdelanie:

- základné
- stredné bez maturitou
- stredné s maturitou
- vysokoškolské

Počet odrobených rokov v organizácii:

- do 1 roku
- od 1-5 rokov
- viac ako 5 rokov

Dotazník:

1. Máte vytvorený pozitívny vzťah k podniku? (chodíte radi do práce, teší Vás stretávanie s kolegami, radi hovoríte o svojej práci s priateľmi)

- áno mám
- čiastočne mám
- skôr nemám
- nie nemám
- nevyjadrujem sa

2. Ako by ste hodnotili Vašu spokojnosť s pracovným miestom (funkciou, zodpovednosťou), ktoré v podniku zastávate od 1 do 5? (keď 1 znamená vysoko pozitívne a 5 znamená vysoko negatívne)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Sú úlohy a ciele Vášho útvaru jasne a zrozumiteľne stanovené?

- Sú zrozumiteľné
- Sú ťažko zrozumiteľné
- Sú nezrozumiteľné s veľkým množstvom odbornej terminológie

4. Aká je podľa Vás poskytovaná starostlivosť podniku o zamestnancov? (zamestnanecké výhody, podpora mimopracovných aktivít atď.)

- veľmi dobrá
- dobrá
- dostatočná
- nie veľmi dobrá
- nedostatočná

5. Aký motivačný faktor Vás najviac ovplyvňuje?

- mzda
- istota zamestnania
- osobná pochvala
- možnosť postupu
- dobrá atmosféra, vzťahy na pracovisku

6. Myslíte si, že ste dostatočne motivovaný v podniku?

- áno, myslím
- nie, nemyslím

7. K akému cieľu ste najviac motivovaný?

- ku zvýšeniu výkonu
- ku kvalite
- k tvorivosti
- k disciplíne

8. Inšpiruje a motivuje Vás k vyššiemu výkonu aj Váš nadriadený (napr. spravodlivým a objektívnym hodnotením, pochvalou alebo oprávnenou kritikou)?

- značne znižuje moju motiváciu k práci
- znižuje moju motiváciu k práci
- nemá žiadny vplyv na moju motiváciu k práci
- zvyšuje moju motiváciu k práci
- výrazne zvyšuje moju motiváciu k práci

9. Je Váš nadriadený otvorený Vaším nápadom a novým myšlienkam?

- áno, je to samozrejmosť
- áno, ale len vo výnimočných situáciách
- nie, môj názor ho nezaujíma
- neviem, svoj názor nevyjadrujem

10. Akú hodnotu prikladáte príjemnej atmosfére na pracovisku a dobrým kolegiálnym vzťahom?

- veľmi vysokú
- vysokú
- strednú
- nízku
- veľmi nízku

11. Je pre Vás motiváciou, lepšie hodnotenie a výsledky Vašich kolegov?

- áno, veľmi
- áno
- ani nie
- nie

12. Aký faktor Vás najviac negatívne ovplyvňuje na pracovisku?

- stres
- medziľudské vzťahy / spolupráca medzi jednotlivými pracovnými kolektívami -
čatami
- neobjektívne hodnotenie
- obavy s vyjadrenia vlastného názoru, ktorý sa nezhoduje s názorom nadriadeného

13. Využívate jazykový kurz, ktorý Vám podnik poskytuje?

- áno, využil som takúto možnosť
- nie zatiaľ som takúto možnosť nevyužil ale v budúcnosti ju možno využijem
- nie nevyužil, takáto možnosť ma neoslovila

Ďakujem za vyplnenie a následné odovzdanie dotazníka

Príloha č. 2

Organizačná schéma ŽOS Zvolen, a.s.

Platnosť od: 1.1.2010

