

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Motivácia a motivačné stratégie v riadení ľudských zdrojov

2010

Martin Škarbala

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Motivácia a motivačné stratégie v riadení ľudských zdrojov

Bakalárska práca

Študijný program : Manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Školiteľ: doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD.

Nitra 2010

Martin Škarbala

Čestné vyhlásenie

Podpísaný Martin Škarbala vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Motivácia a motivačné stratégie v riadení ľudských zdrojov“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

Nitra, 4.máj 2010

.....
podpis autora BP

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani doc. Ing. Márii Šajbidorovej, PhD,
za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej
práce.

Nitra, 4.máj 2010

.....

podpis autora BP

ABSTRAKT

Cieľom tejto bakalárskej práce je literárne spracovať tématiku motivácie a následne poukázať na základné motivačné faktory vo vybranom podniku. Výskum bol uskutočnený vyplnením dotazníka. Zamestnanci boli rozdelení do dvoch skupín: manažéri a radoví zamestnanci. V hodnotení výsledkov prieskumu budú tieto dve skupiny zamestnancov porovnávané a odpovede analyzované pre každú skupinu. Pre väčšinu radových zamestnancov je mzda najdôležitejší motivačný faktor. Na druhej strane manažéri preferujú nepeňažnú formu motivácie. Postoje k organizácii, odbornej a profesionálnej úrovni manažmentu, sú vo väčšine prípadov neutrálne. Odporúčal by som zlepšiť medziľudské vzťahy, nakoľko veľká časť zamestnancov udáva, že na pracovisku vznikajú konflikty a pracovná atmosféra je vyhovujúca, až nie veľmi dobrá. Vychádzajúc z odbornej literatúry a výsledkov prieskumu môžem tvrdiť, že práca v dobrom kolektíve má výrazný vplyv na produktivitu a kvalitu práce, preto dávam do pozornosti zlepšenie pracovných podmienok a pracovnej atmosféry. Vedenie podniku by malo klásť väčší dôraz na spokojnosť zamestnancov, pretože motivovať ľudí len mzdou a prémiami nie je podľa môjho názoru správne. Cieľom mojej bakalárskej práce bolo objasniť problematiku motivácie a následne vo vybranom podniku analyzovať jednotlivé motivačné faktory. Verím, že sa mi môj cieľ podarilo naplniť a taktiež, že moje návrhy a odporúčania pomôžu k zlepšeniu a zefektívneniu riadenia ľudských zdrojov.

Zoznam kľúčových slov:

Motivácia	Motivation
Manažment	Management
Ľudské zdroje	Human resources
Organizácia	Organization
Kapitál	Capital
Pracovná sila	Labour force

ABSTRAKT

This bachelor work tries to explain theory of motivation and then analyse the main motivational factors in this company. The research was performed by filling in a questionnaire. The employees have been sorted into two groups: the managers and the operators. In the result are these groups compared and the answers are analysed for each group. For the most operating employees is wage the most motivating factor. On the other side, the managers prefer non – financial type of motivation. Attitudes to the organization, to training and professional standards of management are mostly neutral. I would recommend to improve interpersonal relationships, because a large proportion of employees indicates that a conflict in the workplace and the working atmosphere is only satisfying or not very good. I, based on the literature and survey results can argue that the work in the good team has a significant impact on productivity and quality of work, so I give attention to improve working conditions and working atmosphere. Management of the company should give greater emphasis to the satisfaction of employees, to motivate people just with wage and the overtimes is not in my view correct. The mission of my bachelor thesis is to clarify the issue of motivation, and then analyze selected motivational factors in chosen company. I hope that my goal has been achieved, and that my suggestions and recommendations will help to improve and increase the efficiency of human resources management.

Keywords:

Motivation

Motivácia

Management

Manažment

Human Resources

Ľudské zdroje

Organization

Organizácia

Capital

Kapitál

Labour force

Pracovná sila

OBSAH

ÚVOD	8
1.PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	9
1.1 <i>Zdroje a faktory motivácie.....</i>	<i>10</i>
1.2 <i>Pracovná motivácia.....</i>	<i>11</i>
1.3 <i>Teórie pracovnej motivácie</i>	<i>14</i>
1.4 <i>Motivačné stratégie</i>	<i>16</i>
McGregorova teória X a Y podľa Galajdovej V. – Hitku M.....	18
2. CIEĽ PRÁCE.....	20
2.1 <i>Charakteristika podniku.....</i>	<i>20</i>
3. METODIKA PRÁCE	23
3.1 <i>Použité metódy a postupy.....</i>	<i>23</i>
3.2 <i>Postup práce.....</i>	<i>24</i>
3.3 <i>Vzor dotazníka.....</i>	<i>25</i>
4. VÝSLEDKY PRÁCE	29
4.1 <i>Výsledky prieskumu.....</i>	<i>29</i>
5. ZÁVER A NÁVRH NA VYUŽITIE VÝSLEDKOV	39
6. ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	41

ÚVOD

V súčasnej dobe prevládajúcej hospodárskej krízy je pre podniky čoraz ťažšie presadiť sa a byť úspešnými. Dosiahnutie konkurenčnej výhody voči ostatným podnikom je základom úspešnosti, teda dosahovania zisku. Kapitál podniku je jedným z hlavných determinantov úspešnosti podnikateľskej činnosti. Vhodná štruktúra majetku a zdrojov jeho krytia, však ešte nemusí predurčovať podnik k úspechu, preto sa za najdôležitejší a najvzácnejší kapitál podniku považuje využívanie ľudských zdrojov. Ľudské zdroje dávajú organizácii charakter živého organizmu. Zamestnanci podniku predstavujú hlavný aspekt z hľadiska napĺňania vytýčených podnikových cieľov a jeho rozvoja. Preto sa v súčasnosti kladie dôraz na čo najefektívnejšie využitie ľudských zdrojov.

Vedenie ľudí je súčasťou riadenia a základ práce manažérov. Úspech využívania ľudských zdrojov spočíva v maximálnom využití potenciálu každého pracovníka, vytvoriť vôľu pracovať čo najlepšie a vnútorne ich stotožniť s cieľmi podniku. Každý zamestnanec má určité očakávania, určité predstavy a potreby, ktoré si potrebuje naplniť. Pri očakávaní naplnenia týchto potrieb sú zamestnanci ochotní kvalitne a spoľahlivo pracovať. Dobrý manažér musí tieto potreby poznať a následne zamestnancov správne motivovať. Stimuly môžu byť rôzne, či už finančné ohodnotenie, pochvala pred ostantými zamestnancami, možnosť pracovného a osobného rastu a sebarealizácie.

Ak ľudia pracujú nadšene a s elánom, sú schopní dosiahnuť aj veľké ciele. Motivácia je hybná sila, ktorá vnáša do každodennej práce iskru a benefit pre obe strany, tak pre zamestnancov ako aj pre podnik. Z tohto pohľadu hodnotím motiváciu ako veľmi dôležitý faktor, ktorý ovplyvňuje celý výrobný proces v podniku.

Cieľom tejto bakalárskej práce je literárne spracovať tématiku motivácie a motivačných stratégií a následne poukázať na základné motivačné faktory u zamestnancov vybraného podniku.

1.PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Medzi základné úlohy manažéra patrí vedenie ľudí. Ich náplňou práce je viesť ľudí k plneniu úloh, čím dosiahnu vytýčené ciele podniku. Medzi hlavné aspekty vedenia ľudí patrí neodmysliteľne motivácia pracovníkov.

Gozora (2005) definuje motiváciu nasledovne: Motiváciu chápeme ako vnútorný stav, vyvolávajúci individuálne správanie v činnostiach na dosiahnutie nejakého cieľa. Úlohou manažérov je ovládať správanie pracovníkov prostredníctvom účinného ovplyvňovania na dosiahnutie podnikových cieľov.

Podľa **Hrabětovej (1999)** je príčinou správania motív, t.j. snaha uspokojiť potrebu. Aby sa však táto potreba stala hybnou silou, musí existovať reálna možnosť uspokojiť pociťovanú potrebu (stimul).

Višňovský (2008) tvrdí, že motív predstavuje určitú jednotlivú vnútornú psychologickú silu – popud, pohnútku, ktorá človeka a jeho činnosť orientuje určitým smerom, ktorá ho v danom smere aktivizuje a vzbudenú aktivitu udržuje.

Motív teda predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu, či dôvod určitého ľudského správania, dáva mu psychologický zmysel.

Stimul je akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka.

Stimuláciou rozumieme také vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom zmeny jeho motivácie.

Motiváciou rozumieme skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy plne uvedomované (vedomé) vnútorné sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým smerom orientujú, v danom smere aktivizujú a vyvolajú aktivitu udržujú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje ako motivovaná činnosť, resp. motivované jednanie.

Hudák, Török, Vicen (2001) udávajú, že motivácia sa chápe ako vnútorný stav, ktorý vyvoláva individuálne správanie v jednotlivých činnostiach, zaručujúce dosiahnutie určitého cieľa. Úlohou manažérov je ovládať správanie pracovníkov prostredníctvom účinného ovplyvňovania na dosiahnutie podnikových cieľov.

Adair (2004) nazýva motiváciou všetko, čo človeka prijme k činu. Motívy môžu byť rôzne a môžu sa pohybovať od vedomého súhlasu až k nevedomiu. Motívy sú dôležité pre vznik akcie, samy o sebe však nestačia. Aby došlo k činu, musí dôjsť k rozhodnutiu,

podmieneneho vôľou. Preto platí právna zásada: “Musíme súdiť motívy ľudí podľa ich činov.“

Bártová, Vernarcová (2002) udávajú, že autori vymedzujú motív najčastejšie ako vnútornú pohnútku do vedomej, na cieľ zameranej činnosti. Konkrétne činnosť býva však väčšinou podnecovaná viacerými motívmi. Napríklad pracovník pracuje, pretože ho práca zaujíma, ale tiež preto, že chce viac a lepšie zarobiť, chce získať uznanie vedúceho, partnerky, kolegov a pod. Tento súbor motívov označujeme súhrnným pojmom motivácia. Okrem vnútorných pohnútok (motívov) však pôsobia na človeka i vonkajšie činitele, tzv. incentívy, ktoré sú mimo neho (napr. na pracovníka plat, hodnotenie zo strany vedenia, odmena, pochvala, pokarhanie). Hoci predmet, ktorý človeka podnecuje k činnosti jestvuje objektívne (napr. voda, alebo pre pracovníka plat), nemá motivačnú silu sám o sebe, ale získava ju až vzťahom subjektu k tomuto objektu (smädny človek, doteraz nezamestnaný človek). Tu sa stretávajú s motiváciou city.

Plamínek (2007) tvrdí, že zmyslom motivácie je nenásilné vytvorenie pozitívneho prístupu k niečomu – často k nejakému výkonu, či typu chovania. Slovom motivácia sa zvykne označovať tak proces, tak jeho výsledok – teda skutočnosť, že sa niečo deje (niekto na niekoho nejakou spôsobí), tak isto ako fakt, že niečo existuje.

1.1 Zdroje a faktory motivácie

Višňovský (2008) udáva, že skutočnosť, podieľajúcich sa na utváraní motivácie ľudskej činnosti je celý rad.

K základným zdrojom motivácie patria

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

Ďalej udáva: Skutočnosť, že potreba môže predstavovať aj nie vždy úplne uvedomovaný nedostatok znamená, že existujú nielen vedomé, ale aj nevedomé potreby, teda potreby, pri ktorých si subjekt neuvedomuje motivačné súvislosti.

Pod návykom podľa **Fuchsovej a Kravčákovej (2004)** rozumieme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný spôsob činnosti človeka v určitej situácii. Návyky sa môžu objavovať prakticky vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti. Navyiac – môžu vznikáť nielen ako vedľajší, nezámerný produkt frekventovanejších foriem činnosti, ale človek

môže byť aj ich vedomým tvorcom. Návyky tak môžu byť výsledkom nielen výchovy, ale aj sebaúpravacích aktivít každého človeka.

Záujem je trvalejším zameraním jedinca na určitú oblasť predmetov alebo javov, ktoré je spojené s aktivizáciou jeho činnosti. Záujmov existuje toľko, koľko je činností, ktoré môžu človeka tešiť.

Hodnoty – človek sa počas života stretáva so skutočnosťami (vecami, javmi), ktoré sú pre neho nové, neznáme. Tieto skutočnosti nielen poznáva, ale aj hodnotí, t.j. prisudzuje im určitú hodnotu, význam, dôležitosť. Hodnotový systém, hodnotová orientácia ovplyvňuje jednanie človeka, je významným motivátorom ľudskej činnosti.

Ideálom rozumieme určitú ideovú alebo názorovú predstavu niečoho subjektívne žiadúceho, pozitívne hodnoteného, čo pre daného jedinca predstavuje ideálny cieľ jeho snaženia.

1.2 Pracovná motivácia

Majtán (2003) tvrdí, že pracovná motivácia je jav, ktorý sa vyskytuje v zložitých súvislostiach vonkajšieho a vnútorného prostredia, v komplexe navzájom závislých, podmieňujúcich sa a premenlivých činiteľov, ktoré vstupujú do vzájomnej interakcie a dynamizujú správanie človeka v pracovnom procese.

Motiváciu chápe ako súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v smere znovuoobnovenia psychickej rovnováhy. Z toho vyplýva, že každé ľudské správanie je zamerané na dosiahnutie nejakého cieľa, je teda správaním motivovaným. Toto chápanie motivácie má mimoriadny význam pre pracovný proces.

V pracovnom procese sa motivácia prejavuje vo vzťahu človeka k práci, v jeho pracovnej aktivite a má priamy vplyv na výkon a výkonnosť zamestnanca.

Psychológia práce analyzuje pracovnú motiváciu z dvoch základných aspektov.

- individuálna motivácia
- skupinová motivácia

V praxi často dochádza ku kombinácii týchto dvoch základných aspektov, výsledkom čoho sú prepracované motivačné programy firmy, zohľadňujúce jednotlivé špecifické, tak obsahu a charakteru pracovnej činnosti, ako aj špecifické odborné a psychické predpoklady jednotlivcov a pracovných skupín, ktoré ju vykonávajú.

Podľa **Armstronga (1999)**, k pracovnej motivácii možno dôjsť dvoma cestami. V prvom prípade ľudia motivujú sami seba tým, že nachádzajú a vykonávajú prácu (alebo im je pridelená práca), ktorá uspokojuje ich potreby, alebo aspoň vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov. V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní

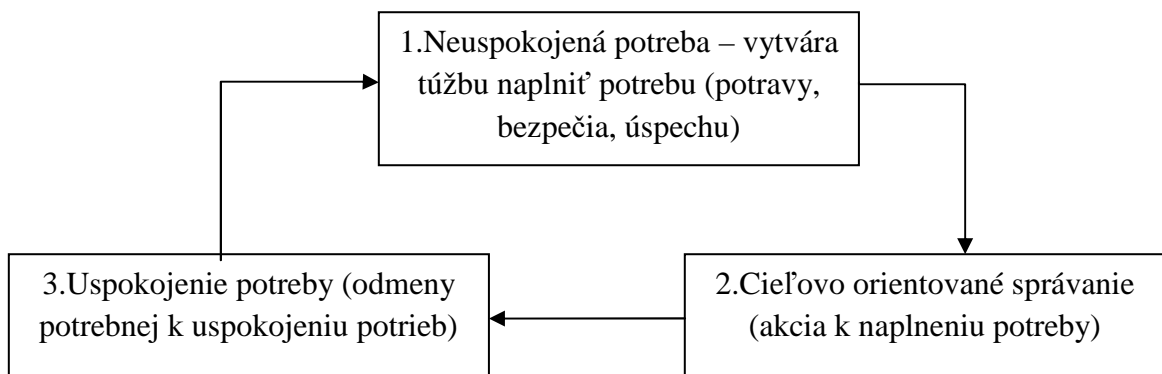
manažmentom, prostredníctvom takých metód, ako je odmeňovanie, povyšovanie, pochvala a iné. Tieto dva typy motivácie možno charakterizovať ako:

1. *vnútorná motivácia* – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom chovali, alebo aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvoria zodpovednosť (pocit, že práca je dôležitá a že máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami), voľnosť konať, príležitosť využívať a rozvíjať schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k funkčnému postupu.
2. *vonkajšia motivácia* – to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvoria ju odmeny, ako napríklad zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty ako napríklad disciplinárne riadenie, odopretie platu alebo kritika.

Vonkajšie motivátory môžu mať bezprostredný a výrazný účinok, ale nemusia nutne pôsobiť dlhodobo. Vnútorné motivátory, ktoré sa týkajú „kvality pracovného života“, budú mať asi hlbší a dlhodobejší účinok, pretože sú súčasťou jedinca a nie vnútené mu zvonku.

Proces pracovnej motivácie

obrázok 1



Zdroj: Donnelly J.H. - Gibson, J. - Ivancevich J.M : Manažment, 1997

Pracovná motivácia vyjadruje postoj človeka k práci a podaniu výkonu za pôsobenia určitých motivátorov, či stimulov.

Pracovná motivácia podľa : **Donnelly J.H. - Gibson, J. - Ivancevich J.M (1997)** zahŕňa : “úsilie, vytrvalosť a ciele“.

Z hľadiska manažmentu osoba, ktorá je motivovaná:

- pracuje usilovne
- jej úsilie nemá výkyvy
- je automaticky orientovaná na dôležité ciele

Fuchsová, Kravčáková (2004) udávajú: Pracovník musí vnímať nedostatok niečoho, čo mu chýba, čo je preňho dôležité a čo má preňho hodnotu. Toto je začiatok procesu motivácie. Pod vplyvom týchto skutočností sa pracovník usiluje redukovať, prípadne eliminovať nedostatok. Hľadá možnosti, aby situáciu, v ktorej sa nachádza, zmenil. Zvažovanie rôznych okolností podmieňuje jeho osobnosť, výchova a skúsenosť. Na základe toho dochádza k rozhodnutiu o orientácii konania a správania, o intenzite aktivity a vytrvalosti pri prekonávaní prekážok. Následne dochádza k reálnej činnosti – výkonu.

Szarková (2007) definuje pracovnú motiváciu nasledovne: motivácia, ktorá vzniká v pracovnom procese a je spätá s pracovnou činnosťou, sa nazýva pracovná motivácia. Jej charakteristikou je, že sa prejavuje komplexne, a to vo vzťahu človeka k práci v jeho pracovnej aktivite, pracovných postojoch, pracovných aspiráciách, ambíciách a záujmoch zamestnanca. Má významný vplyv na formovanie pracovných návykov, stereotypov a zručností. Problematika motivácie sa skúma v súvislosti s pracovným správaním a konaním ľudí. Na základe odpovede na otázku, prečo ľudia pracujú, sa postupne vyprofilovali štyri ucelené koncepcie a teórie, z ktorých každá postihuje určitý aspekt motivácie, ktorý však v rôznych situáciách a za rozdielnych okolností môže mať odlišnú váhu a význam. V zásade sa v súčasnosti v podnikovej a podnikateľskej praxi využívajú poznatky a prístupy štyroch teórií pracovnej motivácie:

- ekonomická teória pracovnej motivácie
- Maslowova teória potrieb
- teória posilňovania
- kognitívne teórie pracovnej motivácie

Ekonomická teória pracovnej motivácie vysvetľuje problematiku motivácie ako voľbu medzi prácou, resp. pracovnou činnosťou a voľným časom, resp. nečinnosťou, čo zjednodušene vyjadruje dichotomickým modelom leňošenie a spotreba. Pritom spotreba súvisí s peniazmi, ktoré možno získať iba prácou.

Maslowova teória potrieb je široko aplikovaná na problém pracovnej motivácie. Podľa jej autora, amerického psychológa A.H. Maslowa, správanie a konanie človeka je úplne zamerané na uspokojovanie potrieb, pričom toto uspokojovanie potrieb prebieha hlavne v pracovnom procese. Táto teória bola rozpracovaná ďalšími autormi (Murray, Herzberg, Snyderman).

Teórie posilňovania vidia zdroj pracovnej motivácie v budúcich pôžitkoch, ktoré pracovná činnosť prinesie. Zároveň analyzujú, ako história minulých pôžitkov alebo

posilnenia zmení správanie tak, že zabezpečí budúce pôžitky. Časť týchto teórií vychádza z aplikácie princípu behaviorálnej zmeny na pracovné situácie, t.j. ide tu o poskytnutie metód, pomocou ktorých možno ľudské správanie a konanie účelovo formovať a meniť. Teórie posilňovania zdôrazňujú v pracovnej motivácii vonkajšie stimuly, medzi ktoré radia okrem mzdových podmienok i sociálno-psychologické faktory, hlavne seberealizáciu, obsiahnutú v možnostiach kariéry, imidži podniku, jeho vnímaní okolím a pod.

Kognitívne teórie preferujú kognitívny prístup k pracovnej motivácii. Znamená to, že vychádzajú z predpokladu, že ľudia konajú prevažne v rámci vedomého procesu myslenia. Uvažujú a berú na vedomie dôsledky vlastného správania a usilujú sa dôjsť k najlepším možným výsledkom, ako je to len možné.

1.3 Teórie pracovnej motivácie

Cieľom teórií pracovných motivácií je vysvetlenie a pochopenie správania sa ľudí. Nie sú však všeobecne platné, poskytujú iba základné princípy pre osvojenie manažérmi.

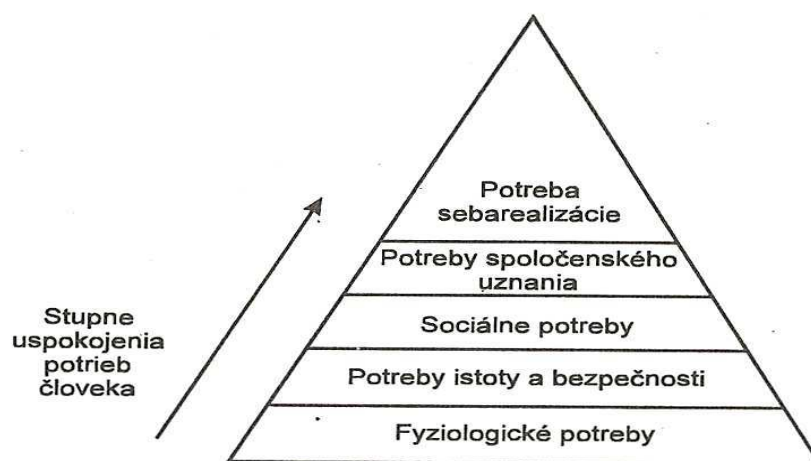
Maslowova hierarchia potrieb

Hierarchiu ľudských potrieb opísal Abrahám Maslow. Jeho teória uvádza päť základných potrieb a to:

1. fyziologické potreby
2. bezpečnostné potreby
3. sociálne potreby
4. spoločenské uznanie
5. možnosti seberealizácie

Maslowova hierarchia ľudských potrieb

obrázok 2



Zdroj : Gozora V.: Podnikový manažment, 2005

Alderferova ERG teória: Clayton Alderfer identifikoval tri základné kategórie potrieb:

1. existenčné potreby – sú to potreby hmotného charakteru
2. kvalifikačné potreby – zahŕňajúce zodpovedajúce medziosobnostné vzťahy
3. rastové potreby – zahŕňajúce osobný rast a rozvoj pracovníka

Alderferova ERG teória je podobná Maslowovej teórii. Identifikuje len tri základné kategórie potrieb, ktoré sa však prekrývajú s piatimi kategóriami potrieb Maslowovej teórie.

Argyrisova teória zrelosti a nezrelosti: Teória popisuje ľudské potreby. Je založená na osobnej a prirodzenej snahe ľudí dosiahnuť existujúce. Základným cieľom tejto snahy je postupne prejsť od duševnej a fyzickej nezrelosti k duševnej a fyzickej zrelosti človeka.

McClellandová motivačná teória. Túto teóriu formuloval David C. McClelland. Obsahom tejto teórie sú tri hlavné ľudské potreby počas života:

1. potreba výkonnosti - založená na túžbe urobiť lepšie, alebo viac ako bolo určené predtým
2. potreba sily - založená na túžbe kontrolovať, ovplyvňovať, alebo zodpovedať za ostatných
3. potreba spokojnej práce – založená na túžbe udržiavať priateľstvo a dobré medziosobnostné vzťahy

Koubek (2008) udáva ďalšie teórie motivácie

Herzbergerová dvojfaktorová teória motivácie vychádza zo skúmania príčin spokojnosti a nespokojnosti s prácou a konštatuje, že spokojnosť a nespokojnosť nie sú priame protiklady, ale dva rôzne a nezávislé faktory. Niektoré faktory vedú k spokojnosti, iné k nespokojnosti. Charakteristiky súvisiace s prácou, ktoré možno považovať za faktory spokojnosti pracovníkov sa nazývajú motivátory, pokiaľ charakteristiky, ktoré možno považovať za faktory nespokojnosti sa nazývajú hygienické faktory.

MOTIVÁTOR Y		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojnosť 	Prítomnosť	Prítomnosť	Neutrálny stav (žadna Nespokojnosť) 
	Úspech (dosiahnutie cieľa) Uznanie Práca sama Zodpovednosť (právomoci) Povýšenie Možnosť osobného rastu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vzťahy k nadriadeným Vzťahy s kolegami Vzťahy s podriadenými Mzda/Plat Pracovné podmienky Istota práce Osobný život	
Neutrálny stav (žadna Nespokojnosť)	Neprítomnosť	Neprítomnosť	Spokojnosť

Zdroj: Koubek J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky, 2008

1.4 Motivačné stratégie

Gozora (2005) udáva, že ľudia sú motivovaní uspokojovaním svojich vlastných potrieb. Z manažérskeho hľadiska je motivovanie proces spájania príležitosti rastu výkonnosti pracovníkov s uspokojovaním ich individuálnych potrieb. Z tohto dôvodu je motivovanie pracovníkov neoddeliteľnou súčasťou podnikového manažmentu. Potreby pracovníkov môžu a nemusia viesť k zmenám správania sa a k zosúladeniu ich záujmov so záujmami podniku. Pravdepodobnosť rastu produktivity práce je vyššia u motivovaných pracovníkov ako u pracovníkov bez motivácie.

Podnikoví manažéri sa snažia účelovo využívať nasledovné motivačné stratégie:

- manažérska komunikácia
- projektovanie prác
- modifikácia správania
- Linkertove systémy manažmentu
- peňažné pohnútky
- nepenažné pohnútky

Manažérska komunikácia – dobrá komunikácia s pracovníkmi podniku predstavuje najdôležitejšiu stratégiu pre manažérov. Táto manažérska komunikácia môže uspokojiť také ľudské potreby ako zmysel pre majetok a osobná bezpečnosť. Manažérska komunikácia je základom vedenia podnikových činností a základným nástrojom uspokojenia ľudských potrieb pracovníkov.

Projektovanie prác – je tretou stratégiou, ktorú manažéri môžu využiť pri motivovaní pracovníkov podniku. Vo väčšine podnikov sú vykonávané jednoduché práce s vyšším stupňom špecializácie, ktorých cieľom je zvýšenie produktivity práce. Jednoduchá a špecializovaná práca znižuje nároky na obslužných pracovníkov a zvyšuje ich osobnú výkonnosť. Plánovité rozvrhnutie takýchto činností uspokojuje tiež individuálne potreby pracovníkov.

Modifikácia správania – B.F. Skinner pod týmto názvom definuje program, na základe ktorého manažéri chcú modifikovať správanie pracovníkov prostredníctvom účelného ovplyvňovania kontroly a ich činnosti. Túto zmenu správania dosahujú pomocou pozitívnych a negatívnych motívov. Modifikačné programy spravidla zahŕňajú rozdielne skupiny pracovníkov a to pracovníkov s rozdielnou výkonnosťou a zodpovednosťou za kvalitu prác, pracovníkov so zlými pracovnými výsledkami, potrestaných pracovníkov a pracovníkov, ktorí zlepšujú svoje správanie v podniku.

Linkertove systémy manažmentu – podstatou stratégie Reusisa Likerta je niekoľko štýlov podnikového manažmentu, ktoré sú kategorizované do týchto štyroch systémov:

Systém 1. – je založený na nedôvere manažérov k pracovníkom podniku. Títo sú motivovaní prostredníctvom strachu, hrozieb, trestov a príležitostných odmien. Informácie sú nadriadeným pracovníkom priamo podávané výkonnými pracovníkmi bez možnosti ich účasti na rozhodovaní.

Systém 2. – je založený na zníženej dôvere voči pracovníkom podniku. Pracovníci nepocitujú veľkú možnosť slobodného vystupovania a sú motivovaní odmenami a prípadnými trestami.

Systém 3. – je založený na dôkladnosti a poriadku, ale nie na úplnosti a dôvere v pracovníkov podniku. Pracovníci pocitujú úplnú voľnosť v diskusiách s nadriadenými pracovníkmi a sú motivovaní odmenami, príležitostnými trestami a rôznymi požiadavkami. Všeobecné rozhodnutia sa uskutočňujú na vrcholovom stupni, špecifické rozhodnutia sa prijímajú na nižších úrovniach podnikového manažmentu.

Systém 4. – je založený na úplnej dôvere v podriadených pracovníkov. Pracovníci podniku pocitujú úplnú voľnosť v diskusiách s nadriadenými pracovníkmi a sú motivovaní takými činiteľmi ako sú podielové peňažné odmeny za účasť na plnení úloh podnikového manažmentu. Informačné toky prebiehajú medzi nadriadenými a výkonnými pracovníkmi

vo vertikálnom a horizontálnom smere. Manažérske rozhodnutia sa prijímajú na všetkých stupňoch podnikového manažmentu a sú veľmi dobre koordinované.

Peňažné pohnutky – obsahom tejto stratégie je motivovanie pracovníkov hmotnými – peňažnými motívmi. Prostredníctvom mzdy a pohútkových odmien nadriadení pracovníci platia zamestnancov za vykonanú prácu, za rizikové podmienky práce, za zodpovednosť a kvalitu práce.

Nepeňažné pohnutky – obsahom tejto stratégie je motivovanie pracovníkov nehmotnými motívmi. Takýmito motívmi je dobrá spolupráca a dobré medziľudské vzťahy, voľné miesto, možnosť služobného postupu, možnosť odborného rastu a pod.

McGregorova teória X a Y podľa Galajdovej V. – Hitku M.

Jej ťažisko je predovšetkým v stanovení efektívnych princípov vedenia ľudí. Má závažné dôsledky aj pre oblasť motivácie, kde za určitých podmienok je vedenie ľudí prostredníctvom účinnej motivácie najefektívnejšou formou tohto procesu. McGregor navrhoval, aby sa akékoľvek riadenie začínalo otázkou, ako vidia manažéri sami seba vo vzťahu k ostatným. Tento prístup k riadeniu zdôrazňuje potrebu vnímania ľudskej povahy. Teória X a Teória Y sú dve skupiny predpokladov o povahe ľudí. McGregor volí tieto pojmy preto, lebo si prial neutrálnu terminológiu, bez akýchkoľvek vedľajších významov v zmysle "dobrý", alebo "zlý".

Problémy aplikácie týchto teórií a ich princípy sa považujú za základ procesov motivácie a vymedzujú hlavné charakteristiky ich rozdielností.

Teória X predstavuje „tradičné“ predpoklady o povahe ľudí. Podľa McGregora k nim patria:

1. Priemerný človek má prirodzený odpor k práci, a preto sa jej pokiaľ možno vyhýba.
2. Pretože odpor k práci je prirodzenou ľudskou vlastnosťou, musia byť ľudia nútení, kontrolovaní, usmerňovaní a musia im hroziť postihy, pokiaľ nebudú vynakladať požadované úsilie pre dosiahnutie cieľov organizácie.
3. Priemerný človek dáva prednosť tomu, aby bola jeho činnosť usmerňovaná, aby nemal zodpovednosť. Má malú ctižiadostivosť a žela si mať vo všetkom istotu.

K predpokladom o povahe človeka podľa *Teórie Y* patrí:

1. Vonkajšie riadenie a hrozba postihmi nie sú jedinými prostriedkami pre dosiahnutie žiadaného úsilia. Ľudia sú schopní riadiť a kontrolovať sa sami. Stotožňujú sa s podnikovými cieľmi.
2. Stupeň stotožnenia s cieľmi je úmerný veľkosti odmien spojených s ich dosiahnutím.
3. Pri vhodných podmienkach sa priemerný človek naučí zodpovednosť nielen prijímať, ale tiež vyhľadávať.
4. Ľudia majú veľkú schopnosť používať pri riešení problémov organizácie predstavivosť, dôvtip a tvorivosť.
5. Intelektuálny potenciál priemerného človeka je v modernom priemysle nedostatočne využívaný.

Uvedené súbory predpokladov sa od seba líšia zásadným spôsobom. Teória X je pesimistická, statická a strnulá. Podriadení pracovníci sú riadení predovšetkým svojimi nadriadenými. Teória Y je naopak dynamická a pružná. Kladie dôraz na sebariadenie a na integrovanie individuálnych a podnikových potrieb. Nie je pochýb o tom, že oba súbory predpokladov môžu ovplyvniť to, akým spôsobom bude manažér vykonávať svoje manažérske funkcie a činnosti.

2. CIEĽ PRÁCE

Štúdium na vysokej škole so zameraním na manažment dáva veľké možnosti uplatnenia získaných vedomostí v riadení podnikateľskej činnosti. Pôsobenie vnútorných determinantov má veľký vplyv na úspešnosť podnikania. Nepostrádateľným faktorom, ktorý ovplyvňuje úspešnosť podniku, je využívanie ľudského kapitálu vo výrobnom procese. Riadenie a využívanie ľudských zdrojov znamená preniesť na seba zodpovednosť za výsledky práce podriadených zamestnancov.

V tejto bakalárskej práci by som sa chcel venovať problematike Motivácia a pôsobenie jednotlivých motivačných faktorov na ľudské zdroje vo vybranom podniku.

Analýzu jednotlivých faktorov a následné vyhodnotenie som realizoval v podniku:

LEAF Slovakia s.r.o.

Svoj hlavný cieľ som rozdelil do jednotlivých čiastkových cieľov:

- charakteristika podniku
- zisťovanie vplyvu jednotlivých motivačných faktorov
- zhodnotenie postoja zamestnancov k podniku
- návrhy a odporúčania na zlepšenie riadenia ľudských zdrojov podniku

2.1 Charakteristika podniku

LEAF Slovakia patrí do nadnárodnej cukrovinkárskej spoločnosti LEAF International. LEAF International tvoria spoločnosti podnikajúce v oblasti výroby cukrovíniek a distribučné spoločnosti. Materská spoločnosť sídli v Holandsku. Prieskum bol uskutočnený v prevádzke spoločnosti v Leviciach, ktorá začala výrobu v septembri roku 2006.

Výroba prevádzky v Leviciach je orientovaná na produkciu pretlačovaných výrobkov, pastiliek a potáhaných sladkostí, ako aj balenie luxusných cukrárskych výrobkov.

Prevádzka produkuje dva základné typy cukríkov:

- *Chalk* – likoricové cukríky odražované cukrovým roztokom.
- *Pastily* – niekoľko druhov (dražované a nedražované - cukrové a necukrové).

Organizačná štruktúra výroby je usporiadaná do 4 skupín: Riaditeľ prevádzky ako najvyšší stupeň riadenia tzv. „plant manager“, riadi dva základné útvary podniku: administratívnu a výrobnú. Výrobná časť je riadená manažérom výroby, ktorý riadi ďalší stupeň organizácie - majstrov, resp. vedúcich jednotlivých liniek. Linky sa delia na výrobné (tzv. kuchyňa) a baliace. Na jednotlivých linkách pracujú operátori výroby – radoví zamestnanci.

Strategický stupeň manažmentu, hlavné ústredie firmy, sídli v Holandsku.

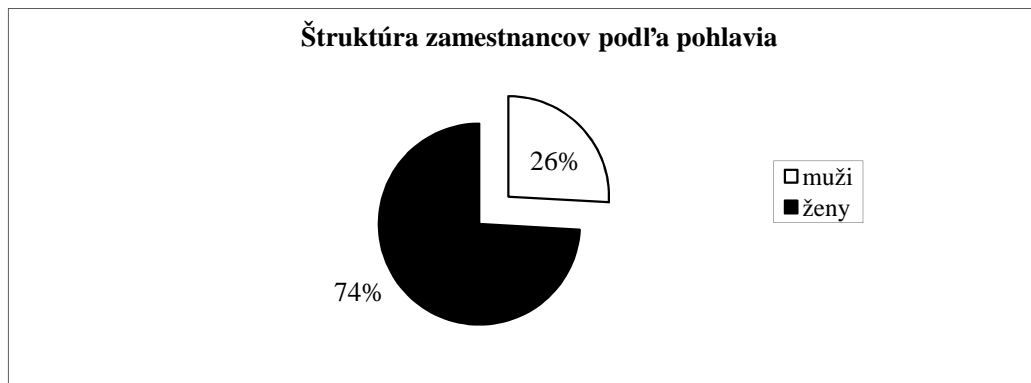
Dodávatelia sú zväčša zahraničné firmy. Na dovoz cukru sa využívajú dodávatelia aj zo Slovenska. Mentol sa dováža z afrického kontinentu. Ústredie spoločnosti má vypracovaný zoznam dodávateľov, ktorí musia mať vypracovaný rovnaký systém kvality ISO ako spoločnosť LEAF.

Odberatelia sú zahraniční, export sa realizuje do nasledujúcich krajín: Fínsko, Holandsko, Francúzsko, Dánsko, Anglicko, Baltské republiky.

Spracovanie výkonnosti zamestnancov je realizované systémom „Toolkit“. V podniku je zavedený manažérsky systém kvality „Lean“. Tento systém obsahuje vyhodnocovanie čistoty podniku, kvality produktu, kvality práce, výkonnosti zamestnancov. Každá linka si sleduje a vyhodnocuje svoju výkonnosť tzv. systémom „Overall equipment efficiency“ – pomocou neho sa meria výkonnosť stroja, ktorý je obsluhovaný zamestnancami, z toho dôvodu sa meria výkonnosť ľudského faktora.

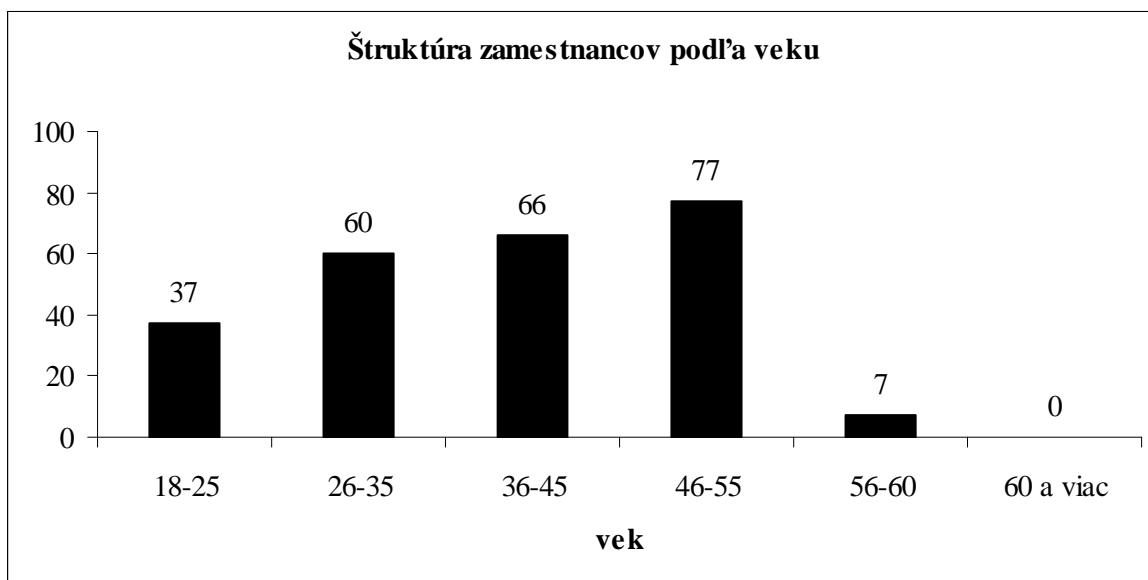
Štruktúru zamestnancov podľa pohlavia, veku a pracovného zaradenia ilustrujú grafy 1 a 2.

Graf 1



Na výrobné a baliace linky sa na pozíciu operátorov prijímajú ženy. Z grafu môžeme vidieť, že 74% zamestnancov tvoria ženy. Muži pracujú v podniku ako manažéri, údržbári.

Graf 2



Firma zamestnáva v súčasnosti 247 zamestnancov, z toho 19 (8%) zamestnancov je v manažérskych funkciách, ostatní pracujú vo výrobe.

3. METODIKA PRÁCE

3.1 Použité metódy a postupy

Po preštudovaní odbornej literatúry som vytvoril dotazník, ktorého cieľom bolo vyhodnotiť základné motivačné faktory v podniku.

V podniku LEAF Slovakia s.r.o., v ktorom som realizoval prieskum k bakalárskej práci mi pomáhala pani Ing. Milota Arbetová, ktorá vo firme pôsobí na manažérskej pozícii. Po jej informovaní o danej problematike sme požiadali zamestnancov podniku o vyplnenie dotazníka. Pri rozdávaní dotazníkov boli respondenti oboznámení s danou problematikou a cieľom prieskumu. Zároveň im boli poskytnuté pokyny pre vyplnenie dotazníka. Skupinu respondentov tvorili dve časti: manažéri a radoví zamestnanci. V hodnotení výsledkov prieskumu budú tieto dve skupiny zamestnancov porovnávané.

Doplňujúce údaje o štruktúre a počte zamestnancov som získal z personálneho oddelenia podniku.

Pri vyhodnocovaní dotazníkov boli nasledovné metódy a techniky vedeckého skúmania:

- *dotazníkový prieskum*: pri získavaní prvotných podkladov z oblasti motivácie
- *metóda analýzy*: pri rozbere a hodnotení prvotných podkladov získaných dotazníkovým prieskumom
- *metóda syntézy a dedukcie*: pri hodnotení výsledkov a formulovaní návrhov
- *grafická metóda*: pri prezentácii čiastkových výsledkov získaných prieskumom

3.2 Postup práce

Údaje na vypracovanie bakalárskej práce boli získané na základe anonymného dotazníka, ktorý bol predložený skupine respondentov pozostávajúcej z dvoch skupín: manažéri a radoví zamestnanci. Dotazník bol zostavený na základe poznatkov získaných z odbornej literatúry a má za úlohu charakterizovať základné motivačné faktory u zamestnancov. Medzi tieto faktory patria:

1. Jednotlivé motivačné faktory

- finančné ohodnotenie (mzda, prémie)
- pracovné podmienky
- medziľudské vzťahy
- iné formy odmeny (pochvala, víkendový pobyt)

2. Postoj k podniku

- vyjadrenie k organizačným zmenám v podniku
- atmosféra na pracovisku
- návrhy na zlepšenie v rámci organizácie

3. Vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými zamestnancami

- komunikácia na úrovni nadriadený – podriadený
- zhodnotenie odbornej a profesionálnej úrovne riadiacich pracovníkov

4. Vzťah k zamestnávateľovi

- istota zamestnania
- dôvody k zmene zamestnávateľa

3.3 Vzor dotazníka

Dotazník

Vážení zamestnanci, prosím Vás o vyplnenie môjho dotazníka. Jeho cieľom je posúdiť vplyv jednotlivých motivačných faktorov a zhodnotiť postoj zamestnancov k podniku.

Dotazník je anonymný a údaje z neho budú slúžiť len na študijné účely.

Za vyplnenie vopred ďakujem.

Pohlavie

- muž žena

Veková štruktúra

- menej ako 25 rokov
 26 – 35 rokov
 36 – 45 rokov
 46 a viac

Vzdelanie

- základné
 učňovské, stredné bez maturity
 stredné s maturitou
 vyššie odborné vzdelanie, VŠ I.stupňa
 VŠ II. stupňa a vyššie

Pracovná pozícia

- top manažment
 stredný manažment (riaditelia a manažéri)
 prvostupňový manažment (majstri)
 radový zamestnanec

1. Ktorý faktor je pre Vás najdôležitejší?

- istota zamestnania
 pracovné podmienky
 mzda
 dobré medziľudské vzťahy
 osobný rozvoj, možnosť seberealizácie

2. Ste spokojná/ý so svojím pracovným zaradením?

- áno
- nie
- často uvažujem o zmene

3. Je pre Vás dôležitá pochvala a uznanie?

- áno, veľmi
- áno
- ani nie
- nie

4. Akú formu odmeny by ste uprednostnili?

- pochvala pred kolektívom
- peňažná poukážka na nákup tovaru
- víkendový rekreačný pobyt
- permanentka do športového strediska
- predplatený jazykový kurz
- iné

.....

5. Je pre Vás mzda rozhodujúci motivačný faktor?

- áno
- nie

6. Sú pre Vás prémie za kvalitne odvedenú prácu dôležité?

- určite áno
- určite nie
- táto forma ohodnotenia v podniku neexistuje

7. Vyhovuje Vám štýl vedenia Vášho vedúceho?

- určite áno
- určite nie
- niekedy
- nerozmýšľal/a som nad tým

8. Čo by sa malo, podľa Vášho názoru, v organizácii zlepšiť?

- vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom
- výmena informácií medzi zamestnávateľom a zamestnancom
- pracovné podmienky
- medziľudské vzťahy

9. Organizačné zmeny v organizácii sú

- veľmi potrebné
- potrebné
- nie sú potrebné
- neviem posúdiť

10. Aká je odborná a profesionálna úroveň manažérov vo Vašej organizácii?

- vysoká
- dobrá
- vyhovujúca
- nie veľmi dobrá
- nedostatočná

11. Ako by ste ohodnotili pracovnú atmosféru na Vašom pracovisku?

- výborná
- veľmi dobrá
- vyhovujúca
- nie veľmi dobrá
- nevyhovujúca

12. Vznikajú na pracovisku často konflikty medzi spolupracovníkmi?

- áno
- niekedy
- nie
- nikdy

13. Je pre Vás práca v dobrom kolektíve motivujúci faktor k dosahovaniu lepších výsledkov v práci?

- áno
- nerozmýšľal/a som nad tým
- nie

14. Je pre Vás možnosť osobného a kvalifikačného rastu motivujúci faktor pri rozvíjaní Vašej kariéry?

- určite áno
- nie
- nerozmýšľal/a som nad tým

15. Myslíte si, že máte v zamestnaní istotu?

- áno
- nie

16. Uvažujete o zmene zamestnávateľa?

- áno
- nie

Ak áno, z akého dôvodu?

- náročnosti práce
- nízkeho platu
- nemožnosti seberealizácie
- slabej perspektívy rastu
- z osobných dôvodov

4. VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Výsledky prieskumu

Zo získaných informácií som analyzoval jednotlivé faktory vplyvajúce na motiváciu.

V tejto časti bakalárskej práce budú prezentované dosiahnuté výsledky.

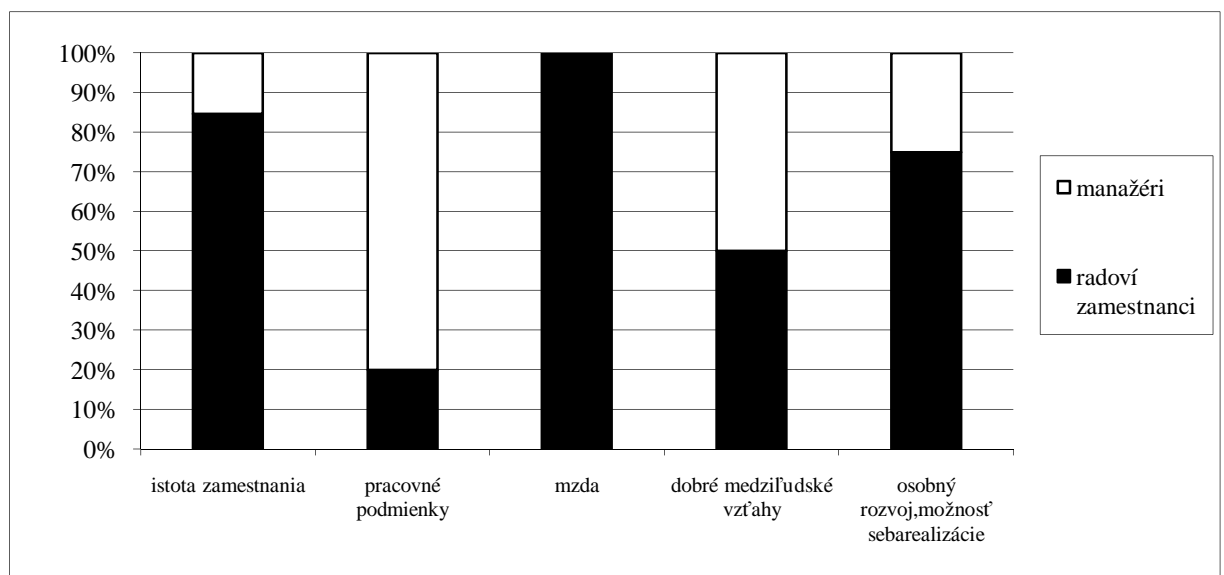
1. Ktorý faktor je pre Vás najdôležitejší?

V tejto otázke si respondenti zvolili jeden z motivačných faktorov, ktorému prikladajú najväčšiu dôležitosť.

Tabuľka 1

	istota zamestnania	pracovné podmienky	mzda	dobré medzil'udské vzťahy	osobný rozvoj, možnosť seberealizácie
radoví zamestnanci spolu, z toho:	11	1	3	1	3
muži	0	0	2	0	0
ženy	11	1	1	1	3
manažéri spolu, z toho:	2	4	0	1	1
muži	0	1	0	0	0
ženy	2	3	0	1	1

Graf 4

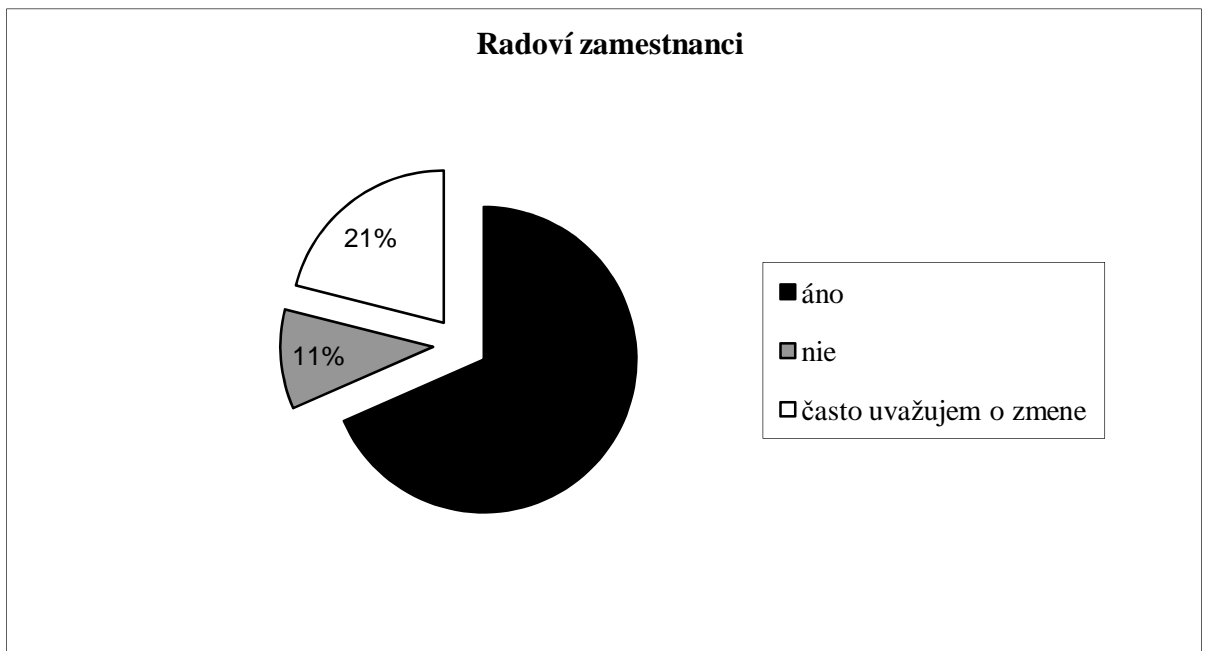


Zo zistených údajov vidíme, že radoví zamestnanci sú najviac motivovaní mzdou a istotou zamestnania. Naopak u manažérov prevládajú pracovné podmienky a medziľudské vzťahy.

2. Ste spokojný/á so svojim pracovným zaradením?

Vnútorne stotožnenie sa s prácou má priamy dopad na produktivitu a kvalitu práce. V tejto časti mohli respondenti vyjadriť svoju spokojnosť, prípadne nespokojnosť so svojim pracovným zaradením.

Graf 5



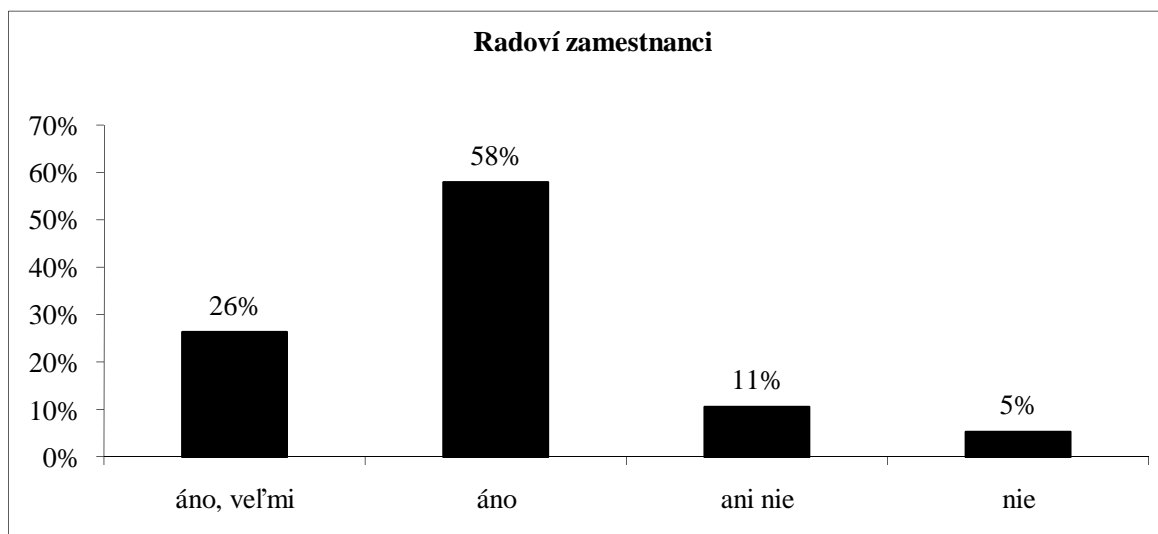
Z grafu možno vidieť, že 87% radových zamestnancov je so svojim pracovným zaradením spokojných, len 21% uvažuje o zmene pracovnej pozície. 11% respondentov sa vyjadrilo negatívne.

U manažérov prevláda spokojnosť s aktuálnou pozíciou. Sedem z nich sa vyjadrilo kladne, iba jeden uvažuje o zmene.

3. Je pre Vás dôležitá pochvala a uznanie?

V tejto otázke sa mali respondenti vyjadriť, nakoľko je pre nich dôležitá pochvala a uznanie.

Graf 6



Radoví zamestnanci sa v 84% vyjadrili, že pochvala a uznanie je pre nich dôležitá. 26% opýtaných považuje pochvalu a uznanie za veľmi dôležitý faktor. Naopak pre 5% respondentov nie je motivácia pochvalou rozhodujúca.

U manažérov sa v 100% odpovediach vyskytovali kladné odpovede. 62% respondentov prikladá pochvale a uznaniu veľký význam.

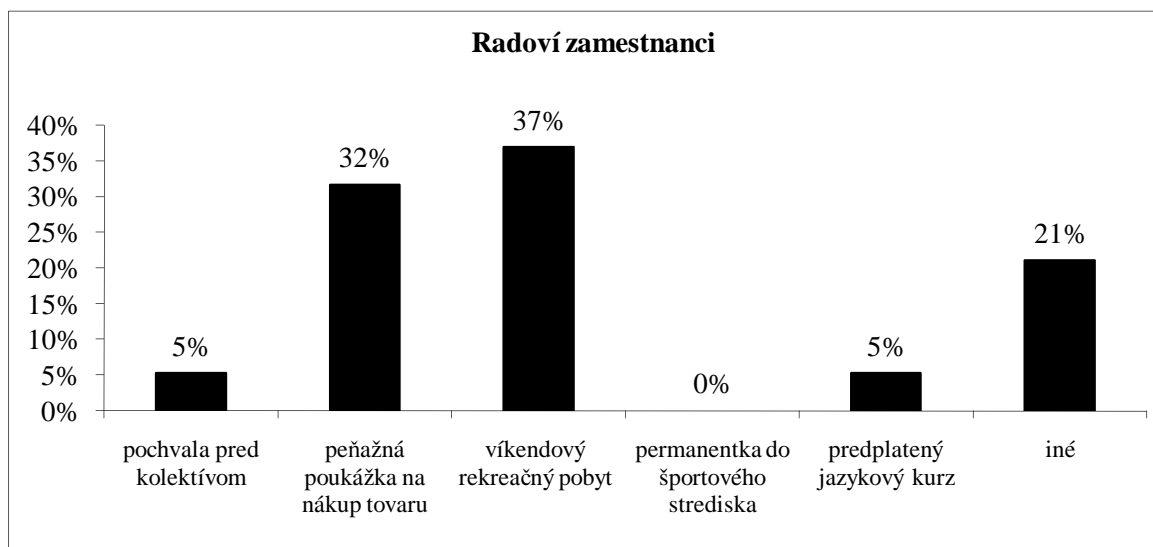
4. Akú formu odmeny by ste uprednostnili?

Respondenti si v tejto otázke mohli zvoliť formu odmeny z piatich ponúknutých možností. Šiesta možnosť bola otvorená, opýtaní si mohli formu odmeny navrhnúť.

Tabuľka 2

	pochvala pred kolektívom	peňažná poukážka na nákup tovaru	víkendový rekreačný pobyt	permanentka do športového strediska	predplatený jazykový kurz	iné
radoví zamestnanci spolu, z toho:	1	6	7	0	1	4
muži	0	1	1	0	0	0
ženy	1	5	6	0	1	4
manažéri spolu, z toho:	0	0	6	0	1	1
muži	0	0	1	0	0	0
ženy	0	0	5	0	1	1

Graf 7



Radoví zamestnanci sa v 37% zhodli, že ako formu odmeny by prijali víkendový rekreačný pobyt. 32% označilo ako formu odmeny peňažnú poukážku. Vlastný názor prostredníctvom otvorenej možnosti vyjadrilo 21% respondentov. Vo väčšine prípadov sa odpovede zhodovali, finančná forma odmeny je u radových zamestnancov najviac preferovaná.

V porovnaní s radovými zamestnancami, manažéri uprednostňujú nepeňažnú formu odmeny ako víkendový rekreačný pobyt a predplatený jazykový kurz.

5. Je pre Vás mzda rozhodujúci motivačný faktor?

Respondenti sa mali možnosť v tejto otázke vyjadriť, či je pre nich mzda rozhodujúci faktor ovplyvňujúci ich pracovný výkon.

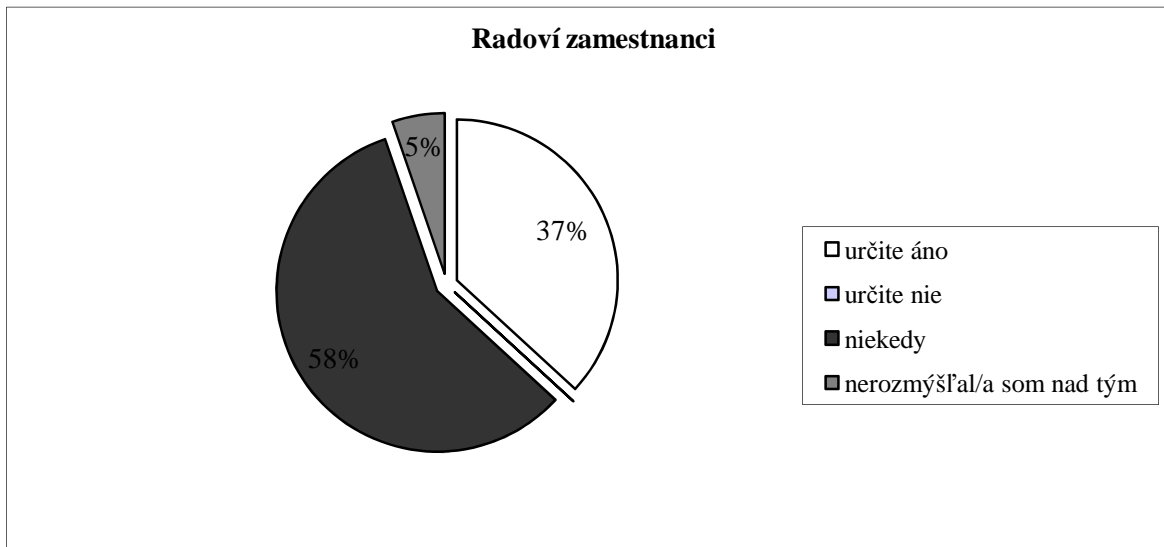
Radoví zamestnanci sa jednohlasne zhodli, že mzda je pre nich rozhodujúca. Taktiež 88% manažérov považuje finančné ohodnotenie za dôležité.

Nasledujúca časť ankety sa sústreďuje na zhodnotenie postojov zamestnancov k podniku a taktiež na vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými zamestnancami.

7. Vyhovuje Vám štýl vedenia Vášho vedúceho?

V odpovediach na túto otázku sme sa mali možnosť dozvedieť, nakoľko sú radoví zamestnanci stotožnení so štýlom riadenia ich nadriadeného.

Graf 8



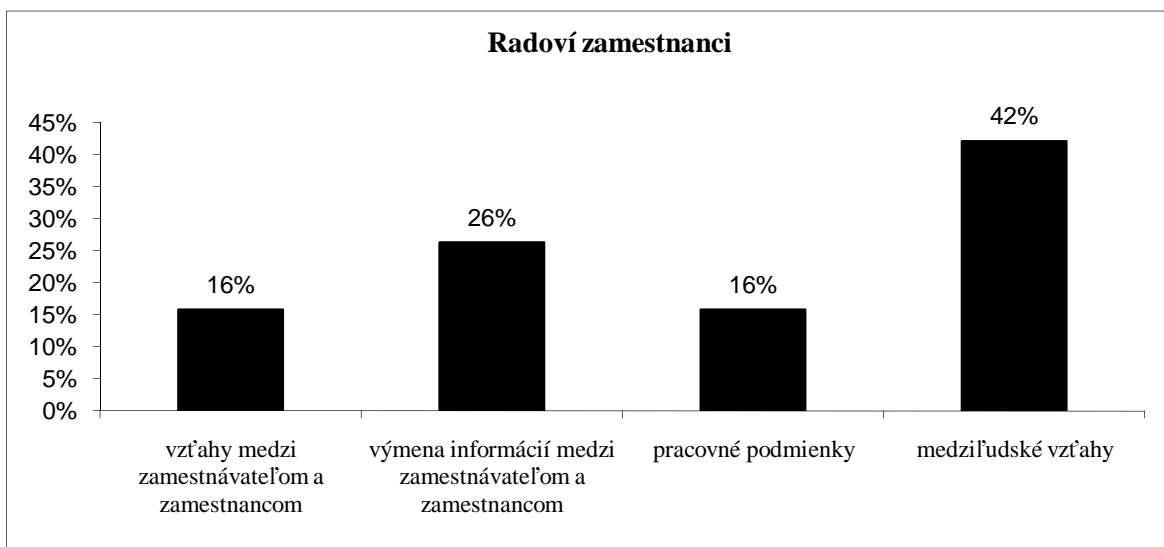
Nadpolovičnej väčšine, 58% zamestnancov vyhovuje štýl riadenia ich nadriadeného niekedy. Kladne sa vyjadrilo 37% respondentov. Na otázku sa nevedelo vyjadriť 5% opýtaných.

Manažéri sa vyjadrili podobne. 50% označilo odpoveď niekedy, kladne sa vyjadril rovnaký počet opýtaných.

8. Čo by sa malo, podľa Vášho názoru, v organizácii zlepšiť?

Zamestnanci sa v tomto bode ankety mohli vyjadriť, čo by bolo vhodné v organizácii zlepšiť.

Graf 9



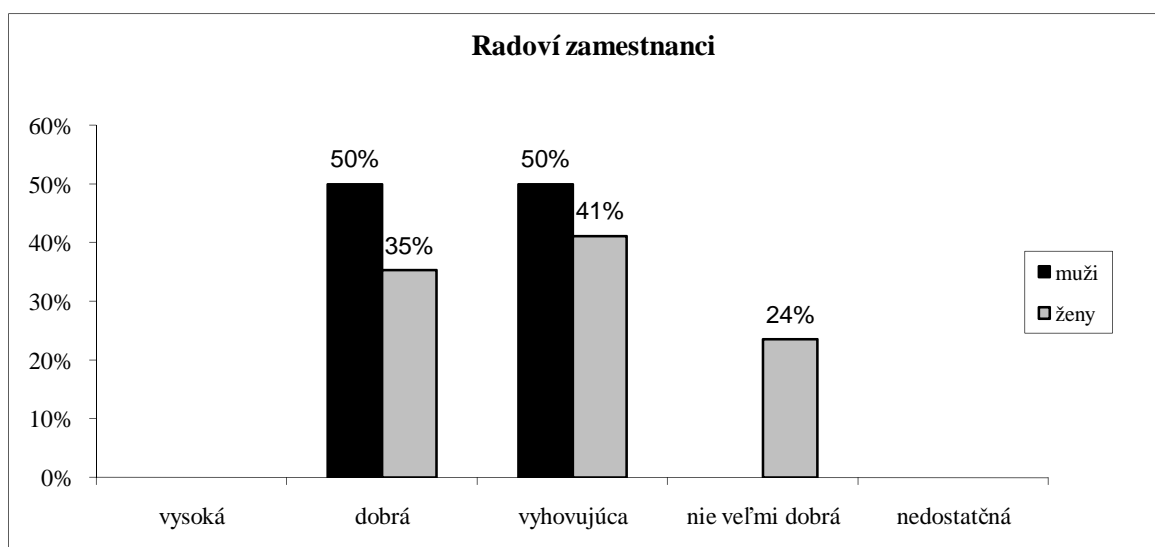
Z grafu vidno, že 42% radových zamestnancov by zlepšilo medziľudské vzťahy v organizácii. 26% respondentov by privítalo zlepšenie komunikácie medzi zamestnávateľom a zamestnancom.

Manažéri sa v nadpolovičnej väčšine 63% zhodli, že v organizácii by sa mala zlepšiť výmena informácií medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Za zlepšenie medziľudských vzťahov sa vyjadrilo 25% opýtaných manažérov.

10. Aká je odborná a profesionálna úroveň manažérov vo Vašej organizácii?

Touto otázkou sme sa snažili zistiť, ako zamestnanci hodnotia úroveň manažmentu podniku. Radoví zamestnanci mali možnosť vyjadriť svoj názor na stupnici od výbornej po nevyhovujúcu.

Graf 10



Z grafu môžeme vidieť, že väčšina zamestnancov hodnotí úroveň manažmentu podniku na vyhovujúcej úrovni. 24% žien si myslí, že profesionálna a odborná úroveň manažmentu nie je veľmi dobrá. Za dobrú označilo úroveň manažmentu 50% opýtaných mužov a 35% žien.

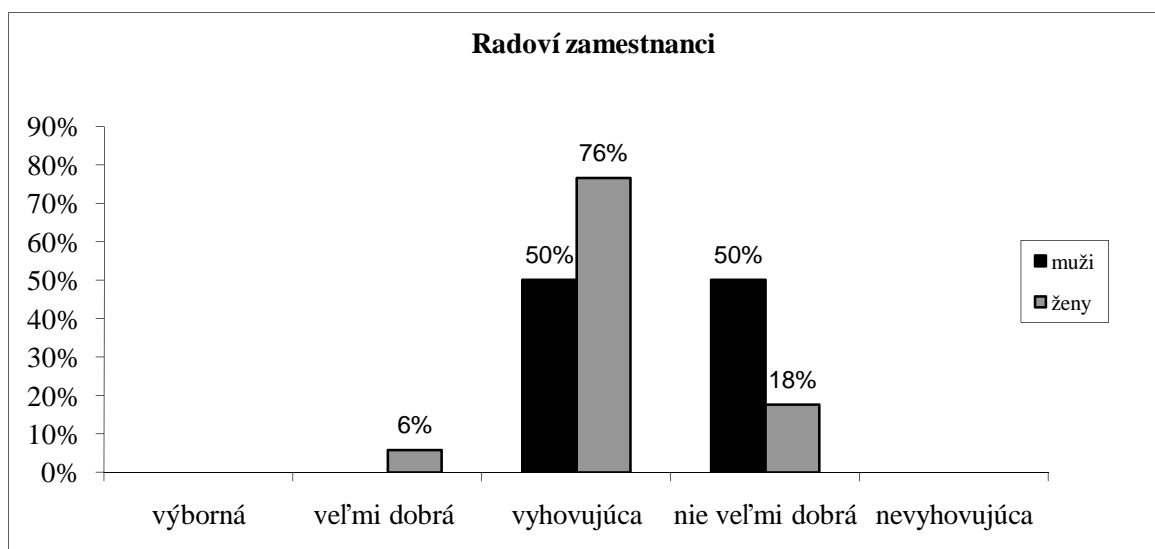
Atmosféra na pracovisku môže do značnej miery ovplyvniť výkonnosť zamestnancov. Preto nás v nasledujúcich otázkach zaujímalo, aká je pracovná atmosféra vo vybranom podniku.

11. Ako by ste ohodnotili pracovnú atmosféru na Vašom pracovisku?

Tabuľka 3

	výborná	veľmi dobrá	vyhovujúca	nie veľmi dobrá	nevyhovujúca
radoví zamestnanci spolu, z toho:	0	1	14	4	0
muži	0	0	1	1	0
ženy	0	1	13	3	0
manažéri spolu, z toho:	0	2	5	1	0
muži	0	0	1	0	0
ženy	0	2	4	1	0

Graf 11

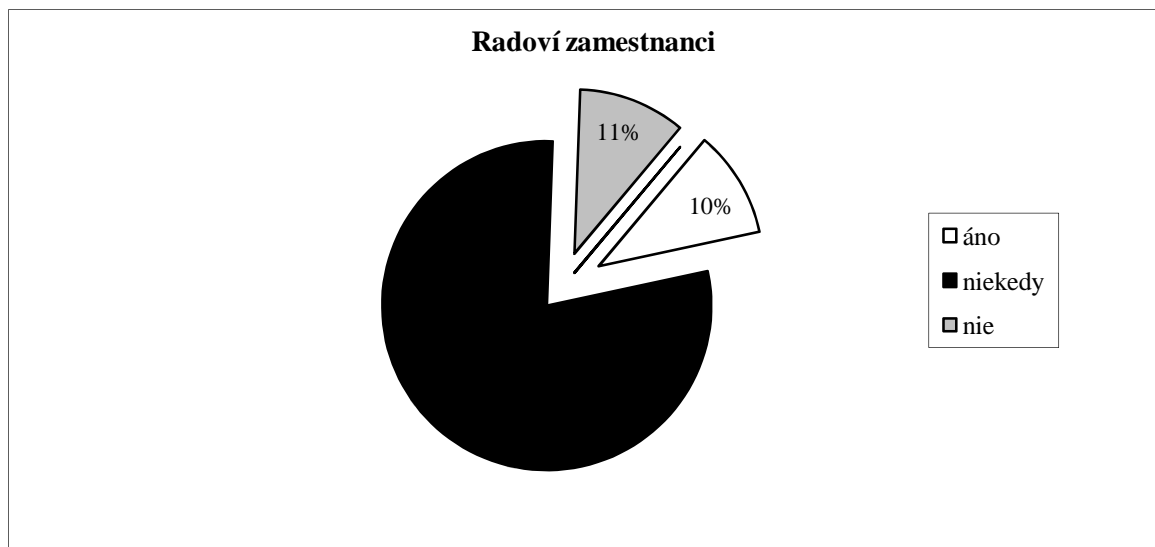


Pracovnú atmosféru v podniku by sme mohli na základe získaných údajov hodnotiť na vyhovujúcej, až nie veľmi dobrej úrovni. 76% z opýtaných žien a 50% z opýtaných mužov uviedlo, že atmosféra na pracovisku je vyhovujúca. Taktiež 50% opýtaných mužov a 18% žien nie je spokojných s pracovnou atmosférou. Len 6% žien označilo odpoveď veľmi dobrá.

Manažéri, na rozdiel od radových zamestnancov majú mierne odlišný názor na pracovné prostredie podniku. 63% opýtaných manažérov hodnotí pracovnú atmosféru ako vyhovujúcu, 25% ako veľmi dobrú a 13% si myslí, že pracovná atmosféra je na nie veľmi dobrej úrovni.

12. Vznikajú na pracovisku často konflikty medzi spolupracovníkmi?

Graf 12



Respondenti sa v 89% odpovedí zhodli, že konflikty na pracovisku vznikajú. Podľa 11% opýtaných radových zamestnancov nevznikajú na pracovisku žiadne konflikty.

Manažéri majú na položenú otázku podobný názor. 75% opýtaných manažérov tvrdí, že konflikty na pracovisku vznikajú.

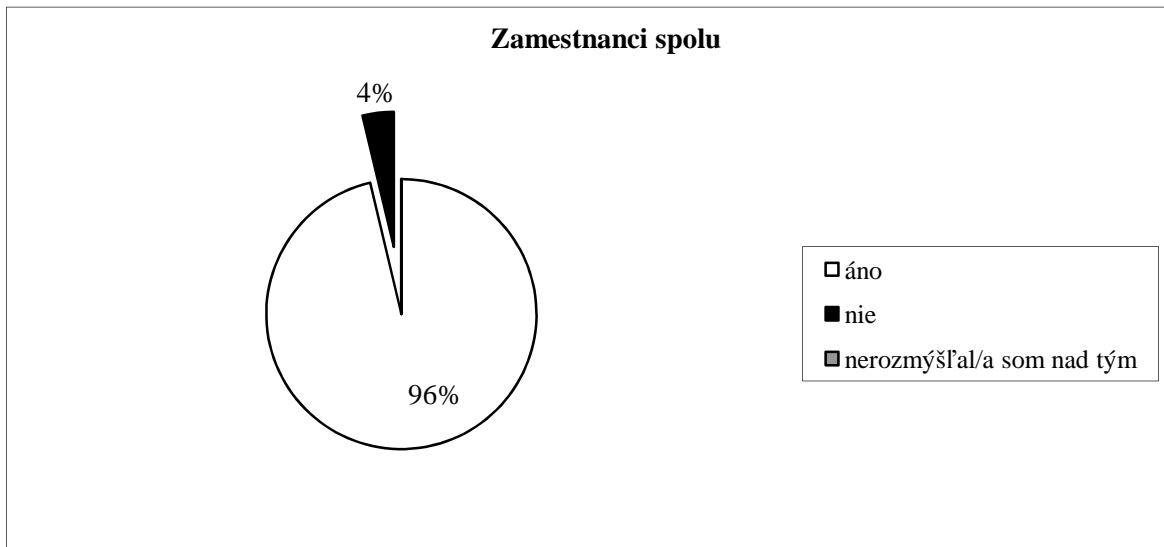
11. Je pre Vás práca v dobrom kolektíve motivujúci faktor k dosahovaniu lepších výsledkov v práci?

Vzhľadom k predchádzajúcej otázke nás zaujímalo, nakoľko je pre opýtaných dôležitá práca v dobrom kolektíve.

Tabuľka 4

	áno	nie	nerozmýšľal/a som nad tým
radoví zamestnanci spolu, z toho:	18	1	0
muži	2	0	0
ženy	16	1	0
manažéri spolu, z toho:	8	0	0
muži	1	0	0
ženy	7	0	0

Graf 13

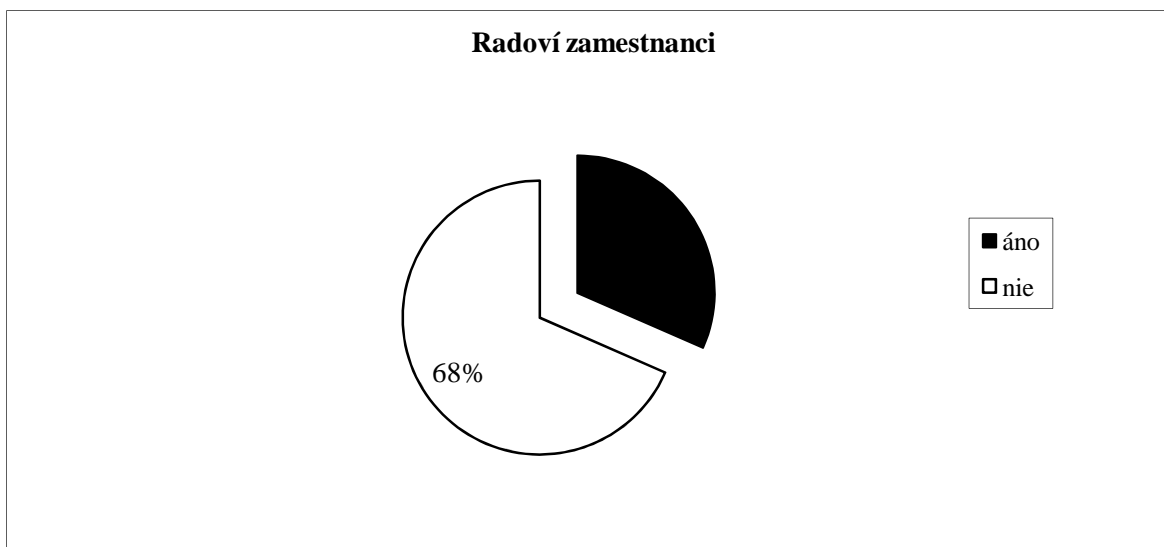


Graf prezentuje názory všetkých respondentov. Pre 96% je práca v dobrom kolektíve dôležitá, len 4% opýtaných nepovažuje prácu v dobrom kolektíve za motivujúci faktor.

15. Myslíte si, že máte v zamestnaní istotu?

Ak si zamestnanci nie sú istí budúcnosťou v podniku, môže to mať negatívny vplyv na výsledky ich práce. V súčasnej dobe dochádza v dôsledku hospodárskej krízy k redukcii pracovných miest. Preto ma v tejto otázke zaujímal názor respondentov k tejto problematike.

Graf 14



Odpovede na túto otázku splnili moje predpoklady. 68% radových zamestnancov sa vyjadriло, že si nie sú istí svojim pracovným miestom.

Manažéri sa naopak vo väčšine (63%) zhodli, že o svoje pracovné miesto v blízkej budúcnosti neprídu.

16. Uvažujete o zmene zamestnávateľa?

V tejto otázke som sa chcel dozvedieť, či zamestnanci uvažujú o zmene zamestnávateľa. V doplňujúcej otázke sa mohli respondenti vyjadriť, z akého dôvodu uvažujú o zmene.

Radoví zamestnanci sa na 95% zhodli, že o zmene zamestnávateľa neuvažujú. U manažérov som sa stretol s kladnou odpoveďou v dvoch prípadoch. O zmene zamestnávateľa uvažujú z dôvodu náročnosti práce a nemožnosti seberealizácie.

5. ZÁVER A NÁVRH NA VYUŽITIE VÝSLEDKOV

Pre Slovensko je v súčasnosti príznačný prílev zahraničných investorov, ktorí kvôli zníženiu nákladov na výrobu presúvajú výrobu do krajín, kde je pracovná sila lacnejšia. Jednou z takýchto spoločností je aj holandská firma Leaf, ktorá na Slovensku pôsobí od roku 2006.

V tejto časti bakalárskej práce sa budem venovať analýze dosiahnutých výsledkov a podaniu návrhov a odporúčaní pre zlepšenie a skvalitnenie základných motivačných faktorov v podniku Leaf Slovakia s.r.o.

Zamestnanci si za najdôležitejší motivačný faktor zvolili mzdu. Samotné mzdové ohodnotenie však nezaručí skvalitnenie výroby. Pomôže však udržať dobrých zamestnancov v podniku, z tohto pohľadu hodnotím mzdu ako potrebný nástroj motivácie. Medzi názorom radových zamestnancov a manažérov môžeme vidieť značný rozdiel v rebríčku hodnôt. Preto by som odporúčal motivovať manažérov nepeňažnými stimulmi, ako napríklad zlepšením pracovnej atmosféry, možnosťou do určitej miery sa realizovať, prezentovať a prípadne uskutočňovať svoje návrhy. Motivovaní pracovníci často podávajú návrhy na zlepšenie, pretože sú priamo vo výrobe a dokážu zefektívniť výrobu a v mnohých prípadoch ušetriť podniku peniaze. Ako nadštandardnú formu odmeny by som navrhol víkendový rekreačný pobyt, ktorý si zvolili obe skupiny respondentov.

Postoje k organizácii, odbornej a profesionálnej úrovni manažmentu, sú vo väčšine prípadov neutrálne. Zamestnanci mali priestor vyjadriť sa, čo by sa malo v podniku zlepšiť. Na základe získaných odpovedí by som odporúčal zlepšiť medzilidské vzťahy, nakoľko veľká časť zamestnancov udáva, že na pracovisku vznikajú konflikty a pracovná atmosféra je vyhovujúca, až nie veľmi dobrá. V druhom rade by som poukázal na zlepšenie toku informácií medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Vychádzajúc z odbornej literatúry a výsledkov prieskumu môžem tvrdiť, že práca v dobrom kolektíve má výrazný vplyv na produktivitu a kvalitu práce, preto dávam do pozornosti zlepšenie pracovných podmienok a pracovnej atmosféry.

Chcel by som poukázať na faktor, ktorý je v súčasnej dobe stále viac aktuálny. Istota zamestnania je v trhovej ekonomike ohrozená, no strach zo straty zamestnania sa zväčšuje v dôsledku hospodárskej krízy. Veľká časť zamestnancov si svojím pracovným miestom nie je istá. Pocit, že človek môže v krátkom čase o svoju prácu prísť je jednoznačne demotivujúci. Navrhol by som motivovať zamestnancov zárukou udržania ich práce.

Vedenie podniku by malo klásť väčší dôraz na spokojnosť zamestnancov, pretože motivovať ľudí len mzdou a prémiami nie je podľa môjho názoru správne. Najcennejším kapitálom podniku sú práve ľudské zdroje, a preto by som chcel dať do pozornosti, že s ľuďmi by sa malo zaobchádzať ako so živými bytosťami a nie ako so strojmi, ktoré stačí zaplatiť a financovať ich prevádzku.

Každý zamestnanec má určité potreby a vedenie podniku mu musí pripraviť také podmienky, aby sa v práci cítil príjemne, aby bol ochotný podávať čo najlepší výkon, pretože motivovaný pracovník pracuje oveľa kvalitnejšie a efektívnejšie ako pracovník, ktorý pracuje bez elánu a nie je do výroby zainteresovaný viac, než je potrebné.

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo objasniť problematiku motivácie a následne vo vybranom podniku analyzovať jednotlivé motivačné faktory. Verím, že sa mi môj cieľ podarilo naplniť a taktiež, že moje návrhy a odporúčania pomôžu k zlepšeniu a zefektívneniu riadenia ľudských zdrojov.

6. ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. Adair J.: Efektivní motivace, Praha, ALFA Publishing, 2004, 21 s., ISBN 80-86851-00-1
2. Armstrong M.: Personální management, Praha, Grada publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5.
3. Bártová Z. – Vernarcová J.: Psychológia, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Nitra 2002, 204 s., ISBN 80-7137-997-8
4. Donelly J.H. - Gibson, J. - Ivancevich J.M.: Manažment, Praha, Grada publishig, 1997, ISBN 80-7169-422-3
5. Fuchsová K. – Kravčáková G.: Manažment pracovnej motivácie, Bratislava , IRIS, 2004, 164 s. ISBN 80-89018-66-1
6. Gozora V.: Podnikový manažment, SPU Nitra, 2005, 190 s., ISBN 80-8069-462-1
7. Hrabětová E.: Řízení pracovního výkonu, Moderní řízení 2/1999
8. Hudák J. – Török J. – Vicen M.: Manažment, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Nitra, 2001, 90 s., ISBN 80-7137-832-1
9. Koubek J.: Řízení lidských zdrojů,základy moderní personalistiky, Management press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3
10. Majtán M.: Manažment, Bratislava, SPRINT, 2003, 432 s., ISBN 80-89085-17-2
11. Plamínek J.: Tajemství motivace, 1.vyd. , Praha, Grada publishing, 2007, 128 s., ISBN 978-80-247-1991-7
12. Szarková M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov, 2.vyd., Bratislava, SPRINT, 2007, 288 s., ISBN 80-89085-77-6
13. Višňovský J. - Nagyová Ľ. - Šajbidorová M.: Manažment ľudských zdrojov, Nitra, Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2008, 166 s., ISBN 978-80-552-0143-6
14. Galajdová V. – Hitka M.: Motivácia a osobnosť [cit. 29.4.2010] Dostupné na internete: <http://www.miloshitka.szm.com/motivacia1.html>