

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1 128 539

MOTIVÁCIA A MOTIVAČNÉ STRATÉGIE

2010

Mária Vindišová

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

MOTIVÁCIA A MOTIVAČNÉ STRATÉGIE

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD.

Nitra 2010

Mária Vindišová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Mária Vindišová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Motivácia a motivačné stratégie“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 6. mája 2010

.....

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pánovi prof. Ing. Jozefovi Višňovskému, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

.....

Abstrakt

V súčasnosti je motivácia čoraz významnejší pojem. Je to psychologický proces, ktorý vedie ľudské správanie určitým smerom. Ide o vnútorný stav organizmu, ktorý reaguje týmto spôsobom na určité podnety. Najskôr človek cíti potrebu, ktorá je nenaplnená. Tento nedostatok by chcel uspokojiť. K zníženiu tohto nedostatku je potrebná aktivita podniku. Vyššie výkony, ktoré chce firma získať od zamestnancov, je možné pomocou motivácie. Cieľom mojej práce bolo skúmať motiváciu a motivačné stratégie v podniku PENAM SLOVAKIA, a. s. v Nitre. V prvej časti je definovaný pojem motivácia a ostatné pojmy a teórie. V mojej práci sú charakterizované teórie zamerané na proces a obsah. K obsahovým teóriám patrí Maslowova hierarchia potrieb, Alderferova ERG teória, Argyrisova teória zrelosti a nezrelosti a McClellandova teória získaných potrieb. V práci sa nachádza dotazník, ktorý vyplňalo tridsať zamestnancov. Pätnásť zamestnancov pracuje vo výrobe a ďalších pätnásť ako technicko – hospodárski zamestnanci. Môžeme spozorovať, že finančná motivácia hrá u zamestnancov veľkú rolu. O finančnú motiváciu sa zaujímajú obe skupiny. Je nákladnejšia, ale efektívnejšia. V práci sa nachádzajú aj návrhy a odporúčania, ktoré sa dajú využiť v praxi.

Kľúčové slová:

motivácia

pracovná motivácia

motivačné stratégie

teórie motivácie

Zusammenfassung

Heutzutage ist eine Motivation immer ein bedeutender Begriff. Es geht um einen Prozess, der ein menschliches Verhalten in eine bestimmte Richtung führt. Es geht um einen inneren Zustand des Organismus, der mit dieser Art und Weise auf bestimmte Anlässe reagiert. Erstens: Der Mensch hat einen Bedarf, der nicht erfüllt ist. Diesen Mangel möchte er befriedigen. Zu einer Reduktion dieses Mangels ist die aktive Mitarbeit der Firma notwendig. Die höhere Leistung, die die Firma von den Angestellten gewinnen möchte, ist möglich mit Hilfe einer Motivierung. Das Ziel meiner Arbeit war die Untersuchung einer Motivation und der Motivationsstrategien in der Firma PENAM SLOVAKIA, a. s. in Nitra. Im ersten Teil ist ein Begriff definiert „die Motivation“ und weitere Begriffe und Theorien. In meiner Arbeit sind charakterisiert Prozesstheorien und Inhaltstheorien. Zu den Inhaltstheorien gehören: Maslow – Hierarchie der Bedürfnisse, Alderf – ERG- Theorie, Argyris – Theorie der Reife und Unreife und McClland – Theorie der gewannten Bedürfnisse. In der Arbeit befindet sich ein Fragebogen, den dreißig Mitarbeiter ausgefüllt haben. Fünfzehn Mitarbeiter arbeiten in der Produktion und fünfzehn andere als technisch wirtschaftliche Angestellte. Man kann beobachten, dass für die Mitarbeiter die finanzielle Motivation eine Große Rolle spielt. Für eine Finanzmotivation interessieren sich beiden Arbeitsgruppen. Sie ist zwar kostspielig, aber effektiv. In der Arbeit befinden sich Vorschläge und Empfehlungen, die man in der Praxis benützen kann.

Die Schlüsselwörter:

die Motivation

die Arbeitsmotivation

die Motivationsstrategien

die Theorien der Motivation

Obsah

Úvod	7
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Motivácia ako súčasť vedenia ľudí.....	9
1.2 Charakteristika pojmu motivácia	9
1.3 Charakteristika ostatných pojmov	12
1.4 Vymedzenie pracovnej motivácie.....	13
1.5 Teórie pracovnej motivácie	13
1.5.1 Teórie pracovnej motivácie	14
1.5.2 Teórie osobnostných a motivačných potrieb	17
1.6 Manažér a zvyšovanie motivácie	18
1.6.1 Hodnotenie, plánovanie kariéry, odmeňovanie	18
1.6.2 Teória X a teória Y.....	20
1.7 Motivačné stratégie	21
1.8 Štruktúra motivačného pola	23
2 Cieľ práce	24
3 Metodika práce a metódy skúmania	25
3.1 Pracovný postup.....	25
3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	25
3.3 Metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	26
4 Výsledky práce	27
4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu.....	27
4.2 Organizačná štruktúra	27
4.3 Odmeňovanie	29
4.4 Druhy zamestnaneckých zvýhodnení	29
4.5 Interpretácia získaných výsledkov z prieskumu	32
4.5.1 Informácie o respondentoch	32
4.5.2 Vyhodnotenie a interpretácia jednotlivých otázok dotazníka.....	35
4.6 Návrhy a odporúčania	45
Záver	47
Použitá literatúra	49
Prílohy	51

Úvod

Manažment patrí k základným vedným disciplínam, ktoré formujú odbornú úroveň budúcich manažérov. Je preverený životom trhovej ekonomiky, ktorá sa v jednotlivých krajinách úspešne uplatňuje. Poznanie jeho vývoja umožňuje pochopiť rôznorodosť názorov a myšlienok, ktoré ho dodnes formovali. Teória a prax manažérskej práce má svoju históriu, ktorá je poznačená úspechmi, ale aj prehrami.

Ako je známe, manažérskymi funkciami sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, komunikácia a kontrola. Motivácia je dôležitou a neodmysliteľnou súčasťou manažérskych prác, a práve preto tvorí významnú súčasť vedenia ľudí. Je teda akousi prierezovou funkciou. Ved' aké by to bolo vedenie bez motivácie?! Ako by sme dokázali „nabudiť“ ľudí, aby dosahovali požadované a možno aj nadštandardné výkony?! Akým spôsobom by sme dosiahli zefektívnenie práce, keď nie práve motiváciou. Túto teóriu zastávali významné osobnosti, venovali sa jej, až sa napokon ďalej rozvíjala. V neposlednom rade sa jej venujú pozornosť samotní manažéri, vedúci pracovníci alebo majitelia rôznych podnikov. Mali by vedieť ako dosiahnuť maximálny výkon od svojich podriadených. Nie je dôležité iba poznanie samotnej motivácie ako takej, ale rovnako dôležité, ba aj dôležitejšie je vedieť ju aplikovať v samotnom podniku. Je teda perfektným nástrojom na získanie požadovaných výkonov od ľudí.

Nie je to až tak dávno, keď si mnohí manažéri položili otázku, či je potrebné pravidelne hodnotiť alebo nehodnotiť svojich podriadených. Uvažovali nad tým, či nie je systematické hodnotenie nadbytočné a či nestačí byť so zamestnancami každý deň v kontakte. V dnešnej dobe znie otázka inak, a to akým spôsobom hodnotiť podriadených, ako často, a ako s výsledkami hodnotenia správne naložiť. V oboch prípadoch je podstatné uvedomenie si skutočnosti, aký význam má nepodceniť motivačnú silu systému odmeňovania, ktorý je na systém hodnotenia napojený. Napriek všetkým úskaliam pozitívne dopady a prínosy jednoznačne prevyšujú a hodnotenie sa stalo štandardným nástrojom manažérov.

Práca ako taká je činnosť vychádzajúca z ľudskej aktivity. Jej zdroje nachádzame nielen vo vnútorných pohnútkach motivácie jednotlivcov (ako sú potreby, záujmy, hodnoty, postoje), ale aj vo vonkajších vplyvoch (stimuloch), ktorými je ovplyvňované samotné správanie jednotlivcov. Určite každý pracovník od svojho zamestnania aj niečo očakáva. Okrem práce, ktorú vykonáva, má svoje túžby a ciele, ktoré by chcel dosiahnuť, aby bol spokojný. Pre splnenie si týchto cieľov je ochotný dobre pracovať. Preto je potrebné, aby sa manažéri zaoberali aj tým, čo bude ľudí motivovať a ako od nich možno očakávať požadované výsledky.

Riadenie motiváciou je teda v súčasnosti známy pojem. Toto riadenie nemá byť uniformné. Nezakladá sa teda na nejakom formálnom vzťahu, ktorý je medzi zamestnancami a ich nadriadenými. Motivácia sama o sebe vytvára aj vhodné pracovné prostredie. Každý pracovník si určite všimne, ak mu vedúci dá potrebný priestor, pýta sa na jeho názory, prípadne ho za dobre vykonanú prácu a výkon pochváli. Finančná motivácia je v tomto ohľade univerzálnejšia. Zárobok môže byť považovaný za motivujúci od určitej hranice, pričom hranica závisí od firmy, lokality, oblasti podnikania, sociálnej skupiny a sociálnej štruktúry. Nieкто teda zarobí menej a tvrdí, že ho zárobok motivuje a iný zarobí viac a motivovaný byť nemusí, nakoľko sa pohybuje v inej sociálnej sieti. Preto je potrebné diferencovať a súčasne brať do úvahy, že motivačný účinok určitého stimulu po čase zaniká. Zmenšuje sa intenzita jeho pôsobenia. S tým treba počítať už pri jeho uplatnení a po čase ho vhodne zameniť. Jednostranná orientácia iba na niektorú formu znižuje účinok tejto významnej metódy riadenia.

Dôkladnejšie analyzovať motiváciu som sa rozhodla práve preto, lebo si myslím, že nie v každom podniku sa prihliada na to, o čo majú zamestnanci záujem. Ak sa od nich očakáva kvalitne vykonaná práca, je potrebné niečím ju podložiť. Dobrá atmosféra v podniku, úprimné medziľudské vzťahy, záujmy zo strany vedúcich, preferencie zamestnancov a zaujímavé odmeny sú faktory, ktoré nám môžu podať potrebné informácie o stave v podniku. Práve motivácia môže byť malá iskra, ktorá zápali celý plameň.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Motivácia ako súčasť vedenia ľudí

Mižičková – Šimo – Ubrežiová (2004) charakterizujú vedenie ľudí ako proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, aby ich činnosť prispievala k napĺňaniu cieľov organizácie alebo jej časti. Vedenie je schopnosť presvedčiť iných, aby robili niečo aj vtedy, keď sa im nechce. Ďalej dodávajú, že úspešnosť vedenia závisí aj od vhodnej komunikácie, motivácie a práce so skupinami. Vedenie sa zameriava na ľudí a ovplyvňovanie ich správania tak, aby sa usilovali dosiahnuť ciele organizácie. Efektívne vedenie je významnou schopnosťou manažérov.

Vedenie sa vzťahuje k motivácii, k medziľudskému správaniu a k procesu komunikácie, píše **Dědina – Odcházal (2007)**. Je súčasťou riadenia a ide o schopnosť presvedčiť a prinútiť pracovníkov robiť veci ochotne, s nadšením, za účelom dosiahnutia plánovaných cieľov. Jedná sa o ľudský faktor, ktorý skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cieľu. Dôraz na vedenie je teda kladený na medziľudské vzťahy v širšom kontexte.

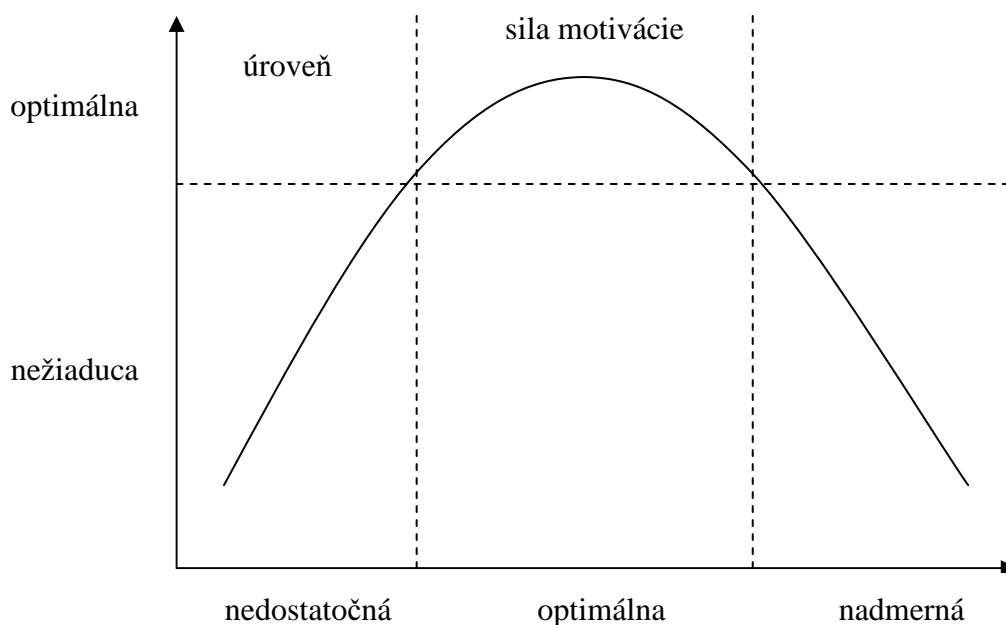
Bělohlávek – Košťan – Šuleř (2001) definuje vedenie ako motivovanie a ovplyvňovanie aktivít podriadených pracovníkov. Vedúci, ktorý chce dosiahnuť ciele, musí najskôr prinútiť podriadených k vyvinutiu náležitého úsilia a ich usilovanie usmerňovať.

1.2 Charakteristika pojmu motivácia

Provazník et al. (1997) hovorí, že pojem motivácia je odvodený od latinského slovesa „movere“, čo znamená hýbať sa, pohybovať. Je všeobecným označením pre všetky vnútorné podnety, ktoré človeka vedú k určitému jednaniu.

Motiváciou pritom rozumieme súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, ktoré usmerňujú jeho poznávanie, prežívanie a jednanie. Poznať motiváciu človeka znamená obvykle vedieť, čím bolo vyvolané jeho určité jednanie, prečo sa prípadne zmenilo. Motivácia sa teda vzťahuje na vnútornú aktiváciu, t. j. na vzbudzovanie aktivity organizmu, na organizovanie a súčasne i na reguláciu jednania človeka, na jeho zameranie určitým smerom.

Obrázok od **Provazníka et al. (1997)** vyjadruje vzťah motivácie a výkonu.



Obr. 1

Vzťah motivácie a výkonu

Podľa **Cipru (2009)** patrí motivácia do oblasti dynamiky osobnosti a je relatívne premenlivá. Veľa pracovníkov nie je schopných naplno využiť svoj potenciál práve preto, že nie sú adekvátne motivovaní. Je preto nevyhnutné, aby sa manažér zaoberal skutočnými motívmi, ktoré môžu podriadeného pritiahnúť k novej zodpovednosti.

Amstrong (1999) píše, že motivácia je odvodená z cieľovo orientovaného správania alebo je ním definovaná. Týka sa sily smeru tohto správania. K motivácii

dochádza, keď ľudia očakávajú, že určitá akcia pravdepodobne povedie k dosiahnutiu nejakého cieľa a odmeny – takej, ktorá uspokojuje ich individuálne potreby. Motivácia je procesom, ktorý je iniciovaný vedomým a mimovoľným zistením neuspokojených potrieb. Potreby vytvárajú túžby niečo dosiahnuť alebo niečo získať. Od potrieb sú odvodené ciele, ktoré vedú k uspokojeniu potrieb a túžob. Ak sú ciele dosiahnuté, potreba je uspokojená.

Definícia motivácie podľa **Letovancovej (2002)** je súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, ktoré usmerňujú jeho správanie a prežívanie. Tvorí dynamickú stránku osobnosti. Integruje a organizuje celkovú aktivitu (psychickú aj fyzickú) človeka smerom k vytýčenému cieľu.

Ďalej uvádza, že motivácia bezprostredne súvisí s výkonom. Aj keď v konečnom dôsledku výkon ovplyvňujú aj iné faktory (schopnosti, zručnosti, momentálny psychický a fyzický stav, materiálne a sociálne podmienky v organizácii) motivácia zohráva pri ňom významnú úlohu, pretože je jedným z vnútorných činiteľov.

Prinútiť pracovníkov k čo najlepším výkonom a k tímovému a na úspech zameranému správaniu je hlavnou úlohou každého nadriadeného, uvádza **Laufer (2008)**. Dodáva tiež, že ochota podávať výkon a lojalita pracovníkov sú rozhodujúcimi predpokladmi pre hospodársky úspech firmy. Výsledky, ktoré dosahujú jednotliví pracovníci, sú však rozhodujúce aj pre osobný úspech vedúceho. Motivovať pracovníkov je veľmi dôležité a nikdy to nebola jednoduchá úloha.

Existujú dva základné typy motivácie:

- **primárna (intrinsická)** – táto je daná, pokiaľ je niekto aktívny kvôli veci samotnej a z vlastného popudu – účelom je sama akcia, primárne motivovaný pracovník je pri práci optimálne aktívny a maximálne spokojný;
- **sekundárna (extrinsická)** – ak niekto niečo podniká, aby prostredníctvom svojho aktuálneho jednania pre seba dosiahol dôležitejší cieľ, alebo preto, že ho k tomu prinútil niekto iný. Aktuálny cieľ je teda iba prostriedok na dosiahnutie cieľa.

1.3 Charakteristika ostatných pojmov

Višňovský – Nagyová – Šajbidorová (2007) definujú nasledovné pojmy:

Motív predstavuje určitú jednotlivú vnútornú silu – popud, pohnútku, ktorá človeka a jeho činnosť orientuje určitým smerom. Motív teda predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu, či dôvod určitého ľudského správania, dáva mu psychologický zmysel. Motív ako psychologická príčina činnosti určuje len smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu.

Stimul je akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka. Niekedy sa rozlišujú tzv. impulzy (endogénne), t. j. vnútorné, intrapsychické podnety signalizujúce nejakú zmenu v tele alebo mysli človeka a incentívy (exogénne), t. j. vonkajšie, zvonku prichádzajúce podnety vzťahujúce sa geneticky alebo naučeným spôsobom k impulzom.

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.

Rozlíšenie motivácie a stimulácie

Uvedení autori hovoria, že základný rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou spočíva teda v skutočnosti, že stimulácia predstavuje pôsobenie na psychiku jedinca zvonku, najčastejšie vyvolané činnosťou iného človeka. Vonkajšie pôsobenie na psychiku jedinca môže mať rozmanité podoby a formy, jeho spoločným menovateľom však býva ovplyvňovanie činnosti druhého človeka. Takéto ovplyvnenie nemožno dosiahnuť inak, než ako zmenou psychických procesov, t. j. zmenou motivácie iného jedinca. Vo vymedzení obsahu „stimulácia“ nie je explicitne zdôraznené, že by sa muselo jednať o vedomé, zámerné pôsobenie. Je totiž skutočnosťou, že k ovplyvňovaniu psychiky človeka dochádza prakticky vždy v procese sociálnej (interpersonálnej) interakcie a to aj bez vedomého zámeru jej účastníkov.

1.4 Vymedzenie pracovnej motivácie

Majtán et al. (2003) charakterizuje pracovnú motiváciu ako jav, ktorý sa vyskytuje v zložitých súvislostiach vnútorného a vonkajšieho prostredia, v komplexe navzájom závislých, podmieňujúcich sa a premenlivých činiteľov. Teória vymedzuje motiváciu ako súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v smere znovuoobnovenia psychickej rovnováhy (homeostázy), k narušeniu ktorej došlo. Toto chápanie má mimoriadny význam pre pracovný proces.

Aspekty pracovnej motivácie

Vyššie uvedený autor člení pracovnú motiváciu nasledovne:

- motivácia jednotlivca v pracovnom procese – **individuálna motivácia**, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi;
- motivácia pracovnej skupiny – **skupinová motivácia**, pričom sa preferuje tímový prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie a systému hodnôt, potrieb, záujmov, aspirácií a ambícií konkrétneho tímu, ktorý riadi a vedie.

1.5 Teórie pracovnej motivácie

V súvislosti s ovplyvňovaním pracovnej motivácie sa osobitne vyčleňujú teoretické, metodologické a metodické hľadisko, tvrdia **Fuchsová – Kravčáková (2004)**. Teoretický aspekt predstavujú teórie pracovnej motivácie a metodický aspekt predpokladá vytvorenie účinného systému stimulátorov.

Východiskom sú teórie, ktoré sa členia na:

- teórie zamerané na proces,
- teórie zamerané na obsah.

1.5.1 Teórie pracovnej motivácie

Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces

Fuchsová – Kravčáková (2004) definujú teórie zamerané na proces. Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces boli formulované na základe skúmania správania a zisťovania, čo vedie pracovníka k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb. Medzi základné patria:

- teória rovnosti,
- teória očakávania,
- teória stanovovania cieľov,
- teória stimulačná (posilnenia),
- atributívna teória.

Podstatou Adamsovej **teórie rovnosti** je spravodlivosť. Sociálny subsystém organizácie tvoria ľudia a vzťahy medzi nimi. Pracovníci sa rôznou intenzitou a rozličnými spôsobmi snažia udržať, resp. dosiahnuť rovnosť, t. j. istý bod equilibria.

Teória očakávania rozoberá príčiny motivácie pracovného konania. Jej autor – Vroom, pozerá na pracovníka ako na slobodného samostatne sa rozhodujúceho jedinca, ktorého výkon a správanie ovplyvňujú tri premenné. Prvou premennou je viera vo svoje schopnosti (*expektancia*). Výkon a správanie závisia od tzv. *inštrumentality*. Poslednou premennou je *valencia* – subjektívny význam odmeny.

Vzťah premenných vyjadruje:

$$M = E \times I \times V$$

Teóriu stanovenia cieľov spracovali Latham a Locke, pričom vychádzali z predpokladu, že ľudské konanie je motivované cieľmi. Aktiváciu podmieňujú vnútorné a vonkajšie činitele. Ide o podmienku stotožnenia sa pracovníka s cieľom a oddanosť pri jeho napĺňaní. Je nutné poskytovať pracovníkovi spätnú väzbu o plnení cieľov.

Skinner, autor **stimulačnej teórie**, vychádza z predpokladu, že konanie a správanie človeka je dôsledkom rôznych vplyvov, ktorých účinkov je možné upravovať použitím pozitívnej alebo negatívnej stimulácie.

Ako vnímame a posudzujeme iných ľudí a seba samého vysvetľuje **atributívna teória**. Základom tejto teórie je prisudzovanie príčin výsledku konania. Výkon možno posudzovať na základe prisúdenia rôznych príčin, ktoré majú podiel na úspechu, či neúspechu konania. V dôsledku toho sa motivácia k činnosti zvyšuje alebo znižuje.

Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah

Motivačné teórie tohto typu sú založené na popise ľudských potrieb, vysvetľuje **Gozora (1996)**. Na základe evidencie ľudí vo všeobecnosti popisujú silu vlastných potrieb a potrieb ostatných pracovníkov, podporu a psychický rozvoj.

Teórie potrieb rozdeľujeme nasledovne:

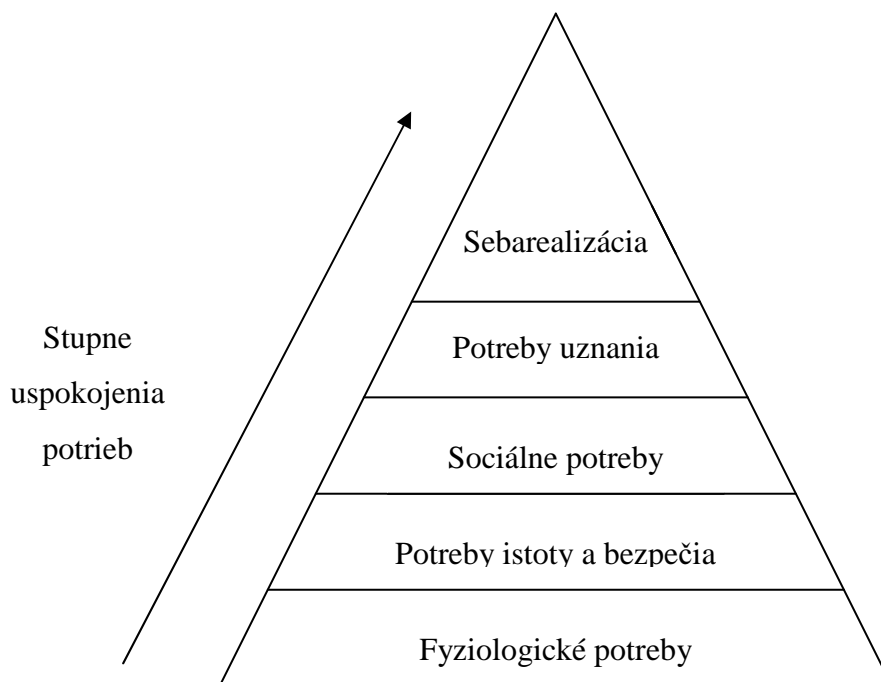
- Maslowova hierarchia potrieb,
- Alderferova ERG teória,
- Argyrisova teória zrelosti a nezrelosti,
- McClellandova teória získaných potrieb.

Maslowova hierarchia potrieb

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

- ***Fyziologické potreby***, tie sa dotýkajú normálneho telesného a fyziologického fungovania človeka. Zahŕňajú vodu, potravu, odpočinok, sex a vzduch.
- ***Bezpečnosť alebo potreba istoty*** sú potreby osobných pocitov, zahŕňajúce osobné a ekonomické nešťastie. Istota je základnou ľudskou potrebou.

- **Sociálne potreby** zahŕňajú túžbu po láske, spoločenských a priateľských vzťahoch.
- **Spoločenské uznanie** je túžba po uznaní. Rozdeľujú sa do dvoch kategórií, a to do kategórie vlastného rešpektovania a do kategórie rešpektovania ostatných pracovníkov vo svojom okolí.
- **Možnosti seberealizácie** sú túžby maximalizovať svoj vlastný potenciál.



Obr. 2

Maslowova hierarchia ľudských potrieb

Alderferova ERG teória

Clayton Alderfer identifikoval tri základné kategórie potrieb:

- **existenčné potreby** – sú potreby hmotného charakteru,
- **kvalifikačné potreby** – zahŕňajúce zodpovedajúce medziosobnostné vzťahy,
- **rastové potreby** – zahŕňajúce osobný rast a rozvoj pracovníka.

Argyrisova teória zrelosti a nezrelosti

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

McClellandova motivačná teória

Obsahom sú tri hlavné ľudské potreby počas života:

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

1.5.2 Teórie osobnostných a motivačných potrieb

Halík (2008) voľne opisuje teórie osobnostných a motivačných potrieb, ktoré spracoval Henry Murray a rozvinul David McClelland:

- potreba autonómie (nezávislosti) – veľa ľudí láka riešiť problémy samostatne s minimálnym dozorom a s čo najmenšími štrukturálnymi zásahmi zvonku,
- potreba energie – pracovné akcie so sebou nesú energickú „výmenu“, obzvlášť ak je zapojená rešpektovaná dominantná osoba, ktorá vhodne ovplyvňuje a riadi ostatných ľudí,
- potreba očakávania – spoľahlivým prostriedkom je očakávanie odmeny za splnenú úlohu, či je ním vynikajúce ohodnotenie alebo len pocit, že odvedená práca je lepšia než práca ostatných,
- potreba spojenectva (afinita) – dobrá spolupráca v skupine.

Herzbergove motivačné a hygienické faktory

Forsyth (2000) spomína Herzbergove dve skupiny faktorov:

Hygienické faktory

- politika a administratívne procesy spoločnosti,
- dohľad,
- pracovné podmienky,
- plat,
- vzťahy s kolegami,
- osobný život (a vplyv práce naň),
- spoločenský status,
- istota.

Motivačné faktory

- dosiahnutie cieľa,
- uznanie,
- práca sama o sebe,
- zodpovednosť,
- postup,
- rast.

1.6 Manažér a zvyšovanie motivácie

1.6.1 Hodnotenie, plánovanie kariéry, odmeňovanie

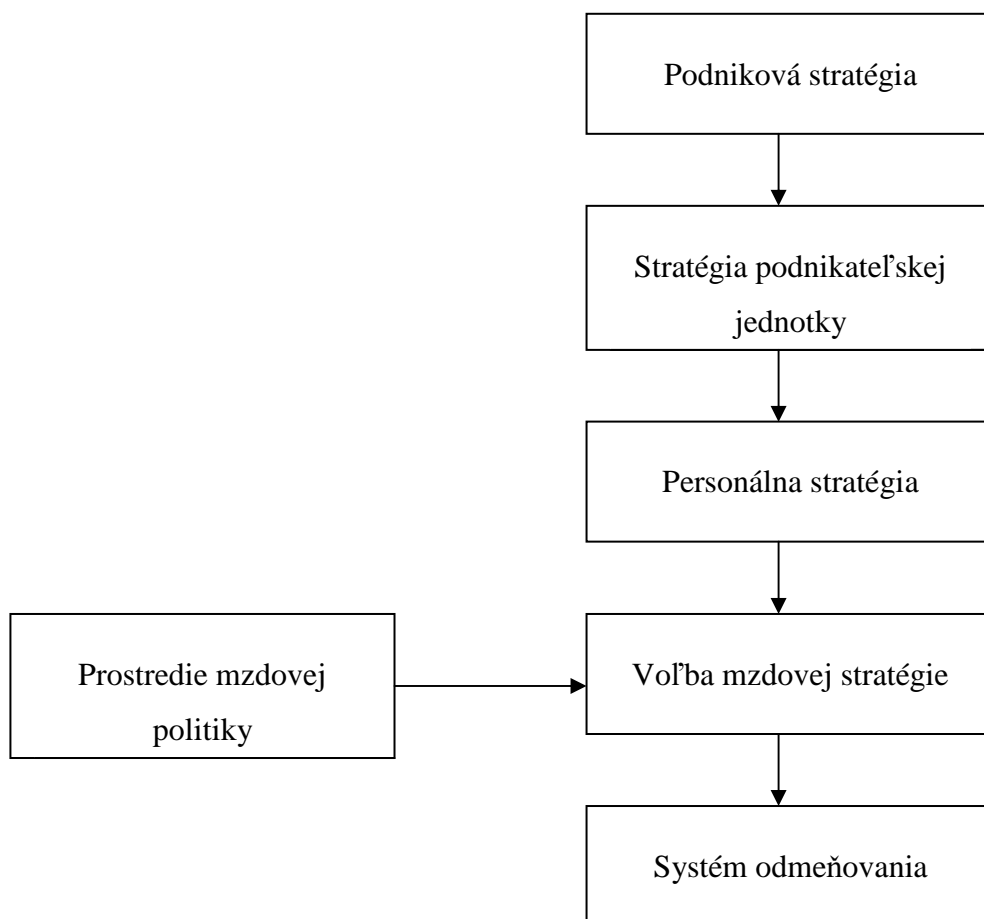
Letovancová (2002) uvádza možnosti zvyšovania motivácie hodnotením a plánovaním kariéry.

Hodnotenie je jedným z významných motivačných nástrojov, ktoré má manažér v rukách. Jedným jeho cieľom je objasniť ako hodnotený v súčasnosti pracuje a prečo (diagnóza). Súčasťou je aj to, čo bude hodnotený robiť z hľadiska práce aj jeho ďalšieho

rozvoja (prognóza). Konečným cieľom hodnotenia je prospech pre podriadených, vedúceho aj organizáciu.

Najvšeobecnejším **pohľadom na kariéru** je jej chápanie ako sledu jednotlivých profesií, pracovných miest a pracovných rolí, ktoré sú výsledkom zámerných rozhodnutí človeka, nevyhnutností vzniknutých v danej organizácii a nečakaných príležitostí.

Kachaňáková (2003) píše, že systém **odmeňovania** je výsledkom vzájomne prepojenej politiky odmeňovania s konkrétnymi procesmi a praktickými postupmi podniku pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, schopnosti a ich trhovú hodnotu.



Obr. 3

Voľba mzdovej stratégie

1.6.2 Teória X a teória Y

Fairweather (2009) píše, že sociológ Douglas McGregor sa zaujíma teóriami chovania ľudí v práci a formuluje dva modely chovania, teóriu X a teóriu Y.

Podľa teórie X (autoritatívny štýl riadenia) si manažéri myslia, že:

- zamestnanci sú leniví, nemajú radi práci a keď môžu, vyhnu sa jej,
- zamestnanci sú radšej, keď ich niekto riadi a nechcú mať zodpovednosť,
- zamestnanci musia dostávať jasné inštrukcie a keď neurobia to, čo sa od nich očakáva, musia sa cítiť ohrození,
- zamestnanci sú relatívne málo ambiciózni a pred všetkým ostatným dávajú prednosť istote.

Podľa teórie Y (participatívny štýl riadenia) si manažéri myslia, že:

- zamestnanci chcú skutočne pracovať čo najlepšie,
- práca je pre zamestnancov tak prirodzená ako hra alebo odpočinok,
- keď zamestnanci prijímajú ciele organizácie za svoje, budú riadiť samých seba,
- za vhodných podmienok zamestnanci obvykle prijímajú a často i vyhľadávajú zodpovednosť,
- duševné schopnosti priemerného človeka sú v modernom priemysle využívané len z časti.

Douglas McGregor zastáva názor, že mnohí manažéri inklinujú k teórii X a majú s ňou zlé výsledky. Osvedčení manažéri pracujú podľa teórie Y a umožňujú ľuďom rásť, čo následne vedie k lepším výkonom a výsledkom.

Organ – Bateman (1991) spomínajú, že Douglas McGregor vytvoril teóriu X ako vhodné označenie pre niektoré predpoklady o ľudskej povahe, pokiaľ ide o prácu. Ľudia vidia prácu ako nevyhnutné zlo, ktoré musia vydržať a tolerujú ho iba ako prostriedok na získanie potravy, zdržania sa dlhovo a možno na zabezpečenie piliera pre pohodlnú starobu. Vzhľadom k dispozícii voľby, ľudia si budú hľadať takú prácu, ktorá minimalizuje námahu a maximalizuje skutočný príjem.

Ďalej dodávajú, že teória Y nepopiera potenciál potrieb pre hmotné zabezpečenie a bezpečnosť, ale predpokladá, že primerané uspokojenie týchto potrieb, ktorých úroveň zvyčajne dosiahla väčšina pracovných síl – prinajmenšom vo vyspelých ekonomikách – stanovuje stupeň rôznej pracovnej orientácie.

1.7 Motivačné stratégie

Modely motivačných stratégií vychádzajú z potrieb podniku, hovorí **Stýblo (1993)**. Pozoruhodní manažéri vytvárajú pozoruhodné motivačné systémy. Zásady sú:

1. Najlepší plat sám o sebe nestačí. Ani keď sa stále zvyšuje, nemotivuje dostatočne dlho. Účinok pomerne rýchlo vyprchá. Ľudia si, zvlášť na lepšie, skoro zvyknú a opäť to považujú za samozrejmú a znovu čakajú, že sa im plat bude zvyšovať. Riešenie je preto napr. v kombinovanom systéme odmeňovania viazanom na výkon prémiami či odmenami rôzneho druhu.

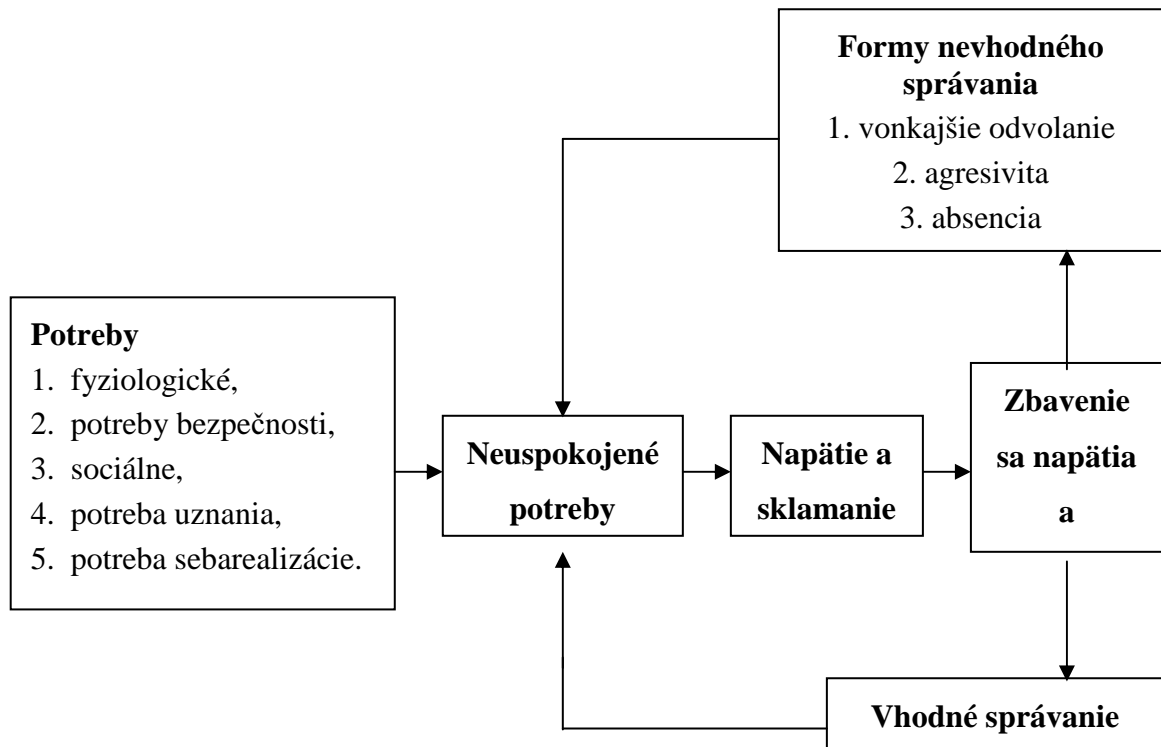
2. Vernostné prémie. Sú pomerne obľúbeným prejavom vzťahu zamestnávateľa k svojmu zamestnancovi. Ich účinok má vraj dvojitú povahu – krátkodobú, trvajúcu asi mesiac po obdržaní tohto prejavu poďakovania a dlhodobú, spočívajúcu v stabilizácii zamestnancov.

3. Ocenenie snahy a vôle. Je prejavom pozornosti managementu voči svojim pracovníkom (a tiež svojim spôsobom neustále kontrolou ich práce). Je i výrazom pochopenia pre nevôľu pracovníka, ktorý sa pokúša urobiť veci inak, originálne a nebojí sa pri tom rizika nevôle.

4. Priateľské prostredie, vybavenie pracoviska a celková atmosféra. Milé pozdravenie, pocit, že firma je to pre mňa a ja zase pre firmu, pohoda pri práci sú pre každého motivujúce.

5. Nadšenie ako motor podnikania. Nadšenie manažérov pre prácu je podľa mnohých tým najlepším, čo môže v dobrom slova zmysle ostatných „nakaziť“. Ak vidia spolupracovníci manažéra, ktorý nechodí do práce iba pre peniaze, je to motivácia, ktorú potrebujú.

Gozora (1996) tvrdí, že ľudia sú motivovaní uspokojovaním svojich vlastných potrieb. Rovnako tak z manažérskeho hľadiska je motivovanie proces spájania príležitosti rastu výkonnosti pracovníkov podniku s uspokojovaním ich individuálnych potrieb.



Obr. 4

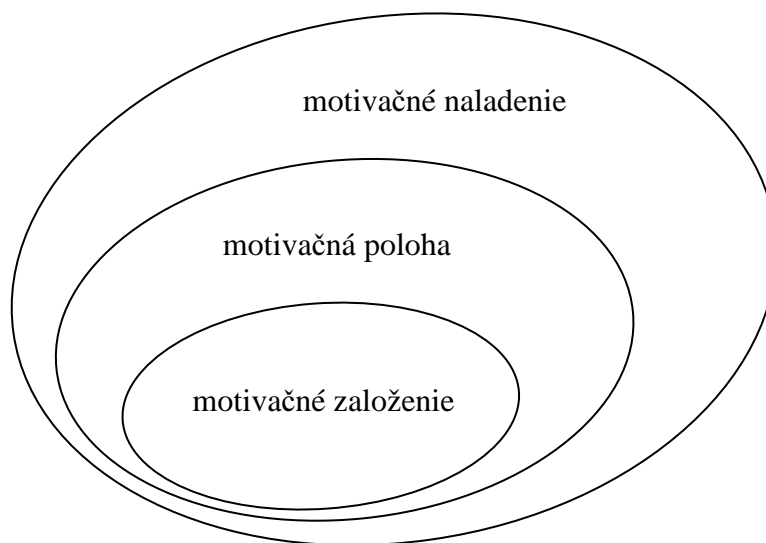
Neuspokojenie potrieb pracovníkov podniku

Okrem týchto teórií manažéri účelovo využívajú tieto manažérske motivačné stratégie:

- manažérsku komunikáciu,
- Teóriu X a Teóriu Y,
- projektovanie prác,
- modifikáciu správania,
- Likertove systémy manažmentu,
- peňažné pohnútky,
- nepenažné pohnútky.

1.8 Štruktúra motivačného pola

Pre účely praktického manažmentu a riešenie štandardných komunikačných situácií je vhodné považovať o aktuálnom motivačnom poli konkrétneho človeka, hovorí **Plamínek (2010)**.



Obr. 5

Štruktúra motivačného pola

Motivačné založenie súvisí s našou osobnosťou. Ide o osobnú vlastnosť, ktorá je s vysokou pravdepodobnosťou zdedená a v priebehu života sa len málo mení. Tvorí základ motivačného pola a rámec pre obe zostávajúce zložky.

Motivačná poloha súvisí s platnými podmienkami nášho života. Ide o naučenú zložku, ktorú sme si osvojili v reakcii na obvyklé podmienky, v ktorých žijeme a pracujeme.

Motivačné naladenie je akýmsi “motivačným počasím”. Je premenlivé, jeho závislosť na meniacich sa podmienkach života je dobre viditeľná. Ide o okamžitú reakciu na priebežne pôsobiace podnety.

2 Cieľ práce

Cieľom tejto záverečnej práce je analyzovať samotnú motiváciu a motivačné stratégie nielen v teoretickej rovine, ale ju aj aplikovať do určitého praktického modelu. Kým som sa v teoretickej časti zamerala na charakteristiku a priblíženie motivácie a ostatnej riešenej problematiky pomocou domácej a zahraničnej literatúry, v ďalších častiach práce sa budem venovať jej praktickému využitiu a skúmaniu ako to v praxi v skutočnosti funguje.

Dôležité je pritom nezabudnúť a myslieť na to, aký veľký vplyv môže mať motivácia v podniku a ako je podstatná nielen pre samotných vedúcich podniku, ale aj pre samotných výkonných pracovníkov. Motiváciu, ak ju chápeme v tomto smere, teda môžeme nazvať určitým nástrojom, ktorým disponujú vedúci pracovníci, aby ovplyvnili správanie a konanie svojich podriadených a ovplyvnili tak ich podaný výkon.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je:

1. definovať pojem motivácia a ostatné pojmy s ňou súvisiace, vymedziť motivačné stratégie, priblížiť motivačné teórie,
2. literárne vymedziť hodnotenie, odmeňovanie a plánovanie kariéry zamestnancov,
3. pomocou dotazníka identifikovať, ktoré faktory pôsobia najviac na pracovníkov vybraného podniku,
4. získané výsledky interpretovať, predložiť návrhy a odporúčania.

Parciálnym cieľom bakalárskej práce je:

1. charakterizovať dôležitosť jednotlivých motivačných faktorov, ktoré vplývajú na zamestnancov,
2. určiť rozdiely vo vnímaní motivácie medzi technicko – hospodárskymi zamestnancami a pracovníkmi vo výrobe.

3 Metodika práce a metódy skúmania

3.1 Pracovný postup

Téma mojej bakalárskej práce je zameraná na motiváciu zamestnancov v podniku. Rozhodla som sa, že ju budem aplikovať na podnik PENAM SLOVAKIA, a. s., ktorý sídli v Nitre, a zároveň je aj centrálou celej spoločnosti v Slovenskej republike. Východiskom bolo štúdium odbornej literatúry zamerané na túto oblasť riadenia ľudských zdrojov, ako aj spolupráca s menovaným podnikom.

Podstatnou časťou a zároveň zdrojmi poskytnutých údajov boli informácie od vedúcich pracovníkov získané na základe diskusie s nimi, spolupráca s výrobnými pracovníkmi, technicko – hospodárskymi zamestnancami ako aj podniková dokumentácia.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri spracovaní bolo potrebné získať určité informácie z oblasti motivácie a odmeňovania zamestnancov. Úzka spolupráca s vedením podniku ako aj so samotnými zamestnancami tvorila dôležitú a nevyhnutnú časť.

Pomocou uskutočneného prieskumu formou dotazníka, ktorý sa nachádza v Prílohe A, mali zamestnanci možnosť sa objektívne vyjadriť k riešenej problematike. Dotazník bol adresovaný dvom skupinám – výrobným pracovníkom a technicko – hospodárskym zamestnancom (THZ). Prieskumu sa zúčastnilo tridsať z dvestoosem zamestnancov. Pätnásť bolo výrobných pracovníkov a pätnásť technicko – hospodárskych zamestnancov, ktorých výsledky vnímania motivácie som porovnávala. Nezamerala som sa na podnik ako celok, čo sa motivácie týka, ale práve na rozdielnosť vnímania motivácie týchto dvoch skupín.

Dotazník, ktorý som tvorila samostatne, som respondentom rozdala v prevádzkarni. Výrobným pracovníkom bol odovzdaný priamo vo výrobe – v pekárni. Týchto pracovníkov som si vybrala náhodne. Technicko – hospodárskym zamestnancom bol rozdaný na ich pracovisku – v kanceláriách. Takisto boli vybraní náhodne. Vyplnené dotazníky som mala k dispozícii o dva dni.

3.3 Metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Dotazníkový prieskum, ktorý bol vykonaný, sa uskutočnil v podniku PENAM SLOVAKIA, a. s. v Nitre. Pripomeniem, že dotazník bol anonymný aj z dôvodu objektivizácie informácií. Obsah otázok dotazníka bol zameraný na dve skupiny zamestnancov, ktorých výsledky som porovnávala.

Dotazník sa skladá z dvoch častí. V prvej sú uvedené informácie o samotnom pracovníkovi, ktorý sa prieskumu zúčastnil, na základe pohlavia, veku, vzdelania, pracovnom zaradení a dĺžke odpracovaných rokov. V druhej časti a to je zároveň aj jeho podstata, sa vychádza z jednotlivých otázok a ich možností. Najskôr mal respondent na výber z niekoľkých možností, pričom mal zakrúžkovať iba jednu odpoveď.

Ďalšie otázky boli zamerané na pridelenie miesta od 1. po 4., resp. poradia podľa toho ako dané varianty preferuje. Vyhodnocovanie bolo nasledovné: 1. miesto – 3 body, 2. miesto – 2 body, 3. miesto – 1 bod, 4. miesto – 0 bodov. Podľa toho, koľko bodov variant získal, také miesto mu bolo pridelené. Maximálny súčet bodov za variant bol 45 bodov pri 15-tich zamestnancoch, čo je jedna pracovná skupina. Variant získal maximálny súčet bodov práve vtedy, keď ho označila celá skupina pracovníkov na 1. miesto. Súčet bodov pre každú skupinu za daný variant zvlášť spolu je 90.

4 Výsledky práce

Dôležitou skutočnosťou tejto časti bola spolupráca so samotným podnikom a s jeho zamestnancami. Na základe predloženého dotazníka a z neho získaných informácií od pracovníkov bola uskutočnená analýza jednotlivých výsledkov. Pre lepšiu prehľadnosť budú v tejto časti zobrazené aj graficky.

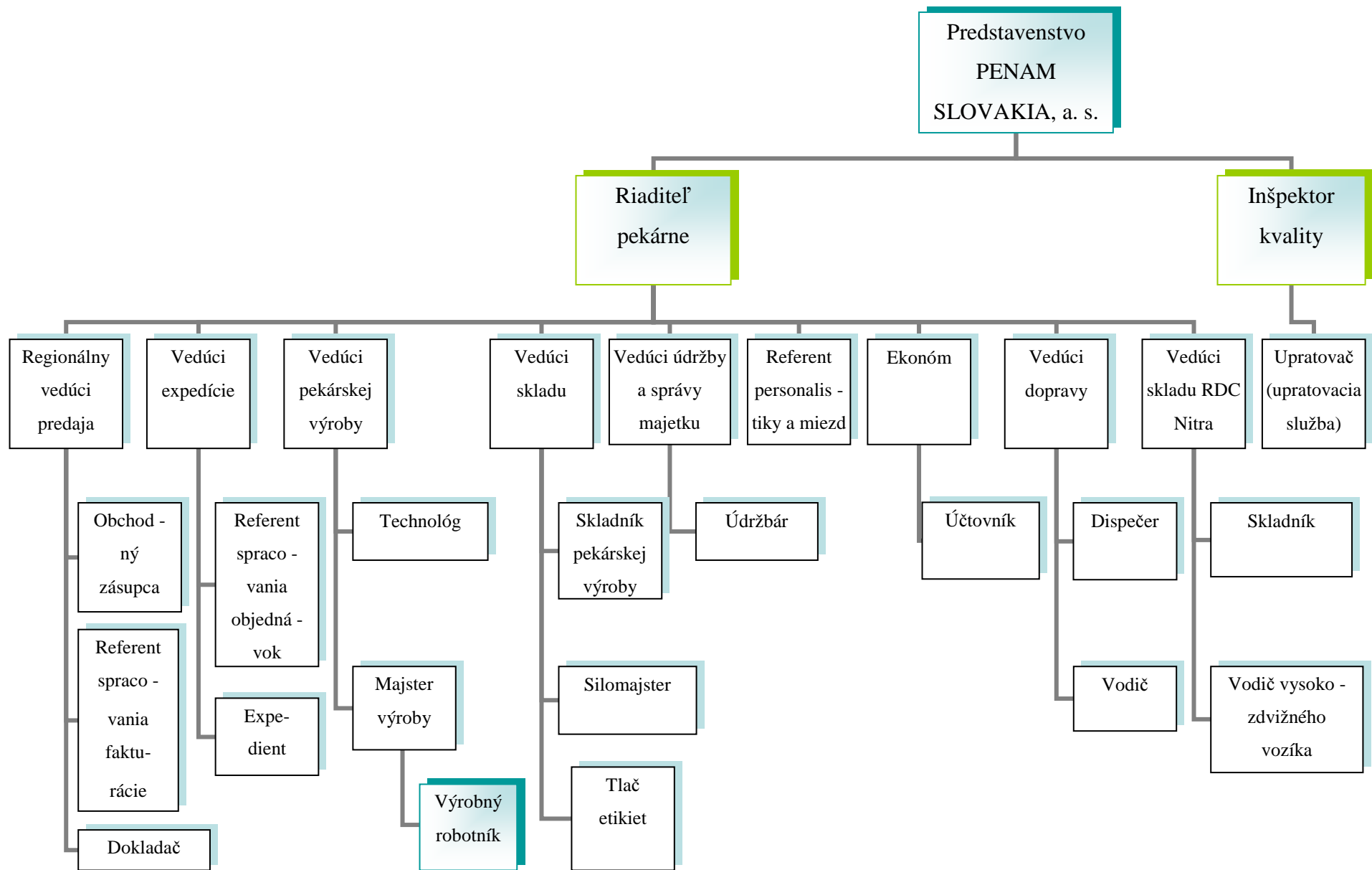
4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu

Spoločnosť PENAM SLOVAKIA, a. s. vznikla v marci v roku 2006 so sídlom v Nitre. Je dcérskou spoločnosťou českej spoločnosti PENAM, a. s.. Nitra je zároveň aj centrálou spoločnosti na Slovensku. Spoločnosť sa zaoberá pekárskou, cukrárskou a mlynskou výrobou. V súčasnosti má spoločnosť PENAM SLOVAKIA, a. s. šesť pekární a tri mlyny. Okrem Nitry má spoločnosť pekárne v Senci, Lučenci, Piešťanoch, Považskej Bystrici a v Prešove. Ďalej má v prevádzke Mlyn Trnava a Mlyny – PMD Union, a. s., ktoré sa nachádzajú v Bratislave a Ivanke pri Nitre. Tieto pripravujú kvalitné mlynské výrobky pre samotné pekárne. Osvedčenie o akreditácii sa nachádza v Prílohe B. PENAM SLOVAKIA, a. s. má uzatvorené zmluvy s viacerými obchodnými partnermi. Spolupracuje s obchodnými reťazcami ako je Billa, Tesco, Coop Jednota, Hypernova, Kaufland a Metro.

V mojej bakalárskej práci sa budem bližšie zaoberať spoločnosťou PENAM SLOVAKIA, a. s. a konkrétne jej prevádzkou v Nitre, ktorá sa zaoberá iba pekárskou výrobou.

4.2 Organizačná štruktúra

Každý subjekt má zriadenú svoju organizačnú štruktúru. Tá predstavuje usporiadanie ľudí a útvarov v podniku. Ide teda o množinu prvkov a základným prvkom je jej útvar. Všetky útvary, ktoré sa v nej nachádzajú, sú navzájom poprepájané určitými väzbami. V schéme je možné vidieť ako prebieha riadenie podniku v Nitre.



Ako je zo schémy zrejmé, na vrchole celej organizačnej štruktúry je predstavenstvo podniku. Tomu priamo podlieha riaditeľ celej prevádzky a inšpektorát kvality. Tieto dva jemu podriadené orgány sú si navzájom rovnocenné. Riaditeľ pekárne dohliada na jednotlivé pracoviská. Inšpektorát kvality prihliada na činnosť upratovacej služby. Na čele každého útvaru stojí vedúci, ktorý dohliada na jeho činnosť a za jeho plnenie sa zodpovedá svojmu nadriadenému orgánu – riaditeľovi.

4.3 Odmeňovanie

Mzdový systém spoločnosti PENAM SLOVAKIA, a. s. sa realizuje podľa zásad platného Zákonníka práce, ktorý určuje zásady odmeňovania rovnako ako aj výšku mzdy podľa jej zaradenia do určitých kategórií.

Podstatným faktom a samozrejmosťou je, že zamestnávateľ je povinný poskytovať zamestnancovi za vykonanú prácu mzdu, teda peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda). Zamestnanci v tejto spoločnosti dostávajú mzdu v peňažnej forme. Jej výška, ktorá je dojednaná v pracovnej zmluve, je závislá od pracovného zaradenia, druhu práce, na ktorú bol zamestnanec prijatý, zodpovednosti, náročnosti pracovného miesta a odpracovaných hodín. Zamestnanci sa podľa toho rozdeľujú do tried. Tu sa prihliada na ich vzdelanie, prax a kvalitu vykonanej práce. Pracovníkom okrem základnej mzdy patrí aj pohyblivá zložka mzdy, ktorej výška je závislá od dosiahnutého pracovného výkonu.

4.4 Druhy zamestnaneckých zvýhodnení

Jednotlivé zvýhodnenia a ich výška je určená na základe rozhodnutia predstavenstva spoločnosti PENAM SLOVAKIA, a. s. a jeho schválenia. Predstavenstvu sú predložené navrhnuté výhody pre zamestnancov podniku, ktoré môžu byť na základe dosiahnutého výsledku hospodárenia buď schválené alebo upravené podľa rozpočtových možností. Zvýhodnenia sú uvedené v kolektívnej zmluve. Finančná kríza ich výšku neovplyvnila, takže k zmenám zvýhodnení zatiaľ neprišlo.

- ***príspevok podniku na stravovanie***

Zamestnanec má nárok na príspevok na stravovanie, ktorý sa čerpá zo sociálneho fondu. Vedľa pekárne sa nachádza jedáleň, ktorá bola zriadená pre zamestnancov podniku a zamestnávateľ tak uhrádza 60 % ceny z výšky stravovania.

- ***príspevok pri narodení dieťaťa***

Zamestnancovi, ktorému sa narodí dieťa má nárok na určitú finančnú čiastku.

- ***príspevok pozostalým***

Tento druh príspevku sa poskytuje pri úmrtí zamestnanca členom jeho rodiny.

- ***príspevok pri dlhodobej práceneschopnosti***

Ak je pracovník dlhodobo práceneschopný, podnik mu prispieva určitou čiastkou na základe stanovených nariadení.

- ***príspevok pri odchode do dôchodku***

Zamestnávateľ poskytne určitú finančnú čiastku zamestnancovi, ktorý odchádza do dôchodku.

- ***zamestnanecké prémie***

Prémie zamestnancov predstavujú výšku 20 % mzdy. Každému pracovníkovi prislúcha táto čiastka po splnení kritérií, ktoré vyžaduje jeho pracovné miesto. Každá pracovná pozícia si vyžaduje iné plnenie na získanie prémie. Táto výška pozostáva u každej pracovnej pozícii na štyri časti. Pracovníci môžu byť hodnotení napr. za včasnosť výroby, kvalitu výroby, dodržiavanie hygieny na pracovisku a splnenie objednávok. Za jednotlivé čiastky získa pracovník 5 % a pri splnení všetkých predstavujú prémie súhrnne spolu 20 %.

- ***finančné odmeny na životné jubileá***

Každý zamestnanec dostane finančný bonus ako dar na životné jubileum, napr. pri dovŕšení 50. alebo 60. rokov života.

- ***odmeny za sviatky***

Sú udeľované zamestnancom v peňažnej forme za sviatočné obdobie.

- ***iné finančné odmeny***

Pracovník získa finančnú odmenu pri určitom počte odpracovaných rokov. Čím má zamestnanec vyšší počet strávených rokov v podniku, tým vyššia je jeho peňažná odmena. V podniku sa pridávajú aj mimoriadne odmeny, pri výnimočných udalostiach a odmeny riaditeľa, ktoré navrhujú vedúci pracovníci a schvaľuje ich riaditeľ.

- ***zľavy na nákup***

Zamestnanci majú nárok na zľavu pri nákupe v podnikovej predajni. Týkajú sa výrobkov vyrábaných v podniku ako je chlieb, pečivo a pekárske výrobky.

- ***športové aktivity***

Každoročne sú organizované výlety a športové dni, ktorých sa zúčastňujú zamestnanci. V programe sú zahrnuté rôzne loptové a iné hry spojené s posedením.

- ***nápoje na pracovisku***

Podnik zabezpečuje pitný režim pre pracovníkov počas celého roka zadarmo. K dispozícii majú sódobú vodu a v lete je im pridelená ešte zvlášť minerálna voda.

- ***služobný automobil***

Túto výhodu má k dispozícii riaditeľ pekárne. Automobil je využívaný na pracovné cesty a stretnutia a iné s tým spojené záležitosti.

- ***služobný mobil***

Je k dispozícii riaditeľovi, inšpektorátu kvality a vedúcim jednotlivých oddelení.

- ***služobný notebook***

Využíva ho riaditeľ pekárne ako aj niektorí technicko – hospodárski zamestnanci. Okrem využitia cez pracovnú dobu ho môžu využívať aj na súkromné účely.

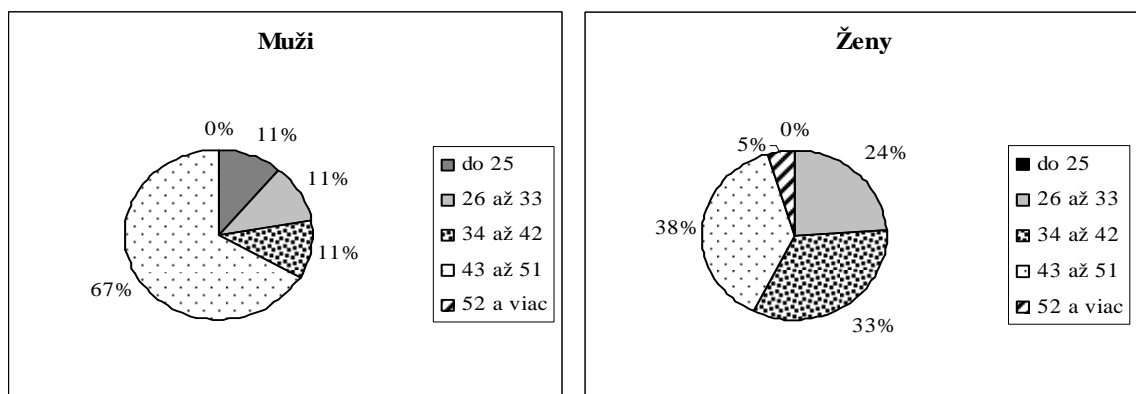
4.5 Interpretácia získaných výsledkov z prieskumu

4.5.1 Informácie o respondentoch

Tab. 1

Veková štruktúra respondentov

Pohlavie	Veková kategória podľa pohlavia					Spolu	% spolu
	do 25	26 až 33	34 až 42	43 až 51	52 a viac		
žena	0	5	7	8	1	21	70
muž	1	1	1	6	0	9	30
Spolu	1	6	8	14	1	30	100
Podiel v % podľa veku	3,33	20,00	26,67	46,67	3,33	100	



Obr. 6

Veková štruktúra respondentov podľa pohlavia

Z tabuľky je zrejmé, že väčšinu respondentov tvoria ženy, a to až 70 % a 30 % muži. Grafy sú rozdelené podľa pohlavia respondentov. Najpočetnejšia skupina, ktorá sa prieskumu zúčastnila je vo vekovom rozpätí 43 až 51 rokov rovnako u mužov aj žien. Túto skupinu tvorí teda 38 % žien a 67 % mužov. Druhá najväčšia skupina u žien

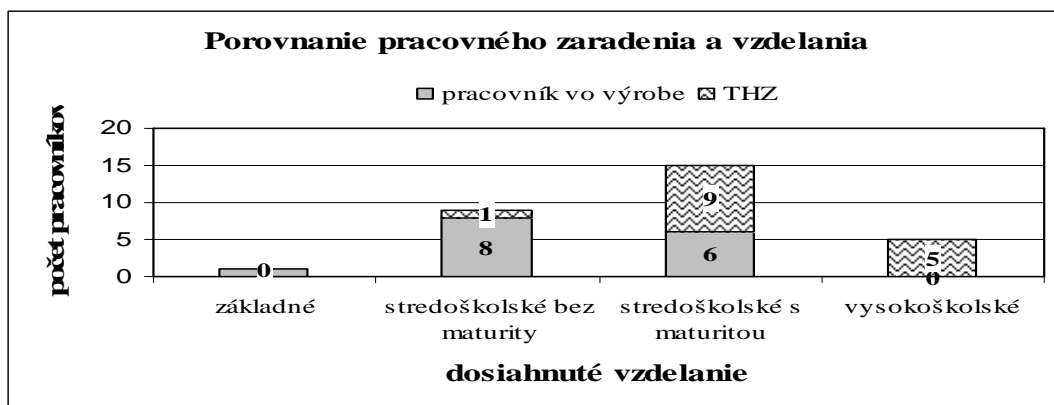
je vo veku 34 – 42 s počtom 33 %, ďalej vo veku 26 – 33 zastúpená počtom 24 %. V kategórii 52 a viac rokov sa nachádza iba jedna žena, čo predstavuje 5 %. Vo veku do 25 rokov nie je žiadna. U mužov sú v rovnakom pomere všetky ostatné vekové skupiny s počtom 11 %, iba v rozpätí 52 a viac rokov nie je ani jeden muž.

Tab. 2

Rozdelenie respondentov podľa pracovného zaradenia

Pohlavie	Pracovné zaradenie		Spolu
	pracovník vo výrobe	THZ	
<i>žena</i>	9	12	21
<i>muž</i>	6	3	9
Spolu	15	15	30
Podiel v %	50	50	100

Z tabuľky vyplýva, že dotazník vypracovávalo 15 výrobných pracovníkov a 15 technicko – hospodárskych pracovníkov. Teda spolu 30 pracovníkov. Je to z dôvodu lepšieho poukázania na vyplývajúce rozdiely v motivácii medzi týmito skupinami. Tiež sa dá vyčítať, že dotazník vyplňalo 21 žien, ktoré teda tvorili väčšinu a 9 mužov.



Obr. 7

Vzdelanostná štruktúra respondentov

Z grafu vyplýva, že až polovica respondentov dosiahla stredoškolské vzdelanie s maturitou. Ďalšiu kategóriu tvoria zamestnanci so stredoškolským vzdelaním bez maturity, ktoré je zastúpené v celkovom počte 9 respondentov. Vysokoškolské vzdelanie dosiahlo 5 zúčastnených. Najmenej početná skupina je so základným vzdelaním, kde je priradený 1 výrovňý pracovník a ani 1 technicko – hospodársky zamestnanec.

Tab. 3

Dĺžka pracovného pomeru respondentov

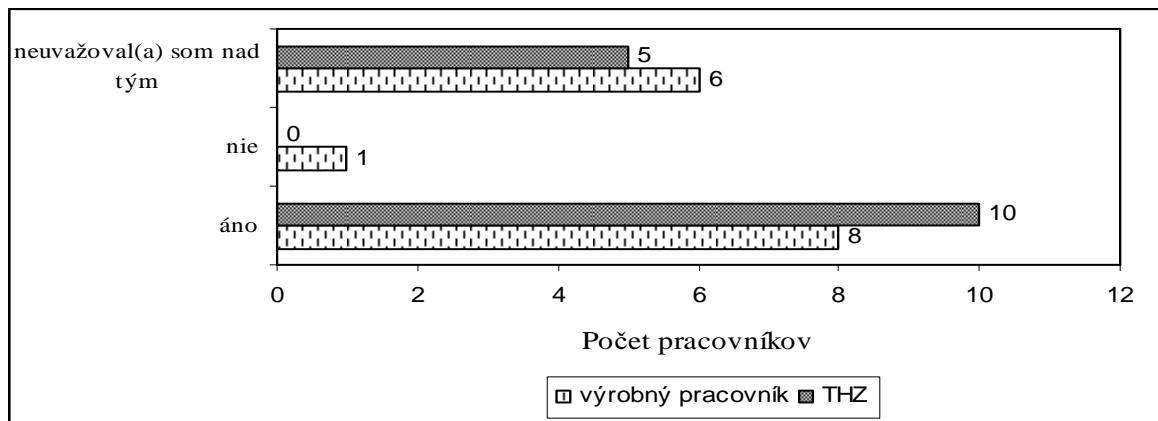
Pohlavie	Dĺžka pracovného pomeru v rokoch				Spolu
	<i>do 1 roka</i>	<i>1 - 5 rokov</i>	<i>6 - 11 rokov</i>	<i>12 a viac</i>	
<i>žena</i>	4	10	6	1	21
<i>muž</i>	1	3	5	0	9
Spolu	5	13	11	1	30
Podiel v %	16,67	43,33	36,67	3,33	100

Na základe výsledkov z tabuľky možno povedať, že najviac oslovených respondentov pracuje v podniku v časovom rozpätí 1 – 5 rokov, čo je presnejšie 43,33 %. Druhú najpočetnejšiu skupinu tvoria zamestnanci, ktorí sú zamestnaní 6 – 11 rokov, teda v prepočte 36,67 %. V poradí tretia skupina pracuje v podniku do 1 roka, čo tvorí 16,67 %. Iba jeden zamestnanec pracuje v podniku dlhšie ako 12 rokov, čo je 3,33 %.

4.5.2 Vyhodnotenie a interpretácia jednotlivých otázok dotazníka

V uvedených otázkach si zamestnanci vybrali iba jednu možnosť a tú zakrúžkovali.

1. Máte radi svoju prácu?



Obr. 8

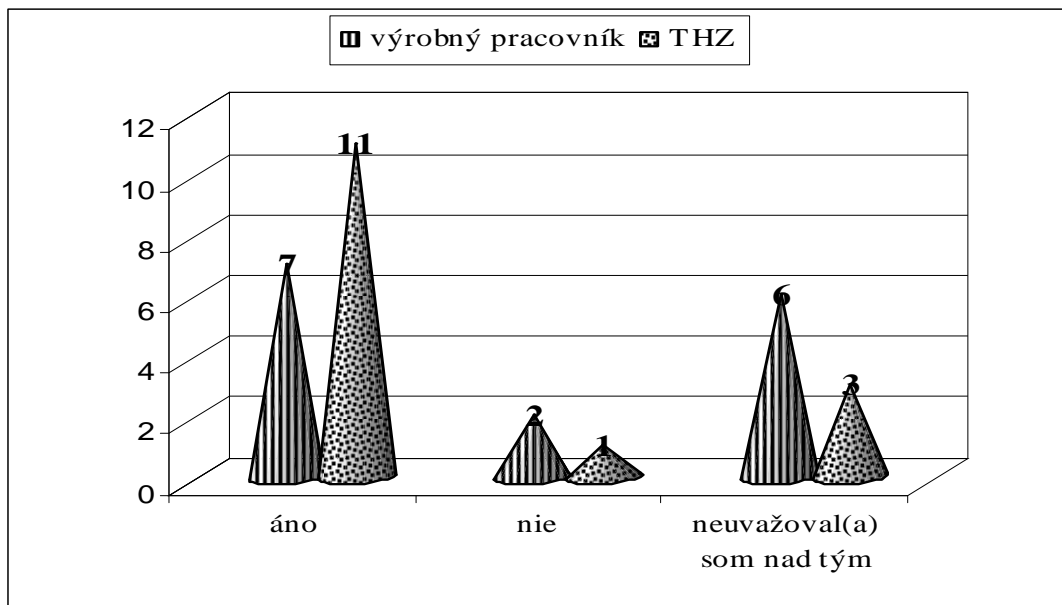
Porovnanie odpovedí podľa pracovného zaradenia

Z uvedených údajov vyplýva, že až 18 respondentov odpovedalo na otázku kladne. Z toho väčšinu tvorili technicko – hospodárski zamestnanci. Zápornú odpoveď označil iba 1 respondent a to výrobný pracovník. Presne 11 pracovníkov, ktorí sa zúčastnili prieskumu zastali názor, že nad tým neuvažovali. Väčšiu časť z tejto poslednej skupiny tvorili výrobní pracovníci.

2. Považujete podnik, v ktorom pracujete za atraktívny?

Zo zistených výsledkov je možné povedať, že 17 opýtaných si myslí, že podnik, v ktorom pracujú je atraktívny, čo presnejšie tvorí 56,67 %. Z toho väčšiu časťou sa na odpovedi zúčastnili technicko – hospodárski zamestnanci a to počtom 10. Podnik nepovažuje za atraktívny 1 technicko – hospodársky zamestnanec, čo predstavuje 3,33 %. Na položenú otázku nevedelo odpovedať 12 respondentov, z ktorých väčšina bola výrobných pracovníkov, čo celkovo tvorí 40 %.

3. Vyhovuje Vám Vaše pracovné zaradenie?



Obr. 9

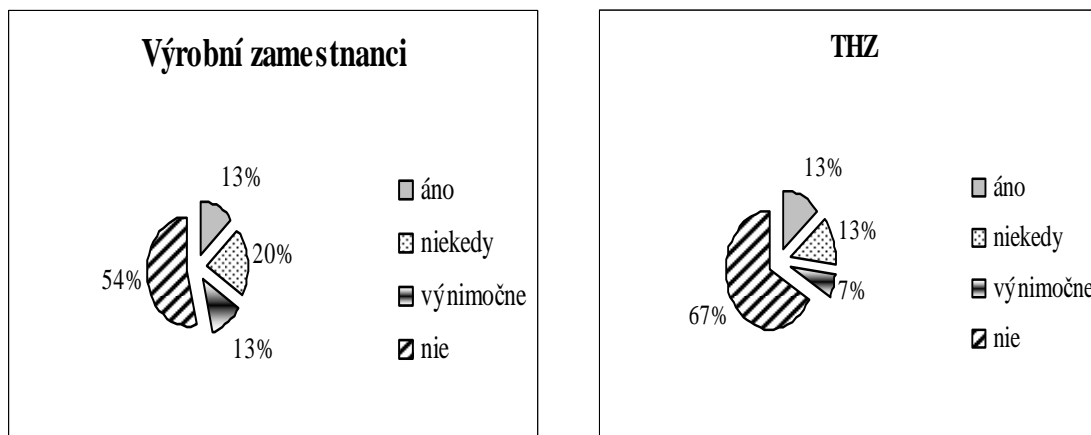
Porovnanie spokojnosti pracovného zaradenia

Z celkového počtu 30 respondentov 18 odpovedalo, že im ich pracovné zaradenie vyhovuje. Zo zisteného sa dá usúdiť, že spokojnejší sú technicko – hospodárski zamestnanci, ktorých je 11 a výrobných pracovníkov 7. Nespokojní respondenti sú 3. Nad svojím pracovným zaradením neuvažovalo 9 opýtaných.

4. Myslíte si, že tvoríte v práci dobrý kolektív?

Na uvedenú otázku odpovedalo 25 respondentov kladne, čo znamená, že je v práci dobrý kolektív. Myslí si to teda 83,33 % zúčastnených. Z toho väčšiu časťou sa podieľajú výrobní pracovníci. Negatívne na otázku odpovedali 3 pracovníci, z toho 2 sú technicko – hospodárski zamestnanci. Negatívna odpoveď predstavuje 10 % z celku. Zvyšní 2 respondenti uviedli, že v kolektíve nepracujú, nemôžu byť teda jeho súčasťou a sú zastúpení počtom 6,67 %.

5. Stretávate sa so svojimi spolupracovníkmi mimo pracovnej doby?



Obr. 10

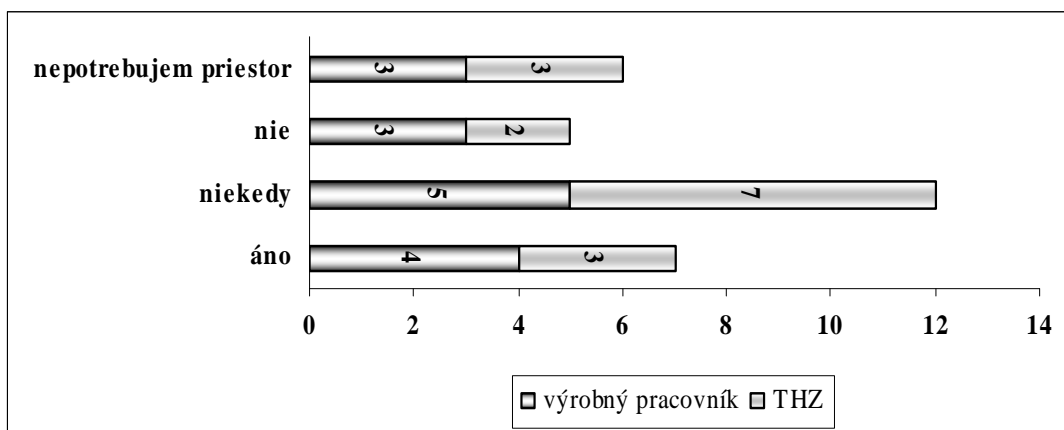
Porovnanie stretávania sa podľa pracovného zaradenia

Oba grafy a naznačujú, že väčšina pracovníkov sa po pracovnej dobe nestretáva. Výrobní pracovníci v prepočte 54 % a technicko – hospodárski zamestnanci až v prepočte 67 %. Stretávanie sa mimo pracovnej doby, potvrdilo z každej skupiny 13 % respondentov. 20 % výrobných pracovníkov tvrdí, že sa stretávajú niekedy. Túto možnosť zvolilo takisto 13 % technicko – hospodárskych zamestnancov. Výnimočné stretávanie potvrdilo 13 % výrobných pracovníkov a 7 % technicko – hospodárskych zamestnancov. Z výsledku možno vydedukovať, že zrejme medzi výrobnými pracovníkmi prevládajú lepšie pracovné vzťahy ako u druhej skupiny respondentov.

6. Vypočúje si Váš názor Váš nadriadený?

Z výsledkov vyplýva, že 5 výrobných pracovníkov a 9 technicko – hospodárskych zamestnancov odpovedalo, že si ich názor nadriadený vypočúje väčšinou. Spolu si to teda myslí 14 zúčastnených prieskumu. Možnosť, že si ich vypočúje nadriadený vždy, označilo 6 výrobných pracovníkov a 6 technicko – hospodárskych zamestnancov, teda spolu 12. Celkovo 3 výrobní pracovníci uznali, že je to iba občas, druhá skupina túto možnosť nezvolila. Záporne odpovedal iba 1 výrobný pracovník.

7. Poskytuje Vám Váš nadriadený dostatočný priestor na vlastné rozhodnutia?



Obr. 11

Porovnanie dostatočného priestoru na vlastné rozhodnutia

Ako je už v grafe vidno, 12 pracovníkov zastáva názor, že im nadriadený poskytuje priestor na vlastné rozhodnutia niekedy. Väčšina z nich sú výrobní pracovníci. Dostatočný priestor potvrdilo 7 respondentov. Podľa odpovedí priestor na rozhodnutia nemá 5 zúčastnených a ostatných 6 uviedlo, že ho ani nepotrebujú.

8. Myslíte si, že zarobíte toľko, koľko si za vynaloženú prácu zaslúžite?

Zo zistených skutočností vyplýva, že 12 z 30 respondentov označilo odpoveď „asi nie“, čo znamená, že asi nezarábajú toľko, koľko by si zrejme zaslúžili. Tento variant označilo 7 výrobných pracovníkov a 5 technicko – hospodárskych zamestnancov. Možnosť „skôr áno“ označilo 9 opýtaných a úplnú nespokojnosť označilo 5 pracovníkov. Kladnú odpoveď potvrdili 4 zúčastnení.

9. Nachádzate vo Vašej práci zároveň aj seberealizáciu?

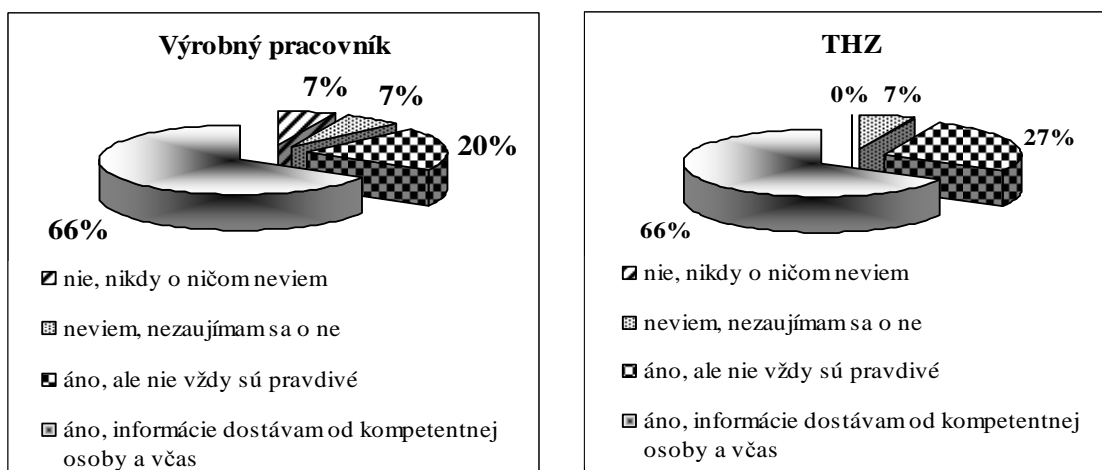
Najväčšiu skupinu tvorí 11 respondentov, ktorí vo svojej práci seberealizáciu skôr nenachádzajú. Väčšou časťou do nej možno zaradiť výrobných pracovníkov a to počtom 7. Do skupiny druhej v poradí, v ktorej patrí 10 zúčastnených, realizáciu

nachádzajú možno. Tretími v poradí je 7 respondentov, ktorí realizáciu nenachádzajú. Iba 2 technicko – hospodárski zamestnanci sa zhodli na tom, že práca im poskytuje dostatočnú realizáciu.

10. Ako by ste ohodnotili vzťah s Vaším nadriadeným?

Zo zisteného je zrejmé, že 16 z 30 opýtaných zamestnancov označilo svoj vzťah s nadriadeným za veľmi dobrý. Väčšinou sa na tejto odpovedi podieľali výrobní pracovníci v počte 9, čo znamená, že zvyšných 7 sú technicko – hospodárski zamestnanci. Za normálny ho zhodnotilo 11 respondentov. Vzťah by mohol byť aj lepší, označili 2 technicko – hospodárski zamestnanci a 1 výrobný pracovník.

11. Ste spokojný s pohybom informácií v rámci podniku?



Obr. 12

Porovnanie názorov o pohybe informácií

Zo získaných údajov je možné vyčítať, že celkovo 66 % respondentov z každej skupiny, je spokojných s pohybom informácií a dostáva ich od kompetentnej osoby a včas. 20 % výrobných pracovníkov tvrdí, že sú síce spokojní s pohybom informácií, ale nie vždy sú pravdivé. Ďalej 7 % z tejto skupiny hovorí, že sa o ne nezaujímajú. A zvyšných 7 % tvrdí, že nie sú spokojní a nikdy o ničom nevedia. Druhí v poradí, čo

sa týka technicko – hospodárskych zamestnancov je 27 %, ktorí sú spokojní s pohybom informácií, ale nie vždy sú pravdivé. Ďalších 7 % sa o ne nezaujímajú. Možnosť, že „nie, nikdy o ničom neviem“ nezvolil ani jeden z nich.

V nasledujúcich otázkach respondenti pridelovali miesta jednotlivým variantom od 1. po 4., pričom 1. miesto hodnotili ako najlepšie, 4. miesto ako najhoršie.

12. Svoju prácu považujete za:

Tab. 4

Hodnotenie práce podľa výrobných pracovníkov

Variant	1.	2.	3.	4.	Spolu	Σ bodov za variant	Celková pozícia
<i>zábavu</i>	3	3	5	4	15	20	3.
<i>povinnosť</i>	5	6	3	1	15	30	1.
<i>stereotyp</i>	6	3	2	4	15	26	2.
<i>nachádzam v nej vždy niečo nové</i>	1	3	5	6	15	14	4.
Spolu	15	15	15	15	x	90	x

Zábava: $3 * 3 \text{ body} + 3 * 2 \text{ body} + 5 * 1 \text{ bod} + 4 * 0 \text{ bodov} = 20 \text{ bodov}$

Povinnosť: $5 * 3 \text{ body} + 6 * 2 \text{ body} + 3 * 1 \text{ bod} + 1 * 0 \text{ bodov} = 30 \text{ bodov}$

Stereotyp: $6 * 3 \text{ body} + 3 * 2 \text{ body} + 2 * 1 \text{ bod} + 4 * 0 \text{ bodov} = 26 \text{ bodov}$

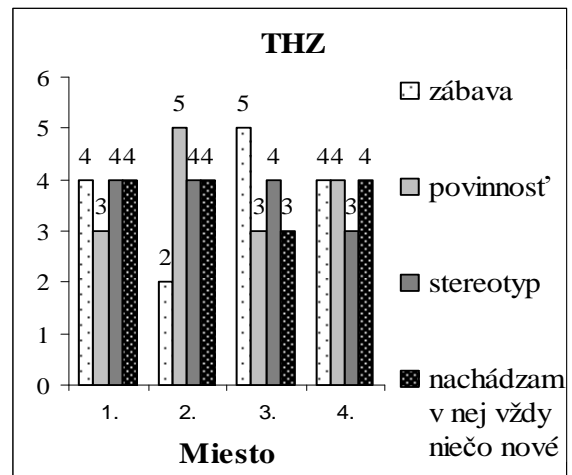
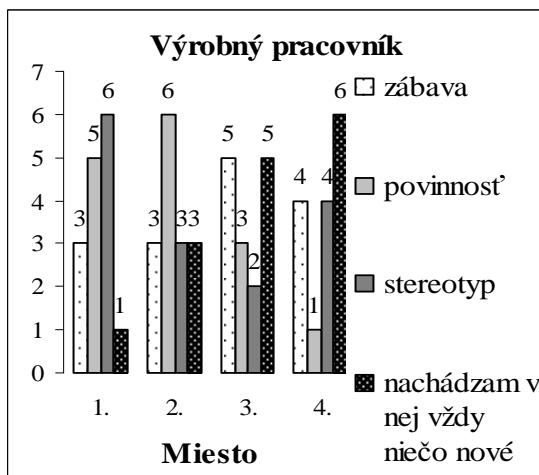
Niečo nové: $1 * 3 \text{ body} + 3 * 2 \text{ body} + 5 * 1 \text{ bod} + 6 * 0 \text{ bodov} = 14 \text{ bodov}$

Z uvedeného vyplýva, že zábavu označili 3 výrobní pracovníci na 1. miesto (9 bodov), 3 na 2. miesto (6 bodov), 5 na 3. miesto (5 bodov) a 4 na 4. miesto (0 bodov). Spolu teda 15 pracovníkov a 20 bodov za tento variant. Zábava sa celkovo umiestnila na 3. mieste. Pri ďalších variantoch je postup rovnaký ako aj výpočty bodov pre každý variant.

Tab. 5

Hodnotenie práce podľa THZ

Variant	1.	2.	3.	4.	Spolu	Σ bodov za variant	Celková pozícia
<i>zábavu</i>	4	2	5	4	15	21	4.
<i>povinnosť</i>	3	5	3	4	15	22	3.
<i>stereotyp</i>	4	4	4	3	15	24	1.
<i>nachádzam v nej vždy niečo nové</i>	4	4	3	4	15	23	2.
Spolu	15	15	15	15	x	90	x



Obr. 13

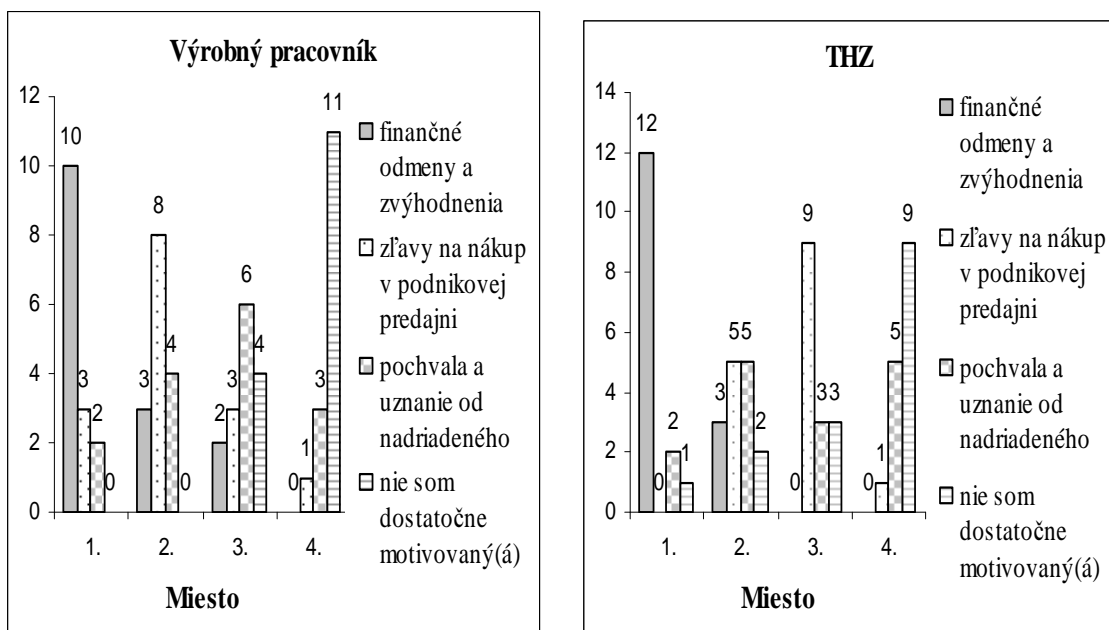
Porovnanie jednotlivých variantov

Z tabuľky a z grafov vyplýva, že výrobní pracovníci zoradili jednotlivé možnosti nasledovne: 1. miesto – „povinnosť“ (30 bodov), 2. miesto – „stereotyp“ (26 bodov), 3. miesto – „zábava“ (20 bodov) a 4. miesto – „nachádzam v nej vždy niečo nové“ (14 bodov). THZ postupovali nasledovne: 1. miesto – „stereotyp“ (24 bodov), 2. miesto – „nachádzam v nej vždy niečo nové“ (23 bodov), 3. miesto – „povinnosť“ (22 bodov) a 4. miesto – „zábava“ (21 bodov). Každá skupina pracovníkov tvorí spolu 90 bodov.

13. Keby ste mali na výber, pre ktorú z možností, by ste boli ochotný pracovať nadčas?

Zo výsledkov vyplýva, že výrobní pracovníci určili jednotlivé varianty nasledovne: 1. miesto – „finančné prostriedky“ (40 bodov), 2. miesto – „vyššie zľavy na výrobky“ (23 bodov), 3. miesto – „pracovné voľno“ (22 bodov) a na posledné 4. miesto označili „možnosť pracovného postupu“ (5 bodov). To znamená, že keby mali výrobní pracovníci na výber, pracovali by za finančné prostriedky, za ktoré aj tak pracujú. Technicko – hospodárski zamestnanci určili varianty v nasledovnom poradí: na 1. miesto uprednostnili rovnako aj predchádzajúca skupina „finančné prostriedky“ (39 bodov), 2. miesto – „možnosť pracovného postupu“ (20 bodov), 3. miesto – „pracovné voľno“ (16 bodov) a 4. miesto – „vyššie zľavy na výrobky“ (15 bodov). Aj technicko – hospodárski zamestnanci najviac uprednostňujú finančné prostriedky.

14. Čo Vás v práci najviac motivuje?

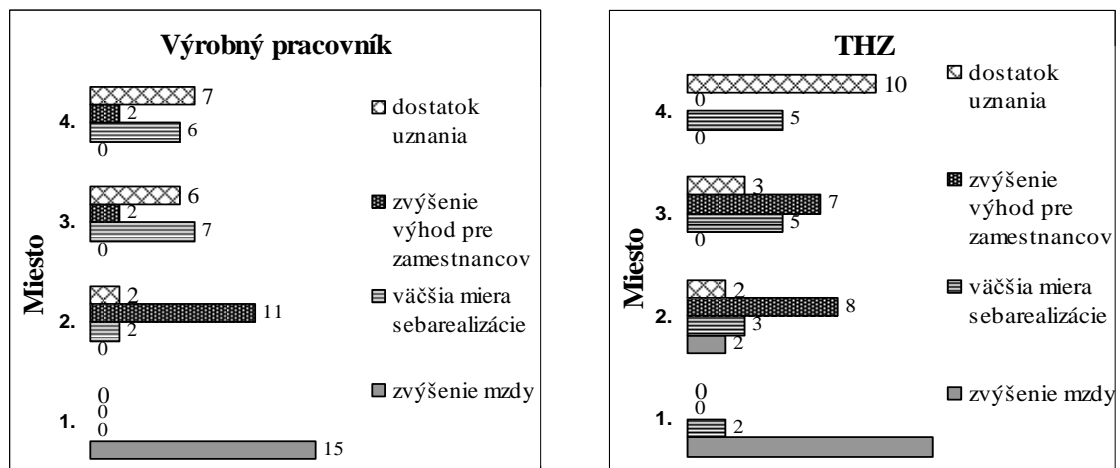


Obr. 14

Porovnanie motivácie pracovníkov

Ako je vidno z grafu vidno, pre výrobných pracovníkov sú najviac motivujúce „finančné odmeny a zvýhodnenia“ (38 bodov). Na 2. mieste sa umiestnili u výrobných pracovníkov „zľavy na nákup v podnikovej predajni“ (28 bodov), na 3. mieste – „pochvala a uznanie od nadriadeného“ (20 bodov) a na 4. mieste tvrdia, že „nie sú dostatočne motivovaní“ (4 body). THZ označili na 1. miesto „finančné odmeny a zvýhodnenia“ (42 bodov), ktoré ich podľa výpovedí najviac motivujú, na 2. a 3. miesto zároveň umiestnili „zľavy na nákup v podnikovej predajni“ a „pochvalu a uznanie od nadriadeného“ (každý variant po 19 bodov). Na 4. miesto - „nie som dostatočne motivovaný“ (10 bodov) .

15. Ktorú z uvedených možností by ste zo strany podniku najviac privítali?



Obr. 15

Porovnanie privítania jednotlivých možností

Z uvedeného vyplýva, že výrobní zamestnanci by najviac privítali: na 1. mieste – „zvýšenie mzdy“ (45 bodov, čo je zároveň aj maximum na variant), na 2. mieste – „zvýšenie výhod pre zamestnancov“ (24 bodov), na 3. mieste – „väčšiu mieru seberealizácie“ (11 bodov) a na 4. mieste – „dostatok uznania“ (10 bodov). THZ zoradili nasledovné možnosti rovnako: 1. miesto – „zvýšenie mzdy“ (43 bodov), 2. miesto – „zvýšenie výhod pre zamestnancov“ (23 bodov), 3. miesto – „väčšia miera seberealizácie“ (17 bodov), a 4. miesto – „dostatok uznania“ (7 bodov).

16. Ktorú formu peňažnej odmeny považujete za najdôležitejšiu?

Podľa prepočítania jednotlivých variantov na body vyplýva, že všetci výrobní pracovníci na 1. miesto označili „základnú mzdu“ (45 bodov), čo znamená, že je pre nich najdôležitejšia. Na 2. miesto dali – „prémie“ (24 bodov), na 3. miesto – „nadčasy“ (16 bodov), na 4. miesto – „iné odmeny“ (5 bodov). Technicko – hospodárski zamestnanci zoradili varianty nasledovne: 1. miesto – „základná mzda“ (45 bodov), 2. miesto – „prémie“ (25 bodov), 3. miesto – „nadčasy“ (15 bodov) a 4. miesto – „iné odmeny“ (5 bodov). Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že obe skupiny zamestnancov najviac motivuje výška ich samotnej základnej mzdy.

17. Ktorá z možností má pre Vás najväčší význam?

Zo zistených výsledkov možno usúdiť, že výrobní pracovníci zoradili jednotlivé možnosti takto: 1. miesto – „súdržnosť pri riešení problémov“ (30 bodov), 2. miesto – „dobrá organizácia práce“ (25 bodov), 3. miesto – „pracovné prostredie“ (19 bodov), 4. miesto – „spoluúčasť pri rozhodovaní“ (16 bodov). Pre výrobných pracovníkov má teda najväčší význam súdržnosť pri riešení problémov. Technicko – hospodárski zamestnanci postupovali nasledovne: 1. miesto – „spoluúčasť pri rozhodovaní“ (28 bodov), 2. miesto – „dobrá organizácia práce“ (27 bodov), 3. miesto – „pracovné prostredie“ (18 bodov), 4. miesto – „súdržnosť pri riešení problémov“ (17 bodov). Pre technicko – hospodárskych zamestnancov má teda najväčší význam spoluúčasť na rozhodovaní. Tento variant vedie iba o 1 bod pred dobrou organizáciou práce.

4.6 Návrhy a odporúčania

Prieskumom, ktorý sa uskutočnil v podniku PENAM SLOVAKIA, a. s. v Nitre, mali byť zistené hlavné faktory, ktoré preferujú vybrané skupiny zamestnancov. Vyhodnotením dotazníka boli získané odpovede na položené otázky a z toho vyvedené fakty a závery už pomocou spomínaných interpretácií. Z výsledkov je možné zhrnúť, čo skúmanú pracovnú skupinu najviac motivuje a navrhnúť tak určité opatrenia na zvýšenie ich záujmu v rámci pracovného výkonu. Ako som už spomínala, skúmala som dve pracovné skupiny. Prvou boli výrobní pracovníci a druhou technicko – hospodárski zamestnanci. Pomocou grafov som sa snažila zobrazit' rozdiely medzi skupinami.

Z dotazníka vyplýva, že výrobní pracovníci považujú svoju prácu za povinnosť. Najviac ich motivuje finančná motivácia, teda peňažné prostriedky, finančné odmeny a zvýhodnenia. Tomu nasvedčuje aj fakt, že by najviac privítali zvýšenie mzdy. Tú zároveň označili ako najdôležitejšiu peňažnú odmenu. Nadčasy, by najradšej odpracovali za finančné prostriedky. Podľa mojich zistení zamestnanci na odpracované nadčasy aj finančné prostriedky dostávajú, takže v tomto smere sú zrejme spokojní. Naopak, najmenej ich motivuje dostatok uznania, v podstate aj väčšia miera sebarealizácie. Z uvedeného sa dá zhrnúť, že výrobných zamestnancov je možné najlepšie motivovať finančnými prostriedkami. Je to síce nákladnejšia forma motivácie, ale zároveň bude mať podnik motivovaných zamestnancov. Navrhla by som pre túto skupinu zamestnancov zvýšiť finančnú motiváciu v podniku, pretože je zřejmé, že o ňu sa zaujímajú. Ďalej je potrebné zabezpečiť dostatočné finančné odmeny a zvýhodnenia. Otázne je však, do akej miery si to bude môcť podnik dovoliť. Finančná motivácia je efektívna len do určitej hranice, potom jej užitočnosť klesá. Oplatí sa preto ju kombinovať spolu s nefinančnou motiváciou. Treba však poznamenať, že výrobní pracovníci vytvárajú veľmi dobrý kolektív, niektorí sa dokonca stretávajú aj mimo pracovnej doby. Viac ako polovica opýtaných uviedla, že im ich pracovné zaradenie vyhovuje. Vzťah s nadriadeným charakterizovali ako normálny až veľmi dobrý a takisto väčšina z tejto skupiny zamestnancov je spokojná s pohybom informácií.

Pre druhú skúmanú skupinu zamestnancov možno vyvodit' nasledovné závery. Niektorí technicko – hospodárski zamestnanci považujú svoju prácu za stereotyp, iní

v nej nachádzajú niečo nové, čo znamená, že ich práca sa každým dňom neopakuje. Najviac ich motivujú rovnako ako aj prvú skupinu, finančné odmeny a zvýhodnenia. Privítali by takisto zvýšenie mzdy a zvýšenie výhod pre zamestnancov. Základnú mzdu taktiež označili za najdôležitejšiu formu odmeny. Nadčasy by boli ochotní odpracovať za finančné prostriedky, aj keby mali na výber iný variant. Naopak, za najmenej zaujímavejšiu formu odmeny uviedli „iné odmeny“ a najmenej motivujúci faktor je pre nich dostatok uznania. Z vyššie spomínaných výpovedí môžem dodať, že takisto ako aj výrobných pracovníkov, tak aj technicko – hospodárskych zamestnancov najviac zaujíma finančná motivácia. Navrhla by som, aby podnik zväžil zvýšenie mzdy, teda pokiaľ si to bude môcť dovoliť. Väčšina z týchto zamestnancov považuje podnik za atraktívny, vyhovuje im ich pracovné zaradenie a v práci tvoria dobrý kolektív. Vzťah s nadriadeným ohodnotili takisto za normálny až veľmi dobrý. Myslím si, že práve toto je veľmi dôležité. Je to nielen ľudské, vychádzať so svojim okolím, ale zároveň aj životne potrebné. Atmosféra na pracovisku je tak uvoľnenejšia a pracuje sa oveľa lepšie a efektívnejšie, ako keď je zamestnanec na svojom pracovisku napätý a necíti sa dobre.

Je potrebné zdôrazniť rozdielnosť jednotlivých preferencií, ktoré sa odlišujú medzi uvedenými skupinami. Čo sa týka preferencií daných variantov je zrejmé, že každá skupina zamestnancov preferuje čosi iné, aj keď isté záujmy a želania majú spoločné. Za hlavné rozdiely, ktoré plynú z dotazníka by som spomenula nasledovné. Sebarealizácia je pojem, ktorý je skôr bližší technicko – hospodárskym zamestnancom ako výrobným pracovníkom. Z vypracovaného dotazníka môžem usúdiť, že možnosť pracovného postupu nezaujíma výrobných pracovníkov takmer vôbec, kým technicko – hospodárski zamestnanci ho uviedli ako faktor druhý v poradí, pre ktorý by zväžili odpracovanie nadčasov. Kým pre výrobných pracovníkov má veľký význam súdržnosť pri riešení problémov, druhá skupina zamestnancov ju uviedla ako poslednú možnosť. Tí označili, že pre nich má v prvom rade veľký význam spoluúčasť pri rozhodovaní. Tento variant je zase nepodstatný pre výrobných pracovníkov.

Vo všeobecnosti platí, že zamestnancov najviac motivujú finančné prostriedky, ktoré uprednostňujú pred nefinančnými faktormi. To ale neznamená, že ich uplatňovanie je zbytočné. Naopak, napríklad pochvala alebo uznanie môžu „vyprovokovať“ pracovníkov, tým správnym smerom.

Záver

Motivovať pracovníkov je nevyhnutné pre každý podnik. Je dôležité vytvárať im také podmienky, aby chodili do práce nielen s vedomím, že sa začal nový pracovný deň, ale aj s potešením z vykonanej práce. Motivovaní zamestnanci sa aktívnejšie podieľajú na plnení jednotlivých podnikových cieľov. Preto by sa mal podnik zamerať na taký motivačný faktor alebo takú stratégiu, o ktorých vie, že je pre jeho zamestnancov najužitočnejší, najviac ho preferujú a dosiahne tak od nich čo najväčšiu zainteresovanosť. Samotná pracovná atmosféra by mala byť čo najviac motivujúca, iba tak môže podnik získať od svojich zamestnancov dobrý pracovný potenciál.

Avšak samotná motivácia nie je iba pojem, s ktorým sa môžeme stretnúť v manažmente. Zaoberá sa ňou aj psychológia. Samotní psychológovia si často kladú otázku ako motivácia ovplyvňuje správanie človeka, ako prostredníctvom nej dosiahnuť želaný efekt a tiež, kedy stráca svoj účinok a svoju užitočnosť. Znamená to, že príliš nízka, ale aj príliš vysoká úroveň motivácie samotný výkon znižuje. Tento stav sa dá nazvať, že pracovník je buď „demotivovaný“ alebo „nadmotivovaný“. Dobrý manažér alebo vedúci má práve nájsť taký stav, ktorý nezodpovedá ani jednému zo spomínaných. Ide teda o hľadanie zlatej strednej cesty, ktorá by priviedla k spokojnosti zamestnancov, ale aj podnik. Tak isto ako existuje „chuť k práci“, tak isto demotiváciou alebo až príliš horlivou motiváciou, môže vzniknúť „nechuť k práci“. Ved' na čo by sa zamestnanec snažil, keď vie, že za svoj výkon nebude dostatočne ocenený. Na druhej strane sa dá povedať, že na čo by aj vyvíjal úsilie, keď aj tak bude dobre odmenený.

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo charakterizovať motiváciu, motivačné stratégie a priblížiť jednotlivé motivačné teórie. Ďalšou nemenej dôležitou súčasťou bolo zistenie určitých informácií od zamestnancov podniku formou dotazníka a spracovanie výsledkov a ich interpretácia, ktoré z neho vyplynuli.

V prehľade domácej a zahraničnej literatúry je spracovaný prehľad pojmov. Definície pochádzajú od domácich a zahraničných autorov. Motivácia sa člení na primárnu a sekundárnu, spomínaná je rozdielnosť základných pojmov. Pracovná

motivácia je chápaná ako individuálna a skupinová. Jej východiskom pracovnej sú teórie zamerané na proces a na obsah. K teóriám zameraným na proces patrí teória rovnosti, očakávania, stanovenia cieľov, stimulačná teória a atributívna teória. Teórie zamerané na obsah sa rozdeľujú na Maslowovu hierarchiu potrieb, Alderferovu ERG teóriu, Argyrisovu teóriu zrelosti a nezrelosti a McClellandovu teóriu získaných potrieb. Motivačné stratégie sú návodom na skvalitnenie motivácie k efektívnej práci.

Súčasťou práce a dôležitým cieľom nebolo iba teoretické členenie a charakteristika pojmov, ale aj zameranie sa na túto oblasť z praktického hľadiska. Na základe uskutočneného dotazníka sú identifikované faktory a činitele, ktoré ovplyvňujú úroveň motivácie v podniku PENAM SLOVAKIA, a. s..

Dotazník je členený na dve časti. V prvej sú charakterizovaní respondenti prieskumu a v druhej som sa venovala samotným otázkam na zistenie úrovni motivácie. Ako už bolo uvedené, dotazník vypracovávalo tridsať pracovníkov. Respondentmi vykonaného prieskumu boli dve skupiny zamestnancov. Prvá skupina účastníkov boli výrobní pracovníci a druhá skupina technicko – hospodárski zamestnanci. Na základe dotazníka bolo zistené, čo dané skupiny najviac motivuje. Obe skupiny preferujú finančnú motiváciu ako sú finančné prostriedky, finančné odmeny a zvýhodnenia. V podniku prevláda pokojná pracovná atmosféra a dobré medzilidské vzťahy. Na základe výsledkov prieskumu som sa zamerala na návrhy a odporúčania pre podnik. Obe skupiny respondentov zaujíma finančná motivácia. Čo sa týka nefinančnej, tá je viac preferovaná, aj keď nie vo veľkej miere, technicko – hospodárskymi zamestnancami. Na základe prieskumu môžem oceniť vzťahy medzi vedúcimi pracovníkmi a ich podriadenými ako aj pohyb informácií a celkové pracovné prostredie.

Pravdou je, že finančná motivácia je pre podnik nákladnejšia ako nefinančná. Podstatnejšie však je, že ľudia, pracovníci, ktorí pracujú v podniku, sú živým kapitálom, o ktorý sa treba starať a zveľaďovať ho. Tu je potrebné si uvedomiť, že predovšetkým človek dokáže myslieť a vyvinúť to skutočné úsilie pre samotný pracovný výkon. No a napokon, ak je zamestnanec motivovaný v pravý čas a správnymi prostriedkami, či už finančnými alebo nefinančnými, môže to byť pre podnik iba prínosom.

Použitá literatura

AMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. 2001. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8

CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9

DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1

FAIRWEATHER, A. 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8

FORSYTH, P. 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2

FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava : Iris, 2004. 166 s. ISBN 80-89018-66-1

GOZORA, V. 1996. *Podnikový manažment*. Nitra : SPU, 1996. 191 s. ISBN 80-7137-341-9

HALÍK, J. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9

LAUFER, H. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4

LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava : UK, 2002. 168 s. ISBN 80-223-1725-X

MAJTÁN, M. et al. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2

MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠIMO, D. – UBEŽIOVÁ, I. 2004. *Základy manažmentu*. Nitra : SPU, 2004. 96 s. ISBN 80-8069-375-7

ORGAN, D. W. – BATEMAN, T. S. 1991. *Organizational behavior*. 4th ed. Boston : Irwin, 685 p. ISBN 0-256-06667-1

PLAMÍNEK, J. 2010. *Tajemství motivace*. 2 vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7

PROVAZNÍK, V. et al. 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha : Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7

STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4

VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2007. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Nitra : SPU, 2007. 166 s. ISBN 978-80-8089-956-7

Prílohy

Príloha A	Dotazník
Príloha B	Osvedčenie o akreditácii
Príloha C	CD médium

Príloha A

DOTAZNÍK

Vážení pracovníci, vážená pracovníčka,

dotazník, ktorý sa Vám práve dostal do rúk slúži na prieskum motivácie a motivačných stratégií v podniku, v ktorom pracujete. Dotazník je anonymný a informácie z neho získané, budú použité iba účely mojej bakalárskej práce a nebudú poskytnuté iným osobám. Prosím Vás, aby ste odpovedali pravdivo a objektívne zhodnotili každý variant.

Ďakujem za Váš čas, ochotu spolupracovať a za Vami poskytnuté informácie.

Mária Vindišová

1. Informácie o zamestnancovi

Pohlavie

- žena
- muž

Veková kategória

- do 25 rokov
- 26 – 33 rokov
- 34 – 42 rokov
- 43 – 51 rokov
- 52 a viac rokov

Dosiahnuté vzdelanie

- základné
- stredoškolské bez maturity
- stredoškolské s maturitou
- vysokoškolské

Pracovné zaradenie:

- pracovník vo výrobe
- technicko – hospodársky zamestnanec

Dĺžka pracovného pomeru v rokoch

- do 1 roka
- 1 – 5 rokov
- 6 – 11 rokov
- 12 a viac rokov

2. Otázky a odpovede

V uvedených otázkach si vyberte iba jednu možnosť a tú zakrúžkujte.

1. Máte radi svoju prácu?

- a) áno
- b) nie
- c) neuvažoval(a) som nad tým

2. Považujete podnik, v ktorom pracujete za atraktívny?

- a) áno
- b) nie
- c) neviem

3. *Vyhovuje Vám Vaše pracovné zaradenie?*

- a) áno
- b) nie
- c) neuvažoval(a) som nad tým

4. *Myslíte si, že tvoríte v práci dobrý kolektív?*

- a) áno
- b) nie
- c) nepracujem v kolektíve

5. *Stretávate sa so svojimi spolupracovníkmi mimo pracovnej doby?*

- a) áno
- b) niekedy
- c) výnimočne
- d) nie

6. *Vypočuje si Váš názor Váš nadriadený?*

- a) áno vždy
- b) áno väčšinou
- c) iba občas
- d) nie

7. *Poskytuje Vám Váš nadriadený dostatočný priestor na vlastné rozhodnutia?*

- a) áno
- b) niekedy
- c) nie
- d) nepotrebujem vlastný priestor

8. *Myslíte si, že zarobíte toľko, koľko si za vynaloženú prácu zaslúžite?*

- a) áno
- b) skôr áno
- c) asi nie
- d) nie

9. *Nachádzate vo Vašej práci zároveň aj sebarealizáciu?*

- a) áno určite
- b) možno áno
- c) skôr nie
- d) nie

10. *Ako by ste ohodnotili vzťah s Vaším nadriadeným?*

- a) veľmi dobrý
- b) normálny
- c) mohlo by to byť aj lepšie

11. *Ste spokojný s pohybom informácií v rámci podniku?*

- a) nie, nikdy o ničom neviem
- b) neviem, nezaujímam sa o ne
- c) áno, ale nie vždy sú pravdivé
- d) áno, informácie dostávam od kompetentnej osoby a včas

V nasledujúcich otázkach prirad'te jednotlivým možnostiam miesta od 1. po 4. na vybodkovanú časť, pričom 1. miesto hodnotíte ako najlepšie, 4. miesto ako najhoršie.

12. *Svoju prácu považujete za:*

- a) zábavu
- b) povinnosť
- c) stereotyp
- d) vždy v nej nachádzam niečo nové

13. *Prečo Vám vyhovuje práve táto práca?*

- a) neviem, neuvažujem o zmene
- b) nachádza blízko môjho bydliska
- c) robím, čo ma baví
- d) zabezpečuje mi živobytie

13. Keby ste mali na výber, pre ktorú z možností, by ste boli ochotný pracovať nadčasy?

- a) finančné prostriedky
- b) možnosť pracovného postupu v budúcnosti
- c) zľava na výrobky
- d) pracovné voľno

14. Čo Vás v práci najviac motivuje?

- a) finančné odmeny a zvýhodnenia
- b) zľavy na nákup v podnikovej predajni
- c) pochvala a uznanie od nadriadeného
- d) nie som dostatočne motivovaný(á)

15. Ktorú z uvedených možností by ste zo strany podniku najviac privítali?

- a) zvýšenie mzdy
- b) väčšia miera sebarealizácie
- c) zvýšenie výhod pre zamestnancov
- d) dostatok uznania

16. Ktorú formu peňažnej odmeny považujete za najdôležitejšiu?

- a) základná mzda
- b) prémie
- c) vyššie príplatky za nadčasy
- d) iné odmeny (jubilejné, príspevok pri stravovaní, ...)

17. Ktorá z možností má pre Vás najväčší význam?

- a) pracovné prostredie
- b) spoluúčasť pri rozhodovaní
- c) súdržnosť pri riešení problémov
- b) dobrá organizácia práce

Príloha B



SLOVENSKÁ NÁRODNÁ AKREDITAČNÁ SLUŽBA
Karloveská 63, 840 00 Bratislava 4, Slovenská republika



OSVEDČENIE O AKREDITÁCIH

č. S-180

Slovenská národná akreditačná služba osvedčuje, že

PMD - Union, akciová spoločnosť
Skúšobné laboratórium
Račianska 72, 830 03 Bratislava

je spôsobilé vykonávať chemické, fyzikálno-chemické a senzorické skúšky obilnín a mlynských výrobkov podľa rozsahu akreditácie uvedeného v prílohe tohto osvedčenia.

Spôsobilosť vykonávať skúšky nestranné a dôveryhodné laboratórium preukazuje plnením požiadaviek normy ISO/IEC 17025:2005.

V mene akreditovaného skúšobného laboratória koná a za správnosť skúšobných protokolov zodpovedá **Viera Bombová** - vedúca skúšobného laboratória.

Osvedčenie nadobúda platnosť dňom jeho vydania a platí do 27. 10. 2012.

Bratislava 27. 10. 2008



Ing. Jozef Obernauer
riaditeľ