

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1129077

**MOTIVAČNÉ PROGRAMY V RIADENÍ
AGROPOTRAVINÁRSKEHO PODNIKU**

2010

Božena Zajíčková

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V
NITRE**

**MOTIVAČNÉ PROGRAMY V RIADENÍ
AGROPOTRAVINÁRSKEHO PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program:	Účtovníctvo
Študijný odbor:	3.312 Účtovníctvo
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing.Radovan Savov, PhD

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Božena Zajíčková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Motivačné programy v riadení agropotravinárskeho podniku“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre, máj 2010

Pod'akovanie

Touto cestou vyjadrujem poďakovanie pánovi Ing. Radovanovi Savovovi, PhD. za odborné vedenie a pomoc pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

Motiváciu v praxi chápeme obvykle v smere pozitívnom, to znamená v smere vytvoriť podmienky, ktoré sú pre pracovníkov atraktívne, vyvolávajú u nich ochotu a záujem na riešení pracovných úloh. Nástrojom motivácie sú v podnikoch motivačné programy, ktorými riadia ľudské zdroje. Úlohou v tejto bakalárskej práci je zacieliť pozornosť na motivačný program v podnikoch a na ich využívanie v praktickom živote. Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo preskúmať motivačný program vo vybranom Podniku A a navrhnúť ďalšie racionalizačné opatrenia v rámci motivácie pracovníkov. Navrhnuté riešenia na zlepšenie motivačného programu podniku nadväzujú na prieskum , uskutočnený formou dotazníka medzi zamestnancami podniku. Po prerokovaní s vedením spoločnosti bol predložený návrh spoločnosti na také motivačné programy, ktoré v súčasnosti nevyužívajú a súčasne návrhy, ktoré by mali motivovať zamestnancov, aby plne využívali dostupné motivačné programy, ktoré im podnik ponúka. Ak vedenie má záujem, aby zamestnanci maximálne využívali svoj potenciál, musí svojich manažérov orientovať na efektívny a konštruktívny prístup v motivovaní pracovníkov a výsledkom bude dosahovanie dobrých hospodárskych výsledkov podniku a spokojnosť na strane zamestnancov.

Kľúčové slová: motivácia , riadenie ľudských zdrojov, prieskum, racionalizačné opatrenia

Abstract

Motivation in practice we usually understand in a positive direction, it means in the direction of creating conditions that are attractive to workers, they raise their willingness and interest in solving work tasks. Motivation in business incentives programs that manage human resources. The task of this thesis is addressed in an incentive program for companies and their use in real life. The main objective of this thesis was to examine the incentive program in selected enterprises, and propose further rationalization measures in the motivation of workers. Proposed solutions to improve the incentive program as links to the survey, conducted by questionnaire among employees. After consultation with the Company's proposal was submitted to companies such as incentive programs that are currently used, while the proposals, which should motivate employees to make full use of available incentive programs, the company offers them. If management is interested employees to use their maximum potential, their managers must focus on effective and constructive approach to motivate employees and will result in achieving good economic performance of the company and satisfaction on the part of employees.

Key words: motivation, human resource management, exploration and rationalization measures.

Obsah

Obsah	7
Úvod	8
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Manažment ľudských zdrojov	10
1.2 Vedenie ľudí	12
1.3 Význam motivácie a jej druhy	15
1.4 Faktory pracovnej motivácie	16
1.5 Motivačné teórie	18
1.5.1 Obsahové teórie motivácie	19
1.5.2 Procesné teórie motivácie	22
2 Cieľ práce	24
3 Metodika práce a metódy skúmania	25
4 Vlastná práca	27
Záver	42
Zoznam použitej literatúry.....	45
Prílohy	46

Úvod

Všeobecný vývoj spoločnosti musí zabezpečovať, aby rozvoj podnikov a hospodárstva, správne plnil hospodárske a sociálne potreby ľudí.

Hlavnou úlohou manažmentu súčasnosti je preto riadenie ľudí a podnikov v súlade so zmenami, ktoré neustále prebiehajú. Cieľom mojej bakalárskej práce je spracovať rôzne názory na pojmy motivácia, ľudské zdroje, vymedziť druhy motivácie a faktory pracovnej motivácie, priblížiť dôležitosť a význam motivácie, objasniť, čo znamená súčasný manažment ľudských zdrojov, určiť identifikátor najdôležitejších motivačných činiteľov pracovníkov podniku A, zároveň chcem svojimi návrhmi prispieť k vytvoreniu takých motivačných programov, ktoré by mali dosah na zvyšovanie ziskovosti a efektivity práce uvedenej spoločnosti.

Všeobecne sa motivácia dá chápať ako pojem, označujúci psychologické procesy, pri ktorých sa naše vnútorné potreby menia na akýsi hnací motor a tým naplňajú naše potreby a naopak pomáha nám vyhnúť sa nedostatku týchto potrieb. Tieto motivačné procesy v riadení spoločnosti vedú a organizujú manažéri, ktorí by mali byť skúsení a schopní vedieť pružne reagovať na zmeny v spoločnosti a dbať na to, aby motivácia ako taká bola efektívna pre podnik, aj ľudí. Manažérov motivuje dosahovanie napredovania a zisku spoločnosti. Vo svojej podstate motivácia uspokojuje potreby motivujúcich (organizácia) a taktiež aj potreby motivovaných ľudí. Najdôležitejšie pri motivácii je však vedieť – prečo?

Prvú časť tejto bakalárskej práce budem venovať základným pojmom a definíciám, ktoré vo svojich vedeckých dielach spracovali autori zaoberajúci sa touto problematikou.

Pojem manažment (z angl. management od to manage“ riadiť) označuje proces riadenia a vedenia podniku prostredníctvom taktickej manipulácie, ovládania druhých ľudí. Tento termín po prvýkrát použil a definoval na prelome 19. a 20. storočia F.W.Taylor (1856-1915), považovaný za otca vedeckého manažmentu. Ľudí považoval za ekonomické bytosti, ktoré k výkonom motivujú hlavne peniaze. V súčasnej dobe sa však manažment nevyužíva iba pri riadení podnikov, ale aj v iných oblastiach života, napríklad v oblasti riadenia kultúry, vzdelávania. Pri všeobecnej definícii pojmu manažment som sa zamerala na aspekt vedenia ľudí ako tvorivý proces myslenia a rozhodovania pri práci manažérov, ktorá sa zúročuje pri dosahovaní vytýčených cieľov spoločnosti. Manažéri sú teda osoby, zodpovedajúce za riadenie a vedenie ľudí, stanovujú ciele a sú povinní týmto ľuďom poskytnúť pomoc pri splňaní týchto cieľov.

Dôležitosť a význam motivácie, motivačné programy budem charakterizovať z pohľadu rôznych domácich a zahraničných autorov.

V ďalšej časti mojej práce sa pokúsim objasniť, čo vlastne znamenajú faktory pracovnej motivácie a aký majú význam. Najznámejšími teóriami sú v tejto oblasti Maslowova teória potrieb a Herzbergova teória dvoch skupín faktorov pracovnej motivácie, ktoré majú rozdielny význam a postavenie v procesoch motivácie.

Medzi významných autorov motivačných teórií v manažmente, ktorí ich rozlišujú v dvoch základných rovinách : obsahová teória, v ktorej je rozhodujúce, aké potreby motivujú ľudí a teória procesná, v ktorej je vysvetlená motivácia predpokladov na dosiahnutie uspokojenia svojich potrieb, patria Frederick Herzberg (1923-2000) americký psychológ . Bol jedným z najvplyvnejších osobností v činnosti podniku. Ďalším autorom je Abraham Harold Maslow (1908-1970) americký psychológ a filozof, ktorý skúmal pravidlo usporiadania systému ľudských potrieb, sebarealizácie a motivácie a výsledkom bola tzv. pyramída potrieb. Autorom motivačnej teórie spravodlivosti je J.Stacy Adams, ktorý považuje pocit spravodlivosti za základnú ľudskú motiváciu.

Na záver bakalárskej práce chcem vyhodnotiť vnútropodnikové motivačné programy a ponúknuť vlastné návrhy na motivačné stimuly pre zvýšenie efektivity práce pracovníkov podniku A, akciovej spoločnosti , ktorá sa zaoberá poľnohospodárskou prvovýrobou na južnom Slovensku.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Manažment ľudských zdrojov

VODÁČEK -VODÁČKOVÁ (1994) chápe definíciu manažment ako ucelený súbor overených prístupov, názorov, skúseností, doporučení a metód, ktoré vedúci pracovníci („manažéri“) používajú k zvládnutiu špecifických činností („manažérskych funkcií“), ktoré sú nevyhnutné k dosiahnutiu sústavy podnikateľských cieľov organizácie.

Podľa autorov chápanie a záber pojmu „manažment“ sa dnes obvykle upresňuje v nasledujúcich smeroch:

- vykonávateľmi manažmentu sú ľudia, t.j. vedúci pracovníci (manažéri),
- manažment je obsahovou náplňou do značnej miery obecnou disciplínou so širokým aplikačným záberom,
- manažment možno aplikovať na rôznych organizačných úrovniach, t.j. rôznych stupňoch hierarchie organizačného usporiadania skúmanej jednotky,
- obecným poslaním manažérskych činností je dosiahnutie úspešnosti (prosperity) uvažovanej organizačnej jednotky alebo procesu. Môže byť vyjadrená kvantitatívnymi či kvalitatívnymi charakteristikami cieľov.

Pri vysvetlení pojmu manažment sa často diskutuje otázka, či táto disciplína je veda alebo umenie, resp. do akej miery, kde, kedy a za akých podmienok. Obvykle sa berie do úvahy tolerantný názor, že manažérska práca je tak vedou ako aj umením.

Čo sú to vlastne ľudské zdroje? Odpoveď na túto otázku nám môže dať **KACHAŇÁKOVÁ (2001)**, ktorá hovorí, že ak hovoríme o ľudskom zdroji v podniku, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy schopnosť a pod. Zamestnanci predstavujú prioritný aktuálny zdroj efektívnej činnosti a prosperity podniku. Platnosť tohto tvrdenia sa však odvíja od toho, ako sú zamestnanci na túto svoju úlohu pripravení a aké podmienky sa im utvoria na jej naplnenie.

VÍŠŇOVSKÝ (1999) tvrdí, že ľudské zdroje v organizácii (podniku, firme, inštitúcii) predstavujú tzv. živé zdroje (živé štruktúry). Organizácia môže byť dobre „vybavená“ hmotnými – teda neživými zdrojmi, ale to je pre jej úspešný dlhodobý vývoj v súčasnej dobe málo. Autor hovorí, že bez kvalifikovaných, motivovaných a kvalitne

koordinovaných ľudí sú hmotné zdroje mŕtve, organizácia stráca dynamiku v rozvoji a zaniká.

GOZORA (2000) hovorí, že ľudské zdroje rozhodujú o efektívnej, alebo neefektívnej premene reálnych činiteľov výroby na konečné produkty.

Za determinanty ľudských zdrojov autor považuje nasledovné:

- primeraný počet pracovníkov,
- kvalifikačnú úroveň,
- praktické a komunikačné zručnosti,
- pracovná a technologická disciplína,
- produktivita práce.

Manažment ľudských zdrojov definuje **VIŠŇOVSKÝ (2007)** ako činnosť, pri ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov organizácie, na ľudské zdroje, ktoré sa spolu s ostatnými funkciami celostného manažmentu (plánovanie, organizovanie, koordinácia, atď.) podieľa na dosahovaní synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku. Na tejto činnosti sa podieľajú vedúci pracovníci a pracovníci personálneho útvaru podniku. Vychádza z toho, že dynamika hospodárskeho vývoja núti, aby sa v manažmente ľudských zdrojov presadzoval strategický prístup. Celkový cieľ manažmentu ľudských zdrojov v organizácii, ktorým je dosahovanie konkurenčných výhod prostredníctvom strategického umiestňovania spôsobilých a verných zamestnancov pri využívaní integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.

Za podstatné znaky manažmentu ľudských zdrojov (ako komplexnejší prístup oproti personálnemu manažmentu) považuje nasledovné:

- je to činnosť, ktorú usmerňujú vrcholoví pracovníci, manažéri,
- nutnosť premyslene zjednotiť zábery podniku so zámermi ľudských zdrojov,
- orientovať pracovné výsledky na nutnosť stále sa vyrovnávať s náročnejšími povinnosťami, orientovať manažment výkonovo,
- viacej dôverovať ľuďom,
- dôležitosť kvality produkcie a spokojnosť zákazníkov,
- rozlišovať odmeny za prácu podľa kvalifikácie, kvality výkonu pracovníkov,
- právomoci decentralizovať a uprednostňovať tímovú prácu, pričom dôležitým cieľom je flexibilita a formovanie tímov.

Autor z týchto znakov vyvodzuje zovšeobecnenie, že manažment ľudských zdrojov je taký prístup k personálnemu riadeniu, na ktorom sa podieľajú tak línioví manažéri, ako aj

personalisti a ktorý okrem iného zvyrazňuje význam ľudských zdrojov skôr ako majetok (kapitál) organizácie, než ako náklady organizácie na zamestnancov. Ďalej uvádza, že v systéme práce s ľudskými zdrojmi je nevyhnutný prechod od „paradigmy vecí“ k „paradigme ľudí“. Podľa autora ak prijmem „paradigm ľudí“, tak si uvedomujeme, že viesť ľudí neznamena rozkazovať, prikazovať, zakazovať, ale vytvárať podmienky pre rozvoj zamestnancov a využiť ich ľudský kapitál v prospech organizácie. To vlastne znamená, že si ľudí na spoluprácu musíme získať. Na to existuje veľa stratégií, ale v podstate ich možno rozdeliť do dvoch skupín:

- manipulácia – uplatňuje sa moc a sila a dôsledkami sú nedorozumenia a konflikty,
- skutočné získavanie k spolupráci – pri získavaní je rešpekt a úcta k človeku.

O popularizáciu manažmentu z hľadiska cieľov sa zaslúžil **DRUCKER (2005)**, zaviedol spôsoby techniky, ako analyzovať aktivity, rozhodnutia a vzťahy do výskumu správania sa podniku. Podľa neho pri manažovaní ľudských zdrojov nezáleží, aké majú manažéri postavenie, či v akej krajine pracujú, ale mali by samostatne vykonávať päť základných činností:

1. určovať ciele podniku,
2. organizovať a rozdeľovať prácu, vytvoriť organizačnú štruktúru podniku, delegovať vedúcich zamestnancov,
3. motivovať a komunikovať s pracovníkmi,
4. spravodlivo hodnotiť a odmeňovať ľudí za vykonanú prácu,
5. zvyšovať kvalifikáciu pracovníkov.

KACHAŇÁKOVÁ (2001) hovorí, že riadenie ľudí je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov.

1.2. Vedenie ľudí

Úspešným manažérom je ten, komu sa podarí doviest ľudí k vytýčenému cieľu nekonfliktnou cestou, a mali by získať pocit, že dosiahnutý cieľ je pre nich to najlepšie, čo mohli urobiť. Samozrejme, úspešný manažér je ten, ktorý dobre zvládne svoju zodpovednosť za zverených ľudí a tým prináša spoločnosti ekonomický prospech.

Vedenie ľudí sa niekedy nesprávne stotožňuje a manažmentom, vyjadruje svoj názor **SEDLÁK (1997)**, podľa neho manažment je omnoho širší pojem ako vedenie. Vedenie je jeho časťou, jednou zo základných manažérskych funkcií. Výskumy potvrdzujú spojitosť úspechov organizácie s vedením, teda priamy vzťah medzi ziskom a vedením. Manažér má využiť svoju moc a viesť ľudí tak, aby pracovali s nadšením v záujme celku. Autor hovorí, že organizácia bez vedenia by bola zmätkom ľudí a strojov podobne ako orchester bez dirigenta. Vedenie transformuje možné na reálne. Vo svojej úvahe autor dospieva k poznaniu, že napriek množstvu výskumných prác týkajúcich sa vedenia, resp. efektívneho vedenia, závery sú kontroverzné a chýbajú adekvátne vyčerpávajúce teórie vedenia a nemožno ani jednoznačne určiť najlepší spôsob ako viesť ľudí.

Podľa autora definovať vedenie nie je ľahké, avšak predsa možno určiť jeho hlavné atribúty, charakterizovať jeho podstatu. Za spoločnú, resp. všeobecnú dominantu každého vedenia považuje ovplyvňovanie, pôsobenie nositeľa funkcie vedenia. Vedenie, ktorým manažéri ovplyvňujú iných, simultánne smeruje k dvom oddeleným, ale vzájomne súvisiacim typom činností (funkcií) zameraným 1. na úlohy a 2. na osoby.

Autor vo svojom diele dáva do pozornosti, že A. JAGO definoval vedenie jednak ako proces a jednak ako vlastnosť, proces vedenia je používanie nedonucovacieho vplyvu na usmerňovanie a koordinovanie aktivít členov organizovanej skupiny na splnenie skupinových cieľov.

TRUNEČEK (1995) vyslovil myšlienku, že vedenie ľudí je taká metóda činnosti, ktorá pomáha dosahovať podnikové a skupinové ciele. Manažér by mal pri tom vedieť, aké ľudské faktory tento proces ovplyvňujú.

V manažérskej praxi sa používajú rôzne definície vedenia. **URBEŽIOVÁ (2008)** vyjadrila definíciu, že vedenie je vytváranie spoločenského systému, v ktorom sa vedúci a jeho podriadení usilujú plniť úlohy alebo riešiť problémy s minimálnymi finančnými, časovými, emocionálnymi a sociálnymi stratami.

Autorke z toho vyplýva, že vedenie pôsobí na postoj a správanie sa jednotlivcov alebo skupín pri dosahovaní cieľov. To sa robí prostredníctvom plánovania, organizovania, kontroly a riadenia zdrojov. Inými slovami povedané, vedenie znamená ísť príkladom ostatným. V súvislosti s pojmom vedenie autorka uvádza, že poznatky z medzinárodného výskumu dokazujú, že vedenie ľudí sa odvíja od špecifických črt určitej krajiny alebo geografického územia. Autorka ďalej rozoberá dve skupiny názorov pri aplikovaní vedenia :

1. Klasické východisko k rôznym spôsobom vedenia ľudí tvoria teórie X a Y podľa Douglasa McGregora.

Na základe „teórie X“ manažér predpokladá, že ľudia sú leniví a pod hrozbou násilia sa donútia pracovať. Z pohľadu „teórie Y“ manažér predstavuje človeka, ktorý hodnotí ľudí podľa toho, v akých podmienkach pracujú, a akú majú zodpovednosť za vykonávanú prácu.

2. Vedenie usmerňuje využívanie povahových vlastností a charakteristík osobnosti vedúceho manažéra voči ostatným podriadeným pracovníkom.

Autorka ďalej uvádza, že klasická typológia riadiacich štýlov K.Leawina predpokladá autokratický, demokratický a liberálny štýl vedenia ľudí, ktorý však upravil na štýl:

- autokratický,
- konzultatívny,
- participatívny,
- liberálny.

MIŽIČKOVÁ - ŠAJBIDOROVÁ - URBEŽIOVÁ (2007) hovoria, že vedenie je schopnosť presvedčiť iných, aby robili niečo aj vtedy, keď sa im to vôbec nechce.

MIŽIČKOVÁ – ŠAJBIDOROVÁ - URBEŽIOVÁ (2007) hovoria, že štýl vedenia je vertikálny vzťah manažéra k podriadeným jednotlivcom. Medzi základné teórie štýlu vedenia patria štýly na využívaní právomoci, Likertove štýly vedenia a štýly vedenia na báze manažérskej matice.

Vedenie založené na využívaní právomoci, sú to tradičné štýly vedenia:

- autokratický štýl vedenia,
- demokratický, participačný štýl vedenia,
- liberálny štýl vedenia.

Likertove štýly (systémy) vedenia

Americký profesor R.Likert rozlišuje :

- exploatačno-autoritatívny štýl vedenia,
- benevolentne-autoritatívny štýl vedenia,
- konzultatívny štýl vedenia,
- participatívno-skupinový štýl vedenia.

Základnými teóriami situačného prístupu k vedeniu sú :

- teória premenného správania,

- kontingentná teória vedenia,
- teória vedenia na základe vzťahu cesta-cieľ.

1.3. Význam motivácie a jej druhy

Dôležitosť a význam motivácie je nevyhnutný pri každej činnosti človeka, pri výchove detí, vzdelávaní, zapojení sa do pracovného procesu, pri potrebe pomáhať iným.

DOBOŠOVIČ (2006) hovorí, že “už mnoho rokov sa psychológovia pokúšajú definovať a kategorizovať, čo motivuje ľudí. Dôležitosť motivácie stúpila najmä po 2.svetovej vojne, keď sa západné krajiny snažili obnoviť svoje vyčerpané ekonomiky, a v priebehu 50-tych a 60-tych rokov bola motivácia predmetom výskumov a mnohých článkov o medziľudských vzťahoch. Spoločnosti si uvedomili, že ich zamestnanci sú viac, než len „číslo“ a keď vhodne zamestnancov manažovali, tak nielen že sa zvýšila produkcia, ale aj chuť pracovať“. **GALAJDOVÁ - HITKA (1998)** hovoria, že spoznať a posúdiť jednanie človeka je možné len s ohľadom na motivačné aspekty. Chovanie jedincov je výberové a práve tu je dôležitá motivácia, ktorá je rozhodujúca, ako sa bude človek chovať a s akým výsledkom bude jednať. Autori ďalej hovoria, že všetky motívy človeka majú vzájomnú súvislosť s vonkajším okolím a najmä so sociálnym prostredím. Rôzni ľudia sa rôzne chovajú pri rozličných situáciách. Ľudia sú aktívnymi bytosťami, prispôsobujú sa svetu a práve motivácia je dôležitá pri tom, keď tento svet menia a vytvárajú nové hodnoty. Autori tvrdia, že štúdium motivácie ľudského chovania má veľmi veľký význam v praxi. Bez zamerania pozornosti na motiváciu nemožno správne pochopiť chovanie a jednanie ľudí a súčasne nie je možné pôsobiť na nich a ovplyvňovať ich. Ide o problémové vzťahy ľudí k základným činnostiam (práci), o formovanie a výchovu osobností, o vzťahy k ostatným k iným vo všetkých oblastiach života.

Podľa **ROBBINSA (2005)** býva motivácia často nesprávne označovaná ako povahová črta alebo vlastnosť. Toto slovo má však viacej významov. Cieľom je obsah súvislostí a pozadí konania ľudí a na ňom vyplývajúcich následkoch.

Autorka **BÁTOROVÁ (1997)** hovorí, že konkrétna činnosť býva podnecovaná rozmanitými motívmi a tento súbor motívov označuje súhrnným názvom motivácia.

Autorky **MIŽIČKOVÁ – ŠAJBIDOROVÁ – URBEŽIOVÁ (2007)** hovoria, že výber najvhodnejšej teórie na pracovisku závisí na vonkajších a vnútorných faktorov motivácie.

Ich zohľadnením dochádza k motivácii finančnej a nefinančnej.

Finančná motivácia zahŕňa:

- základný plat,
- bonusy,
- výkonové prémie,
- účasť na zisku,
- sociálne výhody,
- systém stravovania.

Nefinančná motivácia je zahrnutá v nasledovných bodoch:

- pochvala,
- vzdelanie,
- povýšenie,
- prestíž,
- pružná pracovná doba,
- dovolenka.

Na pracoviskách s vysokými požiadavkami na výsledky práce možno podľa autoriek uplatňovať aj model motivačnej stratégie, ktorého cieľom je skvalitnenie motivácie k vysoko efektívnej činnosti.

1.4. Faktory pracovnej motivácie

Podľa **ARMSTRONGA (1999)** k pracovnej motivácii sa dá dostať dvoma spôsobmi. V prvom prípade sa ľudia sami seba motivujú tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorou si uspokojujú svoje potreby. V druhom prípade ľudí motivuje manažment takými metódami, ako sú napr. odmeny, povýšenie, pochvala a pod. Tieto dva typy motivácie možno charakterizovať ako:

- ❖ vnútorná motivácia – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom chovali. Tieto faktory tvoria:
 - zodpovednosť,
 - voľnosť konať,
 - príležitosť využívať a rozvíjať schopnosti.
- ❖ vonkajšia motivácia – faktory, to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali.

Tieto faktory tvoria:

- odmeny (zvýšenie platu),
- pochvala alebo povýšenie,
- tresty, ako napr. disciplinárne riadenie, odopretie platu, kritika, a pod.

SEDLÁK (1997) v súvislosti s „vedeckým riadením“ (taylorizmus) vysvetľuje, že F.W.TAYLOR sa zameril na skúmanie človeka predovšetkým ako na objekt riadenia, t.j. na možnosť zvýšiť účinnosť práce robotníkov. Jeho cieľom bolo maximalizovať výsledok ich práce pri minimalizácii jej spotreby. Vytvoril ucelený názor na pracovnú motiváciu. Hlavný zdroj pracovnej motivácie videl v dobrých pracovných podmienkach a príležitostiach. Za dôležitú skutočnosť pokladal materiálnu motiváciu robotníkov. Človeka chápal ako ekonomickú bytosť, ktorú motivujú predovšetkým peniaze.

Autor ďalej opisuje Herzbergovú dvojfaktorovú teóriu motivácie.

Maslowovu koncepciu potrieb značne modifikoval FREDERICK HERZBERG, ktorý so svojimi spolupracovníkmi koncom päťdesiatych rokov vypracoval dvojfaktorovú teóriu motivácie¹.

Na základe empirického skúmania 200 účastníkov, týkajúceho sa uspokojovania ich potrieb, boli určené dve hlavné skupiny faktorov pôsobiacich na pracovnú motiváciu:

1. motivátory,
2. hygienické, resp. udržiavacie faktory.

Motivátory predstavujú dlhodobú potrebu sledujúcu psychologický rast. Majú vysokú úroveň motivácie a vedú k uspokojeniu. Väčšinou súvisia s obsahom práce vykonávaného zamestnania. Uvádza sa šesť motivátorov:

- úspech,
- uznanie,
- samotná práca (zaujímavá práca),
- zodpovednosť,
- postup (povýšenie),
- osobný rast.

¹ HERZBERG, F. – MAUSNER, B. – SNYDERMAN, B. : The Motivation to Work. New York, John Wiley 1960

Hygienické faktory sa netýkajú priamo samej práce, ale väčšinou súvisia s pracovným prostredím (podmienkami), majú teda externý charakter. Patrí sem **desať faktorov**:

1. systém manažmentu organizácie,
2. spôsob kontroly,
3. vzťahy s vedúcim,
4. pracovné podmienky,
5. zárobok (mzda v krátkom čase po zmene môže pôsobiť motivačne, ale neskôr sa mení na hygienický faktor),
6. vzťahy so spolupracovníkmi,
7. životný štýl,
8. vzťahy s podriadenými,
9. pracovné postavenie (status),
10. pracovná istota v zamestnaní.

HERZBERG tvrdí, že ľudia, ktorí sú silne motivovaní charakterom práce, ľahšie znášajú nepriaznivé hygienické faktory, lebo ich uspokojuje práca.

1.5 Motivačné teórie

VODÁČEK - VODÁČKOVÁ (1994) hovoria, že teórie motivácie sú rozsiahlym zásobníkom poznatkov, z ktorých môže dobrý manažér čerpať znalosti o psychologicko-sociálnych charakteristikách myslenia a chovania ľudí. Teórie motivácie samozrejme nedávajú – a ani nemôžu dať – univerzálne platné návody, ako rôznych ľudí v rôznych situáciách a podmienkach záujmovo integrovať s cieľmi organizácie. Podľa autorov moderný západný manažment obvykle rozlišuje tri základné skupiny teórií motivácie. Autori ich voľne označujú ako:

- ❖ Teórie zamerané na poznanie motivačných príčin („content theories“),
- ❖ Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu („process theories“),
- ❖ Teórie zamerané na špeciálne účely („theories for particular purposes“).

Hranice medzi nimi nie sú striktné. V časti poznatkov a prístupov sa prekrývajú. Samotná klasifikácia je považovaná za jednu z prístupných, ale nie je jediná a obecne prijatá.

SEDLÁK (1997) hovorí, že rozličné teórie motivácie môžeme zoskupiť do dvoch základných kategórií.

Sú to: 1. teórie potrieb, sústreďujúce sa na poznanie motivačných príčin – obsahové teórie,
2. teórie motivačného procesu - procesné teórie motivácie.

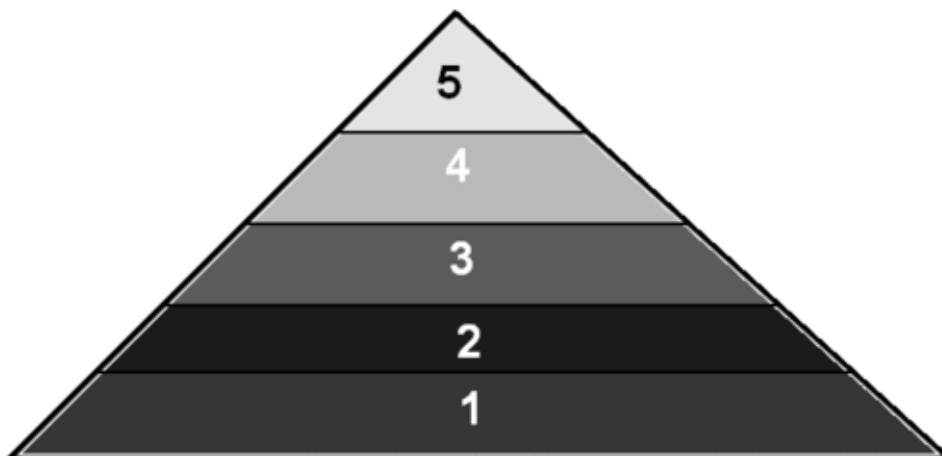
1.5.1 Obsahové teórie motivácie

Medzi tieto teórie, podľa autorov **VODÁČEK–VODÁČKOVÁ (1994)**, ktorí ich nazvali „teórie zamerané na poznanie motivačných príčin“, patria medzi najpopulárnejšie nasledovné:

- ❖ Maslowova teória hierarchie potrieb,
- ❖ Herzbergova teória dvoch faktorov,
- ❖ Alderferova teória troch kategórií potrieb,
- ❖ McClellandova teória potreby dosiahnuť úspech.

Maslowova teória

Snáď najznámejšia z týchto motivačných teórií je **teória hierarchie potrieb**, ktorú vypracoval v 40. až 50. rokoch 20. stor. americký psychológ, profesor Abraham Maslow. Výsledkom Maslowových úvah i praktických rozborov bolo poznanie, že hybné sily motivačného chovania ľudí sú najmä ich potreby. Vo svojej teórii Maslow predpokladá, že potreby ľudí možno klasifikovať do piatich skupín. Existujú u každého pracovníka súbežne, obsahovo sa čiastočne aj prekrývajú, ale len jedna je vždy pre určité podmienky a čas dominujúca a tým i rozhodujúca pre motiváciu. Najskôr musia byť uspokojené potreby nižšej úrovne, aby sa rozhodujúcou mohla stať ďalšia úroveň potrieb. V jeho hierarchii (od najnižších k najvyšším) ide o :



Obr. 1 Maslowova hierarchia potrieb

Zdroj: Sedlák(1997), Hierarchia potrieb ľudí

1. fyziologické potreby, ako sú napr. uspokojenie pocitu hladu, reprodukčných funkcií, znesiteľné pracovné podmienky a pod.,
2. potreby existenčnej istoty a bezpečnosti, ako sú napr. garantované pracovné uplatnenie, záruka prijateľnej bezpečnosti práce,
3. sociálne potreby – ako sú napr. medziľudské vzťahy na pracovisku, možnosť stať sa rovnoprávnym členom pracovného kolektívu, možnosť zúčastniť sa sociálne orientovaného rozhodovania o sebe i kolektívu,
4. potreby uznania osobnosti a uspokojenia z práce, ako sú napr. úcta pracovníka k sebe samému, určité postavenie a prestíž, uznanie osobných kvalít vedúcim i kolektívom, povýšenie vo funkcii a pod.,
5. potreby sebarealizácie, ako je napr. stotožnenie vykonávanej práce s pocitom osobného rozvoja a spoločenského uplatnenia, naplnenie pocitu životného poslania, a pod.

PLAMÍNEK (2010) však tvrdí, že v hierarchii potrieb podľa Maslowa niečo dôležité chýba. Vieme, že ľudia sú schopní jednať v rozpore so svojimi potrebami, dokonca priamo v rozpore s potrebou prežitia (ktorá zodpovedá prvému, fyziologickému stupňu hierarchie). Ľudia fajčia, prejedajú sa, berú drogy. A to aj napriek tomu, že si to uvedomujú. Podľa autora je to preto, že o našom chovaní rozhodujú predovšetkým pocity, ktoré vznikajú v súvislosti s jeho dôsledkami. Ak sú pocity príjemné, chovanie fixujeme, ak sú nepríjemné, chovaniu sa vyhýbame. Autor preto hovorí, že Maslowovu pyramídu potrieb môžeme smelo doplniť o „nulté poschodie“ – potrebu prežívania príjemných pocitov a unikaniu pocitom nepríjemným.

Herzbergova teória

Túto teóriu podrobne rozoberajú **VODÁČEK – VODÁČKOVÁ (1994)**. Teória dvoch faktorov vznikla na základe empirických rozborov, na základe ktorých identifikoval Herzberg a jeho spolupracovníci dve významné skupiny faktorov :

1. motivátory („motivators“, resp. „satisfiers“),
2. hygienické vplyvy („hygiene factors“).

K motivátorom patria činitele, ktoré uspokojujú ľudské potreby a zároveň sa pri ich uplatnení aktivuje záujem a úsilie pracovníkov o zlepšenie nimi vykonávaných činností.

K hygienickým vplyvom patria činitele či podmienky, v ktorých pracovník pracuje a ktoré ovplyvňujú jeho spokojnosť alebo nespokojnosť. Autori tvrdia, že existuje obsahová korelácia medzi Herzbergovými hygienickými vplyvmi a Maslowovou prvou až treťou

hierarchickou úrovňou potrieb. K prekvapivým a významovo dodnes veľmi závažným výsledkom Herzbergovho rozboru patrí, že k hygienickým vplyvom patrí i raz priznaná mzda či plat. Len v krátkej dobe ich zmien sa prejavujú motivačne, a potom sa stáva rýchlo prahovou hodnotou hygienického faktora.

Autori uvádzajú, že obľuba Herzbergovej teórie je v súčasnej dobe stále značná. Je známe, že ju úspešne aplikovali firmy ako sú Procter and Gamble, IBM, American Airlines. Najmä jej využitie pri programoch obohatenia práce („job enrichment programs“) si získalo výraznú popularitu.

Alderferova teória

PORVAZNÍK (1999) uvádza, že Alderfer člení potreby na existenčné (E), potreby harmonických sociálnych vzťahov (R) a potreby rastu (G).

VODÁČEK – VODÁČKOVÁ (1994) uvádzajú, že C.P.ALDERFER ľudské potreby delí do troch hierarchických skupín vo svojej teórii „Three Factor Theory“ alebo „ERG Theory“ a to:

- zaistenie existencie,
- zaistenie sociálnych vzťahov k pracovnému okolie,
- zaistenie ďalšieho osobného a kvalifikačného rastu.

Autori hovoria, že tak ako u Maslowovej teórie aj Alderfer predpokladá, že potreby nižšieho rádu (zaistenie existencie) musia byť uspokojené skôr, než sa uplatniť dve ďalšie skupiny motivačných faktorov vyššieho rádu.

McClellandova teória

Podľa **SEDLÁKA (1997)** behavioristický vedec D.McCLELLAND určil tri typy motivačných potrieb, ktoré môžu organizácie poskytovať svojim pracovníkom. Sú to:

- potreba moci,
- potreby spolupatričnosti,
- potreby úspechu.

Potreba moci autor definuje ako potrebu ovládať iné osoby, je to vlastnosť vhodná pre vykonávanie manažérskej funkcie.

Potreba spolupatričnosti znamená túžbu vytvárať priateľské vzťahy s inými osobami. Je dôležitá najmä u tých osôb, ktorých úspech závisí od spolupráce s inými ľuďmi.

Potreba úspechu je sklon pociťovať spokojnosť z úspechu.

Podľa autora McClelland tvrdí, že potreba moci je najdôležitejším determinantom všeobecného manažérskeho úspechu a potreby úspechu platí aj pre celú spoločnosť.

Na záver pri porovnávaní týchto obsahových teórií **VODÁČEK - VODÁČKOVÁ (1994)** hovoria, že tieto teórie majú navzájom mnoho podobného. Rozbory obsahovej náplne jednotlivých motivačných faktorov v Maslowovej, Herzbergovej, Alderferovej a McClellandovej teórii možno zistiť silné korelačné väzby. Pre manažérsku prax to znamená, že ich nemusia brať ako metódy rozporné.

SEDLÁK (1997) porovnáva jednotlivé motivačné teórie. Podľa autora MASLOW a ALDERFER určili hierarchiu potrieb. HERZBERG navrhol dve osobitné kategórie potrieb. McCLELLAND nevypracoval poradie potrieb. „Hlavný rozdiel medzi štyrmi teóriami je, že McCLELLAND kladie dôraz na získané sociálne potreby, Maslowova teória ponúka statický systém hierarchie potrieb, ALDERFER prezentuje flexibilný klasifikačný prístup troch druhov potrieb a HERZBERG sa zaoberá vnútornými a vonkajšími pracovnými faktormi“.²

1.5.2 Procesné teórie motivácie

Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu sústreďujú pozornosť na problémy a doporučenia k vyvolaniu, priebehu, usmerňovaniu, udržiavaniu a ukončeniu motivačného jednania, hovoria **VODÁČEK –VODÁČKOVÁ (1994)**. Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu delia nasledovne:

- ❖ Vroomova teória očakávania,
- ❖ Porterov a Lawlerov rozšírený model teórie očakávania,
- ❖ Adamsova teória spravodlivej odmeny,
- ❖ Skinnerova teória zosilnených vnemov.

Teória očakávania

Táto teória je jednou z najúspešnejších, podľa **SEDLÁKA (1997)**. Teóriu vypracoval V.VROOM a prvý ju uplatnil v pracovných podmienkach. Podľa jeho teórie motivácia konať určitým spôsobom závisí od miery očakávania, že za činnosťou budú nasledovať príslušné dôsledky (výsledok) a od hodnoty, resp. atraktívnosť dôsledkov (výsledkov) pre konajúceho.

² GIBSON, J.L.-IVANCEVICH, J.M.-DONNELLY, J.H., Jr. : Organizations. Plano, Business Publications, Inc., 1988, s. 127.

Rozšírený model teórie očakávania

Tento model vypracoval W.PORTER a E.E.LAWLER, uvádza **VODÁČEK - VODÁČKOVÁ (1994)**. Táto teória predpokladá, že výkonnejší pracovníci majú lepšie predpoklady dosiahnuť „motivačnú latku“ a možno predpokladať, že v rovnakej kategórii zamestnancov sa tí kvalitnejší budú chcieť viac za motivačnú odmenu angažovať.

Adamsova teória spravodlivosti

PORVAZNÍK (1999) hovorí o tejto teórii, že hlavným princípom je sociálne porovnávanie a v prípade nerovnováhy úsilie dosiahnuť rovnováhu. Človek v procese porovnávania hodnotí sám seba, iného pracovníka, porovnáva sa s ním a v konečnom dôsledku nadobúda pocit spravodlivosti ale nespravodlivosti. Porovnáva svoj podiel úsilia a dosiahnutého úspechu s podielom úsilia a dosiahnutého úspechu svojho kolegu.

Skinnerova teória

Túto teóriu uvádzajú **VODÁČEK -VODÁČKOVÁ (1994)** vo svojom diele a hovoria že Skinnerova teória v podstate predpokladá, že predchádzajúce, získané poznatky, dojmy a skúsenosti do značnej miery predurčujú reakcie človeka na podobné situácie v prítomnosti. Pozitívna motivačná skúsenosť je dobrým zázemím kladnej reakcie na novú príležitosť podobného druhu. Naopak, negatívna motivácia je podvedomou či vedomou brzdou pre jednanie, ktoré vyústilo do negatívneho efektu (trest, sklamanie a pod.)

Na záver **SEDLÁK (1997)** hovorí, že motivačné teórie požívajú rozličné pojmy a zdajú sa byť odlišné. Každá z nich však v podstate skúma určitý segment celkovej motivácie alebo jej rovnaký problém vidí čiastočne z odlišného pohľadu. Teórie motivácie môžu slúžiť na lepšie pochopenie toho, prečo sa ľudia správajú určitým spôsobom.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie motivačných programov v agropotravinárskom podniku. Zároveň pôjde o čiastkové návrhy na zlepšenie súčasného motivačného systému v danom podniku na základe získaných výsledkov z dotazníkového prieskumu medzi pracovníkmi.

Pre splnenie hlavného cieľa práce je potrebné uskutočniť parciálne ciele, ktoré sú nasledovné:

- spracovať dostupné informácie o manažmente ľudských zdrojov, o motivačných teóriách, druhoch motivácií, taktiež aj o dôležitosti, význame a druhoch motivácie,
- charakterizovať organizačnú, riadiacu a personálnu štruktúru vybraného podniku,
- zistiť slabé a silné stránky motivácie v organizácii v súčasnosti,
- zistiť spokojnosť pracovníkov s motivačnými faktormi, ako sú napr. kolegiálne vzťahy, spôsob vedenia riadiacich pracovníkov, mzdové podmienky, poskytovanie výhod,
- vypracovať čiastkové návrhy na zlepšenie motivačného programu, používaného v súčasnosti.

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť motivačný program a ponúknuť čiastkové návrhy na zlepšenie a racionalizáciu súčasného motivačného systému. Svoju spokojnosť pracovníci vyjadrili formou dotazníkov, ktorých vyhodnotenie bolo dobrým základom pre čiastkové návrhy na zlepšenie súčasného motivačného programu.

3 Metodika práce

Postup pri vypracovaní bakalárskej práce bol nasledovný:

- študijná literatúra, pozostávajúca z publikácií domácich i zahraničných autorov, zaoberajúcich sa uvedenou problematikou, boli to rôzne skriptá, zborníky, učebnice,
- vybraný podnikateľský subjekt, vedenie podniku a zamestnanci podniku boli ochotní spolupracovať a vyjadriť svoje názory, avšak v rámci ochrany údajov si podnik neželá byť menovaný, preto je uvedený ako fiktívny podnik A, akciová spoločnosť, ktorá sa zaoberá poľnohospodárskou prvovýrobou a potravinárstvom na južnom Slovensku“,
- osobné stretnutia s vedením podniku, podpredsedom predstavenstva a s výkonnými pracovníkmi, pri ktorých boli poskytnuté veľmi dôležité informácie a materiály o súčasnom motivačnom programe v podniku ako aj ekonomické údaje, základné údaje o štruktúre zamestnancov,
- vypracovanie podkladu na zistenie spokojnosti zamestnancov vo forme dotazníka a jeho následné doručenie zamestnancom podniku v rôznych pracovných funkciách.

V dotazníku boli vybraté nasledovné motivačné faktory:

1. spokojnosť s Vašou náplňou práce,
2. ocenenie zo strany Vášho nadriadeného,
3. spokojnosť s Vaším súčasným platom,
4. podpora odborného rastu, vzdelávanie,
5. otvorenosť pri komunikácii medzi vedením podniku a zamestnancami,
6. vzťahy s kolegami,
7. udržanie si zamestnania,
8. možnosť postupu a rastu,
9. zodpovednosť za zverené úlohy,
10. spoločenské uznanie.

Zamestnanci mali vyjadriť svoj názor, čo je pre nich dôležité takýmto spôsobom:

Uved'te váhu dôležitosti faktorov motivácie !

Tabuľka vyjadruje spokojnosť, resp. nespokojnosť s motivačnými faktormi.

Zakrúžkovaním vyjadrite mieru Vašej spokojnosti

Veľmi spokojný/á	5	Nespokojný /á.....	2
Spokojný/á	4	Veľmi nespokojný/á	1
Ľahostajný/á	3		

V dotazníku je uvedené, že dotazník je anonymný a údaje z neho budú použité výlučne na vypracovanie bakalárskej práce.

- vyhodnotenie dotazníka, údaje z písomného dotazníka, ktorý vyplnilo 13,9 % z celkového počtu zamestnancov, boli vypracované základnými poznávacími metódami, ako sú napríklad:
 - Analýza (rozbor),
 - Syntéza (spojenie, zjednotenie),
 - Dedukcia (záver, odvodenie),
 - Komparácia (porovnávanie, prirovnávanie),
 - Priemer (stredná hodnota, počítaná zo všetkých jednotiek štatistického súboru),
 - Indukcia (metóda matematického dôkazu).

- vypracovanie čiastkových návrhov na zlepšenie súčasného motivačného programu.

4 Vlastná práca

4.1 Charakteristika vybraného podnikateľského subjektu Podniku A

Pre vypracovanie danej témy bakalárskej práce bol vybraný podnik A, ktorý pôsobí v oblasti poľnohospodárstva – predmetom činnosti spoločnosti je rastlinná a živočíšna výroba.

Spoločnosť Podnik A, akciová spoločnosť bola založená v roku 1993 podľa 172 zák.č.513/1991 Zb. transformáciou poľnohospodárskeho družstva na južnom Slovensku. Vzniknutá spoločnosť prebrala všetky práva, pohľadávky a záväzky zaniknutého družstva. Zmena stanov spoločnosti bola schválená valným zhromaždením v roku 1996. Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je rastlinná a živočíšna výroba, ďalej medzi hlavné činnosti podniku patria:

- výroba hroznového vína,
- maloobchod s nápojmi (vínom),
- maloobchod s mäsom a mäsovými výrobkami,
- maloobchod s ovocím a zeleninou,
- rastlinná výroba,
- živočíšna výroba,
- výroba kŕmnych zmesí,
- služby a poradenstvo súvisiace s rastlinnou výrobou,
- služby a poradenstvo súvisiace so živočíšnou výrobou, okrem veterinárnych služieb,
- inseminačné práce,
- opravy a servis poľnohospodárskych strojov,
- stravovanie závodné a iné účelové,
- poľovníctvo.

V rastlinnej výrobe podnik pestuje:

- pšenicu ozimnú,
- jačmeň jarný,
- kukuricu zrnovú a osivovú,
- raž ozimnú,
- hrach,
- sóju,

- slnečnicu.

V oblasti rastlinnej výroby podnik hospodári v štyroch strediskách. Špeciálne plodiny pestuje na výmere 73,5 ha, kde pestuje vinič, slivky, broskyne, jablone typu holandské štíhle vretená.

V oblasti živočíšnej výroby sa podnik venuje chovu kráv a ošípaných v dvoch strediskách. Úsek technických služieb pre potreby živočíšnej a rastlinnej výroby disponuje okrem výkonného strojno-traktorového parku opravárenským strediskom. Mechanizačný úsek vykonáva celoslovenský servis na stroje CLASS a FENDT.

Podnik v roku 2004 zaviedol a aplikuje systém manažérstva kvality ISO 9001:2000.

Základné imanie spoločnosti v súčasnosti činí 2 782 115 EUR. Spoločnosť navonok zastupuje predstavenstvo a výkonný riaditeľ v rozsahu, ktorý mu zverilo predstavenstvo na základe plnej moci. Za spoločnosť podpisujú najmenej dvaja členovia predstavenstva a výkonný riaditeľ spoločnosti sám.

Bývalí členovia družstva sa stali v spoločnosti akcionármi s právami hlasovať na valnom zhromaždení. V súčasnej dobe je v spoločnosti zamestnaných 144 ľudí na trvalý pracovný pomer a zámerom spoločnosti je udržať si stabilne 130 zamestnancom na hlavný pracovný pomer. Sezónne podnik zamestnáva ľudí podľa potreby.

4.2 Personálna štruktúra a vedenie ľudí v podniku

Riadiaci orgán spoločnosti je predstavenstvo akciovej spoločnosti, ktoré je jeho štatutárnym orgánom a riadi činnosť spoločnosti prostredníctvom generálneho riaditeľa akciovej spoločnosti.

Predstavenstvo pozostáva z nasledujúcich členov:

- predseda predstavenstva,
- podpredseda predstavenstva,
- traja členovia predstavenstva.

Dozorná rada je ďalším riadiacim orgánom a pozostáva z nasledujúcich členov:

- predseda dozornej rady,
- podpredseda dozornej rady,
- člen dozornej rady.

Riadenie úsekov je rozdelené nasledovne:

- generálny riaditeľ,
- ekonomický riaditeľ,

- riaditeľ rastlinnej výroby,
- riaditeľ živočíšnej výroby,
- riaditeľ technických služieb,
- hlavný agronóm akciovej spoločnosti.

Najvyšším orgánom akciovej spoločnosti je valné zhromaždenie akcionárov, ktoré sa schádza minimálne jeden krát ročne. Dozorná rada je najvyšším kontrolným orgánom spoločnosti.

Rozdelenie zamestnancov do kategórií podľa funkčného zatriedenia:

Vrcholoví pracovníci – predstavenstvo akciovej spoločnosti

Riadenie pracovníkov – vedúci oddelení, vedúci úsekov RV, ŽV, ekonomického úseku

Pracovníci výkonní – robotníci, administratíva, ekonomickí pracovníci, technickí pracovníci.

Tabuľka 1: Štruktúra pracovníkov podľa pohlavia, vzdelania a funkčného zaradenia

Pohlavie		Vzdelanie					Funkčné zaradenie		
ženy	muži	Zš	učňov.škola	Gymn.s mat.	ÚSO s mat.	VŠ	Predstavenstvo	riad.prac.	výkon.prac.
32	112	15	85	4	25	15	5	11	128

Zdroj: Evidencia podniku 2009

Priemerný vek pracovníkov je 48,55 roka. Technicko-hospodárskych pracovníkov je 29 osôb a robotníkov je 115 osôb.

Podnik už pri svojom vzniku mal vypracovaný motivačný a sociálny program pre svojich zamestnancov. Vlastný motivačný program má vypracovaný vo svojich vnútro podnikových smerniciach. Je to vlastne prepracované pokračovanie programu bývalého družstva. Podnik A nemá vlastnú odborovú organizáciu, má zvolenú zamestnaneckú radu v zmysle Zákonníka práce č. 311/2001 Z.z. Realizáciu tohto motivačného programu v praxi riadi a kontroluje vedenie podniku a vedúci pracovník mzdového a personálneho oddelenia.

V podniku pri vedení ľudí je používaný systém 2 podľa Likertových štýlov vedenia, t.j. benevolentne - autoritatívny štýl vedenia, nadriadení sú autoritatívni, ale berú do úvahy názory podriadených. Pri rozhodnutiach vedenia sa diskutuje so zamestnancami a ak treba, rozhodnutie zmenia, alebo opravia.

Nevyhnutnou zložkou existencie podniku je komunikácia medzi nadriadenými a podriadenými. Zabezpečuje kvalitné a účinné riadenie ľudí, zabezpečuje dobrú koordináciu pracovných procesov a spätnú väzbu tak na úrovni makroprostredia podniku, a taktiež aj na úrovni mikroprostredia. V podniku A sú vzťahy takmer rodinného charakteru. Takmer každý každého pozná. Vyplýva to z histórie vzniku podniku. Takmer všetci zamestnanci sú tam zamestnaní od začiatku existovania podniku, členovia vedenia podniku sú tam už od skončenia vysokej školy.

V rámci dobrej komunikácie vedúci úsekov organizujú porady s riaditeľom podniku jeden krát za týždeň a operatívne porady na jednotlivých strediskách, ktoré sa týkajú organizácie práce. Podľa potreby, 1-3 krát mesačne je organizované zasadnutie predstavenstva.

4.3 Motivačný program v skúmanom objekte

Podnik má vypracovaný motivačný program pre svojich zamestnancov a úspešne ho uplatňuje v praxi. Je to ucelený súbor opatrení, ktorý využíva pri riadení ľudských zdrojov. Jeho cieľom je aktívne ovplyvňovať a motivovať zamestnancov v pracovnom procese.

Na základe štruktúrovaného rozhovoru s predstaviteľmi vedenia podniku, s výkonnými pracovníkmi a dotazníkového vyhodnotenia možno rozdeliť motivačný program vybraného podniku A do nasledovných oblastí:

- ❖ mzdový systém ,
- ❖ podniková sociálna politika.

Podnik A pri tvorbe motivačného programu vychádzal z potreby určiť si nástroje motivácie zamestnancov nasledovne:

- skvalitniť výber a hodnotenie nových zamestnancov,
- vytvoriť efektívny mzdový systém,
- vypracovať systém sociálnych výhod pre pracovníkov, voľného času,
- možnosť rozvoja zamestnancov,
- opatrenia v oblasti vytvorenia vzťahu k podniku (podniková kultúra),

- spracovať systém spoluúčasti zamestnancov na rozhodovaní o dôležitých otázkach rozvoja spoločnosti,
- spracovať koncepciu motivačného programu do uceleného dokumentu a zabezpečiť jeho realizáciu.

Mzdový systém má podnik vypracovaný na veľmi dobrej úrovni. V odmeňovaní postupuje v zmysle zákona č. 311/2001 Zákonníka práce.

Zamestnanci sú odmeňovaní nasledovne:

- robotníci – hodinové a výkonové sadzby,
- technicko-hospodárski pracovníci – mesačná mzda.

Tarifnými odmenami motivuje vedenie podniku k dobrým výkonom v práci. Vedúci útvarov určujú výšku koeficientov jednotlivých pracovníkov. Týmto koeficientom vynásobia hodinovú mzdu za skutočný výkon. Tieto koeficienty sú prehodnocované štvrťročne. Pri vyhodnocovaní koeficientov vedúci pracovníci hodnotia nasledovne:

- ✓ vzdelanie,
- ✓ prax,
- ✓ ochotu pracovať nad rámec, podľa potrieb podniku (soboty, nedele, iné činnosti),
- ✓ odbornosť v práci,
- ✓ prístup k ochrane majetku (šetrné zaobchádzanie s technickým vybavením),
- ✓ lojálnosť k firme.

Tento koeficient je vhodnou peňažnou motiváciou. Pri zanedbaní pracovných povinností koeficient sa zníži na určitý čas, prípadne zamestnanec môže dostať aj pokutu.

Ďalšími motivačnými faktormi v rámci odmeňovania uskutočňuje podnik nasledovne:

- ✓ prémie a odmeny - sú rozpracované v prémiovom poriadku podniku, motivačné odmeny dostávajú za mimoriadne výkony pracovníci, ktorých určí vedenie podniku,
- ✓ príplatky, doplatky, mzdové zvýhodnenia - za nadčasy, za rizikové práce,
- ✓ nepravidelné odmeny – určujú ich vedúci úsekov za mimoriadne výkony,
- ✓ naturálne odmeny – neposkytuje podnik priamo, ale vo forme zvýhodnených predajných cien produktov podniku svojim zamestnancom, bývalým zamestnancom – dôchodcom.

Rast miezd je podmienený rastom produktivity práce a ekonomickými možnosťami podniku.

V poľnohospodárstve a hlavne v prvovýrobe je v súčasnej dobe veľmi ťažké získať kvalifikovaných ľudí. Mladí ľudia nemajú záujem o takúto prácu. Podnik A sa snaží získavať nových zamestnancov náborom v školách, prípadne inzerciou. Ako hlavné motivačné faktory pri získavaní nových ľudí ponúka nasledovné:

- istota zamestnania,
- istota platu – firma vždy vyplatí mzdu zamestnancom, za každých okolností,
- odmeňovanie na úrovni slovenského priemeru,
- možnosť získať kvalifikáciu, prípadne si kvalifikáciu zvýšiť,
- možnosť ubytovania za určitých podmienok,
- rôzne benefity (vianočné odmeny, darčekové poukážky, a pod.).

Motivovať zamestnancov, ktorí sa rozhodnú odísť z podniku je v súčasnosti veľmi ťažké. Zamestnanci sa v 99% rozhodujú odísť z firmy z dôvodu lepších platových podmienok. Ak je zamestnanec pre firmu dôležitý, motivujú ho zvýšením platu, aj napriek zhoršenej finančnej situácii podniku. Technicko-hospodárskych pracovníkov motivuje vedenie zlepšením pracovných podmienok, napríklad modernizáciou používaných technológií, počítačov, softvérov a pod.

Podniková sociálna politika v podniku splňa všetky zákonom stanovené povinnosti v rámci starostlivosti o zamestnancov. Motivačný program v oblasti sociálnej starostlivosti obsahuje tieto úlohy:

- stravovanie pracovníkov,
- vzdelávanie zamestnancov,
- príspevky na dopravu zamestnancov,
- príspevky na zdravotnú starostlivosť a dôchodkové pripoistenie,
- jubilejné odmeny,
- kultúrne aktivity a relaxácia,
- benefity.

□ Stravovanie pracovníkov

V zmysle Zákonníka práce podľa § 152 je zamestnávateľ povinný zabezpečiť zamestnancom vo všetkých zmenách stravovanie zodpovedajúce zásadám správnej výživy priamo na pracoviskách alebo v ich blízkosti. Zamestnávateľ zabezpečuje stravovanie najmä poskytovaním jedného teplého hlavného jedla vrátane vhodného nápoja zamestnancovi v priebehu pracovnej zmeny. Na stravovanie prispieva zamestnávateľ v sume najmenej 55% ceny jedla.

Podnik A plní všetky zákonom ustanovené povinnosti v rámci stravovania zamestnancov, zabezpečuje stravu tak, že ju dopravuje z vlastného stravovacieho zariadenia až priamo k zamestnancom na ich pracoviská. Navyše, pracovníkom, ktorí odpracujú viac ako 11 hodín, podnik poskytuje ďalšie hlavné jedlo. Je to príspevok nad rámec zákona, čo by malo zamestnancov motivovať k ochote pracovať navyše v prípade nárazových, sezónnych prácach.

□ Vzdelávanie zamestnancov

Najdôležitejšou motiváciou zamestnancov by malo byť vzdelanie, ktoré je možné uplatniť v rámci nových, moderných technológií. Trendom tejto doby je skutočnosť, že ľudia sa sami ponúkajú firmám do zamestnania. Záujem je však o kvalifikovaných pracovníkov. Podnik venuje veľkú pozornosť oblasti vzdelávania svojich zamestnancov. Pri uplatňovaní úsporných opatrení podnik modernizoval technologické zariadenia, ktorých obsluha si vyžaduje odbornosť, zručnosť a vysokú kvalifikáciu pracovníkov. V rámci toho umožňuje pracovníkom absolvovať rôzne školenia:

- preškolenie vodičov,
- školenie kombajnístov pri nákupe nových strojov.

Školenia pracovníkov podnik zabezpečuje vo vnútri podniku. Pri zavádzaní nových výrobných technológií, nových trendov v chove hospodárskych zvierat a rastlinnej výrobe, firma vysiela zamestnancov na zahraničné stáže.

Okrem úzko špecializovaného vzdelávania podnik umožňuje aj ďalšie vzdelávanie:

- vzdelávanie v oblasti daňovej a právnej legislatívy,
- jazykové kurzy, uskutočňované v rámci podniku.

Zamestnanci využívajú tieto možnosti vzdelávania, avšak o jazykové kurzy už nemajú záujem. Starší zamestnanci v tom nenachádzajú výhody pre seba a noví, mladí zamestnanci už majú jazykové znalosti zo škôl. V súčasnej dobe podnik pre komunikáciu so zahraničnými partnermi využíva profesionálnych tlmočníkov.

□ Príspevky na dopravu

V rámci motivácie svojich zamestnancov Podnik A prispieva aj na dopravu svojich zamestnancov do práce. Podnik vlastní autobus, ktorým zabezpečuje každodennú dopravu zamestnancov z okolitých obcí priamo na jednotlivé strediská a späť. Zamestnanci majú dopravu zdarma. Zamestnanci, ktorí nemusia dochádzať do práce, nemajú výdavky na dopravu a nie je im poskytovaná kompenzácia.

□ Príspevky na zdravotnú starostlivosť a dôchodkové pripoistenie

Zdravotnú starostlivosť o svojich pracovníkov má podnik taktiež zapracovanú vo svojich vnútro podnikových predpisoch. V rámci zdravotnej starostlivosti plní zákonom stanovené povinnosti. Nad rámec povinností podnik zabezpečuje:

- preplácanie zdravotných preventívnych prehliadok,
- preplácanie lekárskeho prehliadok zamestnancom pracujúcich v rizikových podmienkach,
- preplácanie vstupných a výstupných lekárskeho prehliadok.

Podnik sa snaží motivovať zamestnancov aj príspevkom na doplnkové dôchodkové sporenie, tzv. tretí pilier dôchodkového sporenia. Výhodou tohto doplnkového piliera je ľubovoľné prispievanie na svoj osobný účet a navyše zamestnávateľ prispieva svojim pracovníkom paušálnou sumou. Podnik má uzatvorené zmluvy s tromi dôchodcovskými správcovskými spoločnosťami.

Zamestnanci, ktorí nemajú záujem o doplnkové dôchodkové sporenie, si môžu vybrať finančný príspevok v rámci investičného životného poistenia. Firma podľa počtu odpracovaných rokov a za zásluhy v práci a podľa celkového hodnotenia prispieva na osobné sporiace účty zamestnancov. Všetky tieto finančné benefity sú navyše daňovo zvýhodnené.

□ Jubilejné odmeny

Podnik aj napriek súčasnej nepriaznivej situácii zachováva tradíciu v poskytovaní jubilejných odmien svojim zamestnancom ako prejav úcty k ich vykonanej práci. Jubilejné odmeny poskytuje pri pracovných a životných jubileách:

- ✓ pri odchode do dôchodku – jeden priemerný plat,
- ✓ pri dovŕšení 50 rokov veku – podľa odpracovaných rokov v organizácii.

□ Kultúrne aktivity a relaxácia

Zamestnancom podniku je ponúknutá široká škála možností na aktívny oddych a kultúrne vyžitie. V rámci finančných možností firma ponúka svojim zamestnancom:

- voľné vstupenky do divadiel a kín,
- voľné vstupenky na výstavy Agrokomplex Nitra,
- voľné vstupenky na hudobné podujatia,
- možnosť trávenia dovolenky vo vybraných rekreačných zariadeniach.

Tieto možnosti už v súčasnosti zamestnanci využívajú len v malej miere, dôležitejší je pre nich čas, ktorý môžu tráviť doma a nemajú veľký záujem o tieto kultúrne podujatia.

□ Benefits

Zamestnancom za zásluhy v práci a za dobré hodnotenie umožňuje firma využívať aj ďalšie benefity, ako sú napríklad:

- používanie služobného auta na súkromné účely,
- používanie služobných telefónov,
- umožnenie absolventskej praxe deťom zamestnancov,
- možnosť vypracovania bakalárskych a diplomových prác deťom zamestnancov.

Prínosom týchto zamestnaneckých benefitov je budovanie si pozitívneho vzťahu k firme, utužovanie a stabilizácia kolektívu, zvyšovanie pracovnej morálky zamestnancov.

4.4 Dotazníkový prieskum motivačných faktorov

Na základe týchto poznatkov o súčasne uplatňovanom motivačnom programe v podniku bol uskutočnený prieskum, ktorého základom bol štruktúrovaný rozhovor s riadiacimi pracovníkmi ako aj s výkonnými pracovníkmi. Priebeh rozhovoru sa uskutočnil v dobrej atmosfére. Odpovede na všetky otázky boli starostlivo zvažované, aby bol podaný pravdivý a ucelený obraz o firme. V zmysle toho bol vypracovaný dotazník, v ktorom boli uvedené motivačné faktory a stupnica, ktorá vyjadrovala stupeň súhlasu, alebo nesúhlasu s uvedenými výrokmi. Dotazník (Príloha A) bol doručený riadiacim i výkonným zamestnancom. Prieskumu sa zúčastnilo celkovo 20 zamestnancov, čo je 13,9% návratnosť z celkového počtu zamestnancov, nízka účasť vyplývala z nezáujmu pracovníkov.

Tabuľka 2: Tabuľkový prehľad výsledkov dotazníka

	Faktor motivácie	Výsledok názorov					VK
		5	4	3	2	1	
1	Spokojnosť s Vašou náplňou práce	4	12	2	2		2,1
2	Ocenenie zo strany Vášho nadriadeného	2	9	3	6		1,81
3	Spokojnosť s Vaším súčasným platom	1	5	5	8	1	1,49
4	Podpora odborného rastu, vzdelávanie	1	15	4			2,13
5	Otvorenosť pri komunikácii medzi vedením podniku a zamestnancami	3	11	1	5		1,98
6	Vzťahy s kolegami	5	15				2,38
7	Udržanie si zamestnania	2	12	4	2		2,04
8	Možnosť postupu, rastu	1	11	3	4	1	1,8
9	Zodpovednosť za zverené úlohy	5	13	1	1		2,28
10	Spoločenské uznanie	1	14	2	3		1,99

Pozn.: VK – váha kritérií

Zdroj: Vlastný výskum

4.5 Vyhodnotenie dotazníka

V dotazníku bola použitá metóda odhadu váh kritérií – bodovacia metóda. Každý respondent ohodnotil váhu kritérií v našom prípade faktory motivácie stupnicou 1 - 5.

Na základe toho boli vypočítané koeficienty jednotlivých váh kritérií a vypočítaný priemer.

Výsledky dotazníkového prieskumu nám umožnili zistiť, že pracovníci sú spokojní s týmito faktormi motivácie:

- vzťahy s kolegami,
- zodpovednosť so zverenými úlohami,
- podpora odborného rastu ,
- spokojnosť s náplňou práce,
- spokojnosť s náplňou práce,
- spoločenské uznanie,
- otvorenosť .

S nasledovnými motivačnými faktormi zamestnanci nie sú spokojní:

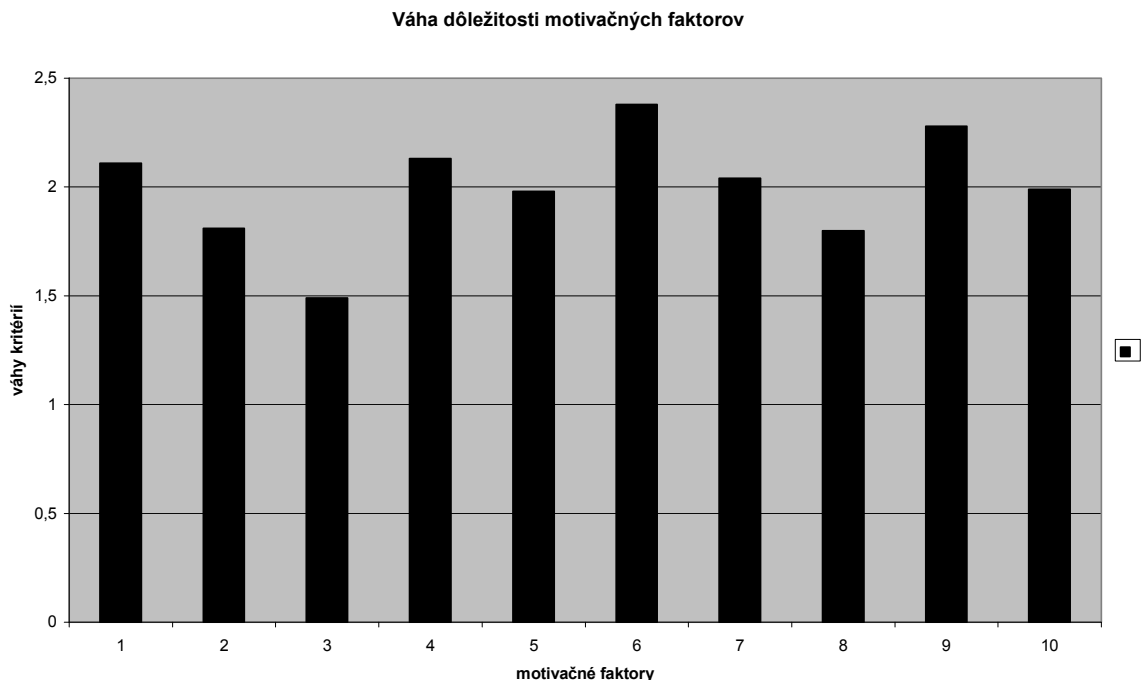
- ocenenie zo strany nadriadeného,

- možnosť postupu,
- spokojnosť so súčasným platom.

Neutrálny postoj majú zamestnanci k motivačným faktorom:

- otvorenosť pri komunikácii medzi vedením podniku a zamestnancami.

Výsledok neutrálneho postoja zamestnancov k motivačnému faktoru, ktorým je otvorená komunikácia medzi vedením podniku a zamestnancami bol prekvapivý, pretože pri rozhovore s vedením podniku vznikol dojem, že v práve v otvorenej komunikácii majú tradíciu, vzhľadom na to, že zamestnanci sú súčasne aj akcionármi podniku.



Obrázok 1: Grafické znázornenie váhy dôležitosti motivačných faktorov

Zdroj: Dotazníkový prieskum 2010

1. Spokojnosť s náplňou práce – tento motivačný faktor bol u zamestnancov ohodnotený váhou 2,1 v poradí ako štvrtý najlepšie hodnotený faktor v poradí. Je to znakom toho, že zamestnanci sú primerane spokojní s náplňou svojej práce. Zamestnávateľ sa snaží vytvárať dobré pracovné podmienky, umožňuje zmeniť náplň práce, ak iniciatíva vychádza od pracovníkov. Zamestnancom, ktorí prejavujú záujem využiť svoj pracovný potenciál aj v iných oblastiach práce, podnik vychádza v ústrety a podporuje ich v tom.

2. Ocenenie zo strany nadriadeného – s týmto motivačným faktorom, ktorému bola priradená váha 1,81 a umiestnil sa na 8. mieste v poradí, zamestnanci nie sú veľmi spokojní. Zamestnanci očakávajú od vedenia firmy, že si budú častejšie všímať ich prácu, že to, čo robia pre spoločnosť sa okrem platu má oceniť aj pochvalou, „poklepaním po ramene“. Niekedy to môže motivovať viac, ako samotný plat. Ak sa stane, že vedenie prehliada dobré výkony zamestnanca a odmenou je iba plat, môže sa stať, že za rovnako platenú prácu odíde zamestnanec do iného zamestnania.

3. Spokojnosť so súčasným platom – váhou tohto kritéria 1,49 sa tento motivačný faktor ocitol na poslednom mieste hodnotených kritérií. Je to vyústením hospodárskej krízy, ktorá zasiahla v roku 2009 aj Podnik A. Na základe hospodárskeho výsledku bolo odsúhlasené zníženie plátov vedúcim pracovníkom, aj radovým zamestnancom. Zníženie plátov bolo percentuálne rozdelené. Zamestnanci so znížením plátov súhlasili dobrovoľne, pretože si uvedomili, že pre zotrvanie podniku na súčasnom trhu a pre zachovanie stability je to nevyhnutné. Z tohto vyplýva aj nespokojnosť so súčasným platom. Zamestnanci si však uvedomujú súčasnú finančnú situáciu podniku.

4. Podpora odborného rastu, vzdelávanie – tento motivačný faktor získal váhu kritéria 2,13, čím sa umiestnil na treťom mieste významnosti. Podnik v plnej miere podporuje vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie. Pri nákupe nových technológií je nevyhnutné zaškoliť nových pracovníkov, ochotných prijať zodpovednosť a tým ich motivovať k zložitejšej a dôležitejšej práci. Týmto spôsobom sú automaticky nútení k ďalšiemu zvyšovaniu odbornosti a vzdelávaniu. Zamestnancom na ekonomickom a technickom úseku je taktiež umožňované vzdelávanie, súvisiace s aktuálnymi právnymi a daňovými úpravami.

5. Otvorenosť pri komunikácii medzi vedením podniku a zamestnancami – je na siedmom mieste významnosti motivačného faktora. Tento faktor naznačuje, že aj napriek tomu, že vedenie podniku usporadúva porady na úrovni vedúcich jednotlivých úsekov, komunikácia niekde viazne. Zamestnanci pozitívne hodnotia ak sa vedenie zaujíma o ich názory. Preto je potrebné, aby vedenie podniku viacej skúmalo potreby zamestnancov, či sa jedná o zisťovanie spokojnosti s pracovným prostredím, alebo aj spokojnosť s rodinným zázemím pracovníkov. Vedenie podniku monitoruje spokojnosť ľudí formou dotazníkov

a motivačných pohovorov, kde zisťuje, ako sú spokojní, a snažia sa nachádzať motivácie pre tých, ktorí motiváciu z rôznych dôvodov strácajú.

6. Vzťahy s kolegami – tomuto motivačnému faktoru patrí prvé miesto v hodnotení spokojnosti zamestnancov, váha faktora je 2,38. Je to jasným signálom, že pre zamestnancov sú najdôležitejšie medziľudské vzťahy na pracovisku. Vyplýva to aj z histórie podniku, väčšina zamestnancov je v podniku od jeho založenia. Z osobných rozhovorov a pozorovania bolo zistené, že pracovníci majú lojálny vzťah k podniku, sú oddaní firme a navzájom sa medzi sebou rešpektujú.

7. Udržanie si zamestnania – motivačný faktor je na piatom mieste v stupnici hodnotenia, je mu priradená váha 2,04. Tento výsledok naznačuje, že zamestnanci sú si vo veľkej miere istí svojim zamestnaním, pretože vedia, že v súčasnej dobe krízy, ktorú pocítil aj podnik, nie je zámerom vedenia prepúšťať ľudí a tak znižovať náklady. Podnik nehľadá úspory v hromadnom prepúšťaní, ale hľadá vhodnú náplň pre všetkých stálych zamestnancov.

8. Možnosť postupu, rastu – je motivačným faktorom na predposlednom mieste spokojnosti zamestnancov, má váhu 1,8. Zamestnanci sú pravdepodobne nespokojní s možnosťou kariérneho postupu, avšak práca v poľnohospodárstve si vyžaduje hlavne dostatok kvalifikovaných odborných pracovníkov vo výrobe a nie je potreba vyšších postov, ako je to v iných oblastiach zamestnanosti.

9. Zodpovednosť za zverené úlohy – tomuto motivačnému faktoru patrí druhé miesto v poradí spokojnosti, je mu priradená váha 2,28, čo naznačuje, že pre zamestnancov je veľmi dôležitá sebarealizácia a uplatnenie svojich odborných znalostí v práci. Dôležitosť v práci je pre zamestnancov často dôležitejšia ako finančné ohodnotenie a určitým spôsobom má vplyv aj na život v súkromí.

10. Spoločenské uznanie – má hodnotu faktora 1,99, umiestnil sa na šiestom mieste. Dalo by sa povedať, že zamestnanci sú vcelku spokojní s týmto faktorom motivácie. Dobrým pracovníkom je prejavovaná všeobecná úcta a pozornosť zo strany nadriadených, aj kolegov. Zamestnancov motivuje kladné hodnotenie ich práce, cítia uspokojenie a ešte viacej sa snažia pracovať čo najlepšie.

Návrh racionalizačných opatrení

Motivácii je možné napomôcť obohatením práce, využívaním navrhovaných motivátorov, poskytnúť pracovníkom príležitosti na vyššiu právomoc a zodpovednosť, prejavovať uznanie za vykonanú prácu, využívať ich skúsenosti, viac oceňovať za zásluhy.

Na základe vyhodnotených výsledkov dotazníka je nutné navrhnúť motivačné programy v tých oblastiach, v ktorých boli zamestnanci najmenej spokojní a racionalizovať súčasné motivačné programy.

Návrh racionalizačných motivačných programov v podniku:

- ❖ Príspevky na dovolenky zamestnancom za dobré pracovné výsledky – na základe vopred stanovených kritérií prispieť na dovolenku napríklad raz za dva roky,
- ❖ Rekondičné pobyty zamestnancom v rizikových prácach – umožniť pobyty zamestnancom v horskom prostredí Vysokých Tatier,
- ❖ Pobyty v kúpeľoch na regeneráciu vynikajúcim pracovníkom – prispieť na pobyty v liečivých termálnych kúpaliskách, napríklad kúpalisko Podhájska,
- ❖ Modernizácia pracovných prostriedkov a technológií – výmena morálne zastaraných počítačov, možnosť odpredať vyradených počítačov za prijateľnú cenu zamestnancom,
- ❖ Družba s podnikom v zahraničí, výmenné pobyty – nadviazať na tradície z minulosti, bola takáto družba s poľnohospodárskym podnikom v susednom štáte, prispieť napríklad na dopravu, pomôcť s organizáciou týchto pobytov,
- ❖ Organizovanie výletov pre rodiny s deťmi – vedúci stredísk, alebo útvarov si môžu vybrať aktivity podľa záujmu zamestnancov, prispieť napríklad na občerstvenie, zabezpečiť ubytovanie, napríklad na víkend,
- ❖ Organizovanie rôznych podujatí (deň detí) - znova nadviazať na tradície z minulosti, pre deti sú to zážitky a medzi kolegami sa utužujú dobré vzťahy,
- ❖ Propagovať a organizovať kultúrne podujatia – zabezpečiť návštevy rôznych predstavení, určiť človeka, ktorý zistí záujem a nakúpiť lístky,
- ❖ Zaviesť paušálny príspevok na regeneráciu síl (permanentky do športových zariadení) – ľudia by si mohli vybrať, aké športové zariadenia by im najviac vyhovovali, ktoré sú pre nich dostupné v blízkosti bydliska,

- ❖ Finančné pôžičky zamestnancom pri mimoriadnych životných udalostiach – určené pre zamestnancom s najnižšími príjmami (úmrtie najbližšieho príbuzného).

Navrhované racionalizačné opatrenia v rámci motivačných programov podniku sú veľmi závislé od finančnej situácie podniku. Vedenie pevne verí, že podnik si dobrú pozíciu na trhu udrží aj naďalej a bude môcť v plnej miere aplikovať navrhnuté opatrenia do praxe.

Záver

Bakalárska práca je venovaná téme motivačných programov v riadení agropotravinárskeho podniku. Za týmto účelom bol vybraný Podnik A, zaoberajúci sa poľnohospodárskou prvovýrobou a potravinárskou produkciou na juhu Slovenska. Podnik v súčasnosti využíva dobre prepracovaný systém motivačného programu, ktorý je pokračovaním motivačného programu z predchádzajúceho obdobia transformácie podniku z družstva na akciovú spoločnosť. V tomto motivačnom programe, ktorý je súčasťou vnútropodnikových smerníc majú obsiahnuté konečné ciele a základne motivácie pracovníkov, o ktoré sa opierajú pri ich naplňaní.

Pojem motivácia možno definovať rôzne. Treba zdôrazniť, že motivácia má obrovský potenciál. Je veľmi dôležitá tam, kde zlyháva direktívne riadenie, autoritatívna výchova. Motivácia sa stáva dôležitým nástrojom riadenia, pri ktorom treba brať do úvahy faktory, ktoré rozhodujú o motivácii – individualita človeka, jeho podmienky, v ktorých žije a situácia, v ktorej sa aktuálne nachádza. Je úlohou manažérov podnikov motiváciu využívať v praxi, brať do úvahy tieto faktory, využívať ich ako vhodné nástroje, a tak zabezpečovať, aby konanie ľudí viedlo k splneniu cieľov podniku a spokojnosti ľudí s vykonanou prácou.

Manažéri vybraného podniku majú uľahčenú prácu v tom, že stavajú na základe už vypracovaného motivačného programu, ktorý upravujú a aktualizujú na súčasné podmienky. Motivačný program už majú overený v praxi, avšak pri zmene ekonomických a spoločenských pomerov tento program pružne upravujú.

Pri zisťovaní, aké motivačné programy najviac motivujú zamestnancov sme dospeli k záveru, že plat a peňažné odmeny majú pre ľudí najväčší význam. Je to pochopiteľné a typické pre súčasnú dobu celosvetovej hospodárskej krízy, ktorá zasiahla aj vybraný podnik. V záujme zachovania podniku, jeho stability a udržania si pozície na trhu vedenie rozhodlo o celoplošnom znížení miezd od riadiacich pracovníkov až po robotníkov. Týmto skutkom sa pre zamestnancov motivačné faktory v oblasti realizácie kultúrnych potrieb vo svojom voľnom čase stali nezaujímavými. Uprednostňujú trávenie voľného času doma, kde si môžu svoju dočasne nepriaznivú finančnú situáciu vylepšiť ďalšou prácou doma, napr. pestovaním poľnohospodárskych plodín, alebo inou činnosťou, pri ktorej získajú finančné prostriedky.

Vo fáze zisťovania spokojnosti zamestnancov so súčasným motivačným programom v podniku, spôsobom vedenia, ktorý uplatňujú vedúci pracovníci, komunikáciou medzi

nadriadenými a podriadenými bol uskutočnený prieskum , z ktorého bola zostavená nasledovná stupnica spokojnosti zamestnancov s motivačnými faktormi, uplatňovanými v súčasnom období:

1. vzťahy s kolegami – dlhodobé zamestnanie v podniku, rodinné väzby a prostredie vidieka,
2. zodpovednosť za zverené úlohy – manažment podniku vie správne prideliť prácu podľa schopností a možností jednotlivých zamestnancov, vie správne odhadnúť potenciál ľudských zdrojov,
3. podpora odborného rastu, vzdelávanie – manažment oceňuje ochotu pracovníkov získavať odbornosť a iné zručnosti v práci, umožňuje zaškolenie pracovníkov pri nákupe zložitých výrobných technológií a strojov, podporuje všestrannosť zamestnancov,
4. spokojnosť s náplňou práce – vedenie podniku vychádza v ústrety pracovníkom , ktorí sa aktívne zaujímajú aj o iné druhy práce, ako boli pôvodne zaradení,
5. udržanie si zamestnania – tento motivačný faktor je na stupnici spokojnosti takmer v strede, je výrazom určitej istoty zamestnancov, že o svoju prácu neprídu,
6. spoločenské uznanie – zamestnancom je zo strany vedenia podniku prejavovaná náležitá úcta a ocenenie za dobre vykonanú prácu,
7. otvorenosť pri komunikácii medzi vedením podniku a zamestnancami – je prekvapujúco hodnotená na nízkej úrovni, zamestnanci by ocenili väčší záujem vedenia o potreby a názory podriadených.
8. ocenenie zo strany nadriadeného – nespokojnosť vyplýva z nedostatočného individuálneho prístupu k podriadeným, vedenie by malo viac morálne ohodnotiť dobré výkony práce,
9. možnosť postupu, rastu – v rámci podniku, ktorý sa zaoberá poľnohospodárstvom sú najdôležitejšími ľudskými zdrojmi kvalifikovaní robotníci a technickí pracovníci, ktorí zabezpečujú výrobnú sféru podniku. Na fungovanie podniku nie je potrebný veľký počet ľudí v riadiacich funkciách,
10. spokojnosť so súčasným platom – najmenšia spokojnosť zamestnancov. Tento motivačný faktor je v súčasnosti ovplyvnený nepriaznivou finančnou situáciou podniku.

Na záver práce boli navrhnuté racionalizačné opatrenia motivačných programov podniku, ktoré majú napomôcť k zlepšeniu pracovných výkonov zamestnancov ako aj k ich vnútornej spokojnosti a stotožnenia sa s cieľmi podniku.

Návrh racionalizačných motivačných programov v podniku:

- Príspevky na dovolenky zamestnancom za dobré pracovné výsledky,
- Rekondičné pobyty zamestnancom v rizikových prácach,
- Pobyty v kúpeľoch na regeneráciu vynikajúcim pracovníkom,
- Modernizácia pracovných prostriedkov a technológií,,
- Družba s podnikom v zahraničí, výmenné pobyty,
- Organizovanie výletov pre rodiny s deťmi,
- Organizovanie rôznych podujatí (deň detí),
- Propagovať a organizovať kultúrne podujatia,
- Zaviesť paušálny príspevok na regeneráciu síl (permanentky do športových zariadení),
- Finančné pôžičky zamestnancom pri mimoriadnych životných udalostiach.

Manažéri podniku pri aplikácii navrhovaných racionalizačných opatreniach by mali individuálne pristupovať k zamestnancom, pretože práve tento prístup veľmi dôležitý pri motivovaní ľudí. Vedenie si túto úlohu plne uvedomuje a očakáva , že uplatnenie motivačných programov sa odrazia na celkových výsledkoch podniku.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M. 1999.** Personální manažment. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- BÁTOROVÁ, Z. 1997.** Úvod do psychológie, Nitra : SPU 1997. 104 s. ISBN 80-7137-384-2
- DOBŠOVIČ Ľ. 2006.** [online] Bratislava: Inštitút vzdelávania manažérov, dostupné na <http://www.ivm.sk/publikacie/Motivacia.doc> [cit.2010-05-163]
- GALAJDOVÁ, V. - HITKA, M.:** Personálne riadenie. Učebné texty. TU Zvolen, 1998. 142 s. ISBN 80-228-0743-5
- GOZORA, V. 2000.** Podnikový manažment, 2.nezm.vyd. Nitra : SPU, 2000. 193 s. ISBN 80-7137-690-6
- KACHAŇÁKOVÁ, A. 2001.** Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : SPRINT, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5
- MIŽIČKOVÁ, Ľ. - ŠAJBIDOROVÁ, M. -URBEŽIOVÁ I. 2007.** Základy manažmentu. Nitra : SPU, 2007. 118 s. ISBN 978-80-8069-979-6
- PLAMÍNEK, J. 2010.** Tajemství motivace, jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali. Praha : Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7
- PORVAZNÍK, J. 1999.** Celostný manažment. Bratislava : SPRINT, 1999. 540 s. ISBN 80-88848-36-9
- ROBBINS, S.P. 2005.** Essentials of Organizational Behaviour. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005. 330 s. ISBN 0131445715
- SEDLÁK, M. 1997.** Manažment. Bratislava : ELITA, 1.vyd. 1997. 456 s. ISBN 80-8044-015-8
- TRUNEČEK, J. 1995.** Management I . Praha: VŠE , 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3
- URBEŽIOVÁ, I. 2008.** Medzinárodný manažment a podnikanie. Nitra : SPU, 2008. 159 s. ISBN 978-80-552-0069-9
- VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. - ŠAJBIDOROVÁ, M. 2007.** Manažment ľudských zdrojov. 4. nezm.vyd. Nitra : SPU, 2007. 166 s. ISBN 978-80-8069-956-7
- VIŠŇOVSKÝ, J. 1999.** Ľudské zdroje – hlavný rozvojový faktor pôdohospodárstva. Nitra : Agentúra Slovenskej akadémie pôdohospodárskych vied, 1999. Súbor referátov z vedeckej rozpravy prednesených na jesennom (XV.)valnom zhromaždení členov SAPV 9.decembra 1999 v Nitre, zborník č.20 79 s. ISBN 80-968274-2-1
- VODÁČEK, L.- VODÁČKOVÁ,O. 1994.** Management, teorie a praxe 80. a 90. let. Praha: MANAGEMENT PRESS , Ringier ČR , 1994. 843 s. ISBN 80-85603-55-1

Prílohy

Príloha A: Dotazník

Príloha B: CD médium – bakalárska práca v elektronickej podobe

Príloha A: Dotazník pre zamestnancov

Dotazník, ktorý Vás prosím vyplniť, je anonymný a údaje, ktoré v ňom získam, použijem výlučne na vypracovanie mojej bakalárskej práce na tému Motivačné programy v riadení potravinárskeho podniku. Mojou úlohou je skúmať skutočný stav motivačných faktorov a navrhnúť vylepšený program motivácie pre vybraný podnik.

Keď sa budete rozhodovať pre jednotlivé odpovede, pozorne zvažujte, čo je pre Vás skutočne dôležité.

Údaj o respondentovi :

Pohlavie : a) žena b) muž

Pracovná pozícia : a) výkonný zamestnanec b) vedúci (riadiaci) zamestnanec

Stupeň vzdelania : a) základná škola b) stredná škola s maturitou c) vysoká škola

Uved'te váhu dôležitosti faktorov motivácie !

Tabuľka vyjadruje spokojnosť, resp. nespokojnosť s motivačnými faktormi.

Zakrúžkovaním vyjadrite mieru Vašej spokojnosti

Veľmi spokojný/á5 Nespokojný /á.....2

Spokojný/á4 Veľmi nespokojný/á1

Lahostajný/á3

	Faktor motivácie	Dôležitosť (váha) faktora				
1	Spokojnosť s Vašou náplňou práce	5	4	3	2	1
2	Ocenenie zo strany Vášho nadriadeného	5	4	3	2	1
3	Spokojnosť s Vaším súčasným platom	5	4	3	2	1
4	Podpora odborného rastu, vzdelávanie	5	4	3	2	1
5	Otvorenosť pri komunikácii medzi vedením podniku a zamestnancami	5	4	3	2	1
6	Vzťahy s kolegami	5	4	3	2	1
7	Udržanie si zamestnania	5	4	3	2	1
8	Možnosť postupu, rastu	5	4	3	2	1
9	Zodpovednosť za zverené úlohy	5	4	3	2	1
10	Spoločenské uznanie	5	4	3	2	1

Ďakujem za Váš čas. Tým, že ste sa zúčastnili , prispeli ste k získaniu dôležitých údajov pre moju bakalársku prácu.

Božena Zajíčková, študentka SPU v Nitre