

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

2123255

**VYUŽITIE MOTIVÁCIE A MOTIVAČNÝCH STRATÉGIÍ
V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

2011

Bc. Pavel Ďurovkin

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

**Využitie motivácie a motivačných stratégií v riadení ľudských
zdrojov**

Diplomová práca

Študijný program:	Agrárny obchod a marketing
Študijný odbor:	6280800 Obchod a marketing
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD.

Nitra 2011

Bc. Pavel Ďurovkin

Čestné vyhlásenie

Podpísaný Pavel Ďurovkin vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Využitie motivácie a motivačných stratégií v riadení ľudských zdrojov“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre:

.....
podpis autora DP

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani doc. Ing. Márii Šajbidorovej, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní diplomovej práce. Taktiež by som sa chcel poďakovať generálnemu riaditeľovi spoločnosti AGROPARTNER, spol. s.r.o. pánovi Ing. Vladimírovi Chovanovi a zamestnancom podniku za ich čas a ochotu pri realizácii dotazníkového prieskumu.

V Nitre:

.....
podpis autora DP

Abstrakt

Témou diplomovej práce bolo: „Využitie motivácie a motivačných stratégií v riadení ľudských zdrojov“. Už z názvu vyplýva, že hlavným cieľom práce bolo skúmať a zhodnotiť význam a využitie motivácie a motivačných stratégií v sledovanom podnikateľskom subjekte. Aby som mohol splniť hlavný cieľ práce, musel som ho rozdeliť na niekoľko čiastkových cieľov. Prvým z týchto čiastkových cieľov bolo vyhládanie vhodnej odbornej manažérskej literatúry, ktorá slúžila na skoncipovanie teoretickej časti diplomovej práce. Ďalším čiastkovým cieľom bolo zostavenie dvoch verzií dotazníka. Prvý z nich obsahoval otázky adresované manažérom sledovaného podnikateľského subjektu. Ten druhý dotazník pozostával z otázok adresovaných zamestnancom podniku. K obidvom dotazníkom som vytvoril kódovník, za pomoci ktorého bolo možné spracovať slovné odpovede do podoby vhodnej na spracovanie počítačom. Z údajov získaných vďaka dotazníkom vyplýva aj nasledujúci čiastkový cieľ diplomovej práce a tým bolo spracovanie údajov použitím rôznych metód vedeckého skúmania. Posledným štvrtým čiastkovým cieľom bolo zhrnutie získaných poznatkov v záverečnej časti. Najdôležitejším zistením diplomovej práce bolo odhalenie mnohých nesúládov medzi názormi manažérov a názormi zamestnancov podniku. Podarilo sa mi zistiť, že mnoho manažérov používa motivačné faktory, ktoré niektorých zamestnancov vôbec nemotivujú. Zároveň som zistil, že nie všetci manažéri používajú motivačné faktory, ktoré považujú za najefektívnejšie. Celkový význam práce bol v odhalení mnohých nedostatkov v systéme motivácie v sledovanom podniku, ktoré je však možné odstrániť implementáciou vhodných motivačných faktorov.

Kľúčové slová: motivácia, motivačné stratégie, motivačné faktory, riadenie ľudských zdrojov.

Summary

Main issue of my diploma work was: „Use of motivation and motivation strategies in management of human resources“. Main goal of this work was research and review the meaning and utility of motivation and motivation strategies in monitored enterprise as it has been stated in the name of this work. I had to divide the main goal of my work into partial goals to fulfill the main one. At first I was looking for a suitable vocational managerial literature, which has been used for drafting of theoretical part of diploma work. Subsequently there has been needed to compile two patterns of questionnaire. First of them contains questions pointed on managers from monitored enterprise, but the other one has been compounded of questions for employees. I made a codebook for both versions of questionnaire to facilitate the processing the answers into a form which is suitable for computer data. From obtained data from questionnaires results the next partial goal of diploma work which is dealing with the data processing with using of different statistical methods of scientific research. Last fourth partial goal of this work was a comprehension of obtained data in conclusion. The most important finding of this diploma work was revelation of many discrepancies between the opinions of managers and the employees on the other side. I was successful when I found out that many managers use the motivation criteria, which do not affect on employees motivationally. Simultaneously I found out that not all managers use the motivation criteria, which they consider them as the most effective. Overall meaning of the work was in disclosing of many lacks of the motivation system in monitored enterprise, which is possible to eliminate them with the implementation of suitable motivation criteria.

Keywords: motivation, motivation strategies, motivation criteria, human resources management.

Obsah

Obsah.....	6
Úvod.....	7
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....	9
1.1 Riadenie ľudských zdrojov.....	9
1.2 Motivácia a motív.....	14
1.3 Stimulácia a stimul.....	28
1.4 Zdroje motivácie.....	31
1.5 Faktory motivácie k práci.....	35
1.6 Motivačné stratégie.....	36
2 Cieľ práce.....	41
2.1 Stručná charakteristika vybraného podnikateľského subjektu.....	42
2.2 Stručná charakteristika respondentov.....	43
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	44
4 Výsledky práce a diskusia.....	46
4.1 Vyhodnotenie dotazníka – verzia manažér.....	46
4.2 Vyhodnotenie dotazníka – verzia zamestnanec.....	61
4.3 Komparácia výsledkov.....	76
Záver.....	85
Zoznam použitej literatúry.....	88
Zoznam príloh.....	93

Úvod

Prvé poznatky o motivácii sú staré, ako ľudstvo samo. Poznali ju už v starovekom Egypte, Babylone, Ríme, ako aj v antickom Grécku. Motivácia prešla dlhým vývojom, ale až na rozhraní 19. a 20. storočia získala svoju teoretickú podstatu. Zvýšenú pozornosť problematike motivácie venovali najmä americkí psychológovia, ktorí sa všeobecne snažili o objasnenie zákonitostí motivácie ľudského správania.

Rozmach teórií motivácie úzko súvisel s rozmachom modernej spoločnosti ako takej. Technický pokrok viedol ľudí k neustálym zmenám v ich potrebách a práve motivácia ľudí k práci sa javila byť hnacou silou tohto mechanizmu. To viedlo k vzniku veľkého množstva teórií motivácie. Medzi najznámejšie z nich patria: model hierarchie ľudských potrieb, tvorcom ktorého bol Abraham Maslow, Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie a McGregorova teória X a Y. Žiadna z týchto teórií však neobsahuje univerzálny motivačný faktor, ktorý by zabezpečoval spokojnosť každého človeka. Z toho vyplýva, že pozitívne pôsobiť na motiváciu človeka môžeme predovšetkým za predpokladu, že dobre poznáme jeho potreby. Je to práve dobrá znalosť potrieb zamestnancov, ktorá umožňuje manažérom podnikov pozitívne pôsobiť na zvýšenie ich pracovnej výkonnosti. Vhodne motivovaný človek dokáže veľké veci. Dôkazom tohto tvrdenia sú najmä vedci, ktorí obohatili ľudstvo svojimi vynálezmi a prevratnými technológiami. Bez správnej motivácie by však tieto úspechy nikdy nedosiahli.

V predkladanej diplomovej práci som sa venoval problematike využitia motivácie a motivačných stratégií v riadení ľudských zdrojov. Danú tému som si vybral preto, lebo prepracovaný systém motivácie zamestnancov považujem za jeden z najdôležitejších aspektov úspešnosti podnikateľského subjektu. Toto tvrdenie podporuje aj fakt, že v súčasnosti čoraz väčšie množstvo podnikateľských subjektov zvyšuje svoju pozornosť v oblasti motivácie zamestnancov. Je to veľmi dôležité najmä v dnešnej dobe, keď sa podniky len s ťažkosťami spamätávajú z dôsledkov svetovej hospodárskej krízy. Z tohto dôvodu je nevyhnutné, aby manažéri uplatňovali voči svojim zamestnancom efektívne motivačné faktory tak, aby ich motivovali k čo najlepšiemu pracovnému výkonu a tým zvyšovali aj produktivitu práce.

V súvislosti so zadaním diplomovej práce je potrebné vyzdvihnúť, že téma motivácie a motivačných stratégií je pomerne rozsiahla a bolo veľmi náročné vybrať najdôležitejšie citácie k danej problematike tak, aby som neprekročil rozsah určený pre diplomové práce. Práve preto som sa snažil do konceptu diplomovej práce implementovať len základné prvky danej problematiky. Celú vlastnú prácu som postavil na spracovaní údajov získaných pomocou dotazníkového prieskumu.

Pre realizáciu dotazníkového prieskumu som si vybral spoločnosť AGROPARTNER, spol. s.r.o., ktorá patrí k najväčším a najvýznamnejším poľnohospodárskym podnikom v Slovenskej republike. Tento podnik som si však nevybral len kvôli jeho prestíži a popredným umiestneniam medzi slovenskými poľnohospodárskymi podnikmi, ale najmä kvôli tomu, že sa snaží o neustále zvyšovanie efektívnosti vo všetkých oblastiach, či už ide o diverzifikáciu výroby, využívanie nových technológií a metód alebo o ďalšie inovácie.

Svoju pozornosť som zamerlal na manažérov a zamestnancov podniku, pretože som skúmal význam a využitie motivácie a motivačných stratégií vo vybranom podnikateľskom subjekte. Pre toto skúmanie som potreboval poznať názory manažérov aj ich zamestnancov na danú problematiku.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

K problematike riadenia ľudských zdrojov sa okrem iných vyjadrili títo autori:

Višňovský, J. – Nagyová, L. – Šajbidorová, M. (2008) – Ľudské zdroje v organizácii predstavujú tzv. živé zdroje (živé štruktúry). Organizácia môže byť dobre vybavená hmotnými a finančnými teda neživými zdrojmi, ale to je pre jej úspešný dlhodobý vývoj v súčasnej dobe málo. Bez kvalifikovaných, tvorivých a kvalitne vedených ľudí sú hmotné zdroje „mŕtve“, organizácia stráca dynamiku vo svojom rozvoji a zaniká. Inak povedané: základným kapitálom organizácie je hmotný a finančný kapitál, ale podmienkou ich tvorby a ich efektívneho využitia sú odborne pripravení, motivovaní a eticky konajúci ľudia. Tí dokážu v predstihu (pred konkurenciou) pripravovať a realizovať pozitívne zmeny.

Charvát, J (2006) – Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou riadenia firmy ako celku. A keď sa zaoberáme stratégiou, mali by sme sa zaoberať aj strategickým riadením ľudí. Ľudia sú jedným zo zdrojov, ktoré firma potrebuje preto, aby bola schopná plniť dlhodobo svoje ciele. Ľudia sú teda rovnako nutným zdrojom ako financie, marketing, stroje a zariadenia a podobne. Samozrejme pozor! Ľudia sú jediným zdrojom, s ktorým vo firme spolupracujeme, komunikujeme, poskytujeme si informácie o ostatných zdrojoch. Nesmieme teda na ľudí prihliadať len ako na spotrebiteľov nákladov, ale aj ako na intelektuálny kapitál, ktorý musíme vedieť premeniť na kapitál finančný. Ľudia sú najcennejší zdroj, ktorý firma má.

Vojtkovič, S. a kol. (2008) – Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť sústredená na zamestnancov – ľudské zdroje, ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí cieľov zamestnancov, aj podniku.

Višňovský, J. – Nagyová, L. – Šajbidorová, M. (1997) – Manažment ľudských zdrojov je aplikovaná vedná disciplína, ktorá využíva poznatky mnohých vedných

disciplín. Patria k nim: všeobecná psychológia, sociálna psychológia, psychológia práce, fyziológia, sociológia, sociológia práce, etika, makro a mikroekonómia, ekonomika práce, ergonómia, profesiografia atď.

Úlohou vednej disciplíny „Manažment ľudských zdrojov je naučiť ako viesť podnikové kolektívy, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity podniku (teda tak efektnosti ako aj efektívnosti).

Pojem riadenie ľudských zdrojov sa dnes chápe ako nadradený pojem personalistike (personálnemu manažmentu, personálnej práci) a zahŕňa v sebe všetky aspekty práce spojené s využívaním ľudských zdrojov v podniku.

Donnelly, J.H. – Gibson, J.L. – Ivancevich J.M. (1997) – Riadenie ľudských zdrojov možno definovať ako proces dosahovania podnikových cieľov prostredníctvom získavania, stabilizovania, prepúšťania, rozvoja a optimálneho využívania ľudských zdrojov v organizácii. Dosahovanie cieľov je hlavnou úlohou akejkoľvek oblasti riadenia. Pokiaľ nie sú vytýčené ciele pravidelne plnené, organizácia zaniká.

Kachaňáková, A. (2007) – V odbornej literatúre existuje v súvislosti s pojmovým vymedzením riadenia ľudských zdrojov veľká rôznorodosť. Tá vyplýva jednak z miery chápania komplexnosti tohto pojmu, jednak z vývoja jednotlivých koncepcií riadenia ľudí zvyrazňujúcich určité aspekty tohto procesu.

Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.

Višňovský, J. – Nagyová, I. – Šajbidorová, M. (2008) – Manažment ľudských zdrojov (MLZ) sa chápe ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov organizácie, teda na ľudské zdroje, ktorá sa spolu s ostatnými funkciami celostného manažmentu (plánovanie, organizovanie, koordinovanie, kontrola atď.) podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

Na tejto činnosti sa podieľajú tak vedúci pracovníci (manažéri rôznych stupňov), ako aj pracovníci personálnych útvarov, ktorých úlohou je prácu s ľuďmi v organizácii metodicky zdokonaľovať a poskytovať líniovým vedúcim (manažérom), ale aj zamestnancom rady a služby.

Armstrong, M. (2007) – Termíny „riadenie ľudských zdrojov“ a „ľudské zdroje“ do značnej miery nahradili termín „personálne riadenie“ v zmysle označenia procesov týkajúcich sa riadenia ľudí v organizáciách.

Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Višňovský, J. – Nagyová, Ľ. – Šajbidorová, M. (2008) – Dynamika hospodárskeho vývoja si vynucuje, aby sa v manažmente ľudských zdrojov presadzoval strategický prístup. Z toho možno odvodiť aj sprecizovanú definíciu MLZ: „Manažment ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k práci s ľuďmi v organizácii, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov organizácie.“

Z definície možno odvodiť globálny cieľ manažmentu ľudských zdrojov. Globálnym cieľom MLZ v organizácii je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a organizácii oddaných zamestnancov s využitím integrovanej sústavy kultúrnych personálnych postupov.

Tureckiová, M. (2004) – Pojem ľudský kapitál sa používa pre označenie súboru znalostí a skúseností, ktorými človek v pracovnom procese. Teória ľudského kapitálu vznikla v 60. rokoch 20. storočia. Podľa tejto teórie existuje priamy vzťah (pozitívna korelácia) medzi vzdelaním, respektíve kvalifikáciou a produktivitou. Ľudský kapitál je súčasťou intelektuálneho kapitálu firmy, ku ktorému ďalej patrí štrukturálny kapitál (t.j. technológie vnútorného riadenia firmy) a zákaznícky kapitál (t.j. vzťahy s dodávateľmi a zákazníkmi a dobré meno firmy na trhu, ktoré tieto vzťahy pomáhajú dotvárať).

Bedrnová, E. – Nový, I. a kol. (1998) – Personálny manažment sa v zásade skladá z dvoch vzájomne sa ovplyvňujúcich, avšak relatívne samostatných funkčných oblastí:

Prvý z nich je vytváranie systémových podmienok a predpokladov pre ovplyvňovanie konania pracovníkov. Sem patria predovšetkým vecné, právne, ekonomické, organizačné a metodické zabezpečenia všetkých personálnych a sociálnych procesov. Na pracovníkov pôsobia tieto procesy sprostredkovane. Vytvárajú určitý rámec, v ktorom sa uskutočňujú vlastné rozhodovacie procesy riadiacich pracovníkov vo vzťahu k jednotlivcom a pracovným skupinám. Za prevažujúcu časť uvedených skutočností zodpovedá personálny útvar podniku a jeho špecializované oddelenia.

Druhou oblasťou personálneho manažmentu je vlastné vedenie ľudí, pri ktorom ide už o bezprostredné ovplyvňovanie vedomia (postojov, hodnotových preferencií, sociálnych noriem a vzorov konania atď.) a konania (iniciatíva, výkonnosť atď.) pracovníkov. Rozhodujúcimi subjektmi vedenia ľudí sú riadiaci pracovníci na všetkých úrovniach riadiacej hierarchie.

Kassay, Š. (2001) – Pre podnik, ktorý si chce udržať čelnú pozíciu na trhu je nevyhnutné upriamiť svoju pozornosť na svoj nehmotný kapitál, na aktíva viazané v ľudských zdrojoch. Pre ich podchytenie existuje mnoho teórií a pohľadov, ale všetky vychádzajú a končia pri ľudských zdrojoch – ich schopnostiach, flexibilita, komunikácii, vzdelávaní, tvorivom myslení a zdokonaľovaní prostredia, pri jednoznačne vytýčenej podnikovej kultúre a správaní zamestnancov.

Kachaňáková, A. – Nachtmannová, O. – Joniaková, Z. (2008) – Personálny manažment predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu personálu, ktorý sa individuálne a kolektívne podieľa na efektívnom plnení cieľov organizácie.

Hlavným cieľom personálneho manažmentu je dosiahnuť úspech a konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.

Koubek, J. (1995) – Ľudské zdroje predstavujú pre podnik ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku. Z uvedeného vyplýva i postavenie riadenia ľudských zdrojov, ktoré je jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého podnikového manažmentu.

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – Za charakteristické rysy MLZ (ako komplexnejšieho prístupu oproti personálnemu manažmentu) sa považuje nasledovné:

- ide o vrcholový manažment riadenú a manažérsky orientovanú činnosť,
- pracovný výkon a zabezpečenie podmienok k výkonu je v zodpovednosti líniových manažérov,
- zdôrazňuje sa potreba zladenia stratégie organizácie so stratégiou ľudských zdrojov,
- zdôrazňuje sa význam získania oddanosti poslaniu a hodnotám organizácie,
- dôraz je kladený na silnú kultúru organizácie a hodnoty,
- MLZ je orientovaný výkonovo, zdôrazňuje potrebu neustále sa vyrovnávať s náročnejšími úlohami,
- ľuďom sa poskytuje skôr vyššia dôvera než nedôvera,
- právomoci sú decentralizované, s pružnými rolami s dôrazom na tímovú prácu, pričom flexibilita a formovanie tímov sú dôležitými cieľmi personálnej politiky,
- dôraz sa kladie na zabezpečenie vysokej kvality produktov a vysokej úrovne spokojnosti zákazníka,
- odmeny sú diferencované podľa výkonu, schopností alebo kvalifikácie.

Z vyššie uvedeného možno vyvodiť 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.

1.2 Motivácia a motív

Problematike motivácie sa okrem iných venovali títo autori:

Malejčík, A. (2007) – Pojem „motivácia“ má pôvod v latinskom „movere“ - hýbať, pohybovať a je všeobecným označením pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitej činnosti k určitému jednaniu. Motiváciu treba chápať ako jednu zo základných subštruktúr osobnosti človeka. Vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické. Nie vždy úplne vedomé či neuvedomované vnútorné hybné sily - pohnútky. Tieto sily činnosť človeka určitým smerom aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržujú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti, motivovaného jednania.

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – Motiváciu ľudskej činnosti chápeme ako jednu z troch (resp. štyroch) základných osobnostných subštruktúr. Z určitého hľadiska je možné tento aspekt osobnosti považovať za najzaujímavejší, ale aj najkomplikovanejší (najzložitejší). Pojem motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy plne uvedomované (vedomé) vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým smerom orientujú, v danom smere aktivizujú a vyvolanú aktivitu udržujú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje ako motivovaná činnosť, resp. motivované jednanie.

Tureckiová, M. (2004) - Motivácia je vnútorným procesom, ktorý vyjadruje túžbu a vôľu (ochotu) človeka vyvinúť určité úsilie vedúce k dosiahnutiu subjektívne významného cieľa alebo výsledku. Podľa tejto definície je teda motivácia priamo naviazaná k správaniu, respektíve jeho prejavom – hovoríme o motivačnom jednaní.

Plamínek, J. (2010) – Motivácia má mohutný pozitívny potenciál. Často pomáha tam, kde zlyhávajú direktívne riadenie, autoritatívna výchova, psychický nátlak, fyzické násilie, manipulatívne techniky a populistické triky. Kedykoľvek k nej dozrejú ľudia a podmienky, úspešne konkuruje týmto primitívnejším nástrojom, a ak je citlivo využívaná, vnáša do vzťahov medzi ľuďmi dôveru a noblesu. Už vo svojej podstate má

vpísanú nutnosť pochopenia druhých ľudí. Kto od ľudí potrebuje niečo získať bez násilia, kto ich chce motivovať, je nútený prestať myslieť len na seba.

Motivovať znamená nielen brať, ale tiež dávať. Je to proces, pri ktorom ponúkate človeku, od ktorého niečo potrebujete, uspokojenie jeho záujmov. A konáte tak spôsobom, aby pri tom všetko, čo má byť vykonané vo Vašom záujme alebo v záujme nejakého celku, nemohlo zostať nepovšimnuté. Aby toto bolo možné, aby motivácia nebola ponížená na obyčajnú manipuláciu, musíte záujmy druhých ľudí chápať, rozumieť im. Motivácia Vás teda núti zaujímať sa o druhých. Už to je veľký čin v dnešnom povrchnom, uponáhľanom svete.

Gozora, V. (2000) – Motiváciu chápeme ako vnútorný stav, vyvolávajúci individuálne správanie v činnostiach, ktoré zaručujú dosiahnutie nejakého cieľa. Úlohou manažérov je ovládať správanie pracovníkov prostredníctvom účinného ovplyvňovania na dosiahnutie podnikových cieľov. Keďže výkonnosť je výsledkom správania pracovníkov podniku, jeho ovplyvňovanie je kľúčom manažérov k zvyšovaniu produktivity práce.

Vojtkovič, S. a kol. (2008) – Pojem motivácia vyjadruje psychologické dôvody, resp. príčiny konania a správania sa človeka vôbec. Ide o zvláštny druh príčinnej súvislosti, ktorá sa vyjadruje pojmom motív. Motivácia vysvetľuje, prečo sa človek správa a koná práve týmto spôsobom, aký cieľ chce dosiahnuť.

Heller, R. (1998) – Umenie motivovať ľudí sa naučíte tak, že pochopíte, ako ovplyvňovať správanie jednotlivcov. Zvýši sa aj pravdepodobnosť, že dosiahnete výsledky, ktoré si želá organizácie i jej členovia.

Motivácia je vôľa konať. Kedysi sa tvrdilo, že motivácia musí prísť zvonka, ale dnes už vieme, že každého motivuje iné. Na pracovisku sa snažte ovplyvniť svojich pracovníkov tak, aby prispôbili svoje osobné motivácie potrebám organizácie. Organizácie, ktoré chcú využiť celý potenciál svojich zamestnancov, sa dnes ochotne vzdávajú motivácie spôsobom „rozkazuj a kontroluj“ a nahrádzajú ju metódou „raď a schvaľuj“. Táto zmena v postoji sa začala prejavovať vtedy, keď si zamestnávateľia

uvedomili, že odmena za dobrú prácu je efektívnejšia než hrozba represívnych opatrení za zlú prácu.

Kedysi sa motivácia chápala jednosmerne – nadol. Nadriadený motivoval podriadeného. Toto už dnes nestačí. V dobre riadených organizáciách, v ktorých podriadení robia podstatne viac, než len preberajú príkazy, môžu aj nadriadení potrebovať motiváciu, aby konali primerane. Povzbudzujte svojich kolegov, aby sa s vami delili o svoje nápady a pracovné nadšenie. Použite motiváciu na dosiahnutie práce a súčinnosti u každého, s kým pracujete.

Rehák, R. (2003) – Motivácia je základným predpokladom úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom pomere. Schopnosť motivovať zamestnancov sa považuje v manažmente za jednu zo základných zručností manažéra. Psychológia charakterizuje motiváciu ako súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v smere znovuoobnovenia psychickej rovnováhy, k narušeniu ktorej došlo.

Mižičková, E. – Ubrežiová, I. (2009) – Motivácia je dôležitým determinantom individuálneho výkonu. Motivácia sa chápe ako vnútorný stav, ktorý vyvoláva individuálne správanie v jednotlivých činnostiach, zaručujúce dosiahnutie určitého cieľa.

Heller, R. (2005) – Byť motivovaný je viac, než byť šťastný alebo spokojný v práci. Motivovaní ľudia chcú pracovať najlepšie, ako vedia – nie pre Vás, ale pre seba samých. Motivácia je pocit vo vnútri človeka, nie niečo, čo sa dá vnútiť. Motivácia leží v srdci riadiacich ľudí a zachádza ďaleko za hranice chvály za dobre vykonanú prácu.

Vojtkovič, S. a kol. (2008) – Motivácia je súhrn špecifických vnútorných podmienok, ktoré vzbudzujú a udržiavajú aktivitu človeka a smerujú ju k určitému cieľu. Potreby, okolité prostredie, osobnosť človeka patria medzi základné a najdôležitejšie motivačné činitele. Každé cieľavedomé konanie je konaním motivovaným. Vzťahuje sa to okrem iného aj na správanie v práci. Motivácia je jednou z najvýznamnejších manažérskych aktivít, súvisiaca s činnosťou človeka a jeho osobnosťou. Na druhej strane ide o pôsobenie na človeka, na skupinu a na objekt riadenia, aby sa správal, konal určitým

spôsobom a v určitom smere. Umenie riadiť spočíva v správnej voľbe stimulu v procese riadenia, v situáciách, v ktorých sa človek nachádza.

Fuchsová, K. – Kravčáková, G. (2004) – Termín motivácia pochádza z latinského slova moveo, are a znamená hýbať, pohybovať (substantívum: motio, onis – pohyb, vášeň). Motivácia je subštruktúrou osobnosti a zohráva významnú úlohu pri rozhodovaní sa človeka o konaní a správaní.

Rehák, R. (2003) – Motiváciu teda môžeme chápať ako stav vnútornej hnacej sily človeka. Za motivačné faktory považujeme ciele, náplň práce, možnosť osobného rastu, postup v kariére, sociálne výhody, právomoc a zodpovednosť a štýl riadenia ľudí. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v istom uspokojení. Niekedy môže ísť aj o dlhodobu pôsobiaci motív, resp. môže na človeka pôsobiť súčasne viacero motívov rôznej intenzity a smeru pôsobenia. Motivované konanie môže mať rôznu formu aj vzhľadom na konkrétnu situáciu, v ktorej sa jednotlivec nachádza. Motivácia je zložitý interakčný proces.

Provazník, V. (2002) – Motivácia je súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, sily, ktoré usmerňujú jeho poznávanie, prežívanie a konanie.

Heller, R (2005) – Motivovaný člen tímu je zvyčajne energický a nadšený, podáva pravidelne dobrý výkon a aktívne vyhľadáva väčšiu zodpovednosť. Ako jednotlivec sa nebojí vyhládok na zmenu a pozitívne pristupuje k problémom. Členovia vysoko motivovaného tímu môžu pozdvihnúť ducha zvyšku tímu a doviest' ich k väčšiemu úspechu. Naopak, u demotivovaných členov tímu sa bude často zdať, že ich úlohy a ciele nezaujímajú. Výsledkom je slabý výkon a vyhýbanie sa zodpovednosti. Často môžu meškať do práce alebo tam úplne chýbať. Môžu zveličovať aj tie najmenšie problémy a následne pokladať zmenu, za niečo čo sa dá len ťažko zvládnuť. Demotivácia je nákazlivá. Ak jediný demotivovaný člen zlyhá pri plnení si záväzkov voči zákazníkovi a zvyšku tímu a nepríde nápravné opatrenie, ostatní členovia tímu ho môžu nasledovať.

Niermeyer, R. – Seyffert, M. (2005) – Motivácia nie je talent, nie je to ľudská vlastnosť. Nie je to ani nejaké kúzelné slovo alebo nepochopiteľný fenomén.

Szarková, M. (2007) – Pojem motivácia je odvodený od latinského „movere“, čo znamená hýbať, pohybovať sa. Je všeobecným označením pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitej činnosti človeka, resp. k určitému konaniu.

Fuchsová, K. – Kravčáková, G. (2004) – Po komparácií niekoľkých ďalších definícií, možno motiváciu vymedziť ako intrapsychický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pociťovaný nedostatok prameniari z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov. Z toho vyplýva, že motivácia je iniciovaná pocitom nedostatku, vnútorným rozporom, ktorý sa človek sa svojím správaním snaží odstrániť a dostať sa do stavu rovnováhy. Motivácia je teda orientovaná cieľovo. Za základné zdroje motivácie sa všeobecne považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty.

Plamínek, J. (2007) – Zmyslom motivácie je nenásilné vytvorenie pozitívneho prístupu k niečomu – často k nejakému výkonu či typu správania. Slovom motivácia sa obvykle označuje ako proces, tak aj jeho výsledok – teda skutočnosť, že sa niečo deje (niekto na niekoho nejakým spôsobom pôsobí), rovnako ako fakt, že niečo existuje (konkrétne onen zmienený pozitívny prístup).

Evangelu, J.E. (2009) - Motivácia sa zameriava na oblasti, ktoré sú pre testovanú osobu z rôznych dôvodov zaujímavé a ktoré v nej vzbudia vyššiu chuť byť aktívnou, iniciatívne sa podieľať na úkoloch a pociťovať z práce uspokojenie.

Reber, A.S. (1985) – Slovo motivácia pochádza z latinského *motivus*, čo znamená pohyb, alebo pohybujúci sa k niečomu. Ak však ide o sociálnu motiváciu z psychologického hľadiska, zaujímajú nás odpovede na otázky typu „prečo robíme, to, čo robíme?“. Motiváciu môžeme teda označiť za „intervenujúci proces alebo vnútorný stav organizmu, ktorý nabáda alebo navádza ku konaniu“.

Plamínek, J. (2007) – Motivácia je nositeľkou obrovskej výhody – pokiaľ sa dobre trafíte do motívov, ktoré človek má, môže práca za priaznivých podmienok pokračovať aj bez pôsobenia vonkajších podnetov. Človek vykonáva úlohu, pretože ho to baví alebo pretože to považuje za významné a dôležité. Výhoda motivácie je samozrejme znevažovaná veľkou nevýhodou: nie je to práve jednoduchá cesta. Je potrebné veľa

vedieť ako o človeku, ktorého mienime motivovať, tak aj o procese motivácie samotnej.

Niermeyer, R. – Seyffert, M. (2005) – Motivácia patrí medzi pojmy, ktoré sa tešia veľkej obľube. Byť sám dobre motivovaný a byť schopný motivovať druhých – to sa považuje za mimoriadne lákavú záležitosť. Predovšetkým aj preto, že motivácia je dôležitým faktorom úspešnosti. Podniky očakávajú od ľudí, ktorí sa u nich uchádzajú o prácu, že sú vysoko motivovaní, aktívni a iniciatívni. Za samozrejmu kvalifikáciu a vlastnosť radových pracovníkov sa motivácia považuje preto, že už istú mieru motivácie v sebe majú. U vedúcich pracovníkov sa očakáva nielen ich vlastná vnútorná motivácia, ale navyše aj schopnosť motivovať k práci ostatných, vedieť ich pre ňu priamo nadchnúť.

Plamínek, J. (2007) - Motivácia ako práca s preexistujúcimi individuálnymi vnútornými podnetmi teda má celý okruh alternatív. Vedľa stimulácie je to aj orientácia ľudí v povahe a zmysle ich práce a taká redefinícia strategických cieľov firmy a z nich vyplývajúcich úloh a úkolov ľudí, ktorá berie do úvahy ich potreby a záujmy.

Lokša, J. (2007) – Definícií pre motiváciu existuje samozrejme veľké množstvo, vo všeobecnosti je však možné povedať, že je to energizujúca, hybná zložka správania. Tvoria ju motívy, ktoré sú súčasťou dynamickej zložky osobnosti. Práve motívy sa u človeka považujú za psychickú podstatu, alebo akúsi príčinu ľudského konania, či správania. Tie sa realizujú prostredníctvom medziľudských vzťahov v spoločnosti. Na základe toho je možné vymedziť, že motivácia je proces aktivizácie, riadenia a udržiavania správania a prežívania človeka.

Charney, C. (1995) – Motivácia je schopnosť získať vynikajúcu prácu od Vášho priemerného spolupracovníka. Vy však nemôžete motivovať ľudí, oni sa musia motivovať sami. To, čo môžete urobiť Vy, je že vytvoríte klímu, v ktorej bude motivácia prekvitať.

Tureckiová, M. (2004) - Oblasť ľudskej motivácie je zložitý psychologický problém, ktorého plný výklad zaberá radu stránok učebníc a lexikónov psychológie.

Plamínek, J. (2007) – Motivácia ako výsledok manažérskeho úsilia sa prejavuje priaznivou skutočnosťou – harmóniou záujmov jednotlivcov a potrieb príslušnej firmy. Pokiaľ sa to nepodarí, neznamená to vždy, že príslušný manažér zlyhal na úrovni individuálneho pôsobenia na dlhodobý a aktuálny stav duší svojich zamestnancov.

Lokšová, I. – Lokša, J. (2006) – Motivácia je súhrn činiteľov, ktoré podnecujú, energizujú a riadia priebeh správania človeka a jeho prežívanie vo vzťahoch k okolitému svetu a k sebe samému.

Szarková, M. (2007) – Odborné psychologické publikácie definujú motiváciu ako „súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v prípade, ak vznikne stav psychickej nerovnováhy, teda keď je porušená vnútorná homeostáza“.

Lokša, J. (2007) – Pri charakteristike motivácie sa často môžeme stretnúť s vôľou, či silou vôle. Dokonca v minulosti bola na mieste motivácie skôr používaná vôľa, ako hybná sila. Motivácia je však psychický proces, hybná sila určujúca smer. Posúva naše správanie do vyššej sféry. Aktivizuje naše psychické činnosti. Aj keď sila vôle má takisto akýsi motivačný charakter a určite má tiež dôležitý podiel na aktivizácii nášho správania, ostáva len akýmsi tieňom motivácie. Vôľa je skôr vlastnosťou, vnútornou silou osobnosti ako procesom.

Provazník, V. – Komárková, R. (1996) – Pojmom motivácia vyjadrujeme skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy úplne vedomé vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy - ktoré človeka a jeho správanie určitým smerom orientujú, v danom smere ho aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržiavajú. Navonok sa potom pôsobenie týchto síl prejaví v podobe motivovanej činnosti.

Tepper, B.B. (1996) – Motivácia ľudí je schopnosť, ktorá si zaslúži, aby sme sa ňou zaoberali podrobnejšie, pretože všetky ostatné schopnosti závisia práve na nej. Ľudia sú motivovaní rôznymi potrebami: potrebou pocitu bezpečia, uznania, uspokojenia z dobre vykonanej práce. Medzi potreby patria tiež peniaze a ďalšie aspekty ich práce. Dobrý vedúci sa učí rozpoznávať tieto charakteristiky a vhodne ich využívať k motivácii každého zamestnanca.

Malejčík, A. (2007) – Porozumenie problematiky motivácie ľudského správania a v ňom obsiahnutom pracovnom jednaní predpokladá pochopenie toho ako motivácia vlastne vznikla, z čoho pramení a akú odozvu má v ľudskej psychike. Ako zdroj motivácie označujeme tie skutočnosti, ktoré motiváciu vytvárajú a ktoré zakladajú dynamické tendencie na zameranie ľudskej činnosti. Realít podieľajúcich sa na utváraní motivácie ľudskej činnosti je celý rad.

Trpišovská, D. (1996) – Pod pojmom motivácia rozumieme všetky jedincovi pripisované pochody, ktoré vysvetľujú, či robia zrozumiteľným jeho správanie.

Pauknerová, D. (2006) – Motivácia predstavuje súbor vnútorných síl človeka, ktoré ho určitým smerom usmerňujú, aktivizujú a vzniknutú aktivitu udržujú. Navonok sa tieto sily prejavujú v podobe motivovaného jednania.

Armstrong, M. (1999) – Motivácia je odvodená z cieľovo orientovaného správania alebo je ním definovaná. Týka sa sily a smeru tohto správania.

K motivácii dochádza, keď ľudia očakávajú, že určitá akcia pravdepodobne povedie k dosiahnutiu nejakého cieľa a cenenej odmeny – takej, ktorá uspokojuje ich individuálne potreby.

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

Vojtkovič, S. a kol. (2008) - Motivácia je dôležitým determinantom individuálneho výkonu. Napriek jej zrejmému významu sa ťažko definuje a analyzuje, pretože sa nedá vidieť a nemožno ju priamo merať. Možno ju pozorovať a usudzovať o nej len na základe zmien v správaní jednotlivcov.

Porvazník, J. (1999) – Pojem motivácia je odvodený od latinského slova „movare“, čo znamená hýbať sa, pohybovať sa. Označuje všetko, čo spôsobuje určitú aktivitu, určité správanie sa človeka. Odpovedá tiež na otázku, čím bola aktivita vyvolaná alebo prečo

sa zmenila. Pojem motivácia sa viaže na aktiváciu, t.j. na vyvolávanie aktivity človeka, na organizovanie jeho organizmu, ale zároveň na usmerňovanie vyvíjaných aktivít určitým smerom, na určitý cieľ. Ide pritom o psychickú a fyzickú aktiváciu.

Armstrong, M. (2007) – Teória motivácie skúma proces motivovania, proces utvárania motivácie. Vysvetľuje, prečo sa ľudia pri práci určitým spôsobom správajú, prečo vyvíjajú určité úsilie v konkrétnom smere. Popisuje to, čo môžu organizácie urobiť pre povzbudzovanie ľudí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie a uspokojenie ich vlastných potrieb. Zaoberá sa taktiež spokojnosťou s prácou – faktormi, ktoré ju vytvárajú, a ich vplyvom na pracovný výkon.

Kachaňáková, A. (2001) – V súvislosti s motiváciou ide o zvláštny druh príčinnosti, ktorý vyjadruje pojem motív. Teda motív predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu či dôvod určitého ľudského správania a dáva mu zmysel. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v istom uspokojení človeka. Niekedy môže ísť aj o dlhodobý pôsobiaci motív, resp. môže na človeka pôsobiť súčasne viacero motívov rôznej intenzity a smeru pôsobenia. Motivované konanie môže mať rôznu formu aj vzhľadom na konkrétnu situáciu, v ktorej sa jednotlivец nachádza. Motivácia je tak zložitý interakčný proces.

Kachaňáková, A. (2001) – Motivovať niekoho znamená orientovať ho na konkrétny cieľ a umožniť mu isté uspokojenie z hľadiska jeho potrieb, resp. návykov, záujmov, ideálov, hodnotovej orientácie. Subjektom motivovania je manažér, objektom motivácie je riadený zamestnanec.

Bedrnová, E. – Nový, I. a kol. (1998) – Motiváciou k práci (pracovnou motiváciou) rozumieme ten aspekt motivácie ľudského správania, ktorý je spojený s výkonom pracovnej činnosti, so zastávaním určitej pracovnej pozície a s výkonom jej zodpovedajúcej pracovnej role, t.j. s plnením pracovných úloh. Pracovná motivácia vyjadruje prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám, t.j. vyjadruje konkrétnu podobu jeho pracovnej ochoty.

Porvazník, J. (1999) – Motivácia je teda proces pôsobenia medzi subjektmi manažmentu, v ktorom subjekty s vlastníckymi alebo vyššími manažérskymi právomocami vplývajú na spolupracovníkov s cieľom, dosahovať čo najvyššiu výkonnosť alebo s úmyslom dosiahnuť stanovené ciele.

Majtán, M. (2009) – Motivácia je to, čo núti ľudí konať a správať sa tak, ako sa to od nich vyžaduje. Umenie manažéra motivovať spolupracovníkov znamená povzbudiť v nich vnútorný záujem, ochotu a chuť aktívne sa angažovať pri plnení stanovených úloh, resp. cieľov. Ide o spojenie osobného záujmu a úsilia s potrebami kolektívu prostredníctvom pôsobenia vedúceho.

Motivácia sa začína potrebami, ktoré máme všetci. Ak potreby nie sú uspokojené, stanovíme si vedome, niekedy i podvedome, cieľ a konáme tak, aby sme ho úspešne dosiahli.

Vojtkovič, S. a kol. (2008) – Motivácia integruje celkovú psychickú a fyzickú aktivitu jednotlivca smerom k vytýčenému cieľu. Ku každej činnosti, ktorú človek vykonáva, má vytvorený vzťah a je motivovaný. Prejavuje sa to v prístupe k úlohám a činnostiam, ktorými hodnotí svoje spoločenské a pracovné zaradenie z hľadiska osobných cieľov, úrovne vlastnej aspirácie a sebahodnotenia. Motivácia znamená psychickú reguláciu činností v podobe výberu alebo aktivácie určitej formy konania a cieľa konania. S tým súvisí subjektívnosť a premenlivosť výkonu človeka. Primeraná motivácia smeruje k optimálnej úrovni výkonu.

Porvazník, J. (1999) – Motivácia je zložitý pojem s fyziologickými, biologickými, ekonomickými, psychologickými, sociologickými ale i ďalšími prejavmi.

Zadražilová, D. – Khelerová, V. (1994) – Motivácia človeka k pracovnému výkonu je závislá na jednej strane na „sebamotivácii“ (napr. vďaka zaujímavej práci alebo túžbe vyniknúť v určitom obore, stotožnení osobných hodnôt a hodnôt spojených s danou oblasťou činnosti napr. pri rôznych charitatívnych aktivitách), na druhej strane je ovplyvňovaná zo strany manažmentu a firmy vhodným spôsobom vedenia a stimulácie pracovníkov.

Mižičková, E. – Šimo, D. – Ubrežiová, I. (2005) – Motivácia predstavuje snahy, túžby, potreby, želania, ktoré využívajú manažéri v riadiacom procese. Dobrý manažér musí vedieť, čím môže na pracovníkov vplývať, ako ich má motivovať pri plnení vytýčených úloh.

Dolanský, V. – Měkota, V. – Němec, V. (1996) – Termín motivácia je dnes jedným z najčastejšie používaných psychologických pojmov. Motiváciou človeka sa označujú jeho vnútorné hnacie sily, ktoré usmerňujú jeho správanie a prežívanie. Inak povedané ide o proces vyvolávania aktivity človeka. Zahrňuje pojmy ako snaženie, chcenie, prianie, ašpirácia, túžba, tendencia, očakávanie, záujem, cieľ a iné.

Hudák, J. – Török, J. – Vicen, M. (2001) – Motivácia sa chápe ako vnútorný stav, ktorý vyvoláva individuálne správanie v jednotlivých činnostiach, zaručujúce dosiahnutie určitého cieľa. Úlohou manažérov je ovládať správanie pracovníkov prostredníctvom účinného ovplyvňovania na dosahovanie podnikových cieľov. Ovpľyňovanie správania pracovníkov podniku je kľúčom manažérov k zvyšovaniu produktivity práce, pretože výkonnosť je výsledkom správania pracovníkov.

Zadražilová, D. – Khelerová, V. (1994) – Motivovať znamená:

1. vyvolať určitú aktivitu,
2. táto aktivita musí po určitú dobu trvať (obvykle do tej doby, než je splnený cieľ),
3. aktivita musí smerovať k požadovanému cieľu (niektorí ľudia sú veľmi iniciatívni, samozrejme nie v smere, ktorý by sme žiadali),
4. človek vyvíja svoju aktivitu uvedomele (nepôsobíme na jeho city, pudy a emócie, ale na jeho racionálnosť, pracovník vie, prečo určitú vec robí a prečo ju robiť chce).

Základným predpokladom motivovania je znalosť ľudských potrieb, faktorov, ktoré sú pre toho ktorého spolupracovníka dôležité.

Stýblo, J. (1993) – O motivácii platí, že je chrbticou personálneho manažmentu. Bez náležitej úrovne motivovaného správania a konania ľudí nemožno vytyčovať ciele, ani

vyžadovať ich plnenie. Aká je motivovanosť ľudí, také možno očakávať aj ich pracovné výsledky.

Motivácia tiež prispieva k ďalšiemu dôležitému aspektu ovplyvňujúcemu pracovnú výkonnosť – k vytváraniu pozitívnej klímy podniku, je „konštrukčným prvkom“ tvorby organizačnej a riadiacej kultúry. Spojenie pracovníka s firmou a jeho postoj k nej, podmienený motiváciou, pocitom splynutia s firemnou klímou možno v praxi dobre poznať už na maličkostiach. Dobrým dôkazom toho sú napríklad japonskí zamestnanci.

Problematikou motívov sa okrem iných zaoberali títo autori:

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – Z charakteristiky motivácie možno odvodiť, že motív predstavuje určitú jednotlivú vnútornú psychologickú silu – popud, pohnútku, ktorá človeka a jeho činnosť orientuje určitým smerom, ktorá ho v danom smere aktivizuje a vzbudenú aktivitu udržuje. Motív teda predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu, či dôvod určitého ľudského správania, dáva mu psychologický zmysel.

Malejčík, A. (2007) – Motív predstavuje vnútornú psychickú silu ľudského správania a jednania. Môže byť chápaný ako psychologická príčina správania či jednania človeka, individualizuje jeho prežívanie a dáva jeho činnosti psychologický zmysel. Všeobecným cieľom každého motívu je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu určité naplnenie človeka. Obvykle má podobu vnútorného uspokojenia, pocitu naplnenia z dosiahnutia cieľa motívu. Takéto motívy nazývame cieľové (terminálne). Existujú však aj motívy, ktorým dosť dobre nemožno priradiť určitý cieľový stav. Predstavujú záujem človeka o určitú oblasť alebo činnosť a označujeme ich za motívy inštrumentálne.

Zložitosť ľudského správania je podmienená tým, že v psychike človeka v danom okamihu obyčajne nepôsobí jeden, ale súčasne celý súbor motívov. Pôsobnosť súboru motívov na správanie človeka je zhodná so zákonmi o vektoroch. Motívy orientované rovnakým, resp. podobným smerom sa vzájomne posilňujú (sčítavajú), naopak protikladne sa vzájomne oslabujú (odčítavajú).

Říčan, P. (2007) - Slovo motív je prevzaté z latinčiny, kde motus znamená pohyb. Skúsme teda povedať, že motív je faktor, ktorý uvádza do pohybu. Môže ísť o pohyb vo fyzikálnom priestore, alebo - v prenesenom zmysle – o pohyb psychický, pohyb myšlienok, predstáv, prianí, rozhodnutí atď., všeobecne možno povedať, že motív je faktor uvádzajúci do pohybu v zmysle akejkoľvek činnosti či procesu. Motív je teda čokoľvek, čo vedie k aktivite, počínajúc potrebou potravy, ktorá „poháňa“ už bičíkovce, a končiac túžbou obetavého idealistu zachrániť celé ľudstvo pred hroziacou ekologickou katastrofou. K motívom priradujeme aj jednoduché automatizmy vedúce k aktivite.

Plamínek, J. (2008) – Motívom ľudského konania je teda napĺňovanie potrieb, pričom základnými zložkami tohto procesu sú odstraňovanie nepríjemných pocitov a navodzovanie pocitov príjemných. Používanie pocitov býva aj v pozadí procesu učenia. Čo považujeme za nepríjemné, to máme tendenciu nabudúce nerobiť, čo je nám príjemné, to pravdepodobne znovu urobíme.

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – Pojem motív je úzko spätý s pojmom cieľ. Všeobecným a zákonitým cieľom každého motívu je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu – nasýtenia, ktorý má spravidla podobu vnútorného uspokojenia z dosiahnutia cieľa motívu. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, kým sa nedosiahne jeho cieľ, pokiaľ jedinec nedosiahne očakávané uspokojenie. V tejto súvislosti však treba zdôrazniť, že tak, ako existujú motívy, ktoré možno považovať za cieľové, terminálne, t.j. motívy, cieľ ktorých možno (jednorázovo či opakovane) dosiahnuť – napr. motív jedla v situácii hladu, existujú i motívy, ktorým nemožno celkom presne priradiť cieľový stav. K týmto motívom patrí napríklad záujem človeka o určitú oblasť – šport, literatúru a pod. Naznačenú skupinu motívov tvoria motívy inštrumentálne.

Říčan, P. (2007) - Často sa o motíve hovorí ako o potrebe, obzvlášť keď sa má zdôrazniť nedostatok nejakého cieľového predmetu. Pojem pud zdôrazňuje biologickú energetickú stránku motívu. Motív môžeme chápať ako vektor, ktorý má silu a smer.

Szarková, M. (2007) – Motívy vznikajú ako produkt psychických pochodov a dejov na základe vnímaných podnetov – stimulov z vonkajšieho prostredia, pričom stimulov

v pracovnom procese môže byť nekonečne veľa a nie každý stimul sa transformuje na motív.

Bedrnová, E. – Nový, I. a kol. (1998) – Motív. Predstavuje určitú jednotlivú vnútornú psychickú silu – popud, pohnútku. Môže byť chápaný ako psychologická príčina či dôvod určitého správania či konania človeka, individualizuje jeho prežívanie a dáva jeho činnosti psychologický zmysel.

Říčan, P. (2007) - Vedomým motívom činnosti býva dosiahnutie určitého citového stavu, napr. radosti z hry alebo z výhry, erotického vzrušenia, „mieru v duši“ atď. Niektoré motívy možno najlepšie vyjadriť práve pojmom citov. „Teoreticky by bolo možné previesť všetky motívy na priania dosiahnuť zodpovedajúce citové stavy. Bolo by to však veľmi komplikované, pretože mnohé cieľové citové stavy predstavujú celé spektrum citov. Uvážme len, koľko citov a pocitov by bolo treba identifikovať tam, kde môžeme pracovať s prostým pojmom potreba potraviny! Ešte omnoho zložitejšie by bolo previesť na cieľové city hodnotu, ktorú predstavuje dobro alebo láska“.

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – Motívy významným spôsobom determinujú ľudskú činnosť, nie sú však jedinými determinantami. Motív ako psychologická príčina činnosti určuje len smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu. Motivované jednanie človeka vedené určitým smerom a uskutočňované s určitou intenzitou môže však byť realizované najrôznejšími formami a spôsobmi. Práve tieto formy a spôsoby uskutočňovania motivovanej činnosti sú významným spôsobom spoludeterminované kognitívnym spracovaním situácie, v ktorej sa jedinec nachádza, teda procesmi poznávacími.

Porvazník, J. (1999) – Motívy – pohnútky či stimuly, ako hnacia sila pre aktivity, môžu prichádzať od ľudí, spolupracovníkov s vyššou, ale aj rovnakou právomocou. Môžu tiež prichádzať zvnútra, z vnútorných potrieb človeka. Motivačný profil každého pracovníka je rozdielny. U určitých ľudí prevláda potreba motívov pre ich výkonnosť zvonku, u iných zas z vnútra. Bez ohľadu na to, odkiaľ pochádzajú, človek je najviac motivovaný vtedy, ak sú vonkajšie a vnútorné motívy v rovnováhe.

1.3 Stimulácia a stimul

K problematike stimulácie sa okrem iných vyjadrili títo autori:

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – Z obsahového hľadiska je potrebné od pojmov „motivácia“ a „motív“ odlíšiť dva veľmi blízke, nie však totožné pojmy – „stimulácia“ a „stimul“. Väčšina z nás sa pravdepodobne stretáva v praktickom živote s tým, že sa obe dvojice pojmov používajú ako synonymá či ekvivalenty. Dokonca aj niektorí psychológovia tieto pojmy (zvlášť motivácia – stimulácia) striktne nerozlišujú alebo nevymedzujú explicitne ich obsah.

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.

Základný rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou spočíva teda v skutočnosti, že stimulácia predstavuje pôsobenie na psychiku jedinca zvonku, najčastejšie vyvolané činnosťou iného človeka.

Uvedené vonkajšie pôsobenie na psychiku jedinca môže mať rozmanité podoby a formy, jeho spoločným menovateľom však býva (nie vždy zámerne) ovplyvňovanie činnosti druhého človeka. Takéto ovplyvnenie nemožno dosiahnuť inak, než ako zmenou psychických procesov, t.j. zmenou motivácie iného jedinca.

Majtán, M. (2009) – Stimulácia znamená podporovanie motivácie na pracovný výkon okolím. Motív je vnútorný podnet, stimul je vonkajší podnet na zmenu pracovného správania. Ak nemá stimulácia pre človeka hlbší motivačný význam, vyvoláva len krátkodobý záujem.

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – Vo vymedzení obsahu pojmu „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. V ďalšom výklade sa však budeme venovať stimulácii predovšetkým ako procesu vedomého a zámerného ovplyvňovania činnosti iného človeka.

„Určité zmeny neimplikujú jednoznačne, že sa musí jednať vždy o zmeny zamýšľané subjektom stimulácie, t.j. jedincom, ktorý na druhého pôsobí so zámerom dosiahnuť určité zmeny. Výsledný efekt stimulačného pôsobenia – jeho úspešnosť – je vždy závislý na celom rade podmienok a okolností – na aktuálnom psychickom stave ovplyvňovaného jedinca, na uplatnených formách a prístupoch subjektu stimulácie, predovšetkým však na tzv. motivačnom profile objektu stimulácie, resp. na miere a kvalite poznania druhého človeka jedincom stimulujúcim.“

Plamínek, J. (2007) – Stimulácia má obrovskú výhodu – je pomerne jednoduchá, Pokiaľ vyplácame odmenu, pokiaľ kŕmime a napájame, proste pokiaľ kompenzujeme nepohodlie spojené s výkonom nejakými alternatívnymi hodnotami, môžeme očakávať, že práca bude prebiehať. Samozrejme v okamihu, keď takéto hodnoty (vonkajšie stimuly) prestaneme poskytovať, sa práca zrejme zastaví. To je nevýhoda stimulácie: práca prebieha len po tú dobu, po ktorú pôsobia stimuly.

Višňovský, J. – Nagyová, L. – Šajbidorová, M. (2008) – Stimuláciou rozumieme také vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom jeho motivácie. Základný rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou spočíva teda v skutočnosti, že stimulácia predstavuje pôsobenie na psychiku jedinca zvonku, najčastejšie vyvolané činnosťou iného človeka. Uvedené vonkajšie pôsobenie na psychiku jedinca môže mať rozmanité podoby a formy, jeho spoločným menovateľom však býva (nie vždy zámerne) ovplyvňovanie činnosti druhého človeka. Takéto ovplyvňovanie nemožno dosiahnuť inak, než ako zmenou psychických procesov, t.j. zmenou motivácie iného jedinca.

Provazník, V. – Komárková, R. (1996) – Stimuláciou rozumieme také vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v ktorého dôsledku dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny jeho motivácie.

Problematike stimulov sa okrem iných venovali títo autori:

Malejčík, A. (2007) – Stimul predstavuje vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka. Stimulácia vymedzuje pôsobenie na psychiku jedinca z vonku, najčastejšie prostredníctvom aktívneho jednanie iného človeka. Môže mať rozmanité podoby a formy. Ich spoločným menovateľom však býva ovplyvňovanie činnosti druhého človeka aktívnymi vonkajšími zásahmi vedúcich ku zmene jeho psychických procesov predovšetkým motivácie.

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – 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, podnety, ktoré aktivujú určitý motív.

Medzi impulzy možno zaradiť také stavy tela, ako napríklad bolesť zuba (ktorá môže vyvolať motív návštevy zubného lekára), telesnú únavu (motív odpočinku), resp. stavy mysle typu nervozita pred skúškou (môže vyvolať motív vyhnúť sa skúške) a pod.

Incentívom môže byť napríklad ponuka možnosti pracovného postupu v prípade žiaducich pracovných výsledkov, pochvala za dobrý výkon a pod.

Fuchsová, K. – Kravčáková, G. (2004) – Stimul (z latinského stimulus – bodec, osteň) je potom vonkajší podnet, ktorý vychádza buď z vnútra človeka (napríklad strach, únava a pod.) ako endogénna pohnútk (impulz) pôsobiaca na motiváciu, alebo exogénna pohnútk a vtedy sa označuje ako incentív (napríklad finančná odmena). Je potrebné dodať, že nie každý stimul determinuje motiváciu. Ak sa očakáva žiaduci efekt, výber stimulov musí byť adresný, tzn. zacielený na konkrétneho človeka a na oblasť pracovnej aktivity, ktorá je dominantná pri ovplyvňovaní.

1.4 Zdroje motivácie

Problematikou potrieb sa okrem iných zaoberali títo autori:

Malejčík, A. (2007) – Potreby sú za základný zdroj motivácie považované z mnohých dôvodov. Je známa skutočnosť, že tento psychologický fenomén je vlastný nielen človeku, ale aj nižším subhumánnym živočíchom. Potreba sa v rovine prežívania prejavuje ako nepríjemne pociťovaný stav napätia, ktorý vyvoláva tendencie k odstraňovaniu tohto napätia. Vedie obyčajne k činnosti smerujúcej k odstráneniu príslušného nedostatku, resp. saturácii príslušnej potreby. Predpokladom je, že subjekt nájde cieľ a cez určité konanie sa mu umožní uspokojenie danej potreby.

Vojtkovič, S. a kol. (2008) - Základnou podmienkou existencie človeka je uspokojovanie jeho potrieb. Potreba je prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho dôležitého pre život jedinca. Potreby sa stávajú motivačným faktorom jeho správania a ľudia sú teda motivovaní tým, že sa uspokojujú ich potreby. Potreba sa u jedinca vystupňuje ako napätie, ktoré ho núti túto potrebu uspokojiť, čo súvisí s túžbou a snahou dosiahnuť určitý cieľ. Charakter potrieb závisí od fyziologického stavu jedinca a najmä od situácie a prostredia, v ktorom sa nachádza.

Višňovský, J. – Nagyová, L. – Šajbidorová, M. (2008) – V psychológii sa potreba chápe ako človekom prežívaný, nie vždy úplne uvedomovaný nedostatok niečoho, pre daného jedinca subjektívne významného (dôležitého, potrebného), ako základný zdroj motivácie každej ľudskej činnosti.

Potreby sú za základný zdroj motivácie považované z viacerých dôvodov. Jedným z nich je skutočnosť, že týmto psychologickým termínom označujeme vnútorné stavy, ktoré sú vlastné nielen človeku, ale aj nižším, subhumánnym živočíchom.

Potreba sa v rovine prežívania prejavuje ako spravidla nepríjemne pociťovaný stav napätia, ktorý vyvoláva tendencie k odstráneniu tohto napätia, t.j. ktorý vedie k činnosti smerujúcej k odstráneniu príslušného nedostatku (prebytku), resp. k uspokojeniu (saturácii) príslušnej potreby. Predpokladom však je, že „aktualizovaná potreba nájde

svoj predmet“, t.j. že subjekt nájde cieľ, určitú skutočnosť, ktorá umožní uspokojenie (saturáciu) danej aktualizovanej potreby.

Nedostatok niečoho subjektívne významného vyjadruje skutočnosť, že v každom konkrétnom prípade sa môže jednať v podstate o čokoľvek. Pre konkrétneho človeka môže byť totiž dôležité, či významné to, čo sa inému javí úplne bezvýznamné alebo dokonca nežiadúce. Túto nekonečnú množinu javov možno rozdeliť do dvoch základných skupín:

- Potreby biologické, fyziologické, viscerogénne – sú spojené s činnosťou a funkciami ľudského tela ako biologického organizmu. Patrí k nim potreba vzduchu (kyslíka), potravy, tekutín a pod. Bývajú označované aj ako potreby primárne.
- Potreby sociálne, spoločenské, psychogénne – ich existencia je spojená s človekom nie už ako s biologickou jednotkou, ale ako s tvorom sociálnym, spoločenským, kultúrnym (v zmysle bytosti, na utváraní a existencii ktorej sa významne podieľa špecifický fenomén – všetko to, čo možno zahrnúť pod pojem „kultúra“). Patrí k nim napríklad potreba lásky, dominancie a pod. Tieto potreby sa označujú aj ako potreby sekundárne.

K problematike návykov sa okrem iných vyjadrili títo autori:

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – Počas života každého jedinca dochádza k tomu, že niektoré činnosti realizuje častejšie, dokonca pravidelne, väčšinou v situáciách určitého typu alebo charakteru. Navyiac sa tieto činnosti u daného jedinca, práve vďaka spomínanej pravidelnosti, často automatizujú, fixujú sa, stávajú sa stereotypmi – návykmi. Ak sa človek dostane do situácie, ktorá svojimi charakteristikami zodpovedá určitému typu situácií, s ktorými už má asociované určité činnosti, „prebúdzajú sa“ u neho viac-menej automaticky, tendencie realizovať z minulosti už fixované stereotypy, t.j. jedná (správa sa) v súlade so svojim návykom.

Vojtkovič, S. a kol. (2008) – Každý človek dodržiava istý jednoznačný režim, ktorý je vysoko individuálny, v ktorom sa pravidelne opakujú určité naučené činnosti a úkony.

Základom toho sú návyky. Návykom sa spravidla označuje permanentný, konvenčný a zautomatizovaný proces konania človeka v nejakej situácii. To človeka núti, aby stále postupoval svojim zaužívaným spôsobom, a je potom ťažké u neho vyvolať zmenu tohto stavu. Návyky ľudí sú prevažne pozitívne, ale často sa vyskytujú aj negatívne, ktoré sa odstraňujú ťažšie.

Problematike záujmov sa okrem iných venovali títo autori:

Malejčík, A. (2007) – Záujmy ako pojem nemožno naplniť jednoznačným obsahom, ale vo všeobecnej polohe vždy vystupujú ako motív. Záujem je trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť predmetov a javov, ktoré sú spojené s aktivitou jeho činnosti. Záujem je špecifickou formou zamerania jedinca na určitú oblasť vonkajšej reality a duchovna, ktorá v danom smere aktivizuje človeka a to s určitou stálosťou. Môžeme charakterizovať, že záujem je zvláštny druh motívu práve v činnostiach, ktoré sa prejavujú či naplňajú ako motívy.

Vojtkovič, S. a kol. (2008) – Záujem je možné charakterizovať ako trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť predmetov a javov. Aktivity človeka sú spojené so snahou po poznaní a ovládaní predmetu záujmu. Predmetom záujmu môžu byť objekty, javy, činnosti, poznatky, iné osoby. Význam záujmu spočíva v tom, že podstatným spôsobom prispieva k charakteristike osobnosti. Obohacuje prežívanie človeka a podnecuje ho k aktivite.

Fuchsová, K. – Kravčáková, G. (2004) – Záujem je zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje a uchvacuje, tzn. je predmetom jeho záujmu. Realizácia záujmovej činnosti rozširuje poznanie a aktivizuje človeka. Odborná literatúra vymedzuje niekoľko druhov záujmového zamerania, napr. záujmy športové, prírodné, sociálne, obchodné, atď. a človek môže prejavovať rovnaký alebo odlišný záujem o viaceré z nich. Záujmy môžu pracovnú činnosť skvalitňovať, no môžu pôsobiť aj kontraproduktívne, negatívne a opozične.

K problematike ideálov sa okrem iných vyjadrili títo autori:

Vojtkovič, S. a kol. (2008) – Ideál sa považuje za určitý vzor alebo model, ktorý človeku slúži alebo má slúžiť ako usmerňovateľ jeho konania. V ňom človek zdôrazňuje to, čo si v živote najviac cení, prípadne to, čo mu v živote chýba.

Malejčík, A. (2007) – Ideály predstavujú určitú ideovú či názorovú predstavu niečoho subjektívne žiaduceho, čo pre daného jedinca predstavuje významný cieľ jeho snaženia. Ideály vznikajú predovšetkým na základe pôsobenia sociálnych faktorov a predstavujú určitý osobnostný profil. Výskyt ideálov sa týka najrôznejších oblastí činnosti človeka. Nakoľko človek sa do značnej miery stotožňuje s ideálom, snaží sa svoju činnosť vykonávať tak, aby bola v zhode s predstavou ideálu. Aktivizácia ľudskej činnosti v smere priblíženia sa k ideálu vyvoláva jeho aktivitu a preto tento psychologický fenomén pôsobí jednoznačne motivačne. Ideály vznikajú predovšetkým na základe pôsobenia sociálnych faktorov vývoja a vytvárania osobnosti človeka. Významné uplatnenie v tomto procese nachádzajú procesy učenia, napodobovania a identifikácie.

Problematike hodnôt sa okrem iných venovali títo autori:

Vojtkovič, S. a kol. (2008) – Hodnotu možno charakterizovať ako niečo žiadané, ako to, čo má význam, zmysel v živote človeka, čo si človek váži, čo ovplyvňuje výber vhodných spôsobov a cieľov jeho konania. Človek si počas života vytvára hodnotový systém, ktorý ovplyvňuje jeho správanie. Jeho obsahom je to, čomu človek v živote dáva prednosť. Hodnotový systém je usporiadaný hierarchicky podľa dôležitosti a je veľmi pružný, to znamená, že pri vážnej životnej zmene sa táto hierarchia môže zmeniť.

Višňovský, J. – Nagyová, E. – Šajbidorová, M. (2008) – Hodnotou pre konkrétneho človeka môže byť v podstate čokoľvek. Závisí to od špecifických podmienok a okolností utvárania jeho osobnosti, od osobných skúseností každého jedinca. Napriek tomu existujú určité všeobecnejšie sa vyskytujúce hodnoty, ku ktorým patrí napr. zdravie, rodina, deti, práca, priateľstvo, vzdelanie, spoločenské postavenie, peniaze, úprimnosť, láska, pravda, sloboda, úspech a pod. Už v tomto krátkom ilustratívnom

zozname možno pozorovať určitú zvláštnosť. Kým niektoré hodnoty predstavujú skutočnosti, ktoré možno dosiahnuť s „konečnou platnosťou“, iné hodnoty týmto spôsobom dosiahnuť nie je možné. V prvom prípade ide o tzv. hodnoty terminálne (cieľové), v druhom prípade o tzv. hodnoty inštrumentálne, hodnoty, ktoré viac než cieľ (čo?) vyjadrujú nástroje, spôsoby a formy (ako?) dosahovania cieľov.

1.5 Faktory motivácie k práci

K problematike faktorov motivácie k práci sa okrem iných vyjadrili tieto autori:

Malejčík, A. (2007) – Pracovná činnosť človeka je činnosťou cieľavedomou, zámernou a systematicky vykonávanou a teda činnosťou motivovanou. Motiváciou k práci treba rozumieť ten aspekt motivácie ľudského jednania, ktorý je spojený s výkonom pracovnej činnosti. Pracovná motivácia vyjadruje prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a všeobecne vyjadruje konkrétnu podobu jeho pracovnej ochoty.

Všeobecne sú rozlišované dve skupiny motívov k práci, dva typy pracovnej motivácie:

- motívy, ktoré súvisia s prácou samotnou, tzv. endogénne,
- motívy, ktoré nesúvisia priamo s prácou, tzv. exogénne.

K najvýznamnejším endogénnym motívom práce patria:

- *potreba činnosti* jedinca vôbec. Človek je ako biologická bytosť stavaný na výkon a potrebuje sa zbaviť nadbytočnej energie,
- *potreba kontaktu* s druhými ľuďmi. Človek je spoločenský tvor a potrebuje kontakt s inými jedincami. Za zvlášť výrazný motív je považovaný u ľudí, ktorých základným pracovným obsahom je práve kontakt s inými jedincami (manažér),
- *potreba výkonu*, ktorého významným aspektom je radosť či uspokojenie, ktoré človeku prináša pôžitok úspešného výkonu,
- *túžba po moci*, ktorej uspokojenie aspoň v určitej miere poskytujú vyššie pozície v hierarchii pracovných pozícií,

- *potreba zmyslu života a sebarealizácie* poskytuje práca prostredníctvom príležitostí k činnostiam, ktoré sú zmysluplné a cez ktoré môže človek nejakým spôsobom ukázať svoje osobné kvality.

K najznámejším exogénnym motívom práce patria:

- *potreba financií* (hodnoty), cez ktoré je možné naplňať mnohé potreby,
- *potreba istoty*, ktorá je do istej miery identická s potrebou financií, ale rozširuje sa o dimenzie budúcnosti človeka,
- *potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti* je motívom sebatvrdenia, často spojená s prestížou zastávanej pracovnej či spoločenskej pozície,
- *potreba sociálnych kontaktov*, ktoré poskytuje práca v súvislosti s tým, čo môžeme nazývať vhodný priestor,
- *potreba spolupatričnosti, partnerského vzťahu*, ktoré práca poskytuje prostredníctvom vytvárania možnosti kontaktov.

Sú aj iné prístupy k problémom pracovnej motivácie, ktoré akceptujú skutočnosť, že pôsobiace motívy sa v pracovnej činnosti môžu prejavovať rozdielnym spôsobom. S uvedeného vyplýva, že o motivácii pracovného jednanja možno uvažovať ako o jednom zo subjektívnych faktorov ovplyvňujúcich pracovnú činnosť človeka a sprostredkovania ako o fenoméne, ktorý pomáha zvyšovať funkčnosť a prosperitu organizácie.

K problematike faktorov motivácie k práci sa podobne vyjadrili aj títo autori: Vojtkovič, S. (2008) a Armstrong, M. (1999).

1.6 Motivačné stratégie

Problematike motivačných stratégií sa okrem iných venovali títo autori:

Hudák, J. – Török, J. – Vicen, M. (2001) – Ľudí motivuje uspokojovanie ich vlastných potrieb. Z manažérskeho hľadiska je motivovanie proces spájania príležitosti

rastu výkonnosti podniku s uspokojovaním ich individuálnych potrieb. Z toho dôvodu je motivovanie pracovníkov neoddeliteľnou súčasťou podnikového manažmentu.

Pravdepodobnosť rastu produktivity práce je vyššia u motivovaných pracovníkov, ako u pracovníkov bez motivácie. Podnikoví manažéri úspešne využívajú motivačné stratégie, ktoré sú založené na procesných a obsahových teóriách motivácie pracovníkov.

Pri praktickej motivácii pracovníkov sa využívajú viaceré motivačné stratégie:

- manažérska komunikácia
- teória X a teória Y
- projektovanie prác
- modifikácia správania
- Likertove systémy manažmentu
- peňažné pohnútky
- nepeňažné pohnútky

Najdôležitejšou motivačnou stratégiou pre manažérov je dobrá *komunikácia* s pracovníkmi podniku. Manažérska komunikácia môže uspokojiť také ľudské potreby, ako je zmysel pre majetok a osobná bezpečnosť. Príkladom je jednoduchá činnosť, v rámci ktorej sa manažéri pokúšajú lepšie zoznámiť s podriadenými pracovníkmi a uspokojiť základné potreby každého človeka. Manažérska komunikácia je základom vedenia podnikových činností a základným nástrojom uspokojenia ľudských potrieb pracovníkov podniku.

Ďalšou motivačnou stratégiou, ktorý zahŕňa manažérske predpoklady a poznatky o prirodzenom správaní ľudí je *teória X a teória Y*. Vychádza z dvoch skupín predpokladov. Teória X zahŕňa negatívne predpoklady ľudí, ktoré sa vyskytujú pri častom komunikovaní s ľuďmi. Teória Y reprezentuje pozitívne predpoklady, ktoré je vhodné využiť. Manažéri, ktorí využívajú teóriu X, majú predpoklady vyrovnat' sa s nedostatkami a naopak tí, ktorí využívajú teóriu Y, môžu naplno využiť svoje manažérske schopnosti. Teória Z predstavuje efektívnu činnosť manažérov, ktorí využívajú obe teórie (X a Y) na dosiahnutie úspešnosti manažérskych aktivít.

Tretou stratégiou, ktorú manažéri môžu využiť pri motivovaní pracovníkov podniku, je *projektovanie práce*. Vo väčšine podnikov sa vykonávajú jednoduché práce s vyšším stupňom špecializácie, ktorých cieľom je vysoká produktivita práce. Jednoduchá a špecializovaná práca znižuje nároky na obslužných pracovníkov a zvyšuje ich osobnú výkonnosť. Plánovité rozvrhnutie takýchto činností uspokojuje tiež individuálne potreby pracovníkov. S tým súvisí aj rotácia prác, čo je proces pohybu pracovníkov od jedného druhu práce k iným druhom práce v dlhšom časovom úseku. Prechádzanie viacerými druhmi prác viac motivuje pracovníkov, ako sústavne vykonávaná jedna činnosť. Úlohou manažérov je z hľadiska väčšej pracovnej motivácie a rastu produktivity práce vypracovať a realizovať projekty postupných prác v podniku. Projektovanie práce sa uplatňuje aj v tzv. rozširovaní práce, čiže zvyšovaní počtu činností vykonávaných jednotlivých pracovníkov vo vzťahu k uspokojovaniu rastúcich potrieb pracovníka.

Prispôsobenie správania predstavuje taktiež jednu zo stratégií motivovania pracovníkov. Ide o program, na základe ktorého manažéri chcú zmeniť správanie pracovníkov prostredníctvom účelného ovplyvňovania a kontroly ich činnosti. Zmena správania sa dosahuje pomocou pozitívnych a negatívnych motívov. Modifikačné programy spravidla zahŕňajú rozdielne skupiny pracovníkov, napr. s rozdielnou výkonnosťou a zodpovednosťou za kvalitu prác, pracovníkov so zlými pracovnými výsledkami, potrestaných pracovníkov a pracovníkov, ktorí zlepšujú svoje správanie v podniku.

Ďalšou stratégiou, ktorú môžu manažéri využiť pri motivovaní pracovníkov v podniku sú *Likertove systémy manažmentu*. Podstatou tejto stratégie sú viaceré štýly podnikového manažmentu, ktoré sa členia do štyroch systémov:

Systém 1 je založený na nedôvere manažérov k pracovníkom podniku. Pracovníci sú motivovaní prostredníctvom strachu, hrozieb, trestov a príležitostných odmien. Výkonní pracovníci podávajú informácie svojim nadriadeným priamo, ale nemajú možnosť zúčastniť sa na rozhodovaní.

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

Systém 3 sa zakladá na dôkladnosti a poriadku, ale nie na dôvere v pracovníkov podniku. Pracovníci majú voľnosť v diskusiách a ich práci s nadriadenými pracovníkmi a sú motivovaní odmenami, príležitostnými trestami a rôznymi požiadavkami. Všeobecné rozhodnutia sa uskutočňujú na vrcholovom stupni, špecifické rozhodnutia sa prijímajú na nižších úrovniach podnikového manažmentu.

Podstatou systému 4 je úplná dôvera v podriadených pracovníkov. Pracovníci podniku majú úplnú voľnosť v diskusiách s nadriadenými pracovníkmi a sú motivovaní takými činiteľmi, ako sú podielové peňažné odmeny na účasť na plnení úloh podnikového manažmentu. Informačné toky prebiehajú medzi nadriadenými a výkonnými pracovníkmi voľne v oboch smeroch. Manažérske rozhodnutia sa prijímajú na všetkých stupňoch podnikového manažmentu a sú veľmi dobre koordinované.

Obsahom stratégie – *peňažné pohnútky* – je motivovanie peňažnými (hmotnými) motívmi. Prostredníctvom mzdy a pohnútkových odmien nadriadení pracovníci platia zamestnancov za vykonanú prácu, za rizikové podmienky práce, za zodpovednosť a kvalitu práce.

Poslednú motivačnú stratégiu predstavujú *nepeňažné pohnútky*. Je založená na motivácii pracovníkov nehmotnými motívmi. Takéto motívy predstavuje dobrá spolupráca, dobré medziľudské vzťahy, možnosť služobného postupu, možnosť odborného rastu a podobne.

Účelné využívanie uvedených motivačných stratégií podnikovými manažérmi je predpokladom úspešného splnenia cieľov podnikového manažmentu. Skúsenosti poukazujú na to, že účinná motivácia podriadených pracovníkov spolu s vhodným spôsobom vedenia ľudí tvorí základ úspešného ovplyvňovania pracovných skupín a dosahovanie dobrých výsledkov podniku.

K problematike motivačných stratégií sa podobne vyjadrili aj autori: Gozora, V. (2000) a Armstrong, M. (1999).

Stýblo, J. (1992) – Motivačné stratégie manažmentu musia vychádzať zo splnenia nasledujúcich požiadaviek:

- Získanie dostupných informácií pre správne stanovenie cieľov a rozpracovanie úloh skupiny a jednotlivcov.
- Vypracovanie reálneho časového plánu a postupu plnenia a dosiahnutia cieľov.
- Prejednanie cieľov s pracovníkmi, stanovenie konkrétnych úloh z nich vyplývajúcich, určenie plánu ich plnenia a jeho časového priebehu.
- Schvaľovanie, t.j. podpora nositeľov úloh a vysvetľovanie ich prínosu pre skupinu, podnecovanie k výkonu, budovanie tímového ducha, delegovanie ďalších právomocí podľa aktuálnej potreby.
- Priebežné informovanie, t.j. upresňovanie cieľov, úloh a plánu („udržovanie deja v obraze“), príjem spätných informácií, zhrňovanie nápadov a námetov, hľadanie nových východísk.
- Kontrolovanie plnenia daných úloh (a samozrejme cieľov) a časového plánu, ovplyvňovanie tempa, dodržiavanie skupinových noriem, podnecovanie ku korektúram v záujme dosiahnutia žiaduceho stavu.
- Vyhodnocovanie – premyslenie dôsledkov navrhnutých riešení, vyhodnocovanie výkonov skupiny, prínosu jednotlivých pracovníkov, zapojenie skupiny do hodnotenia, zrovnávanie s prijatými normami.

V tejto súvislosti nie je treba mnoho komentárov. Stačí pripomenúť manažérsku múdrosť, ktorá hovorí, že každý môže byť vymenovaný riadiacim pracovníkom, ale vedúcim sa stane, až toto vymenovanie akceptujú tí, ktorí pod ním pracujú.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zistiť a zhodnotiť význam a využitie motivácie a motivačných stratégií vo vybranom podnikateľskom subjekte. Súčasne bolo potrebné zistiť, či sú zamestnanci poľnohospodárskeho podniku primerane motivovaní a aké motivačné faktory by najradšej uvítali zo strany svojich manažérov a na druhej strane, aké motivačné faktory a motivačné stratégie implementujú manažéri pri motivácii svojich zamestnancov. V súvislosti s hlavným cieľom diplomovej práce bolo potrebné ešte raz vyzdvihnúť rozsah, ako aj význam danej témy pre súčasné podnikateľské subjekty. Práve preto diplomová práca pozostávala z niekoľkých čiastkových cieľov, pomocou ktorých som sa dopracoval k hlavnému cieľu.

Prvým čiastkovým cieľom diplomovej práce bolo vyhľadanie vhodnej manažérskej odbornej literatúry, jej dôsledné naštudovanie a pochopenie danej problematiky. Taktiež bol dôležitý výber vhodných definícií pojmov, ktoré priamo súviseli s diplomovou prácou. Prvoradým bolo presne definovať pojmy ako: riadenie ľudských zdrojov, motivácia a motivačné stratégie, ktoré tvorili nosnú časť názvu diplomovej práce. Práve preto som týmto pojmom venoval zvýšenú pozornosť v prehľade o súčasnom stave riešenej problematiky.

Druhým čiastkovým cieľom bolo zostavenie dvoch verzií dotazníka a ich zaslanie do vybraného podnikateľského subjektu. Jedna verzia bola zameraná na manažérov a druhá verzia bola zameraná na zamestnancov útvaru rastlinnej výroby (ďalej len RV) v sledovanom podniku. Z tohto pohľadu bol dôležitý najmä výber vhodných otázok, ako aj ich výstižná a jednoduchá formulácia. Obidva dotazníky obsahovali otázky zamerané predovšetkým na skúmanie významu a využitia motivácie zamestnancov vo vybranom podnikateľskom subjekte.

Tretím čiastkovým cieľom diplomovej práce bola analýza údajov získaných pomocou dotazníkov a vytvorenie tabuliek a grafov, ktoré slúžili na zobrazenie štatisticky spracovaných údajov. Ešte pred štatistickým vyhodnotením však bolo nutné vytvoriť dve verzie kódovníka, za pomoci ktorých bolo možné slovné odpovede previesť do podoby vhodnej pre počítačové spracovanie. Prvá verzia slúžila na

kódovanie odpovedí z dotazníka pre manažérov a druhá verzia obsahovala kódovanie odpovedí z dotazníka pre zamestnancov.

Posledným štvrtým čiastkovým cieľom diplomovej práce bola vhodná a stručná interpretácia dosiahnutých výsledkov. Súčasťou interpretácií boli aj moje postrehy, návrhy a odporúčania.

2.1 Stručná charakteristika vybraného podnikateľského subjektu

Pre realizáciu dotazníkového prieskumu som si vybral podnik AGROPARTNER, spol. s.r.o. so sídlom v Plaveckom Podhradí, ktorý patrí s výmerou poľnohospodárskej pôdy vyše 7000 hektárov k najväčším poľnohospodárskym podnikom v Slovenskej republike. Vybraný podnikateľský subjekt taktiež patrí k najväčším slovenským producentom mlieka s produkciou vyše 9,6 mil. litrov ročne a práve táto komodita je jedným z hlavných pilierov ekonomiky podniku. Generálnym riaditeľom spoločnosti je exminister pôdohospodárstva Slovenskej republiky pán Ing. Vladimír Chovan.

Predmetom činnosti sledovaného podnikateľského subjektu je okrem iného podnikanie v poľnohospodárskej výrobe, vrátane predaja nespracovaných poľnohospodárskych a lesných výrobkov na ďalšie spracovanie a predaj, poskytovanie prác a služieb poľnohospodárskou technikou a mechanizmami, kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) a iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľnej živnosti, sprostredkovateľská činnosť, podnikateľské poradenstvo, oprava motorových vozidiel a poľnohospodárskych strojov a výroba polotovarov zo zemiakov.

Spoločnosť AGROPARTNER, spol. s.r.o. patrí k slovenskej špičke najmä vďaka precízne premyslenej diverzifikácii výroby a neustálej inovácii strojového vybavenia a používaných technológií, do ktorých každoročne investuje veľké množstvo finančných prostriedkov. Keďže takmer dve tretiny pôdy sa nachádzajú v extrémne suchých piesočnatých oblastiach Záhoria, podnik je nútený neustále čeliť znevýhodneným podmienkam. Náklady na pestovanie akýchkoľvek plodín sú v týchto

pôdno-klimatických podmienkach vysoké a preto musia manažéri podniku nepretržite hľadať možnosti, ako čo najefektívnejšie využívať zdroje a šetriť výrobné náklady. Manažment podniku má s riešením takýchto problémov očividne bohaté skúsenosti, pretože podnik dlhodobo dosahuje pomerne vysoké zisky.

2.2 Stručná charakteristika respondentov

Keďže podnik zamestnáva viac ako 200 zamestnancov, musel som dotazníkový prieskum zamerať len na konkrétny útvar, aby mali získané údaje vypovedaciu schopnosť. Svoju pozornosť som z tohto dôvodu zamerlal na zamestnancov špecializovaných na rastlinnú výrobu. Na tomto útvare pracuje 38 zamestnancov, z toho 24 vyplnilo moje dotazníky, čo činí v percentuálnom vyjadrení 63,16% z celkového počtu zamestnancov útvaru RV. Toto percento zaručilo vypovedaciu schopnosť údajov získaných vďaka dotazníkovému prieskumu. Ako som už spomenul, hlavným cieľom diplomovej práce bolo zistiť a zhodnotiť význam motivácie a motivačných stratégií vo vybranom podnikateľskom subjekte. Preto som dal možnosť vyjadriť sa k danej problematike aj manažérom podniku, aby som mohol porovnať ich názory s názormi ich zamestnancov.

3 Metodika práce a metody skúmania

Ciele, ktoré som si stanovil v druhej kapitole diplomovej práce bolo možné splniť za predpokladu, že práca pozostávala z teoretickej aj analytickej časti.

V teoretickej časti predkladanej diplomovej práce som sa zameril na výber a zhromažďovanie rôznych odborných literárnych zdrojov, ktoré obsahovali informácie týkajúce sa problematiky diplomovej práce. Informácie som čerpal z pomerne veľkého množstva odbornej literatúry a práve preto som musel použiť metódu syntézy, pomocou ktorej som pospájal jednotlivé získané informácie do ucelenej formy. Následne bolo možné implementovať takto spracované informácie do konceptu diplomovej práce. Pri vypracovaní prehľadu o súčasnom stave riešenej problematiky som čerpal údaje z manažérskej odbornej literatúry od slovenských, českých, ako aj zahraničných autorov, predovšetkým od tých amerických, pretože práve Spojené štáty americké sú považované za kolísku zrodu prvých teórií motivácie a motivačných stratégií. Celkovo som čerpal informácie zo štyridsiatich piatich knižných zdrojov, z toho desať bolo zahraničných.

Čo sa týka analytickej časti diplomovej práce, jej základným kameňom boli údaje získané pomocou dotazníkového prieskumu. Ďalším dôležitým krokom bolo vytvorenie dvoch verzií kódovníka. Prvá verzia obsahovala kódy pre jednotlivé možnosti odpovede z dotazníka určeného pre manažérov podniku. Tá druhá verzia slúžila na kódovanie možností odpovede z dotazníka určeného pre zamestnancov podniku. Kódovníky slúžili na kódovanie slovných odpovedí do číselnej podoby, ktorá bola nevyhnutná pre počítačové spracovanie údajov. Údaje získané z dotazníkov som analyzoval a vytvoril vhodné tabuľky a grafy, ktoré som následne využil pri metóde komparácie údajov. V záverečnej časti som pomocou metódy syntézy zhrnul najdôležitejšie získané poznatky do jedného celku a následne prezentoval vlastné názory a odporúčania.

Pri vypracovaní diplomovej práce som použil tieto metódy vedeckého skúmania:

Dotazníkový prieskum – táto metóda slúžila na zber informácií, postojov a názorov manažérov a zamestnancov podniku, ktoré som následne použil pri vypracovaní štvrtej kapitoly diplomovej práce. Dotazníkmi som chcel zistiť, ako jednotliví respondenti hodnotia význam a využitie motivácie a motivačných stratégií vo svojom podniku.

Analýza údajov – pomocou tejto metódy som vykonal systematický rozbor získaných údajov. Podarilo sa mi dospieť k mnohým zaujímavým poznatkom, ktoré som následne spomenul v interpretáciách výsledkov.

Komparácia údajov – vďaka tejto metóde som mohol porovnať odpovede manažérov a zamestnancov útvaru RV na otázky zamerané na skúmanie významu a využitia motivácie a motivačných stratégií v sledovanom podnikateľskom subjekte.

Syntéza údajov – táto metóda bola protikladom metódy analýzy. Zatiaľ čo analýza slúžila na systematický rozbor získaných údajov, túto metódu vedeckého skúmania som použil pri zhrnutí najdôležitejších výsledkov práce do jedného celku. To mi umožnilo prijať vlastné stanoviská pri hodnotení významu a využitia motivácie a motivačných stratégií v sledovanom podniku a prezentovať vlastné návrhy a odporúčania.

4 Výsledky práce a diskusia

4.1 Vyhodnotenie dotazníka – verzia manažér

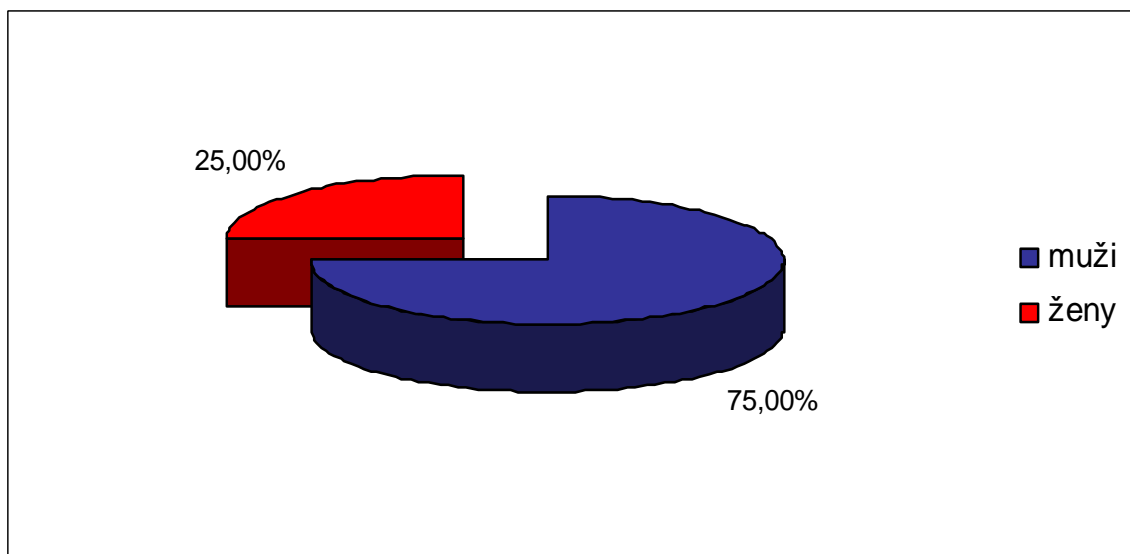
Otázka 1: Pohlavie

Tab. 1: Štruktúra respondentov podľa pohlavia

Pohlavie	Počet (absolútne)	Počet (relatívne)
muž	3	75,00%
žena	1	25,00%
celkom	4	100,00%

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 1



Na základe získaných údajov môžem skonštatovať, že 75,00% manažérov podniku je mužského pohlavia. Zvyšných 25,00% manažérov podniku tvoria zástupkyne ženského pohlavia. Fakt, že väčšina manažérov sú muži nie je v poľnohospodárskych podnikoch ničím neobvyklým a podľa môjho názoru je to spôsobené nízkou atraktivitou odvetvia poľnohospodárstva pre ženské pohlavie.

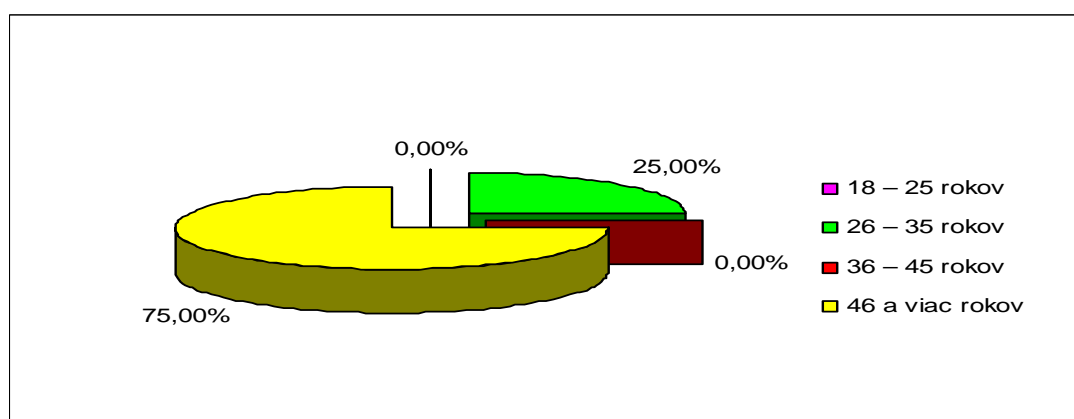
Otázka 2: Vek

Tab. 2: Veková štruktúra respondentov

Veková kategória	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
18 – 25 rokov	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
26 – 35 rokov	1	25,00%	1	33,33%	0	0,00%
36 – 45 rokov	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
46 a viac rokov	3	75,00%	2	66,67%	1	100,00%

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 2



Zo získaných údajov usudzujem, že až 75,00% manažérov vpadá do vekovej kategórie 46 a viac rokov. Na základe tohto zistenia môžem vydedukovať, že manažérsky kolektív je dostatočne skúsený. Dlhoročné skúsenosti manažérov podniku z pôsobenia v danom odvetví sú pre podnikateľský subjekt nepochybne obrovským prínosom.

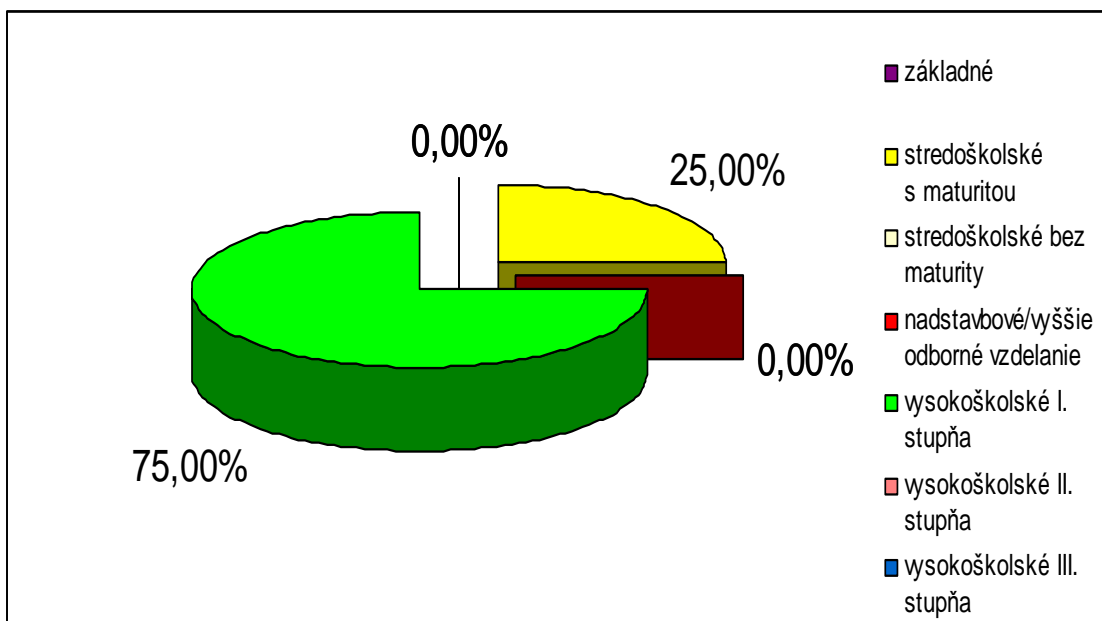
Otázka 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Tab. 3: Štruktúra respondentov podľa úrovne dosiahnutého vzdelania

Úroveň vzdelania	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v %	počet	v %	Počet	v %
základné	0	0,00	0	0,00	0	0,00
stredoškolské s maturitou	1	25,00	1	33,33	0	0,00
stredoškolské bez maturity	0	0,00	0	0,00	0	0,00
nadvstavbové/vyššie odborné vzdelanie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
vysokoškolské I. stupňa	3	75,00	2	66,67	1	100,0
vysokoškolské II. stupňa	0	0,00	0	0,00	0	0,00
vysokoškolské III. stupňa	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 3



Na základe získaných údajov môžem skonštatovať, že 75,00% manažérov má ukončené vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa. Vysokoškolské vzdelanie je podľa môjho názoru nevyhnutným faktorom pre vykonávanie manažérskej funkcie, aj keď v danom podniku to nie je pravidlom, keďže 25,00% manažérov má stredoškolské vzdelanie ukončené maturitou.

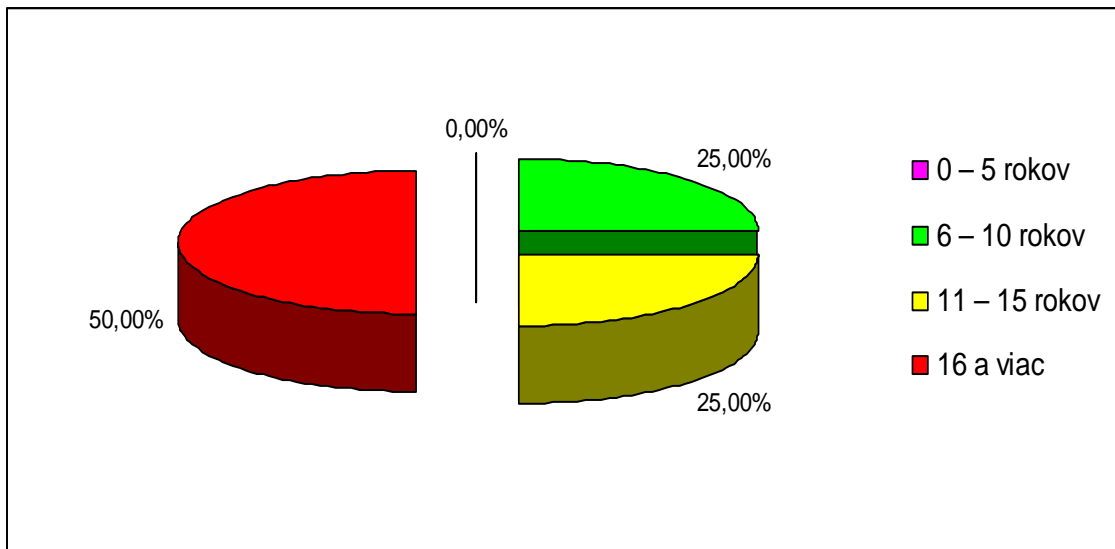
Otázka 4: Koľko rokov pôsobíte v manažérskej funkcii?

Tab. 4: Štruktúra respondentov podľa počtu rokov pôsobenia v manažérskej funkcii

Počet rokov v manažérskej funkcii	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
0 – 5 rokov	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6 – 10 rokov	1	25,00	1	33,33	0	0,00
11 – 15 rokov	1	25,00	1	33,33	0	0,00
16 a viac	2	50,00	1	33,33	1	100,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 4



Na základe čísel uvedených v tabuľke môžeme skonštatovať, že 50,00% manažérov podniku pôsobí v manažérskej funkcii 16 a viac rokov, 25,00% manažérov pôsobí v manažérskej funkcii 11 – 15 rokov a ďalších 25,00% manažérskeho kolektívu 6 – 10 rokov. Na základe týchto faktov usudzujem, ako som už uviedol v jednej z vyššie uvedených interpretácií, že manažéri podniku majú podľa môjho názoru dostatočne veľké množstvo skúsenosti s vykonávaním manažérskej funkcie.

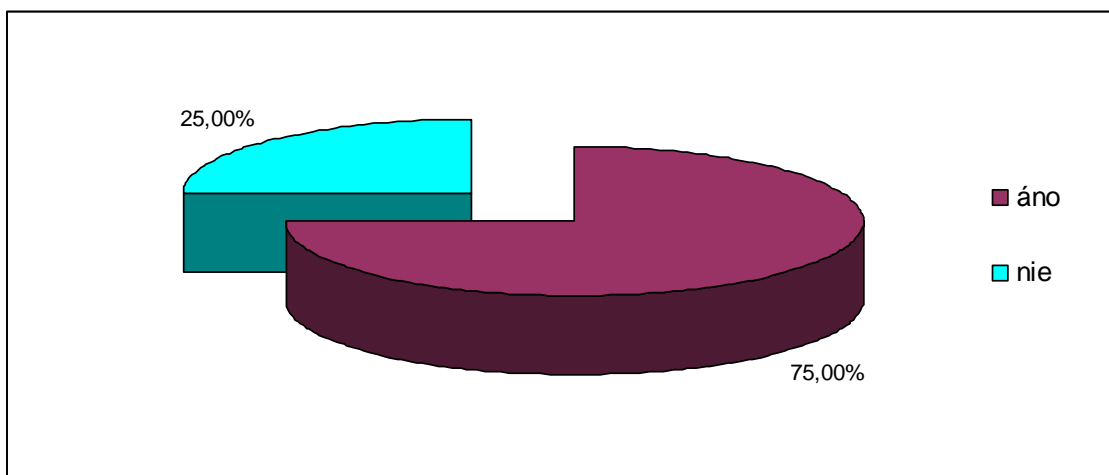
Otázka 5: Myslíte si, že ako manažér venujete problematike motivácie zamestnancov adekvátnu pozornosť?

Tab. 5: Štruktúra respondentov podľa ich názorov na to, či venujú problematike motivácie zamestnancov adekvátnu pozornosť

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
áno	3	75,00%	2	66,67%	1	100,00%
nie	1	25,00%	1	33,33%	0	0,00%

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 5



Na základe získaných údajov môžem konštatovať, že až 75,00% manažérov si myslí, že problematike motivácie zamestnancov venuje adekvátnu pozornosť. Zvyšných 25,00% manažérov odpovedalo na položenú otázku záporne.

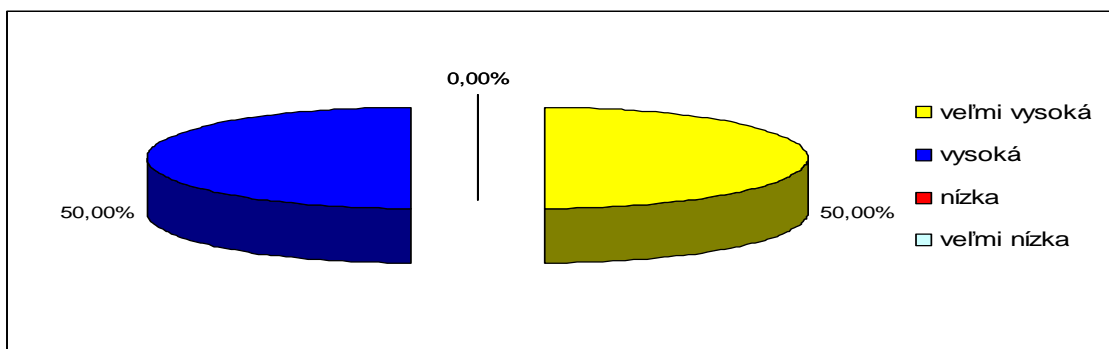
Otázka 6: Akú dôležitosť pripisujete motivácii v riadiacej praxi?

Tab. 6: Štruktúra respondentov podľa pripisovania dôležitosti motivácii v riadiacej praxi

Úroveň dôležitosti motivácie	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
veľmi vysoká	2	50,00	2	66,67	0	0,00
vysoká	2	50,00	1	33,33	1	100,00
nízka	0	0,00	0	0,00	0	0,00
veľmi nízka	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 6



Túto otázku som zahrnul do môjho dotazníka z toho dôvodu, že motiváciu považujem za jeden z najdôležitejších aspektov pri práci s ľuďmi. Zo získaných údajov usudzujem, že 50,00% manažérov pripisuje motivácii v riadiacej praxi veľmi vysokú dôležitosť. Zvyšných 50,00% manažérov si myslí, že dôležitosť motivácie v riadiacej praxi je vysoká. Na základe tohto zistenia môžem skonštatovať, že manažéri sa stotožňujú s mojim názorom a motivácii v riadiacej praxi pripisujú veľmi vysokú, resp. vysokú dôležitosť.

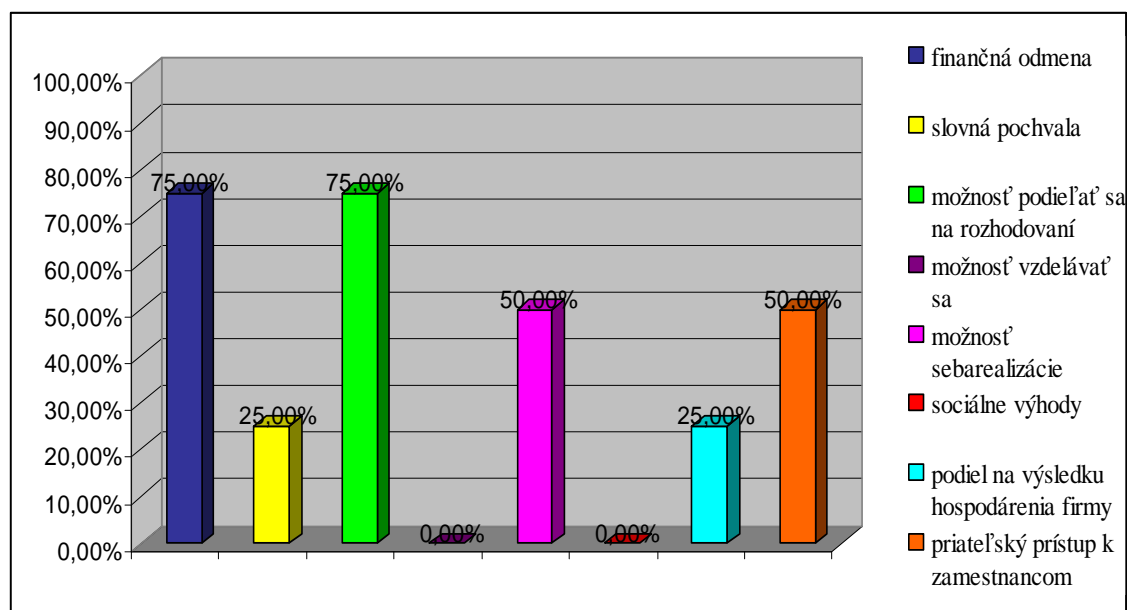
Otázka 7: Aké motivačné faktory používate vo vzťahu k Vaším zamestnancom?

Tab. 7: Štruktúra respondentov podľa používania motivačných faktorov vo vzťahu k svojim zamestnancom

Motivačné faktory	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	Počet	v %	počet	v %	počet	v %
finančná odmena	3	75,00	2	66,67	1	100,0
slovná pochvala	1	25,00	1	25,00	0	0,00
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	3	75,00	3	100,0	0	0,00
možnosť vzdelávať sa	0	0,00	0	0,00	0	0,00
možnosť seberealizácie	2	50,00	2	66,67	0	0,00
sociálne výhody	0	0,00	0	0,00	0	0,00
podiel na výsledku hospodárenia firmy	1	25,00	0	0,00	1	100,0
priateľský prístup k zamestnancom	2	50,00	2	66,67	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 7



Pri tejto otázke mohli manažéri označiť aj niekoľko možností odpovede súčasne. Vďaka údajom získaným z dotazníka sa mi podarilo zistiť, že až 75,00% manažérov podniku motivuje svojich zamestnancov finančnou odmenou. Toto zistenie považujem za pochopiteľné, keďže zárobky v odvetví poľnohospodárstva sú na Slovensku neprimerané, čo manažérov prirodzene vedie k motivácii zamestnancov finančnou odmenou. Rovnako 75,00% manažérov dáva svojim zamestnancom možnosť podieľať sa na rozhodovaní, čo umožňuje zamestnancom útvaru RV prezentovať svoje názory pri riešení problémov a následne ich prekonzultovať so svojim nadriadeným. Veľké pozitívum vidím aj v tom, že 50,00% manažérov uplatňuje vo vzťahu k svojim zamestnancom priateľský prístup, čo následne vedie k utužovaniu vzťahov medzi manažérmi a ich zamestnancami.

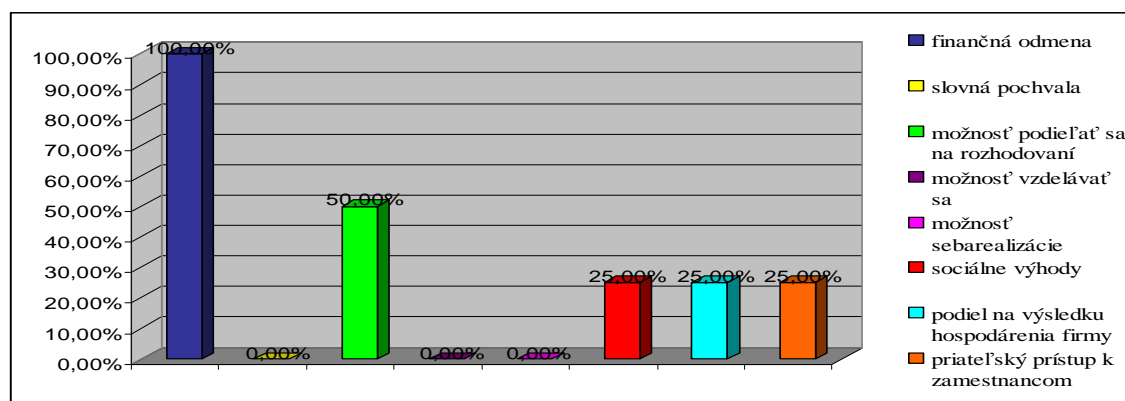
Otázka 8: Ktoré motivačné faktory považujete za najefektívnejšie?

Tab. 8: Štruktúra respondentov podľa motivačných faktorov, ktoré považujú za najefektívnejšie

Motivačné faktory	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
finančná odmena	4	100,00	3	100,0	1	100,0
slovná pochvala	0	0,00	0	0,00	0	0,00
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	2	50,00	2	66,67	0	0,00
možnosť vzdelávať sa	0	0,00	0	0,00	0	0,00
možnosť sebarealizácie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
sociálne výhody	1	25,00	1	33,33	0	0,00
podiel na výsledku hospodárenia firmy	1	25,00	0	0,00	1	100,0
priateľský prístup k zamestnancom	1	25,00	1	33,33	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 8



Aj pri tejto otázke mohli manažéri označiť niekoľko možností odpovede naraz. Na túto otázku sa všetci manažéri jednoznačne vyjadrili, že za najefektívnejší motivačný faktor považujú finančnú odmenu. Ako som už uviedol v predošlej interpretácii, je to spôsobené nízkymi zárobkami v odvetví poľnohospodárstva. Za zmienku stojí aj fakt, že 50,00% manažérov považuje za jeden z najefektívnejších motivačných faktorov možnosť podieľať sa na rozhodovaní. V tom ja osobne vidím veľký prínos pre daný podnik, pretože zamestnanci môžu aktívne pristupovať k riešeniu problémov.

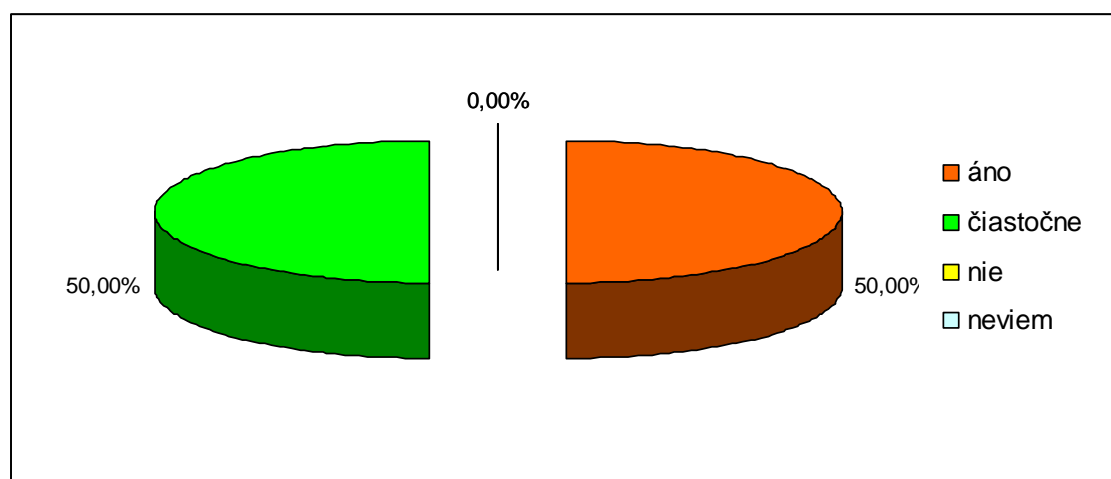
Otázka 9: Myslíte si, že motivačné faktory, ktoré uplatňujete, zvyšujú pracovnú výkonnosť Vašich zamestnancov?

Tab. 9: Štruktúra respondentov podľa ich názorov na to, či motivačné faktory, ktoré uplatňujú, zvyšujú pracovnú výkonnosť ich zamestnancov

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	2	50,00	2	66,67	0	0,00
čiastočne	2	50,00	1	33,33	1	100,00
nie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
neviem	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 9



Z údajov, ktoré som získal môžem skonštatovať, že 50,00% manažérov si myslí, že motivačné faktory, ktoré uplatňujú voči svojim zamestnancom, zvyšujú ich pracovnú výkonnosť. Ďalších 50,00% manažérov podniku si myslí, že motivačné faktory, ktoré

uplatňujú, čiastočne zvyšujú pracovnú výkonnosť ich zamestnancov. Na základe tohto zistenia usudzujem, že manažéri sú presvedčení o tom, že motivačné faktory, ktoré uplatňujú, zvyšujú pracovnú výkonnosť ich zamestnancov.

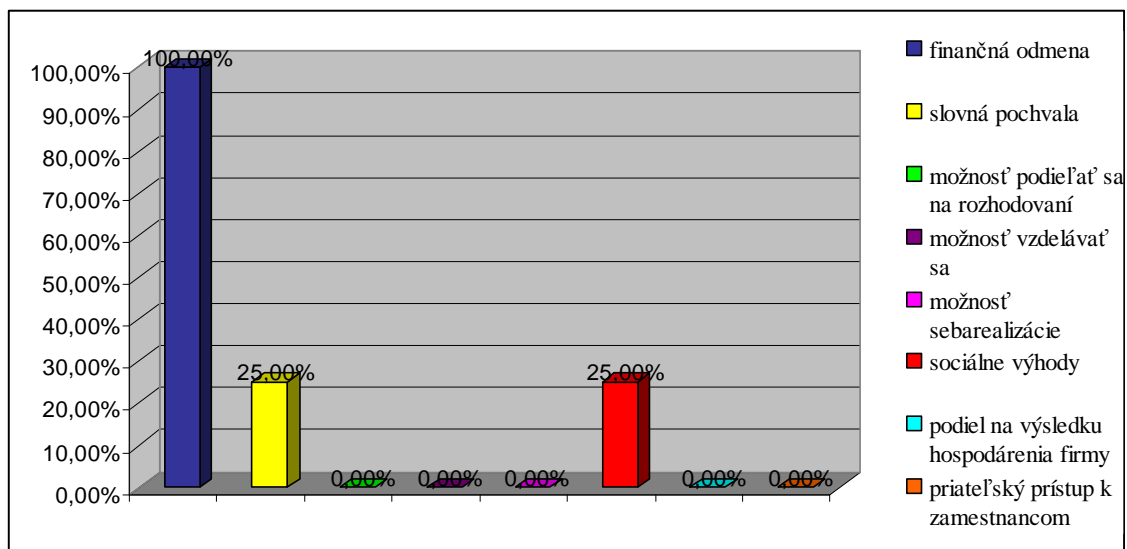
Otázka 10: Aký motivačný faktor by mal podľa Vás najväčší účinok na Vašich zamestnancov?

Tab. 10: Štruktúra respondentov podľa motivačných faktorov, ktoré by podľa nich mali najväčší účinok na ich zamestnancov

Motivačné faktory	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
finančná odmena	4	100,00	3	100,0	1	100,0
slovná pochvala	1	25,00	0	0,00	1	100,0
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	0	0,00	0	0,00	0	0,00
možnosť vzdelávať sa	0	0,00	0	0,00	0	0,00
možnosť sebarealizácie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
sociálne výhody	1	25,00	1	33,33	0	0,00
podiel na výsledku hospodárenia firmy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
priateľský prístup k zamestnancom	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 10



Pri tejto otázke mohli manažéri označiť viacero možností odpovede súčasne. Aj pri tejto otázke všetci manažéri jednoznačne označili možnosť odpovede: finančná odmena. Tento fakt len potvrdzuje moje slová o tom, ako je práca v odvetví

poľnohospodárstva značne podhodnotená, a preto má používanie tohto motivačného faktora najväčší účinok na zamestnancov podniku. Ďalších 25,00% manažérov si myslí, že najväčší účinok na ich zamestnancov má slovná pochvala a rovnaký počet manažérov označilo možnosť odpovede: sociálne výhody.

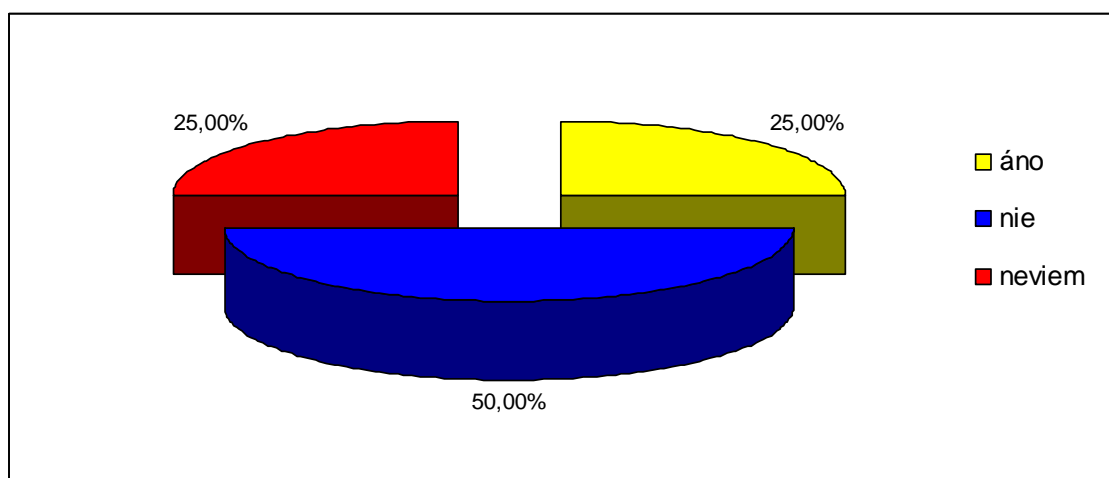
Otázka 11: Myslíte si, že sú Vaši zamestnanci dostatočne motivovaní?

Tab. 11: Štruktúra respondentov podľa ich názoru na to, či sú ich zamestnanci dostatočne motivovaní

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	1	25,00	1	33,33	0	0,00
nie	2	50,00	2	66,67	0	0,00
neviem	1	25,00	0	0,00	1	100,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 11



Presná polovica manažérov si myslí, že ich zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní, čo si podľa môjho názoru vyžaduje zmenu v prístupe k motivácii zamestnancov. Ďalších 25,00% manažérov uviedlo, že sú presvedčení o tom, že ich zamestnanci sú dostatočne motivovaní a rovnaké množstvo manažérov sa na položenú otázku nevedelo vyjadriť.

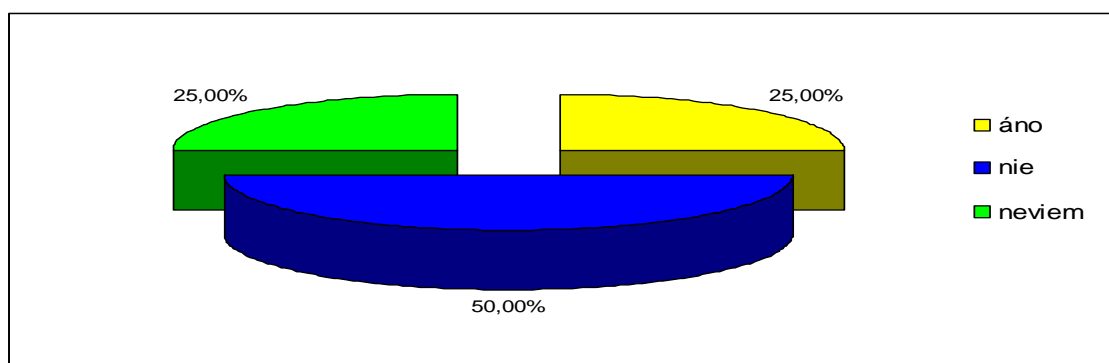
Otázka 12: Myslíte si, že Vami zvolené motivačné faktory sú optimálne?

Tab. 12: Štruktúra respondentov podľa ich názoru na to, či sú nimi zvolené motivačné faktory optimálne

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	1	25,00	1	33,33	0	0,00
nie	2	50,00	2	66,67	0	0,00
neviem	1	25,00	0	0,00	1	100,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 12



Aj v tomto prípade si 50,00% manažérov podniku myslí, že nimi zvolené motivačné faktory nie sú optimálne. Ďalších 25,00% manažérov považuje nimi zvolené motivačné faktory za optimálne a rovnaké množstvo manažérov sa na položenú otázku nevedelo vyjadriť.

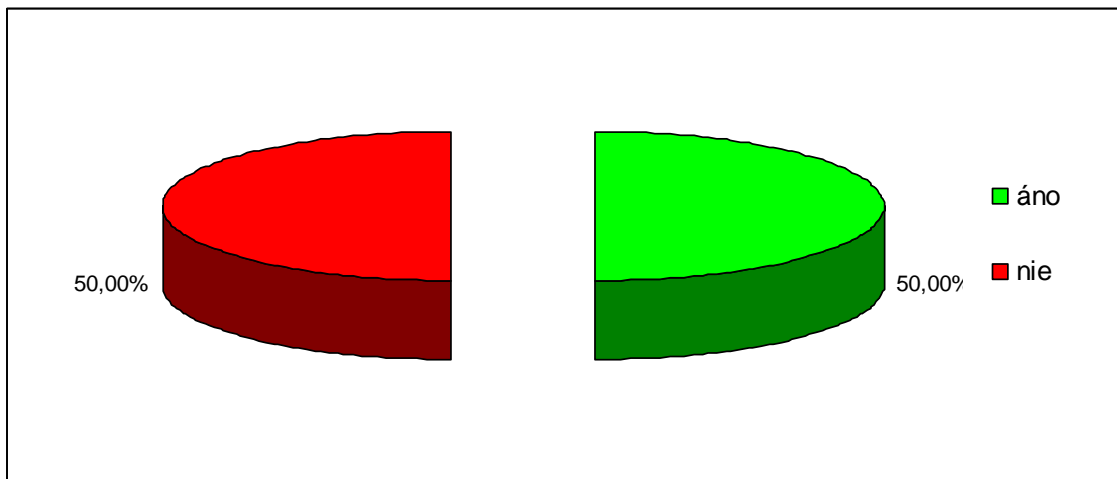
Otázka 13: Absolvovali ste už školenie zamerané na motiváciu zamestnancov?

Tab. 13: Štruktúra respondentov podľa toho, či už absolvovali školenie zamerané na motiváciu zamestnancov

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	2	50,00	2	66,67	0	0,00
nie	2	50,00	1	33,33	1	100,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 13



Presná polovica manažérov sa vyjadrila, že v minulosti už absolvovala školenie zamerané na motiváciu zamestnancov. Ďalších 50,00% manažérov podniku sa vyjadrilo, že ešte neabsolvovali školenie špecializované na motiváciu zamestnancov. Podľa môjho názoru je nevyhnutné, aby manažéri absolvovali školenia zamerané na motiváciu zamestnancov, pretože vplyv motivácie zamestnancov na celkovú prosperitu podnikateľských subjektov neustále rastie a je potrebné neustále zdokonaľovať svoje poznatky v danej oblasti.

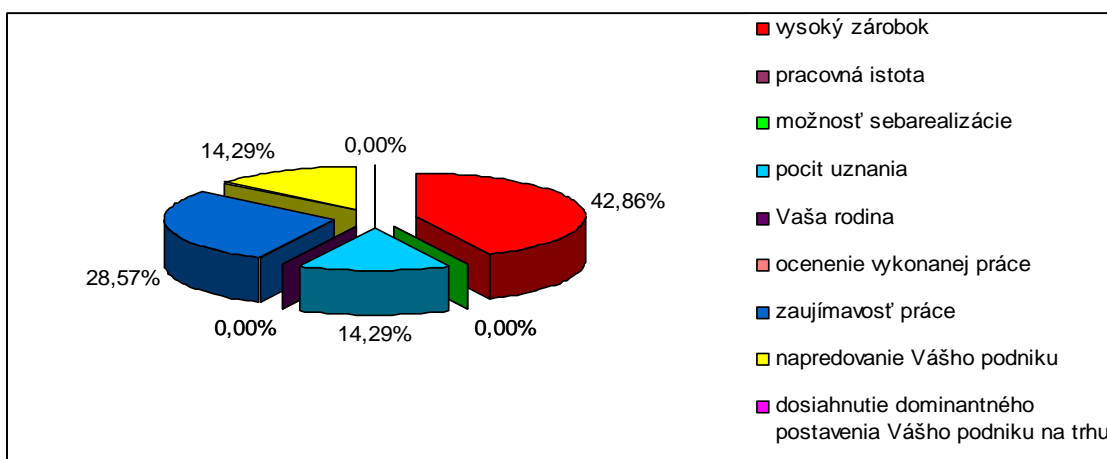
Otázka 14: Čo dokáže Vás osobne najlepšie motivovať?

Tab. 14: Štruktúra respondentov podľa motivačných faktorov, ktoré dokážu ich osobne najlepšie motivovať

Motivačné faktory	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
vysoký zárobok	3	75,00	2	66,67	1	100,00
pracovná istota	0	0,00	0	0,00	0	0,00
možnosť sebarealizácie	0	0,00	0	0,00	0	0,00
pocit uznania	1	25,00	1	33,33	0	0,00
Vaša rodina	0	0,00	0	0,00	0	0,00
ocenenie vykonanej práce	0	0,00	0	0,00	0	0,00
zaujímavosť práce	2	50,00	2	66,67	0	0,00
napredovanie Vášho podniku	1	25,00	1	33,33	0	0,00
dosiahnutie dominantného postavenia Vášho podniku na trhu	0	0	0	0,00	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 14



Aj pri tejto otázke si manažéri mohli vybrať niekoľko možností odpovede naraz. Na základe získaných údajov konštatujem, že až 75,00% manažérov najlepšie motivuje vysoký zárobok. Ďalších 50,00% manažérov dokáže najlepšie motivovať zaujímavosť práce vyplývajúca z vykonávania manažérskej praxe. Štvrtinu manažérov dokáže najlepšie motivovať pocit uznania a rovnaký počet manažérov najlepšie motivuje napredovanie ich podniku.

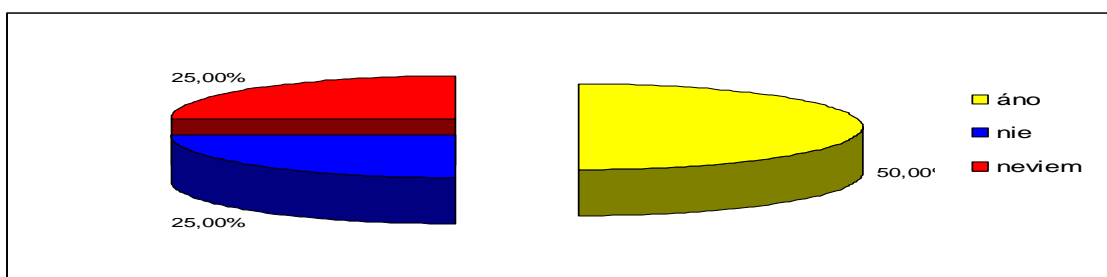
Otázka 15: Myslíte si, že ste vhodne motivovaný?

Tab. 15: Štruktúra respondentov podľa ich názoru na to, či sú vhodne motivovaní

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	2	50,00	1	33,33	1	100,00
nie	1	25,00	1	33,33	0	0,00
neviem	1	25,00	1	33,33	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 15



Presná polovica manažérov sa vyjadrila, že je vhodne motivovaná. Podľa mňa je veľmi dôležité, či je manažér vhodne motivovaný, pretože len vhodne motivovaný manažér dokáže efektívne motivovať svojich zamestnancov. Ďalších 25,00% manažérov si myslí, že nie sú vhodne motivovaní a zvyšných 25,00% manažérskeho kolektívu sa k položenej otázke nevedelo vyjadriť.

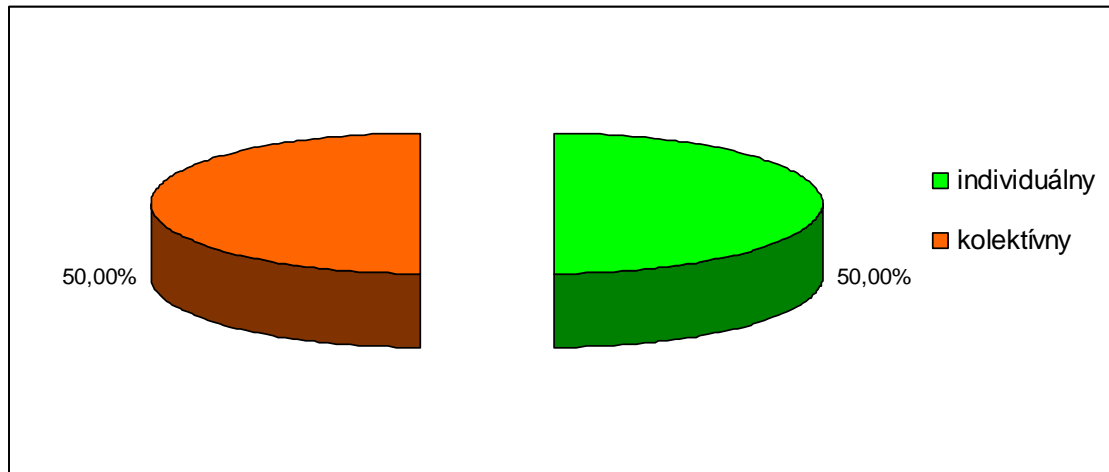
Otázka 16: Aký prístup volíte pri motivácii Vašich zamestnancov?

Tab. 16: Štruktúra respondentov podľa prístupu, ktorý volia pri motivácii svojich zamestnancov

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
individuálny	2	50,00	1	33,33	1	100,00
kolektívny	2	50,00	2	66,67	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 16



Zo získaných údajov som zistil, že 50,00% manažérov uplatňuje pri motivácii svojich zamestnancov individuálny prístup a rovnaké percento manažérov uplatňuje pri motivácii svojich zamestnancov kolektívny prístup. Podľa môjho názoru by mali manažéri pri motivácii svojich zamestnancov uplatňovať individuálny prístup, pretože nie všetci zamestnanci majú rovnaké potreby, a preto býva kolektívny prístup pri motivácii zamestnancov mnohokrát neefektívny.

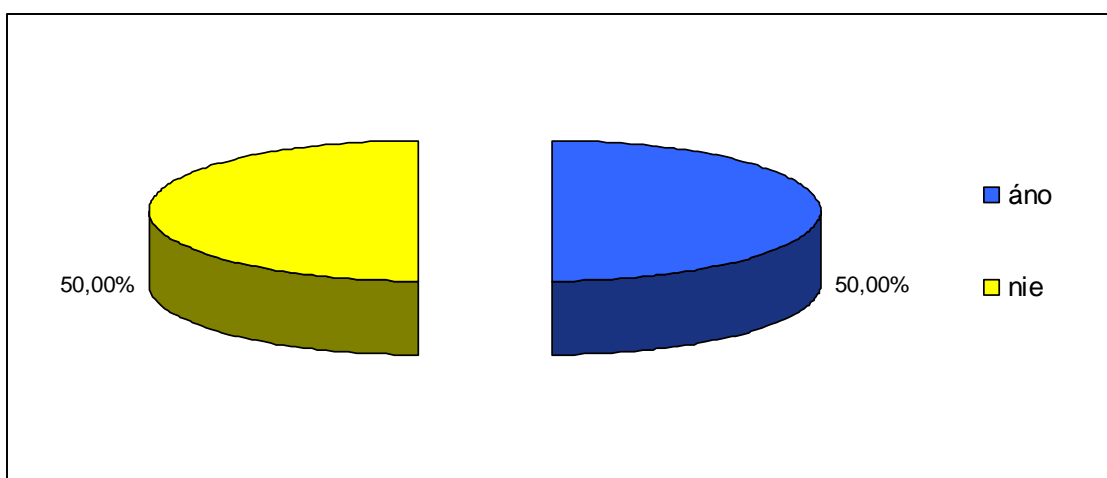
Otázka 17: Uvažujete o implementácii ďalších motivačných faktorov?

Tab. 17: Štruktúra respondentov podľa toho, či uvažujú o implementácii ďalších motivačných faktorov

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	2	50,00	2	66,67	0	0,00
nie	2	50,00	1	33,33	1	100,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 17



V prípade kladnej odpovede mohli manažéri uviesť, aké motivačné faktory majú v úmysle v budúcnosti implementovať. Presná polovica manažérov sa vyjadrila, že uvažuje o implementácii ďalších motivačných faktorov. Konkrétne jeden z manažérov uvažuje o zavedení fondu vedúceho a o zvýšení svojej snahy dodržiavať záväzky voči svojim zamestnancom. Ďalší manažér uvažuje o zavedení služobného automobilu a služobného mobilného telefónu pre svojich zamestnancov. Toto zistenie považujem za veľmi pozitívne, pretože je potrebné systém motivácie zamestnancov neustále inovovať. Ďalších 50,00% manažérov neuvažuje o implementácii nových motivačných faktorov, čo považujem za negatívny fakt. Podľa môjho názoru by mohol prílev nových motivačných faktorov zvýšiť pružnosť systému motivácie v danom podnikateľskom subjekte a taktiež ich následnou implementáciou zvýšiť pracovnú výkonnosť jednotlivých zamestnancov.

4.2 Vyhodnotenie dotazníka – verzia zamestnanec

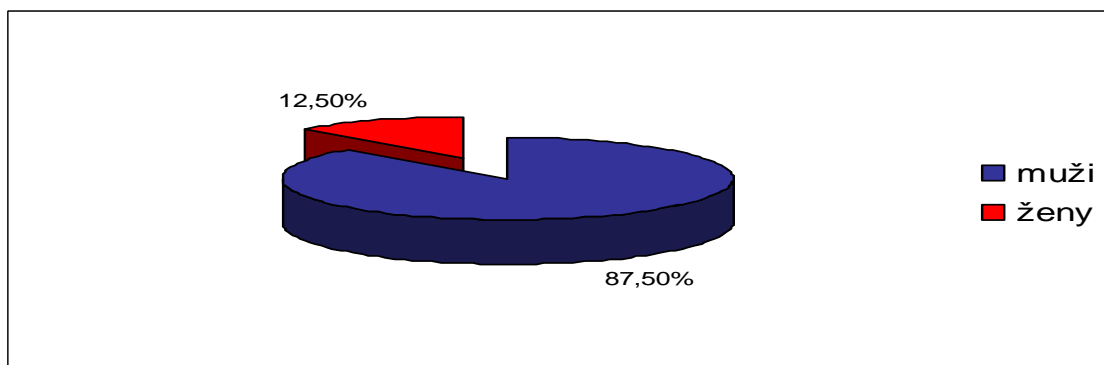
Otázka 1: Pohlavie

Tab. 18 : Štruktúra respondentov podľa pohlavia

Pohlavie	Počet (absolútne)	Počet (relatívne)
muž	21	87,50%
žena	3	12,50%
celkom	24	100,00%

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 18



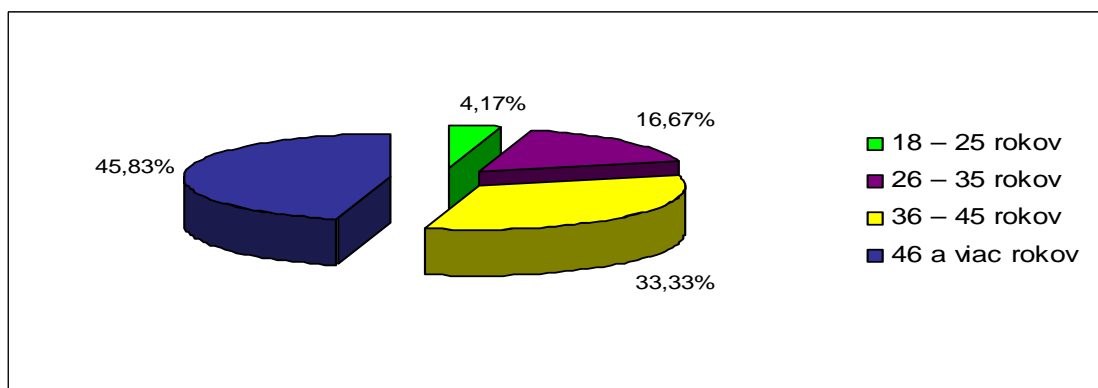
Vďaka získaným údajom môžem skonštatovať, že 87,50%-nú väčšinu zamestnancov útvaru RV tvoria zástupcovia mužského pohlavia. Ďalších 12,50% zamestnancov útvaru RV tvoria ženy. Toto zistenie som aj očakával, pretože práca v odvetví poľnohospodárstva je pomerne fyzicky náročná a nie všetky ženy majú fyzické indispozície na jej vykonávanie.

Otázka 2: Vek

Tab. 19: Veková štruktúra respondentov

Veková kategória	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
18 – 25 rokov	1	4,17	1	4,76	0	0,00
26 – 35 rokov	4	16,67	4	19,05	0	0,00
36 – 45 rokov	8	33,33	6	28,57	2	66,67
46 a viac rokov	11	45,83	10	47,62	1	33,33

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 19

Zo získaných údajov môžem skonštatovať, že 45,83%-ná väčšina zamestnancov útvaru RV vpadá do vekovej kategórie 46 a viac rokov. Ďalších 33,33% zamestnancov útvaru RV vpadá do vekovej kategórie 36 – 45 rokov. Alarmujúcim zistením je najmä fakt, že do najmladšej vekovej kategórie 18 – 25 rokov vpadá len 4,17% zamestnancov. Na základe týchto zistení usudzujem, že kolektív zamestnancov útvaru RV je už pomerne skúsený a dokáže pružne reagovať na akúkoľvek situáciu. Zároveň však musím vysloviť znepokojenie, že na útvare RV je taký nízky počet mladých zamestnancov. Problémy pre daný podnik môžu vzniknúť už v blízkej budúcnosti po odchode zástupcov najstaršej vekovej kategórie do dôchodku. V takej situácii možno podnik nebude schopný ich adekvátne nahradiť, keďže si nevychováva ďalších nádejných zamestnancov. Na druhej strane je nízky počet mladých zamestnancov útvaru RV pravdepodobne zapríčinený znižujúcou sa atraktivitou odvetvia poľnohospodárstva pre mladých ľudí a všeobecným úpadkom poľnohospodárstva v Slovenskej republike.

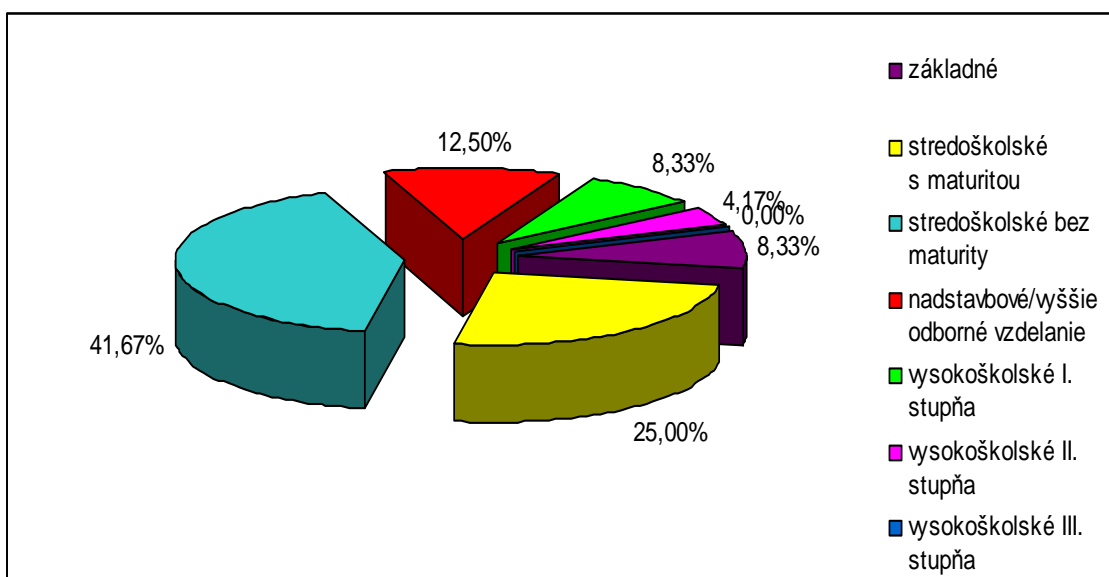
Otázka 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Tab. 20: Štruktúra respondentov podľa úrovne dosiahnutého vzdelania

Úroveň vzdelania	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
základné	2	8,33	2	9,52	0	0,00
stredoškolské s maturitou	6	25,00	4	19,05	2	66,67
stredoškolské bez maturity	10	41,67	10	47,62	0	0,00
nadvstavbové/vyššie odborné vzdelanie	3	12,50	3	14,29	0	0,00
vysokoškolské I. stupňa	2	8,33	1	4,76	1	33,33
vysokoškolské II. stupňa	1	4,17	1	4,76	0	0,00
vysokoškolské III. stupňa	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 20



Na základe získaných údajov môžeme skonštatovať, že 41,67%-ná väčšina zamestnancov útvaru RV má ukončené stredoškolské vzdelanie bez maturity. Za pozitívne zistenie považujem fakt, že medzi zamestnancami útvaru RV sa nájdu aj takí, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie, konkrétne 8,33% prvého stupňa a 4,17% druhého stupňa. Teoretické, ale aj praktické poznatky takýchto zamestnancov môžu byť pre podnik veľkým prínosom.

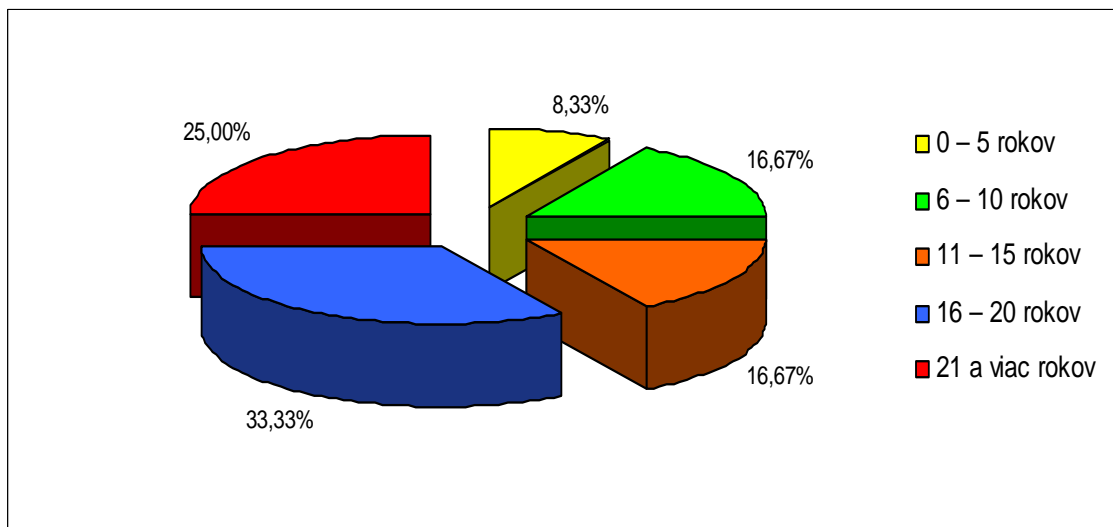
Otázka 4: Koľko rokov pracujete vo Vašom podniku?

Tab. 21: Štruktúra respondentov podľa počtu odpracovaných rokov v danom podniku

Počet odpracovaných rokov v podniku	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
0 – 5 rokov	2	8,33	2	9,52	0	0,00
6 – 10 rokov	4	16,67	4	19,05	0	0,00
11 – 15 rokov	4	16,67	3	14,29	1	33,33
16 – 20 rokov	8	33,33	7	33,33	1	33,33
21 a viac rokov	6	25,00	5	23,81	1	33,33

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 21



Vďaka získaným údajom môžem skonštatovať, že 33,33%-ná väčšina zamestnancov útvaru RV pôsobí v podniku 16 – 20 rokov. Po tomto zistení usudzujem, že väčšina zamestnancov je už stotožnená s pomermi v podniku a je zvyknutá na vykonávanie svojich pracovných povinností. Títo zamestnanci sú pre podnik určite neoceniteľní, keďže majú veľké množstvo pracovných skúseností. V podniku sa samozrejme nájdu aj menej skúsení zamestnanci, ktorí v podniku pracujú len krátko, teda 0 – 5 rokov. Takýchto zamestnancov je v podniku však minimum pri zastúpení 8,33%.

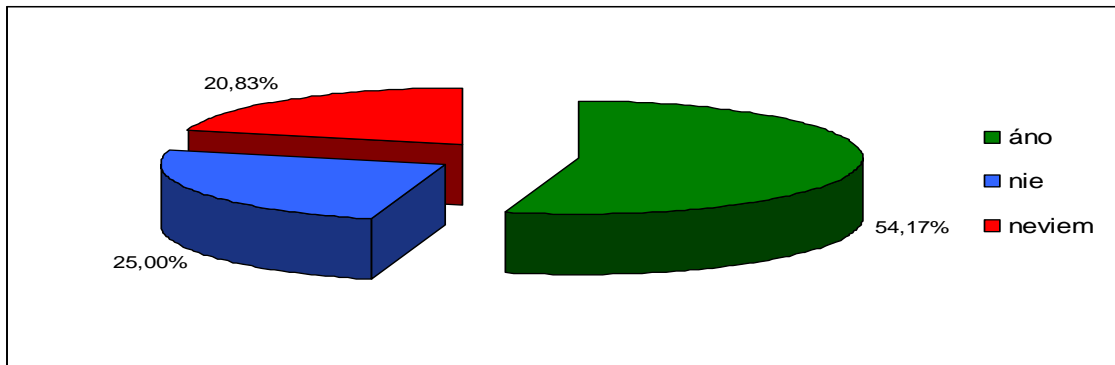
Otázka 5: Myslíte si, že Váš nadriadený venuje problematike motivácie zamestnancov adekvátnu pozornosť?

Tab. 22: Štruktúra respondentov podľa ich názoru na to, či ich nadriadený venuje problematike motivácie zamestnancov adekvátnu pozornosť

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
áno	13	54,17	11	52,38	2	66,67
nie	6	25,00	5	23,81	1	33,33
neviem	5	20,83	5	23,81	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 22



Vďaka údajom získaným z dotazníka som zistil, že 54,17%-ná väčšina zamestnancov útvaru RV si myslí, že ich nadriadení venujú problematike motivácie zamestnancov adekvátnu pozornosť. Ďalších 25,00% zamestnancov si myslí, že manažéri nevenujú problematike motivácie adekvátnu pozornosť a zvyšných 20,83% zamestnancov útvaru RV sa k položenej otázke nevedelo vyjadriť.

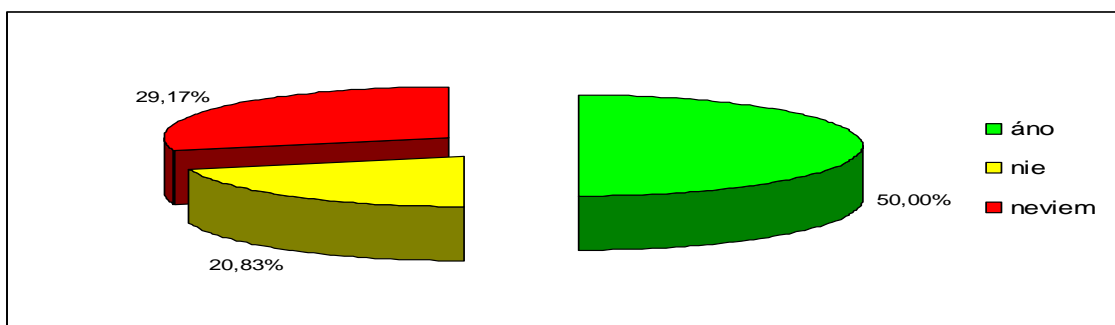
Otázka 6: Myslíte si, že Váš nadriadený využíva na motiváciu vhodné motivačné faktory?

Tab. 23: Štruktúra respondentov podľa ich názoru na to, či ich nadriadený využíva na motiváciu vhodné motivačné faktory

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
áno	12	50,00	10	47,62	2	66,67
nie	5	20,83	4	19,05	1	33,33
neviem	7	29,17	7	33,33	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 23



Vďaka získaným údajom sa mi podarilo zistiť, že 50,00%-ná väčšina zamestnancov útvaru RV sa k danej otázke vyjadrila kladne. Ďalších 20,83% zamestnancov sa vyjadrilo záporne a zvyšných 29,17% zamestnancov útvaru RV sa k položenej otázke nevedelo vyjadriť.

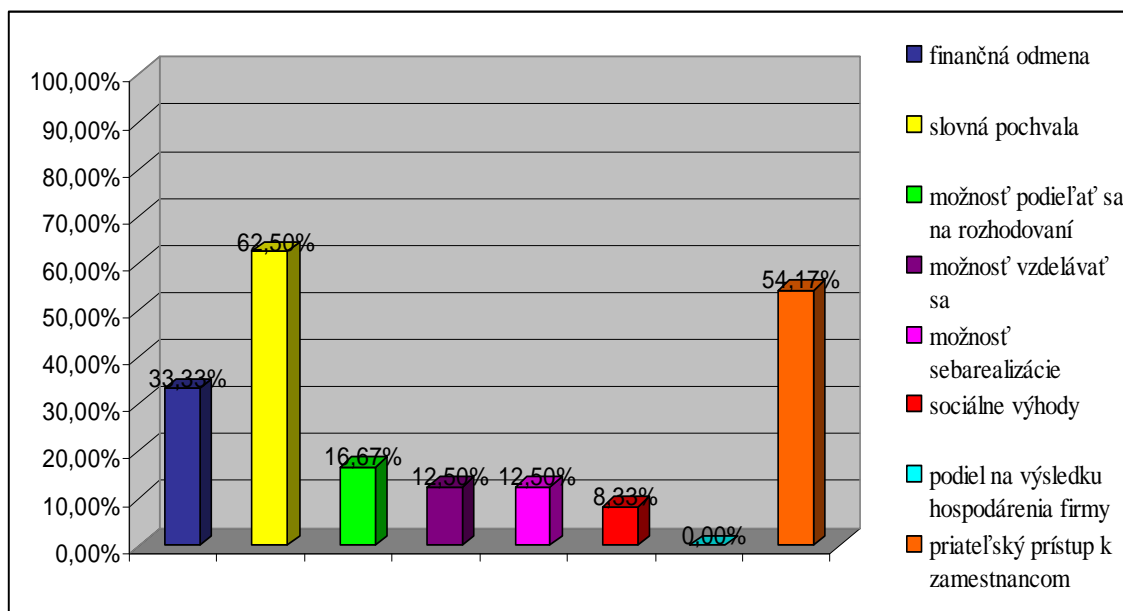
Otázka 7: Aké motivačné faktory využíva najčastejšie Váš nadriadený?

Tab. 24: Štruktúra respondentov podľa toho, aké motivačné faktory najčastejšie využíva ich nadriadený

Motivačné faktory	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
finančná odmena	8	33,33	5	23,81	3	100,0
slovná pochvala	15	62,50	13	61,91	2	66,67
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	4	16,67	4	19,05	0	0,00
možnosť vzdelávať sa	3	12,50	1	4,76	2	66,67
možnosť sebarealizácie	3	12,50	3	14,29	0	0,00
sociálne výhody	2	8,33	2	9,52	0	0,00
podiel na výsledku hospodárenia firmy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
priateľský prístup k zamestnancom	13	54,17	12	57,14	1	33,33

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 24



Zamestnanci útvaru RV mohli pri tejto otázke označiť viac možností odpovede súčasne. Vďaka údajom získaným z dotazníka sa mi podarilo zistiť, že až 62,50%-ná väčšina

zamestnancov útvaru RV je najčastejšie motivovaná zo strany svojho nadriadeného slovnou pochvalou. Ďalších 54,17% zamestnancov uviedlo, že ich nadriadený voči nim najčastejšie uplatňuje priateľský prístup ako motivačný faktor. Za zmienku stojí aj fakt, že 33,33% zamestnancov útvaru RV uviedlo, že ich nadriadený ich najčastejšie motivuje finančnou odmenou. Ako som už neraz uviedol, je to spôsobené tým, že zárobky v odvetví poľnohospodárstva sú pomerne nízke a finančná odmena je v tomto odvetví všeobecne považovaná za najefektívnejšiu.

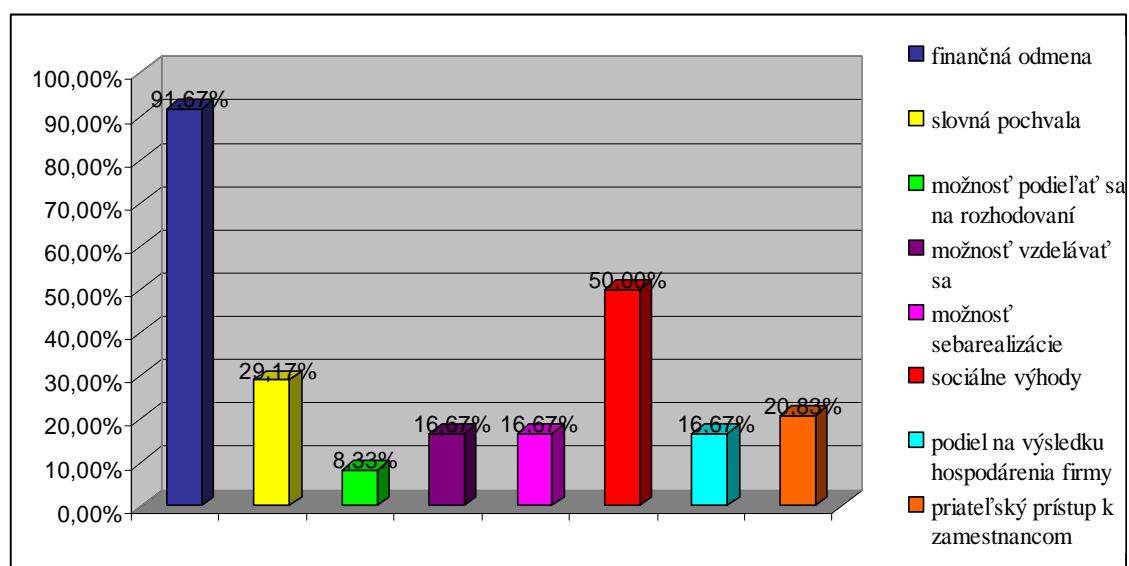
Otázka 8: Aké motivačné faktory by Vás viedli k zvýšeniu Vášho pracovného výkonu?

Tab. 25: Štruktúra respondentov podľa toho, aké motivačné faktory by ich viedli k zvýšeniu ich pracovného výkonu

Motivačné faktory	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
finančná odmena	22	91,67	19	90,48	3	100,0
slovná pochvala	7	29,17	5	23,81	2	66,67
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	2	8,33	2	9,52	0	0,00
možnosť vzdelávať sa	4	16,67	2	9,52	2	66,67
možnosť seberealizácie	4	16,67	2	9,52	2	66,67
sociálne výhody	12	50,00	11	52,38	1	33,33
podiel na výsledku hospodárenia firmy	4	16,67	3	14,29	1	33,33
priateľský prístup k zamestnancom	5	20,83	4	19,05	1	33,33

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 25



Aj v tomto prípade mohli respondenti označiť viacero možností odpovede súčasne. Pomocou dotazníka sa mi podarilo zistiť, že až 91,67%-ná väčšina zamestnancov útvaru RV označila možnosť odpovede: finančná odmena. Toto zistenie považujem za pochopiteľné z dôvodov, ktoré som už niekoľkokrát uviedol v predošlých interpretáciách. Ďalších 50,00% respondentov označilo možnosť odpovede: sociálne výhody. Za zmienku stojí aj 29,17%-ný podiel respondentov, ktorí označili možnosť odpovede: slovná pochvala.

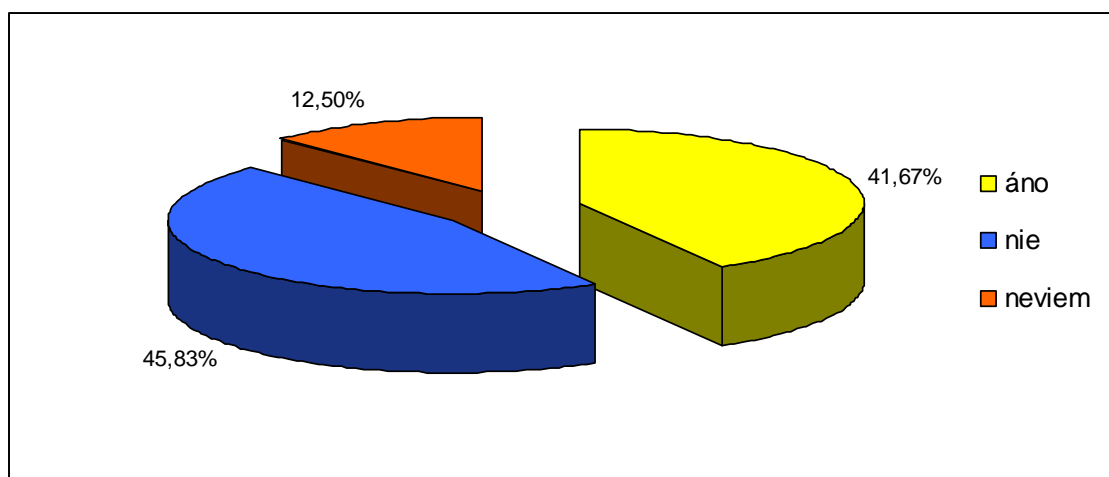
Otázka 9: Myslíte si, že ste vhodne motivovaný/á?

Tab. 26: Štruktúra respondentov podľa ich názoru na to, či sú vhodne motivovaní

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	10	41,67	8	38,10	2	66,67
nie	11	45,83	10	47,62	1	33,33
neviem	3	12,50	3	14,29	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 26



Väčšina zamestnancov si myslí, že nie je vhodne motivovaná v percentuálnom vyjadrení na úrovni 45,83%. To znamená, že na útvare RV sa nájde pomerne veľa zamestnancov, ktorí nie sú vhodne motivovaní a tým pádom nepodávajú pri vykonávaní svojich pracovných povinností plnohodnotný výkon. Ďalších 41,67%

zamestnancov si myslí, že sú vhodne motivovaní a našli sa aj takí, ktorí sa k položenej otázke nevedeli vyjadriť v percentuálnom vyjadrení na úrovni 12,50%.

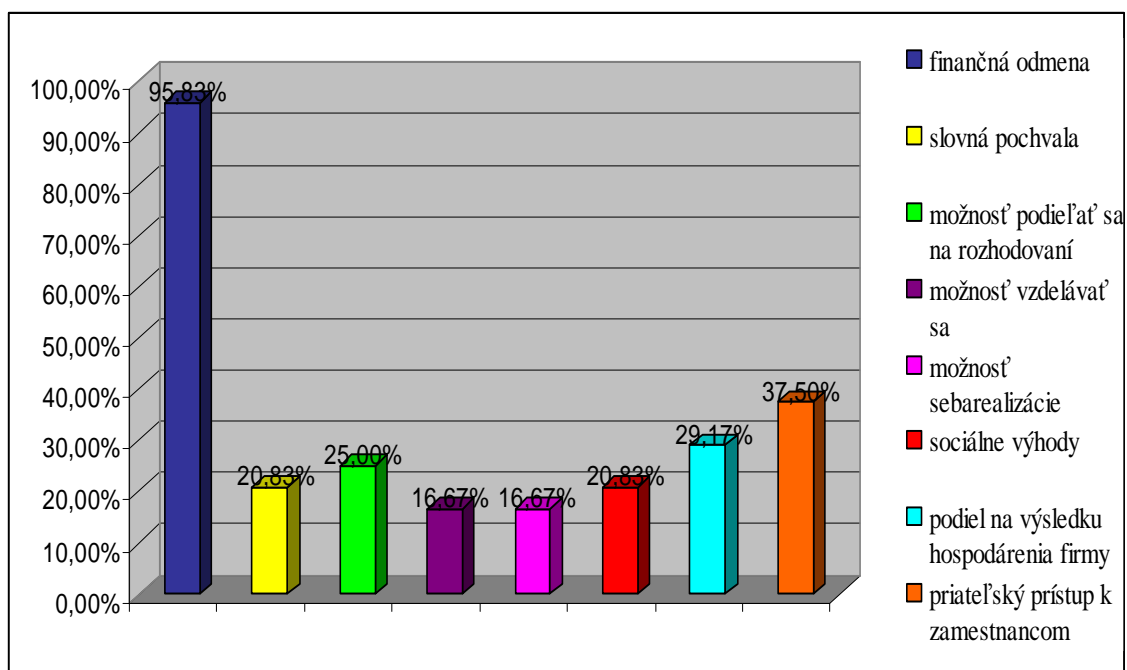
Otázka 10: Ak by ste Vy boli manažérom, aké motivačné faktory by ste uprednostňovali?

Tab. 27: Štruktúra respondentov podľa toho, aké motivačné faktory by uplatňovali ak by oni boli manažérmi

Motivačné faktory	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
finančná odmena	23	95,83	20	95,24	3	100,0
slovná pochvala	5	20,83	3	14,29	2	66,67
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	6	25,00	5	23,81	1	33,33
možnosť vzdelávať sa	4	16,67	2	9,52	2	66,67
možnosť seberealizácie	4	16,67	2	9,52	2	66,67
sociálne výhody	5	20,83	4	19,05	1	33,33
podiel na výsledku hospodárenia firmy	7	29,17	4	19,05	3	100,0
priateľský prístup k zamestnancom	9	37,50	8	38,10	1	33,33

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 27



Zamestnanci útvaru RV si mohli aj pri tejto otázke vybrať viacero možností odpovede súčasne. Až 95,83% z nich sa vyjadrilo, že ak by boli manažérmi, tak by motivovali

svojich zamestnancov finančnou odmenou. Ďalších 37,50% respondentov označilo možnosť odpovede: priateľský prístup k zamestnancom. Za zmienku stojí aj 29,17%-ný podiel zamestnancov útvaru RV, ktorí by uprednostňovali podiel na výsledku hospodárenia firmy ako motivačný faktor.

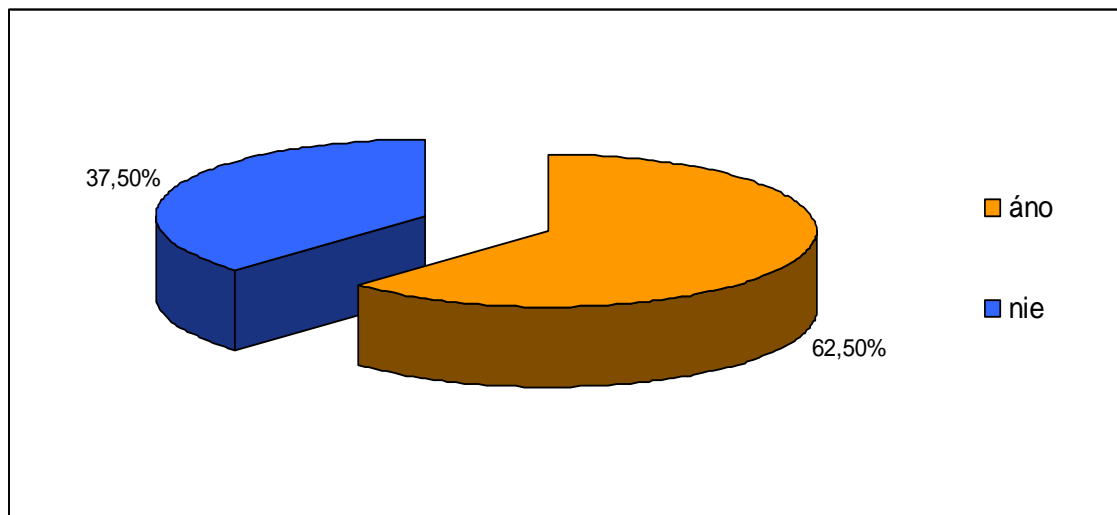
Otázka 11: Ste spokojný/á so spôsobom motivácie zo strany Vášho nadriadeného?

Tab. 28: Štruktúra respondentov podľa toho, či sú spokojní so spôsobom motivácie zo strany svojho vedúceho

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	15	62,50	13	61,91	2	66,67
nie	9	37,50	8	38,10	1	33,33

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 28



Nadpolovičná väčšina zamestnancov útvaru RV sa vyjadrila, že je spokojná so spôsobom motivácie zo strany svojho nadriadeného v percentuálnom vyjadrení na úrovni 62,50%. Množstvo záporných odpovedí taktiež nie je zanedbateľné s podielom 37,50%. To znamená, že značné percento zamestnancov útvaru RV by uvítalo alternatívny spôsob motivácie zo strany svojho nadriadeného.

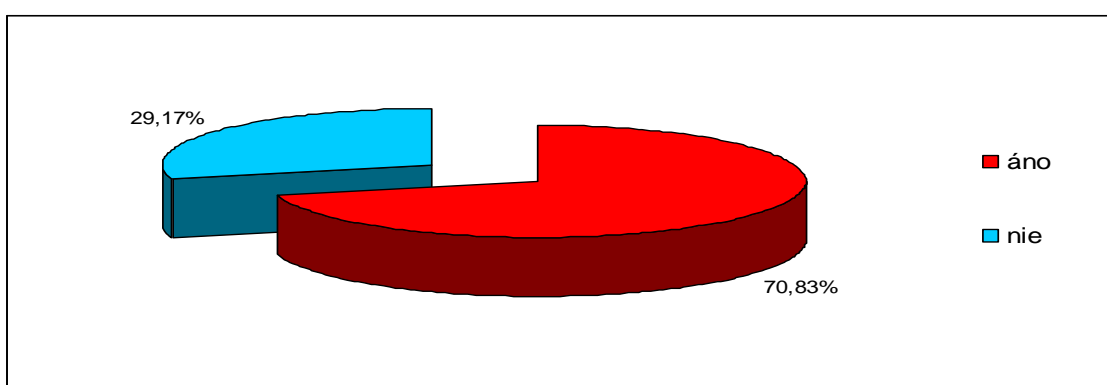
Otázka 12: Zvyšujú uplatňované motivačné faktory Vašu pracovnú výkonnosť?

Tab. 29: Štruktúra respondentov podľa toho, či uplatňované motivačné faktory zvyšujú ich pracovnú výkonnosť

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	17	70,83	15	71,43	2	66,67
nie	7	29,17	6	28,57	1	33,33

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 29



Väčšinové množstvo zamestnancov útvaru RV sa vyjadrilo, že uplatňované motivačné faktory zvyšujú ich pracovnú výkonnosť v percentuálnom vyjadrení na úrovni 70,83%. Ďalších 29,17% zamestnancov útvaru RV sa vyjadrilo, že uplatňované motivačné faktory nezvyšujú ich pracovnú výkonnosť. Vo vzťahu k týmto zamestnancom je nutná implementácia alternatívnych motivačných faktorov.

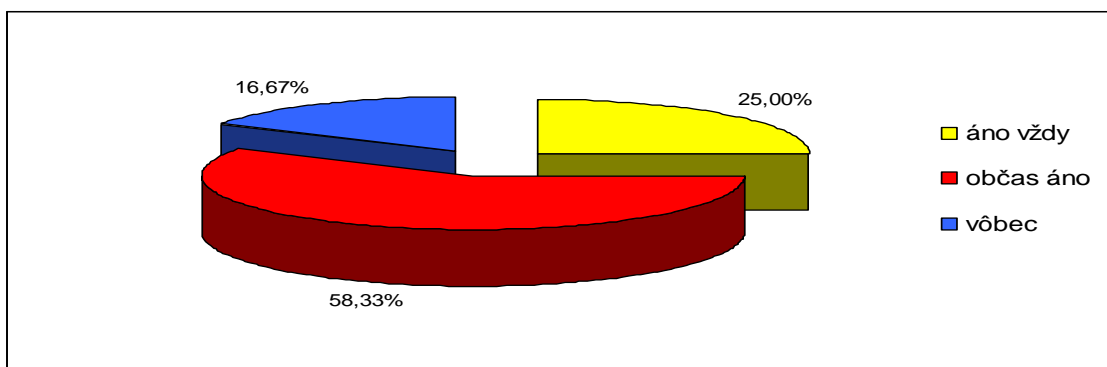
Otázka 13: Snažíte sa pri práci motivovať Vašich spolupracovníkov?

Tab. 30: Štruktúra respondentov podľa toho, či sa pri práci snažia motivovať svojich spolupracovníkov

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno vždy	6	25,00	4	19,05	2	66,67
občas áno	14	58,33	13	61,91	1	33,33
vôbec	4	16,67	4	19,05	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 30



Zo získaných údajov sa mi podarilo zistiť, že 25,00% zamestnancov útvaru RV sa pri práci vždy snaží motivovať svojich spolupracovníkov. Ďalších 58,33% zamestnancov sa občas snaží pri práci motivovať svojich spolupracovníkov. Tieto fakty považujem za veľmi pozitívne, pretože je očividné, že vo firme prevláda tímový duch a dobré medziľudské vzťahy. Našli sa však aj takí zamestnanci útvaru RV, ktorí pri práci vôbec nemotivujú svojich spolupracovníkov v percentuálnom vyjadrení na úrovni 16,67%.

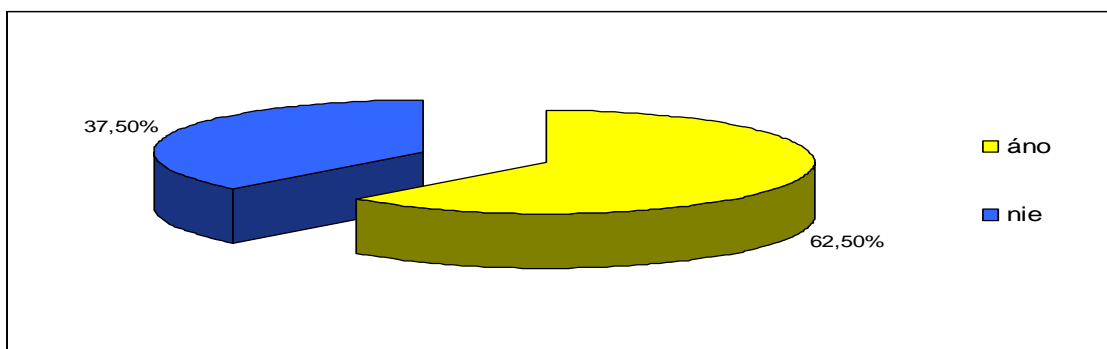
Otázka 14: Ste motivovaný/á zo strany Vašich spolupracovníkov?

Tab. 31: Štruktúra respondentov podľa toho, či sú motivovaní zo strany svojich spolupracovníkov

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	15	62,50	12	57,14	3	100,00
nie	9	37,50	9	42,86	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 31



Aj v tomto prípade sa nadpolovičná väčšina respondentov vyjadrila kladne v percentuálnom vyjadrení na úrovni 62,50%. Ako som už uviedol toto zistenie považujem za pozitívne z dôvodu dobrých medziľudských vzťahov a tímového ducha v podniku. Zvyšných 37,50% zamestnancov útvaru RV sa vyjadrilo, že nie sú motivovaní zo strany svojich spolupracovníkov.

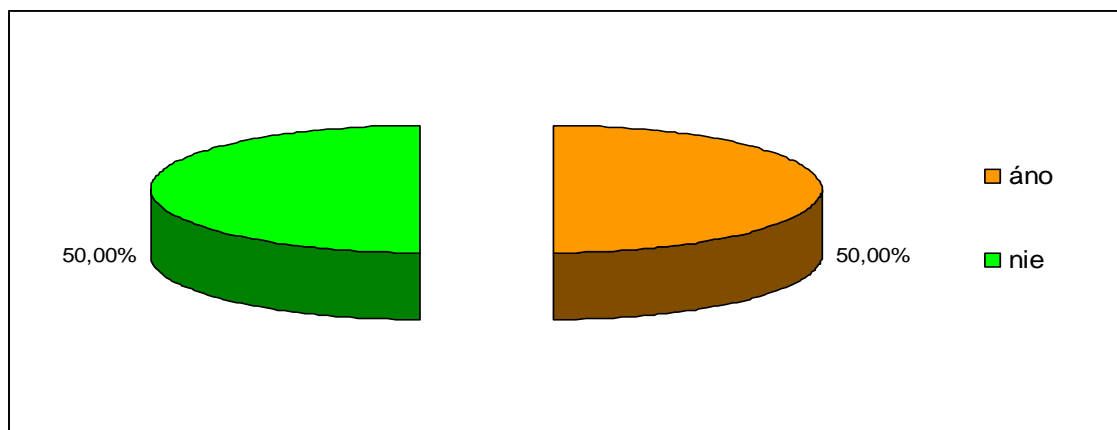
Otázka 15: Pracovali ste už v inom podniku?

Tab. 32: Štruktúra zamestnancov podľa toho, či už pracovali v inom podniku

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	12	50,00	11	52,38	1	33,33
nie	12	50,00	10	47,62	2	66,67

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 32



Presná polovica respondentov sa vyjadrila, že už má skúsenosti z pôsobenia v inom podniku. Zvyšných 50,00% zamestnancov útvaru RV ešte nemá skúsenosti s pôsobením v inom podnikateľskom subjekte.

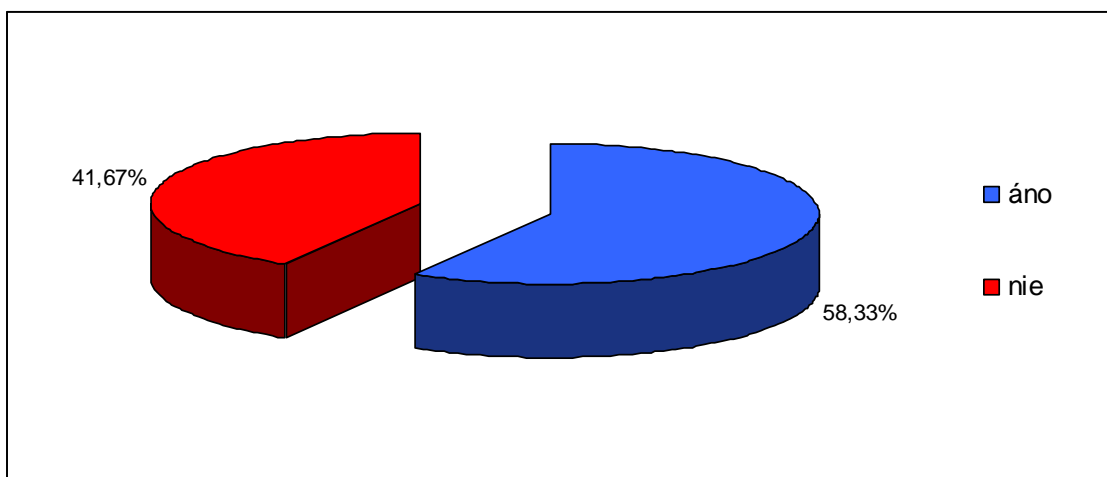
Otázka 16: Ak áno, myslíte si, že vo Vašom podniku je systém motivácie zamestnancov na lepšej úrovni, ako vo Vašom predošlom zamestnaní?

Tab. 33: Štruktúra respondentov podľa ich názoru na to, či je systém motivácie zamestnancov v ich podniku na lepšej úrovni, ako v ich predošlom zamestnaní

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	7	58,33	6	54,55	1	100,00
nie	5	41,67	5	45,46	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 33



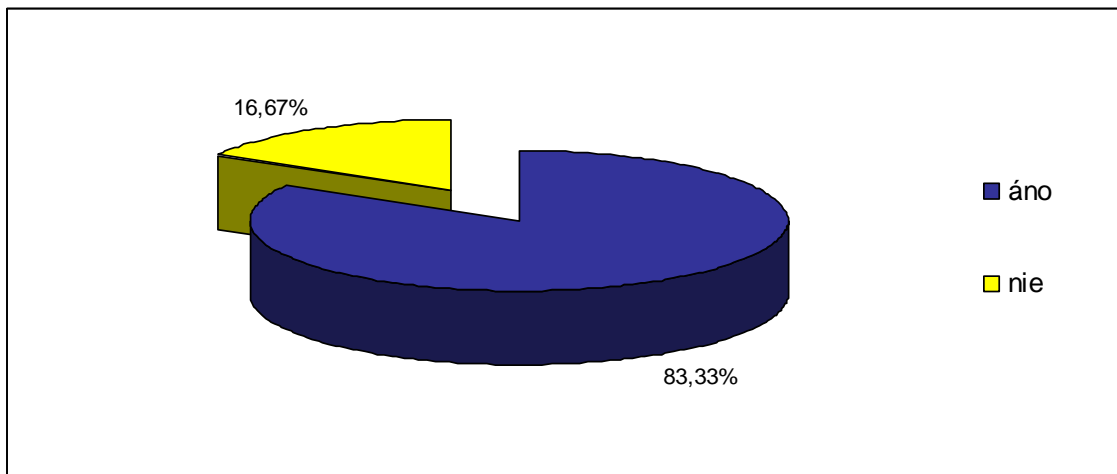
Na položenú otázku mohli odpovedať len tí zamestnanci útvaru RV, ktorí už pôsobili v inom podnikateľskom subjekte. Nadpolovičná väčšina zamestnancov útvaru RV sa vyjadrila, že v ich súčasnom podniku je systém motivácie na lepšej úrovni, než v predošlých podnikoch, v ktorých pôsobili v percentuálnom vyjadrení na úrovni 58,33%. Zvyšných 41,67% zamestnancov sa vyjadrilo, že systém motivácie zamestnancov bol na lepšej úrovni v ich predošlom zamestnaní.

Otázka 17: Je pre Vás motiváciou samotná práca v prospech Vášho podniku?

Tab. 34: Štruktúra zamestnancov podľa toho, či je pre nich motiváciou samotná práca v prospech ich podniku

Možnosť odpovede	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v%	počet	v%	počet	v%
áno	20	83,33	17	80,95	3	100,00
nie	4	16,67	4	19,05	0	0,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 34

Až 83,33% zamestnancov útvaru RV sa vyjadrilo, že je pre nich motiváciou samotná práca v prospech ich podniku. Tento fakt považujem taktiež za veľmi pozitívny, pretože tým zamestnanci dokazujú lojalitu voči svojmu podniku a vyjadrujú svoju spokojnosť s pôsobením v danom podnikateľskom subjekte. Našli sa však aj takí zamestnanci útvaru RV, ktorých nemotivuje samotná práca v prospech ich podniku v percentuálnom vyjadrení na úrovni 16,67%.

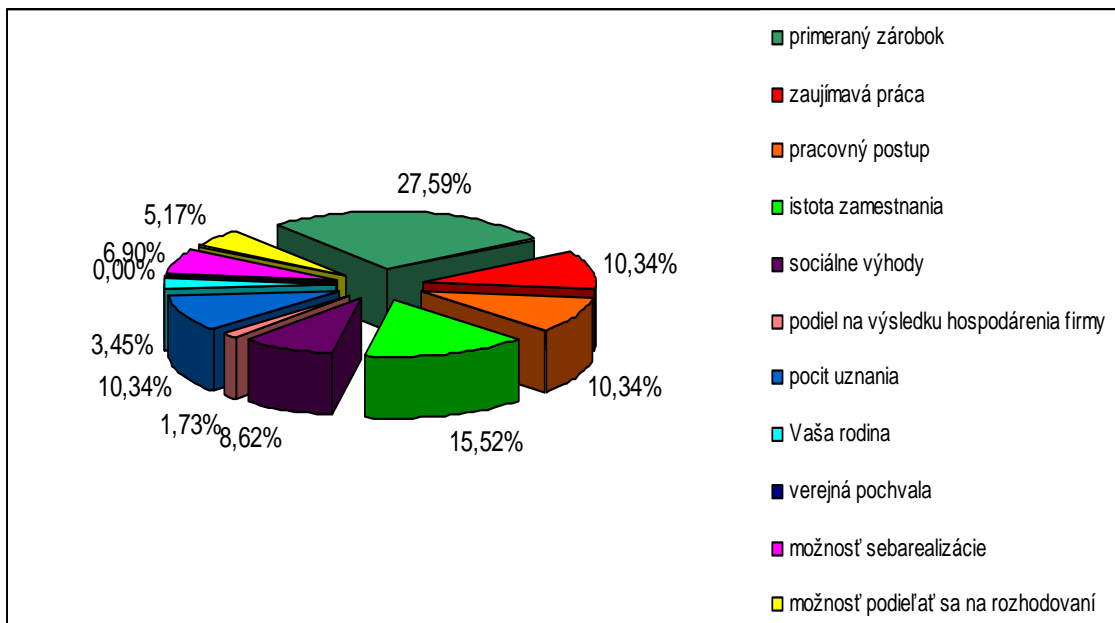
Otázka 18: Čo dokáže Vás osobne najlepšie motivovať?

Tab. 35: Štruktúra respondentov podľa motivačných faktorov, ktoré dokážu ich osobne najlepšie motivovať

Motivačné faktory	Počet respondentov		z toho: Muži		Ženy	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
primeraný zárobok	16	66,67	13	61,91	3	100,0
zaujímavá práca	6	25,00	4	19,05	2	66,67
pracovný postup	6	25,00	4	19,05	2	66,67
istota zamestnania	9	37,50	8	38,10	1	33,33
sociálne výhody	5	20,83	4	19,05	1	33,33
podiel na výsledku hospodárenia firmy	1	4,17	0	0,00	1	33,33
pocit uznania	6	25,00	4	19,05	2	66,67
Vaša rodina	2	8,33	1	4,76	1	33,33
verejná pochvala	0	0,00	0	0,00	0	0,00
možnosť seberealizácie	4	16,67	3	14,29	1	33,33
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	3	12,50	2	9,52	1	33,33

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 35



Zo získaných údajov môžem skonštatovať, že väčšina zamestnancov označila možnosť odpovede: primeraný zárobok v percentuálnom vyjadrení na úrovni 66,67%. Z toho vyplýva, že zamestnanci útvaru RV kladú na prvé miesto svoju mzdu, čo považujem za pochopiteľné. Za dôležité zistenie považujem aj fakt, že 37,50% zamestnancov označilo možnosť odpovede: istota zamestnania. V súčasnosti je bohužiaľ typické, že sa ľudia boja o svoju prácu a snažia sa udržať si ju za každú cenu. Je to spojené s vysokou úrovňou nezamestnanosti na Slovensku, ako aj s vysokou mierou neistoty, ktorá vyplýva z obáv, že sa súčasný stav ešte zhorší. Pre mňa osobne je prekvapujúcim zistenie, že len 8,33% respondentov je motivovaných svojou rodinou. Tento fakt hovorí o tom, že drvivá väčšina zamestnancov útvaru RV nie je rodinne založená.

4.3 Komparácia výsledkov

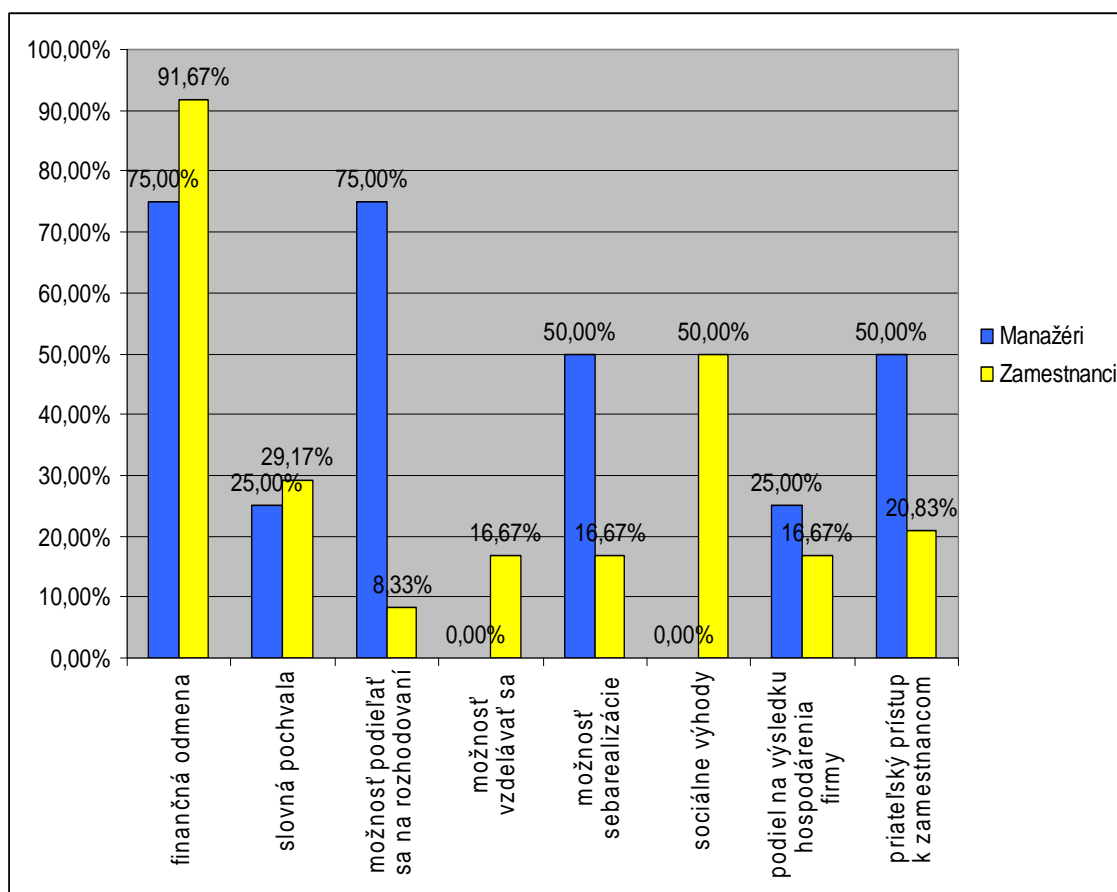
V nasledovnej tabuľke som porovnal odpovede manažérov na otázku: „Aké motivačné faktory používate vo vzťahu k Vaším zamestnancom?“ s odpoveďami zamestnancov útvaru RV na otázku: „Aké motivačné faktory by Vás viedli k zvýšeniu Vášho pracovného výkonu?“.

Tab. 36: Porovnanie odpovedí manažérov a zamestnancov útvaru RV na vyššie uvedené otázky

Motivačné faktory	Manažéri		Zamestnanci	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
finančná odmena	3	75,00	22	91,67
slovná pochvala	1	25,00	7	29,17
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	3	75,00	2	8,33
možnosť vzdelávať sa	0	0,00	4	16,67
možnosť seberealizácie	2	50,00	4	16,67
sociálne výhody	0	0,00	12	50,00
podiel na výsledku hospodárenia firmy	1	25,00	4	16,67
priateľský prístup k zamestnancom	2	50,00	5	20,83

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 36



Po komparácii údajov uvedených v tabuľke som zaznamenal veľké množstvo nerovností v odpovediach manažérov a ich zamestnancov na položené otázky. Až 75,00% manažérov motivuje svojich zamestnancov možnosťou podieľať sa na rozhodovaní, pritom len 8,33% zamestnancov to vedie k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti. Ďalší zásadný rozdiel vidím v tom, že manažéri vôbec nemotivujú svojich

zamestnancov formou sociálnych výhod, pritom až 50,00% zamestnancov by uplatňovanie tohto motivačného faktora viedlo k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti. Ďalšiu výraznú odchýlku vidím v tom, že 50,00% manažérov motivuje svojich zamestnancov možnosťou sebarealizácie, ale len 16,67% zamestnancov vedie tento motivačný faktor k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti. Presná polovica manažérov uplatňuje voči svojim zamestnancom priateľský prístup, pritom len 20,83% zamestnancov to vedie k zvýšeniu ich pracovného výkonu. Najmenšia odchýlka je pri uplatňovaní slovnej pochvaly. V tomto prípade využíva tento motivačný faktor 25,00% manažérov a 29,17% ich zamestnancov to vedie k zvýšeniu pracovnej výkonnosti. Najpoužívanejším motivačným faktorom zo strany manažérov je finančná odmena v percentuálnom vyjadrení až 75,00% . Tento motivačný faktor sa ukazuje byť veľmi efektívnym, pretože až 91,67% zamestnancov to vedie k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti.

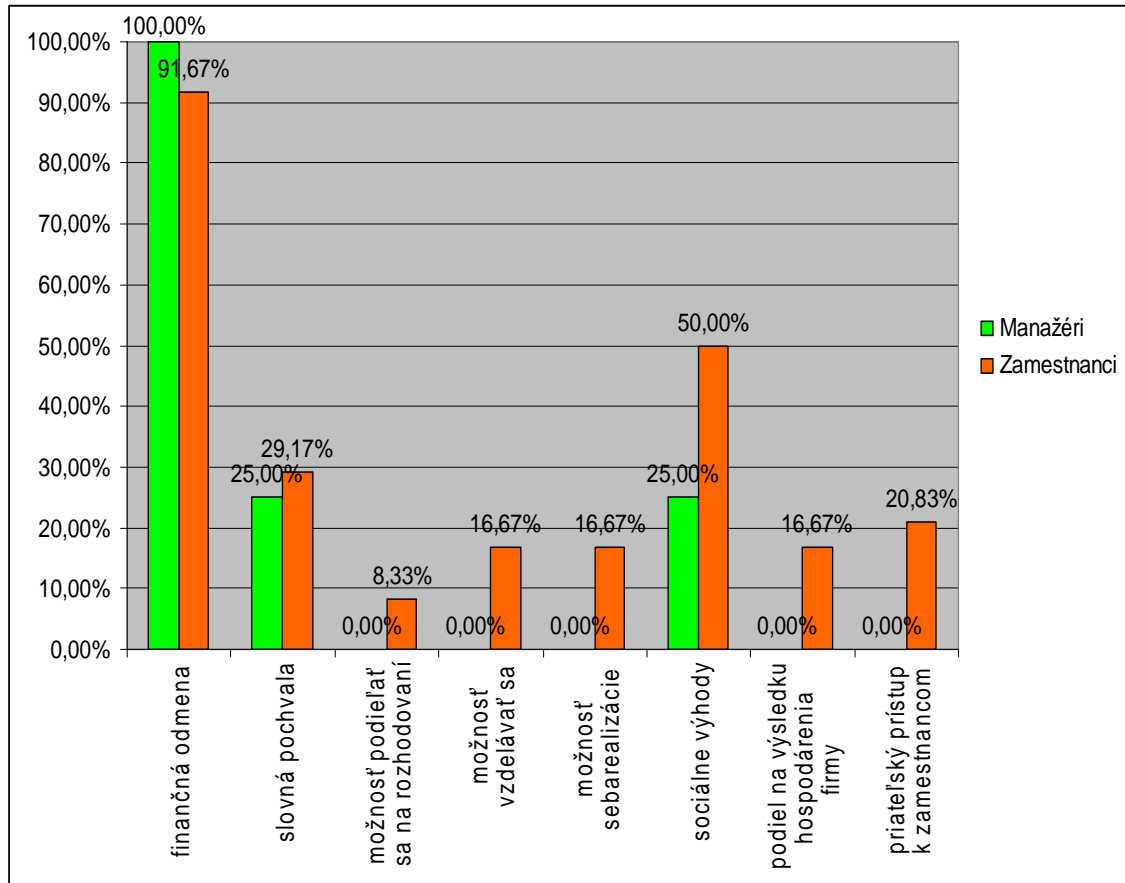
Nasledujúca tabuľka bola vytvorená za účelom porovnania odpovedí manažérov na otázku: „Aký motivačný faktor by mal podľa Vás najväčší účinok na Vašich zamestnancov?“ s odpoveďami zamestnancov útvaru RV na otázku: „Aké motivačné faktory by Vás viedli k zvýšeniu Vášho pracovného výkonu?“.

Tab. 37: Porovnanie odpovedí manažérov a zamestnancov útvaru RV na vyššie uvedené otázky

Motivačné faktory	Manažéri		Zamestnanci	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
finančná odmena	4	100,00	22	91,67
slovná pochvala	1	25,00	7	29,17
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	0	0,00	2	8,33
možnosť vzdelávať sa	0	0,00	4	16,67
možnosť sebarealizácie	0	0,00	4	16,67
sociálne výhody	1	25,00	12	50,00
podiel na výsledku hospodárenia firmy	0	0,00	4	16,67
priateľský prístup k zamestnancom	0	0,00	5	20,83

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 37



Ihneď po nahliadnutí do tabuľky je očividné, že sa zmenšili odchýlky. Všetci manažéri si myslia, že najväčší účinok na ich zamestnancov má finančná odmena. Toto zistenie sa prakticky zhoduje s odpoveďami zamestnancov útvaru RV, keďže až 91,67% z nich by viedlo uplatňovanie tohto motivačného faktora zo strany ich nadriadeného k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti. Ďalších 25,00% manažérov si myslí, že najväčší účinok na ich zamestnancov má slovná pochvala, čo sa prakticky zhoduje s názormi zamestnancov, keďže 29,17% z nich vedie implementácia tohto motivačného faktora zo strany ich manažérov k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti. Najväčšie nerovnosti vidím v implementácii sociálnych výhod, ako motivačného faktora. Túto možnosť odpovede označilo len 25,00% manažérov, pritom až 50,00% zamestnancov útvaru RV by uvítalo uplatňovanie tohto motivačného faktora. Ďalšiu výraznejšiu nerovnosť vidím v tom, že ani jeden z manažérov nepovažuje priateľský prístup k zamestnancom za účinný, pritom 20,83% zamestnancov vedie tento motivačný faktor k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti.

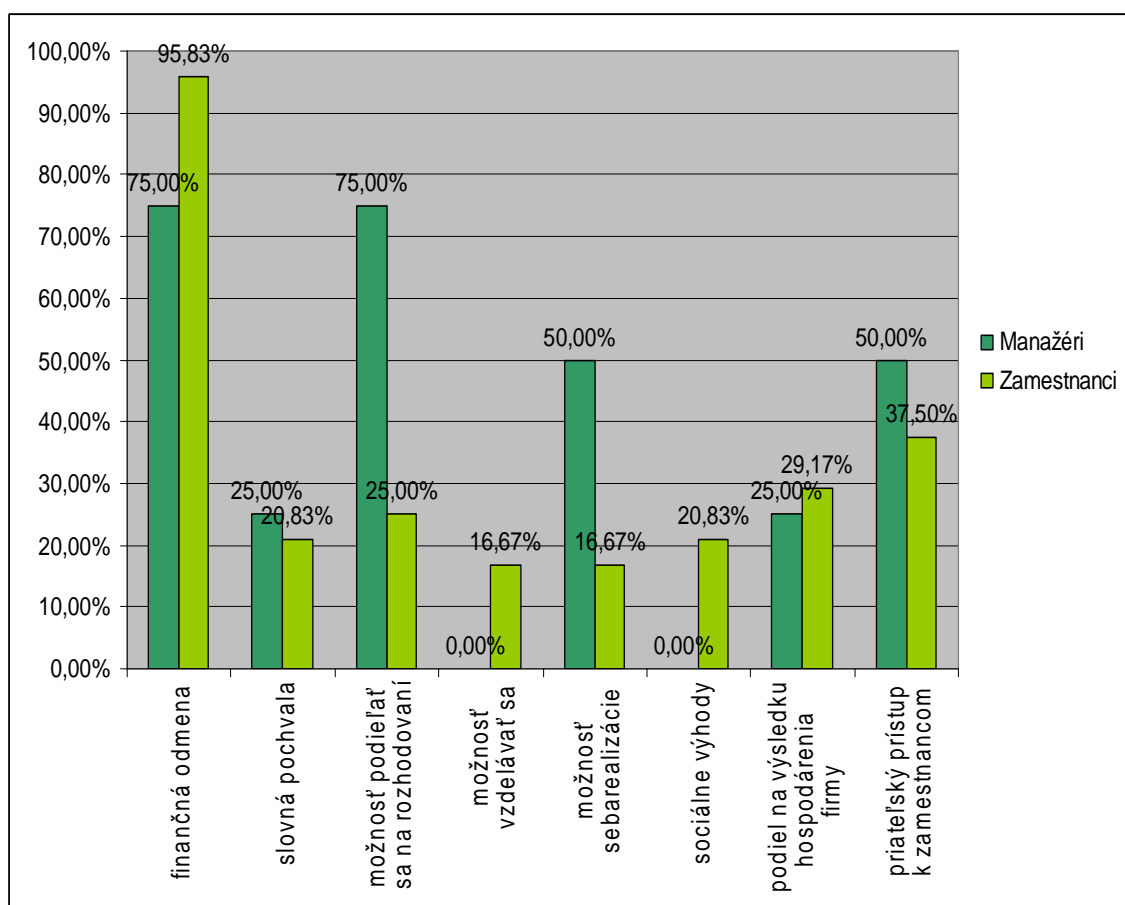
Táto tabuľka bola zameraná na porovnanie odpovedí manažérov na otázku: „Aké motivačné faktory používate vo vzťahu k Vaším zamestnancom?“ s odpoveďami zamestnancov útvaru RV na otázku: „Ak by ste Vy boli manažérom, aké motivačné faktory by ste uprednostňovali?“.

Tab. 38: Porovnanie odpovedí manažérov a zamestnancov útvaru RV na vyššie uvedené otázky

Motivačné faktory	Manažéri		Zamestnanci	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
finančná odmena	3	75,00	23	95,83
slovná pochvala	1	25,00	5	20,83
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	3	75,00	6	25,00
možnosť vzdelávať sa	0	0,00	4	16,67
možnosť seberealizácie	2	50,00	4	16,67
sociálne výhody	0	0,00	5	20,83
podiel na výsledku hospodárenia firmy	1	25,00	7	29,17
priateľský prístup k zamestnancom	2	50,00	9	37,50

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 38



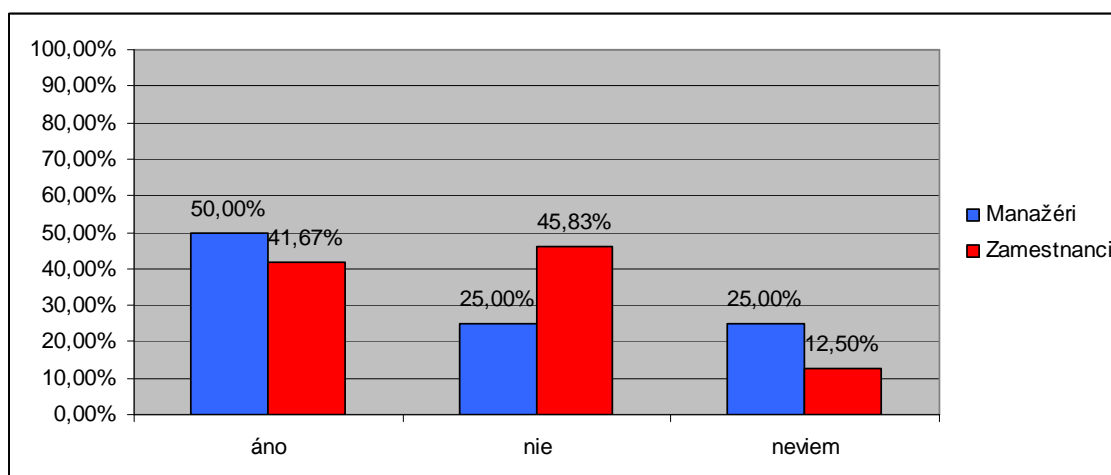
Pri porovnávaní odpovedí manažérov a zamestnancov útvaru RV na položené otázky som zaznamenal mnoho nerovností. Možnosť podieľať sa na rozhodovaní umožňuje svojim zamestnancom až 75,00% manažérov, pritom tento motivačný faktor by používalo len 25,00% zamestnancov útvaru RV, pokiaľ by pôsobili v manažérskej funkcii. Ďalší výrazný rozdiel je v implementácii možnosti sebarealizácie ako motivačného faktora zo strany manažérov. Tento motivačný faktor používa až 50,00% manažérov, ale len 16,67% zamestnancov by používalo tento motivačný faktor, pokiaľ by malo možnosť rozhodovať o implementácii motivačných faktorov. Najpoužívanejším motivačným faktorom zo strany manažérov je finančná odmena v percentuálnom vyjadrení až 75,00%. Tento motivačný faktor by bol najpoužívanejším aj zo strany zamestnancov útvaru RV, keby mali možnosť rozhodovať o implementácii motivačných faktorov v percentuálnom vyjadrení na úrovni až 95,83%. Minimálne rozdiely som si všimol pri používaní slovnej pochvaly ako motivačného faktora. Tento motivačný faktor používa 25,00% manažérov a používali by ho aj zamestnanci útvaru RV v percentuálnom vyjadrení na úrovni 20,83%. Možnosť podieľať sa na výsledku hospodárenia firmy umožňuje svojim zamestnancom 25,00% manažérov, pritom tento motivačný faktor by implementovalo 29,17% zamestnancov útvaru RV, pokiaľ by pôsobili vo funkcii manažéra.

V tejto tabuľke som porovnal odpovede manažérov a zamestnancov útvaru RV na otázku: „Myslíte si, že ste vhodne motivovaný/á?“.

Tab. 39: Porovnanie odpovedí manažérov a zamestnancov útvaru RV na vyššie uvedené otázky

Možnosti odpovede	Manažéri		Zamestnanci	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
áno	2	50,00	10	41,67
nie	1	25,00	11	45,83
neviem	1	25,00	3	12,50

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 39

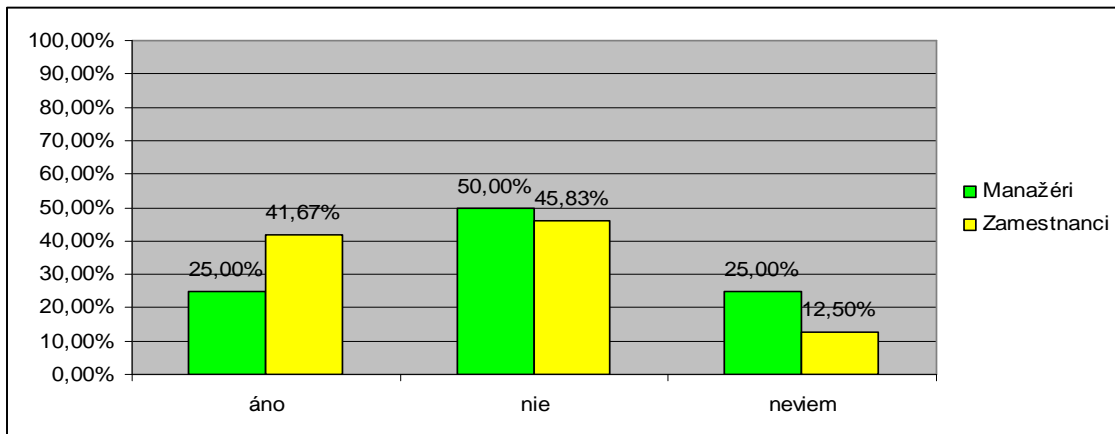
Vďaka komparácii odpovedí manažérov a zamestnancov útvaru RV na položenú otázku som dospel k záveru, že 50,00% manažérov je presvedčených o tom, že sú vhodne motivovaní. Na položenú otázku sa kladne vyjadrilo aj 41,67% zamestnancov útvaru RV. Výraznejší rozdiel nastal pri záporných odpovediach na položenú otázku, pričom 25,00% manažérov si myslí, že nie sú vhodne motivovaní. Negatívum vidím najmä v tom, že až 45,83% zamestnancov útvaru RV odpovedalo na položenú otázku záporne. To znamená, že takmer polovica zamestnancov útvaru RV nie je vhodne motivovaná, čo sa určite negatívne odzrkadľuje aj na ich pracovnej výkonnosti. Manažéri podniku by mali uvažovať o implementácii alternatívnych motivačných faktorov, ktorými by vhodne motivovali svojich zamestnancov. Na položenú otázku nevedelo odpovedať 25,00% manažérov a 12,50% zamestnancov útvaru RV.

V nasledujúcej tabuľke som uviedol komparáciu odpovedí manažérov na otázku: „Myslíte si, že sú Vaši zamestnanci dostatočne motivovaní?“ s odpoveďami zamestnancov útvaru RV na otázku: „Myslíte si, že ste vhodne motivovaný/á?“.

Tab. 40: Porovnanie odpovedí manažérov a zamestnancov útvaru RV na vyššie uvedené otázky

Možnosti odpovede	Manažéri		Zamestnanci	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
áno	1	25,00	10	41,67
nie	2	50,00	11	45,83
neviem	1	25,00	3	12,50

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 40

Po komparácii odpovedí manažérov a zamestnancov útvaru RV na položené otázky som zistil, že len 25,00% manažérov si myslí, že ich zamestnanci sú dostatočne motivovaní. Pritom až 41,67% zamestnancov útvaru RV odpovedalo na položenú otázku kladne. Čo sa týka záporných odpovedí na položené otázky, tak sa názory manažérov a zamestnancov útvaru RV prakticky zhodujú, pričom presná polovica manažérov je presvedčená, že ich zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní a 45,83% zamestnancov sa stotožňuje s týmto tvrdením. Na položenú otázku nevedelo odpovedať 25,00% manažérov a 12,50% zamestnancov útvaru RV.

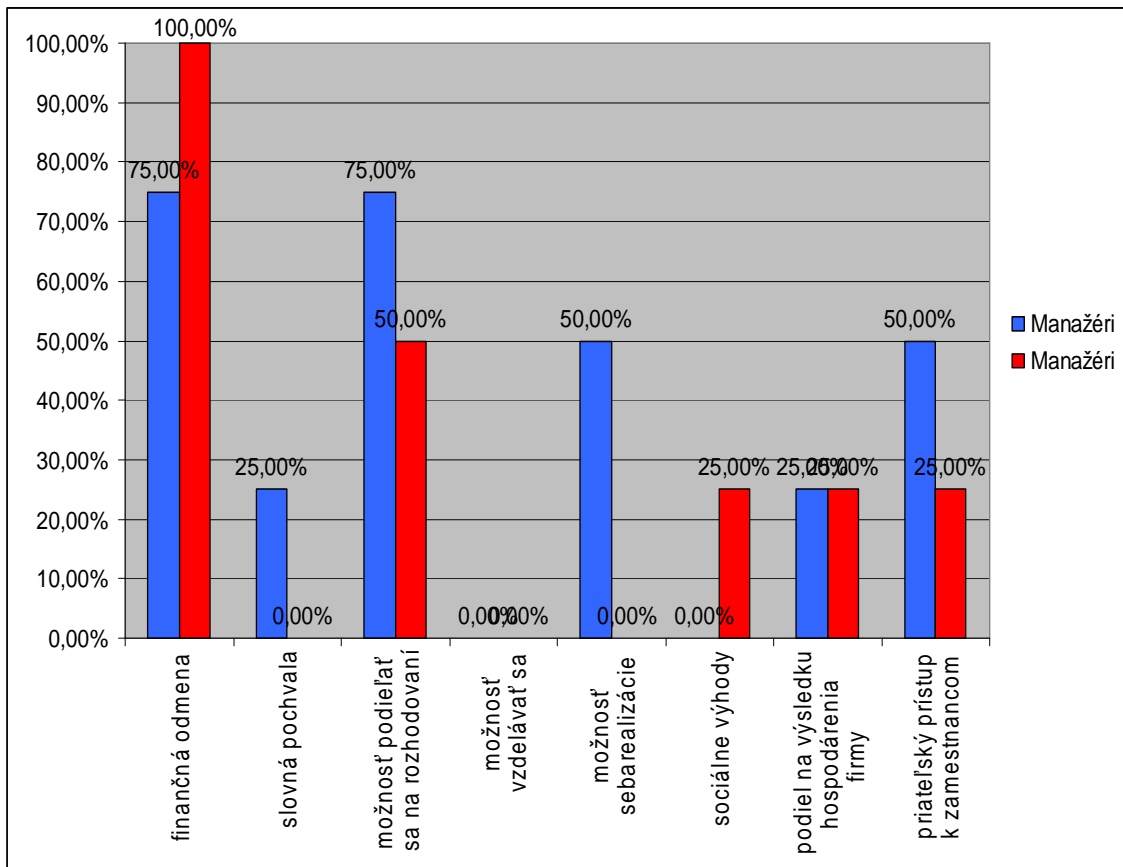
Nasledujúca tabuľka bola vytvorená pre komparáciu odpovedí manažérov na otázku: „Aké motivačné faktory používate vo vzťahu k Vaším zamestnancom?“ s odpoveďami manažérov na otázku: „Ktoré motivačné faktory považujete za najefektívnejšie?“.

Tab. 41: Porovnanie odpovedí manažérov a zamestnancov útvaru RV na vyššie uvedené otázky

Motivačné faktory	Manažéri		Zamestnanci	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
finančná odmena	3	75,00	4	100,00
slovná pochvala	1	25,00	0	0,00
možnosť podieľať sa na rozhodovaní	3	75,00	2	50,00
možnosť vzdelávať sa	0	0,00	0	0,00
možnosť seberealizácie	2	50,00	0	0,00
sociálne výhody	0	0,00	1	25,00
podiel na výsledku hospodárenia firmy	1	25,00	1	25,00
priateľský prístup k zamestnancom	2	50,00	1	25,00

Zdroj: vlastný dotazníkový prieskum

Obr. 41



Najvýraznejší rozdiel som zaznamenal pri používaní motivačného faktora: možnosť seberealizácie. Tento motivačný faktor používa až 50,00% manažérov, pritom ani jeden z manažérov ho nepovažuje za jeden z najefektívnejších motivačných faktorov. Za najefektívnejší motivačný faktor považujú všetci manažéri finančnú odmenu, ale v praxi ho používa len 75,00% manažérov. Takisto 75,00% manažérov umožňuje svojim zamestnancom podieľať sa na rozhodovaní, ale len 50,00% z nich zaradilo tento motivačný faktor medzi najefektívnejšie. Jediná zhoda v názoroch manažérov nastala pri označení odpovede: podiel na výsledku hospodárenia firmy. Zhodne po 25,00% manažérov používa tento motivačný faktor vo vzťahu k svojim zamestnancom a zároveň ho považuje za jeden z najefektívnejších motivačných faktorov.

Záver

Pri vypracovaní diplomovej práce som dospel k mnohým dôležitým záverom súvisiacim s hlavným cieľom. Navštívil som mnoho knižníc a nahliadol do mnohých odborných kníh zameraných na využitie motivácie a motivačných stratégií v riadení ľudských zdrojov. Podarilo sa mi nahromadiť pomerne veľké množstvo citácií rôznych autorov k riešenej problematike. Vďaka tomu som si mohol problematiku podrobne naštudovať a následne využiť nové vedomosti pri vypracovaní diplomovej práce.

Splnil som aj druhý čiastkový cieľ, keďže sa mi podarilo vytvoriť dotazníky s jasne a výstižne formulovanými otázkami, pomocou ktorých som zistil názory manažérov a ich zamestnancov na fungovanie systému motivácie v sledovanom podnikateľskom subjekte. Manažéri odpovedali na položené otázky mnohokrát úplne inak, než ich zamestnanci a s tým súvisí aj splnenie tretieho čiastkového cieľa diplomovej práce.

Podarilo sa mi odhaliť silné, ako aj slabé stránky systému motivácie v sledovanom podnikateľskom subjekte. V súvislosti so stanoveným hlavným cieľom diplomovej práce mala najväčší význam komparácia získaných údajov. Za pomoci použitia tejto metódy som dospel k mnohým prekvapivým záverom. Odhalil som mnoho nesúlador medzi názormi manažérov a názormi zamestnancov útvaru RV na danú problematiku. Zistil som, že mnoho manažérov používa motivačné faktory, ktoré niektorých zamestnancov vôbec nemotivujú k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti. Myslím si, že keby manažéri podniku nahliadli do uvedených tabuliek s údajmi, určite by prehodnotili svoje budúce rozhodnutia týkajúce sa implementácie niektorých motivačných faktorov vo vzťahu k svojim zamestnancom. Podarilo sa mi zistiť aj to, že nie všetci manažéri používajú motivačné faktory, ktoré považujú za najefektívnejšie.

Najpoužívanejšími motivačnými faktormi zo strany manažérov boli finančná odmena a možnosť podieľať sa na rozhodovaní. Čo sa týka používania finančnej odmeny, tak sa názory manažérov a zamestnancov útvaru RV prakticky zhodujú. Manažéri týmto motivačným faktorom často motivujú svojich zamestnancov a skoro všetci zamestnanci odpovedali, že ich to vedie k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti.

Taktiež skoro všetci zamestnanci útvaru RV by používali tento motivačný faktor za predpokladu, že by pôsobili v manažérskej funkcii. Je očividné, že to, čo fungovalo už pred vyše sto rokmi za čias F. W. Taylora, dokonale funguje vo výrobných podnikoch aj dnes. Motivácia zamestnancov výrobných podnikov finančnou odmenou sa aj po sto rokoch vývoja ukazuje ako najefektívnejšia. Podľa môjho názoru je to spôsobené tým, že väčšina zamestnancov výrobných podnikov by sa so svojim dosiahnutým vzdelaním neuplatnila na lepšie platených pracovných pozíciách, a preto jedinou možnosťou ako zlepšiť svoju finančnú situáciu je pre nich tvrdá práca za odmenu. Túto myšlienku podporuje aj fakt, že len minimálne množstvo zamestnancov útvaru RV v sledovanom podniku má ukončené vysokoškolské vzdelanie.

Možnosť podieľať sa na rozhodovaní je v sledovanom podniku tiež intenzívne používaným motivačným faktorom zo strany manažérov. Paradoxné je, že len minimum zamestnancov vedie tento motivačný faktor k zvýšeniu ich pracovnej výkonnosti. Manažérom by som odporučil tento motivačný faktor používať len minimálne, pretože je očividné, že možnosť prejaviť iniciatívu pri rozhodovaní zamestnancov útvaru RV prakticky vôbec nemotivuje. Zamestnanci sú podľa môjho názoru zvyknutí plniť príkazy zhora a ak aj majú možnosť podieľať sa na rozhodovaní, tak ich to nemotivuje k zvýšeniu pracovnej výkonnosti. Toto tvrdenie podporuje aj fakt, že len štvrtina zamestnancov útvaru RV by používala tento motivačný faktor, pokiaľ by pôsobila v manažérskej funkcii.

Odpovede manažérov na otázku, čo by podľa nich malo najväčší účinok na ich zamestnancov sa prakticky zhodujú s odpoveďami zamestnancov na podobne formulovanú otázku. Nastáva tu teda otázka, prečo manažéri nepoužívajú tie motivačné faktory, o ktorých si myslia, že by mali najväčší účinok na ich zamestnancov? Podľa môjho názoru je to spôsobené buď neochotou zo strany manažérov zavádzať nové motivačné faktory, alebo sa to týka nedostatku financií, ktoré by boli potrebné pre implementáciu nových motivačných faktorov. Som si vedomý toho, že implementácia niektorých motivačných faktorov by bola pomerne finančne náročná najmä teraz, keď podnikateľské subjekty pôsobiace v poľnohospodárstve musia preratúvať každý cent. Zároveň som však presvedčený o tom, že ich implementácia by sa pozitívne odrazila na výsledku hospodárenia podniku, ako dôsledok zvýšenia produktivity práce zamestnancov.

Za nedostatok považujem aj fakt, že vysoké percento manažérov ešte neabsolvovalo školenie zamerané na motiváciu zamestnancov. Podľa môjho názoru by mal dobrý manažér neustále vyhľadávať nové spôsoby, ako motivovať svojich zamestnancov. Na školeniach zameraných na motiváciu zamestnancov by sa dozvedeli o nových prevratných metódach motivácie zamestnancov, ktoré sú používané v špičkových svetoznámych spoločnostiach. Mojim ďalším návrhom pre manažérov je vytvorenie poznámkového bloku o každom zamestnancovi podniku. Poznámkový blok by obsahoval informácie o správaní zamestnancov v rôznych situáciách, o ich prístupe k práci, o motivačných faktoroch, ktoré na nich pozitívne pôsobia a pod. Som si vedomý toho, že časový rámec vytvorenia takého poznámkového bloku o každom zamestnancovi je pomerne dlhý a manažéri podnikov majú veľmi nabitý program. Ak by si však našli čas a postupne doplňali informácie o zamestnancoch do jednotlivých poznámkových blokov, som presvedčený o tom, že by ľahšie dosahovali stanovené ciele, pretože by presne vedeli ako motivovať jednotlivých zamestnancov k zvýšeniu ich pracovného výkonu. Určite by sa to pozitívne odrazilo aj na ukazovateľoch produktivity práce.

Za pozitívne považujem zistenie, že drvivá väčšina zamestnancov útvaru RV je motivovaná prácou v prospech podniku. Zamestnanci tým podľa mňa dali jasne najavo, že sú spokojní so svojim pôsobením v sledovanom podniku a, že sú lojálni voči svojmu zamestnávateľovi.

Z celkového hľadiska môžem skonštatovať, že sa mi podarilo splniť hlavný cieľ diplomovej práce. Podľa môjho názoru nie je systém motivácie v sledovanom podnikateľskom subjekte na optimálnej úrovni. Zároveň však musím skonštatovať, že nie je ani na nedostatočnej úrovni. V každom systéme motivácie sa nájdu silné aj slabé stránky a záleží len od schopností manažérov, či dokážu eliminovať nedostatky. Ja osobne som presvedčený o tom, že v sledovanom podnikateľskom subjekte budú manažéri problematike motivácie a motivačných stratégií venovať vysokú pozornosť. Toto presvedčenie podporujú aj vyjadrenia generálneho riaditeľa spoločnosti pána Ing. Vladimíra Chovana, ktorý už niekoľkokrát vyhlásil, že urobí všetko preto, aby sa ukazovatele produktivity práce v jeho podniku neustále zlepšovali.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
3. BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. DOLANSKÝ, Václav – MĚKOTA, Vladimír – NĚMEC, Vladimír. 1996. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5
5. DONNELLY, James H. – GIBSON, James L. – IVANCEVICH John M. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. EVANGELU, Jaroslava Ester. 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6
7. FUCHSOVÁ, Katarína – KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1
8. GOZORA, Vladimír. 2000. *Podnikový manažment*. 2. nezmenené vyd. Nitra : SPU, 2000. 193 s. ISBN 80-7137-690-6
9. HELLER, Robert. 2005. *Príručka manažéra*. Bratislava : Vydavateľstvo Ikar, a.s., 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X
10. HELLER, Robert. 1998. *Úspešná motivácia*. 1. slovenské vyd. Bratislava : Slovart, s.r.o., 2001. 72 s. ISBN 80-7145-556-3

11. HUDÁK, Jozef – TÖRÖK, Ján – VICEN, Michal. 2001. *Manažment*. 2. nezmenené vyd. Nitra : SPU, 2001. 132 s. ISBN 80-7137-832-1
12. CHARNEY, Cy. 1995. *Príručka manažéra*. Košice : VSŽ INFOCONSULT, spol. s.r.o., 1995. 217 s. ISBN 80-967394-0-9
13. CHARVÁT, Jaroslav. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6
14. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5
15. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5
16. KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava : Iura Edition, spol. s.r.o., 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7
17. KASSAY, Štefan. 2001. *Podnik svetovej triedy*. Nové Zámky : Strateg, 2001, 374 s. ISBN 80-88988-06-03
18. KOUBEK, Josef. 1995. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
19. LOKŠA, Jozef. 2007. *Základy sociálnej psychológie*. 1. vyd. Ružomberok : Edičné stredisko pedagogickej fakulty KU, 2007. 274 s. ISBN 978-80-8084-173-7
20. LOKŠOVÁ, Irena – LOKŠA, Jozef. 2006. *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole*. Praha : Vydavateľstvo PORTÁL, s.r.o., 2006. 200 s. ISBN 80-7178-205-X
21. MAJTÁN, Miroslav. 2009. *Projektový manažment*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Sprint dva, 2009. 299 s. ISBN 978-80-89393-05-3

22. MALEJČÍK, Albín. 2007. *Základy manažmentu*. 2. nezmenené vyd. Nitra : SPU, 2007. 143 s. ISBN 978-80-8069-865-2
23. MEIER, Rolf. 2009. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2
24. MIŽIČKOVÁ, Ludmila – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2009. *Manažment*. 3. nezmenené vyd. Nitra : SPU, 2009. 102 s. ISBN 978-80-552-0164-1
25. MIŽIČKOVÁ, Ludmila – ŠIMO, Dušan – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2005. *Základy manažmentu*. 2. nezmenené vyd. Nitra : SPU, 2005. 95 s. ISBN 80-8069-608-X
26. NIERMEYER, Rainer – SEYFFERT, Manuel. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7
27. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
28. PLAMÍNEK, Jiří. 2010. *Tajemství motivace*. 2. doplnené vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7
29. PLAMÍNEK, Jiří. 2007. *Tajemství motivacei*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7
30. PLAMÍNEK, Jiří. 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5
31. PORVAZNÍK, Ján. 1999. *Celostný manažment*. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9
32. PROVAZNÍK, Vladimír – KOMÁRKOVÁ, Ružena. 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha : EO VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

33. REBER, Arthur S. 1985. *Dictionary of Psychology*. London: Penguin Books, 1985. ISBN 9780140510799
34. REHÁK, Rudolf. 2003. *Manažment v sociálnej práci*. Bratislava : Slovak Academic Press, s.r.o., 2003. 48 s. ISBN 80-89104-15-0
35. ŘÍČAN, Pavel. 2007. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1174-4
36. STÝBLO, Jiří. 1993. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4
37. STÝBLO, Jiří. 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992. 72 s. ISBN 80-85603-05-5
38. SZARKOVÁ, Miroslava. 2007. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2. doplnené vyd. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT, 2007. 286 s. ISBN 80-89085-77-6
39. TEPPER, Bruce B. 1996. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1996. 112 s. ISBN 80-7169-347-2
40. TRPIŠOVSKÁ, Dobromila. 1996. *Úvod do psychologie*. Ústí nad Labem : Univerzita J.E. Purkyně, 1996. 94 s. ISBN 80-7044-123-2
41. TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
42. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2008. *Manažment ľudských zdrojov*. 5. nezmenené vyd. Nitra : SPU, 2008. 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6
43. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 1997. *Manažment ľudských zdrojov*. 2. nezmenené vyd. Nitra : SPU, 1997. ISBN 80-7137-415-6

44. VOJTKOVIČ, Sergej a kol. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : Vydavateľstvo IRIS, 2008. 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4

45. ZADRAŽILOVÁ, Dana – KHELEROVÁ, Vladimíra. 1994. *Management obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1994. 293 s. ISBN 80-85623-72-2

46. JANKU, Jana. 2007. Agropartner buduje viac pilierov svojej ekonomiky. In *Ročenka Top agro 2007/2008*, 2007, s. 48.

47. Detailný výpis subjektu AGROPARTNER, spol. s.r.o. . 2011 [online] Bratislava : ORSR, aktualizované 2011. [cit. 2011-04-07]. Dostupné na: <<http://www.or.sk/ordet.lasso?t=b22a3e438054c1ff>>.

Zoznam príloh

Príloha 1: Dotazník – verzia manažér

Príloha 2: Dotazník – verzia zamestnanec

Príloha 3: Kódovník – verzia manažér

Príloha 4: Kódovník – verzia zamestnanec

7. Aké motivačné faktory používate vo vzťahu k Vaším zamestnancom?

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| a) finančná odmena | e) možnosť seberealizácie |
| b) slovná pochvala | f) sociálne výhody |
| c) možnosť podieľať sa na rozhodovaní | g) podiel na výsledku hosp. firmy |
| d) možnosť vzdelávať sa | h) priateľský prístup k zamest. |

8. Ktoré motivačné faktory považujete za najefektívnejšie?

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| a) finančná odmena | e) možnosť seberealizácie |
| b) slovná pochvala | f) sociálne výhody |
| c) možnosť podieľať sa na rozhodovaní | g) podiel na výsledku hosp. firmy |
| d) možnosť vzdelávať sa | h) priateľský prístup k zamest. |

9. Myslíte si, že motivačné faktory, ktoré uplatňujete, zvyšujú pracovnú výkonnosť Vašich zamestnancov?

- | | | | |
|--------|--------------|--------|-----------|
| a) áno | b) čiastočne | c) nie | d) neviem |
|--------|--------------|--------|-----------|

10. Aký motivačný faktor by mal podľa Vás najväčší účinok na Vašich zamestnancov?

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| a) finančná odmena | e) možnosť seberealizácie |
| b) slovná pochvala | f) sociálne výhody |
| c) možnosť podieľať sa na rozhodovaní | g) podiel na výsledku hosp. firmy |
| d) možnosť vzdelávať sa | h) priateľský prístup k zamest. |

11. Myslíte si, že sú Vaši zamestnanci dostatočne motivovaní?

- | | | |
|--------|--------|-----------|
| a) áno | b) nie | c) neviem |
|--------|--------|-----------|

12. Myslíte si, že Vami zvolené motivačné faktory sú optimálne?

- | | | |
|--------|--------|-----------|
| a) áno | b) nie | c) neviem |
|--------|--------|-----------|

13. Absolvovali ste už školenie zamerané na motiváciu zamestnancov?

- | | |
|--------|--------|
| a) áno | b) nie |
|--------|--------|

6. Myslíte si, že Váš nadriadený využíva na motiváciu vhodné motivačné faktory?

- a) áno b) nie c) neviem

7. Aké motivačné faktory využíva najčastejšie Váš nadriadený?

- a) finančná odmena e) možnosť seberealizácie
b) slovná pochvala f) sociálne výhody
c) možnosť podieľať sa na rozhodovaní g) podiel na výsledku hosp. firmy
d) možnosť vzdelávať sa h) priateľský prístup k zamest.

8. Aké motivačné faktory by Vás viedli k zvýšeniu Vášho pracovného výkonu?

- a) finančná odmena e) možnosti seberealizácie
b) slovná pochvala f) sociálne výhody
c) podieľanie sa na rozhodovaní g) podiel na výsledku hosp. firmy
d) možnosti vzdelávania sa h) priateľský prístup k zamest.

9. Myslíte si, že ste vhodne motivovaný/á?

- a) áno b) nie c) neviem

10. Ak by ste Vy boli manažérom, aké motivačné faktory by ste uprednostňovali?

- a) finančná odmena e) možnosti seberealizácie
b) slovná pochvala f) sociálne výhody
c) podieľanie sa na rozhodovaní g) podiel na výsledku hosp. firmy
d) možnosti vzdelávania sa h) priateľský prístup k zamest.

11. Ste spokojný/á so spôsobom motivácie zo strany Vášho nadriadeného?

- a) áno b) nie

12. Zvyšujú uplatňované motivačné faktory Vašu pracovnú výkonnosť?

- a) áno b) nie

13. Snažíte sa pri práci motivovať Vašich spolupracovníkov?

- a) áno vždy b) občas áno c) vôbec

Príloha 3

otázka	kódovanie odpovede	kód
1. Pohlavie	a) muž	0
	b) žena	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
2. Vek	a) 18-25	0
	b) 26-35	1
	c) 36-45	2
	d) 46 a viac	3
otázka	kódovanie odpovede	kód
3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	a) základné	0
	b) stredoškolské s maturitou	1
	c) stredoškolské bez maturity	2
	d) nadstavbové/vyššie odborné vzdelanie	3
	e) vysokoškolské I. stupňa	4
	f) vysokoškolské II. stupňa	5
	g) vysokoškolské III. stupňa	6
otázka	kódovanie odpovede	kód
4. Koľko rokov pôsobíte v manažérskej funkcii?	a) 0-5	0
	b) 6-10	1
	c) 11-15	2
	d) 16 a viac	3
otázka	kódovanie odpovede	kód
5. Myslíte si, že ako manažér venujete problematike motivácie zamestnancov adekvátnu pozornosť?	a) áno	0
	b) nie	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
6. Akú dôležitosť pripisujete motivácii v riadiacej praxi?	a) veľmi vysoká	0
	b) vysoká	1
	c) nízka	2
	d) veľmi nízka	3
otázka	kódovanie odpovede	kód
7. Aké motivačné faktory používate vo vzťahu k Vaším zamestnancom?	a) finančná odmena	0
	b) slovná pochvala	1
	c) možnosť podieľať sa na rozhodovaní	2
	d) možnosť vzdelávať sa	3
	e) možnosť sebarealizácie	4
	f) sociálne výhody	5
	g) podiel na výsledku hospodárenia firmy	6
	h) priateľský prístup k zamestnancom	7

otázka	kódovanie odpovede	kód
8. Ktoré motivačné faktory považujete za najefektívnejšie?	a) finančná odmena	0
	b) slovná pochvala	1
	c) možnosť podieľať sa na rozhodovaní	2
	d) možnosť vzdelávať sa	3
	e) možnosť seberealizácie	4
	f) sociálne výhody	5
	g) podiel na výsledku hospodárenia firmy	6
	h) priateľský prístup k zamestnancom	7
otázka	kódovanie odpovede	kód
9. Myslíte si, že motivačné faktory, ktoré uplatňujete, zvyšujú pracovnú výkonnosť Vašich zamestnancov?	a) áno	0
	b) čiastočne	1
	c) nie	2
	d) neviem	3
otázka	kódovanie odpovede	kód
10. Aký motivačný faktor by mal podľa Vás najväčší účinok na Vašich zamestnancov?	a) finančná odmena	0
	b) slovná pochvala	1
	c) možnosť podieľať sa na rozhodovaní	2
	d) možnosť vzdelávať sa	3
	e) možnosť seberealizácie	4
	f) sociálne výhody	5
	g) podiel na výsledku hospodárenia firmy	6
	h) priateľský prístup k zamestnancom	7
otázka	kódovanie odpovede	kód
11. Myslíte si, že sú Vaši zamestnanci dostatočne motivovaní?	a) áno	0
	b) nie	1
	c) neviem	2
otázka	kódovanie odpovede	kód
12. Myslíte si, že Vami zvolené motivačné faktory sú optimálne?	a) áno	0
	b) nie	1
	c) neviem	2
otázka	kódovanie odpovede	kód
13. Absolvovali ste už školenie zamerané na motiváciu zamestnancov?	a) áno	0
	b) nie	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
14. Čo dokáže Vás osobne najlepšie motivovať?	a) vysoký zárobok	0
	b) pracovná istota	1
	c) možnosť seberealizácie	2
	d) pocit uznania	3
	e) Vaša rodina	4
	f) ocenenie vykonanej práce	5
	g) zaujímavosť práce	6
	h) napredovanie Vášho podniku	7
	ch) dosiahnutie dominantného postavenia Vášho podniku na trhu	8

otázka	kódovanie odpovede	kód
15. Myslíte si, že ste vhodne motivovaný?	a) áno	0
	b) nie	1
	c) neviem	2
otázka	kódovanie odpovede	kód
16. Aký prístup volíte pri motivácii Vašich zamestnancov?	a) individuálny	0
	b) kolektívny	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
17. Uvažujete o implementácii ďalších motivačných faktorov?	a) áno	0
	b) nie	1

Príloha 4

otázka	kódovanie odpovede	kód
1. Pohlavie	a) muž	0
	b) žena	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
2. Vek	a) 18-25	0
	b) 26-35	1
	c) 36-45	2
	d) 46 a viac	3
otázka	kódovanie odpovede	kód
3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	a) základné	0
	b) stredoškolské s maturitou	1
	c) stredoškolské bez maturity	2
	d) nadstavbové/vyššie odborné vzdelanie	3
	e) vysokoškolské I. stupňa	4
	f) vysokoškolské II. stupňa	5
	g) vysokoškolské III. stupňa	6
otázka	kódovanie odpovede	kód
4. Koľko rokov pracujete vo Vašom podniku?	a) 0-5	0
	b) 6-10	1
	c) 11-15	2
	d) 16-20	3
	e) 21 a viac	4
otázka	kódovanie odpovede	kód
5. Myslíte si, že Váš nadriadený venuje problematike motivácie zamestnancov adekvátnu pozornosť?	a) áno	0
	b) nie	1
	c) neviem	2
otázka	kódovanie odpovede	kód
6. Myslíte si, že Váš nadriadený využíva na motiváciu vhodné motivačné faktory?	a) áno	0
	b) nie	1
	c) neviem	2
otázka	kódovanie odpovede	kód
7. Aké motivačné faktory využíva najčastejšie Váš nadriadený?	a) finančná odmena	0
	b) slovná pochvala	1
	c) možnosť podieľať sa na rozhodovaní	2
	d) možnosť vzdelávať sa	3
	e) možnosť seberealizácie	4
	f) sociálne výhody	5
	g) podiel na výsledku hospodárenia firmy	6
	h) priateľský prístup k zamestnancom	7

otázka	kódovanie odpovede	kód
8. Aké motivačné faktory by Vás viedli k zvýšeniu Vášho pracovného výkonu?	a) finančná odmena	0
	b) slovná pochvala	1
	c) podieľanie sa na rozhodovaní	2
	d) možnosti vzdelávania sa	3
	e) možnosti seberealizácie	4
	f) sociálne výhody	5
	g) podiel na hospodárskom výsledku firmy	6
	h) priateľský prístup k zamestnancom	7
otázka	kódovanie odpovede	kód
9. Myslíte si, že ste vhodne motivovaný/á?	a) áno	0
	b) nie	1
	c) neviem	2
otázka	kódovanie odpovede	kód
10. Ak by ste Vy boli manažérom, aké motivačné faktory by ste uprednostňovali?	a) finančná odmena	0
	b) slovná pochvala	1
	c) podieľanie sa na rozhodovaní	2
	d) možnosti vzdelávania sa	3
	e) možnosti seberealizácie	4
	f) sociálne výhody	5
	g) podiel na hospodárskom výsledku firmy	6
	h) priateľský prístup k zamestnancom	7
otázka	kódovanie odpovede	kód
11. Ste spokojný/á so spôsobom motivácie zo strany Vášho nadriadeného?	a) áno	0
	b) nie	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
12. Zvyšujú uplatňované formy motivácie Vašu pracovnú výkonnosť?	a) áno	0
	b) nie	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
13. Snažíte sa pri práci motivovať Vašich spolupracovníkov?	a) áno vždy	0
	b) občas áno	1
	c) vôbec	2
otázka	kódovanie odpovede	kód
14. Ste už motivovaný/á zo strany Vašich spolupracovníkov?	a) áno	0
	b) nie	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
15. Pracovali ste už v inom podniku?	a) áno	0
	b) nie	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
16. Ak áno, myslíte si, že vo Vašom podniku je systém motivácie zamestnancov na lepšej úrovni, ako vo Vašom predošlom zamestnaní?	a) áno	0
	b) nie	1

otázka	kódovanie odpovede	kód
17. Je pre Vás motiváciou samotná práca v prospech Vášho podniku?	a) áno	0
	b) nie	1
otázka	kódovanie odpovede	kód
18. Čo dokáže Vás osobne najlepšie motivovať?	a) primeraný zárobok	0
	b) zaujímavá práca	1
	c) pracovný postup	2
	d) istota zamestnania	3
	e) sociálne výhody	4
	f) podiel na výsledku hospodárenia firmy	5
	g) pocit uznania	6
	h) Vaša rodina	7
	ch) verejná pochvala	8
	i) možnosť seberealizácie	9
	j) možnosť podieľať sa na rozhodovaní	10