

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V
NITRE**

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1129891

MOTIVÁCIA A JEJ VÝZNAM V MANAŽMENTE

2011

Ingrida Šutková

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

MOTIVÁCIA A JEJ VÝZNAM V MANAŽMENTE

(Bakalárska práca)

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	6284700 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Doc. Ing. Albín Malejčík, CSc.

Nitra 2011

Ingrida Šutková

Čestné vyhlásenie

Dolupodpísaná Ingrida Šutková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Motivácia a jej význam v manažmente“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre, 10. Apríla 2011

Ingrida Šutková

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem poďakovanie p. doc. Ing. Albínovi Malejčikovi CSc. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

V Nitre, apríl 2011

Ingrida Šutková

ABSTRAKT

ŠUTKOVÁ, I., : Motivácia a jej význam v manažmente (bakalárska práca)

Štúdium motivácie má ústredný význam pre pochopenie osobnosti. Správanie osobnosti je výberové. Práve motivácia rozhoduje o tom, ako sa človek bude správať a akým výsledkom bude jednať. Človek je aktívna a reaktívna bytosť, ktorá sa svetu nielen prispôsobuje, ale ho aj mení. Všetky jeho motívy sú vo vzťahu k vonkajšiemu, predovšetkým sociálnemu prostrediu. Cieľom motivácie zamestnancov je dosiahnutie trvale vysokého výkonu ich práce. Motivácia aktivizuje ľudí smerom, ktorým chceme, aby boli schopní podať požadovaný výkon a tak dosiahli stanovený výsledok. Motivácia musí prísť z vnútra jedinca a je na ňom, akým spôsobom ju prijme. Jednotlivci sa líšia svojím vlastným presvedčením a pocitmi, každý z nás potrebuje k úspechu iný podnet, ktorý by nás hnal dopredu. Súčasťou pracovného procesu je pracovná motivácia, ktorá stimuluje konanie ľudí. Sú to dôvody, podnety, ktoré povzbudzujú človeka k pracovnej činnosti, a tým k dosiahnutiu svojho cieľa.

V mojej bakalárskej práci sa venujem problematike motivácie, stimulácie, poukazujem na motivačné nástroje, ktoré slúžia ako impulzy pracovníkov k dosahovaniu vyšších a kvalitnejších výkonov. V ďalšej časti sa venujem teóriám motivácie pracovníkov. Pre svoju bakalársku prácu som si vybrala spoločnosť ETOS SOFT s. r. o., ktorá sa už dlhé roky zaoberá vývojom softwarových riešení pre spoločnosti v oblasti potravinárstva. V práci som popísala motivačný program spoločnosti a pomocou dotazníka som uskutočnila prieskum, ktorý sa dotýka motivácie zamestnancov. Na záver som výsledky mojej práce zhodnotila a doplnila ich o vlastné postrehy a zlepšenia, ktoré by spoločnosti mohli v budúcnosti pomôcť.

Kľúčové slová:

motivácia

stimulácia

pracovná motivácia

motivačné nástroje

faktory motivácie

ABSTRACT

ŠUTKOVÁ, I., : Motivation and its importance in the management (bachelor thesis)

The study of motivation is central to understanding personality. Behavior is the selection of personality. Intrinsic motivation decides how a person will behave and what result will act. Human is active and reactive creature who not only adapts to the world, but it also varies. All motives are related to external, especially social environment. The aim of motivating employees is to achieve consistently high performance of their work. Motivation activates people towards our goals, to be able to give the required performance and to achieve specified results. Motivation must come from within the individual and it is up to him or her, in what way it takes. Individuals differ in their own beliefs and feelings, each of us needs to the success a different initiative, which would drove us forward. Part of the work process is a motivation that stimulates people management. These are the reasons, incentives that encourage people to work activities and thus achieving their goals.

My bachelor thesis is dedicated to issues of motivation, incentive, pointing out the motivational tools that serve as incentives for workers to higher achievement and better performance. The next section is dedicated to the theories of motivation of workers. For my thesis I have chosen the company ETOS SOFT p. r. o., which has been involved for a long time in developing software solutions for companies in the food environment. In this thesis I described the company's motivational program and through a questionnaire I have accomplished survey, which affects motivation of employees. Finally, I have evaluated the results of my work and added their own observations and the improvements that might help the society in future.

Keywords:

motivation

stimulation

work motivation

motivational tools

motivating factors

OBSAH

Úvod.....	7
1 Prehľad o súčasnom stave riešenia problematiky.....	9
1.1 Pojem manažment a manažment ľudských zdrojov	9
1.2 Osobnosť manažéra	11
1.3 Stimul a stimulácia	12
1.4 Motív a motivácia.....	14
1.4.1 Pracovná motivácia	15
1.4.2 Proces manažmentu pracovnej motivácie	16
1.4.3 Motivačné nástroje	17
1.4.4 Vzťah medzi motiváciou, spokojnosťou a výkonom	19
1.4.5 Faktory motivácie v organizácii.....	20
2 Cieľ práce.....	22
3 Metodika práce	23
4 Vlastná práca.....	25
4.1 Teórie pracovnej motivácie	25
4.1.1 Teórie motivácie zamerané na obsah	25
4.1.2 Teórie motivácie zamerané na proces	30
4.2 Analýza vybraného subjektu	33
4.2.1 Charakteristika spoločnosti	33
4.2.2 História spoločnosti.....	34
4.2.3 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku.....	35
4.2.4 Zamestnanci	36
4.2.5 Motivácia v spoločnosti ETOS SOFT s. r. o.....	38
4.3 Spracovanie dotazníka.....	42
4.4 Analýza motivačných faktorov na základe dotazníka	54
5 Záver	56
Použitá literatúra	57
Prílohy	60

Úvod

V súčasnosti je motivácia veľmi účinnou a užitočnou zbraňou vo svete biznisu. Ak sa ju naučíme správne používať vo svoj prospech, uľahčí nám to cestu za úspechom. Všeobecne môžeme tvrdiť, že motivácia je základným kameňom úspechu a súčasne aj neúspechu v nás. Motivácia pomáha ľuďom robiť svoju prácu lepšie. Znamená to, že ak sa ľudia dokážu motivovať, nadchnúť sa pre určitú činnosť, ľahšie dosiahnu vytýčený cieľ. Víťazom sa stáva ten, kto pochopí, ako správne motivovať ľudí a motivovať samého seba. Prečo je vlastne nutné ľudí motivovať? Človek je od prírody tvor lenivý, a potrebuje dôvod na to, aby niečo spravil. Každý činnosť musí mať svoju príčinu a dôsledok. V tomto prípade platí staré zlaté príslovie „ aká práca, taká pláca“. Zamestnanci musia pochopiť ciele, úlohy a súvislosti, prípadne pozitíva pre ich proces. Pokiaľ sa pracovník naozaj snaží, robí svoju prácu kvalitne, môže to viesť k vyššej odmene. Odmena nemusí mať len finančný charakter – forma platu či prémie, ale pre zamestnancov dôležitou formou odmeny je napríklad pochvala. Je príjemné pre zamestnanca vedieť, že jeho nadriadený je spokojný s jeho prácou. Dôsledkom môže byť lepšia pracovná atmosféra, lepšie vzťahy na pracovisku.

Prvkom dobrej motivácie je komunikácia na pracovisku. Manažér by mal svojim pracovníkom načúvať, pýtať sa, odstraňovať skryté obavy a nejasnosti. Mal by ponúknuť pomocnú ruku pri riešení problematických otázok a zmobilizovať ostatných pracovníkov, aby pri riešení úlohy pomohli. Správny manažér by mal vedieť vzbudiť sebadôveru v svojich pracovníkoch. Ak manažér má vieru k svojim zamestnancom, verí, že ich výsledky budú vynikajúce, stačí ich o tom presvedčiť, a a výsledky sa naozaj dostavia. Stačí poukázať na problémy, ktoré už zvládli. Vo väčšine prípadov nejasné ciele sa zmenia na celkom jasnú predstavu o výsledku, ktorú chcú zamestnanci spoločnými silami dosiahnuť.

V dnešnej dobe sú ľudia, ktorí „chodia len do práce“ a ľudia, ktorých práca je koníčkcom. Prvá skupina vníma prácu ako povinnosť, niečo čo musí, a za svojou prácou vidia len peniaze. Takíto zamestnanci nie sú žiadnym spôsobom vedení k tomu, aby svoj výkon zlepšili, zvýšili svoju iniciatívu, teda, chýba tu motivácia. Však na obranu takýchto pracovníkov treba povedať, že mnohé slovenské spoločnosti nemajú dobre prepracovaný motivačný program. Oveľa zaujímavejšia je práca s motivovanými ľuďmi, ktorí majú

presne definované ciele a idú za svojim úspechom. Bohužiaľ, žiaden návod na to, ako správne motivovať, neexistuje. Všetci trávime väčšinu svojho života v práci. Je prirodzené, ak majú ľudia svoju prácu radi. Aj keď je práca sama o sebe nudná, tak pracovné prostredie nemusí byť nudné. Práca má naplňovať človeka, má mu spestrovat' život a taktiež pripravovať pekné chvíle, kde trávi čas so svojimi priateľmi - kolegami.

Mojou prácou chcem poukázať na to, akými spôsobmi je možné zamestnancov motivovať, aby práca nebola len o mesačnom vyplácaní mzdy. Existuje mnoho zaujímavých spôsobov ako nielen motivovať, ale aj odmeniť. Nie vždy najcennejšia odmena sú peniaze a peniaze nie sú ani z d'aleka najdôležitejším motivačným prostriedkom.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenia problematiky

„ Ak chceš dosiahnuť trvalého úspechu, musí motivácia, ktorá ťa ženie k tomuto cieľu, vychádzať z vnútra. Nezáleží na tom, kto si, ani ako si starý“. (P.J. Meyer)

1.1 Pojem manažment a manažment ľudských zdrojov

„Manažment možno pochopiť ako proces koordinovania činností skupiny pracovníkov realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré sa nedajú dosiahnuť individuálnou prácou“. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997 s. 24)

Pojem manažment má rozličné významy. Podľa SEDLÁKA (2008) s. 19 sú to najmä tieto:

1. Manažment ako určitá praktická činnosť, či špecifický druh práce predstavuje súbor aktivít, ktoré manažéri vykonávajú alebo musia vykonávať na dosiahnutie cieľov
2. Manažment ako veda či vedná disciplína je naakumulovaný a logicky usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, ktorým sa možno učiť, vyučovať ich a treba ich aplikovať v procese manažmentu.
3. Manažment ako osobitná skupina ľudí, manažérov, ktorí sú prvotne zodpovední za to, aby sa práca v organizácii správe vykonávala a ciele sa plnili.

„Manažment je subjektívna, cieľavedomá a uvedomelá ľudská činnosť, ktorá vyplýva zo spoločenskej podstaty ekonomických procesov a spoločenskej deľby práce, ktorá smeruje k stanoveniu správnych cieľov, najvhodnejších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti. Základnou úlohou manažmentu je nachádzať a vysvetľovať metódy, pomocou ktorých môžeme nájsť racionálny cieľ podnikateľského subjektu a spôsobu jeho realizácie takto stanovenej činnosti“ (MALEJČÍK, 2000, s. 7, s. 117)

Manažment ako *proces* definujú PAPULA A PAPULOVÁ (2004) s. 150 ako vzájomnú nadväznosť a previazanosť takých činností, ako je plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola, ktoré spolu umožňujú nielen vytyčovanie, ale i dosahovanie cieľov podniku. Manažment *v podobe profesie* sa predstavuje ako skupina ľudí, ktorí zabezpečujú proces manažmentu a zodpovedajú za priebeh tohto procesu, to je, na manažérov. manažment v tomto zmysle tvoria manažéri, ktorí zodpovedajú za riadenie

organizácie ako celku, ako aj za riadenie jej útvarov a iných organizačných jednotiek. Manažment ako *vedná disciplína* vychádza z poznatkov takých vedných disciplín ako sociológia, psychológia, ekonómia. Má interdisciplinárny charakter, to znamená, že všetky tieto poznatky integruje, spracováva a takisto prichádza s novými závermi, ktoré sú aplikovateľné v organizáciách.

Manažment podľa **HUDÁKA, TÔRÔKA, VICENA (2001) s. 4** je proces organizovania, plánovania, rozhodovania, komunikovania a kontroly za účelom určiť a dosiahnuť ciele podniku pri použití všetkých podnikových zdrojov.

„Manažment ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený, logický prístup k práci s ľuďmi v organizácií, ktorí sa individuálne alebo kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov organizácie“. (**VIŠNOVSKÝ, NAGYOVÁ, ŠAJBIDOROVÁ, 2000, s. 5, s. 153**)

Riadenie ľudských zdrojov **KACHŇÁKOVÁ (2003) s. 9, s. 207** definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorý sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.

„Riadenie ľudských zdrojov môže byť koncepcne chápané strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudia, ktorí v organizácií pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie. „(**ARMSTRONG, 1999, s. 149**)

Manažment ľudských zdrojov **KACHAŇÁKOVÁ, NACHTMANNOVÁ, JONIAKOVÁ (2008) s.12** definujú ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

1.2 Osobnosť manažéra

„Úlohou manažéra je účinne a efektívne dosahovať ciele organizácie, to znamená profesionálne vykonávať všetky funkcie manažmentu, ktoré sú nevyhnutným predpokladom na kvalitu riadenia, no dôraz sa dnes čoraz častejšie kladie na držiteľstvo rozvinutej kompetencie, na sociálnu zrelosť manažéra, jeho človečenstvo, kultúru a morálku“. **FUCHSOVÁ A KRAVČÁKOVÁ (2004) s. 68**

Osobnosť manažéra podľa **MALEJČÍKA (2000) s. 100** je súbor duševných a intelektuálnych vlastností, ktoré mu umožňujú tvorivo riešiť všetky úlohy manažérskej činnosti a ktoré prejavujú relatívnou stálosťou.

Manažéra podľa **SEDLÁKA (2008) s. 290 - 293** možno definovať ako človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, pomocou ktorých pôsobí na objekty manažmentu, teda ako človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedieť a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje. V organizácii je prvoradým hľadiskom členenia manažérov úroveň manažmentu, na ktorej pôsobia:

1. *Vrcholoví (top) manažéri* – tvoria relatívne malú časť vedúcich v organizácii. Patria k nim predovšetkým členovia riadiacich orgánov – predstavenstva, správnej rady, prezident a podobne. Vrcholový manažment je sprostredkovateľom medzi organizáciou a obklopujúcim ju okolím. Oficiálne reprezentuje organizáciu navonok a je súčasne zodpovedný za výkonnosť celej organizácie.
2. *Manažéri na strednej úrovni* – vo väčšine organizácii tvoria veľký počet. Patria k nim predovšetkým manažéri divízií a závodov a podobne. Primárne zodpovedajú za implementáciu plánov a politiky vypracovaných vrcholovým manažmentom. Z istej štúdie vyplýva, že v prípade, ak sa stredným manažérom poskytne primeraná sloboda v konaní a k tomu potrebné zdroje, rozvíjajú inovácie a zvyšujú produktivitu.
3. *Prvostupňoví manažéri* – dozerajú na výkonných pracovníkov a koordinujú ich činnosť. Na tieto posty zaraďujeme napríklad majstra či vedúceho útvaru.
4. *Manažéri jednotlivých stupňov organizácie* - vykonávajú všetky manažérske funkcie, ale vzhľadom na ich odlišné miesto a postavenie v nej podiel manažérskych funkcií je rozdielny.

Nároky na osobnosť manažéra nového typu **podľa Višňovského, Nagyovej, Šajbidorovej (2005) s 71.** Nároky na manažéra možno zhrnúť takto:

- rovnocenná orientácia na úspech na trhu i vo vedení ľudí, to znamená:
- byť stále lepšie informovaný a mať k dispozícii presnejšie údaje než ktokoľvek iný
- vedieť riešiť konflikty,
- vedieť jednať s ľuďmi,
- znalosť marketingu a orientácie za zákazníka,
- inteligenčné dispozície,
- mobilita a pružnosť,
- pôsobenie na verejnosť, ovládanie všetkých foriem komunikácie umocňujúcich pôsobenie public relations,
- vyznačovať sa etikou manažérskeho správania a jednania, zvlášť dôveryhodnosťou manažéra,
- chápanie komplexných javov,
- umenie pracovať s trhom pracovných síl.

Vlastnosti manažéra: konštruktívnosť, disciplína, lojalnosť, absolútna statočnosť, veľkorysosť, manažér má byť osobnosť – presvedčivá a silná, má mať tvorivé myslenie.

Osobnostné vlastnosti manažéra: sebavedomie, autorita (hlavne neformálna), dobrá motivovanosť a schopnosť motivácie seba i iných, pribojnosť, lojalita voči firme, zákazníkom, vedeniu i spolupracovníkom, takt a korektnosť.

1.3 Stimul a stimulácia

„Stimul podľa **MALEJČÍKA (2010) s. 129** predstavuje vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka. Stimulácia vymedzuje pôsobenie na psychiku jedinca z vonku, najčastejšie prostredníctvom aktívneho jednania 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 procesom predovšetkým motivácie“.

„ Stimulácia je proces, v ktorom sa uplatňuje cielené pôsobenie vonkajších podnetov na prežívanie a konanie človeka s cieľom znútorniť ich“ (**SZARKOVÁ, 2004, s. 194, s. 276**)

Stimulácia podľa **MAJTÁNA (2009) s. 53** 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. Pri stimulovaní je preto potrebné ponúkať také hodnoty, ktoré ich budú maximálne uspokojovať. To aktivuje ich konanie žiaducim efektom.

Podľa **KACHAŇÁKOVEJ (2007) s. 144** do kategórie externých stimulačných nástrojov zaradujeme tie, ktoré majú svoj pôvod v okolí podniku. Podnik ich môže síce priamo ovplyvňovať, no môže ich rozumne využiť pri stimulácii svojich zamestnancov. Patria sem:

- imidž podniku
- situácia na trhu práce
- celková makroekonomická stimulácia

Interné stimulačné nástroje predstavujú skupinu tých nástrojov, ktoré si podnik priamo vytvára a prostredníctvom ktorých cielene a bezprostredne vplýva na zamestnancov a ich pracovný výkon. Toto ovplyvňovanie sa môže uskutočňovať prostredníctvom jednotlivých hmotných stimulov, ktoré môžu mať povahu peňažnú alebo nepeňažnú, no i pomocou stimulov nehmotných, ktoré pôsobia sprostredkované.

Zdroje motivácie **FUCHSOVÁ A KRAVČÁKOVÁ (2004) s. 12** charakterizujú nasledovne:

Potreby sa v odbornej literatúre charakterizujú ako prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre konkrétneho jedinca a čo sa usiluje eliminovať, primerane odstrániť, kompenzovať, aby redukoval napätie. Spoločné pre všetkých ľudí sú potreby biologické a fyziologické, zvyčajne označované ako primárne potreby, ktoré si približne s rovnakou intenzitou uspokojuje každý z nás. Ide napríklad o potrebu dýchať, piť, jesť. Sekundárne potreby sú typické len pre človeka a ide o sociálne, spoločenské a psychohygienické potreby. Ich odstraňovanie je individuálne odlišné v smere, intenzite a v stálosti.

Návyky sú opakované fixované a zautomatizované spôsoby činnosti človeka v určitej situácii. Ich existenciu podmieňuje výchova a sebvýchova. Môže ísť o stereotypy pozitívne napríklad pracovitosť, alebo negatívne napríklad alkoholizmus.

Záujem je zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje, uchvacuje, je predmetom jeho záujmu. Realizácia záujmovej činnosti rozširuje poznanie a aktivizuje

človeka. Zájmy môžu pracovnú činnosť skvalitňovať, no môžu pôsobiť aj kontraproduktívne, negatívne, opozične.

Ideály a hodnoty sú modelom a normatívnym ovplyvňujúcim každé, teda i pracovné konanie a každý človek im prisudzuje rôznu dôležitosť. Vytvára sa napríklad mravný ideál a poznanie ako najvyššia hodnota, no na pozadí životnej filozofie človeka sa môžu projektovať aj preferencie nadmieru egoistické a nemorálne. Hodnoty sú prejavom individuálnej viery v preferované pravidlá a zásady a ich dodržiavanie je subjekt zmysluplné.

1.4 Motív a motivácia

Psychológia definuje motiváciu ako súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržujú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v prípade, ak vznikne stav psychickej nerovnováhy, teda keď je porušená vnútorná homeostáza. Za normálnych okolností tento stav nerovnováhy vedie k dynamizovaniu vnútorných psychologických procesov a zložiek, ktoré vedome alebo podvedome pôsobia v smere znovuobnovenia psychickej rovnováhy, ku ktorej narušeniu došlo.

Termín motivácia pochádza z latinského slova *moveo are*, znamená hýbať, pohybovať. Označuje všetko, čo vyvoláva určitú aktivitu, určité správanie človeka.

„Motiváciu možno vymedziť ako intrapsychický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pocitovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov“.
(FUCHSOVÁ, KRAVČÁKOVÁ, (2004), s. 11, s. 166)

HELLER (2005) s. 168 konštatuje, že motivácia leží v srdci riadiacich ľudí a zachádza ďaleko za hranice chvály za dobre vykonanú prácu. manažér potrebuje zručnosti, aby pochopil a vytvoril podmienky, v ktorých sa môžu stať motivovanými všetci členovia tímu. Rôzni ľudia budú na rôzne podmienky rôzne reagovať a tieto podmienky sa môžu časom meniť.

GOROZA (2000) s. 117 chápe motiváciu ako vnútorný stav, vyvolávajúci individuálne správanie v činnostiach, ktoré zaručujú dosiahnutie nejakého cieľa. Úlohou manažérov je zvládať správanie pracovníkov prostredníctvom účinného ovplyvňovania za účelom dosiahnutia podnikových cieľov.

Autori **VIŠŇOVSKÝ, NAGYOVÁ, ŠAJBIDOROVÁ (2005) s. 100** pod pojmom motivácia vyjadrujú skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy plne uvedomované vnútorné hnacie sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým smerom orientujú, v danom smere aktivizujú a a vyvolanú aktivitu udržujú.

Podľa **VOJTOVIČA (2008) s. 103** 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.

Motív podľa **MALEJČÍKA (2010) s. 128** predstavuje vnútornú psychickú silu ľudskeho správania a jednania. Môže byť chápaní 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.

1.4.1 Pracovná motivácia

Podľa **MAJTÁNA (2009) s. 52** pracovná motivácia je jav, ktorý sa vyskytuje v zložitých súvislostiach vnútorného a vonkajšieho prostredia v komplexe vzájomných závislých činiteľov. Vyznačuje sa systémovým usporiadaním rozličných činiteľov, ktoré vstupujú do vzájomnej interakcie a dynamizujú správanie človeka v pracovnom procese. Motivácia býva vymedzená ako proces, ktorého obsahom je vnútorná psychická aktivita, ktorá pozostáva zo vzbudzovania aktivity organizmu, z jeho energie a súčasne aj z regulácie, ktoré sa prejavujú v určitých smeroch zameranom správaní a konaní.

Podľa **VOJTOVIČA (2008) s. 111** pracovná psychológia vymedzuje pracovnú motiváciu ako príčinu, hnaciu silu, ktorá uvádza do pohybu psychické vlastnosti, schopnosti, čoho výsledkom je pracovný výkon. Okrem vnútorných pohnútok a motívov je pracovná motivácia úzko spätá s potrebami, návykmi, záujmami, pracovnými postojmi a pod. Psychológia práce analyzuje pracovnú motiváciu z dvoch základných aspektov:

1. *individuálna motivácia*, ktorá kladie dôraz na uplatnenie zručnosti manažéra pri motivovaní každého člena skupiny – kolektívu, ktorú vedie a riadi.
2. *skupinová motivácia*, ktorá preferuje tímový prístup

Pracovná motivácia v podniku obsahuje *ekonomickú motiváciu*, ktorá zahŕňa celkové ekonomické motívy, ktoré na jednotlivca v pracovnom procese pôsobia. Ekonomické stimuly, ktoré sa premenia na motívy sú napríklad: všetky finančné odmeny
Sociálna motivácia, ktorá vyplýva z dynamiky pracovnej skupiny a jej výsledkom je pozícia jednotlivca v pracovnej skupine, ktorá môže byť pozitívnym alebo negatívnym sociálnym stimulom a teda motiváciou. Sociálna motivácia je charakterizovaná:

- úrovňou medziľudských vzťahov
- celkovou sociálnou atmosférou na pracovisku
- systémom komunikácie
- sociálnym prostredím a udeľovaním odmien
- osobnostnou motiváciou, ktorá vyplýva z motivačného profilu jednotlivca a obsahuje hlavne jeho ambície a inšpirácie
- motiváciu ako súčasť podnikovej kultúry

1.4.2 Proces manažmentu pracovnej motivácie

Manažment pracovnej motivácie možno definovať podľa **FUCHSOVEJ A KRAVČÁKOVEJ (2004) s. 77** ako proces, v priebehu ktorého dochádza na základe poznania rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie – k výberu a uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov .

VOJTOVIČ (2008) s. 112 uvádza, že proces pracovnej motivácie začína dvoma cestami:

1. Ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby.
2. Ľudia sú motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód ako je odmeňovanie, povýšenie, pochvala a podobne.

Proces manažmentu pracovnej motivácie je zameraný na ovplyvnenie konania a správania pracovníkov prostredníctvom intervencie do motivačnej dimenzie osobnosti.

Pracovná motivácia sily pôsobiace na zamestnanca, ktoré podnecujú a riadia jeho správanie. Motivácia je orientovaná cieľovo. V každej organizácii možno hovoriť o výmennom procese – vstupy dodáva pracovník, organizácia poskytuje výstupy.

6 základných techník na motivovanie:

1. pravidlá – pravidlá a postihy pri ich nedodržaní
2. výhody – pre všetkých bez závislosti na výkone
3. vnútorné uspokojenie práce – motiváciou je samotná práca
4. hodnoty organizácie – sú stimulom hlavne pri neziskových organizáciách
5. vzťahy v kolektíve

Významnou črtou motivácie podľa **VIŠŇOVSKÉHO, NAGYOVEJ, ŠAJBIDOROVEJ (2008) s. 115** je skutočnosť, že pôsobí súčasne v troch dimenziách:

1. *dimenzia smeru* - motiváciu človeka a jeho činnosť orientuje vždy určitým smerom, a naopak, od iných možných smerov ju odvracia.
2. *dimenzia intenzity* – činnosť človeka v danom smere je v závislosti na sile motivácie, vždy viac alebo menej usilovná.
3. *dimenzia stálosti* – miera schopnosti jedinca prekonávať najrozmanitejšie vonkajšie a vnútorné bariéry, prekážky, ktoré sa vyskytujú pri uskutočňovaní motivačnej činnosti.

Fázy manažmentu pracovnej motivácie charakterizujú **FUCHSOVÁ A KRAVČÁKOVÁ (2004) s. 78** nasledovne:

1. *Prípravná fáza* sa odvíja od poznania cieľov organizácie. Patrí sem poznanie rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie, ktorý tvoria zamestnanci a vzťahy medzi nimi. Ide o získavanie a vyhodnocovanie rôznych relevantných informácií potrebných pri tvorbe súboru stimulačných nástrojov. Na základe poznania stavu sociálneho subsystému organizácie je potrebné rozhodnúť, ktorú oblasť pracovnej aktivity človeka je žiaduce stimulovať. Záverečným krokom prvej fázy je odborná a metodická príprava manažérov všetkých úrovní riadenia.
2. *V realizačnú fázu* zohráva významnú rolu manažér, ktorý smerňuje správanie zamestnancov žiaducim spôsobom, pričom využíva svoje právomoci. Zamestnanci využívajú stimulačné prostriedky po splnení vymedzených podmienok a do pracovného procesu sú implementované zvolené metódy riadenia.
3. Obsahom *hodnotiacej fázy* je hodnotenie procesu manažmentu pracovnej motivácie.

1.4.3 Motivačné nástroje

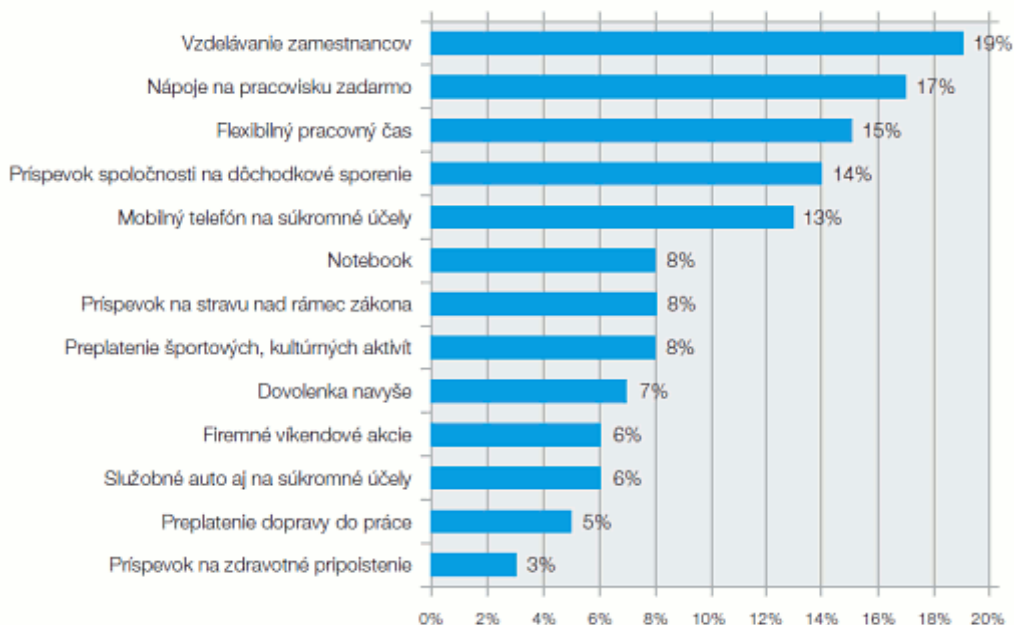
Motivačné nástroje podľa **BLAŽKA (2011) s. 166** sú inštrumentmi, ktoré má manažér k dispozícii pri motivovaní svojich pracovníkov. Správny manažér by mal dbať

na efektívnosť svojho konania, s cieľom dosiahnuť čo najvyššie motivačné sily pri minimalizácii nákladov vynaložených na motiváciu. Medzi motiváciou a finančnými prostriedkami, ktoré sú v podobe platu, zamestnaneckých výhod či iných opatrení vkladaných do motivácie, existuje jednoduchá priama úmera. Efektívna motivácia pracovníkov, znamená vhodne kombinovať disponibilné motivačné nástroje s ohľadom na teoretické zásady, aktuálnu situáciu a vnútornú motivačnú štruktúru pracovníkov. Motivačné nástroje je možné v zásade rozdeliť do troch skupín. V jednotlivých skupinách sa jedná o nástroje, ktoré sa viažu k:

- oceneniu práce
- pracovným podmienkam
- samotnej práci

Ocenenie práce v zamestnaní, kde dochádza k deľbe práce a človek získava to, čo potrebuje, bezprostredným motívom jeho konania je potreba prostriedku, pomocou ktorého dokáže uspokojiť svoje potreby. Týmto prostriedkom a zároveň ocenením pracovného výkonu je v prípade zamestnaneckého pomeru **plat**.

Obrázok 1: *Prehľad poskytovaných benefitov na Slovensku*



zdroj: www.merces.sk/benefity.sr

1.4.4 Vzťah medzi motiváciou, spokojnosťou a výkonom

Termín „spokojnosť s prácou“ sa týka postojov a pocitov, ktoré ľudia majú vo vzťahu k svojej práci. Pozitívne a priaznivé postoje signalizujú spokojnosť v práci a naopak. Morálka sa často definuje ako ekvivalent spokojnosti s prácou.

Berryová (2009) s. 594 definuje morálku ako všeobecnú úroveň spokojnosti v skupine zamestnancov. Rozlišuje medzi morálkou ako skupinovou premennou, ktorá sa vzťahuje k miere, v akej sa členovia skupiny sa cítia akceptovaný svojou skupinou a túžia zostať jej členmi a medzi postojom k práci ako individuálnou premennou, ktorá sa vzťahuje na pocity pracovníka týkajúcich sa jeho práce. Úroveň spokojnosti s prácou je ovplyvnená vnútornými a vonkajšími motivačnými faktormi, kvalitou riadenia, sociálnymi vzťahmi s pracovnou skupinou a mierou, akou sú jedinci v svojej práci úspešní alebo neúspešní. Odborníci prišli na to, že hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú spokojnosť s prácou sú kariérny rast, možnosť ovplyvňovať svoju prácu, tímová práca, podnetnosť a náročnosť práce.

Výkon pracovníkov a úspešné splnenie cieľov podľa **FUCHSOVEJ A KRAVČÁKOVEJ (2004) s. 85** je výsledkom mnohých faktorov, z ktorých jedny sú vnútorné a tvoria súčasť charakteristiky pracovníkov, a iné sú externé. Obidve skupiny faktorov na seba pôsobia, preto pri hodnotení plnenia pracovných cieľov sa nesmú robiť o nich robiť nesprávne alebo neúplné závery. Napríklad pri poklese výkonnosti pracovníka sa môže vedúci nazdávať, že je potrebné zvýšiť jeho motiváciu, a pomocou rastu hmotnej zainteresovanosti dosiahnuť zvýšenie výkonu. Príčina poklesu výkonu však môže byť celkom iná (súkromné problémy, nevoľnosť, nedôvera vedúceho).

Výkon nemožno stotožňovať iba s motiváciou, preto treba tieto pojmy odlišovať. Závisí aj od ďalších činiteľov, ako je schopnosť pracovníka a prostredie. Na to, aby práca bola efektívna, človek ju musí chcieť robiť a musí vedieť, ako ju robiť a musí mať primerané zariadenie, materiály, nástroje a podobne. vzťah medzi týmito faktormi možno vyjadriť:

$$V = f (M, S, P)$$

,kde: V - výkon,
M - motivácia
S - schopnosť
P - prostredie.

Ak jednotlivé faktory nie sú dostatočne zastúpené alebo ak chýbajú, nie je možný efektívny výkon.

1.4.5 Faktory motivácie v organizácii

zdroj: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_11.pdf

Pracovný výkon a pracovné správanie zamestnanca je závislé od jeho akceptovania zmyslu a cieľa činnosti organizácie, od pochopenia svojej úlohy, od jeho pripravenosti tieto úlohy plniť (znalosti, zručnosti, skúsenosti), od jeho ochoty plniť dané úlohy čo najlepšie – od jeho motivácie a v neposlednom rade aj od podmienok v ktorých sa úloha plní. Z vyššie uvedených teórií je možno stanoviť dva typy stimulov či motívov: vonkajšie a vnútorné. Jednotlivé **vonkajšie motivačné faktory** predstavujú o veľa širšie podmienky a každá z nich nemusí na každého jednotlivca pôsobiť rovnako.

1. *Ciele organizácie* a ich súlad s cieľmi jednotlivca, s jeho názormi, postojmi, svedomím, neexistencia podstatného rozporu medzi cieľmi organizácie a osobnými cieľmi, môže veľmi silno ovplyvniť motiváciu. Dôležitá je aj ich reálnosť, splniteľnosť, primeranosť, zrozumiteľnosť. V prípade *osobných cieľov* má veľký význam ich všeobecná prospešnosť, využiteľnosť, schopnosť posilňovať postoje.
2. *Náplň a charakter práce* – jednotvárna práca nemotivuje, preto manažéri pokiaľ je to možné usilujú o obohatenie, príp. rozšírenie práce, job rotation a pod.
3. *Zodpovednosť* – vyrovnanosť zodpovednosti a právomoci, delegovanie (rast na úlohách), posilňovanie zodpovednosti je zvyčajne veľmi motivujúce.
4. *Participácia* – podiel na rozhodovaní, efektívnosť uplatňovania participačného štýlu vedenia je podmienená viacerými faktormi. U vyspelých jednotlivcov a súdržných pracovných tímov to je jeden z najefektívnejších motivačných faktorov.
5. *Informovanosť* – súvisia s potrebou istoty, docenenie informácií, zabránenie „šumom“, dôležité je včasné a pravdivé informovanie aj o nepríjemných veciach.
6. *Štýl vedenia* je závislý od osobnosti vedúceho, ale aj od situačných faktorov. Všeobecne múdre vedenie uznávaného vodcu je vnímané pozitívne, nevhodné vedenie naopak pôsobí demotivačne.
7. *Vedľajšie výhody (benefity)* – podmienky rekreácie, služby hradené organizáciou, zainteresovanosť na zisku, výhodná pracovná doba a pod. Ich obsah a forma, možnosti získania závisia od konkrétneho podniku a konkrétnej situácie.
8. *Sociálne výhody* – využívanie sociálneho fondu, sociálny program podniku, doprava do zamestnania, podnikové materské školy, kluby a pod.

9. *Imidž organizácie* – povest' organizácie a ich produktov, vzťah k problémom sociálneho okolia, ovplyvňuje lojalitu k organizácii.
10. *Vzťahy na pracovisku* – sociálna atmosféra, kultúra organizácie.
11. *Možnosť osobného rozvoja* – možnosť pracovného postupu, pravidlá pre kariérny postup, kariérne poradenstvo.
12. *Systém odmeňovania* – pocit spravodlivosti, závislosť od výkonu a významu práce, včasnosť odmien za mimoriadny výkon, platový postup.

Vnútorne motívy, napr.

- potreba podieľať sa na úspechu organizácie (pocit úspechu),
- potreba zdokonaľovať sa, učiť sa,
- potreba robiť dôležitú prácu,
- potreba robiť prácu, ktorá je zaujímavá, ktorá človeka baví, v ktorej môže dokázať svoje schopnosti, prednosti,
- osobné hodnoty, aspirácie, ideály.

Mnohé výskumy motivácie dokazujú, že finančná odmena - plat, príp. podiely na zisku nie sú zďaleka jediným dôležitým motivačným faktorom.

Dobry manažér si uvedomuje význam vonkajších i vnútorných podnetov, snaží sa poznať vnútorné motívy zamestnancov a vytvárať podľa možností predpoklady pre ich využitie, vhodne spája vonkajšie a vnútorné podnety, s hlavným cieľom:

- *udržať motiváciu u motivovaných zamestnancov,*
- *motivovať tých, ktorým motivácia chýba.*

Podniky ako aj ďalšie organizácie za účelom podpory pracovnej motivácie vytvárajú

rôzne typy motivačných programov. Ich úspešnosť závisí od toho, do akej miery akceptujú reálne potreby zamestnancov, ich záujmy, ciele a aspirácie. Aj ten najlepší motivačný program však nebude účinný v organizáciách, kde prevažujú také javy, ktoré môžeme považovať za motivačné bariéry či demotivujúce faktory. Najčastejšie príčiny chýbajúcej motivácie, *motivačné bariéry*:

1. *vonkajšie* - charakter práce, negatívne pôsobiace prostredie organizácie sociálna atmosféra, narušenie vzťahov, štýl vedenia, nevhodné správanie vedúceho, neriešenie konfliktov, zlý systém hodnotenia a odmeňovania.
2. *vnútorné* - nesúlad osobných záujmov, potrieb a aspirácií s obsahom práce, s možnosťami sebarealizácie, nepripravenosť na plnenie úloh a iných povinností).

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je analýza a zhodnotenie motivačných faktorov v spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. Hlavnou prioritou je zistiť, ako vplývajú motivačné faktory na výkon pracovníkov, či spoločnosť efektívne motivuje svojich pracovníkov a ktoré z faktorov pôsobia na pracovníkov v najväčšej miere. Ich úlohou je dosahovať ciele spoločnosti, ale treba si aj uvedomiť, že prostredníctvom práce zamestnanci uspokojujú svoje potreby a až po naplnení týchto potrieb sa zamestnanec môže sústrediť na vyšší cieľ – cieľ podniku.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa práca tvorí nasledujúce parciálne časti:

- objasnenie teórií pracovnej motivácie zamerané na proces a na obsah
- charakteristika a profil spoločnosti – predmet podnikania, história spoločnosti
- znázornenie organizačnej štruktúry v spoločnosti
- popis jednotlivých pracovných pozícií a mieri zodpovednosti zamestnancov
- analýza motivačných faktorov, ktoré vplývajú na výkon zamestnancov spoločnosti, motivácia formou finančný a materiálnych benefitov.
- porovnanie, aké motivačné faktory pôsobia na výkonných a riadiacich pracovníkov spoločnosti prostredníctvom dotazníka
- analýza výsledkov dotazníka
- vyhodnotenie dotazníka

3 Metodika práce

Objektom skúmania je spoločnosť ETOS SOFT s. r. o., ktorá sa zaoberá vývojom a implementáciou softwarových riešení pre potravinársky priemysel. Pre dosiahnutie vytýčeného cieľa bolo zvolený postup, ktorý umožňuje danú problematiku čo najlepšie preskúmať

1. prvým krokom bola návšteva knižnice Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre, a Krajskej knižnice, kde som si zhromaždila a naštudovala potrebné teoretické poznatky týkajúce sa riešenej problematiky. Tieto získané poznatky tvoria jadro prehľadu o súčasnom stave riešenej problematiky a slúžia k objasneniu teoretických pojmov. Uviedla som odborné termíny, ktoré vysvetľujú problematiku motivácie a jej význam v manažmente.
2. Teoretická časť tvorí prehľad odborných termínov a definícií, ktoré slúžia k pochopeniu danej problematiky. Táto časť je doplnená prehľadom literatúry, z ktorého som čerpala teoretické poznatky . V prehľade je použitých 18 literárnych zdrojov tvorených domácimi i zahraničnými autormi a dvoma internetovými zdrojmi.
3. Úvodom vlastnej práce som ozrejmila obsahové a procesné teórie motivácie od významných predstaviteľov ako Maslowov či Herzberg. Jadro vlastnej práce tvorí charakteristika podniku ETOS SOFT s. r. o., história podniku, organizačná štruktúra a analýza motivačných faktorov v spoločnosti. Interné informácie som získala prostredníctvom rozhovoru s vedúcim implementačného tímu, ktorý mi umožnil stretnutie aj s personálnou manažérkou.
4. Následne som vytvorila dotazník, ktorý sa skladá z 19 otázok. Obsahuje otvorené, polootvorené a zatvorené otázky. Forma toho prieskumu slúži na získanie informácií o spokojnosti zamestnancov, čo ich najviac motivuje (demotivuje) v práci, aké sú vzťahy na pracovisku a ako zamestnanci vychádzajú so svojimi nadriadenými.
5. Dotazník som rozdala vzorke 30 zamestnancov, z čoho 22 zamestnancov bolo výkonných (administratíva a IT pracovníci) a 8 zamestnancov vykonávalo riadiace činnosti (manažéri a vedúci IT pracovníci). Mojim cieľom je na základe dotazníka porovnať, ako tieto dve skupiny zamestnancov reagujú na motivačné faktory. Dotazníky sú spracované formou tabuliek. Všetky dotazníky

som riadne spracovala a ku každej otázke som priložila graf pre lepšie znázornenie a jednotlivé odpovede som vyhodnotila. Na základe toho som vypracovala súhrnné zhodnotenie výsledkov mojej práce v spoločnosti ETOS SOFT s. r. o.

6. Na záver bakalárskej práce som zhodnotila získané informácie, ktoré som doplnila o vlastné postrehy a návrhy na zlepšenie.

Pre spracovanie a získanie informácií boli použité tieto metódy:

- metóda osobného rozhovoru
- metóda získavania informácií formou dotazníka
- metóda grafického spracovania údajov
- metóda syntézy, analýzy, dedukcie

4 Vlastná práca

4.1 Teórie pracovnej motivácie

Mnoho teórií motivácie existuje preto, aby manažéri mohli lepšie pochopiť to, prečo sa ľudia chovajú tak, ako sa chovajú. Podľa autorov **DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH (1997)** dve najčastejšie diskutované skupiny teórií sú teórie zamerané na obsah a teórie zamerané na proces.

Teórie zamerané na obsah sa snažia rozpoznať to, čo je v jedincovi alebo v pracovnom prostredí a čo vyvoláva alebo udržuje určité správanie.

Teórie zamerané na proces sa snažia vysvetliť a popísať proces toho, ako bolo správanie vyvolané, riadené, udržiavané a ukončené.

Tieto teórie sa predovšetkým pokúšajú definovať hlavné premenné, nevyhnutné pre vysvetlenie voľby, úsilia a vytrvalosti. V posledných rokoch bola vytvorená rada ďalších významných teórií. Tieto teórie nám rôznym spôsobom pomáhajú uvedomovať si zložitosť procesu motivácie a márnosť viery, že existuje jednoduchá alebo rýchla odpoveď na to, ako ľudí motivovať.

Hlavné teórie motivácie:

- Teórie potrieb zamerané na obsah
- Teórie zamerané na proces (poznávacie teórie)
- teória inštrumentality – založená do značnej miery na Taylorových prácach (1911)
- teórie týkajúce sa správania
- teórie atribúcie
- teórie vytvárania vzorov
- spoločensko- vedné teórie

4.1.1 Teórie motivácie zamerané na obsah

Maslowova hierarchia potrieb

Táto teória motivácie zdôrazňuje dva základné predpoklady

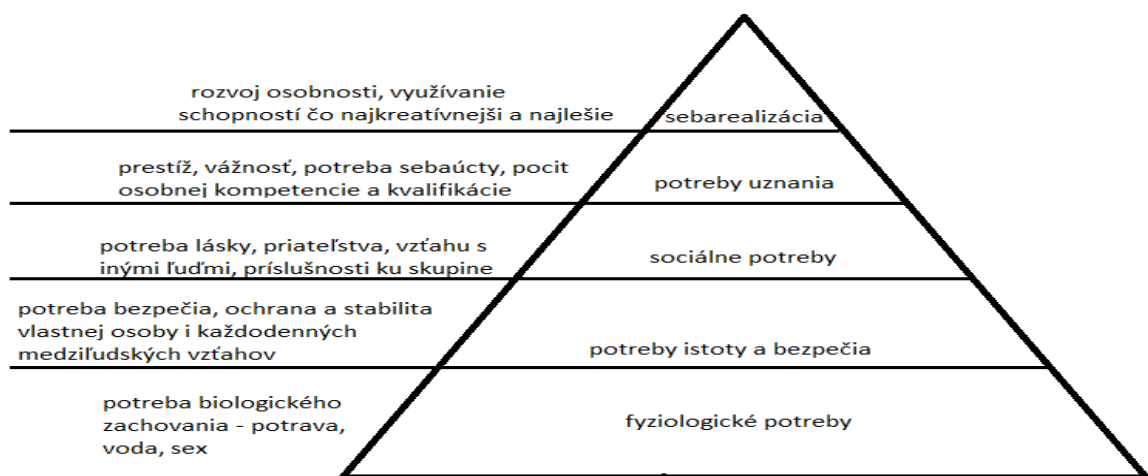
1. Sme živočíchy nemajúce dostatok a naše potreby závisí na tom, čo už máme. Len potreby, ktoré neboli uspokojené doteraz, môžu ovplyvniť správanie. Inak povedané, uspokojená potreba nie je motivátorom činnosti.

2. naše potreby sú podľa svojho významu hierarchicky usporiadané. Pokiaľ je jedna potreba uspokojená, objavuje sa následná, ktorá vyžaduje uspokojenie.

Maslow vyslovil hypotézu o piatich úrovniach potrieb: potreby fyziologické, potreby bezpečia, sociálne potreby, potreby uznania a potreby seberealizácie. Podľa ich významu potom zoradil tieto potreby do systému hierarchie potrieb:

1. *Fyziologické potreby* – kategória zložená z primárnych potrieb ľudského tela, ako napríklad potreba potravy, vody, sexu. Pokiaľ nie sú fyziologické potreby uspokojené, tieto potreby dominujú a žiadne ďalšie potreby človeka nemotivujú.
2. *Potreby istoty a bezpečia* – keď sú uspokojené fyziologické potreby, preberá štafetu dôležitosť vyššia úroveň potrieb. Medzi potreby bezpečia patrí ochrana pred telesným poškodením, chorobou, ekonomickým nedostatkom a neočakávanými pohromami. Z manažérskeho hľadiska sa potreba bezpečia prejavuje v snahe zamestnancov dosiahnuť istotu zamestnania a zaistiť si zamestnanecké výhody.
3. *Sociálne potreby*- tieto potreby súvisia so spoločenskou povahou ľudí a ich potrebe združovania sa a túžbou po priateľstve.
4. *Potreby uznania* – zahrňujú potrebu vedomia významu pre ostatných ľudí (sebaúcta), potrebu skutočného uznania od ostatných ľudí. Uznanie od ostatných ľudí musí byť taktiež pociťované ako oprávnené a zaslúžené. Uspokojenie týchto potrieb vedie k pocitu sebadôvery a prestíže.
5. *Potreba seberealizácie*- Maslow definuje tieto potreby ako „túžbu človeka byť viac a viac než je, byť všetkým, čím je človek schopný sa stať“. Znamená to, že človek chce plne realizovať svoj talent a schopnosti.

Schéma 1 : Maslowova hierarchia potrieb



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich : Management (1997)

Herzbergova dvojfaktorová teória

Frederich Herzberg založil túto teóriu na štúdiu uspokojovania potrieb a na deklarovaneých motivačných efektoch tohto uspokojovania na vzorke 200 technikov a účtovníkov.

Počas sledovania fázy šetrenia nákladov medzi skupinami zamestnancov, reprezentovanými technikmi a účtovníkmi sa Herzberg a jeho spoločníci pýtali na okamihy, kedy sa respondenti v súvislosti so svojou prácou cítili obzvlášť dobre a kedy sa cítili obzvlášť zle. Každý zamestnanec bol potom požiadaný, aby popísal okolnosti, ktoré viedli k týmto pocitom. Na základe zmieneného skúmania dospel Herzberg k dvom záverom.

Niektoré okolnosti práce – v prípade, že nie sú prítomné – primárne spôsobujú nespokojnosť zamestnancov. Avšak prítomnosť týchto okolností výraznú motiváciu nevytvára. Herzberg ich nazval *hygienické faktory* či *dissatisfactory*. Sú potrebné pre udržanie priemernej spokojnosti. Zaznamenal aj to, že mnohé z nich manažéri často vnímajú ako faktory, ktoré môžu motivovať podriadených, ale ktoré majú v skutočnosti väčší význam (ako faktory nespokojnosti), keď nie sú prítomné. Motivátory predstavujú dlhodobú potrebu sledujúcu psychologický rast. majú vysokú úroveň motivácie a vedú k uspokojeniu. 10 hygienických faktorov:

- podniková politika
- odborný dozor
- vzťahy s nadriadeným
- vzťahy pracovníkov na rovnakej úrovni
- vzťahy s podriadenými
- plat
- istota práce
- osobný život
- pracovné podmienky
- postavenie

Niektoré okolnosti práce vyvolávajú vysokú mieru motivácie a spokojnosti s prácou. Pokiaľ však nie sú prítomné, nevyvoláva to veľkú nespokojnosť. Herzberg definoval 6 týchto *motivačných faktorov* alebo *satisfaktorov*.

- dosiahnutie cieľa
- uznanie

- povýšenie
- charakter práce
- možnosti osobného rastu
- zodpovednosť

Hygienické faktory, ak nie sú prítomné, vyvolávajú skôr nespokojnosť, ale neznamenajú silnú motiváciu, ak by aj boli prítomné. Na druhej strane, faktory druhej skupiny, ak sú prítomné, vedú k silnej motivácii a spokojnosti, ale ich absencia nemá za následok prílišnú nespokojnosť. Herzbergerovo šetrenie medzi technikmi a účtovníkmi mu len potvrdilo, že protikladom spokojnosti nie je nespokojnosť, ale žiadna spokojnosť.

Rozdiel medzi motivačnými a hygienickými faktormi je podobný tomu, čo psychológovia popísali ako vonkajšie a vnútorné motivátory. Vnútorné motivátory sú súčasťou práce a objavujú sa, keď zamestnanec vykonáva prácu. Možnosť vykonávať prácu s vnútorným motivačným potenciálom je motivujúca, pretože práca sama je odmenou. Vonkajšie motivátory sú väčšinou odmenami, ktoré majú význam alebo hodnotu po vykonaní práce alebo mimo pracoviska. Dobrým príkladom, čo Herzberg označuje ako hygienický faktor, je plat.

Schéma 2: Rozdielnosť teórií spokojnosti a nespokojnosti



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich : *Managment* (1997)

Herzbergerove motivačné faktory sa sústreďujú na prácu, to znamená, že sa priamo vzťahujú k práci samotnej, k individuálnemu výkonu, pracovnej zodpovednosti a rozvoja a uznania človeka v súvislosti s prácou. Hygienické faktory sú, pokiaľ ide len o samotnú prácu, okrajové a viac sa vzťahujú k vnútorným podmienkam, k internému pracovnému prostrediu. Ďalším významným poznatkom je aj to, že pokiaľ sú zamestnanci vysoko motivovaní, nevedí im väčšia miera nespokojnosti plynúca z hygienických faktorov.

Určitým nedostatkom Herzbergerovej pôvodnej štúdie a záverov je to, že sú založené na skúmaní výhradne technikov a účtovníkov. Jedinci v takýchto zamestnaniach

majú motiváciu k tomu, aby sa snažili získať lepšie vzdelanie a zároveň očakávajú, že budú odmenení. Avšak to nie je pravdou u menej kvalifikovaných pracovníkov. V skutočnosti niektoré pokusy overiť Herzbergerov model na súbore manuálnych pracovníkov ukázal, že určité faktory považované podľa Herzbergera za hygienické faktory, manuálni pracovníci považujú za motivačné faktory.

Herzberg predpokladá, že existuje silný vzťah medzi spokojnosťou a produktivitou. Avšak jeho výskum sa sústreďuje len na spokojnosť a nie na produktivitu. Ale naopak, iní kritici spochybnili záver, že medzi spokojnosťou a produktivitou je silná priama korelácia. Ďalej kritici tvrdia, že ľudia majú sklon považovať za príčinu spokojnosti svoje vlastné úspechy, ale na druhej strane za príčinu svojej nespokojnosti považujú častejšie prekážky predstavované podnikovou politikou a nadriadenými, než príčinu svojich vlastných nedostatkov.

Schéma 3: Porovnanie Herzbergerovho a Maslowovho modelu

Oblasť	Maslowova hierarchia potrieb	Herzbergerova dvojfaktorová teória
1. vzťahuje sa	Na všetkých ľuďoch v spoločnosti pre všetky typy zamestnaní, ale aj na dôchodcov.	Väčšinou na duševných pracovníkov a na vysoko kvalifikovaných špecialistov
2. vplyv potrieb na správanie	Všetky potreby môžu motivovať správanie	Len niektoré vnútorné potreby môžu fungovať ako motivátory.
3. rola peňažnej odmeny	Môže motivovať	Nie je kľúčovým motivátorom
4. rozsah	Týka sa všetkých ľudí a ich životov	Sústreďuje sa na prácu
5. typ teórie	Deskriptívna (čo je)	Perspektívna (čo by malo byť)

Zdroj: Donnely, Gibson, Ivancevich : *Management* (1997)

4.1.2 Teórie motivácie zamerané na proces

V teóriach zameraných na proces sa kladie dôraz na psychologické procesy alebo sily, ktoré ovplyvňujú motiváciu aj základné potreby. Sú známe ako poznávacie teórie, pretože skúmajú to, ako ľudia vnímajú svoje pracovné prostredie a spôsoby, ako ich chápu a interpretujú. Teórie zamerané na proces môžu byť pre manažérov bezpochybné užitočnejšie než teórie potrieb, pretože poskytujú reálnejší návod na motivovanie ľudí. Spomínanými procesmi sú:

- očakávanie (expektačná teória)
- dosahovanie cieľov (teória cieľa)
- voľba správania (teória reaktancie)
- pocity spravodlivosti (teória spravodlivosti)

Teória spravodlivosti

Teória uvádza, že uvedomenie si nespravodlivosti je motivačnou silou. Keď má niekto pocit, že s ním sa jednalo nespravodlivo v porovnaní s ostatnými, pokúsi sa túto nespravodlivosť odstrániť. Ľudia sa domnievajú, že je možné mieru spravodlivosti oceniť pomerom medzi vkladmi a výnosmi. Vklad do zamestnania zahŕňa skúsenosť, úsilie a schopnosť. výnos z práce predstavuje plat, uznanie, povýšenie, zamestnanecké výhody. Výskum poukazuje, že prípad nedostatočnej odmeny je v praxi bežnejší ako prípad, keby bol človek odmenený nad mieru svojho výkonu. Domnienka zamestnanca, že bol nespravodlivo odmenený, má často za následok pokus o zmenu situácie. Medzi spôsoby redukovania nespravodlivosti patrí:

- odchod zo zamestnania
- zmena vkladu vloženého do zamestnania napr: slabší pracovný výkon
- zmena výnosu prostredníctvom žiadosti o vyšší plat alebo dodatočné zamestnanecké výhody
- zmena vnímania už získaného výnosu zo zamestnania. Človek môže znovu zvážiť, či jeho odmena nie je preda len lepšia, než vyplynulo z pôvodného porovnania.

Manažéri by nemali zabúdať na to, že zamestnanci sa medzi sebou porovnávajú. Zmena platu, obsahu práce, zamestnaneckých výhod alebo inej odmeny u jedného pracovníka bude pravdepodobne porovnávaná s tým, čo dostávajú ostatní pracovníci. Pre manažérov je dôležité, aby pochopili význam vnímania, pretože pocity spravodlivosti a nespravodlivosti sú založené na vnímaní.

Vroomova expektačná teória (teória očakávania)

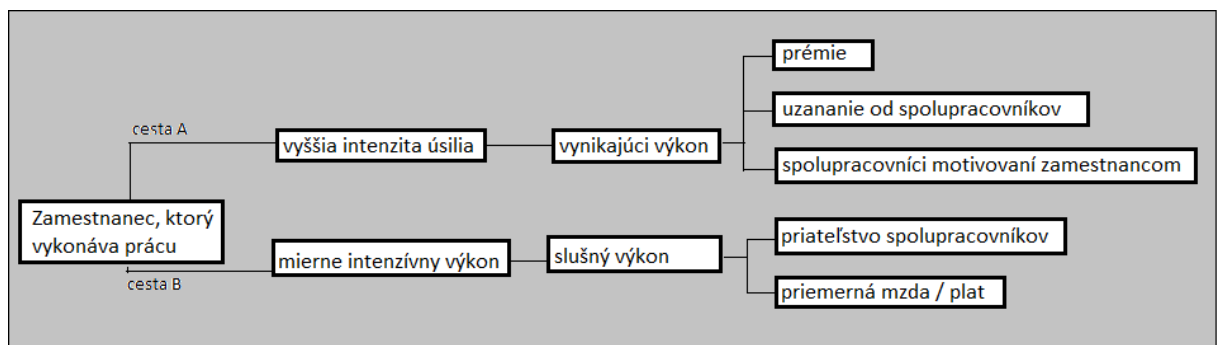
Vroom definoval motiváciu ako proces usmerňujúci voľbu alternatívnych foriem dobrovoľnej činnosti. Podľa Viktora Vrooma jedinci sú pri práci motivovaní k tomu, aby si volili medzi rôznymi spôsobmi správania. Pracovník si môže zvoliť pomalšie alebo rýchlejšie tempo práce. Pokiaľ pracovník verí, že jej pracovné úsilie bude primerane ohodnotené, bude motivovaná k zvýšeniu úsilia. Logika expektačnej motivácie je v tom, že jedinci vynakladajú pracovné úsilie na dosiahnutie takého výkonu, ktorý by mal mať za následok žiaducu odmenu. Primárnymi premennými sú : voľba(I), očakávanie(E) a preferencie(P).

Voľba signalizuje slobodu jedinca vybrať si z rady alternatívneho správania. Očakávanie je viera, že určité správanie bude či nebude úspešné. Preferencie sú hodnoty, ktoré jedinec pripisuje rôznym výsledkom (odmenám alebo trestom). Pracovnú motiváciu môžeme vyjadriť vzťahom:

$$M = E \times I \times P$$

Manažéri môžu ovplyvniť očakávanie výberom jedincov so zvláštnymi vlastnosťami a schopnosťami, vzdelávaním ľudí za účelom zlepšiť ich schopnosti a poskytnúť im podporu smerujúcu do dosiahnutiu určitej úrovne výkonu. taktiež manažér môže ovplyvniť preferencie tým, že bude vnímať potreby zamestnancov, viesť ich tak, aby im to pomáhalo dosahovať požadované výsledky.

Schéma 4: Vroomova expektačná teória motivácie



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivanchievic: *Management* (1997)

Porter-Lawlerov model (teória reaktancie)

Tento model motivácie zdôrazňuje vzťah výkonu, uspokojenia a odmien a k tomu dodáva ďalšiu premennú - individuálnu dôležitosť toho, aby pracovníci vykonávali prácu, pre ktorú majú náležitú kvalifikáciu, schopnosti a vrozený talent. Výkonnosť musí byť

meraná systematicky, aby odmeny boli rozdeľované spravodlivo. Pokiaľ však odmeny nie sú rozdeľované spravodlivo, pracovníci majú pocit, že ich vynakladané úsilie nemá zmysel. Teda pokiaľ medzi vysoko výkonnými pracovníkmi a málo výkonnými pracovníkmi neexistujú významné rozdiely v odmenách, potom vysoko výkonní pracovníci strácajú motiváciu (motivačnú intenzitu) a s najväčšou pravdepodobnosťou sa to prejaví na ich výkone. Tento model naznačuje tomu, že motivácia je kľúčom k pochopeniu problematiky výkonu a uspokojenia z práce.

Teória posilnenia

Táto teória sa spája s menom amerického psychológa B. F. SKINNERA. Vysvetlenie správania sa pôvodne overoval na zvieratách. Poznatky však slúžili na ďalšie objasnenie:

1. správanie ľudí sa pokladá za vyvolané prostredím – teória sa sústreďuje naň a na jeho dôsledky na osobu. Namiesto predpokladu väzby typu stimul – reakcia, predstavitelia tejto teórie veria, že ľudia vedome prejavujú rozličné správanie a volia si také, po ktorom nasledujú najžiadanejšie následky (odmeny).
2. posilnenie je princíp učenia sa. Predstavuje proces posilňujúci spojenie medzi stimulom a reakciou, niečo čo zvyšuje silu reakcie a zároveň podnecuje k opakovaniu správania spôsobeného predchádzajúcim posilnením. Posilnenie možno dosiahnuť buď zavedením niečoho žiaduceho, alebo odstránením niečoho nežiaduceho.
3. vzťah medzi stimulom a reakciou sa prehĺbuje pomocou posilňovača.
4. východiskovým bodom teórie posilnenia je stimul. Rozumie sa tým akákoľvek situácia v prostredí, ktorú možno odhaliť ľudskými zmyslami a volať reakciu.

Táto teória sa zakladá na celom jednoduchom tvrdení, že správanie je funkciou predchádzajúcich následkov, čiže je nimi ovplyvnené. Predpokladá sa, že správanie, ktoré vyúsťuje do odmenenia, sa pravdepodobne zopakuje, kým správanie, ktoré sa prejaví trestaním, sa bude opakovať s malou pravdepodobnosťou.

4.2 Analýza vybraného subjektu

4.2.1 Charakteristika spoločnosti

Profil spoločnosti ETOS SOFT s .r. o.

Spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. pôsobí na trhu informačných technológií ako vysoko špecializovaná firma v oblasti „potravínárska výroba“. Svoje dlhoročné skúsenosti z obchodu a výroby pretavuje do návrhov, ktoré pomáhajú zvyšovať produktivitu a efektívnosť u zákazníkov, čím sa spoločnosti stávajú konkurencieschopnejšími.

Cieľom spoločnosti je dodávať svojim zákazníkom ucelené riešenia pre potravinársky segment. Pracovníci spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. sú špecialisti v oblasti poskytovania komplexných služieb pre návrhy riešení v informačných systémoch, pre sledovanie výrobných procesov v oblasti potravinárstva. Pri realizácii projektov spoločnosť využíva know – how a svoje dlhoročné skúsenosti v oblasti poskytovania služieb a nových riešení v tejto oblasti. Tým špičkových odborníkov vyvíja riešenia prepojené na zber a spracovanie dát v reálnom čase v podmienkach špecializovanej potravinárskej výroby. Spoločnosť dokáže v prípade potreby navrhnúť elastický informačný systém na základe požiadaviek klienta a implementovať ho. Materskou spoločnosťou spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. je spoločnosť DC Concept a. s., ktorá je popredný český výrobca podnikového softvéru pre stredné a veľké spoločnosti. Jej hlavným produktom je informačný systém QI, ktorý používa takmer 500 firiem z oblasti výroby, služieb, maloobchodu, veľkoobchodu a distribúcie. Spoločnosť disponuje unikátnou technológiou pre vývoj informačných systémov, vďaka ktorej garantuje zákazníkom nadčasové a komplexné riešenie. Ako jediný český výrobca informačných systémov získal ocenenie Top 100 Vendors časopisu IT Week..

O spoločnosti ETOS SOFT s. r. o.

IČO: 36556939, DIČ: 2021779947 / SK2021779947

Obchodný register: Nitra

Oddiel: Sro, Vložka: 14413/N

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Deň zápisu: 17.2.1995

Predmet podnikania (činnosti):

1. Spracovanie dát a súvisiace činnosti
2. Poradenská služba a dodávanie programového vybavenia počítača (software)
3. Poradenská služba k technickému vybaveniu počítača (hardware)
4. Činnosť ekonomických účtovných poradcov
5. Vedenie účtovnej evidencie
6. veľkoobchodná a maloobchodná činnosť v rozsahu voľných živností

Spôsob konania štatutárneho orgánu v mene spoločnosti s ručením obmedzeným:

Konatelia konajú v mene spoločnosti každý samostatne.

Základné imanie:

6 640 EUR

Rozsah splatenia: 6 640 EUR

Ďalšie právne skutočnosti:

1. Spoločnosť bola založená spoločenskou zmluvou zo dňa 09.02.2004 podľa § 56 až 75a) a § 105 až 153 z.č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

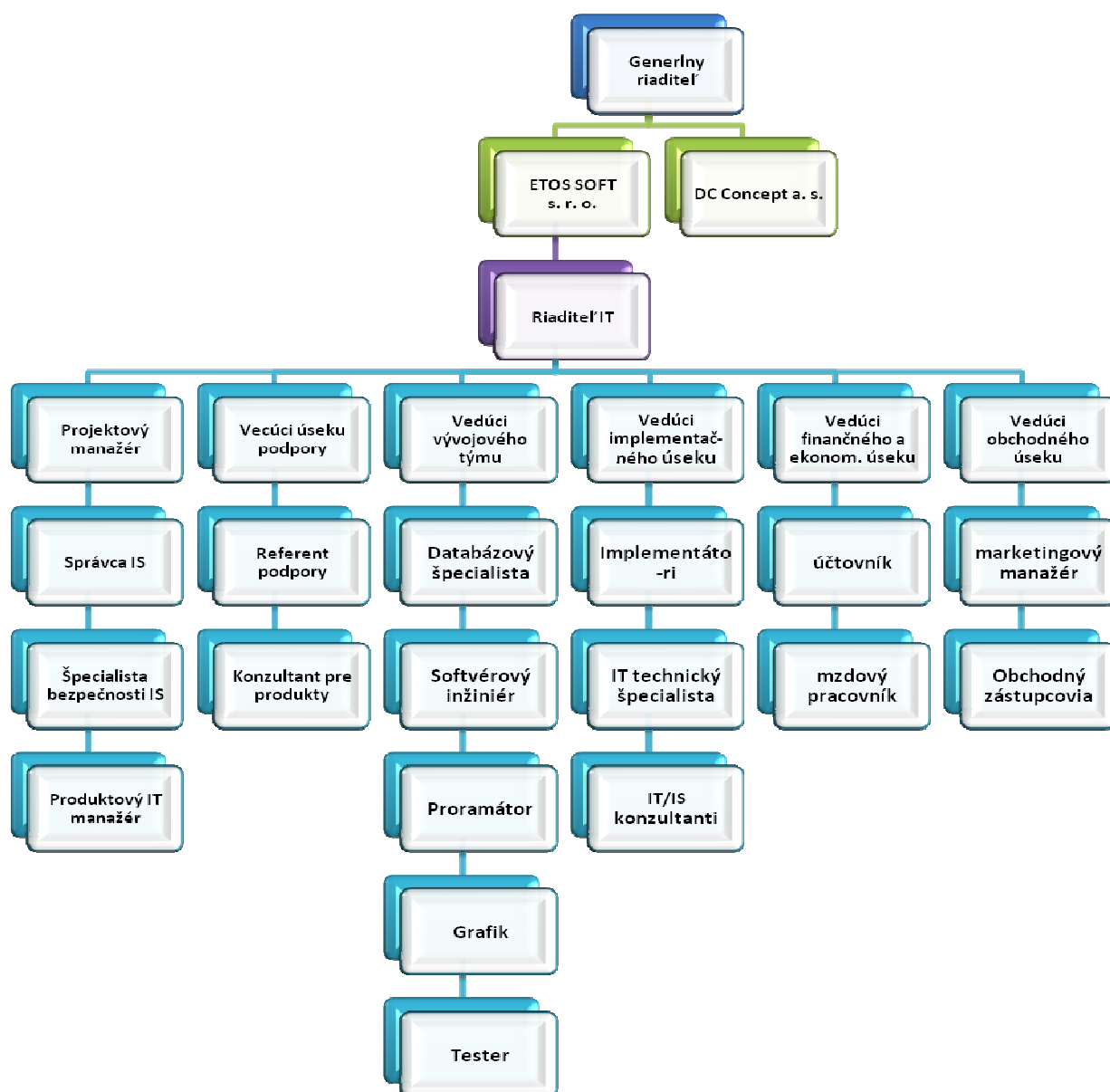
4.2.2 História spoločnosti

História spoločnosti je spojená so zakladateľmi spoločnosti, ktorých profesijné zameranie je úzka špecializácia na obchod, výrobu a rezort potravinárstva. Spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. sa zaoberá vývojom softvéru pre rôzne priemyselné odvetvia takmer 20 rokov, pričom za ich prácou stoja mnohí spokojní zákazníci. Vývoj potravinárskej výroby pokračoval nepretržite v 90-tych rokoch kedy sa začala ďalšia etapa vývoja a to riešenie „Riadená expedícia potravinárskych výrobkov“ v prepojení na zber informácií v reálnom čase z technologického zariadenia váh. Vývoj sa zahájil s firmou NETTO Elektronik Praha. V rokoch 1996 sa v spolupráci s niektorými významnými zákazníkmi spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. a s podnikom NETTO Praha podarilo dokončiť riešenie zberu a spracovania dát v reálnom čase v časti „Potravinárska výroba v reálnom čase“.

4.2.3 Organizačná a riadiaca štruktúra podniku

Obchodná spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. je dcérskou spoločnosťou českej materskej spoločnosti DC Concept a. s. Na vrchole organizačnej štruktúry sú generálny riaditeľ a výkonný riaditeľ, ktorí majú kontrolu nad obidvoma podnikmi. Spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. je predovšetkým implementačným partnerom, teda hlavnou náplňou práce je zavádzanie informačných systémov v podnikoch do praxe na území Slovenskej republiky a v zahraničí.

Schéma 5: Organizačná a riadiaca štruktúra spoločnosti ETOS SOFT s. r. o.



Zdroj: vlastné spracovanie

4.2.4 Zamestnanci

Spoločnosť pracuje na princípe projektového riadenia. Zamestnanci sú poverení projektmi. Na jednom projekte spolupracujú odborníci z jednotlivých oddelení. Vekový priemer pracovného kolektívu je asi 32 rokov a v spoločnosti pracuje 42 zamestnancov. Na čele každého projektu stojí projektový manažér, ktorého úlohou je jednotlivé úlohy prerozdeliť medzi ostatných pracovníkov. Jednotlivé úlohy sa riešia simultánne ktoré sa na konci projektu spájajú do jedného celku. V spoločnosti je zavedený elektronický dochádzkový systém, ktorý je robený tak, aby kontroloval čas strávený na pracovisku ale aj na služobných cestách, pri návštevách klientov a pod. Štandardne stanovený čas je 8 hod denne, teda 40 hod týždenne.

Spoločnosť má 5 vedúcich, ktorí sú zodpovední za svoj pracovný tím. **Projektový manažér** - zabezpečuje realizácie projektu vo všetkých fázach jeho životného cyklu po koncepcnej a organizačnej stránke. Projektový manažér plánuje, organizuje a riadi zdroje tak, aby bol zrealizovaný projektový cieľ v stanovenom čase a za plánované náklady. Výsledkom jeho činnosti je vytvorenie novej služby, produktu alebo nastavenie procesu, definovanie základných parametrov a cieľov projektu. Jeho úlohou je riadenie celého projektu, koordinácia činností a členov tímu, návrhy rozpočtu projektu, kontrola termínov a kvality realizovaných prác a prezentácia priebežných a konečných výsledkov.

Vedúci úseku podpory- Konzultant je osobou prvého kontaktu pre zákazníka pri tvorbe riešenia a implementácii informačných technológií, resp. informačného systému. Konzultuje, analyzuje potreby, navrhuje riešenia, rieši potreby klienta. Jeho konzultanti analyzujú potreby klienta, následne tieto potreby špecifikujú. Taktiež sa podieľajú na realizácii riešení na základe schváleného konceptu. Vedúci úseku podpory rieši komunikáciu a rozvoj vzťahov s klientmi a partnermi spoločnosti. Základnou úlohou konzultanta pre produkty je podpora zákazníka počas rutínnej prevádzky, tvorba a údržba dokumentácie.

Vedúci vývojového tímu - plánuje a dohliada na proces vývoja softwarových aplikácií. Jeho angažovanosť je predovšetkým odborná, zodpovedá za architektúru aplikácie a jej realizáciu prostredníctvom softwarového tímu. Počas celého vývojového cyklu softwarovej aplikácie vedie a riadi členov tímu, rozdeľuje pracovné úlohy členom tímu, dohliada na dodržiavanie termínov a napĺňanie technických špecifikácií. Jeho hlavnou úlohou je vedenie a riadenie vývojového tímu vo všetkých fázach vývojového cyklu softwaru-

identifikácia požiadavie, návrh riešenia, vývoj, programovanie. Spolupracuje s užívateľmi za účelom analýzy a upresňovania požiadaviek, rozsahu a cieľov projektu. Dôležitou súčasťou jeho práce je spolupráca s vedúcimi ostatných tímov. Na konci projektu vyhodnocuje práce členov tímu.

Členovia tímu:

Databázový špecialista je všeobecne definovaná pozícia so zameraním na technickú podporu pre databázové systémy. Zabezpečuje chod databáz alebo databázového systému.

Je konzultantom pre užívateľov. Sústreďuje ich požiadavky a podnety a následne ich rieši.

Softwarový inžinier je samostatná kategória. Z hľadiska odborného profesia zahrňuje široké spektrum informácií a znalostí od hardwaru, cez software až po telekomunikácie. Softwarom sa rozumejú produkty, služby alebo procesy, ktoré sú z hľadiska dôležitosti, zložitosti, komplexnosti alebo expertnej náročnosti vyčlenené ako samostatné systémy.

Programátor transformuje návrh softwarovej aplikácie, na základe jej detailnej špecifikácie a vývojových diagramov, do podoby počítačového programu. Písanie programu, skriptovanie resp. kódovanie vykonáva v programovacom jazyku, výsledkom čoho je textový kód, ktorý následne kompiluje do podoby spustiteľného programu/aplikácie. V závislosti od dĺžky praxe a skúseností sú programátorom pridelované postupne úlohy na náročnejších projektoch a komplexnejších zadaniach.

Grafik využíva svoje kreatívne schopnosti na tvorbu vizuálnych, interaktívnych a multimediálnych návrhov pre potreby aplikácií. Komunikuje so zadávateľom projektu, programátorom, manažérom projektu. Vnímanie grafického stvárnenia užívateľského rozhrania je subjektívna záležitosť. Pri hodnotení úžitkovosti, estetiky a celkovej kvality grafického riešenia sa preto objavuje mnoho rôznych názorov, čo môže byť zdrojom sporov či už na strane klienta alebo vývojového tímu.

Tester softwaru je členom vývojového tímu, ktorého úlohou je hľadať chyby v softwarovej aplikácii. S narastaním zložitosti softwaru rastie aj dôležitosť a dopyt po takejto činnosti. Podľa typu a funkcionality softwaru sa používajú rôzne druhy testovania. Testeri testujú software v rámci alfa fázy, to je interne. V rámci beta testovania sa software dáva k dispozícii osobám z externého prostredia.

Vedúci implementačného tímu - koordinuje prácu implementačného tímu na jednotlivých projektoch v spolupráci s projektovým manažérom. Vytvára kapacitné plánovanie zdrojov pri plnení požiadaviek projektového manažéra a prideluje úlohy jednotlivým implementátorom. Prijíma konečné rozhodnutia na základe poskytnutých

analýz a komunikuje s koncovými užívateľmi a zodpovednými osobami zo strany zákazníka.

Implementátori sú osoby vykonávajúce samotné nasadenie informačného systému u zákazníka. Na základe pokynov od vedúceho tímu ladia potrebné moduly systému, aby zohľadňovali reálne potreby koncových užívateľov. Každý implementátor je zodpovedný a špecializovaný na vybranú množinu modulov systému, pre ktorú tvorí vedomostnú a skúsenostnú bázu.

IT Technický špecialista - je označenie pre technickú pozíciu, ktorá je špecifikovaná predovšetkým správou techniky, technickej podpory. Hlavnou náplňou práce technického špecialistu je analyzovanie technických potrieb zákazníkov, riešenie technických problémov softwaru a hardwaru a účasť na implementácii projektov.

IT/IS Konzultanti - sú pracovníci prvého kontaktu pre zákazníka pri tvorbe riešenia a implementácii informačných technológií, resp. informačného systému. Konzultuje, analyzuje potreby, navrhuje riešenia, rieši potreby klienta.

Marketingový manažér - v oblasti IT a telekomunikácií manažuje propagáciu firemných produktov a služieb na trhu. V spolupráci s obchodným oddelením vykonáva aktivity za účelom zvyšovania trhového podielu. Plánuje, organizuje, riadi marketingové aktivity, ktoré nepriamo podporujú predaj. Kľúčovým aspektom úspechu marketingových aktivít je odhalenie a pochopenie potrieb zákazníkov resp. trhu, ich premietnutie do firemných produktov a služieb, adresná komunikácia a distribúcia na cieľové skupiny.

4.2.5 Motivácia v spoločnosti ETOS SOFT s. r. o.

Cena práce a odmeňovanie v spoločnosti ETOS SOFT s. r. o.

Odmeňovanie je dôležitou súčasťou manažmentu ľudských zdrojov, ktoré zahŕňa motivačné a stimulačné prostriedky. Stimulácia predstavuje vonkajšie podnety na pracovníka, pričom motivácia vychádza z vnútra. Medzi najvýznamnejšie faktory pôsobiace ako motív patrí odmena nielen formou platu, mzdy, prémie, ale aj výhody a služby, ktoré zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom. V neposlednom rade významným motivačným faktorom práce je pochvala. Len vtedy bude odmena pôsobiť ako motivačný faktor, ak zamestnanci za svoj investovaný čas a úsilie budú spravodlivo odmenení.

V súčasnosti odmeňovanie nie je len o mesačnom vyplácaní mzdy, ale zamestnanci kladú dôraz aj na finančné a materiálne benefity. Tým, že spoločnosť tieto výhody svojim zamestnancom poskytuje, motivuje ich k vyšším výkonom, udržuje si kvalitných zamestnancov a chce získať nových, vo veľkej konkurencii, tých najlepších.

Cenou práce je pre zamestnancov fixná zložka platu – základná mzda, ktorej výška je stanovená v pracovnej zmluve a túto výšku nie je možné ľubovoľne meniť.

Spoločnosť Etos soft ponúka pre svojich zamestnancov tieto *motivačné benefity*:

Motivácia formou finančných benefitov

Spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. je spoločnosť s vysokou pridanou hodnotou a jej výkonnosť závisí vo veľkej miere od vedomostí a schopností jej zamestnancov. Preto je nutné udržiavať motivačnú úroveň finančných benefitov, ktorá tiež zamedzuje nežiaducemu odlivu zamestnancov do iných spoločností. Spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. má vytvorené jednotlivé úrovne finančného odmeňovania zamestnancov.

- variabilná zložka platu
- prémie, provízie

Zamestnanci sú odmeňovaní na základe výkonu, jednotlivé úlohy sú výkonnostne diferencované a táto diferencácia tvorí pohyblivú zložku mzdy. Zamestnanci majú zmluvne stanovenú fixnú zložku platu, a variabilnú zložku, ktorá je závislá od splnenia úloh na mesačnej báze. Každý pondelok sa uskutočňujú pracovné porady, kde sa zamestnancom pridelujú úlohy a diskutuje sa o rozpracovaných úlohách a sleduje sa ich plnenie. Na konci mesiaca vedúci jednotlivých tímov vyhodnocujú výsledky práce svojich podriadených. Hodnotia predovšetkým kvalitu ich dosahovanej práce, prístup k práci, prístup k zákazníkovi. Je potrebné, aby zamestnanci boli pozitívne motivovaní, pretože od ich výkonu závisí spokojnosť zákazníka. Pohyblivá zložka platu tvorí maximálne 40 % z fixnej finančnej odmeny zamestnanca. Priemerne pohyblivá zložka platu dosahuje okolo 25 - 30 %. Zamestnanci dostávajú špeciálne prémie pri uzatvorení projektu vo forme provízie. Výška provízie je zmluvne stanovená ako 10 % zo zisku, čo spoločnosť dosiahla na vypracovanom projekte.

Zamestnanci sú odmenení za lojalitu 13. a 14. platom. Táto prémie nie je stanovená v pracovnej zmluve a jej výška sa odvíja od hospodárskeho výsledku spoločnosti a od rozhodnutia spoločníkov. Výška 13. a 14. platu je rovnaká ako plat v bežnom období, pričom 13. plat je vyplácaný ako vianočná prémie a 14. plat zamestnanci dostávajú v júni nasledujúceho roka.

4.2.5.1 Sociálny program podniku

Spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. každý mesiac prispieva do sociálneho fondu 1 % z celkových hrubých miezd. Zo sociálneho fondu je zabezpečený pitný režim pre zamestnancov, kde majú k dispozícii minerálne vody, sladené nápoje kávu, čaj, drobné občerstvenie. Zamestnávateľ prispieva svojim zamestnancom na stravu v zmysle zákona. Zamestnanci dostávajú stravné lístky v hodnote 2,85€, pričom zamestnávateľ prispieva sumou 1,50€, teda cena lístka pre zamestnanca je 1,35€.

Spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. myslí aj na pohodlie svojich zamestnancov, keďže práca je hlavne psychicky náročná. Zamestnanci si môžu zakúpiť poukážky na masáže, kozmetiku, permanentku do fitnesscentra, či lístky do divadla. Spoločnosť vyčlenila 50€ ročne na každého zamestnanca a jeho voľno časovú aktivitu po predložení dokladu zamestnancovi preplatí.

Ďalšími výhodami, ktoré spoločnosť poskytuje, je príspevok pri narodení dieťaťa či v prípade úmrtia zamestnanca či rodinného príslušníka zamestnanca v hodnote 200€.

Motivácia formou materiálnych benefitov – v súčasnosti nie je jediným a najdôležitejším faktorom motivácie výška platu, ktorý zamestnávateľ sľubuje svojim podriadeným, ale dôležitou súčasťou motivácie zamestnancov sú aj materiálne benefity. V spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. sú nemateriálne benefity rozdelené hierarchicky podľa pracovnej pozície. Pracovníci na najnižších pozíciách a členovia tímu majú k dispozícii 2 služobné autá značky Škoda Fabia, ktoré môžu využívať len na služobné účely. Vedúci úsekov a tímov majú k dispozícii služobné auto značky Škoda Superb, ktoré môžu využívať aj na súkromné účely za paušálny poplatok 100€ mesačne. Ďalej majú zamestnanci k dispozícii mobilný telefón, notebook, usb kľúče, internet. Výhodou pre zamestnancov je, že po uplynutí doby 2 rokov, usb kľúče, notebook, externé disky prechádzajú do ich osobného vlastníctva. V prípade potreby zamestnanec dostáva nové, výkonnejšie zariadenia. Spoločnosť spolupracuje s mnohými predajcami výpočtovej techniky, a svojim zamestnancom poskytuje zľavy na nákup IT.

Vzdelávanie zamestnancov- informačné technológie dnes napredujú neudržateľným tempom. Preto schopnosti a vedomosti zamestnancov spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. nesmú zaostať vo svetovom štandarde.

Preto spoločnosť pre svojich zamestnancov organizuje povinné školenia, ktoré musia absolvovať všetci zamestnanci. Tieto školenia sú väčšinou zamerané na prezentáciu

noviniek v IT. Zamestnanci majú možnosť si sami zvoliť školenia, ktoré chcú absolvovať za účelom zdokonalenia sa alebo získanie certifikátu v danom obore. Aj v tejto spoločnosti platí, vyššie vzdelanie = vyšší plat. Certifikáty umožňujú zamestnancom získať vyššie postavenie v spoločnosti. Zamestnanci sú motivovaní k vzdelávaniu aj vnútorným konkurenčným prostredím, ktoré tlačí jednotlivé osoby k vyšším výkonom a takisto túžba po poznaní. Spoločnosť rešpektuje štandardnú hierarchiu postavenia podľa ISO 9001. Príkladom je vrstvenie zamestnancov vývojového tímu, kde rozoznávame nasledovné pozície:

- Programátor junior – (po nástupe na pozíciu) - plní základné úlohy, nemá potrebné skúsenosti na analýzy a samostatné rozhodovanie
- Programátor senior – (cca. po 3 rokoch, 1 platný certifikát) - preberá časť rozhodovania a analýz potrebných k dokončeniu zadanej úlohy.
- Programátor analytik (špecialista, cca. 5 rokov, 3 certifikáty) – konzultuje návrh riešenia s konzultantmi a projektovým manažérom, pracuje na samostatných projektoch, môže využívať kapacitné zdroje programátorov junior-ov
- Softvérový inžinier (cca. 10 rokov, stáž u výrobcu informačného systému) – je zodpovedný za hlavné prúdy smerovania softvéru a vývoja existujúcich a nových modelov, takisto za komunikáciu s výrobcom a súčasne sleduje a analyzuje chovanie konkurenčných systémov, identifikuje požiadavky na softvér, architektúru, rentabilitu vyvíjaných aplikácií.

Spoločnosť hradí svojim zamestnancom celé školenie aj náklady súvisiace so školením. Napríklad: nákup literatúry.

Pohyblivá pracovná doba – je to moderný vzťah zamestnanec - práca, ktorý začali v ostatnom čase spoločnosti zavádzať do praxe. Aj spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. umožňuje svojim zamestnancom pracovať podľa ich uváženia, na základe upovedomenia vedúceho tímu. Zamestnanci tento benefit využívajú najmä v letných mesiacoch, keď je vonku príliš horúco, pretože kancelárie nie sú vybavené klimatizáciou. Pracovná doba im začína o 16,00 a končia o polnoci, alebo začínajú o 5 ráno a končia o 1 poobede. Pracovníci sú vysoko kvalifikovaní a vzdelaní, neaplikuje sa reštriktívna pracovná politika pracovnej doby, každý zamestnanec je zodpovedný za dodržiavanie pracovnej disciplíny sám, dochádzkové systémy udržujú formálnu evidenciu.

Teambuilding and freetime - teambuilding je efektívny spôsob, ako prebudit' v zamestnancoch tímového ducha, zlepšit' komunikáciu a v neposlednom rade upevniť dobré vzťahy na pracovisku.

Spoločnosti naozaj záleží na svojich zamestnancoch, preto pre nich raz ročne v letných mesiacoch organizuje víkendové golfové podujatie, ktorého sa zúčastňujú všetci zamestnanci. Všetky náklady spojené s podujatím idú na účet spoločnosti.

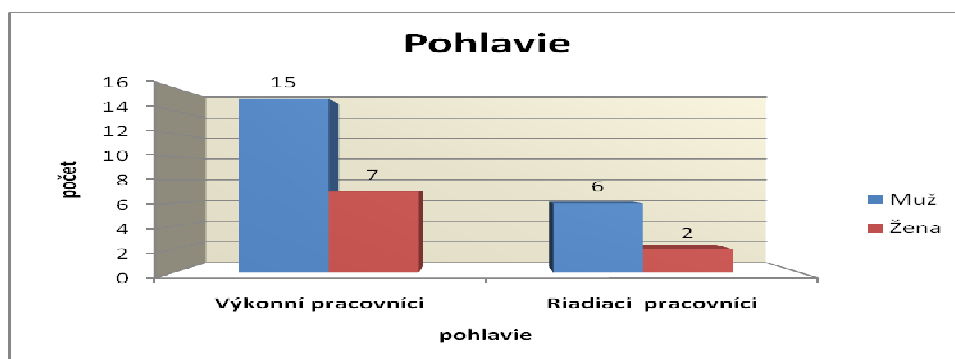
Ďalším veľkým benefitom pre zamestnancov je celozávodná 4-dňová dovolenka v Nízkyh Tatrách so svojimi rodinami. Počas dovolenky je pre rodiny pripravený bohatý animátorský program, pre deti aj dospelých. Sú to napríklad futbalové turnaje, jazdenie na koni, plávanie. Večerným programom je diskotéka a karaoké. Zamestnanci sa môžu perfektne odreagovať od každodenného stresu a povinností a spolu so svojimi kolegami zažiť trošku zábavy a potešenia.

4.3 Spracovanie dotazníka

Pre analýzu motivačných faktorov v spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. sa mi javila ako najlepšia forma dotazník. Je to jednoduchý spôsob získania spätnej väzby od respondentov, na základe ktorého je možné vyhodnotiť úroveň motivácie v spoločnosti. Pomocou dotazníka som sa snažila získať čo najviac informácií, ktoré by mi dopomohli k analýze motivácie a jej vplyvu na výkonnosť pracovníkov. Dotazník je zložený z 19 otvorených, poloopených a uzavretých otázok.

Pre spracovanie bolo riadne vyplnených 30 dotazníkov, pričom vzorka respondentov sa skladala z 22 výkonných pracovníkov a 8 riadiacich pracovníkov. Všetky dotazníky boli vyplnené anonymne. Mojm cieľom bolo zistiť, analyzovať a porovnať, aká je úroveň motivácie zamestnancov uvedených dvoch skupín. Jednotlivé otázky sú spracované tabuľkovou formou, ku každej otázke pripájam krátky komentár a graf pre lepšie znázornenie.

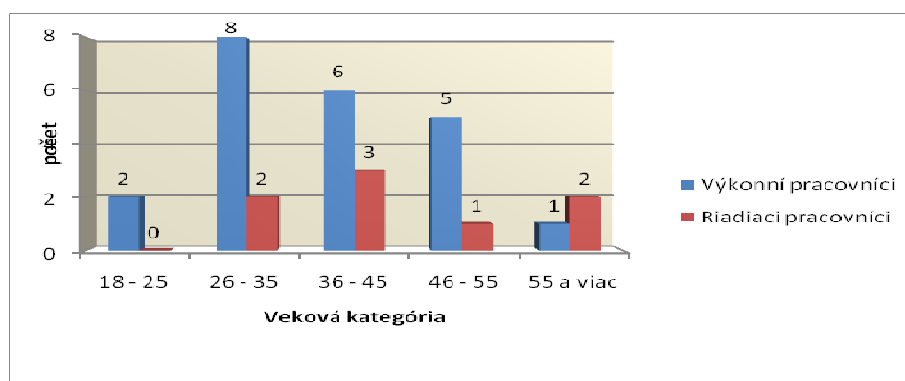
Otázka č. 1: *Pohlavie?*



Graf 1

Na základe údajov vyplývajúcich z grafu 1 môžeme konštatovať, že v spoločnosti je mužské pohlavie vo výraznej prevahe, teda 15 výkonných pracovníkov a 6 riadiacich sú mužského pohlavia, čo predstavuje 73 % respondentov. Ženské pohlavie zastupuje 7 výkonných a 2 riadiaciace zamestnankyne, čo v percentuálnom vyjadrení je len necelých 27 % z celkového počtu opýtaných.

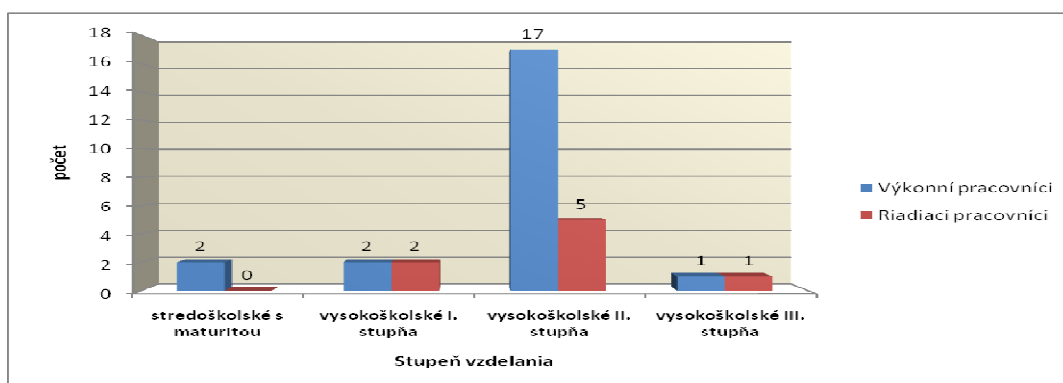
Otázka č. 2: *Váš vek?*



Graf 2

Podľa rozdelenia vekovej štruktúry, najpočetnejšiu skupinu tvoria výkonní pracovníci vo veku 26 – 35 rokov, kde je 8 pracovníkov, čo tvorí 36 % z výkonných pracovníkov. Ďalšími početnými skupinami sú vekové kategórie od 36 – 45 rokov v počte 6 zamestnancov (27 %) a 46 – 55 rokov v počte 5 zamestnancov (22 %). V skupine od 18 – 25 rokov sa neumiestnil ani jeden riadiaci pracovník, čo môžeme konštatovať, že s vyšším vekom pribúdajú aj skúsenosti, vedomosti a zodpovednosť. V spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. pracuje prevažne mladý dynamický pracovný kolektív.

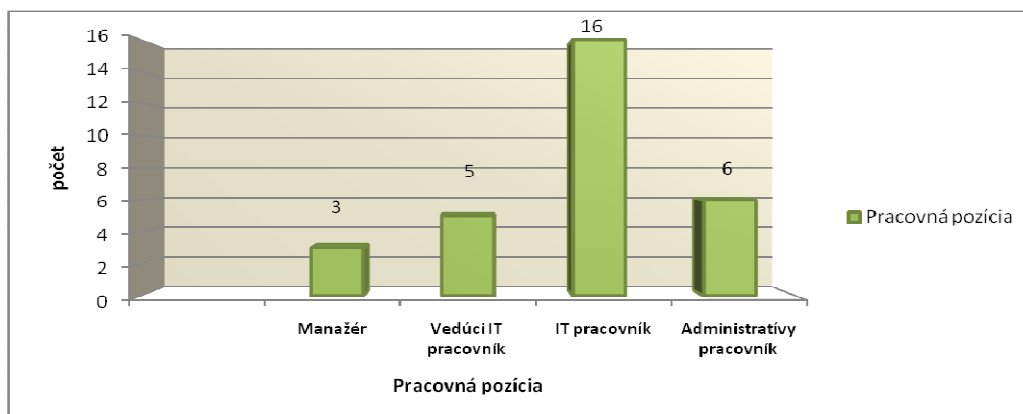
Otázka č. 3: Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?



Graf 3

Pracovníci zastávajú pozície, kde sa vyžaduje vysokoškolské vzdelanie, čo môžeme vidieť z grafu 3. Všetci zamestnanci na IT pozíciách majú vysokoškolské vzdelanie, čo je aj jedna z podmienok pri prijímaní do zamestnania. Len 2 zamestnanci majú dosiahnuté stredoškolské vzdelanie s maturitou, jeden zamestnanec pracuje na poste obchodného zástupcu a druhá je zamestnankyňa na ekonomickom oddelení. Teda z celkového počtu respondentov je vysokoškolsky vzdelaných až 93 % zamestnancov. Najpočetnejšou skupinou sú 17 výkonní pracovníci s vysokoškolským vzdelaním II. stupňa a 5 pracovníkov tej istej skupiny na riadiacich pozíciách.

Otázka č. 4: Aká je Vaša pracovná pozícia?

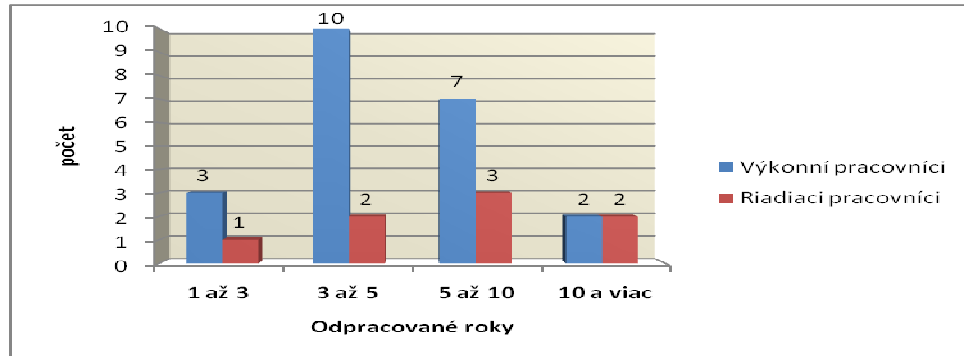


Graf 4

Prostredníctvom tejto otázky sme zisťovali, aké pracovné pozície zastáva vzorka respondentov. Z uvedeného môžeme vidieť, že 3 pracovníci sú na manažérskych postoch a 5 sú vedúcimi IT pracovníkmi. Toto je 8 zamestnancov, ktorých som zaradila k riadiacim pracovníkom spoločnosti. IT pracovníkov je 16 a administratívnych pracovníkov 6. Títo tvoria vzorku výkonných pracovníkov. Na základe tohto rozdelenia budem porovnávať mieru vplyvania motivačných faktorov na pracovníkov. IT pracovníci tvoria 53 %

z respondentov, vedúci IT pracovníci 16%, administratívni pracovníci 20%, manažéri 10%.

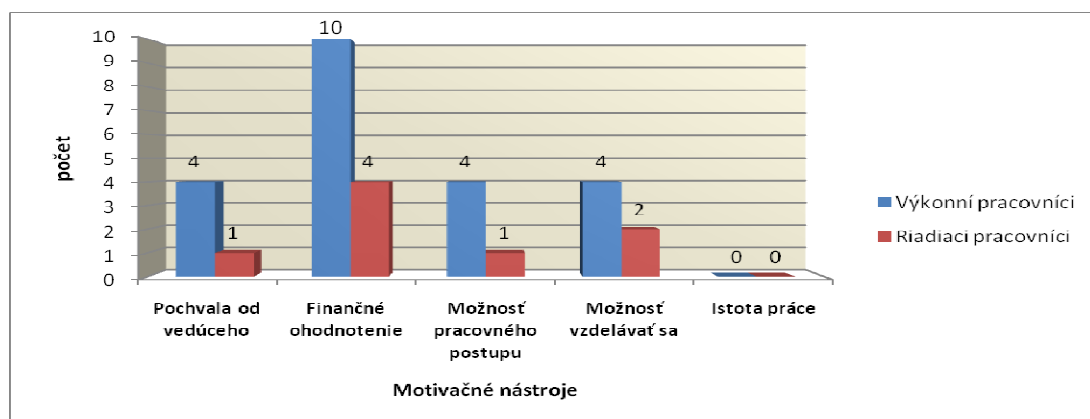
Otázka č. 5: Ako dlho pracujete v spoločnosti?



Graf 5

Väčšina výkonných pracovníkov pracuje v spoločnosti 3 až 5 rokov. Tento fakt je spôsobený fluktuáciou zamestnancov. Na základe informácií, ktoré som získala však musím spomenúť, že posledné roky spoločnosť dáva šancu zamestnať sa čerstvým absolventom. Neraz sa stalo, že zamestnanec v spoločnosti získal zručnosti, skúsenosti a vyššie vzdelanie, tak odcestoval za prácou do zahraničia. Spoločnosti v oblasti IT majú veľký potenciál v budúcnosti a IT špecialisti sú vyhľadávaným „kapitálom“. Spoločnosti v zahraničí dokážu zamestnancovi zabezpečiť lepšie finančné ohodnotenie a pracovné podmienky ako u nás doma. Grafické vyjadrenie znázorňuje, že 45 % výkonných pracovníkov je zamestnaných v podniku 3 až 5 rokov, 31 % 5 až 10 rokov. Len dvaja výkonní a riadiaci pracovníci pracujú v spoločnosti viac ako 10 rokov, čo predstavuje 13 % z celkového počtu respondentov.

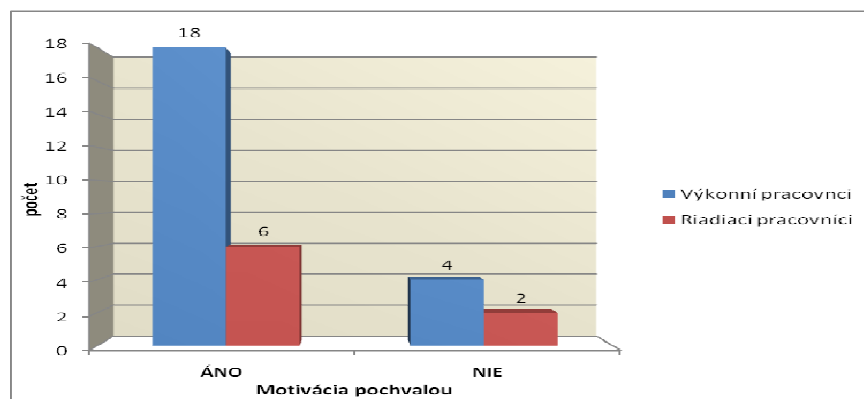
Otázka č. 6: Ktorý z nasledujúcich faktorov Vás najviac motivuje ?



Graf 6

V tejto otázke som zistovala, čo zamestnancov motivuje v najväčšej miere. Ako možno z grafu vidieť, zamestnancov motivuje najviac finančné ohodnotenie. V číselnom vyjadrení je to 10 výkonných pracovníkov a 4 riadiaci pracovníci, čo je 45 % a 18 % respondentov. Na druhom mieste sa umiestnila možnosť vzdelávať sa, čo preferujú 4 výkonní pracovníci a 2 riadiaci pracovníci. Možnosti pochvala od vedúceho a možnosť pracovného postupu boli preferované rovnako u výkonných aj riadiacich pracovníkov. Z prieskumu ma prekvapilo, že ani jeden respondent neuviedol, že by ho motivovala istota práce.

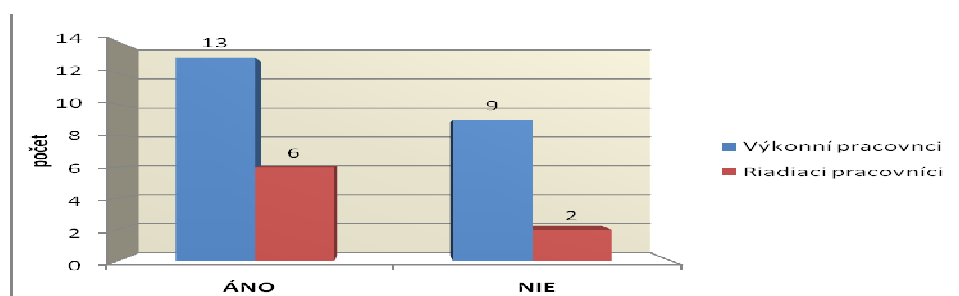
Otázka č.7: Motivuje Vás vedúci tím, že Vás pochváli za dobre odvedenú prácu?



Graf 7

Z dotazníka je zrejmé, že nadriadení motivujú svojich zamestnancov pochvalou. Až 24 respondentov, čo je 80 %, uviedlo je motivovaných pochvalou za svoj pracovný výsledok. Je správne, že vedúci touto formou motivujú svojich podriadených, prispieva to k vyšším výkonom a v konečnom dôsledku zlepšuje medziľudské vzťahy. Len 8 respondentov uviedlo, že pochvala ich nemotivuje k tomu, aby dosahovali vyšší výkon. Prikláňajú sa skôr k finančným odmenám. Jedná sa o pozíciu administratívnych pracovníkov a dvoch IT pracovníkov.

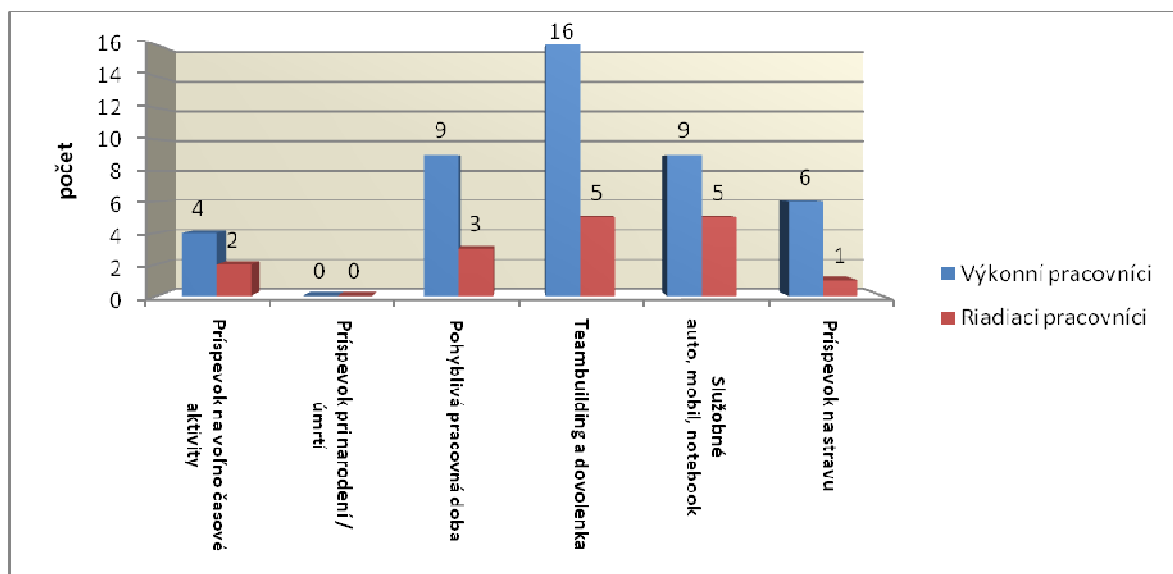
Otázka č. 8: Máte pocit, že je dostatočné Vaše finančné ohodnotenie?



Graf 10

Na otázku, či majú pocit dostatočného pracovného ohodnotenia odpovedala väčšina zamestnancov kladne. Z prieskumu teda vyplýva, že zamestnanci sú dostatočne motivovaný finančnou odmenou za svoju prácu. Pracovníci aj v predchádzajúcom vyjadrení uviedli, že medzi ich najdôležitejšiu formu považujú práve finančnú odmenu. Podľa týchto vyjadrení 13 výkonných pracovníkov má pocit, že ich odmena je dostatočná, čo predstavuje 43 % respondentov a 6 riadiacich pracovníkov, čo tvorí 75 % z celkového počtu riadiacich pracovníkov. Nesúhlas vyjadrilo dokopy 11 zamestnancov, čo z celkového počtu predstavuje 36 %.

Otázka č. 9: Ktoré 2 formy benefitov považujete za najvýhodnejšie?

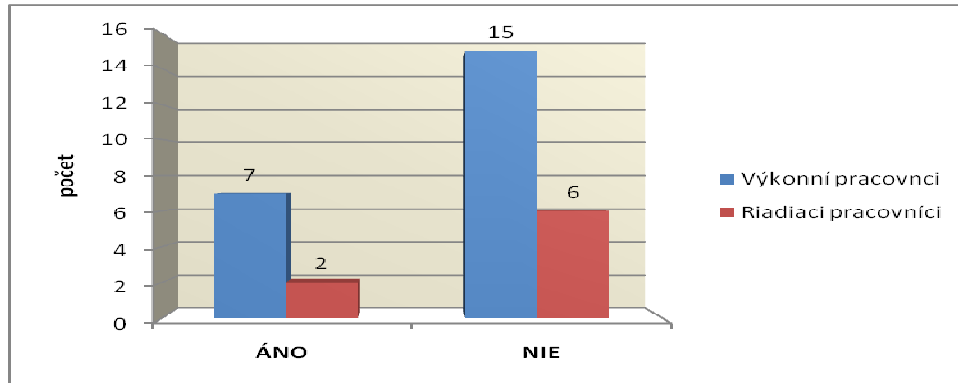


Graf 8

Respondenti na výkonnej úrovni jednoznačne za najvýhodnejší benefit považujú teambuilding and freetime. Túto možnosť označilo až 16 výkonných pracovníkov, čo tvorí 53 % respondentov a 5 výkonných pracovníkov, čo predstavuje 16 % respondentov. V rovnakej miere výkonných pracovníkov motivujú materiálne benefity a pohyblivá pracovná doba, čo označilo 9 respondentov. Riadiacich pracovníkov motivujú materiálne benefity ako služobné auto, mobil či notebook a súčasne rovnako teambuilding and freetime. Na ďalšom mieste v rebríčku riadiacich pracovníkov sa umiestnila pohyblivá pracovná doba, ktorú označili 3 respondenti. Na ostatných miestach výkonní pracovníci preferujú príspevok na stavu, čo označilo 6 respondentov a príspevok na voľno časové aktivity, čo označili 4 respondenti. Zaujímavosťou je, že príspevok pri narodení, resp. úmrtí neoznačil nikto.

Z dotazníka pozorujem, že pre výkonných pracovníkov je podstatným benefitom príspevok na stavu pričom riadiaci pracovníci tento benefit nepovažujú za dôležitý.

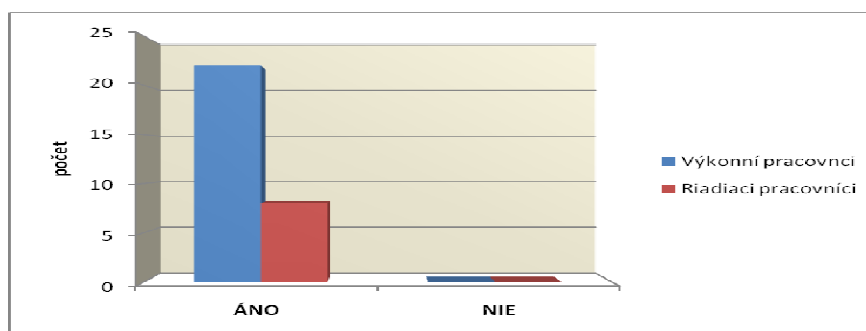
Otázka č.10: Je pre vás Vaša práca zároveň Vaším koníčkom?



Graf 9

V tomto prípade väčšina výkonných i riadiacich pracovníkov uviedla, že práca nie je ich koníčkom. V číselnom vyjadrení nesúhlas vyjadriilo 15 výkonných pracovníkov, čo predstavuje 50 % respondentov a 68 % z výkonných pracovníkov. Riadiaci pracovníci svoje nie vyjadrili 6 odpoveďami, čo predstavuje 75 –percentný nesúhlas s danou otázkou. Práca zamestnancov je predovšetkým psychicky náročná, preto je pochopiteľné, že práca nie je ich koníčkom ale skôr nutnosťou, teda samotná práca zamestnancov nemotivuje.

Otázka 11: Uplatňujete si nárok na voľno časovú aktivitu prostredníctvom sociálneho programu?

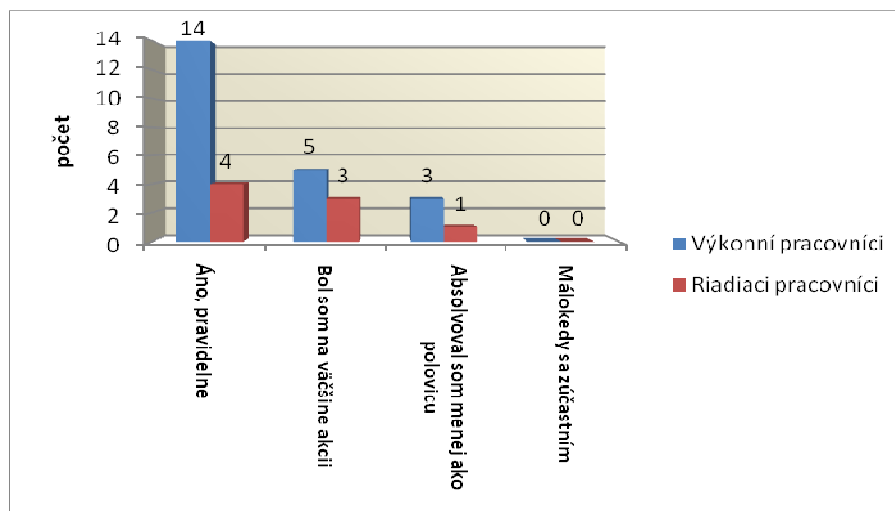


Graf 11

Na otázku, či si zamestnanci uplatňujú nárok na voľno časovú aktivitu, odpovedali všetci zamestnanci kladne. Každý zo zamestnancov využíva nárok zo sociálneho fondu v hodnote 50 € na ľubovoľnú aktivitu, ktorá prispeje k telesnému odpočinku alebo kultúrnemu vyžitíu. Zamestnanci tento benefit nepovažujú za príliš motivujúci, no napriek tomu ho čerpajú všetci. Na základe mojich interných informácií, zamestnanci často

podnikajú športové či spoločenské aktivity spoločne, preto je pochopiteľné, že túto možnosť využívajú všetci. Takéto aktivitu sú skvelou príležitosťou, ako upevniť priateľstvá a odreagovať sa od každodenného stresu v spoločnosti svojich kolegov.

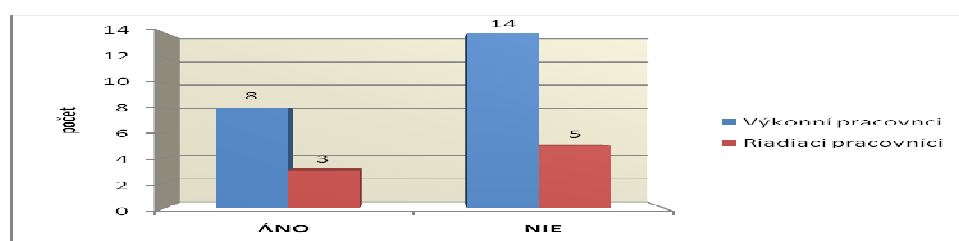
Otázka č. 12: Zúčastňujete sa podnikových akcií? (posedenia, dovolenka, firemné športové aktivity, podnikové turnaje)?



Graf 12

Z odpovedí vyplýva, že väčšina pracovníkov sa firemných akcií zúčastňuje. Konkrétne 14 výkonných pracovníkov označilo odpoveď, že sa zúčastňuje pravidelne, 5 pracovníkov absolvovalo väčšinu akcií a len 3 odmietli pozvanie vo väčšine prípadov. Tieto akcie sú pre zamestnancov nepovinné a zúčastňujú sa ich dobrovoľne. Z dotazníka je zrejmé, že zamestnanci majú veľmi dobré vzťahy na pracovisku a sú si priateľskí. Presne polovica riadiacich pracovníkov uviedla, že sa zúčastňuje pravidelne, 3 boli na väčšine akcií a 2 vedúci sa príliš do firemných akcií nezapájali. Spoločenské akcie sú skvelým prostriedkom, ako umocniť súdržnosť tímu a vymeniť formálne vzťahy na pracovisku za neformálne.

Otázka č. 13: Myslíte si, že sociálny program, ktorý uplatňuje Vaša spoločnosť, je štandardný v slovenských spoločnostiach?



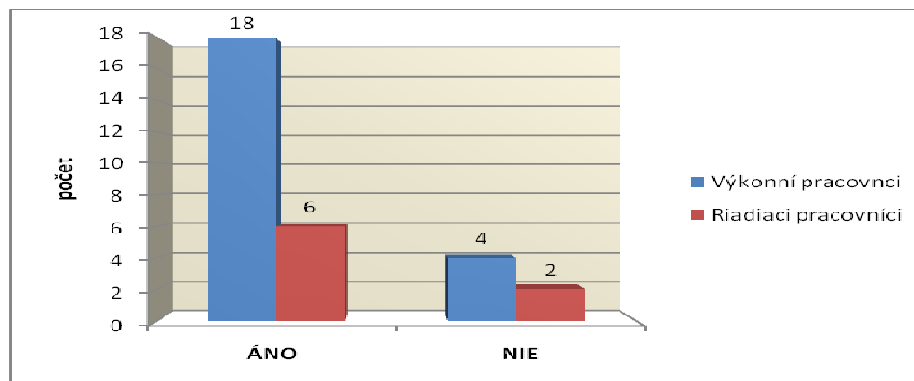
Graf 13

Na otázku, či ich sociálny program je štandardný, väčšina respondentov odpovedala záporne, konkrétne 19 výkonných a riadiacich pracovníkov má pocit, že sociálny program, ktorý im zamestnávateľ poskytuje je nadštandardný. Len 11 pracovníkov, čo predstavuje 36 % z celkového počtu respondentov, si myslí, že program zapadá do slovenského štandardu. Podľa môjho názoru sociálny program má podnik výborne vypracovaný, zamestnancom poskytuje rôzne benefity, prostredníctvom ktorých môžu uspokojiť svoje potreby a tak naplňať ciele podniku. Tým, že väčšine zamestnancov program vyhovuje, môžem ho považovať za motivujúci faktor pre zamestnancov.

Otázka č.14: Čo by ste vylepšili na Vašom motivačnom programe?

K tejto otvorenej otázke sa viacerí respondenti vyjadrili, že sú spokojní so súčasným programom a nemajú potrebu niečo meniť. Zopár zamestnancov navrhlo zvýšenie ceny stravných lístkov, namontovanie klimatizácie do kancelárskych priestorov, častejšie výlety, viac dní dovolenky či návrh na zvýšenie pohyblivej zložky mzdy a prémie za skvelú prácu a úspešný projekt. V dotazníkoch sa iné nápady neobjavili z čoho usudzujem, že motivačný program má spoločnosť dobre premyslený a prepracovaný tak, aby pôsobil motivačne na výkonných i riadiacich zamestnancov spoločnosti.

Otázka č.15: Ste spokojný s prostredím, kde pracujete? Ak nie, čo by ste zlepšili?

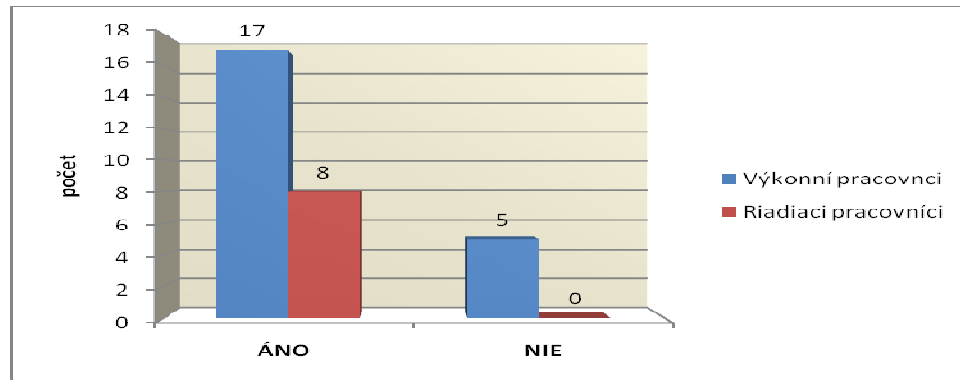


Graf 15

Spoločnosť sídli v rodinnom dome, ktorý je prerobený pre potreby spoločnosti na kancelárske priestory. Kancelárie sú zariadené štýlovým nábytkom, vybavené polohovateľnými kreslami, nechýba malá kuchynka, sociálne zariadenia v rástane 2 sprchových kútov. Spoločnosť sa nachádza v tichom a príjemnom prostredí mestskej štvrti vzdialenej asi 8 km od centra mesta. Väčšina respondentov nemala dôvod sa sťažovať na

pracovné prostredie. Len 8 respondentov z 30 uviedlo, že nie je spokojných. Táto nespokojnosť pramení z chýbajúcej klimatizácie.

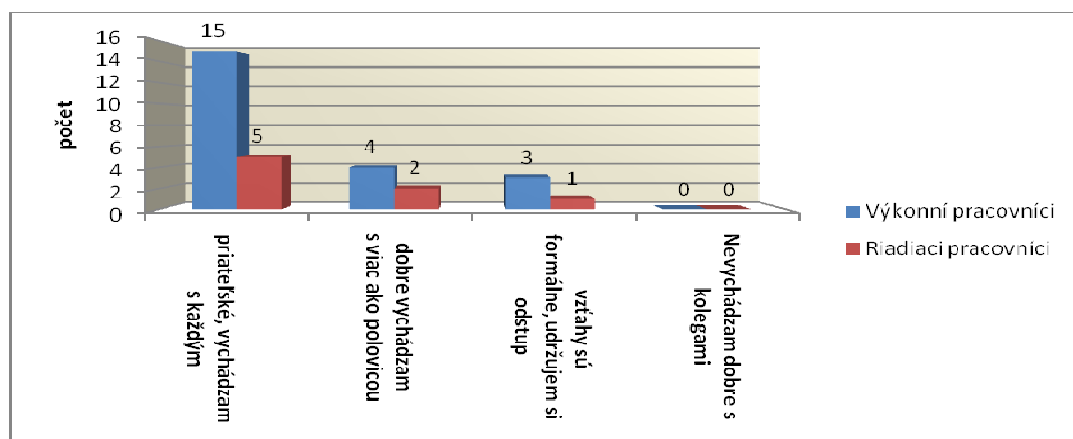
Otázka č. 16: Často zažívate stresové situácie na pracovisku? Ak áno, čo / ktoré situácie sú pre Vás stresujúce?



Graf 16

Výkonní aj riadiaci pracovníci v dotazníku uviedli, že sa často stretávajú so stresovými a vypätými situáciami. Dokopy až 22 pracovníkov, čo predstavuje 73 % respondentov uviedlo, že do stresových situácií sa dostávajú pri riešení projektov, a o to viac, ak sú v časovej tiesni. Spoločnosť sa v zmluve s klientom zaväzuje, že požadovanú službu dodá v uvedenom termíne. Pri nesplnení tejto podmienky hrozí spoločnosti sankcia, ktorá v konečnom dôsledku ovplyvňuje výšku variabilnej zložky mzdy pracovníkov. Respondenti ešte uviedli: pri styku so zákazníkmi, pri „neriešiteľných problémoch“ vlastného softwaru.

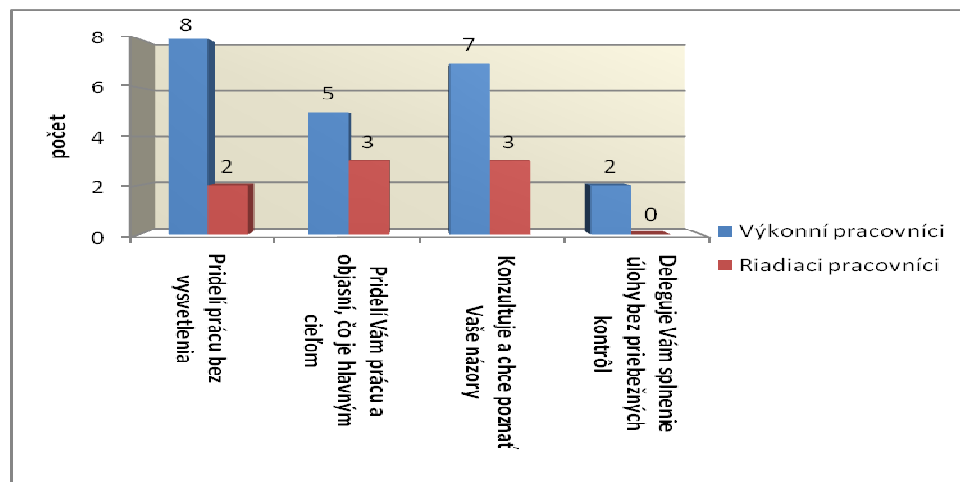
Otázka č. 17: Ako hodnotíte súčasné vzťahy na pracovisku?



Graf 17

Z celkového počtu 30 respondentov 20 uviedlo, čo predstavuje 67 % opýtaných, že vzťahy na pracovisku sú priateľské a vychádzajú z každým. Len 4 výkonní pracovníci a 2 riadiaci označili možnosť, že vychádzajú s viac ako polovicou zamestnancov spoločnosti. Možnosť – vzťahy sú formálne, udržujem si odstup, - označili 3 výkonní pracovníci a 1 riadiaci pracovník. Poslednú možnosť „nevychádzam dobre s kolegami“ neoznačil nikto. Na základe dotazníka môžeme teda konštatovať, že vzťahy na pracovisku sú priateľské, čo prispieva k pohodovej pracovnej atmosfére.

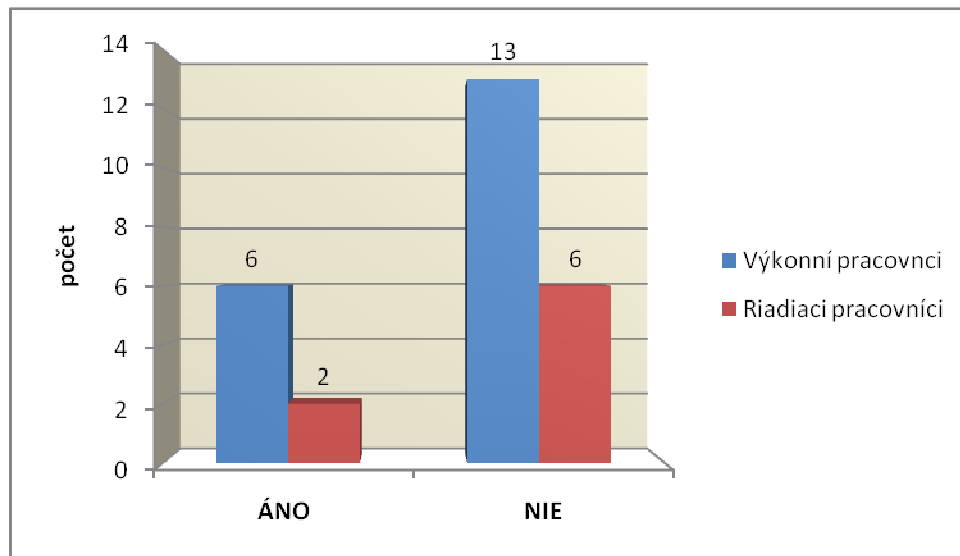
Otázka č. 18: Aký spôsob spolupráce máte so svojím nadriadeným?



Graf 18

Nadriadený svojím pracovníkom poskytuje priestor na vyjadrenie názoru, čo uviedlo 7 výkonných pracovníkov a 3 riadiaci pracovníci. Možnosť „pridelí prácu bez vysvetlenia“ označilo 8 výkonných pracovníkov a 2 riadiaci pracovníci. V poradí druhú možnosť si zvolilo celkovo 8 respondentov, pričom z toho boli 5 výkonných pracovníkov a 3 riadiaci. Podľa interných zdrojov vedúci pracovníci sú rázni rozhodní ľudia, ktorých prioritou je dobre viesť svoj tím a projekt priviesť do úspešného konca. Z dotazníka vyplýva, že v spoločnosti prevláda prevažne demokratický štýl vedenia. Na základe rozhovorov nemala som dojem, že by zamestnanci mali problém so svojimi nadriadenými.

Otázka č. 19: *Myslíte si, že je postačujúca úroveň komunikácie na pracovisku medzi jednotlivými stupňami riadenia?*



Graf 19

Väčšina respondentov sa k tejto otázke stavia negatívne. Nesúhlas vyjadrilo 68 % výkonných pracovníkov a 75 % riadiacich pracovníkov. Z otázky je zrejmé, že v spoločnosti vznikajú komunikačné problémy. Tento problém som sa rozhodla hlbšie preskúmať a interných informácií vyplynulo, že problémy nastávajú predovšetkým pri delegovaní úloh. Zamestnanci často nepochopia správne svojich nadriadených a aj malá chyba v systéme mení celý chod.

4.4 Analýza motivačných faktorov na základe dotazníka

Prostredníctvom dotazníka som uskutočnila prieskum motivácie v spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. Dokopy 30 respondentov sa malo možnosť vyjadriť k 19 položeným otázkam, ktoré sa zameriavali na spokojnosť resp. nespokojnosť pracovníkov s motivačným programom, s formami motivácie a ostatnými vplyvmi na pracovnú motiváciu. Cieľom dotazníka bolo zistiť, čo v najväčšej miere motivuje výkonných a riadiacich pracovníkov, tieto faktory analyzovať a vyvodiť závery, ktoré by v budúcnosti mohli pomôcť spoločnosti ako aj zamestnancom.

Na základe výsledkov z dotazníka môžem konštatovať, že spoločnosť má dobre prepracovaný motivačný program a o svojich zamestnancov sa príkladne stará. Zo strany zamestnancov dotazník preukázal spokojnosť s pracovnými podmienkami, spokojnosť s pracovným kolektívom, nadriadenými.

Spoločnosť ETOS SOFT s. r. o. je slovenská spoločnosť so zahraničnou kapitálovou účasťou a výška mzdy v porovnaní s domácimi spoločnosťami je nadpriemerná. Väčšina respondentov na výkonnej i riadiacej úrovni sa vyjadrili, že k práci ich najviac motivuje práve finančné ohodnotenie a 19 z 30 respondentov má pocit, že ich finančné ohodnotenie je dostatočné.

Sociálny program všetci zamestnanci využívajú v plnej miere, čo potvrdzuje prieskum z dotazníku. Na základe interných informácií som sa dozvedela, že zamestnanci spolu absolvujú rozličné kultúrne či športové podujatia. Tento fakt súvisí s otázkou, ktorá skúma spokojnosť so vzťahmi na pracovisku. Až 67 % zamestnancov hodnotí vzťahy na pracovisku za veľmi dobré a priateľské, kde zamestnanci nemajú medzi sebou vzájomné konflikty.

Na otázku, čo by zlepšili v motivačnom programe, poskytli respondenti zopár návrhov. Boli to predovšetkým výkonní pracovníci, ktorí navrhovali zvýšenie ceny stravných lístkov, častejšie výlety.

Jediné, čo by som zlepšila, je často krát zlyhávajúca komunikácia na pracovisku. Hlavne pri delegovaní úloh dochádza nesprávnemu sprostredkovaniu informácie a tam nastáva chyba. Vedúci pracovníci by mali častejšie kontrolovať plnenie úloh podriadených, či úloha bola správne pochopená a či je plnená správne. Hlavne už pri samotnej delegácii

úlohy by mal nadriadený poveriť pracovníka úlohou tak, aby mu vysvetlil, aký cieľ ňou sleduje a akú má konečnú predstavu o úlohe.

Ďalším nedostatkom je vznikajúci stres na pracovisku. Stres je spôsobený časovou tiesňou, pretože zamestnanci sú poverovaní úlohami, ktoré musia byť do určitého termínu splnené. Stáva sa, že zamestnanec dostane úlohou, ktorá je nad rámec jeho síl alebo nebol správne odhadnutý čas plnenia úlohy. Takéto situácie by sa mali eliminovať.

Mojím cieľom v tejto časti bolo porovnať, ako vplývajú na výkonných a riadiacich pracovníkov rôzne motivačné faktory. V tomto prípade sa rozdielnosť nepreukázala. Skoro všetci zamestnanci spoločnosti dosiahli vysokoškolské vzdelanie a aj ich zmysľanie je zhruba na rovnakej úrovni.

5 Záver

Motivácia ako jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu a psychologických vied. Motivácia predstavuje hybnú silu, ktorá tlačí zamestnancov k lepším výkonom. Je dôležité, aby si zamestnanec vytvoril postačujúce motívy k práci. Pokiaľ by mal vykonávať úlohy pod tlakom, bude to negatívne vplývať nielen na psychiku zamestnanca ale i na okolie.

Vedieť zaobchádzať s ľuďmi je dnes základnou zručnosťou manažéra. Často krát sa pracovná atmosféra odvíja od prístupu manažéra k svojim zamestnancom. Manažér je osoba, ktorá musí vedieť viesť a motivovať svojich pracovníkov. Riadenie sa predovšetkým sústreďuje na zamestnancov, ktorí sa spolu s ostatnými zdrojmi zúčastňujú na pracovnom procese.

V mojej bakalárskej práci som prostredníctvom stručného prehľadu problematiky objasnila základné pojmy, poukázala na osobnosť manažéra, motivačné faktory a nástroje.

Cieľom práce bolo zhodnotiť úroveň motivačného programu spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. Na základe osobných rozhovorov som zozbierala informácie o motivačnom programe spoločnosti. Celý motivačný program som rozdelila do dvoch skupín na finančné a materiálne benefity a podrobne som popísala ich podstatu. Ďalej som zisťovala, čo vplýva na výkonnosť zamestnancov a či spoločnosť dostatočne motivuje svojich zamestnancov.

Potrebné informácie som zhromaždila prostredníctvom dotazníka, ktorý som následne vyhodnotila pomocou grafov. Z dotazníka vyplynulo, že dôležitým motivačným faktorom pre zamestnancov je výška mzdy. Mzda je jeden zo základných nástrojov odmeňovania pracovníkov a správne nastavenie jej výšky priamo vplýva na výsledky spoločnosti, ktoré dosahuje prostredníctvom činnosti svojich zamestnancov.

Motivačný program spoločnosti ETOS SOFT s. r. o. je podrobne prepracovaný a je v záujme spoločnosti aby svojich zamestnancov motivovala rôznymi prostriedkami. Pretože úspech spoločností spočíva v kvalitnej práci jej pracovníkov.

Použitá literatúra

1. ARMSTRONG, M., 1999, *Personální manažment* : Praha, Grada, 1999 ,149 s., (963) ISBN 80-7169-614-5
2. BERRYOVÁ, L. M., 2009, *Psychológia v práci* : Bratislava, Vydavateľstvo Ikar, a. s., 2009, s 549 (693) ISBN 978-80-551-1842-0
3. BLAŽEK, L., 2011, *Management*: Praha, 2011, Grada Publishing a. s., s. 166-167, (200) ISBN 978-80-247-3257-6
4. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., 1997, *Management*: Praha, Grada Publishing, spol. s r. o., 1997, 371- xxx (824 s.) ISBN: 80-7169-422-3
5. FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁČOVÁ G., 2004, *Manažment pracovnej motiváci* : Bratislava, IRIS, 2004, s. 12,77,78 (166) ISBN 80-89018-66-1
6. GOZORA, V., 2000, *Podnikový manažment*: Nitra, Vydavateľstvo SPU, 2000, s. 117 (187) ISBN 80-7137-690-6
7. HELLER, R., 2005, *Príručka manažéra* : Bratislava, Vydavateľstvo IKAR, 2005, s 168 (256) ISBN 80-551-0882-X
8. HUDÁK, J., Tôrök, J., Vicen, M., 2001 *Manažment* :Nitra, SPU, 2001, s 4 (131) ISBN 80-7137-832-1
9. KACHAŇÁKOVÁ, A., a kol., 2007, *Riadenie ľudských zdrojov* : Bratislava, SPRINT, 2007, 9 s., 144 s., (207) ISBN 978-80-89085-87-5
10. KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., 2008, *Personálny manažment* : Bratislava, 2008, Iura Edition spol. s r. o., 2008, 12 s. (235) ISBN 978-80-8078-192-7
11. MAJTÁN, M., 2009, *Projektový manažment*:Bratislava, Vydavateľstvo SPRINT, 2009, s. 52 – 53, (299) ISBN 978-80-89393-05-3
12. MALEJČÍK, A., 2000, *Základy manažmentu* : Nitra, SPU 2000, 100, 129 s. (117)s. ISBN 80-7137-687-6
13. MIŽIČKOVÁ, L., ŠAJBIDOROVÁ, M., UBREŽIOVÁ, I., 2007, *Základy manažmentu* : Nitra, Vydavateľstvo SPU, 2007, s 89 (119) ISBN 978-8069-979-6
14. PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z., 2004, *Základy podnikania a manažmentu* : Bratislava, Vydavateľstvo Kartprint, 2004, s 150 (223) ISBN 80-88870-37-2
15. SEDLÁK, M., 2008, *Základy manažmentu* : Bratislava, 2008, Iura Edition spol. s r. o., 2008 19 s. 290 s. (310) ISBN 978-80-8078-193-4

16. SZARKOVÁ, M., 2004, *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*: Bratislava, SPRINT, 2004, 194 s., (276) ISBN 80-89085-36-9
17. VIŠŇOVSKÝ, J., NAGYOVÁ, Ľ., ŠAJBIDOROVÁ, M., 2005, *Manažment ľudských zdrojov*: Nitra, SPU 2005 71s., 115s., (135) ISBN 80-7137-798-8
18. VOJTOVIČ, S., a kol, 2008, *Riadenie personálnych činností v organizácií* : Bratislava, Vydavateľstvo IRIS, 2008, s 103-122, (396) ISBN 978-80-89256-17-4
19. http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_11.pdf
20. www.merces.sk/benefity.sr

Prílohy

Príloha 1 : DOTAZNÍK

Vážený respondent, chcela by som Vás požiadať o vyplnenie dotazníka. Dotazník je zameraný na motiváciu vo Vašej spoločnosti. Dotazníky sú anonymné a všetky Vaše odpovede budú použité len pre potreby mojej bakalárskej práce.

Prosím, riadne vyplňte dotazník a na otázky odpovedajte pravdivo. Odpoveď, s ktorou súhlasíte, zakrúžkujte.

Za vyplnenie Vám vopred ďakujem !

1. Pohlavie ?

- muž
- žena

2. Váš vek?

- 18 – 25 rokov
- 26 – 35 rokov
- 36 – 45 rokov
- 46 – 55 rokov
- 55 a viac rokov

3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- stredoškolské s maturitou
- vysokoškolské I. stupňa
- vysokoškolské II. stupňa
- vysokoškolské III. stupňa

4. Aká je Vaša pracovná pozícia?

- manažér
- vedúci IT pracovník
- IT pracovník
- administratívny pracovník

5. Ako dlho pracujete v spoločnosti ?

- 1 – 3 rokov
- 3 – 5 rokov
- 5 – 10 rokov
- 10 a viac rokov

6. Čo Vás v práci najviac motivuje?

- pochvala od vedúceho
- finančné ohodnotenie
- možnosť pracovného postupu
- možnosť vzdelávať sa
- istota práce

7. Motivuje Vás vedúci tím, že Vás pochváli za dobre odvedenú prácu?

- áno
- nie

8. Máte pocit, že je dostatočné Vaše pracovné ohodnotenie?

- áno
- nie

9. Ktoré 2 formy benefitov považujete za najvýhodnejšie?

- príspevok na voľno časové aktivity
- príspevok pri narodení/ úmrtí
- pohyblivá pracovná doba
- teambuilding a dovolenka
- služobné auto, notebook, mobil
- príspevok na stravu

10. Je pre Vás práca zároveň Vaším koníčkom?

- áno
- nie

11. Uplatňujete si nárok na voľno časovú prostredníctvom sociálneho fondu?

- áno
- nie

12. Zúčastňujete sa podnikových spoločenských akcií? (posedenia, dovolenka, firemné športové aktivity, turnaje)

- áno, pravidelne
- bol/a som na väčšine akcií
- absolvoval/a som menej ako polovicu
- málokedy sa zúčastním

13. Myslíte si, že sociálny program, ktorý uplatňuje Vaša spoločnosť, je štandardný v slovenských spoločnostiach?

- áno
- nie

14. Čo by ste vylepšili na Vašom motivačnom programe?

.....
.....
.....

15. Ste spokojný s prostredím, kde pracujete? Ak nie, čo by ste zlepšili?

- áno
- nie

.....
.....

16. Často zažívate stresové situácie na pracovisku? Ak áno, čo / ktoré situácie sú pre Vás stresujúce?

- áno

.....
.....

- nie

17. Ako hodnotíte súčasné vzťahy na pracovisku?

- priateľské, vychádzam s každým
- dobre vychádzam viac ako s polovicou
- vzťahy sú formálne, udržujem si odstup
- ne vychádzam dobre s kolegami

18. Aký spôsob spolupráce máte so svojím nadriadeným?

- pridelí prácu bez akéhokoľvek vysvetlenia
- pridelí Vám prácu a objasní, čo je hlavným cieľom
- konzultuje a chce poznať Vaše názory
- deleguje Vám splnenie úlohy bez priebežných kontrol

19. Myslíte si, že je postačujúca úroveň komunikácie na pracovisku medzi jednotlivými stupňami riadenia?

- áno
- nie