

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA

V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

2122990

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

2011

Alexandra Valčáková, Bc.

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA

V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

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

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika podniku
Študijný odbor: 6284800 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Školiteľ: doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD.

Nitra 2011

Alexandra Valčáková, Bc.

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Alexandra Valčáková vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Využitie motivácie a motivačných stratégií v riadení ľudských zdrojov“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 11. 04. 2011

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani doc. Ing. Márii Šajbidorovej, PhD. za odbornú pomoc a vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Abstrakt

Motivácia patrí k jedným z najdôležitejších nástrojov manažmentu. Motivácia predstavuje proces, ktorý nabáda pracovníkov k zvyšovaniu pracovných výkonov, úsilia, konkurencieschopnosti a je jednoznačnou cestou vedúcou k prosperite a stabilite organizácie. Dobrý manažér by mal vedieť viesť schopných zamestnancov a náležite ich aj motivovať, pretože práve takýto zamestnanci sú pre podnik významným prvkom. Hlavným cieľom diplomovej práce je posúdenie motivácie zamestnancov vo vybranom podnikateľskom subjekte. Práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti, je rozdelená na 4 kapitoly a obsahuje 4 prílohy. V prvých troch kapitolách sa riešia teoretické východiská motivácie, upresňuje sa cieľ a metodika práce. Štvrtá kapitola sa zaoberá výskumom motivácie zamestnancov v Jadrovej elektrárni Mochovce, kde sme pomocou dotazníkového prieskumu analyzovali súčasný stav používania peňažných a nepeňažných motivačných faktorov. Na základe prieskumu sme zistili, ktoré motivačné faktory sú v analyzovanom podniku používané a ktoré preferujú samotní zamestnanci. Na zistené nedostatky sme navrhli možné zlepšenia a odporúčania.

Kľúčové slová: Motivácia. Zamestnanec. Motív. Zdroje motivácie. Motivačné pravidlá. Motivačné stratégie.

Abstract

Motivation is one of the most important tool of management. Motivation is a process, which encourages the workers to increase their work performance, effort, competitiveness and it is a distinct way leading to prosperity and stability of an organization. A good manager should know how to lead competent employees and motivate them properly, just because such staff are important element for company. The main goal of the thesis is an assessment of employees motivation. The work has theoretical and practical part, it is divided into 4 chapters and it contains 4 additions. In the first three chapters it solves theoretical bases of motivation, specificates goal and methodic of work. The fourth chapter is dedicated to investigation of motivation of employees in Nuclear power plant Mochovce, where we analyze present state of utilization of financial and non-financial motivators. Based on a survey we determined which motivational factors are used in analysed corporation and which are preferred by employees themselves. We propose possible improvements on the found deficiencies.

Keywords: Motivation. Employee. Motive. Sources of motivation. Motivational rules. Motivational strategies.

Obsah

Úvod	8
1 Súčasný prehľad využitia motivácie v riadení ľudských zdrojov	10
1.1 Charakteristika motivácie	10
1.1.1 Výkonová motivácia	12
1.1.2 Motivácia tímu	14
1.2 Motív	15
1.3 Motivačné pôsobenie podnikania	17
1.4 Zdroje motivácie	18
1.5 Motivačné teórie	19
1.6 Motivačné pravidlá	20
1.6.1 Rámec motivácie	21
1.6.2 Metódy motivácie	21
1.6.3 Motivačný prístup	21
1.7 Najčastejšie motivačné chyby	22
1.8 Motivačné stratégie	24
1.8.1 Peňažné motivačné stratégie	25
1.8.2 Nepeňažné motivačné stratégie	26
2 Cieľ práce	28
3 Metodika práce	29
4 Využívanie motivácie a motivačných stratégií v Jadrovej elektrárni Mochovce	31
4.1 Charakteristika Jadrovej elektrárne Mochovce	31
4.2 Politika rozvoja ľudských zdrojov v Jadrovej elektrárni Mochovce	32
4.3 Štruktúra respondentov	33
4.4 Vyhodnotenie dotazníkov	35
Záver	57
Zoznam použitej literatúry	60
Prílohy	63

ÚVOD

Motivácia je často používaný pojem v rôznych podnikoch, firmách či spoločnostiach. Častejšie sa o ňom však hovorí, ako sa v skutočnosti realizuje. V súčasnosti je motivácia vnímaná ako podstatný faktor úspešnosti podniku, pretože bez motivácie sa ťažšie pracuje, ľudia nemajú vnútornú silu pracovať efektívnejšie, rýchlejšie a lepšie.

Je dobré vedieť, že za kvalitne vykonanú prácu zamestnanci dostanú určitú odmenu. Či už sa jedná o peňažnú odmenu, pochvalu, alebo možnosť podieľať sa na rozhodovaní. Každý druh motivácie by mal na človeka pôsobiť pozitívne, posúvať ho ďalej tým správnym smerom, aby sa dosahovali požadované ciele.

Prítomnosť motivácie spôsobuje pracovnú spokojnosť a vnútornú vyrovnanosť zamestnanca. Ľudia sú sociálne bytosti a preto by sa ani v práci nemalo zabúdať na ich potreby. Keď sa žiada od zamestnanca, aby pracoval len ako stroj, tým je ponížovaný, necíti sa dobre a pracuje s nechuťou, pretože vie, že si ho nadriadený neváži, a to nielen ako zamestnanca, ale aj ako človeka. Je pochopiteľné, že potom človek ide do práce len preto, aby si zarobil na nevyhnutné potreby, aj keď ho práca nebaví a nemá k nej žiadny vzťah. Ak je na zamestnanca neustále vyvíjaný tlak, že musí za každú cenu pracovať viac a viac a nedostane za to nič navyše, v konečnom dôsledku sa to prejaví na výsledkoch jeho práce. Takýto vystresovaný zamestnanec potom môže robiť zbytočné chyby, je podráždený, nervózny a niekedy to môže prerásť až do agresivity. Neskôr sa takéto jeho správanie môže prejaviť aj na ekonomickej situácii celej spoločnosti, a to nie práve v najlepšom svetle.

Na druhej strane, ak sa človek do práce teší, ak človek obohacuje svojou prácou organizáciu a zároveň organizácia obohacuje jeho, takýto prístup ho motivuje k lepším výsledkom. Je vyrovnaný, vychádza s ľuďmi a čo je podstatné, podáva dobré výsledky. Vytváranie podmienok na využitie osobnostných a intelektuálnych vlastností a zručností zamestnancov je základným predpokladom úspešne fungujúcej organizácie. Každý manažér by sa mal zaujímať o svojich zamestnancov, aby vedel, čo im imponuje, kedy sa cítia dobre, čo je pre nich motivujúce, či sú extroverti alebo introverti, aby vedel, čo môže od nich očakávať a na aké pozície sú vhodní, kde vyniknú ich kvality a potlačia sa

prípadné nedostatky. Je potrebné, aby manažér so zamestnancami dobre vychádzal, aby si rozumeli, dôverovali a videli v sebe rovnocenné osobnosti.

Keďže je každý človek iný, je veľmi zložité navrhnuť jednotný systém motivácie pre celú organizáciu. Na pleciach manažérov je zistiť konkrétne motivačné faktory pre konkrétnych zamestnancov, resp. skupiny pracovníkov. To, čo motivuje asistentku riaditeľa nemusí motivujúco pôsobiť na operátora vo výrobe. Preto by mal každý manažér dostatočne sledovať a zisťovať faktory, ktoré sú motivujúce pre jeho zamestnancov. A keď zistí dané motivátory, mal by ich začať aj realizovať. Pretože nestačí vedieť, čo ich motivuje, ale je dôležité takýto druh motivácie aj využívať v spoločnosti.

Niekedy sa na motiváciu v pracovnom kolektíve zabúda a nekladie sa na ňu príliš veľký dôraz, čo je v prvom rade chybou manažéra. Niektoré spoločnosti majú viacero motivujúcich stratégií, ale žiadnu nevyužívajú na sto percent. Chcú mať pocit, že svojim zamestnancov vychádzajú v ústrety, ale niekedy môže byť opak pravdou. Aj keď si zamestnanec môže teoreticky vybrať pre neho najvhodnejšiu formu motivácie, táto motivácia nebude na vysokej úrovni. V skutočnosti sa ale môže stať, že ak si napr. vyberie peňažnú motivačnú stratégiu vo forme odmien za výrobu výrobkov nad rámec normy, a teda vyrobí oveľa viac výrobkov ako jeho kolegovia, na jeho plate sa to príliš neodrzakadí, pretože odmena je veľmi nízka.

Iné spoločnosti majú len jeden druh motivácie, napr. čím viac výrobkov zamestnanec vyrobí nad stanovenú normu, adekvátne k tomu sa jeho pohyblivá zložka platu zvyšuje. Niekedy je takáto forma motivácie vhodnejšia, pretože zamestnanec presne vie, že keď bude vyrábať vyšší počet kusov výrobkov ako inokedy, tak zvýši produktivitu svojej práce a tým zvýši aj svoju mzdu. A keď vyrobí len počet kusov do normy, vie, že žiadne príplatky ani osobné ohodnotenia mať nebude. Tak sa môže rozhodnúť, či sa bude snažiť zrýchliť tempo výroby, samozrejme, že nie na úkor kvality, alebo mu bude stačiť základná mzda bez akýchkoľvek príplatkov.

Keďže je otázka motivácie stále populárna a v pracovnom prostredí podniku aj veľmi dôležitá, rozhodli sme sa jej venovať v praktickej časti diplomovej práce a rozobrať systém motivácie v Jadrovej elektrárni Mochovce.

1 SÚČASNÝ PREHĽAD VYUŽITIA MOTIVÁCIE V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

1.1 Charakteristika motivácie

Motivácia spadá pod jednu zo základných funkcií manažmentu - vedenie ľudí. Vedieť ako motivovať svojich zamestnancov je pre manažéra kľúčovým faktorom pri jeho práci. Správna motivácia prispieva k efektívnemu vedeniu zamestnancov.

Hrubec a Virčíková (2009) uvádzajú, že slovo **motivácia** pochádza z latinského „motionis“, ktoré znamená pohyb, vzplanutie, vášeň.

Človek kontroluje motiváciu a jeho chovanie je ňou značne ovplyvnené. Zamestnanec musí mať pocit, že jeho nadriadený si robí svoju prácu čo najlepšie, čo sa premietne aj do spolupráce medzi nadriadeným a podriadeným.

Podľa **Urbana** (2010) spočíva základný princíp motivácie zamestnancov vo vzťahu „niečo za niečo“. Dôvod, prečo môže byť pre nás chybná motivácia drahá, je jednoduchý. Výkon väčšiny zamestnancov sa dá správnou motiváciou zvýšiť. Podcenenie významu a potreby motivácie či nepochopenie ich nástrojov vedie preto k priamej strate produktivity. Rovnaký dopad má manažérske jednanie, ktoré zamestnanca demotivuje. Ešte väčšie straty môže vyvolať nesprávne zameraná motivácia vedúceho zamestnanca k jednaniu, ktoré nie je v záujme organizácie.

„Motivácia je vôľa konať.“ Takto chápú motiváciu **Mižičková a Ubrežiová** (2009). Podľa nich je motivácia dôležitým determinantom individuálneho výkonu. Umenie motivovať sa naučíme tak, že pochopíme ako ovplyvňovať správanie jednotlivcov. Kedysi sa tvrdilo, že motivácia musí prísť z vonka, ale dnes už vieme, že každého motivuje niečo iné. Motivácia sa chápe ako vnútorný stav, ktorý vyvoláva individuálne správanie v jednotlivých činnostiach zaručujúcich dosiahnutie určitého cieľa. Ak chcú podniky využiť celý potenciál svojich zamestnancov, musia sa vzdať motivácie spôsobom „rozkazuj a kontroluj“ a nahradiť ju metódou „raď a schvaľuj“. Takáto zmena nastane vtedy, keď si zamestnávateľia uvedomia, že odmena za dobrú prácu je efektívnejšia ako hrozba opatrení za zlú prácu.

Motivácia sa spája aj s psychologickými dôvodmi a príčinami konania alebo správania sa. **Kachaňáková** (2001) uvádza, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, často nevedomé vnútorné hybné sily – podnety, pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým smerom orientujú. Navonok sa potom pôsobenie týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti.

Bláha, Mateicicuc, Kaňáková (2005) uvádzajú niekoľko bodov, kde tvrdia, že motivácia na základe výkonu, kvality a zákazníka:

- motivuje ostatných k dosiahnutiu výsledkov a podporuje splnenie stanovených cieľov,
- podporuje lepšie využívanie firemných zdrojov (technické, finančné, ľudské),
- kladie dôraz na plnenie podnikateľských cieľov,
- buduje dôveru zamestnancov v manažmente,
- vie identifikovať faktory, ktoré motivujú k vyššiemu výkonu zamestnancov,
- vytvára lepšie podmienky pre angažovanosť zamestnancov,
- hodnotí produkty, služby a procesy podľa vysokých štandardov kvality,
- stanovuje jasné štandardy kvality pre produkty, služby a procesy,
- podporuje proces permanentného zlepšovania,
- vždy usiluje o splnenie všetkých potrieb a požiadaviek zákazníkov,
- včas predvída potreby zákazníkov,
- plní všetky svoje záväzky voči zákazníkovi,
- informuje zamestnancov, kto sú zákazníci firmy a aké sú ich požiadavky,
- podporuje a vytvára partnerský vzťah so zákazníkmi.

Na otázku, ktoré faktory ovplyvňujú vzťah zamestnanca k práci, sa pokúsili dať odpoveď viacerí autori. Uvedieme len **Dědinu** a **Cejthamra** (2005), ktorí zaraďujú medzi dva najdôležitejšie faktory motivácie:

- a) to, čo ľudí povzbudzuje,
- b) sila jedinca zapojiť sa do určitého konania.

Väčšina autorov chápe motiváciu ako pôsobenie určitých faktorov na chovanie ľudí. Sú to podnety, ktoré vedú k ich správaniu.

1.1.1 Výkonová motivácia

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

Pauknerová (2006) poukazuje na výkonovú motiváciu a hovorí, že výkonnosť človeka je z hľadiska jeho osobnosti determinovaná nielen pracovnými spôsobilosťami, ale tiež jeho ochotou prácu vykonávať, t. j. pracovnou motiváciou. Vzájomnú závislosť výkonu, schopností a motivácie vyjadruje vzorec:

$$V = f(S.M)$$

kde: V – úroveň pracovného výkonu (z hľadiska kvantity i kvality);

S – schopnosti pracovníka;

M – jeho motivácia.

Zo vzorca je zrejmé, že ak budú schopnosti alebo motivácia rovné nule, bude výkon tiež nulový.

Výkonová motivácia je relatívne stála charakteristika osobnosti určená potrebou dosiahnuť úspech a potrebou vyhnúť sa neúspechu. Obe potreby sú blízke všetkým ľuďom, rozdielna je ale ich intenzita. Osobnostne príznačná sila výkonovej motivácie je určená pomerom:

$$\text{Výkonová motivácia} = \text{potreba úspechu} / \text{potreba vyhnúť sa neúspechu}$$

Tureckiová (2004) uvádza, že tento termín po prvýkrát použil nemecký psychológ Heckhausen, ktorý výkonovú motiváciu definoval ako snahu či úsilie jedinca zlepšovať sa vo všetkých činnostiach, v ktorých je možné uplatniť mieru kvality a v nich môže jedinec dosiahnuť úspech, či naopak neúspech.

Ak prevažuje potreba dosiahnuť úspech, stretávame sa skôr s ľuďmi aktívnymi, v opačnom prípade sa jedná skôr o ľudí pasívnych, konajúcich v duchu príslovia „Kto nič nerobí, ten nič nepokazí.“

Ak chce manažér zlepšiť prácu organizácie, zvýšiť výkonnosť zamestnancov, musí sa sústrediť na úroveň motivácie pracovníkov a musí ich podporovať v úspešnom plnení cieľov a úloh organizácie.

Zamestnanci ale ani manažéri nemôžu preferovať svoje vlastné záujmy pred záujmami spoločnosti, v ktorej pracujú. Potreby spoločnosti sú podstatnejšie ako potreby jednotlivých ľudí pracujúcich v danej organizácii. **Heller** (2001) hovorí, že na pracovisku sa snažia manažéri ovplyvniť svojich pracovníkov tak, aby prispôsobili svoje osobné motivácie potrebám organizácie.

Kedysi sa motivácia chápala jednosmerne – nadol. Nadriadený motivoval podriadeného. Takáto teória už dnes dávno neplatí. V úspešných organizáciách, v ktorých úlohou podriadených nie je len preberanie a plnenie príkazov, môžu aj nadriadení potrebovať motiváciu, aby konali správne. Je dobré, keď sa spolupracovníci podelia o svoje nápady a pracovné nadšenie a to nie len s manažérmi ale aj s ostatnými kolegami. Motivácia sa efektívne využíva na dosiahnutie spolupráce na všetkých stupňoch riadenia.

Ak chceme pochopiť problematiku motivácie ľudského správania, musíme pochopiť to, odkiaľ motivácia pochádza, z čoho pramení, aké skutočnosti majú vplyv na to, že človek niečo chce a niečo odmieta, po niečom túži veľmi intenzívne, zatiaľ čo niektoré iné oblasti ho možno priťahujú, ale nie takou istou silou.

Podľa **Kravčákovej a Fuchsovej** (2004) je motiváciou snaha eliminovať pociťovaný nedostatok a subjektívne hodnotenia situácie mobilizujú úsilie človeka, predstavujú vnútornú hnaciu silu ku konaniu, poznávaniu a prežívaniu, ktorá je odlišná nielen v smere, ale aj v intenzite a vytrvalosti. Motivácia je premenná dynamického charakteru, podieľajúca sa na výkone a na správaní zamestnancov.

Motivovanosť človeka k požadovanému výkonu predstavuje mobilizáciu úsilia úspešne zvládnuť úlohu. Motivovanosť je zároveň výsledkom rady objektívne pôsobiacich vplyvov a subjektívneho úsilia pretvárania týchto vplyvov za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa. Motivácia je ovplyvňovaná spoločenskými kritériami a normami na strane jednej a na strane druhej individuálnymi kritériami danými človekom samotným.

1.1.2 Motivácia tímu

„Motivácia podriadených spolupracovníkov býva vykreslená ako hlavná úloha vedúcich pracovníkov. Ak nie je spolupracovník zdanlivo dostatočne dobre motivovaný, prezentuje sa to často ako problém riadenia. Pravda je to ale len z časti. Prinajmenšom už len preto, že za podávanie patričných výkonov podriadených spolupracovníkov nie je možné ani zďaleka robiť zodpovednými ich vedúcich pracovníkov,“ konštatujú **Niermeyer a Seyffert** (2005).

Niektorí autori tvrdia, že všeobecný výraz pre motiváciu v tíme neexistuje, nakoľko každého motivuje niečo iné. Medzi nich patrí aj **Fairweather** (2009). A práve táto skutočnosť sťažuje prácu manažéra. Preto vytvoril **tri tajomstvá motivácie tímu** a to sú:

- venovať tímu potrebný čas,
- dávať ľuďom spätnú väzbu a viesť ich,
- dôverovať členom tímu.

Ak každému členovi tímu venujeme potrebný čas, budeme mu dávať pozitívnu ale aj negatívnu spätnú väzbu, prejavíme mu dôveru a poveríme ho určitými právomocami, čím sa posilní jeho pracovná motivácia. Autor hovorí: „Nemotivujete ľudí, ale vytvárate prostredie, v ktorom motivujú sami seba.“

Okrem troch tajomstiev tímu existujú aj ďalšie faktory, ktoré treba brať do úvahy, ak chceme, aby sa ľudia v práci cítili dobre.

Bábek (2003) si myslí, že motivácia tímu, ktorý spracováva realizáciu konkrétneho projektu by mala byť úmerná dôležitosti a významnosti projektu a tiež výstupom, ktoré sa od projektu očakávajú pri jeho splnení, úspešnom dokončení a to s dôrazom na efektivitu.

Počuli ste už o zlatom pravidle motivácie? **Plamínek** (2007) takýto pojem uvádza a myslí ním prispôsobenie ľudí úlohám – v zásade ich donútiť, aby rešpektovali úlohu takú, aká je, vrátane toho, čo sa im na nej nepáči. Takáto situácia vyžaduje značnú mieru stimulácie, teda pôsobenie nejakého tlaku z vonka. Ľudia sa pochopiteľne prispôbujú okolnostiam neradi, čo vedie k väčším nárokom na kontrolu. Navyiac je zrejmé, že

v okamihu, keď prestaneme stimulovať, nebudú mať dôvod úlohu ďalej plniť. Zároveň je pravdepodobné, že problémy môžu rýchlo vzniknúť aj vtedy, keď prestaneme kontrolovať plnenie úloh.

Čambál (2000) uvádza, že pri vedení ľudí je dôležité si uvedomiť, že existuje rozdiel medzi potenciálnymi dispozíciami človeka a jeho skutočne rozvinutými vlastnosťami a vonkajšími prejavmi. Preto záleží na tom, aby manažéri ovplyvňovali vedených pracovníkov v oblasti dosahovania potrebných kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov pracovného výkonu. Práve takéto ovplyvňovanie pracovného správania je predmetom, podstatou, resp. **úlohou motivácie pracovníkov**.

Motivácia v týchto súvislostiach predstavuje psychickú reguláciu činnosti. Prejavuje sa v podobe výberu alebo v aktivácii určitej formy správania v množine možných foriem a cieľov správania. S tým úzko súvisí premenlivosť a subjektívnosť akéhokoľvek výkonu človeka.

Bez náležitej úrovne motivovaného správania sa a konania ľudí nie je možné vytyčovať ciele a vyžadovať ich plnenie. Jedným zo základných potenciálnych výrobných faktorov, ktoré aktívne pôsobia vo výrobnom procese a odovzdávajú v ňom svoj výkon, je podľa **Kupkoviča** (1999) pracovná sila. Bez ľudí by podnik neexistoval.

Základným predpokladom úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese je teda motivácia. Dá sa chápať ako určitý vnútorný motor pohybu každého človeka, ale aj ako schopnosť motivovať druhých. Autori sa v definíciách motivácie zhodli na tom, že je to podstatná časť vedenia ľudí a netreba ju podceňovať, pretože nám môže ovplyvniť celý chod spoločnosti. Mať v spoločnosti správne motivovaných zamestnancov je jej veľkou výhrou.

1.2 Motív

V rámci motivácie nesmieme zabúdať ani na vnútorné sily, vďaka ktorým máme potrebu niečomu sa venovať, niečo dosiahnuť.

Takto charakterizuje **Armstrong** (2009) motív: „Motív je dôvod niečo robiť – ísť určitým smerom. Ľudia sú motivovaní, keď očakávajú, že ich kroky, ich činnosť pravdepodobne povedie k dosiahnutiu cieľa – hodnotnej odmeny, uspokojujúcej ich konkrétne potreby. Dobre motivovaní ľudia, sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú dosiahnutie týchto cieľov.“

Motív je istý pocit túžby uspokojiť určitú potrebu. Motív teda predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu či dôvod určitého ľudského správania. Motív dáva tomuto správaniu zmysel. Pôsobenie motívu trvá, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v uspokojení človeka. Motivované konanie môže mať rôznu formu aj vzhľadom na konkrétnu situáciu, v ktorej sa jednotlivec nachádza.

Poznanie motívov umožňuje pochopiť správanie sa človeka. Porozumieť jeho správaniu sa znamená spoznať jeho prístup k situácii. Keď určitý motív uspokojíme, potom je potrebné hľadať nový motív, čo predstavuje východisko pre účinnú motiváciu pracovníkov v pracovnom procese. Motív okrem smeru správania sa človeka, určuje aj intenzitu činnosti a jej priebeh. Správanie človeka neovplyvňuje iba jeden motív, ale celý súbor motívov. Vzájomné dopĺňanie sa motívov môže spôsobiť narušované alebo zdôrazňované spávanie.

„Ak si človek nevytvorí dostatočné motívy k práci, začína ju prijímať v nátlakovej forme, čo môže negatívne vplývať na jeho osobnosť“, hovorí **Mamojka** (2001). „V prípade, že chápe prácu ako prostriedok na uskutočňovanie svojich cieľov, môže sa na ňu dostatočne sústrediť a napriek tomu, že si všetky svoje motívy nemusí uvedomovať, prevláda v jeho správaní snaha o čo najvyššiu výkonnosť. Prácou dosahuje uspokojenie po materiálnej i spoločenskej stránke“, pokračuje.

Motívy pôsobiace na správanie človeka v práci rozdeľujeme na tri skupiny:

1. **aktívne motívy** – ktoré priamo podporujú výkon pracovníka, napr. dosiahnuť úspech,
2. **podporujúce motívy** – priestor pre pôsobenie prvej skupiny motívov, ide napr. o vytváranie pozitívnej atmosféry v práci,

3. potlačujúce motívy – také motívy, ktoré odvádzajú človeka k iným činnostiam a nie k práci, napr. záujem o zábavu.

Motívy vytvárajú cieľavedomosť konania človeka. Čihovská (2000) upozorňuje na to, že človek sa pri vykonávaní práce usiluje o zvládnutie úlohy len vtedy, ak je k tomu dostatočne motivovaný. Motiváciu pracovného správania človeka tvoria tie psychické stavy a procesy človeka, ktoré ho vedú k tomu, že prijíma prácu ako spoločensky závažnú skutočnosť. Človek sa potom orientuje na jej primerané zvládnutie. Motiváciou pracovného správania sa dá vyjadriť celkový prístup pracovníka k pracovným úlohám ako aj jeho ochotu pracovať.

Dozvedieť sa, prečo sa človek správa tak, ako sa správa je základná otázka, ktorá trápi nielen psychológov z odborného hľadiska, ale každého človeka z praktickej stránky. Objavenie skutočných motívov správania druhého človeka nám pomáha pochopiť toto správanie a v prípade potreby využiť primerané spôsoby na jeho ovplyvnenie. Poznanie skutočných motívov vlastného konania prispieva k tomu, aby sme naozaj robili len to, čo chceme a na čo máme dôvod. Napríklad sklon všetko neustále kritizovať môže pochádzať z nevedomej motivácie znižovať hodnotu druhých ľudí, aby som sa ja necítil menejcenný.

Každý človek je motivovateľný, ale každého môže motivovať niečo iné. Dobrý manažér by mal prísť na to, čo motivuje jeho zamestnancov. Motívy sú veľmi dôležité, pretože práve ony ovplyvňujú správanie sa človeka. Ak sa dosiahne cieľ motívu, motív je uspokojený a hľadá sa nový motív. Človek musí mať chuť danú prácu vykonávať, ak ju nemá, je na manažérovi, aby svojho zamestnanca správnym spôsobom motivoval.

1.3 Motivačné pôsobenie podnikania

Motivácia sa nevyužíva len vo veľkých organizáciách a nadnárodných spoločnostiach. Rovnakú potrebu motivácie majú aj menšie firmy či samotní podnikatelia. Niekoľko postrehov na motivačné pôsobenie podnikania uvádzajú Strážovská, H. a Strážovská, Ľ. (2000):

1. možnosť dosiahnutia vysokého zisku,
2. byť nezávislý,

3. uskutočnenie svojich životných túžob a predstáv,
4. východisko z núdze.

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádzajú, že motivačné pôsobenie mnohých podnikov je zamerané na rozvoj podnikovej kultúry v zmysle posilovania tých foriem chovania, myslenia a rozvíjania hodnôt, ktoré podporujú motiváciu, tvorivosť a podnikavosť zamestnancov, vrátane stotožnenia sa s podnikom.

Motivácia je chrbticou riadenia ľudských zdrojov, je základným predpokladom úspešnosti a efektívnosti ľudí v pracovnom procese.

1.4 Zdroje motivácie

Motivácia nevzniká len tak sama od seba. Existujú určité zdroje, na základe ktorých motivácia vzniká. Ako zdroje motivácie **Višňovský (2007)** označuje skutočnosti, ktoré motiváciu vytvárajú, t.j. skutočnosti, ktoré zakladajú dynamické tendencie a orientáciu ľudskej činnosti a ktoré významným spôsobom ovplyvňujú stálosť, pretrvávanie týchto tendencií. Motiváciu ovplyvňuje viacero skutočností. Ku základným zdrojom motivácie patria:

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

Aká je motivovanosť zamestnancov, také možno očakávať aj ich pracovné výsledky. Schopnosť a umenie manažérov motivovať svojich spolupracovníkov znamená zjednocovať záujmy motivovaných pracovníkov s cieľmi organizácie. Ciele musia byť reálne, t.j. manažér musí poznať dostatočne dobre cestu k cieľu. Motivačné umenie manažéra predpokladá, že dokáže vytvoriť prostredie a situácie, ktoré pracovníkov motivujú.

Pozitívne predstavy a predsavzatia, ktoré zamestnancov motivujú sú podľa **Niermeyera** a **Seyfferta** (2005) zmysluplnosť, optimizmus, energia a zmysel pre realitu.

1.5 Motivačné teórie

Koncepcia motivácie podľa **Cornfortha** (2001) hovorí o tom, čo vedie ľudí k tomu, aby pracovali dobre a tvrdo, prekonávali prekážky, venovali sa práci a boli entuziastickí.

„Riadiť znamená motivovať. Schopnosť účinne motivovať dáva manažérom šancu zvýšiť výkon ich zamestnancov, ale aj prekonávať problémy spojené s nedostatočnou zodpovednosťou či s nízkou kvalitou práce podriadených. Môže pomôcť aj s riešením problémov spojených s vyššou pracovnou absenciou, vysokou fluktuáciou a pod.“ konštatuje **Urban** (2008).

Cieľom chápania a uplatňovania motivačných teórií je získať prostredníctvom ľudí pridanú hodnotu v tom zmysle, že hodnota ich výstupu presiahne náklady ich vytvárania. To sa dá dosiahnuť pomocou slobody jednania a rozhodovania, riadenia sa vlastným úsudkom. Vo väčšine rolí existuje priestor pre to, aby sa pracovníci rozhodli, koľko úsilia chcú vynakladať. Môžu robiť len toľko, aby sa s rolou vyrovnali, alebo sa môžu vrhnúť do svojej práce a prinášať tak pridanú hodnotu. Dobrovoľné úsilie, závisiace na vôli pracovníka, môže byť kľúčovou zložkou výkonu organizácie. Nanešťastie sú prístupy k motivovaniu ľudí príliš často podopreté zjednodušenými predstavami o tom, ako motivácia funguje.

Najznámejšou motivačnou teóriou je **Maslowova hierarchia potrieb**, ktorú sme bližšie rozpracovali v Bakalárskej práci. Každý ju pozná, ale málokto ju uplatňuje v praxi. Skladá sa z piatich úrovní a hovorí o tom, že keď sa uspokojí potreba na nižšej úrovni, je potrebné realizovať potrebu na vyššej úrovni. K tomu slúži Maslowova pyramída potrieb.

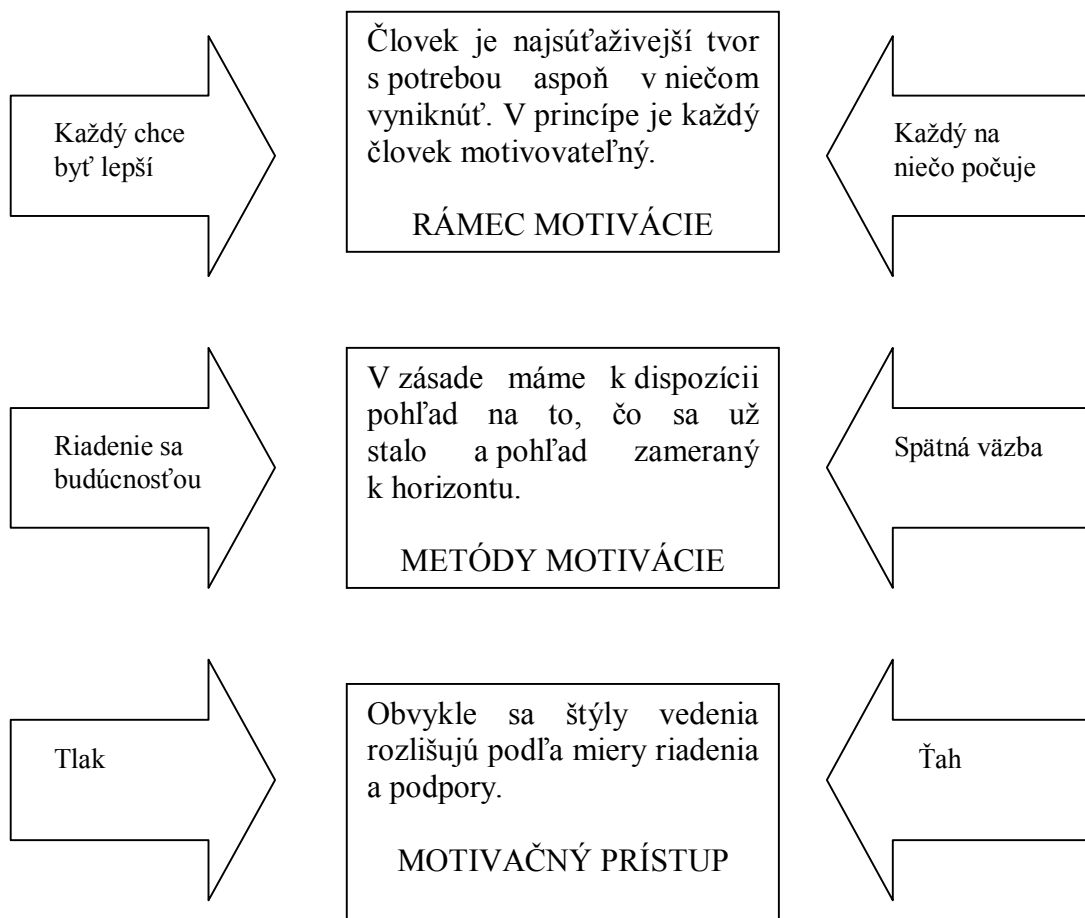
Ďalšou významnou teóriou je **Motivačno-hygienická teória**, ktorú vyvinul **Herzberg**. Všíma si dva druhy ľudských potrieb, a to potrebu *seberealizácie*, ktorej napĺňanie je späté s motivačnými faktormi a ich uspokojovaním (úspech, výkon, uspokojenie z práce, uznanie, zodpovednosť, pokrok, pracovný postup a osobný rozvoj) a *potrebu eliminácie bolesti*. V súvislosti s touto potrebou hovoríme o hygienických faktoroch, ktoré sú späté s

podmienkami práce (firemné benefity, pracovné podmienky, plat, dobré vzťahy s podriadenými a nadriadenými).

Motivačných teórií existuje viacero. Spomeniem len niekoľko ďalších, a to sú napr.: Teória ľudských vzťahov od Maya, Teória kognitívnej disonancie od Festingera, Teória X a teória Y od McGregora atď.

1.6 Motivačné pravidlá

Motivácia, tak ako väčšina činností, by mala mať tak isto určité pravidlá. **Hroník** (2008) uvádza, že manažérska literatúra o motivácii sa hemží príliš veľkým počtom motivačných teórií. Zjednodušil všetky motivačné teórie na niekoľko viet, označil ich motivačnými pravidlami a urobil z toho nasledujúci obrázok:



Obrázok 1 Motivačné pravidlá podľa Hroníka

1.6.1 Rámec motivácie

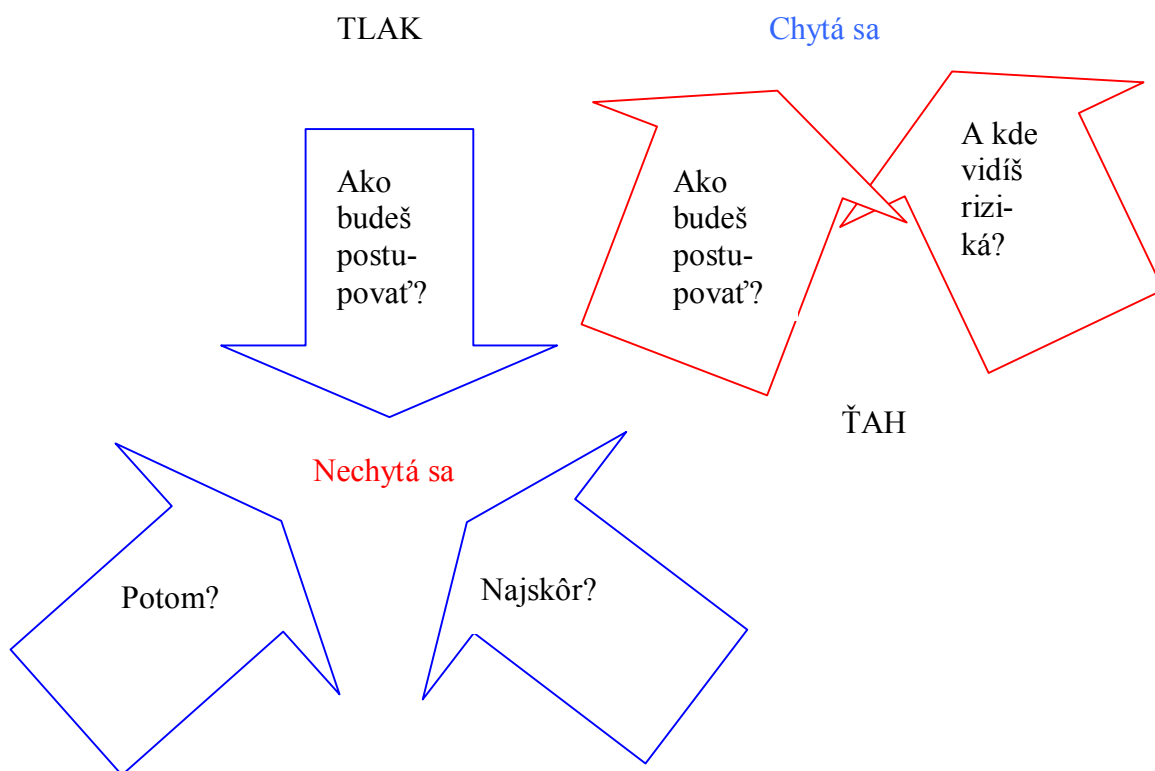
- ak jednáme s človekom podľa toho aký je, zostane takým. Ak k nemu pristupujeme podľa toho, aký by mohol byť, stane sa takým. To sú „okrídlené vety“, ktoré uvádzajú rámec, v ktorom sa budeme pohybovať. Autor vychádza z predstavy, že 99 % ľudí, chce byť naozaj lepšími než sú. Ak pre to nemajú najlepšie podmienky v práci, hľadajú si príležitosť napr. v domácej dielni či v špecializácii na pestovanie kaktusov či chov holubov. Kto nemá holuby ani kaktusy, hľadá sám seba napríklad v krčme. Rôzne krčmové reči sú prehliadkou toho, akú majú ich autori potrebu javiť sa lepšími. Každý má túžbu nejako sa realizovať. Každý má tiež ale svoje preferencie a preto každý počúva na niečo iné. Vo vzťahu k druhým stačí vedomie, že každý je motivovateľný a každý má svoje vnútorné meradlá.

1.6.2 Metódy motivácie

- v zásade existujú podľa autora len dve metódy motivácie a to: spätná väzba a riadenie pomocou cieľov (riadenie sa budúcnosťou). Všetky ostatné metódy sú rozpracovaním jednej z nich. Hodnotiaci rozhovor sa otáča za tým, čo bolo, ale predovšetkým sa díva do budúcnosti, čo by mohlo byť a čo si obidve strany prajú. Aj na tréningu manažérskych vedomostí účastník bežne dostáva spätnú väzbu od trénera či kolegov a tak si vytvára cieľovú predstavu, ako chce, aby to bolo. Za bežného chodu potrebuje vedieť poskytnúť permanentnú spätnú väzbu a zabezpečiť formuláciu cieľov, najlepšie človekom, ktorému cieľ patrí.

1.6.3. Motivačný prístup

- máme k dispozícii dva možné motivačné prístupy. Tlak a ťah. Toto rozlíšenie má málo spoločného s rozlíšením na metódy „cukru a biča“. Aj v tlaku musí byť rešpektujúci a mať vzťah. Hlavným meradlom, kedy použiť tlak, je keď sa druhý „nechytá“. Napríklad na zadanie odpovedá váhavo, nepreberá zodpovednosť, neodpovedá na dôležité otázky, kedy je potrebná rýchla reakcia. Snahu tlak vylúčiť a motivovať len ťahom autor nepovažuje za efektívnu. Ťah ale ostáva prvou voľbou. Schopnosť vyvinúť ťah aj tlak a predovšetkým schopnosť ich kombinovať patrí do repertoáru manažéra excelencie.



Obrázok 2 Znáozornenie ťahu a tlaku podľa Hroníka

Na obrázku je schematicky znázornený tlak a ťah. Tlak teda používame, keď sa druhá strana „nechytá“. Znamená zužovanie priestoru, ktorý druhý dostáva. Akonáhle sa chytí, prechádzame do ťahu. Tlak a ťah môžeme v priebehu jedného krátkeho rozhovoru v závislosti od situácie prestriedať.

Manažér si môže vystačiť s týmito tromi princípmi. Prvý princíp vraví, že keď budem optimista a zároveň budem hľadať individuálny prístup, mám šancu druhých osloviť, otvoriť im uši. Potom môžu dávať spätnú väzbu a neskončiť len u nej, ale môžu tiež načrtnúť ciele a budúcnosť. Ešte lepšie je, keď sa druhý cíti ponúknuť k tomu, aby si uplynulé obdobie vyhodnotil sám a sám si formuloval ciele pre nasledujúce. Podľa toho, ako na doterajší priebeh reaguje, volím ťah alebo tlak.

1.7 Najčastejšie motivačné chyby

Vo všetkom, čo človek robí, sa dá spraviť chyba. A ani motivácia nie je výnimkou. Aj tu sa môže stať, že manažér nesprávne vplyva na podriadených a tak znemožňuje využívanie motivácie. Zamestnanci nemusia mať pocit, že sa niekde stala chyba, ak nie sú

na správnu motiváciu zvyknutí. Môžu byť obklopení neprimeranou motiváciou, ktorá nepôsobí tým správnym smerom.

Základnou príčinou nedostatočnej motivácie je podľa **Urbana** (2010) spravidla fakt, že manažéri sústredujúci sa na svoje urgentné úlohy zabúdajú na trvalú potrebu motivácie zamestnancov. A to často tak dlho, že morálka ich zamestnancov poklesne, či niektorí z nich dokonca odídu a vedúci sa musí začať problémom ich motivácie zaoberať. V tomto okamihu je však reakcia na zníženú motiváciu zamestnancov podstatne zložitejšia.

Ďalšie chyby, spojené s motiváciou zamestnancov sa dajú zhrnúť do niekoľkých bodov. Dopúšťajú sa ich vedúci, ktorí:

- chápu dobrú prácu ako samozrejmosť (zjednodušujú svoje motivačné nástroje na základnú mzdu či plat) a motiváciu preto nedostatočne povzbudzujú;
- podceňujú úlohu nefinančnej motivácie;
- nechápu význam „psychologické zmluvy“ so zamestnancami;
- nedoceňujú dopad manažérskeho jednanía na motiváciu zamestnancov alebo svojim jednaním zamestnancov demotivujú;
- motivujú zamestnancov k jednaniu, ktoré nie je v súlade so záujmami organizácie;
- majú sklon nekriticky prehlbovať niektoré rozšírené, avšak nesprávne motivačné princípy.

Manažér, ktorý svojich zamestnancov demotivuje, by so svojim správaním mal niečo robiť. Ak je jeho správanie voči zamestnancom neprimerané, mal by vyhľadať niekoho, kto mu s tým môže pomôcť, alebo sa nad tým aspoň zamyslieť. **Rychtaříková** (2008) uvádza ako by manažér nemal vplývať na svojich zamestnancov, resp. akým vetným formuláciám by sa mal vyhnúť:

- Neviete si zorganizovať prácu.
- Vy svoju prácu nezvládáte!
- Stále robíte nejaké chyby!
- Pracujete zle.
- Nikdy neurobíte nič poriadne!
- Úroveň vašej práce je nízka.

- Nikdy neberiete ohľad na druhých ľudí.
- Stále sa rozčuľujete.

Aj keď zamestnanec nepracuje podľa predstáv manažéra, vždy sa dá s ním slušne a priateľsky porozprávať s tým, aby sme ho psychicky nezranili a neublížili mu, ale na druhej strane, aby sme mu povedali, kde robí chybu. Keď pocíti, že ho manažér neponižuje, ale že chce pre neho len to najlepšie, bude k tomu aj tak pristupovať, svoju chybu si uvedomí a bude sa snažiť ju napraviť.

1.8 Motivačné stratégie

Všetky organizácie sa zaujímajú o to, čo by sa malo urobiť pre dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou rôznych stimulov, odmien, vedenia ľudí a práce, ktorú vykonávajú za podmienok v organizácií. Podľa **Armstronga** (2007) je cieľom vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré pomôže tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledky odpovedajúce očakávaniam manažmentu.

Mallay (2007) je toho názoru, že motivácia je vždy spojená s prácou. Niekedy je práca neatraktívna až rutinná záležitosť. Vedenie musí preto hľadať spôsob, ako by motivovalo zamestnancov, aby prišli do práce a vykonávali svoju povinnosť tak, ako majú.

Cejthamr a Dědina (2005) hovoria o rozdelení motivačných stratégií podľa prostredia, kde motivácia vzniká: „**Vonkajšia motivácia** sa vzťahuje k hmotným odmenám ako je plat alebo sociálne výhody, zaistenie, podpora, pracovná zmluva, pracovné prostredie a podmienky práce – tieto odmeny môžu byť často mimo priamej kontroly jednotlivých manažérov. **Vnútorňá motivácia** súvisí s „psychologickými“ odmenami, ako je príležitosť využiť svoje schopnosti, zmysel pre vyhľadávanie úloh a ich plnenie, patričné ocenenie a uznanie a tiež to, či sa s pracovníkmi pracuje primeraným spôsobom. Tieto odmeny sú väčšinou pod kontrolou jednotlivých manažérov.“

Človek, ktorý pracuje, potrebuje mať pocit, že jeho práca je dostatočne ocenená. Na základe spôsobu ocenenia hovoríme o peňažných, nepeňažných a ostatných motivačných stratégiách. Jednotlivé stratégie si priblížime.

1.8.1 Peňažné motivačné stratégie

Nedostatok pracovnej motivácie je často výsledkom toho, že ľudia pred sebou nevidia žiadnu budúcnosť, žiaden možný rast. Niekomu to neprekáča, je spokojný s tým, čo má a nepotrebuje viac. Ale pre väčšinu ľudí je stagnácia skôr negatívnym javom. Práve preto, by sa mal zmeniť prístup zamestnávateľa k svojim pracovníkom a mal by ich začať vhodným spôsobom motivovať.

„Peniaze poskytujú prostriedky k dosiahnutiu rady rôznych cieľov. Je to mohutná sila, pretože sú priamo alebo nepriamo spojené s uspokojovaním mnohých potrieb. Ak prichádzajú pravidelne, zreteľne uspokojujú základné potreby prežitia a bezpečia. Môžu tiež uspokojovať potrebu sebaúcty a postavenia – peniaze nás môžu dostať na úroveň odlišujúcu nás od našich spolupracovníkov a môžu nám získať aj určitú prestíž. Peniaze uspokojujú menej žiaduci, ale stále rozšírený pud túžby po majetku a chamtivosť. Peniaze samé o sebe nemusia mať žiaden vnútorný význam, ale naberajú značne motivujúce sily, pretože symbolizujú tak veľa nehmotných a nedefinovateľných cieľov. Pre rôznych ľudí a pre tú istú osobu hrávajú rolu symbolov rôznym spôsobom,“ dodáva **Armstrong** (2007). Plat je dominantným faktorom pri výbere zamestnávateľa a úvahy o plate sa zdajú byť najmocnejším putom spájajúcim ľudí s ich súčasným zamestnaním.

Peňažná odmena je najvýznamnejším stimulom pracovného konania. Aby peňažná odmena náležite stimulovala, treba správne zvoliť jej výšku. Veľmi nízka odmena totiž je nedostatočne silným stimulom na to, aby pre ňu boli pracovníci ochotní meniť svoj navyknutý spôsob konania. Môže sa stať aj to, že keď jeden pracovník dostane odmenu a iný ju nedostane, môžu v skupine pracovníkov nastať aj záporné vplyvy ako je závisť, ktoré odmenenému pracovníkovi môžu sťažovať jeho vzťah k ostatným. Ukazuje sa teda, že pri poskytovaní peňažných odmien treba používať aj vedomosti z psychológie a ďalších vied, ktoré sa zaoberajú skúmaním vzťahov medzi ľuďmi.

K peňažnému vyjadreniu motivácie **Koubek** (2007) zaraďuje *prémie, osobné ohodnotenia, vianočné príspevky, odmeny za zlepšovací návrh, príplatky, 13. plat, príspevky na dovolenku, príspevky k životnému alebo pracovnému výročiu, podiely na výsledkoch hospodárenia, náborový príspevok atď.*

1.8.2 Nepeňažné motivačné stratégie

Druhú skupinu tvoria nepeňažné motivačné stratégie. Manažéri by nemali zabúdať ani na túto časť motivácie, lebo peniaze nemusia byť u každého zamestnanca na najvyššej priečke. Nepeňažné motivačné stratégie preferujú zamestnanci, ktorí sú spokojní so svojim platom, a preto sa zameriavajú na iné formy motivácie.

Urban (2008) sa prikláňa k názoru, že dlhodobá pracovná motivácia aj každodenná výkonnosť sú často podmienené predovšetkým zaujímavou prácou, možnosťou uplatniť svoje schopnosti a dosiahnuť určitý osobný úspech, priateľským prostredím na pracovisku, spôsobom manažérskeho jednania a hodnotením práce, možnosťou pracovať samostatne alebo naopak v zaujímavom kolektíve, získať nové skúsenosti a pod. Týmto tvrdením poukazuje na to, že nepeňažnú motiváciu netreba podceňovať.

Nepeňažné odmeny sú najčastejšie odmeny morálne. Patria k nim napr. *verejné poďakovanie, pochvala, čestné uznanie, vyznamenanie, možnosť postupu*. Ich oprávnenosť vyplýva z toho, že potreby a motívy ľudí sú nielen ekonomické, ale aj sociálne.

„Značným motivačným činiteľom pre každého je *úspech*“, uvádza **Mamojka** (2001). Vedomie úspechu a uznania povzbudzuje. Manažér, ktorý pozitívne motivuje, musí vedieť využiť každú vhodnú príležitosť na povzbudenie či uznanie hodnoty výkonu.

„*Chvála a kritika* majú zmysel, ak sú vyslovené v pravý čas a na pravom mieste,“ dodávajú **Hrubec** a **Virčíková** (2009). Pochvala však nemôže byť náhradou za finančnú odmenu a naopak. Aj kritika, ak je taktná a pozitívna, môže motivovať. Chváliť i kritizovať treba bezprostredne a konkrétne. Manažér, ktorý si nevšíma výsledky svojich pracovníkov, alebo dobré prehliada a zlé zdôrazňuje, takýmto správaním svojich zamestnancov rozhodne nemotivuje.

Osobná prestíž odráža postavenie jedinca v spoločnosti či v skupine. Vyjadruje stupeň uznanie osobnosti človeka spoločenským prostredím. **Gozora** (2002) uvádza, že čím vyššiu osobnú prestíž manažéri dosahujú vo svojom okolí, tým väčšia je motivácia podriadených zamestnancov a spolupracovníkov k tomu, aby sa dostali na kvalitatívnu úroveň uznávaného manažéra.

Ďalej môžeme medzi nepeňažné stratégie zaradiť aj *komunikáciu*. Manažéri nemusia veľa hovoriť, ale musia si dať pozor na obsah a spôsob doručenia správy tak, aby motivovala už v čase doručenia. Ideálnym prístupom pri odovzdávaní informácií je, že každý by mal o všetkom, čo sa ho priamo alebo nepriamo týka, vedieť presne, podrobne a čo najskôr.

Nesmieme zabudnúť ani na *podporu iniciatívy*. Schopnosť konať iniciatívne závisí od oprávnenia a tiež od okolia, ktoré ocení účasť na dianí. Čím viac manažér očakáva od ľudí, tým viac odovzdajú, ak majú podporu manažéra. Manažér reaguje na všetky predložené návrhy pozitívne, aj keby ich bolo treba pozmeniť. Ak musí však návrh odmietnuť, je potrebné vysvetliť prečo a urobiť to s úprimnou ľútosťou. Po podporení iniciatívy a stanovení cieľov by sa mali zlepšiť aj výkony zamestnancov. Ak nenastane viditeľné zlepšenie, je potrebné zamerať sa na existujúci systém, pretože práve on môže brzdiť pokrok. Vysoký cieľ stanovený pracovníkmi je veľkým stimulom.

Budovanie kariéry je jedným z najlepších spôsobov, ako pomôcť pracovníkom v ich kariérnom postupe. Kariéra sa buduje pridelením krátkodobých „zadaní“, ktoré dajú ľuďom šancu ukázať odvahu a schopnosti. Treba sa aktívne zaujímať o ich pokrok v riešení zadaných úloh a informovať o priebehu práce.

Väčšina autorov okrem peňažných a nepeňažných motivačných stratégií uvádza aj *propagáciu, agitáciu alebo presvedčanie* ako **ostatné motivačné stratégie**. V podstate ide o nepeňažné stratégie, pre ktoré je príznačné, že nevyužívajú ani odmeny ani tresty, ale usilujú sa dosiahnuť zmenu názorov, postojov a konania tým, že menia poradie hodnôt, ktoré určitý človek uznáva. Ďalšou stratégiou z tejto skupiny je *súťaženie*. Jeho význam je v tom, že súťažiaci pracovník jednak sleduje vytýčený cieľ a jednak sa usiluje dosiahnuť vytýčený cieľ rýchlejšie a lepšie ako ostatní účastníci súťaže.

Autori sa zhodujú na tom, že najatraktívnejšia pre zamestnanca je peňažná odmena. Je to preto, lebo peniaze sprostredkujú uspokojenie väčšiny potrieb človeka, pomocou peňazí si tieto potreby môžu uspokojiť. Tak ako peniaze, aj úspech je podstatným motivačným činiteľom a preto by sme nemali zabúdať ani na nepeňažné formy motivácie. Iná ako peňažná stratégia je motivujúca najmä pre ľudí, ktorí sú spokojní so svojim finančným ohodnotením v práci.

2 CIEĽ PRÁCE

Motivácia vedie k uspokojeniu nenaplnených potrieb. Motivácia ľudských zdrojov je zameraná na to, aby zamestnanci boli vedení k lepším výkonom prostredníctvom motivačných stratégií zo strany svojich nadriadených. Na manažéroch spočíva otázka, akým spôsobom budú zamestnancov motivovať.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zhodnotenie motivácie vo vybranej spoločnosti a návrhy na zvyšovanie a skvalitňovanie motivácie zamestnancov zo strany podnikového manažmentu.

Hlavný cieľ diplomovej práce sme sa snažili dosiahnuť prostredníctvom naplnenia nasledovných parciálnych cieľov:

- posúdenie, či sa zamestnanci skúmaného podnikateľského subjektu cítia byť dostatočne motivovaní na zvyšovanie pracovného výkonu,
- zistenie, akú motivačnú silu prisudzujú zamestnanci výške ohodnotenia za prácu formou základného platu a ďalších doplnkových peňažných nástrojov,
- zistenie, aký význam prisudzujú zamestnanci nepeňažným motivačným faktorom a ktoré z nich považujú za najúčinnnejšie,
- zhodnotenie, aké motivačné faktory považujú zamestnanci za najdôležitejšie pre zvyšovanie svojho pracovného výkonu a dobrej atmosféry na pracovisku.

Časovný horizont skúmania bol január až marec 2011.

3 METODIKA PRÁCE

Charakteristika objektu skúmania: Spoločnosť Slovenské elektrárne, a.s. je najväčším výrobcom elektriny na Slovensku. Slovenské elektrárne, a.s. sú prevádzkovateľom dvoch jadrových elektrární, dvoch tepelných elektrární a 34 vodných elektrární. Objektom nášho skúmania sa stala **Jadrová elektráreň Mochovce**, ktorá sa nachádza na juhu Slovenska, medzi Nitrou a Levicami. Pozostáva zo štyroch blokov s tlakovodnými reaktormi, ktoré budú po dokončení významným dodávateľom elektriny na Slovensku.

Pri spracovaní diplomovej práce sme dodržali nasledovný **metodologický postup**:

1. získavanie a výber literárnych prameňov zaoberajúcich sa predmetnou problematikou. Celkovo je v práci citovaných 29 vedeckých a odborných literárnych prameňov domácich a zahraničných autorov,
2. výber objektu skúmania – objektom je Jadrová elektráreň Mochovce,
3. tvorba dotazníkov – vytvorili sme dva typy dotazníkov, jeden pre manažerov a jeden pre zamestnancov spoločnosti. Každý dotazník pozostával z 12 otázok, z čoho bolo 9 uzavretých, 2 polootevorené a 1 otázka bola otvorená,
4. odovzdanie dotazníkov zamestnancom a manažérom elektrárne,
5. spracovanie vyplnených dotazníkov,
6. zhodnotenie výsledkov, ku ktorým sme dospeli na základe dotazníka a návrh odporúčaní na skvalitnenie motivácie vo vybranej spoločnosti.

Spôsob získavania údajov pozostával z nasledovných súčastí:

- návšteva knižníc – knižnica SPU, Krajská knižnica v Nitre, Mestská knižnica v Šali,
- výber vhodných kníh pre spracovanie témy diplomovej práce,
- spracovanie informácií zo získaných prameňov,
- zhromaždenie informácií z médií a internetu, najmä o jadrovej elektrárni a ich primerané využitie.

Pri spracovaní diplomovej práce boli použité nasledovné **metódy a techniky vyhodnotenia a interpretácie výsledkov**:

- technika dotazníkového prieskumu – pri získavaní prvotných podkladov na hodnotenie motivácie zamestnancov,
- metóda analýzy – pri spracovaní získaných informácií z dotazníka,
- metóda komparácie – na porovnanie výsledkov získaných od jednotlivých respondentov, porovnanie informácií z dotazníkov manažérov s informáciami z dotazníkov od zamestnancov,
- metóda syntézy a dedukcie – pri formulovaní opatrení, odporúčaní, návrhov na zlepšenie a záverov práce.

4 VYUŽÍVANIE MOTIVÁCIE A MOTIVAČNÝCH STRATÉGIÍ V JADROVEJ ELEKTRÁRNI MOCHOVCE

4.1 Charakteristika Jadrovej elektrárne Mochovce

Slovenské elektrárne, a.s., sú zodpovednou, aktívnou a úspešnou súčasťou slovenského hospodárstva a prispievajú k jeho dynamickému rastu. Po ukončení privatizácie v apríli 2006 talianska spoločnosť Enel vlastní 66 % Slovenských elektrární, a.s. a zvyšných 34 % vlastní Fond národného majetku, ktorého akcionárske práva vykonáva Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky.

Za objekt skúmania sme si zvolili Jadrovú elektráreň Mochovce, ktorá patrí pod najväčšieho výrobcu elektriny na Slovensku, a to sú Slovenské elektrárne, a.s. Prvý blok elektrárne Mochovce dodáva elektrickú energiu do siete od leta 1998, druhý blok od konca roku 1999, 3. blok bude uvedený do prevádzky v roku 2012 a 4. blok v roku 2013.

Víziou spoločnosti je byť najbezpečnejším, najspoľahlivejším, najefektívnejším a konkurencieschopným výrobcom elektrickej energie, tvoriac hodnoty pre svojich zákazníkov, akcionárov a zamestnancov.

Poslaním spoločnosti je dosiahnuť najvyššiu úroveň bezpečnosti a výkonnosti prostredníctvom:

- výnimočných výkonov,
- trvalého zlepšovania,
- tímovej práce.

S cieľom naplniť svoje poslanie Slovenské elektrárne, a.s., intenzívne vytvárajú partnerstvá a spoluprácu v regiónoch s firmami z energetiky a iných odvetví hospodárstva na lokálnej ako aj na medzinárodnej úrovni.

Spoločnosť rešpektuje všetkých svojich zamestnancov, vytvára kreatívnu atmosféru a **motivuje svojich odborníkov naplno využívať svoje schopnosti a talent**. Práve tie predurčili spoločnosť na pozíciu inžinierskej základne pre celú skupinu Enel, napríklad pre vytvorenie jadrového Informačného a kompetenčného centra.

Pre naplnenie vizie a poslania spolocnosti schválil generálny riaditeľ SE a.s. súbor politik, ktoré definujú hlavné zásady a princípy v oblastiach **kvality, životného prostredia, bezpečnosti a rozvoja ľudských zdrojov**.

Vzhľadom k tomu, že diplomová práca je zameraná na ľudské zdroje, hlavnú pozornosť budeme venovať politike rozvoja ľudských zdrojov.

4.2 Politika rozvoja ľudských zdrojov v Jadrovej elektrárni Mochovce

Slovenské elektrárne považujú svojich zamestnancov za svoju **najdôležitejšiu devízu** a snažia sa o neustály rozvoj a úplnú realizáciu osobného potenciálu. Prostredníctvom líniového manažmentu a programu vzdelávania a rozvoja, manažéri JE Mochoviec sa zaväzujú plniť nasledovné princípy:

1. Zabezpečenie plne spôsobilých a kvalifikovaných ľudí na všetky pracovné pozície, s evidentným záväzkom podporovať a presadzovať silnú kultúru bezpečnosti v rámci spolocnosti. Tieto spôsobilosti zahŕňajú: technické, vodcovské, etické, zdravotné a psychologické aspekty.
2. Identifikovanie, motivovanie a podporovanie osobných spôsobilostí za účelom naplnenia meniacich sa potrieb spolocnosti a zabezpečovania možností rozvoja pre všetkých zamestnancov.
3. Udržiavanie vysoko kvalifikovaného a kompetentného personálu prostredníctvom neustáleho profesionálneho rozvoja a vzdelávania.
4. Rešpektovanie priority vzdelávania ako formy osobného a organizačného angažovania sa.
5. Systematické implementovanie príslušných odporúčaní, smerníc a zákonných požiadaviek Úradu jadrového dozoru SR, ostatných kompetentných orgánov a dobrej medzinárodnej praxe do procesov vzdelávania.
6. Prijatie medzinárodne uznávaného „systematického prístupu k vzdelávaniu“.

7. Spoluprácou s obchodnými partnermi – so zhotoviteľmi, dodávateľmi a poskytovateľmi služieb zaistiť dôsledné uplatňovanie štandardov vzdelávania a rozvoja pre podporu splnenia požiadaviek bezpečnosti a prevádzky.
8. Spoluprácou s domácimi vzdelávacími inštitúciami podporovať rozvoj správne fungujúcej akademickej infraštruktúry a vynikajúceho technického vzdelania.
9. Meranie efektívnosti činností v oblasti vzdelávania podľa štandardných parametrov, stanovenie cieľov a pravidelné oznamovanie výsledkov vzdelávania v spoločnosti.
10. Pravidelné hodnotenie implementácie politiky vzdelávania za účelom zabezpečenia neustáleho zlepšovania.

Organizačná štruktúra spoločnosti je uvedená v Prílohe 4.

4.3 Štruktúra respondentov

V Jadrovej elektrárni Mochovce pracovalo v čase prieskumu 1928 ľudí. Počet zamestnancov sa mení v závislosti od nutnosti pracovných pozícií na výstavbe 3. a 4. bloku jadrovej elektrárne. Na manažérskych pozíciách sú prevažne muži, čo nám potvrdil aj dotazníkový prieskum, v ktorom nebola ani jedna žena. U zamestnancov je taktiež prevaha mužského pohlavia, ale nie je až taká výrazná ako na pozíciách manažérov, aj keď tvoria skoro dvakrát väčšiu skupinu. Dokopy sme oslovili 141 ľudí, z toho bolo 45 manažérov a 96 zamestnancov. Zo zamestnancov bolo 36 žien a 60 mužov. Absolútne a relatívne vyjadrenie štruktúry respondentov je uvedené v Tabuľke 1.

Štruktúra respondentov podľa profesie a pohlavia

Tabuľka 1

Profesia	Muži	%	Ženy	%	Spolu	%
Manažéri	45	32	0	0	45	32
Zamestnanci	60	43	36	25	96	68
Spolu	105	75	36	25	141	100

Zdroj: dotazníkový prieskum

Na manažérskych postoch sú prevažne ľudia v zrelšom veku, teda nad 40 rokov, čo nasvedčuje tomu, že majú potrebné skúsenosti a vzdelanie pre výkon takejto pozície. Naopak u zamestnancov jadrovej elektrárne prevažujú mladší ľudia, t.j. do 30 rokov. Táto skupina respondentov je presne polovica z celkového počtu opýtaných zamestnancov. Veková štruktúra zamestnancov v absolútnom a relatívnom vyjadrení je uvedená v Tabuľke 2.

Veková štruktúra manažérov a zamestnancov

Tabuľka 2

Vek	Manažéri	%	Zamestnanci	%
do 30 rokov	3	7	48	50
31-40 rokov	2	4	18	19
41-50 rokov	22	49	12	12
nad 50 rokov	18	40	18	19

Zdroj: dotazníkový prieskum

Na základe prieskumu sme zistili, že na pozíciách manažérov sa nachádzajú iba ľudia, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie, aj keď sa to dalo očakávať, pretože na takéto pozície je v dnešnej dobe nutnosť mať vysokoškolské vzdelanie. Na základe toho môžeme povedať, že manažéri by mali vedieť pracovať s ľuďmi, chápať ich, ale na druhej strane stáť si za svojimi rozhodnutiami a využívať svoje skúsenosti. Pri zamestnancoch sme boli príjemne prekvapení, že viac ako polovica respondentov absolvovala vysokú školu. Predpokladali sme, že takúto fyzickú prácu budú vykonávať prevažne ľudia so stredoškolským vzdelaním. Vzdelanostnú štruktúru v absolútnom a relatívnom vyjadrení zobrazuje Tabuľka 3.

Vzdelanostná štruktúra respondentov

Tabuľka 3

Vzdelanie	Manažéri	%	Zamestnanci	%
základná škola	0	0	3	3
stredná škola	0	0	36	38
vysoká škola	45	100	57	59

Zdroj: dotazníkový prieskum

4.4 Vyhodnotenie dotazníkov

Oba dotazníky, ktoré slúžili na získanie informácií o motivácií a motivačných stratégiách v Jadrovej elektrárni Mochovce pozostávali z 12 otázok, z čoho bolo 9 uzavretých, kde respondenti mohli označiť jednu možnosť, 2 otázky boli poloopené, kde mohli označiť viac ako jednu odpoveď a v prípade potreby doplniť inú možnosť. Posledná otázka dotazníkov bola otvorená, respondenti tam mohli napísať to, čo považovali za vhodné. Dotazník bol vyhotovovaný v slovenčine aj v angličtine, nakoľko 11% z celkového počtu zamestnancov je zo zahraničia, konkrétne z Talianska, Anglicka, Belgicka, Nemecka a pod.

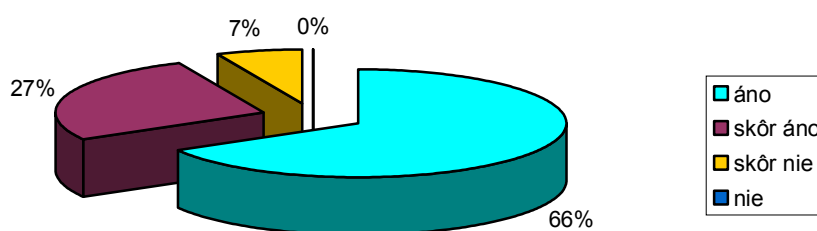
Postupne budeme hodnotiť odpovede na každú otázku z dotazníka pre manažerov a budeme ich porovnávať s odpoveďami, ktoré sa nachádzali v dotazníkoch od zamestnancov. Takto zistíme po každej otázke, či sa ich názory na motiváciu zamestnancov zhodujú a čo by bolo potrebné zlepšiť zo strany manažerov. Tabuľky prezentujúce absolútne a relatívne výsledky dotazníkového prieskumu sú uvedené v Prílohe 1. Dotazník pre manažerov je uvedený v Prílohe 2 a Dotazník pre zamestnancov v Prílohe 3.

1. OTÁZKA

a) pre manažerov: MYSLÍTE SI, ŽE SÚ VAŠI ZAMESTNANCI V PRÁCI MOTIVOVANÍ?

Táto otázka smerovala k zisteniu motivácie zo strany manažerov k zamestnancom, či sa ich snažia motivovať. Pozitívnym výsledkom bolo, že odpoveď „nie“ neoznačil ani jeden manažér, z čoho vyplýva, že všetci oslovení manažéri majú záujem motivovať svojich zamestnancov. Iba 7 % opýtaných uviedlo, že ich zamestnanci skôr nie sú ako sú motivovaní. 27 % respondentov odpovedalo „skôr áno“, teda si myslelo, že sú ich zamestnanci viac motivovaní ako nemotivovaní. A veľmi kladným výsledkom bolo zistenie, že až 67 % manažerov odpovedalo, že sú ich zamestnanci motivovaní. K takémuto záveru sa priklonili na základe pocitu dobrej motivácie svojich zamestnancov, považujú sa za motivujúcich manažerov. Grafické znázornenie motivácie zamestnancov z pohľadu manažerov zobrazuje Graf 1.

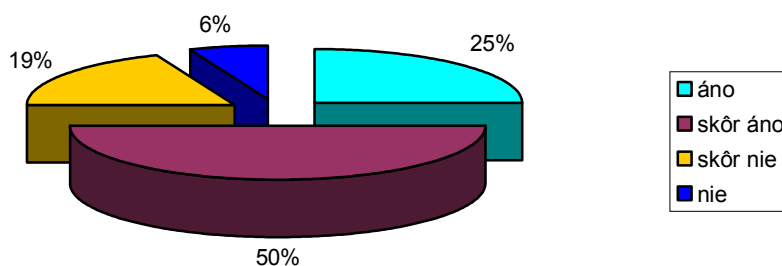
Graf 1 Motivácia zamestnancov z pohľadu manažérov



b) pre zamestnancov: MÁTE POCIT, ŽE STE V PRÁCI MOTIVOVANÝ?

Každý človek by mal mať v práci pocit, že je dostatočne motivovaný, aby robil svoju prácu čo najlepšie. Iba 25 % zamestnancov nám odpovedalo, že sú jednoznačne motivovaní zo strany svojich manažérov. Na jednej strane je to „až“ štvrtina opýtaných, ale na druhej strane by si manažéri určite priali, aby takýchto zamestnancov bolo viac. Čo zachraňuje situáciu je odpoveď „skôr áno“, ku ktorej sa priklonilo až polovica, čiže 50 % respondentov. V podstate je to veľmi slušný výsledok, že až 75 % zamestnancov Jadrovej elektrárne Mochovce má pocit, že sú viac motivovaní ako nemotivovaní. 19 % opýtaných zamestnancov je skôr nemotivovaných ako motivovaných. Iba 6 % respondentov odpovedalo na túto otázku negatívne, teda majú pocit, že vôbec nie sú motivovaní. Grafické znázornenie motivácie zamestnancov je uvedené v Grafe 2.

Graf 2 Motivácia zamestnancov



Vyhodnotenie 1. otázky:

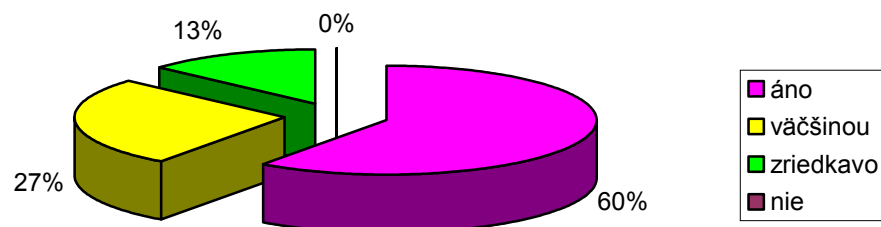
Z odpovedí na prvú otázku vieme, že 93 % manažérov si myslí, že sú ich zamestnanci motivovaní. Vyjadruje to vysokú spokojnosť s motiváciou z ich strany. Na strane zamestnancov má takýto pocit 75 % opýtaných, čo je celkom zaujímavý výsledok. Manažéri by nemali zabúdať ani na zvyšných 25 %, ktorí nepocitujú dostatočnú motiváciu zo strany svojich manažérov. Mali by sa pokúsiť nájsť si k nim správnu cestu motivácie, predsa len, jedná sa o štvrtinu zamestnancov a to nie je až tak málo, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať.

2. OTÁZKA

a) pre manažérov: JE PODĽA VÁŠHO NÁZORU PRE ZAMESTNANCOV MOTIVÁCIA V PRÁCI DÔLEŽITÁ?

Viac ako polovica manažérov, konkrétne 60 %, na túto otázku odpovedalo kladne, teda si myslia, že motivácia je dôležitou súčasťou práce. Je to pochopiteľné, pre každého z nás by mala byť motivácia dôležitá. 27 % respondentov si myslí, že motivácia je väčšinou dôležitá. 13% manažérov uviedlo, že pre zamestnancov je motivácia dôležitá len zriedkavo. Negatívnu odpoveď neoznačil nikto. Grafické vyjadrenie otázky je uvedené v Grafe 3.

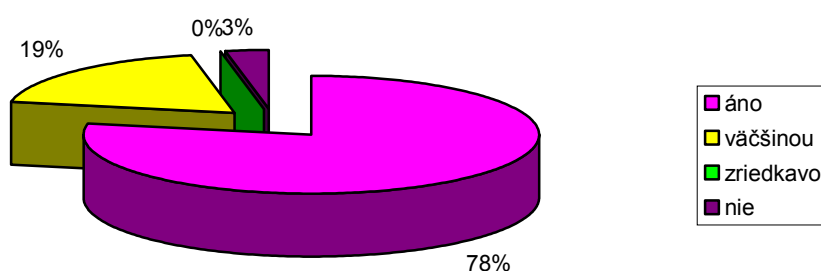
Graf 3 Dôležitosť motivácie pre zamestnancov z pohľadu manažérov



b) pre zamestnancov: JE PRE VÁS MOTIVÁCIA V PRÁCI DÔLEŽITÁ?

Aj keď sme na túto otázku predpokladali veľa kladných odpovedí, takýto úspech nás pozitívne prekvapil. Až pre 97 % respondentov je motivácia v práci dôležitá alebo väčšinou dôležitá, z toho odpoveď „áno“ označilo 78 % opýtaných a odpoveď „väčšinou“ 19 % zamestnancov. Motiváciu za nepodstatnú označili len 3 % respondentov, čo je veľmi pozitívny výsledok. Graficky sú výsledky zobrazené v Grafe 4.

Graf 4 Dôležitosť motivácie pre zamestnancov



Vyhodnotenie 2 otázky:

Na základe výsledkov a porovnaní z druhej otázky dotazníkov môžeme povedať, že väčšina manažérov, 87 % a väčšina zamestnancov, 97 % považuje motiváciu v práci za dôležitú (po zahrnutí odpovedí „áno“ a „väčšinou“). Tu sa musíme pozastaviť nad tým, prečo motiváciu za dôležitú pre zamestnancov neoznačilo viac manažérov. Manažéri pravdepodobne nemajú pocit, že zamestnanci inklinujú k motivácii a je pre nich podstatná. Mali by sa nad tým zamyslieť a možno zvýšiť nejakým spôsobom motiváciu pre zamestnancov, keďže podľa prieskumu nám vyšlo, že je takmer pre všetkých dôležitá.

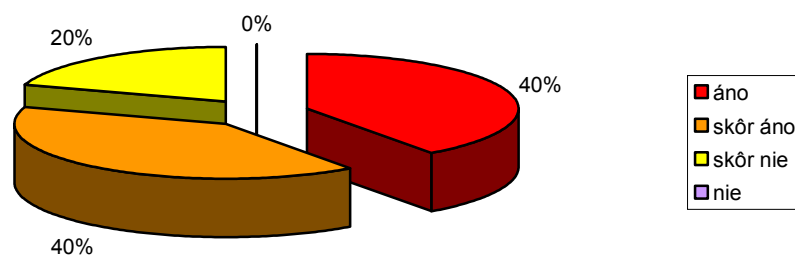
3. OTÁZKA:

a) pre manažérov: MYSLÍTE SI, ŽE SÚ VAŠI ZAMESTNANCI SPOKOJNÍ S PLATOM?

Výška platu je jednou z dôležitých súčastí celého motivačného procesu. Z výsledku dotazníkového prieskumu je zrejmé, že 40 % manažérov si myslí, že zamestnanci sú spokojní s výškou svojho platu. Ďalších 40 % manažérov sa priklonilo k odpovedi „skôr

áno“, čo znamená, že si myslia, že zamestnanci sú skôr spokojní ako nespokojní so svojim platom. Nevieme, či je dobré, že až 80 % manažérov spoločnosti považuje svojich zamestnancov za spokojných s výškou platu, pretože na základe ich predstavy, nemusia mať záujem ich ďalej finančne motivovať. Ale na druhej strane, možno práve spokojnosť s finančným ohodnotením zamestnancov povzbudí manažérov k zlepšeniu motivácie formou nepeňažných motivačných stratégií. Zvyšných 20 % respondentov uviedlo, že zamestnanci sú skôr nespokojní ako spokojní so svojim platom. Grafické znázornenie výsledkov je zobrazené v Grafe 5.

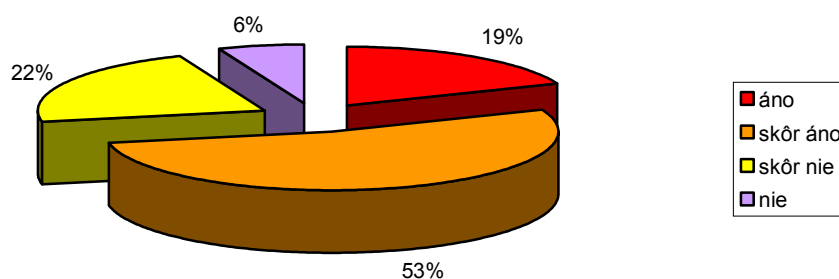
Graf 5 Spokojnosť zamestnancov s platom podľa manažérov



b) pre zamestnancov: STE SPOKOJNÝ S VAŠIM PLATOM?

Kto je v dnešnej dobe spokojný s platom? V Jadrovej elektrárni Mochovce je 19 % zamestnancov úplne spokojných s platom, ktorý dostávajú za vykonanú prácu. Je to málo alebo veľa? Podľa nás je pozitívne, že na túto otázku odpovedalo „skôr áno“ až 53 % respondentov, čo môžeme považovať za úspešnú odpoveď. Po spočítaní týchto dvoch odpovedí môžeme povedať, že až 72 % zamestnancov jadrovej elektrárne je spokojných so svojim platom. Tento výsledok je podľa nás veľmi pozitívny. Negatívnejšie odpovedalo 22 % zamestnancov, ktorí skôr nie sú ako sú spokojní s výškou svojho platu. A len 6 % opýtaných vôbec nie je spokojných s platom. Nespokojnosť môže byť zapríčinená tým, že si zamestnanci kladú vysoké finančné nároky za svoju prácu alebo to môže byť spôsobené aj tým, že nepracujú dostatočne dobre, čo sa prejavuje na ich platovom ohodnotení. Grafické vyjadrenie otázky je znázornené v Grafe 6.

Graf 6 Spokojnosť zamestnancov s platom



Vyhodnotenie 3 otázky:

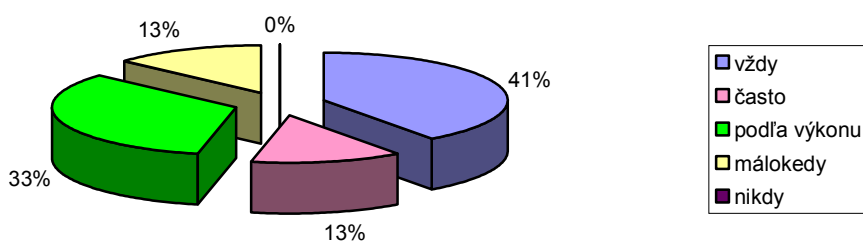
Na záver tretej otázky môžeme povedať, že v konečnom dôsledku sa výsledky výrazne neodlišujú. Až 80 % manažérov uviedlo, že ich zamestnanci sú viac menej spokojní s výškou mzdy a 72 % zamestnancov ich stanovisko aj potvrdzuje. Tento výsledok považujeme za veľmi pozitívny, pretože tam, kde sú zamestnanci spokojní so svojim finančným ohodnotením, vykonávajú svoju prácu efektívnejšie ako v spoločnostiach, kde si myslia, že by mali zarábať viac ako v skutočnosti je na ich výplatných listinách.

4. OTÁZKA:

a) pre manažérov: AKO ČASTO PRIDÁVATE K PLATU ZAMESTNANCOV AJ FINANČNÉ PRÍPLATKY A PRÍSPEVKY?

Zamestnancov nestačí motivovať len samotnou výškou mzdy. Pre mnohých je zaujímavé aj pridávanie finančných príplatkov či príspevkov, ktoré môže ovplyvniť výšku platu. Príplatky sú pohyblivou zložkou platu, pretože jeden mesiac ich môžu zamestnanci na základe určitých kritérií dostať, ale ďalší mesiac môže byť pre nich slabší a príplatoč dostane spolupracovník. 41 % opýtaných manažérov potvrdilo, že vždy odmeňujú svojich podriadených finančnými príplatkami. Ich výška sa môže líšiť počtom odpracovaných rokov, dosiahnutým vzdelaním alebo výkonom, či inými kritériami. 13 % respondentov odpovedalo, že často odmeňuje zamestnancov pohyblivou zložkou mzdy. Zaujímavá je odpoveď „podľa výkonu“, ktorú označilo 33 % respondentov. To znamená, že tí zamestnanci, ktorí vykazujú v práci vynikajúce pracovné výsledky budú mať určite vyššie príplatky ako priemerný pracovník. Graf 7 zobrazuje danú situáciu z pozície manažérov.

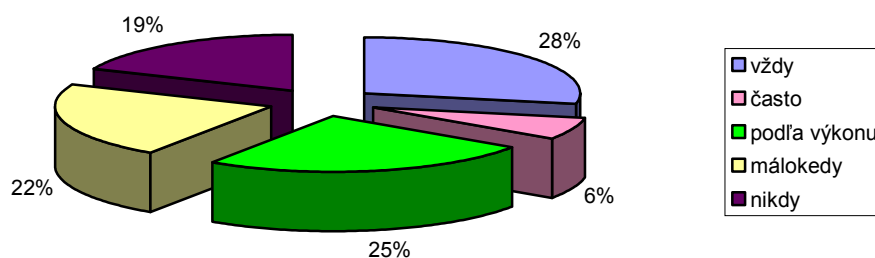
Graf 7 Ako často pridávajú manažéri zamestnancom finančné príplatky a príspevky?



b) pre zamestnancov: AKO ČASTO DOSTÁVATE OKREM PLATU AJ FINANČNÉ PRÍPLATKY A PRÍSPEVKY?

Podľa nášho názoru je odmeňovanie zamestnancov vo forme príplatkov motivujúcou časťou ich platu, a preto sme boli zvedaví, ako často sú odmeňovaní takouto formou. Len 28 % respondentov má pocit, že príplatky dostávajú vždy, každý mesiac k výplate. 6 % zamestnancov si myslí, že príplatky a príspevky dostávajú často. Teda nie vždy, ale možno vtedy, ak splnia nejakú úlohu v stanovenej lehote, alebo urobia niečo navyše. Podľa svojho výkonu v práci dostáva odmenu vo forme finančných príspevkov 25 % zamestnancov JE Mochovce. Predpokladali sme, že túto možnosť odpovede označí viac opýtaných, pretože podľa nás je to najspravodlivejšie rozdelenie pohyblivej zložky mzdy. Málokedy dostáva finančné príspevky 22 % zamestnancov a nikdy nedostalo žiaden finančný príspevok ani príplatok až 19 % respondentov. Je to skoro štvrtina opýtaných, čo sa nám zdá byť príliš veľká časť zamestnancov bez príplatkov. Grafické znázornenie zobrazuje Graf 8.

Graf 8 Ako často dostávajú zamestnanci finančné príplatky a príspevky?



Vyhodnotenie 4. otázky:

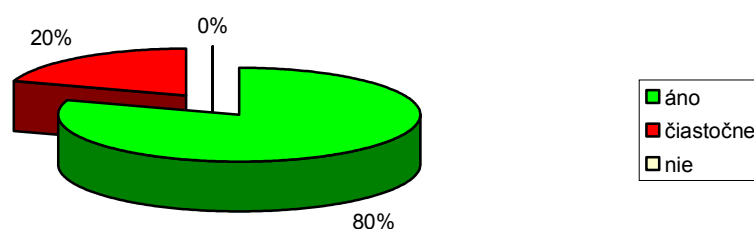
Otázka sa zameriavala na zistenie, ako často sa v spoločnosti uplatňuje rozdeľovanie finančných príplatkov a príspevkov. Zistili sme, že len 28 % zamestnancov si myslí, že sú im vždy pridávané finančné príspevky. Po spočítaní odpovedí „vždy“ a „často“ u manažérov sme dostali výsledok 54 %, ktorý zodpovedá kladnému využívaniu pohyblivej zložky platu. Tomu nezodpovedá výsledok, ktorý sme zistili v dotazníku, pretože len 34 % zamestnancov má pocit, že príplatky vždy alebo často dostávajú. Zaujala nás odpoveď „podľa výkonu“, ku ktorej sa priklonilo 33 % manažérov a 25 % zamestnancov, z čoho vyplýva, že zamestnanci sú naozaj podľa výšky výkonu aj odmeňovaní. Prekvapujúce je, že až 41 % zamestnancov odpovedalo, že dostávajú málokedy alebo vôbec nedostávajú žiadne príspevky ani príplatky k platu. Odpoveď „nikdy“ neuviedol ani jeden manažér.

5. OTÁZKA:

a) pre manažérov: MYSLÍTE SI, ŽE VAŠICH ZAMESTNANCOV MOTIVUJÚ NEPEŇAŽNÉ MOTIVAČNÉ STRATÉGIE (POCHVALA, ISTOTA, DÔVERA NADRIADENÉHO)?

Nepeňažné motivačné stratégie sú v rámci motivácie tak isto dôležité ako peňažné. Keďže sme zistili v tretej otázke dotazníkového prieskumu, že s platom je spokojných až 72 % zamestnancov Jadrových elektrárni Mochovce, je potrebné preniesť pozornosť práve na nefinančné motivátory. S výsledkom tejto otázky môžeme byť spokojní, pretože až 80 % manažérov si myslí, že nepeňažné motivačné stratégie pôsobia motivujúco na zamestnancov a 20 % manažérov odpovedalo, že čiastočne motivujú tieto stratégie zamestnancov. Zápornú odpoveď neuviedol ani jeden manažér, čo je pozitívne. Grafické znázornenie je uvedené v Grafe 9.

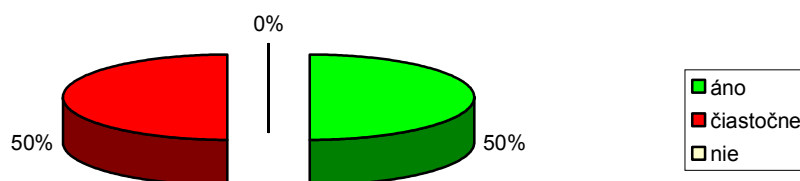
Graf 9 Motivácia zamestnancov nepeňažnými motivačnými stratégiami podľa manažérov



b) pre zamestnancov: MOTIVUJÚ VÁS NEPEŇAŽNÉ MOTIVAČNÉ STRATÉGIE (POCHVALA, ISTOTA, DÔVERA NADRIADENÉHO)?

Pri tejto otázke sme ani nečakali horšiu odpoveď. Ako sme predpokladali nikto neoznačil odpoveď „nie“. Odpovede „áno“ a „čiastočne“ si zamestnanci Jadrovej elektrárne Mochovce rozdelili presne na polovicu, teda pre 50 % respondentov sú nepeňažné motivačné stratégie motivujúce a zvyšných 50 % si myslí, že sú tieto stratégie čiastočne motivujúce. Grafické znázornenie situácie je uvedené v Grafe 10.

Graf 10 Motivácia zamestnancov nepeňažnými motivačnými stratégiami



Vyhodnotenie 5. otázky:

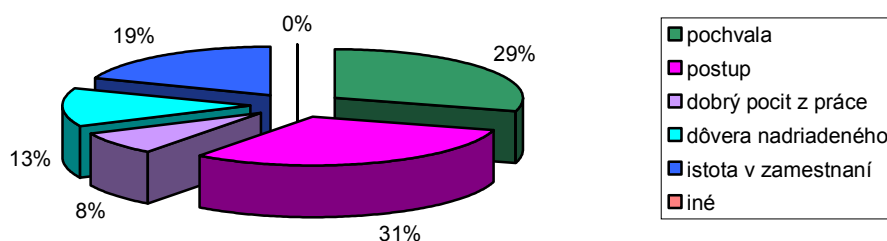
Na základe odpovedí môžeme potvrdiť, že aj manažéri aj zamestnanci si myslia, že nepeňažné motivačné stratégie motivujú zamestnancov, či už v plnej miere alebo len čiastočne. Tento výsledok môžeme považovať za kladný, nakoľko nikto neuviedol, že by zamestnancov tieto stratégie nemotivovali.

6. OTÁZKA:

a) pre manažérov: AK ÁNO ALEBO ČIASTOČNE, ČO Z NICH NAJVIAC?

Pri tejto otázke mohli respondenti označiť aj viac ako jednu odpoveď, tak ju budeme vyhodnocovať po jednotlivých možnostiach. Najviac hlasov od manažérov získala pochvala, 29 % a postup, 31%. Je to pochopiteľné, pár milých slov za dobre vykonanú prácu vie niekedy veľmi človeka potešiť, najmä keď vidí, že jeho práca mala úspech a ocenili to aj ostatní, resp. manažéri. A takisto aj postup – kariérny rast je motivujúcou zložkou nepeňažnej stratégie. Človek je za dobré výsledky odmenený tým, že postupuje na lepšiu pracovnú pozíciu, alebo mu nadriadený zvýši plat, či poskytne samostatnú kanceláriu, kde sa už nebude musieť tlačiť so spolupracovníkmi. Až 19 % dostala možnosť „istota v zamestnaní“, čo sa mohlo prejavovať aj tým, že ľudia majú strach z toho, že stratia prácu. Možno aj finančno-hospodárska kríza mala vplyv na túto otázku, keďže ľudia v čase krízy strácajú prácu a mať aspoň nejakú prácu je lepšie ako nemať žiadnu. Zrejme túto odpoveď označili manažéri z podobných dôvodov. Po dokončení práce môže byť pre zamestnancov motivujúcim aj dobrý pocit z vykonanej práce, ktorý predstavoval 8 % z celkových nepeňažných stratégií. A nesmieme zabúdať ani na dôveru nadriadeného, pretože tá je dôležitou súčasťou nielen motivácie, ale celého personálneho manažmentu. Dôvera nadriadeného získala 13 % z nepeňažných stratégií. Graficky je otázka zobrazená v Grafe 11.

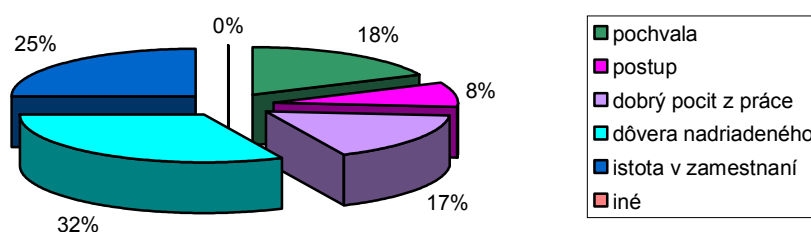
Graf 11 Čo podľa manažérov najviac motivuje zamestnancov z nepeňažných foriem motivácie?



b) pre zamestnancov: AK ÁNO ALEBO ČIASTOČNE, ČO Z NICH NAJVIAC?

Zatiaľ čo manažéri si mysleli, že zamestnancov Mochoviec najviac motivuje postup v práci s 31 %, v skutočnosti ich najviac motivuje dôvera nadriadeného s 32 %. Kariérnemu postupu prideliť zamestnanci len 8 %. Druhou najviac označovanou odpoveďou bola „istota v zamestnaní“, ktorá dostala 25 %, a to presne z toho dôvodu, čo sme spomínali o pár riadkov vyššie – vplyvom krízy. Ľudia sa začali obávať o svoje pracovné miesta a uvedomili si, ako ľahko ich môžu stratiť. Preto je istota jednou z najdôležitejších nepeňažných stratégií pre zamestnancov. Pochvala dostala len 18 % z celkového počtu odpovedí, čo je pre nás prekvapujúce. Dobrý pocit z vykonanej práce získal podobný počet hlasov a to 17 %. Možnosť „iné“ si nevybral ani jeden respondent, každý si našiel možnosť, resp. možnosti z uvedených variánt. Grafické znázornenie otázky je zobrazené v Grafe 12.

Graf 12 Čo najviac motivuje zamestnancov z nepeňažných foriem motivácie?



Vyhodnotenie 6. otázky:

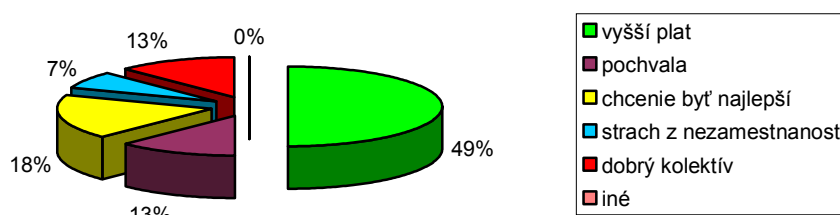
Manažéri vo svojich odpovediach uviedli, že si myslia, že najviac motivujúcimi nepeňažnými stratégiami pre zamestnancov sú pochvala a postup v práci. Z dotazníkového prieskumu nám vyšlo, že v skutočnosti zamestnancov najviac motivuje dôvera nadriadeného, ktorá dosiahla až 32 % z celkového počtu. Druhou najmotivujúcejšou zložkou nefinančných stratégií bola pre zamestnancov istota v zamestnaní, čo je podľa nás spôsobené vznikom krízy. Pochvala mala u zamestnancov dosť nízke uplatnenie (8 %) vzhľadom na to, že manažéri jej prideliť až 29 % myslieť si, že patrí k najmotivujúcejším nepeňažným stratégiám.

7. OTÁZKA:

a) **pre manažérov:** ČO PODĽA VÁŠHO NÁZORU NAJVIAC MOTIVUJE ZAMESTNANCOV K LEPŠÍM VÝSLEDKOM?

Aj pri tejto otázke mohli respondenti označiť viac ako jednu odpoveď, tak ju budeme vyhodnocovať po jednotlivých možnostiach. Suverénne vyhrala odpoveď „vyšší plat“, ktorá predstavovala až 49 %. Peniaze patria k najviac fungujúcim motivačným zložkám, pretože dávajú ľuďom pocit slobody a nezávislosti. Toto si myslia aj manažéri a preto označili túto možnosť najčastejšie. Druhou zložkou s najvyšším počtom bola odpoveď „chcenie byť najlepší“, ktorá získala 18 %. Manažéri považujú svojich zamestnancov za ambiciózných, na čo poukazuje aj výsledok tejto odpovede. Po 13 % dostala „pochvala“ a „dobrý kolektív“, čo predstavuje tiež motivujúce faktory pre zamestnancov. Najmenej, a to 7 % získala odpoveď „strach z nezamestnanosti“. Z toho vyplýva, že manažéri si nemyslia, že ich zamestnanci sa boja o svoju prácu. Graf 13 znázorňuje grafické vyjadrenie otázky.

Graf 13 Čo podľa manažérov motivuje zamestnancov k lepším výkonom?

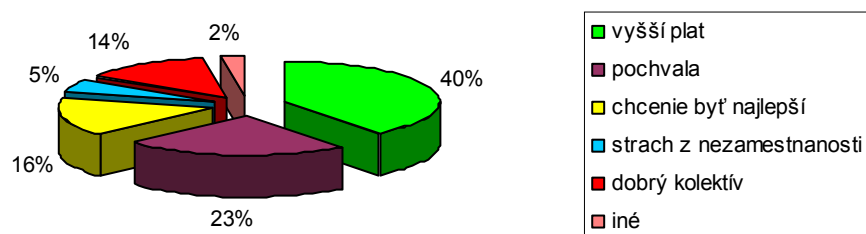


b) **pre zamestnancov:** ČO VÁS NAJVIAC MOTIVUJE K LEPŠÍM VÝSLEDKOM?

Najviac, a to 40 % dostala odpoveď „vyšší plat“. Za peniaze si môžu zamestnanci postaviť dom, kúpiť nové auto, ísť na dovolenku alebo splniť si iné sny. Peniaze sú prostriedok, akým si plnia túžby a uspokojujú potreby. Ľudia majú pocit, že peňazí nikdy nie je dost. Pochvala s 23 % bola druhou najviac označovanou odpoveďou. 16 % malo „chcenie byť najlepší“. Je dobré, keď zamestnanci chcú byť čo najlepší vo svojej práci, majú ambície stať sa najlepšími, tým pádom robia svoju robotu čo najlepšie a manažéri môžu byť s nimi spokojní. O 2 % menej, teda 14 % získala odpoveď „dobrý kolektív“. Podľa dotazníkového prieskumu môžeme povedať, že aj dobrý, priateľský a stabilný

kolektív má vplyv na zvyšovanie výkonov zamestnancov. Strach z nezamestnanosti tvoril len 5 % a odpoveď „iné“ len 2 %. V tejto odpovedi uviedli zamestnanci, že ich motivuje k lepším výkonom aj dôvera manažérov, napr. keď im zveria nejakú dôležitú úlohu, dajú na starosti určitý tím ľudí alebo ich poveria prípravou prezentácie pre ostatných zamestnancov resp. aj pre manažérov. Ďalej v odpovedi „iné“ zamestnanci Mochoviec uviedli aj to, že ich motivuje k lepším výkonom vyššie vzdelanie. Je pre nich motivujúce, keď chodia na rôzne školenia, ktoré obohacujú ich doterajšie skúsenosti a keď nové techniky môžu preniesť aj do praxe. Grafické znázornenie tejto otázky zobrazuje Graf 14.

Grat 14 Čo motivuje zamestnancov k lepším výkonom?



Vyhodnotenie 7. otázky:

Keď sa pozrieme na Graf 13 a Graf 14, môžeme povedať, že sú si podobné, teda manažéri aj zamestnanci sa v dost' veľkej miere zhodujú na tom, čo motivuje zamestnancov k lepším výkonom. Je to pozitívne zhodnotenie tejto otázky. Na základe vyhodnotenia dotazníkov môžeme povedať, že zamestnancov Mochoviec najviac motivuje k lepším výkonom vyšší plat. Je dobré, že si to uvedomujú aj manažéri, lebo vedia, akou formou by sa možno dala zvýšiť výkonnosť v organizácii. Ďalšími významnými motivujúcimi faktormi sú pochvala, chcenie byť najlepší a dobrý kolektív.

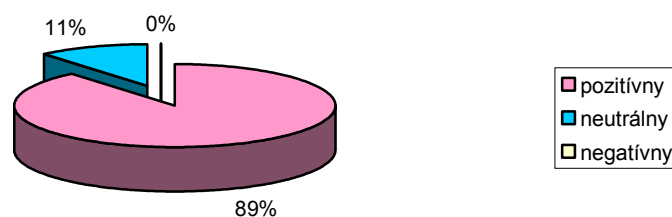
8. OTÁZKA:

a) pre manažérov: AKÝ MÁTE VZŤAH K PODRIADENÝM?

Táto otázka sa zameriavala na to, aký vzťah majú manažéri k svojim podriadeným zamestnancov. Manažér by nemal pôsobiť príliš namyslene, aby z neho zamestnanec nemal pocit, že sa nad neho vyvyšuje. Mal by pôsobiť prirodzeným dojmom, že vie, čo robí a berie pracovníkov ako seberovných ľudí. Ale na druhej strane, mal by im dať najavo, že on je nadriadený a jeho príkazy je potrebné rešpektovať a realizovať. Až 89 %

manažérov uviedlo, že majú so svojimi podriadenými pozitívny vzťah. Dá sa to považovať za veľmi kladný výsledok. Manažér by mal mať k zamestnancom kladný prístup, aby si ho vážili a uskutočňovali jeho rozkazy. Prístup by mal byť kladný, ale do určitej miery. Príliš pozitívny by taktiež nemal byť, pretože potom by ho zamestnanci mohli brať skôr ako kamaráta a nie ako nadriadeného pracovníka. V takomto prípade by mohlo dôjsť k tomu, že by ho podriadení nerešpektovali a neplnili by jeho nariadenia. Je potrebné poznať hranicu, po ktorú môže mať manažér so zamestnancami kamarátsky vzťah a túto hranicu neprekračovať. 11 % oslovených manažérov uviedlo, že majú so zamestnancami neutrálny vzťah. Či je lepšie mať pozitívny alebo neutrálny vzťah s istotou povedať nevieme. Podľa nás to záleží od konkrétnej situácie, v akej sa manažér nachádza, od pracovného kolektívu, resp. tímu, kde je určitý počet zainteresovaných ľudí. Zaujímavé je, že ani jeden manažér neuviedol, že je jeho vzťah k podriadeným negatívny. Toto zistenie je pre nás kladným výsledkom. Grafické znázornenie vzťahu manažéra k zamestnancom je zobrazené v Grafe 15.

Graf 15 Vzťah manažérov k podriadeným

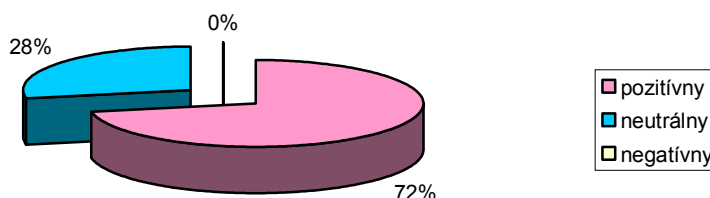


b) pre zamestnancov: AKÝ MÁTE VZŤAH K NADRIADENÝM?

Každý jeden zamestnanec organizácie alebo firmy má vyvinutý určitý vzťah k svojim nadriadeným. Je to prirodzené, že počas pracovného pomeru si k nim vytvoria určitú väzbu. Až 72 % zamestnancov Jadrovej elektrárne Mochovce má k svojim nadriadeným pozitívny vzťah. Aj pre nás je toto zistenie pozitívne, pretože nemajú k manažérom odpor, považujú ich za osobnosti a čo je veľmi dôležité, rešpektujú ich. Zamestnancom záleží na tom, aby im manažéri dôverovali a mali s nimi dobré vzťahy, pretože len takáto spolupráca môže vo firme fungovať. Zo zamestnancov má 28 % pocit, že ich vzťah s nadriadeným je neutrálny. Niekedy je lepšie mať neutrálny vzťah s manažérom, záleží to od situácie,

v ktorej sa zamestnanec nachádza. Vzťah zamestnancov k manažérom je uvedený v Grafe 16.

Graf 16 Vzťah zamestnancov k nadriadeným



Vyhodnotenie 8. otázky:

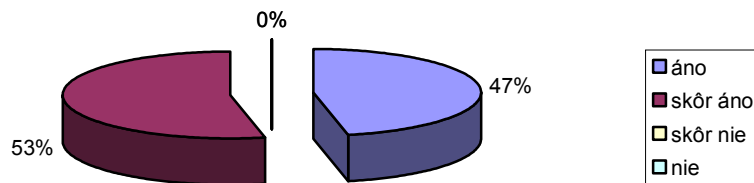
Kladným výsledkom je najmä zistenie, že ani jeden manažér a ani jeden zamestnanec neoznačil svoj vzťah k podriadeným, resp. nadriadeným za negatívny. Tento výsledok potvrdzuje, že v organizácii prevládajú pozitívne vzťahy medzi manažérmi a zamestnancami. Malú časť tvoria neutrálne vzťahy, u manažérov je to len 11 %. Vyše štvrtina zamestnancov považuje svoj vzťah k nadriadeným za neutrálny. Pre zlepšenie vzťahov v organizácii by manažéri mali korektnejšie pristupovať k svojim zamestnancom, mali by byť spravodlivejší, na základe čoho by sa ich vzťah s tou skupinou zamestnancov, ktorí majú neutrálny vzťah k nadriadeným, mohol zlepšiť.

9. OTÁZKA:

a) pre manažérov: MYSLÍTE SI, ŽE SÚ PRE ZAMESTNANCOV POZITÍVNE MOTIVUJÚCE DOBRÉ MEDZILUDSKÉ VZŤAHY?

Odpovede „nie“ a „skôr nie“ neoznačil ani jeden z opýtaných manažérov, čo je kladné zistenie, pretože môžeme povedať, že manažéri považovali dobré medziludské vzťahy za pozitívne motivujúce elementy pre zamestnancov jadrovej elektrárne. 47 % z nich označilo odpoveď „áno“, čiže skoro polovica respondentov je na 100 % presvedčená o tom, že pozitívne medziludské vzťahy v zamestnaní je potrebné udržiavať na to, aby sa zamestnancom dobre pracovalo. Odpoveď „skôr áno“ označilo 53 % respondentov, ktorí sa prikláňali k názoru, že kladné medziludské vzťahy sú v zamestnaní skôr motivujúce ako nemotivujúce. Grafické znázornenie odpovedí na túto otázku je uvedené v Grafe 17.

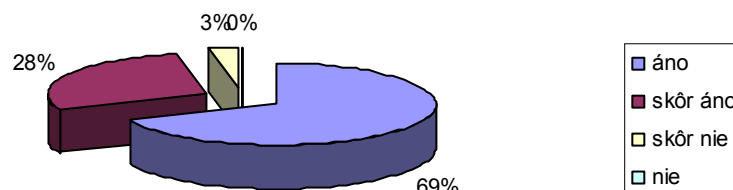
Graf 17 Sú podľa manažérov dobré medziľudské vzťahy motivujúce pre zamestnancov?



b) pre zamestnancov: SÚ PRE VÁS POZITÍVNE MOTIVUJÚCE DOBRÉ MEDZILUDSKÉ VZŤAHY V ZAMESTNANÍ?

Pre 69 % respondentov sú pozitívne medziľudské vzťahy na pracovisku motivujúce. 28 % opýtaných zamestnancov odpovedalo „skôr áno“, z čoho vyplývalo, že tiež sú pre nich pozitívne vzťahy na pracovisku motivujúcim faktorom. Na základe dotazníkového výskumu môžeme povedať, že vysoký počet zamestnancov považovalo kladné vzťahy so svojimi spolupracovníkmi a nadriadenými za motivujúce (až 97 %), čo je v konečnom dôsledku veľmi pozitívny výsledok, pretože zamestnanci by sa mali snažiť medzi sebou dobre vychádzať. Keď sa v práci cíti zamestnanec dobre, má si čo povedať s kolegami, rešpektuje a váži si ich, takýto prístup k nim sa môže prejaviť ako pozitívna pracovná motivácia. Len 3 % opýtaných odpovedali na túto otázku „skôr nie“. Pre nich sú dobré medziľudské vzťahy v zamestnaní skôr nemotivujúce ako motivujúce. Grafické znázornenie je uvedené v Grafe 18.

Graf 18 Sú dobré medziľudské vzťahy motivujúce pre zamestnancov?



Vyhodnotenie 9. otázky:

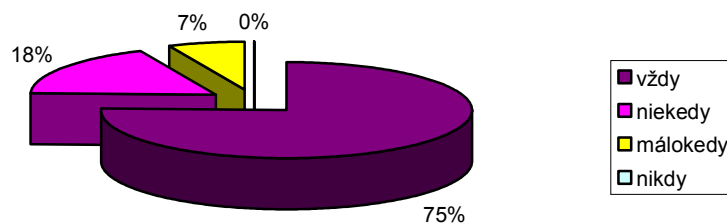
Všetci oslovení manažéri odpovedali kladne a uvádzali, že sú pre zamestnancov dobré medziľudské vzťahy pozitívne motivujúce. Zamestnanci odpovedali na túto otázku taktiež prevažne kladne, až na to, že 3 % z nich uviedli, že skôr nie sú pre nich motivujúce dobré vzťahy v zamestnaní ako sú. Táto časť respondentov sa asi viac zaujíma o iné formy motivácie, ako sú napr. finančné odmeny alebo kariérny postup a vzťahy v rámci pracovného kolektívu nerieši.

10. OTÁZKA:

a) pre manažérov: ORGANIZUJETE V PRÁCI NEFORMÁLNE AKCIE (OSLAVA NARODENÍN, MENÍN, VÝROČIA, PLESY, SPOLOČENSKÉ AKCIE)?

K harmonickej pracovnej atmosfére prispievajú rôzne typy osláv, kde sa zamestnanci a manažéri majú možnosť bližšie zoznámiť, spoznať sa a nadviazať také kontakty, ktoré by možno pri pracovnej činnosti nikdy nenadviazali. Oslavy sú pre ľudí príjemným oživením v rámci stereotypného pracovného dňa. Až 75 % manažérov odpovedalo, že vždy oslavujú v práci neformálne akcie, pri ktorých sa zblížia so svojimi spolupracovníkmi, či už sú to manažéri alebo ich podriadení. 18 % respondentov označilo odpoveď „niekedy“, čím poukázalo na to, že neformálne akcie sa síce oslavujú, ale nie vždy, len raz za čas. 7 % opýtaných manažérov odpovedalo, že oslavujú len málokedy rôzne akcie. Najviac sú oslavované meniny, pretože dátumy s menami si zamestnanci vedia pozrieť v kalendári a pri takom množstve zamestnancov ako je v Jadrovej elektrárni Mochovce si zapamätať dátumy všetkých by bolo asi nemožné. Grafické znázornenie je uvedené v Grafe 19.

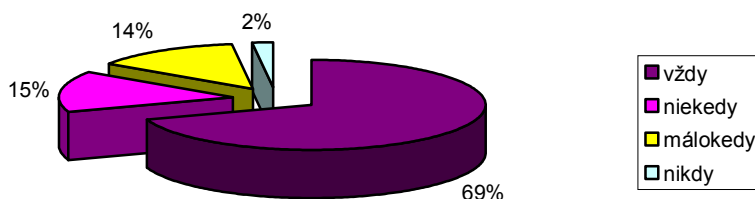
Graf 19 Organizujú manažéri v práci neformálne akcie?



b) pre zamestnancov: ORGANIZUJETE V PRÁCI NEFORMÁLNE AKCIE (OSLAVA NARODENÍN, MENÍN, VÝROČIA, PLESY, SPOLOČENSKÉ AKCIE)?

Tak ako manažéri, tak aj zamestnanci oslavujú neformálne akcie. Až 69 % respondentov vždy oslavuje takéto akcie, 15 % len niekedy, 14 % málokedy a 2 % opýtaných zamestnancov odpovedali, že nikdy neoslavujú neformálne akcie v práci. Je dobré, keď sa takéto akcie v zamestnaní oslavujú, aspoň sa zamestnanci viac spoznávajú. Niekedy taká oslava zaberie len pár minút, ale pre zamestnancov môže znamenať oveľa väčší význam. Majú pocit, že sú dôležití, že ostatným na nich záleží a že sú pre spoločnosť prínosom. Grafické znázornenie situácie je uvedené v Grafe 20.

Graf 20 Organizujú zamestnanci v práci neformálne akcie?



Vyhodnotenie 10. otázky:

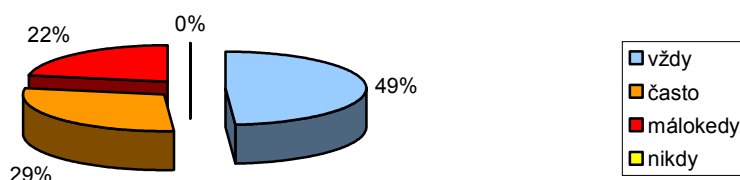
Pri pohľade na obidva grafy z tejto otázky môžeme skonštatovať, že sú veľmi podobné a tak ako odpovede manažérov, tak aj odpovede zamestnancov sa od seba veľmi neodlišujú. Najviac manažérov aj zamestnancov, takmer tri štvrtiny, uviedlo, že neformálne akcie oslavujú vždy. Tento výsledok je pozitívny, pretože neformálne akcie kladne pôsobia na zamestnancov firmy a majú pocit, že sú v spoločnosti potrební. Ako sme už spomínali, najviac sa v Jadrovej elektrárni Mochovce oslavujú meniny. Možno by bolo dobré, keby sa neformálne akcie trocha rozšírili aj na úroveň narodenín, pretože tie sú pre človeka významnejšie ako meniny.

11. OTÁZKA:

a) pre manažerov: AKO ČASTO DÁVATE ZAMESTNANCOM PRIESTOR POVEDAŤ SI SVOJ NÁZOR?

Podľa nás je dôležité, aby mali zamestnanci možnosť povedať si svoj názor v rámci riešenia nejakých situácií alebo keď sa o niečom rozhoduje, čo sa týka aj zamestnancov spoločnosti. Na základe výsledkov dotazníka sme zistili, že najviac manažerov, a to 49 %, dáva vždy zamestnancom priestor prezentovať svoje názory a pripomienky k riešenej problematike. 29 % respondentov uviedlo, že dávajú možnosť zamestnancom často povedať si svoj názor. Je pozitívne, keď si manažéri vypočujú názory svojich zamestnancov, pretože práve oni si mohli všimnúť niečo, čo manažérom mohlo uniknúť. Manažér by si mal teda vypočuť aj názor zamestnanca, ale nemusí sa ho za každú cenu držať. To už závisí od samotného postoja manažéra, môže si z názoru zamestnanca zobrať len niečo, čo môže doplniť o svoje poznatky a tak prispieť k riešeniu danej problematiky. 22 % manažerov uviedlo, že dáva len málokedy priestor pre názory od zamestnancov. Grafické znázornenie je zobrazené v Grafe 21.

Graf 21 Ako často dávajú manažéri priestor povedať si názor zamestnancom?

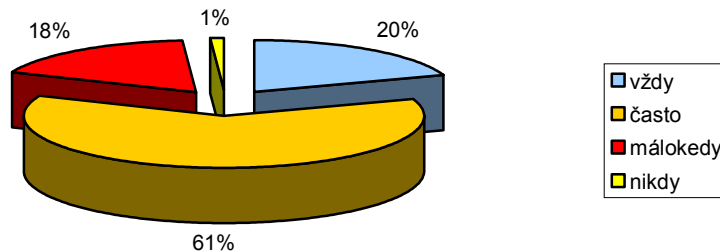


b) pre zamestnancov: AKO ČASTO MÁTE MOŽNOSŤ POVEDAŤ SVOJ NÁZOR MANAŽÉROVI?

Z výskumu sme zistili, že len 20 % opýtaných zamestnancov malo pocit, že svoj názor môžu vždy povedať manažérovi. Najviac, a to až 61 % respondentov, odpovedalo, že môžu často povedať svoj názor. 18 % zamestnancov v dotazníku uviedlo, že len málokedy majú možnosť vysloviť svoj názor manažérovi a 1 % zamestnancov uviedlo, že nemá možnosť povedať svoj názor. Myslíme si, že takúto možnosť by mal mať každý zamestnanec,

pretože každý zamestnanec je súčasťou spoločnosti. Grafické znázornenie otázky je uvedené v Grafe 22.

Graf 22 Ako často majú možnosť zamestnanci povedať svoj názor manažérom?



Vyhodnotenie 11. otázky:

Až takmer polovica manažérov uviedla, že dáva možnosť zamestnancom povedať si vždy svoj názor. Zamestnanci taký pocit nemali, keďže len 20 % z nich uviedlo, že vždy majú možnosť povedať svoj názor nadriadenému. Takmer tretina manažérov dáva často priestor pre zamestnancov na ich názory. U zamestnancov to boli až takmer dve tretiny, čo uviedli takúto odpoveď. Z dotazníkového prieskumu sme zistili, že 78 % manažérov a 81 % zamestnancov sa zhodli na tom, že dávajú a dostávajú priestor prezentovať svoje názory buď vždy alebo často.

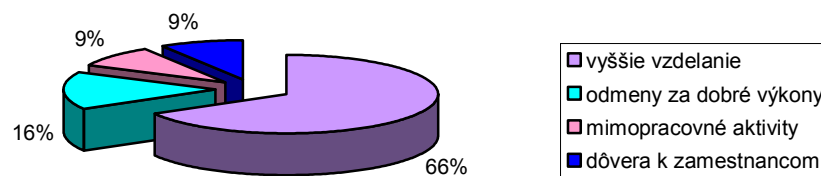
12. OTÁZKA:

a) pre manažérov: ČO BY STE ZLEPŠILI VO VAŠEJ SPOLOČNOSTI V RÁMCI MOTIVÁCIE?

Táto otázka bola ako jediná z celého dotazníka otvorená, každý mal možnosť napísať si svoj názor, svoju myšlienku na to, čo by zlepšil v jadrovej elektrárni v rámci motivácie. Najviac manažérov, a to 66 %, v dotazníku uviedlo, že by zvýšili vzdelanie svojich zamestnancov, 16 % manažérov by zvýšilo finančné odmeny za to, keď zamestnanec urobí svoju prácu veľmi dobre, aby ho to viac motivovalo a aby nepoľavoval v pracovnom tempe. 9 % manažérov by zvýšilo mimopracovné aktivity, teda častejšia realizácia neformálnych akcií, osláv, mohli by sa uskutočňovať rôzne pobyty pre zamestnancov a manažérov spoločnosti. Takisto 9 % manažérov uviedlo, že by videli zlepšenie motivácie

vo zvýšenej dôvere k zamestnancom. Keby mali viac dobrých skúseností s nimi, viac by im verili, čo by sa odzrkadlilo na tom, že by im zadávali zodpovednejšie pracovné aktivity. Grafické znázornenie otázky sa nachádza v Grafe 23.

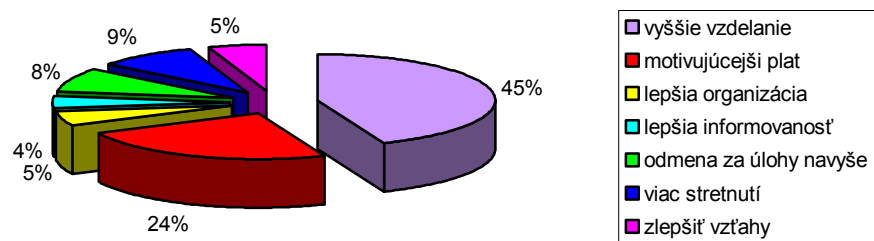
Graf 23 Čo by manažéri zlepšili v rámci motivácie?



b) pre zamestnancov: ČO BY STE ZLEPŠILI VO VAŠEJ SPOLOČNOSTI V RÁMCI MOTIVÁCIE?

Odpovede na túto otázku sa u zamestnancov líšia. V dotazníkového prieskumu sme zistili, že až 45 % zamestnancov by motivovalo, keby si mohli zvýšiť svoje doterajšie vzdelanie a to prostredníctvom školení a kurzov. Predpokladali, že keby mali viac takýchto osvedčení, zvýšil by sa im aj plat. Druhú najvýznamnejšiu skupinu (24 %) tvorí vyšší a teda aj motivujúcejší plat zamestnancov. 5 % zamestnancov uviedlo, že lepšia organizácia práce by ich viac motivovala a ďalších 5 % by motivovali pozitívnejšie medziľudské vzťahy na pracovisku. 4 % respondentov v dotazníku uviedli, že by pre nich bolo motivujúce, keby boli viac informovaní o veciach, ktoré sa dejú v Jadrovej elektrárni Mochovce. Finančná motivácia za splnenie špecializovaných úloh, ktoré sú nad rámec pracovných úloh by motivovala 8 % zamestnancov. 9 % respondentov by ocenilo častejšie stretnutia, kde by sa vyhodnocovali výsledky za vykonanú prácu, poprípade by sa tam preberali rôzne formy zlepšenia, ktoré by slúžili na skvalitnenie pracovnej činnosti. V Grafe 24 je grafické znázornenie otázky.

Graf 24 Č by zamestnanci zlepšili v rámci motivácie?



Vyhodnotenie 12. otázky:

Manažéri aj zamestnanci by na prvom mieste zlepšili vzdelávanie zamestnancov. Keby zamestnanci absolvovali nejaké odborné školenia, ktoré by im uľahčili prácu, alebo by sa v nej lepšie vyznali, určite by to na nich pôsobilo motivujúco. Ďalšou spoločnou zložkou zlepšenia motivácie by bol vyšší plat, ale zvýšenie by podľa manažérov malo závisieť od vykonaných výsledkov. Čím lepšie a rýchlejšie zamestnanec vykonáva svoje pracovné úlohy a aktivity, tým by mal byť jeho príjem vyšší. Zamestnancov by potešilo aj viac pracovných stretnutí a vyššia informovanosť by taktiež pôsobila motivujúco.

ZÁVER

Podľa nášho názoru je motivácia zamestnancov jedným z najdôležitejších krokov k správne fungovaniu organizácie. Dobre motivovaní zamestnanci sú tí, ktorí majú jasne definované ciele a ktorí podnikajú kroky na ich splnenie, efektívne pracujú a majú vyvinutý pocit povinnosti, nakoľko vedia, že ich úsilie pomáha jednak organizácii, pri presadení sa v silnej konkurencii, ako aj k naplneniu ich vlastných záujmov. Je potrebné, aby sa ciele jednotlivcov a spoločnosti prekrývali, najlepšie by bolo, aby boli totožné. Vtedy by zamestnanci pracovali čo najefektívnejšie, pretože by si tým plnili svoje požiadavky.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zhodnotenie motivácie v Jadrovej elektrárni Mochovce. Prvý čiastkový cieľ bol zameraný na pocity zamestnancov, či sa cítia byť motivovaní k dosahovaniu lepších výkonov. Na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu môžeme povedať, že takmer pre všetkých zamestnancov je motivácia dôležitou súčasťou práce. Až tri štvrtiny zamestnancov sa cítia byť motivovanými. Toto zistenie považujeme za pozitívny výsledok. Zvyšná štvrtina respondentov sa cíti byť skôr nemotivovaná. Manažéri by sa mali pokúsiť zamerať sa práve na túto skupinu zamestnancov a zlepšiť motiváciu vo vzťahu k nim.

S motiváciou veľmi úzko súvisí aj ďalšia personálna činnosť, a tou je odmeňovanie zamestnancov. Druhý parciálny cieľ sa zaoberal zisťovaním, akú motivačnú silu prisudzujú zamestnanci výške odohnotenia za prácu formou základného platu a ďalších doplnkových peňažných nástrojov. Zistili sme, že až 72 % zamestnancov je spokojných so svojim doterajším platom. Tento výsledok je pozoruhodný, pretože zamestnanci vykonávajú svoju prácu s pocitom, že sú za ňu dostatočne finančne ohodnotení a to ich vedie k tomu, aby výsledky ich práce boli čo najlepšie. Keby mal každý jeden zamestnanec Jadrovej elektrárne Mochovce pocit, že je adekvátne ohodnotený k vynaloženému úsiliu a výkonu, určite by sa to pozitívne prejavilo na výsledom efektu spoločnosti. Tých zamestnancov, ktorí nie sú spokojní s platom, môže motivovať fakt, že sa v podniku uplatňujú aj pohyblivé zložky platu, ktoré môžu ovplyvniť prácu každého zamestnanca. Takmer polovica respondentov má pocit, že finančné príplatky a príspevky dostáva málokedy alebo vôbec. Je to dosť veľká časť zamestnancov, ktorá takto odpovedala, a preto si myslíme, že motivácia by sa dala zvýšiť takouto formou. Manažéri by mali

poskytovať viac možností na to, aby zamestnanec mal možnosť získať určitý príplatok. Keď urobí niečo veľmi dobre alebo veľmi rýchlo, manažér by to mal brať do úvahy a odmeniť ho. Takto by bol motivovaný nielen zamestnanec, ktorý vyšší výkon alebo výsledok dosiahol, ale aj jeho spolupracovníci, ktorí by videli, že sa naozaj oplatí robiť niečo navyše. Uvedomili by si, že takto si môžu zvýšiť plat alebo získať inú výhodu. Manažéri by si mali stanoviť kritériá, na základe ktorých by bolo možné odmeniť zamestnancov za prekročenie štandardného výkonu určitým príplatkom vo forme pevnej odmeny alebo percentuálneho podielu z vybraného ukazovateľa, ktorým môže byť plat, tržby, objem výroby atď. Myslíme si, že takáto forma motivácie by ich oslovila.

Ďalší čiastkový cieľ bol zameraný na zistenie, aký význam prisudzujú zamestnanci nepeňažným motivačným faktorom a ktoré z nich považujú za najúčinnéjšie. Na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu sme zistili, že všetkých zamestnancov motivujú nepeňažné motivačné faktory, či už úplne alebo čiastočne. Podstatné pre nás je, že nikto neodpovedal záporne a teda všetci zamestnanci môžu byť motivovaní aj nepeňažne. Zamestnancov najviac z nepeňažných nástrojov motivuje dôvera nadriadeného. Vtedy majú pocit, že robia svoju prácu dobre a kvalitne a manažéri im bez akýchkoľvek predsudkov zveria aj zodpovednejšie úlohy. Manažéri nepovažujú dôveru nadriadeného za najviac motivujúcu. Podľa nich zamestnancov najviac motivuje postup v kariére a pochvala. Manažéri v Jadrovej elektrárni Mochovce by mali dať priestor pre svojich zamestnancov a dovoliť im pocítiť ich dôveru, keďže podľa výsledkov z dotazníka je to pre nich najviac motivujúce v rámci nepeňažných motivačných stratégií. Druhým najviac motivujúcim nepeňažným faktorom bola pre zamestnancov istota v zamestnaní. Tento faktor podmieňuje strach z nezamestnanosti, ktorý respondenti nadobudli vďaka finančnej a hospodárskej kríze za posledné roky. Tento motivačný faktor manažéri ovplyvniť veľmi nemôžu, jedine tak, že v prípade prepúšťania by si mali udržať dostatočný počet kvalifikovaných a efektívne pracujúcich zamestnancov. To by sa mohlo preniesť do podvedomia zamestnancov ako fakt, že keď budú dobre a kvalitne vykonávať svoju prácu, možnosť že ich naozaj prepustia sa zníži.

Posledným čiastkovým cieľom bolo zhodnotenie, aké motivačné faktory považujú zamestnanci za najdôležitejšie pre zvyšovanie svojho pracovného výkonu a dobrej atmosféry na pracovisku. Z dotazníkového prieskumu sme zistili, že zamestnancov Jadrovej elektrárni Mochovce k lepším výkonom najviac motivuje vyšší plat, pochvala a

chcenie byť najlepší. Môžeme skonštatovať, keďže vyšší plat bol na prvom mieste, že je najdôležitejším prvkom motivácie pre zamestnancov. Podľa nášho názoru je vyšší plat na prvom mieste preto, lebo za peniaze sa dajú uspokojiť takmer všetky materiálne potreby, ktoré majú zamestnanci. Manažéri si túto skutočnosť uvedomujú, na čo poukazujú aj výsledky z dotazníkového prieskumu. Keďže je najmotivujúcejším faktorom zvýšenie platu, manažéri by mohli skúsiť viac odmeňovať tých, ktorí si to zaslúžia, robia prácu navyše, nad rámec pracovných úloh alebo ju robia mimoriadne dobre. Ako sme už uviedli, tento spôsob odmeňovania by bol motivujúcim nielen pre samotného odmeňovaného zamestnanca, ale aj pre jeho kolegov, ktorí by si všimli, že keď sa budú viac snažiť, budú aj oni odmenení zvýšením platu. Čo sa týka dobrej pracovnej atmosféry, aj tá môže byť motivujúcim faktorom. Väčšina zamestnancov a manažérov má medzi sebou pozitívny vzťah. Negatívny vzťah nemá nikto, čo je prvý krok k pracovnej harmónii, keďže sú pre zamestnancov dobré medziľudské vzťahy na pracovisku motivujúcim faktorom. K medziľudským vzťahom a dobrej pracovnej atmosfére prispieva aj organizovanie neformálnych akcií. Z dotazníkového prieskumu sme zistili, že sa v organizácii konajú neformálne akcie, či už vždy, niekedy alebo málokedy. Podstatné je, že sa nezabúda ani na ľudskú stránku zamestnancov, pri rôznych oslavách sa môžu zamestnanci a manažéri viac spoznať. Keď manažér pozná svojich zamestnancov aj z pohľadu človeka, nielen z pohľadu pracovníka, môže zistiť, ako sa správa v rôznych situáciách, čo môže potom preniesť aj na pracovisko. V Jadrovej elektrárni Mochovce sa najviac organizujú oslavy menín, čo je dobré, ale podľa nášho názoru by sa mali organizovať aj oslavy životných a pracovných jubileí. Tie sú pre každého človeka významnejšie ako meniny a myslíme si, že by zamestnancovi polichotilo, keby si manažér spomenul na jeho sviatok a zablahoževal mu. Zamestnanec by tak mal pocítiť, že nie je manažérovi ľahostajným a váži si ho.

Na závere môžeme povedať, že sme splnili hlavný cieľ práce a zhodnotili sme využívanie motivácie v Jadrovej elektrárni Mochovce. Na dosiahnutie hlavného cieľa sme použili štyri parciálne ciele, ktoré sme taktiež splnili. Zamestnanci v Jadrovej elektrárni Mochovce sú motivovaní a najviac ich motivuje vyšší plat, dôvera nadriadeného a istota v zamestnaní.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, M. 2009. Odmeňování pracovníků. Praha : Grada Publishing, a.s. 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BÁBEK, R. 2003. Úspešné a efektívne riadenie ľudí. Bratislava : Nadácia City University. 2003. 130 s. ISBN 80-89045-71-5

BLÁHA, J. – MATEICICUC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno : CP Books, a.s. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

CORNFORTH, CH. 2003. Práca v skupinách a tímoch. Bratislava : Nadácia City University. 2003. 50 s. ISBN 80-89045-55-3

ČAMBÁL, M. 2000. Manažerstvo podniku. Bratislava : STU. 2000. 211 s. ISBN 80-227-1365-1

ČIHOVSKÁ, V. a kol. 2000. Manažment obchodnej firmy. Bratislava : Ekonóm. 2000. 133 s. ISBN 80-225-1204-4

DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. 2005. Management a organizační chování. Praha : Grada Publishing, a.s. 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4

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

GOZORA, V. 2002. Podnikový manažment. Nitra : SPU. 2002. 60 s. ISBN 80-7137-866-6

HELLER, R. 2001. Úspešná motivácia. Bratislava : Slovart. 2001. 70 s. ISBN 80-7145-556-3

HRONÍK, F. 2008. Manažérska integrita. Brno : Motiv Press s.r.o. 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6

HRUBEC, J. – VIRČÍKOVÁ, E. a kol. 2009. Integrovaný manažérsky systém. Nitra : SPU. 2009. 543 s. ISBN 978-80-552-0231-0

KOUBEK, J. 2007. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha : Management Press, s.r.o. 2007. 357 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KRAVČÁKOVÁ, G. - FUCHSOVÁ, K. 2004. Manažment pracovnej motivácie. Bratislava : IRIS. 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1

KUPKOVIČ, M. 1999. Podnikové hospodárstvo. Bratislava : Sprint. 1999. 160 s. ISBN 80-88848-08-3

MALLAY, T. 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

MAMOJKA, M. 2001. Právne a ekonomické otázky v riadení vybraných organizací. Nitra : Agroinštitút. 2001. 45 s. ISBN 80-7139-082-8

MIŽIČKOVÁ, Ľ. - UBREŽIOVÁ, I. 2009. Manažment. 3 vyd. Nitra: SPU. 2009. 102 s. ISBN 978-80-552-0164-1

NIERMEYER, R. - SEYFFERT, M. 2005. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha : Grada Publishing, a.s. 2005. 112 s. ISBN 978-80-247-1223-9

PAUKNEROVÁ, D. 2006. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha : Grada Publishing, a.s. 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-1706-7

PLAMÍNEK, J. 2007. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. 2008. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha : Grada Publishing, a.s. 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2

STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2000. Obchodné podnikanie. Bratislava : Sprint. 2000. 119 s. ISBN 80-88848-64-4

TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : Grada Publishing a.s. 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0

URBAN, J. 2010. 10 nejdražších manažérských chyb. Praha : Grada Publishing, a.s. 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6

URBAN, J. 2008. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha : Grada Publishing, a.s. 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2

VALČÁKOVÁ, A. 2009. Motivácia a motivačné stratégie v riadení ľudských zdrojov : bakalárska práca. Nitra : SPU, 2009. 43 s.

VIŠŇOVSKÝ, J. 2007. Manažment ľudských zdrojov. 4. vyd. Nitra : SPU. 2007. 166 s. ISBN 978-80-8069-956-7

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. 205 s. ISBN 80-24719-04-7

www.seas.sk/spolocnost

PRÍLOHY

PRÍLOHA 1 Tabuľky prezentujúce výsledky dotazníkového prieskumu v absolútnom a relatívnom vyjadrení

PRÍLOHA 2 Dotazník pre manažérov

PRÍLOHA 3 Dotazník pre zamestnancov

PRÍLOHA 4 Organizačná štruktúra Slovenských elektrární, a.s.

PRÍLOHA 1 Tabuľky prezentujúce výsledky dotazníkového prieskumu v absolútnom a relatívnom vyjadrení

1. Motivácia zamestnancov

z pohľadu manažérov Tabuľka 4

Možnosť	počet	%
áno	30	66
skôr áno	12	27
skôr nie	3	7
nie	0	0

Motivácia zamestnancov Tabuľka 5

Možnosť	počet	%
áno	24	53
skôr áno	48	107
skôr nie	18	40
nie	6	13

2. Dôležitosť motivácie pre zamestnancov

z pohľadu manažéra Tabuľka 6

Možnosť	počet	%
áno	27	60
väčšinou	12	27
zriedkavo	6	13
nie	0	0

Dôležitosť motivácie pre

zamestnancov Tabuľka 7

Možnosť	počet	%
áno	75	78
väčšinou	18	19
zriedkavo	0	0
nie	3	3

3. Spokojnosť zamestnancov s platom

podľa manažérov Tabuľka 8

Možnosť	počet	%
áno	18	40
skôr áno	18	40
skôr nie	9	20
nie	0	0

Spokojnosť zamestnancov s platom

Tabuľka 9

Možnosť	počet	%
áno	18	19
skôr áno	51	53
skôr nie	21	22
nie	6	6

4. Pridávanie finančných príplatkov, príspevkov zo strany manažérov

Tabuľka 10

Možnosť	počet	%
vždy	18	40
často	6	13
podľa výkonu	15	34
málokedy	6	13
nikdy	0	0

Pridávanie finančných príplatkov, príspevkov k platu zamestnancov

Tabuľka 11

Možnosť	počet	%
vždy	27	28
často	6	6
podľa výkonu	24	25
málokedy	21	22
nikdy	18	19

**5. Motivácia nepenažnými stratégiami
podľa manažérov Tabuľka 12**

Možnosť	počet	%
áno	36	80
častočne	9	20
nie	0	0

**Motivácia nepenažnými stratégiami
Tabuľka 13**

Možnosť	počet	%
áno	48	50
častočne	48	50
nie	0	0

**6. Čo najviac z nepenažných faktorov
motivuje zamestnancov podľa
manažérov Tabuľka 14**

Možnosť	počet	%
pochvala	23	29
postup	24	31
dobry pocit z práce	6	8
dôvera nadriadeného	10	13
istota v zamestnaní	15	19
iné	0	0

**Čo najviac z nepenažných faktorov
motivuje zamestnancov
Tabuľka 15**

Možnosť	počet	%
pochvala	39	18
postup	18	8
dobry pocit z práce	36	17
dôvera nadriadeného	69	32
istota v zamestnaní	54	25
iné	0	0

**7. Motivácia zamestnancov k lepším
výkonom podľa manažérov Tabuľka 16**

Možnosť	počet	%
vyšší plat	36	49
pochvala	9	13
chcenie byť najlepší	13	18
strach z nezamestnanosti	5	7
dobry kolektív	9	13
iné	0	0

**Motivácia zamestnancov k lepším
výkonom Tabuľka 17**

Možnosť	počet	%
vyšší plat	81	40
pochvala	48	23
chcenie byť najlepší	33	16
strach z nezamestnanosti	10	5
dobry kolektív	28	14
iné	5	2

**8. Vzťah manažérov k podriadeným
Tabuľka 18**

Možnosť	počet	%
pozitívny	40	89
neutrálly	5	11
negatívny	0	0

**Vzťah zamestnancov k nadriadeným
Tabuľka 19**

Možnosť	počet	%
pozitívny	69	72
neutrálly	27	28
negatívny	0	0

9. Sú medziľudské vzťahy motivujúce pre zamestnancov podľa manažérov

Tabuľka 20

Možnosť	počet	%
áno	21	47
skôr áno	24	53
skôr nie	0	0
nie	0	0

Sú medziľudské vzťahy motivujúce pre zamestnancov

Tabuľka 21

Možnosť	počet	%
áno	66	69
skôr áno	27	28
skôr nie	3	3
nie	0	0

10. Organizujú manažéri neformálne akcie

Tabuľka 22

Možnosť	počet	%
vždy	34	75
niekedy	8	18
málokedy	3	7
nikdy	0	0

Organizujú zamestnanci neformálne akcie

Tabuľka 23

Možnosť	počet	%
vždy	67	69
niekedy	14	15
málokedy	13	14
nikdy	2	2

11. Ako často dávajú manažéri priestor na názor zamestnancom

Tabuľka 24

Možnosť	počet	%
vždy	22	49
často	13	29
málokedy	10	22
nikdy	0	0

Ako často majú zamestnanci priestor povedať si svoj názor

Tabuľka 25

Možnosť	počet	%
vždy	19	20
často	59	61
málokedy	17	18
nikdy	1	1

12. Čo by manažéri zlepšili v rámci motivácie

Tabuľka 26

Možnosť	počet	%
vyššie vzdelanie	30	66
odmeny za dobré výkony	7	16
mimopracovné aktivity	4	9
dôvera k zamestnancom	4	9

Čo by zamestnanci zlepšili v rámci motivácie

Tabuľka 27

Možnosť	počet	%
vyššie vzdelanie	42	45
motivujúcejší plat	23	24
lepšia organizácia	5	5
lepšia informovanosť	4	4
odmena za úlohy navyše	8	8
viac stretnutí	9	9
zlepšiť vzťahy	5	5

PRÍLOHA 2

Dotazník pre manažérov

Vážený respondent,

predkladám Vám nasledujúci dotazník, ktorým robím prieskum pre spracovanie diplomovej práce. Moje meno je Alexandra Valčáková a študujem na SPU v Nitre. Diplomovú prácu robím na tému „Využitie motivácie a motivačných stratégií v riadení ľudských zdrojov“.

Vaše odpovede označte krížikom „x“. Prosím Vás, aby ste na otázky odpovedali pravdivo. Dotazník je anonymný a informácie z neho budú použité len na účely diplomovej práce a nebudú nijakým spôsobom zneužitú.

Za vyplnenie dotazníka vopred ďakujem.

Dear respondent,

I have the honor to submit the following questionnaire, which will conduct research for my diploma work. My name is Alexandra Valčáková and I am a student in Slovak agriculture university in Nitra. The topic of my thesis is "Use of motivation and motivational strategies in human resource management".

Your answers tick "x". I kindly ask you to answer the questions honestly and truthfully. The questionnaire is anonymous and the information will be used only for my diploma work and is not identified in any way abused.

To complete the questionnaire in advance thank you.

Pohlavie/Sex: muž/male žena/female

Veková kategória/Age category:

do 20 r./ till 20 y. 21 – 30 r./21 – 30 y. 31 – 40 r./31 – 40 y.
 41 – 50 r. /41 – 50 y. nad 50 r./over 50 y.

Dosiahnuté vzdelanie/Education:

základná škola/primary school
 stredná škola/high school
 vysoká škola/university

1. Myslíte si, že sú Vaši zamestnanci v práci motivovaní?/

Are your stuff motivated in work?

áno/yes skôr áno/rather yes skôr nie/rather no nie/no

2. Je podľa Vášho názoru pre zamestnancov motivácia v práci dôležitá?

According to you is motivation at work important for your employees?

áno/yes väčšinou/mostly zriedkavo/rarely nie/no

3. Myslíte si, že sú Vaši zamestnanci spokojní s platom?

Do you believe are your staff are satisfied with their salary?

- áno**/yes **skôr áno**/rather yes **skôr nie**/rather no **nie**/no

4. Ako často pridávate k platu zamestnancom finančné príplatky a príspevky?

How often do you operate bonuses or allowances for employees?

- vždy**/always **často**/often **podľa výkonu**/by performance
 málokedy/rarely **nikdy**/never

5. Myslíte si, že Vašich zamestnancov motivujú nepeňažné motivačné stratégie (pochvala, istota, dôvera nadriadeného...)?

Do you think your staff are motivated by nonfinancial motivational strategies (praise, confidence, trust supervisor ...)?

- áno**/yes **čiastočne**/partly **nie**/no

6. Ak áno alebo čiastočne, čo z nich najviac?/môžete zaškrtnúť aj viac možností/

If yes or partly to questions, motivates your staff?/you can tick more than one answer/

- pochvala**/praise **dôvera nadriadeného**/trust of supervisor
 postup/progress **istota v zamestnaní**/job security
 dobry pocit z práce/good feeling **iné**/another

7. Čo ich podľa Vášho názoru najviac motivuje k lepším výkonom?/môžete zaškrtnúť aj viac možností/

Which would motivate them to better performances by you?/you can tick more than one answer/

- vyšší plat**/ higher salary **strach z nezamestnanosti**/fear of unemployment
 pochvala/praise **chcenie byť najlepší**/will to be the best
 dobry kolektív/good team **iné**/another.....

8. Aký máte vzťah k podriadeným?/What is your relationship with your employees?

- pozitívny**/positive **neutrálny**/neutral **negatívny**/negative

9. Myslíte si, že sú pre zamestnancov pozitívne motivujúce dobré medziľudské vzťahy v zamestnaní?/Are good interpersonal relationships for your staff positive motivation?

- áno**/yes **skôr áno**/rather yes **skôr nie**/rather no **nie**/no

10. Organizujete v práci neformálne akcie (oslava narodenín, menín, výročia, plesy, spoločenské akcie...)?

Do you celebrate informal events (birthdays, namesdays, anniversaries, proms, social events ...)?

- vždy**/always **niekedy**/sometimes **málokedy**/rarely **nikdy**/never

11. Ako často dávate zamestnancom priestor povedať si svoj názor?/ How often do you give to your staff place for say their opinion?

- vždy**/always **často**/often **málokedy**/rarely **nikdy**/never

12. Čo by ste zlepšili vo Vašej spoločnosti v rámci motivácie?

What would you improve about motivation in your company?

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

PRÍLOHA 3

Dotazník pre zamestnancov

Vážený respondent,

predkladám Vám nasledujúci dotazník, ktorým robím prieskum pre spracovanie diplomovej práce. Moje meno je Alexandra Valčáková a študujem na SPU v Nitre. Diplomovú prácu robím na tému „Využitie motivácie a motivačných stratégií v riadení ľudských zdrojov“.

Vaše odpovede označte krížikom „x“. Prosím Vás, aby ste na otázky odpovedali pravdivo. Dotazník je anonymný a informácie z neho budú použité len na účely diplomovej práce a nebudú nijakým spôsobom zneužitú.

Za vyplnenie dotazníka vopred ďakujem.

Dear respondent,

I have the honor to submit the following questionnaire, which will conduct research for my diploma work. My name is Alexandra Valčáková and I am a student in Slovak agriculture university in Nitra. The topic of my thesis is "Use of motivation and motivational strategies in human resource management".

Your answers tick "x". I kindly ask you to answer the questions honestly and truthfully. The questionnaire is anonymous and the information will be used only for my diploma work and is not identified in any way abused.

To complete the questionnaire in advance thank you.

Pohlavie/Sex: muž/male žena/female

Veková kategória/Age category:

do 20 r./ till 20 y. 21 – 30 r./21 – 30 y. 31 – 40 r./31 – 40 y.
 41 – 50 r. /41 – 50 y. nad 50 r./over 50 y.

Dosiahnuté vzdelanie/Education: základná škola/primary school

stredná škola/high school

vysoká škola/university

1. Máte pocit, že ste v práci motivovaný?/Do you feel motivated?

áno/yes

skôr áno/rather yes

skôr nie/rather no

nie/no

2. Je pre Vás motivácia v práci dôležitá?/Is motivation in job important for you?

áno/yes

väčšinou/mostly

zriedkavo/rarely

nie/no

3. Ste spokojný s Vaším platom?/Are you satisfied with your salary?

- áno/yes** **skôr áno/rather yes** **skôr nie/rather no** **nie/no**

4. Ako často dostávate okrem platu finančné príplatky a príspevky?

How often do you receive financial increases, bonuses or allowances?

- vždy/always** **často/often** **podľa výkonu/by performance**
 málokedy/rarely **nikdy/never**

5. Motivujú Vás nepeňažné motivačné stratégie (pochvala, istota, dôvera nadriadeného)?

Are you motivated by nonfinancial motivational strategies (praise, job security, confidence of supervisor ...)?

- áno/yes** **častočne/ partly** **nie/no**

6. Ak áno alebo čiastočne, čo z nich najviac?/môžete zaškrtnúť aj viac možností/

If yes or partly to questions, which is the most?/you can tick more than one answer/

- pochvala/praise** **dôvera nadriadeného/trust of supervisor**
 postup, karéra/progress **istota v zamestnaní/job security**
 dobry pocit z práce/good feeling **iné/another**

7. Čo vás najviac motivuje k lepším výkonom?/môžete zaškrtnúť aj viac možností/

Which would motivate you the most to better performances?/you can tick more than one answer/

- vyšší plat/ higher salary** **strach z nezamestnanosti/fear of unemployment**
 pochvala/praise **chcenie byť najlepší/will to be the best**
 dobry kolektív/good team **iné/another.....**

8. Aký máte vzťah k nadriadenému?/What is your relationship with your manager?

- pozitívny/positive** **neutrálny/neutral** **negatívny/negative**

9. Sú pre Vás pozitívne motivujúce dobré medziľudské vzťahy ?

Are good interpersonal relationships at work a positive motivation?

- áno/yes** **skôr áno/rather yes** **skôr nie/rather n** **nie/no**

10. Organizujete v práci neformálne akcie (oslava narodenín, menín, výročia, plesy, spoločenské akcie...)?

Does your company celebrate informal events (birthdays, namesdays, anniversaries, proms, social events ...)?

- vždy/always** **niekedy/sometimes** **málokedy/rarely** **nikdy/never**

11. Ako často máte možnosť povedať svoj názor manažérovi?

How often do you have the opportunity give your opinion to your manager?

vždy/always **často**/often **málokedy**/rarely **nikdy**/never

12. Čo by ste zlepšili vo Vašej spoločnosti v rámci motivácie?

What would you improve about motivation in your company?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Orgány spoločnosti

