

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2017

Bc. Patrícia Zahradníková

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních štúdií

Diplomová práca

Bc. Patrícia Zahradníková

System motivácie zamestnancov

Olomouc 2017

vedúca práce: Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne a s použitím uvedenej literatúry.

Dátum: 20.04.2017

.....

podpis študenta

POĎAKOVANIE

Moje poďakovanie patrí v prvom rade vedúcej mojej diplomovej práci Prof. PhDr. Helene Grecmanovej, Ph.D. za jej ochotu, trpezlivosť a pedagogické usmernenie pri vypracovaní diplomovej práce. Ďakujem aj zamestnancom spoločnosti PSL, a.s. a pánovi Ing. Matejovi Horečnému a pánovi Ing. Vladimírov Kollárovi EIng. hlavným personalistom spoločnosti PSL, a.s. za ich užitočné rady a informácie pri písaní diplomovej práci.

ANOTÁCIA

Meno a priezvisko	Bc. Patrícia Zahradníková
Katedra alebo ústav:	Ústav Pedagogiky a sociálnych štúdií
Vedúca práce:	Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017
Názov záverečnej práce:	System motivation employees
Názov záverečnej práce v angličtine:	The motivation of employees
Anotácia záverečnej práce:	Hlavným cieľom diplomovej práce je vymedzenie podstaty systému motivácie zamestnancov. Diplomová práca je teoretickou analýzou systému motivácie zamestnancov. V prvej časti sa zaoberáme definovaním základných pojmov súvisiacich so systémom motivácie zamestnancov. Definujeme pojmy motív, motivácia, motivačný systém, zamestnanie a zamestnanec. Nasledujúca časť je venovaná pracovnej motivácii zamestnancov. V empirickej časti skúmame a porovnávame názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s.
Kľúčová slová:	motív, motivácia, motivačný systém, pracovná motivácia, zamestnanie, zamestnanec, práca
Anotácia záverečnej práce v angličtine:	The main aim of the diploma thesis is to define the nature of the employee motivation system. The thesis is a theoretical analysis of the employee motivation system. In the first part we deal with the definition of basic concepts related to the employee motivation system. We define concepts of motivation, motivation, motivation system, employment and employee. The following part is devoted to employee motivation. In the empirical part, we investigate and compare employees' opinions about motivation in PSL, a.s.
Kľúčová slová v angličtine:	motive, motivation, motivational system, employment, employee, work.
Prílohy viazané v práci:	2
Rozsah práce:	66 strán
Jazyk práce:	slovensky

OBSAH

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ.....	3
ZOZNAM TABULIEK	4
ÚVOD.....	10
1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH TEORETICKÝCH POJMOV	11
1.1 Motív, motivácia, motivačný systém	11
1.2 Teórie motivácie.....	14
1.2.1 Teórie potrieb zamerané na obsah.....	15
1.2.2 Teórie zamerané na proces	19
1.2.3 Teórie inštrumentality	20
1.3 Zdroje motivácie človeka	21
1.3.1 Potreby	21
1.3.2 Návyky	22
1.3.3 Záujmy	22
1.3.4 Ideály.....	22
1.3.5 Hodnoty.....	22
2 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV	24
2.1 Zamestnanec, zamestnávateľ a práca	24
2.2 Stimul a stimulácia človeka.....	27
2.3 Pracovná motivácia zamestnancov.....	28
2.4 Motivačné faktory zamestnancov.....	34
2.4.1 Hmotná motivácia zamestnancov.....	37
2.4.2 Nehmotná motivácia zamestnancov	39
2.5 Demotivačné faktory zamestnancov	40
2.6 Prehľad slovenskej a zahraničnej literatúry	41
3 EMPIRICKÁ ČASŤ.....	43
3.1 Predmet a ciele výskumu.....	43
3.2 Výskumné otázky.....	43
3.3 Charakteristika výskumného súboru a lokality	44
3.3.1 Vznik a história spoločnosti PSL, a.s.	44
3.3.2 Vedenie spoločnosti PSL, a.s.	45
3.3.3 Motivačný program a starostlivosť o zamestnancov.....	46

3.4	Výskumné metódy a získavanie údajov	46
3.5	Spôsob spracovania dát	47
3.6	Analýza a interpretácia získaných dát	48
4	ZHRNUTIE EMPIRICKEJ ČASTI VÝSKUMU A ODPORÚČANIE PRE PRAX... 58	
	ZÁVER.....	62
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	63
	PRÍLOHY	66

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

Obr. 1 Proces motivácie.....	12
Obr. 2 Maslowova hierarchia potrieb	16
Obr. 3 Organizačná štruktúra spoločnosti PSL, a.s.	45

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Porovnanie pracovných pozícií	36
Tab. 2 Rodová príslušnosť zamestnancov spoločnosti PSL, a.s.	48
Tab. 3 Pracovná pozícia zamestnancov spoločnosti PSL, a.s.	48
Tab. 4 Pracovná pozícia zamestnancov - rodová príslušnosť?.....	49
Tab. 5 Aký je hlavný dôvod Vašej práce v spoločnosti PSL, a.s. ?	49
Tab. 6 Čo pre Vás znamená Vaše zamestnanie, ktoré vykonávate?.....	50
Tab. 7 Akým spôsobom Vás nadriadený motivuje k práci?	50
Tab. 8 Aký je hlavný dôvod Vašej práce v spoločnosti PSL, a. s? - rodová príslušnosť	51
Tab. 9 Akým spôsobom Vás nadriadený motivuje k práci?- rodová príslušnosť	52
Tab. 10 Dôvod práce v spoločnosti PSL, a.s. - pracovná pozícia	52
Tab. 11 Čo pre Vás znamená Vaše zamestnanie, ktoré vykonávate? - pracovná pozícia	53
Tab. 12 Miera súhlasu, ktorá je podľa zamestnancov pri výkone práce najdôležitejšia	54
Tab. 13 Vyjadrenie miery spokojnosti s tvrdeniami, ktoré podnik zamestnancom ponúka....	55
Tab. 14 Ktorá z nasledujúcich možností pôsobí na Vás najviac motivačne?	55
Tab. 15 Ako vnímate celkovú motiváciu k práci zo strany spoločnosti PSL, a. s?.....	56
Tab. 16 Ako ste spokojný s motivačným programom firmy?	56
Tab. 17 Ktorý z uvedených faktorov by bolo podľa Vás vhodné určitým spôsobom zlepšiť v spoločnosti PSL, a.s.?	57

ÚVOD

Podstatu motivácie vysvetľuje citát Henryho Forda vo výroku: „Keď si myslíš, že to dosiahneš, tak to dokážeš. A keď si myslíš, že to nedokážeš, tak máš pravdu.“ Motivácia je otvorenou témou, ktorá je stále živá a mení sa v závislosti od potrieb človeka a potrieb v oblasti ekonomiky. Tak ako je človek motivovaný v osobnom živote, rovnako podstatné je, aby bol motivovaný aj v pracovnom prostredí.

Vedieť správne motivovať zamestnancov v podniku je základom úspešného podniku. Prvotnou myšlienkou každého laického človeka je motivácia zamestnanca peniazmi. Chceme poukázať na nehmotnú stránku motivácie človeka ako je pochvala nadriadeného, namiesto príkazov vhodné odôvodnenia a návrhy, organizovanie mimopracovných akcií pre zamestnancov na upevnenie kolektívu, ktoré sú potrebné k motivácií zamestnanca a prispievajú k lepšiemu výkonu.

Cieľom našej diplomovej práce bude vymedziť podstatu systému motivácie zamestnancov. To znamená, že teoreticky vymedzíme základné pojmy systému motivácie zamestnancov. V prvej kapitole budeme definovať základné pojmy ako sú motív, motivácia, motivačný systém, zamestnanie a zamestnanec od rôznych autorov. Nasledujúca kapitola diplomovej práce bude venovaná bližšiemu charakterizovaniu pracovnej motivácii zamestnancov. V empirickej časti budeme skúmať a porovnávať názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s. Zistíme, či sú zamestnanci orientovaný na hmotnú alebo nehmotnú motiváciu. Budeme zisťovať spokojnosť zamestnancov s benefitmi v podniku.

Na základe týchto odpovedí budeme môcť navrhnúť zlepšenia celkovej motivácie v spoločnosti PSL, a.s. Ak chceme robiť takéto zlepšenia najprv musíme urobiť prieskum v podniku, určiť limity firmy, s ktorými chce podnik disponovať a na základe toho môžeme vytvoriť vhodný motivačný program podniku, ak v podniku nie je. Spoločnosť PSL, a.s. má vytvorený motivačný program vychádzajúci zo sociálneho fondu zamestnancov, no každé zlepšenie a nové návrhy, ktoré by prospeli firme je vždy vítané.

1 Vymedzenie základných teoretických pojmov

1.1 Motív, motivácia, motivačný systém

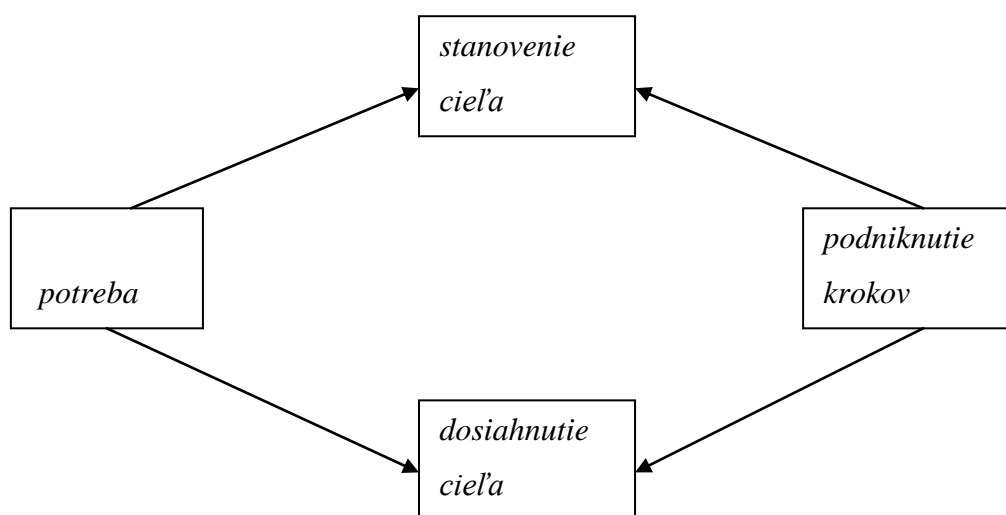
V úvodnej kapitole sa budeme zaoberať vymedzením základných pojmov ako je motív, motivácia a motivačný systém. Spája sa s odpoveďou na otázku, prečo človek koná tak, ako koná. Poznanie týchto pojmov považujeme za kľúčové pre našu prácu, pretože nám pomáhajú lepšie sa orientovať v problematike. Mnohí autori uvádzajú niekoľko definícií vysvetlenia podstaty motivácie. Dôležitosť motivácie spočíva v smerovaní človeka v živote a takisto je motivácia nevyhnutná pre dosiahnutie cieľov človeka. Človek nikdy nie je motivovaný iba jedným motívom, vždy ide o komplex, v ktorom sú motívy vzájomne prepojené.

Podľa Porvazníka (2011, s. 297) je **motív** odvodený z latinského slova „movare“, čo v preklade znamená pohybovať sa, hýbať sa. Širšie vysvetlenie základného pojmu - motív je podľa Alexyho a kolektívu (2004, s. 199) charakterizovaný ako:

- každá sila, ktorá priamym i nepriamym spôsobom aktivizuje správanie a činnosť človeka,
- vnútorná psychická sila, často označovaná ako pohnútko či stimul. Úzko súvisí s príčinami správania, najmä s objasňovaním,
- môže byť všetko, čo človeka aktivizuje k činnosti, určuje mu jeho smer a cieľ. Ide napríklad o potreby, hodnoty, plány, záujmy,
- vzájomný reťazec, ktorý je rôzne poprepájaný a kombinovaný motívmi človeka,
- je chápaný ako príčina správania človeka a individualizuje jeho prežívanie a to mu vysvetľuje jeho psychologický zmysel.

Motivácia určuje všetko, čo spôsobuje aktivitu a určité správanie človeka. Motivácia poháňa organizmus človeka, aby dosiahol svoj cieľ. Podľa Nakonečného (1992, s. 195) je „*motivácia proces energetizácie, riadenia a udržovania správania.*“ Vo výkladom slovníku podľa Palána (2002, s. 125) je definovaná ako „*dynamický, intrapsychický proces, v ktorom vzájomné vzťahy podnetov subjektu (vnútorná motivácia) a prostredia (vonkajšia motivácia) vytvárajú napätie, sústredenie a zameranie aktivity, ktorá po rozhodovacom procese vedie k cieľu. Ide o vzájomný vzťah a súhrn hybných faktorov (motívov, pohnútok), ktoré podmieňujú a energizujú ľudské konanie v určitej situácii.*“ Proces motivácie podľa Armstronga (2002, s.160) je iniciovaný vedomými alebo mimovoľným i neuspokojenými

potrebami. Tieto potreby vytvárajú pranie niečo dosiahnuť alebo získať. Potom sú stanovené ciele, ktoré by mali uspokojiť tieto potreby a vyberajú sa spôsoby alebo cesty ako dosiahnuť cieľ. Ak je cieľ dosiahnutý a potreba uspokojená, potom je pravdepodobné, že sa správanie zopakuje a potreba znova objaví. Ak cieľ nie je cieľ dosiahnutý, je málo pravdepodobné, že sa budú tieto kroky opakovať. Tento proces opakovania úspešného správania ako ukazuje obrázok č. 1 sa nazýva upevňovanie presvedčenia alebo zákon príčiny a účinku.



*Obr. 1 Proces motivácie
(Armstrong, 2016, s. 160)*

Podľa Boroša (1995, s. 17) je rozdiel medzi motívom a motiváciou v predmetnom a dynamickom aspekte správania človeka. Tradičná psychológia vychádza z trojstránkoveho členenia psychiky a to na javy poznávacie, afektívne a psychomotorické. Podľa Porvazníka (2011, s. 299) sú základnými princípmi motivácie pohnútky, ktoré rozvíjajú správanie človeka a prispievajú k zachovaniu a obnovovaniu psychickej rovnováhy. Ďalšie princípy ovplyvňujúce motiváciu človeka sú schopnosti – znalosti a inteligencia jednotlivca, predstavy o práci – čo by chcel človek robiť, vplyv ostatných ľudí – vplyv rodiny, sociálnej skupiny, spolupracovníkov, kritika a pochvala.

Podľa výkladu jednotlivých autorov môžeme skonštatovať a zhrnúť, že základom motivácie sú teda pohnútky. To čo ovplyvňuje samotné správanie človeka je spojenie akejsi sily teda vnútornej a vonkajšej motivácie. Pohnútky majú uspokojiť všetky potreby človeka, pretože ak nebudú uspokojené, môžu sa znovu objaviť.

Armstrong (2013, s. 161) vysvetľuje a opisuje 2 typy motivácie podľa Herzberga. Ide o vnútornú a vonkajšiu motiváciu:

a) vnútorná motivácia - ide o faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú, aby sa mohli nejakým spôsobom vydať určitým smerom v živote. K takýmto faktorom patrí: zodpovednosť, autonómia, príležitosť využívať a rozvíjať vedomosti a schopnosti, príležitosť k funkčnému postupu.

b) vonkajšia motivácia – všetko, čo sa robí pre ľudí, aby sa motivovali. Tvoria ju odmeny ako napríklad zvýšenie platu, pochvala, povýšenie, kritika, disciplinárne konanie či trest. Podľa Vojtoviča a kolektívu (2013, s. 94) má motivácia tri dimenzie, ktoré ovplyvňujú človeka:

- aktivácia, ktorá je vyvolaná potrebami, najmä nedostatkom,
- smerovosť, ktorá udáva zameranie aktivity v závislosti od hodnôt, záujmov, postojov, životnej orientácie a zmyslu života,
- cieľovosť, ktorá určuje cieľ, ktorý chce človek dosiahnuť a závisí od aspirácie a životných cieľov.

Z týchto definícií môžeme vidieť nejednotné vymedzenie pojmu motivácia. Rôzni autori prinášajú odlišné pohľady. V našom prípade sa prikláňame k názoru, že motivácia je sila, ktorá ovplyvňuje každé správanie človeka, ktorá mu určuje cieľ a je chápaný ako príčina správania, ktorá vysvetľuje jeho psychologický zmysel. V tomto prípade vychádzame z definície Alexyho a kolektívu (2004, s.199).

Ďalšími dôležitými pojmami, ktoré súvisia s motiváciou zamestnancov v každej spoločnosti sú motivačný profil, motivačný systém, motivačná stratégia a motivačný program. Alexy a kolektív (2004, s. 221) zdôrazňuje, že **motivačný profil človeka** sa utvára od najútlejšieho detstva v procese celého vývinu, potom je ovplyvňovaný ďalšími osobnostnými subštruktúrami (schopnosti, emocionálno-citové vplyvy, temperament, charakter) a širokým spektrom dimenzií rôznorodého obsahu. Boroš (1995, s. 17) dopĺňa, že človek nikdy nie je motivovaný len jedným motívom, pretože vždy ide o veľký komplex, v ktorom sú motívy vzájomne prepojené a ovplyvňované. Pod pojmom motivácie teda rozumieme pochody, ktorí vysvetľujú správanie človeka. Motivácia je všetko to, čo prežívame. Príkladom pud, záujem hodnota alebo emócie.

Motivačný systém je zvyčajne nepísaný systém, ktorý zahŕňa základné motívy, zámery a priority. Je to systém jednotlivých motívov, ktoré definujú konkrétnu štruktúru a jej motiváciu. Motivačný systém je v širšom slova zmysle bohatý systém všetkých motivačných písomných dokumentov organizácie, ktoré majú určitý význam a dôraz. Jeho zámerom je systematicky ovplyvňovať motiváciu ľudí a skupín v spoločnosti. Takýto motivačný systém

vytvárajú personalisti a prejavuje sa v spôsobe vyhľadávania nových zamestnancov, výbere zamestnancov, odmeňovaní a rozvoji zamestnancov a iné (Hitka a kol., 2010, s. 60). **Motivačná stratégia** podľa Sekovej a kolektívu (2013, s. 124) vychádza zo stratégie organizácie a je súčasťou personálnej stratégie. Motivačná stratégia by mala jasne podporovať dosahovanie cieľov organizácie a zároveň by mali umožňovať zamestnancom dosahovanie ich osobných cieľov. Proces takejto tvorby motivačnej stratégie tvoria nasledujúce kroky:

- analýza motivačného prostredia organizácie a motivačnej štruktúry zamestnancov,
- formulovanie cieľov v oblasti motivácie zamestnancov,
- tvorba systému motivačných činiteľov,
- implementácia motivačnej stratégie,
- hodnotenie a kontrolovanie motivačnej stratégie (Seková, a kol., 2013, s. 124).

Motivačný program organizácie podľa Alexyho a kolektívu (2004, s. 224) je detailne a konkrétne rozpracovaný systém práce so zamestnancami firmy s jednoznačným cieľom pozitívne ovplyvniť ich pracovnú motiváciu, upevňovať optimálny prístup zamestnanca k pracovným úlohám a k firme v oblastiach, ktoré sú pre firmu aktuálne a významné. Pre tvorbu každého motivačného programu firmy sú potrebné požiadavky:

- zmysluplnosť, primeraná náročnosť, perspektívnosť práce umožňujúca zamestnancovi jeho osobný a profesijný rozvoj a identifikovanie s prácou,
- individuálne a skupinové hodnotenie, ktoré zodpovedá kvantite a kvalite vykonanej práci,
- informovanie o všetkých závažných skutočnostiach firmy z hľadiska pracovnej činnosti, osobných požiadaviek vo vzťahu k vzájomnej tolerancii.

Pri realizácii a príprave motivačného programu je podľa Letovancovej (2002, s. 113) potrebné pracovať systematicky. To znamená postupnosť krokov. Pri poznaní aktuálnej situácií v podniku je potrebné urobiť analýzu pracovného správania zamestnancov, teda zistiť problémy, ktoré motivačný program má navrhnuť možné riešenia a zlepšenia. Zistené rozdiely vymedzujú úlohy, ktoré sa potom v motivačnom programe riešia.

1.2 Teórie motivácie

Pochopenie podstaty procesu celkového fungovania motivácie každého človeka vysvetľujú jednotlivé teórie motivácie. Existuje niekoľko teórií motivácie, pričom každá z nich má vlastného predstaviteľa, ktorý ju charakterizuje. *„Teórie motivácie vysvetľujú*

príčiny ľudského správania a v zásade sa opierajú o dva hlavné princípy. Je to princíp psychickej rovnováhy a princíp hedonizmu (Vojtovič a kol., 2013, s. 92). Porvazník (2011, s. 298) vysvetľuje teórie motivácie tak, že človek vedome či nevedome vyvíja aktivity, aby uspokojil svoje prioritné a sekundárne potreby. Medzi prioritné potreby patria – fyziologická potreba potravy, vody, spánku, strechy nad hlavou. Ostatné potreby môžeme označiť ako sekundárne potreby, kde patria – sebaúcta, spoločenské postavenie, priateľstvo, úspech či túžba po sebauplatnení. Ďalej Vojtovič a kolektív (2013, s. 92) dopĺňa, že princípom psychickej rovnováhy človeka je udržiavanie a obnovovanie rovnováhy a homeostázy človeka. Ak by bola homeostáza narušená, človek by bol motivovaný k správaniu, ktorého cieľom by bola obnova psychickej rovnováhy. Princíp hedonizmu vyjadruje tendenciu človeka vyhľadávať slasť a vyhýbať sa strasti. Armstronga (2003, s. 161) rozdeľuje teórie motivácie na:

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

1.2.1 Teórie potrieb zamerané na obsah

Medzi teórie zamerané na obsah podľa Armstronga (2002, s. 161) zaraďujeme tieto teórie motivácie: Maslowovu teóriu hierarchie potrieb, Alderferov modifikovaný model teóriu potrieb - ERG, Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu motivácie a hygieny a McClellandova motivačnú teóriu úspechu. Podľa Hursta (1994, s. 105-106) vychádzajú jednotlivé teórie motivácie z ľudských potrieb, vzájomného porovnávania, konania človeka. Umožňujú tak riadiacim pracovníkom poznať príčiny ľudského správania sa nasmerovať takéto ich správanie smerom k prospechu pre samotný podnik. Preto je dôležité zistiť aké faktory ovplyvňujú prácu a výkon človeka. Navyše tieto teórie neskúmajú iba možnosť zvýšenia výkonu človeka, ale dbajú aj na jeho potreby, túžby a uplatnenia.

a) Maslowova teória hierarchie potrieb

Motivačná teória amerického psychológa a profesora Abrahama Maslowova vychádza z toho, že motivácia vzniká z potrieb človeka, ktoré si každý človek potrebuje uspokojiť (Porvazník, 2011, s. 300). Podľa Sekovej a kolektívu (2013, s. 112) je prvým predpokladom, to že každá potreba závisí od toho, čo už človek má, pretože iba neuspokojené

potreby ovplyvňujú správanie človeka. Druhým predpokladom je usporiadanie potrieb podľa dôležitosti. Ak sa uspokojí potreba nižšej úrovne, potom nastupuje potreba vyššej úrovne, teda hierarchia potrieb človeka (obr. 1). Maslowov rozdelil potreby ľudí do piatich skupín (obr. 2), ktoré sú usporiadané od najnižšej po najvyššiu potrebu:

1. Fyziologické potreby – základné potreby človeka – potrava, pitie, spánok a i.
2. Potreba bezpečia – bezpečnosť pred psychickým a fyzickým ublížením – úraz, zdravotná ochrana, ochrana pred nebezpečenstvom.
3. Sociálne potreby – potreba príslušnosti a lásky – súvisia s podstatou človeka v spoločnosti.
4. Potreba uznania – uznanie vlastných kvalít, ocenenie výsledkov a uspokojenie potrieb vedúcich k sebaúcte človeka.
5. Potreba sebarealizácie - osobný rozvoj a spoločenské uplatnenia a splynutie osobných záujmov a práce.

Podľa Armstronga (2002, s. 163) je dôsledkom to, že vyššie potreby ako sú napríklad potreba uznania a sebarealizácie poskytujú najsilnejší stimul a nadobúdajú silu a naopak nižšie potreby zasa oslabujú človeka. Takisto je dôležité pochopiť, že práca ľudí nemusí uspokojovať ich vlastné potreby. Podľa Berryovej (2009, s. 279) má Maslowova teória výrazný vplyv na život človeka, a to najmenej tromi spôsobmi. V prvom rade je súčasťou každodenného jazyka, človek ju pozná prostredníctvom potreby sebauplatnenia a sebarealizácie v jeho živote. Po druhé, teória uvádza humanistickú výzvu a apeluje na ľudí, že nielen zvýšenie platu je motiváciou, ale aj forma odmeny alebo osobný status. Po tretie je pracovná motivácia prínosom pre skupinovú intervenciu.

V našom dotazníkovom výskume zistíme, či majú tieto najvyššie potreby človeka ako sú potreba sebarealizácie, zvýšenia platu a skupinovej intervencie význam v konkrétnej spoločnosti.



Obr. 2 Maslowova hierarchia potrieb

b) Alderferova teória potrieb - ERG

Sedlák (2009, s. 343) zdôrazňuje, že Alderferova teória vznikla ako výsledok modifikovanej teórie hierarchie potrieb Abrahama Maslowova. Ide o usporiadanie potrieb človeka do týchto troch skupín:

- 1.E - existencie - rovina existencie subjektu, ktorá má hmotný charakter.
- 2.R- relatedness - rovina vzťahov človeka k vonkajšiemu svetu, ktoré tvoria sociálne kontakty či sociálny status.
- 3.G - growth - rovina rastu a rozvoja človeka, ktorá zabezpečuje jeho osobný a kvalifikačný rast.

V porovnaní so Sekovou a kolektívom (2013, s. 113) je teória založená na usporiadaní úrovni ľudských potrieb, pričom ich nedostatok sa môže prejavovať pri viacerých potrebách. Ide o nasledovné:

- a) existenčné potreby, ktoré tvoria všetky druhy materiálnych a fyziologických potrieb,
- b) potreby harmonických vzťahov – znamená mať dobré vzťahy s inými. V Maslowovej teórii ide o interpersonálne a sociálne potreby, potreby uznania.
- c) potreba rastu – ide o rozvoj ľudského potencionálu, čo v Maslowej teórii zodpovedá najvyšším potrebám sebauznaniu a sebarealizácii.

Veľmi dôležitou a základnou podmienkou Alderferovej teórie je podľa Dědinu a Cejthamra (2005, s. 147) je práve postupnosť uspokojovania potrieb od nižšej úrovne potrieb smerom k vyšším potrebám. Hovorí, že v rovnakom čase môže byť aktivovaných niekoľko potrieb a vtedy môže dôjsť k frustračne-regresívnemu procesu, kedy jednotlivец postupuje v hierarchii smerom dolu. *„Výsledky Alderferovej práce ukazujú, že potreby nižšej úrovne nemusia byť uspokojované predtým, než sa potreby vyššej úrovne stanú motivátormi. Ak sú potreby na určitej úrovni zablokované, môže byť pozornosť obrátená k iným potrebám“* uvádza Dědina a Cejthamr (2005, s. 147). Pre porovnanie je Alderferova teória oproti Maslowovej voľnejšia a dbá na rozdielnosť medzi ľuďmi.

c) Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie a hygieny

Berryová (2009, s. 280) vysvetľuje odlišnosť ďalšej teórie potrieb, kde opisuje, že *„Herzbergova dvojfaktorová teória je teóriou potrieb, no od ostatných sa líši tým, že hlavný dôraz kladie na následky motivovaného správania. Potreby sa chápu ako prvky vyvolávajúce správanie, ale pozornosť sa nesústreďuje na ich identifikáciu. Väčšia snaha je zameraná na špecifikovanie výsledkov z neuspokojenie potrieb.“* Podľa Sekovej a kolektívu (2013, s. 113)

sú základnými východiskami pri uspokojovaní potrieb dve hlavné skupiny faktorov, ktoré pôsobia na pracovnú motiváciu. Ide o motivátory (satisfaktory) a hygienické faktory. Motivátory predstavujú dlhodobú potrebu, ktorá sleduje psychologický rast človeka, majú vysokú úroveň motivácie a vedú človeka k úspechu. Súvisia s obsahom práce vykonávaného zamestnania. Hezberg určil šesť motivátorov ako úspech, uznanie, samotná práca, zodpovednosť, postup a osobný rast. „Hygienické faktory sa rozdiel od satisfaktorov môžu prinášať i neuspokojenie. Ak nie sú v pracovnom prostredí uspokojované v dostatočnej miere, vzniká nespokojnosť. V prípade, že sú uspokojené v dostatočnej miere, vzniká spokojnosť“ tvrdí Porvazník (2003, s. 344). Seková a kolektív (2013, s. 113) uvádzajú 10 hygienických faktorov, a to: systém riadenia organizácie, spôsob kontroly, vzťahy s vedúcim, pracovné podmienky, zárobok, vzťahy so spolupracovníkmi, životný štýl, vzťahy s podriadenými, pracovné postavenie, pracovná istota v zamestnaní. Podľa Armstronga (2007, s. 119) je dôležité rozlišovať medzi vnútornou a vonkajšou motiváciou. Faktory zvyšujúce spokojnosť s prácou sú rozdielne ako faktory, ktoré vedú k nespokojnosti. Akýkoľvek pocit spokojnosti, ktorý vyplýva zo zvýšenia platu bude krátkodobý v porovnaní s dlhodobou spokojnosťou človeka s prácou. Rozlišujeme teda medzi motiváciou vychádzajúcej z práce a a motivátorom, ktorý zabezpečuje zamestnávateľ (odmena, plat).

d) McClellandova motivačná teória úspechu

Podľa Berryovej (2009, s. 283) teória McClellanda hovorí tom, že ľudia s vysokou motiváciu výkonu majú veľmi dobré predpoklady pre manažérsku prácu. Ide napríklad o situácie, kedy takýto človek obľubuje chvíle, kedy môže na seba prevziať osobnú zodpovednosť pri riešení problémov. Ďalej si ľudia kladú stredne náročné výkonové ciele a navyše takýto ľudia chcú okamžitú spätnú väzbu o svojom výkone. Vojtovič a kolektív (2013, s. 104) vysvetľujú, že moc im dáva možnosť ovládať iných ľudí a zároveň človek nesie mieru zodpovednosti za ostatných. Zamestnanci s potrebou spolupatričnosti uprednostňujú tímovú prácu, priateľské a kolegiálne vzťahy na pracovisku. Potreba úspechu je spôsob konať tak, aby bol dosiahnutý stanovený cieľ. Ďalej Vojtovič a kolektív (2013, s. 104) uvádzajú, že podľa McClellandovej teórie je výkon predpokladom úspechu. Výkon je pokladaný za hlavný pojem, ktorý je podmienený osobnosťou človeka a podmienkami prostredia. McClelland vymedzil tri potreby:

- potreba moci,
- potreba spolupatričnosti,

- potreba úspechu.

1.2.2 Teórie zamerané na proces

Poznávacie teórie zdôrazňujú, že každý človek má rôzne názory, životné očakávania, rozličné pocity z činností, ktoré vykonáva. Motivačné teórie poskytujú základ pre pochopenie motivácie. Pomáhajú nám ľahšie vysvetliť a opísať procesy, ktorými je správanie ľudí motivované. Teórie zamerané na proces sa snažia opísať ako jednotlivец rozhoduje o najlepšom spôsobe uspokojenia svojej potreby (Porvazník, 2011, s.302).

a) Vroomova expektačná teória - teória očakávania

Podľa Berryovej (2009, s. 285) sú v teórii očakávania dôležité tri druhy, a to očakávanie, inštrumentalita a valencia. Očakávanie je subjektívny pohľad nato, či je človek schopný splniť úlohu a akú námahu pri tom vynaloží. Inštrumentalita je posúdenie toho, čo by sa stalo, keby v úlohe uspejeme, aké by to malo dôsledky. Valencia sa týka emocionálnych reakcií človeka na výsledky. Podľa Gigalovej (2007, s. 61) je motivácia možná vtedy, keď je jasne vnímateľný vzťah (inštrumentalita) medzi jednaním a výsledkom a ak je výsledok považovaný za nástroj uspokojenia potrieb. To znamená, že vnútorná motivácia môže byť silnejšia, pretože výsledky vnútornej motivácie má človek pod kontrolou. Armstrong (2012, s. 168) dopĺňa, že vo Vroomovej teórii sú motivácia a výkon ovplyvňované:

- vnímaným spojením medzi úsilím a výkonom,
- vnímaným spojením medzi výkonom a výsledkom,
- významným výsledkom pre danú osobu.

b) Porterov a Lawlerov model očakávania

Dědina a Cejthmar (2005, s. 150) vysvetľujú tento Porterov a Lawlerov model očakávania ako rozvinutú Vroomovu teóriu. Vysvetľujú, že úsilie alebo motivačná sila nevedie priamo k výkonu človeka. Dôležité sú preto schopnosti a vlastnosti zamestnanca a ďalším pôsobiacim faktorom je odmena. Podľa Berryovej (2009, s. 285) sú výsledky samotnou odmenou, pretože sú uspokojujúce, sú to teda vnútorné odmeny. Vonkajšími odmenami sú hmotné prostriedky a udeľujú ich zamestnávateľia. Predstavitelia teórie Porter a Lawler zdôraznili ako hodnotu predovšetkým hodnotu odmeny, spravodlivosť pri množstve vykonanej práce a očakávanie človeka pri práci.

c) Adamsova teória spravodlivosti

Tento model podľa Porvazníka (2011, s. 302) vysvetľuje, že sa ľudia na základe vnútorných motívov rozhodnú konať určitým spôsobom, aby dosiahli svoj cieľ a očakávajú zato, že sa k nim budú ostatní správať slušne. Adams vysvetľuje, že každý človek subjektívne hodnotí a porovnáva to, čo urobil s tým, čo mu činnosť priniesla a porovnáva sa aj s inými pracovníkmi v rovnakej alebo podobnej situácii. Berryová (2009, s. 289) tvrdí, že základnou črtou teórie spravodlivosti je sociálne porovnávanie. Začína sa individuálnym hodnotením človeka so zamestnaním. Potom si človek vytvára sa poznávací vzťah a prináša si do práce vlastné vklady a odnáša si u nej zisky (peniaze, status, uznanie). Podľa Armstronga (2007, s. 119) je praktickým dôsledkom Adamsovej teórie vytvorenie spravodlivého systému odmeňovania a používania hodnotenia práce.

d) Locke a Latham - teória vytyčovania cieľov

Armstrong (2012, s. 168) tvrdí, že motivácia a výkon sa zlepšujú, ak majú ľudia náročné, ale primerané ciele a ak sa zamestnancom dostáva spätná väzba. Teória poskytuje argumenty pre riadenie pracovného výkonu, stanovenie cieľov a spätnú väzbu. Berryová (2009, s. 292) tvrdí, že základnou tézou teórie je to, že vlastnosti cieľa sú dôležité pre motiváciu človeka. Špecifické ciele sú motivujúce viac ako nejasné ciele, pretože z nich vyplýva množstvo aktivít pri práci. Každý cieľ pôsobí na výkon, preto je vždy najdôležitejším krokom vytyčenie si cieľa a príprava stratégie na jeho dosiahnutie.

e) McGregorova teória X a Y

Douglas McGregor definoval dva typy manažérov, čo uvádza Seková a kol. (2013, s.116). Podľa teórie existujú manažéri typu X, ktorí sú presvedčení, že zamestnanci reagujú najmä metódou cukor ako odmena a disciplinárny bič. Manažéri teórie Y veria, že práca je pre spolupracovníkov zdrojom uspokojenia a vždy sa budú snažiť podať čo najlepší výkon. Väčšina ľudí nie je len typ X alebo typ Y, môžu byť ich kombinácia.

1.2.3 Teórie inštrumentality

Vojsovič a kolektív (2013, s. 103) vysvetľuje teóriu inštrumentality ako teóriu vychádzajúcu z behaviorálnej psychológie, teórie podmieňovania a teórie posilňovania. Poznatky sú základom podmieňovania a vytvárajú nové formy správania. Podľa teórie inštrumentality sú zásadnou odmenou za prácu peniaze, čo je zasa typické pre taylorizmus v personálnom manažmente. Armstrong (2002, s. 223) tvrdí, že odmeny a tresty teda politika

cukru a biča slúžia ako prostriedok k zabezpečeniu toho, aby sa ľudia správali a konali žiadaným spôsobom „ *je nemožné prinútiť počas akejkoľvek dlhej doby robotníkov, aby pracovali viac ako priemerný človek v ich okolí, pokiaľ im to nezaistí značné a permanentné zvýšenie peňažnej odmeny.*“

Uviedli a charakterizovali sme jednotlivé teórie motivácie, ktoré vysvetľujú príčinu konania človeka. V pracovnej sfére sa používajú zvýšenie výkonu a efektívnosti zamestnancov v spoločnosti. Sú piliermi pri tvorbe motivačných programoch v podnikoch a v spoločnosti. Vysvetľujú konanie človeka ale aj zmeny v jeho správaní. Je teda prirodzené, že človek motivovaný k lepšiemu výkonu čaká za svoju prácu primeranú odmenu

1.3 Zdroje motivácie človeka

Zdroje motivácie tvoria osobnosť a jedinečnosť človeka. Každý človek má špecifickú a individuálnu štruktúru motívov. Takáto štruktúra motívov určuje podľa Vojtovič a kolektívu (2013, s. 99) motivačný profil. Ten sa utvára spolu s vývinom osobnosti a na jeho podobu má vplyv miera schopnosti, emocionálne charakteristiky, temperament a morálne hodnotenie. Podľa Porvazníka (2011, s. 110), Sekovej a kolektívu (2013, s. 110) sú zdrojmi motivácie *potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty*. Tvorí rôzne stránky osobnosti človeka a prejavujú sa v motivácii ľudskej činnosti. Všetky zdroje motivácie závisia od úrovne vzdelania, spôsobu spoločenského života, životných skúseností, úspechov či neúspechov človeka.

1.3.1 Potreby

Prvým zdrojom motivácie sú potreby, ktoré sú podľa Alexyho a kolektívu (2004, s. 205 - 206) charakterizované ako pocit nedostatku alebo prebytku niečoho. O potrebách môžeme hovoriť v biologickej, ekonomickej, filozofickej a sociálnej rovine. Potreby majú subjektívno – objektívnu povahu. Pričom subjektívna povaha potrieb je určovaná predstavami človeka o vlastných potrebách, napr. ciele, plány a objektívna povaha je daná vonkajšími, nezávislými činiteľmi ako napr. stupeň rozvoje ekonomiky, geografické a klimatické podmienky. O hierarchii potrieb podľa Abrahama Maslowa sme hovorili v teórii hierarchických potrieb človeka, ktorý bol doplnený obrázkom č.2.

1.3.2 Návyky

Druhým zdrojom motivácie sú *návyky*, ktoré sú charakterizované ako opakované, automatizované a stabilné spôsoby správania sa človeka. Vytvárajú sa opakovaním konania v rovnakých situáciách a podmienkach (Vojtovič a kol. 2013, s.98). Doplnenie a prehĺbenie podstaty návykov uvádza Porvazník (2011, s. 110) spôsobom, že človek dodržiava určitý životný režim a vykonáva niektoré činnosti (napríklad o osobná hygiena, stravovanie či voľný čas). Seková a kolektív (2013, s.110) s týmto pojmom dopĺňa aj spoločensky nežiaduce návyky - čiže zlozvyky, ktoré môžu mať chorobný charakter. Príkladmi sú závislosť od alkoholu, drog a iné.

1.3.3 Záujmy

Ďalším zdrojom motivácie podľa Vojtoviča a kolektívu (2013, s. 98) sú záujmy súčasťou vyšších citov. Záujmy vyjadrujú selektivitu, naznačujú smer a zameranosť činnosti. Majú súvis s hodnotami či cieľmi človeka a rovnako plnia úlohu uvoľnenia napätia človeka. Seková a kolektív (2013, s. 110) rozširuje definíciu záujmov o zameranie človeka na určitú oblasť predmetov a javov, pretože záujmy aktivizujú človeka a sú spojené so snahou o poznanie a ovládnutie predmetu záujmu – záujme o šport, hudbu, umenie. Význam záujmov spočíva v tom, že podstatne prispievajú k charakteristike osobnosti. Záujmy obohacujú prežívanie človeka a podnecujú ho k aktivite. Záujmy môžu byť umelecké, lingvistické, vedecké, poznávacie, sociálne, športové či zberateľské.

1.3.4 Ideály

Podľa Porvazníka (2011, s. 110) sú *ideály* modely alebo vzory, ktoré slúžia človeku ako smer konania. Môže ísť o osobný profil, životné ciele. Seková a kolektív (2013, s. 110) opisuje ideály ako tvorbu vzorov, ktoré vznikajú pod spoločenským vplyvom a sú určované morálnymi a spoločenskými normami človeka. Prejavujú sa v jeho skutkoch, vyjadrujú presvedčenie človeka, určujú mu stanoviská, ktoré si potom človek v živote zastáva.

1.3.5 Hodnoty

Posledným zdrojom motivácie človeka sú hodnoty, ktoré možno charakterizovať ako „niečo žiaduce, čo si človek váži, čo ovplyvňuje výber vhodných spôsobov a cieľov jeho

konania. človek si v priebehu života vytvára určitý hodnotový systém, ktorý ovplyvňuje jeho konanie a prežívanie. Tento systém má charakter hodnotovej orientácie“ (Seková a kol., 2013, s. 110). Hodnoty sú podľa Alexyho a kolektívu (2004, s. 213) nadradené vedomiu, pretože formujú osobnosť človeka. Utvárajú sa v priebehu života pôsobením mnohých činiteľov a vytvárajú hodnotiaci vzťah človeka k objektívnej skutočnosti, k spoločnosti a k sebe samému. Podľa Vojsoviča a kolektívu (2013, s. 99) má osobitný význam v psychológii životný cieľ, ktorý sa označuje aj za konečný cieľ alebo ideál. Systém cieľov sa človek snaží dosiahnuť, čo označujeme ako životné plány. Tie sú výsledkom vývinu a dozrievania osobnosti a závisia od analýzy a konfrontácií rozličných životných cieľov. Životné plány sa formulujú v adolescencii a ich ustálenie znamená ukončenie dospievania a formovanie osobnosti.

2 Motivácia zamestnancov

V druhej kapitole si podrobnejšie vysvetlíme pojmy zamestnanec, zamestnávateľ a práca. Ďalej uvediem čo všetko motivuje zamestnanca k jeho práci, čo je to stimulácia človeka. Prirodzenou podstatou každého človeka je jeho činnosť, správanie sa, spôsob, akým sa prejavuje. Môžeme vidieť ako si človek uplatňuje svoje individuálne schopnosti a vlastnosti, akú má fyzickú a psychickú stránku. Takisto je dôležité postupne spoznať človeka a jeho fungovanie a druh motivácie, ktorá ho posúva k výkonu jeho činnosti.

2.1 Zamestnanec, zamestnávateľ a práca

Ľudský faktor človeka je podľa Alexyho a kolektívu (2004, s. 10) na trhu práce plný individuálnych schopností, vedomostí a zručností, ktoré u človeka vyúsťujú do znalostí. Sú individuálnym atribútom každej osoby a majú v rámci trhu práce odlišný prejav, ktorý sa prejavuje v individuálnom prístupe k práci. Zamestnávatelia a zamestnanci sú aktérmi trhu práce, kde si uplatňujú svoje osobné stratégie. Na trhu práce vystupujú činiteľ, ktoré ovplyvňujú trhové mechanizmy, ktoré vyrovnávajú ponuku a dopyt prostredníctvom ceny – mzdy. Motivácia je prirodzenou súčasťou života človeka nielen v osobnom živote, ale aj v práci či zamestnaní. Celkový vzťah človeka v zamestnaní vymedzujú základné pojmy ako sú zamestnanec, práca, pracovný pomer a zamestnávateľ.

Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky definuje **zamestnanca** ako fyzickú osobu, ktorá vykonáva závislú prácu pre zamestnávateľa v rámci pracovného pomeru a vo výnimočných prípadoch aj v obdobných pracovnoprávných vzťahov. Zamestnancom môže byť teda osoba, ktorá má spôsobilosť v pracovnoprávných vzťahoch práva a povinnosti. Spôsobilosť fyzickej osoby vlastnými právnymi úkonmi nadobúdať práva a brať na seba povinnosti v pracovnoprávných vzťahoch vzniká dňom, keď fyzická osoba dovŕši 15 rokov veku (ak nie je ustanovené inak). Spôsobilosť zamestnanca uzatvoriť dohodu o hmotnej zodpovednosti vzniká najskôr v deň, keď zamestnanec dovŕši 18 rokov (<https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/zakonnik-prace/zamestnanec/>).

Zamestnávateľom je aj organizačná jednotka zamestnávateľa, ak to ustanovujú osobitné predpisy alebo stanovky podľa osobitného predpisu. Zamestnávateľ vystupuje v pracovnoprávných vzťahoch vo svojom mene a má zodpovednosť vyplývajúcu z týchto

vzťahov (<https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/zakonnik-prace/zamestnavateľ/>). Ďalším dôležitým pojmom je *práca*, ktorá je podľa Alexyho a kol. (2004, s. 10) prezentovaná ako cieľavedomá ľudská činnosť, ktorá zdôrazňuje ľudský činiteľ. Ide o súhrn fyzických, duševných a intelektuálnych schopností. Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky dopĺňa pojem práca o slovo závislá práca, čo znamená, že je vykonávaná:

- vo vzťahu nadriadenosti zamestnávateľa a podriadenosti zamestnanca,
- osobne zamestnancom pre zamestnávateľa,
- podľa pokynov zamestnávateľa,
- v mene zamestnávateľa,
- v pracovnom čase určenom zamestnávateľom,
- za mzdu alebo odmenu pričom mzda je peňažné plnenie poskytované zamestnancovi za vykonanú prácu. Jej výšku, podmienky poskytovania sú predmetom konania:
 - na kolektívnej úrovni,
 - na individuálnej úrovni.

Nepodnikateľské subjekty a štátne organizácie používajú pojem plat – zaradenie do platovej triedy, platové tabuľky (<https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/zakonnik-prace/zamestnanec/>). Medzi zamestnancom a zamestnávateľom pri sa vytvorení pracovného pomeru uzatvára **pracovná zmluva**. Zakladá sa písomnou pracovnou zmluvou medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Pracovná zmluva obsahuje podstatné náležitosti ako druh práce a jeho stručná charakteristika, miesto výkonu práce (obec, časť obce alebo inak určené miesto), deň nástupu do práce a mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. Jedno písomné vyhotovenie pracovnej zmluvy má zamestnávateľ a druhé vyhotovenie dostane zamestnanec. Každá ďalšia zmena pracovnej zmluvy musí byť písomne vyhotovená. Pracovný pomer za uzatvára na dobu určitú a dobu neurčitú. Ďalšie iné pracovné vzťahy môžu byť dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru ako napríklad:

Vieme, že pre správne fungovanie spoločnosti je dôležitá motivácia zamestnancov v spoločnosti. Každý podnik alebo firma by mala mať vytvorený motivačný program, v ktorom by mala stanovené ciele, ktoré chce dosiahnuť. Na druhej strane však vieme, že aj samotní zamestnanci by mali byť s nimi oboznámení.

Motivovanie a stimulovanie pracovníkov je podľa Porvazníka (2011, s. 279) určené podľa miery a počtu spokojných zamestnancov v organizácii a nie podľa výsledkov. Vyjadrenie úrovne spokojnosti často nemusí byť totožné s úrovňou výkonnosti. Pretože spokojných zamestnancov môže byť veľa, ale výkonnosť môže byť malá. Dudinská a kolektív (2011, s. 71) vysvetľuje *motiváciu zamestnancov* ako ochotu človeka vynakladať úsilie na dosiahnutie cieľov organizácie alebo podniku takým spôsobom, že človek zároveň uspokojí aj svoje potreby. Podľa Vojtoviča a kolektívu (2013, s. 92) je dôležité skúmať *motiváciu zamestnanca* v dvoch rovinách:

- subjektívna rovina – skúma vnútorný „motor“ pohybu, ako sa človek sám motivuje hľadaním a vykonávaním činností, ktoré uspokojujú jeho potreby a slúžia k dosiahnutiu cieľa.
- objektívna rovina – schopnosť motivovať druhých ľudí k nejakej činnosti prostredníctvom rôznych metód ako je pochvala, odmena, trest. Seková a kolektív (2013, s. 119) dopĺňa pojem subjektívna rovina ako sebamotivovanie človeka a objektívna rovina je doplnená o vyvíjanie úsilia zo strany manažérov. Sebamotivovanie znamená, že ľudia motivujú sami tým, že hľadajú prácu, ktorá ich uspokojuje. Ide o vnútornú motiváciu.

Z podstaty vnútornej motivácie vyplýva, že vnútorné motívy, ktoré súvisia s kvalitou pracovného života majú hlbší účinok, pretože vychádzajú z jeho vnútra človeka a nie z vonkajšieho prostredia. Vyvíjanie úsilia zo strany manažérov je motivovanie prostredníctvom rôznych metód – vytvorením motivačného prostredia. Ide o vonkajšiu motiváciu. Motivácia, ktorá je podnecovaná z vonka je cieľavedomé konanie manažérov. Podľa Nancy Shanks (s. 23) manažéri pravidelne motivujú pracovnú silu teda zamestnancov dvomi spôsobmi. Prvým spôsobom je motivovanie zamestnancov k práci cez ciele organizácie a druhým spôsobom je motivovať zamestnancov k práci cez dosiahnutie ich osobných cieľov. Manažéri môžu urobiť mnoho stimulov na zlepšenie vplyvu zamestnancov prostredníctvom prieskumu pracovných podmienok, zlepšeniu pracovného prostredia. Ako uvádza Alexy a kolektív (2004, s. 223) motivácia nie je jediným faktorom ovplyvňujúcim prácu, pracovný výkon či výkonnosť zamestnanca, napríklad spolu so schopnosťami, vedomosťami a zručnosťami patrí k najdôležitejším subjektívnym, osobnostným determinantom výkonu. Je známe, že existujú zamestnanci, ktorí vždy a za každých okolností majú tendenciu podávať vysoký výkon, kým u iných takáto tendencia chýba ďalej je známe,

že pre každú pracovnú úlohu sa dá nájsť optimálna úroveň motivácie závislá od celkového charakteru, zložitosti a náročnosti úloh.

2.2 Stimul a stimulácia človeka

Vhodné pracovné podmienky a pracovné prostredie by mal i byť vytvorené každým zamestnávateľom. Vďaka nim sa zamestnanec ľahšie dokáže prispôbiť podmienkam organizácie, vie rýchlejšie pochopiť požiadavky organizácie, pretože aj on sám prispieva svojou činnosťou k celkovému fungovaniu organizácie a pomáhajú viesť k určitému chcenému správaniu ľudí. Zamestnanec by teda mal byť dostatočne motivovaný k výkonu, čo predstavuje mať správny stimul a stimuláciu.

Stimul je podľa Alexyho a kolektívu (2004, s. 200) všetko, teda akýkoľvek vnútorný a vonkajší činiteľ, ktorý vyvoláva zmeny v motivácii človeka. V pracovnej oblasti je stimulom podniku poskytnutá mzda alebo hmotná odmena, povzbudenie, pracovné podmienky, režim v práci, atmosféra na pracovisku. Seková a kolektív (2013, s. 120) stotožňuje stimuly s odmenami a pohnútkami, ktoré stupňujú snahu vedúcu k uspokojeniu potrieb a motivácia odráža prania. Samotné stimuly môžu podľa Alexyho a kolektív (2004, s. 200) viesť zamestnancov k niekoľkým zmenám, teda môžu:

- zvýšiť kvantitu a kvalitu zamestnancov a ich pracovného výkonu – kvalitne odvedená práca zvyšuje hodnotu a prestíž zamestnanca, zvyšuje jeho sebavedomie.
- zvýšiť tvorivosť zamestnancov firmy,
- zlepšiť sebarozvoj zamestnancov a získať vedomosti,
- upevňovať vzťahy zamestnancov a viesť k neformálnej spolupráci medzi zamestnancami,
- zodpovednosť k plneniu úloh a účinnému hospodáreniu s materiálom a časom.

Ak poznáme, čo sú stimuly, ako človeka podnecujú k výkonu a menia jeho počiatočnú motiváciu, potom si je dôležité ozrejmiť si pojem, *stimulácia*, ktorá je podľa Vojtoviča a kolektívu (2013, s. 99 – 100) charakterizovaná ako vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka. Podporuje proces motivácie alebo spôsobujú určité zmeny činností zmeny v psychickom procese. Cieľovou stimuláciou je dôležité usmerniť aktivitu zamestnancov želaným spôsobom. Ide o pozitívnu stimuláciu, ktorá je založená na posilnení perspektívy úspechu, čo môže byť pozitívne hodnotenie, odmena či pochvala. Negatívnou stimuláciou označujeme hrozbu

a neúspech a z toho vyplývajúce dôsledky, ako napríklad pokarhanie a trest. Podľa Cimbáلكovej (2008, s.69) je stimulácia súbor vonkajších incentív teda pohnútok a podnetov, ktoré usmerňujú konanie pracovníkov pôsobiacich na motiváciu. Podľa Alexyho a kolektívu (2004, s. 200) je stimulácia cieľavedomá a premyslená aktivita zameraná na pracovnú motiváciu, kedy manažér chce dosiahnuť - zvýšenie úsilia zamestnancov na vykonávanie pracovných úloh a formovanie profesijno-osobnostných vlastností zamestnancov. Podľa Porvazníka (2011, s. 305) je hmotná stimulácia je silný motív pre všetkých ľudí. Rozlíšenie hmotnej a nehmotnej motivácie sa opiera o Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu motivácie. Nedostatok prvých motivátorov spôsobuje nespokojnosť, ale ich existencia nevedie k spokojnosti. Ide o hygienické faktory – auto, telefón, plat... Absencia druhých nespôsobuje nespokojnosť, ale ich existencia vedie k spokojnosti. Sú to napríklad uspokojenie z práce, uznanie a dobré vzťahy.

Podľa uvedených vysvetlení sa môžeme prikloniť sa k názoru autora Porvazníka, že stimuly vychádzajú z okolitého prostredia a vedú k podnieteniu aktivity človeka. Stimuláciou v praxi teda môžeme nazvať využitie stimulov pri riadení ľudí a motivovanie zamestnancov. V organizáciách a podnikoch je hmotnou stimuláciou napríklad zvýšenie mzdy alebo platu, zamestnanecké benefity, na ktoré ľudia najčastejšiu upozorňujú. Pracovné prostredie, spoluúčasť pri riadení organizácie sú v poslednej dobe otvorenou otázkou ako zlepšiť a zefektívniť motiváciu zamestnancov.

2.3 Pracovná motivácia zamestnancov

Jednoduché vysvetlenie fungovania mechanizmu trhu práce a motivácie človeka uvádza Alexy a kolektív (2004, s. 14 -16), kedy dopyt po práci vysvetľuje rozsahom a štruktúrou sektorov kvalifikačných a profesijných požiadaviek. Dopyt po práci je determinovaný viacerými faktormi ako napríklad výkonnosť ekonomiky, otvorenosť ekonomiky, trh tovarov a služieb. Naopak ponuku práce definuje ako rozsah, sociálnu štruktúru podľa kvalifikácie, pohlavia, veku a sociálnej príslušnosti. Výrazným vplyvom na ponuku práce je aj demografická skladba a profesijná štruktúra. Samotná motivácia tvorí východisko k pochopeniu podstaty motivácie človeka k práci. Každý človek by mal mať vzťah k práci. Zájmy a motívy ľudí sú rôznorodé, niektorí robia to, čo ich naplňa, iní zasa robia to, čo nechcú. „*Pracovná motivácia je určitá „energetická“ stránka správania ľudí, ktorá vnáša*

do pracovného procesu dynamiku a aktivizuje ľudí. Je zameraná na podávanie pracovného výkonu, požadované pracovné správanie a pod. Okrem vnútorných pohnútok – motívov, ktoré podmieňujú vznik pracovnej motivácie, či už u jednotlivca, alebo v pracovnej skupine, je motivácia úzko spätá s potrebami, návykmi, záujmami, pracovnými postojmi, ambíciami“ (<https://www.istp.sk/clanok/42/Motivacia>)

Poznanie kľúčového pojmu motivácie zamestnancov v organizácii je dôležité pre každého dobrého manažéra. Podľa Halmeša (1997, s. 7) sú pre samotnú motiváciu dôležité tri manažérske stratégie ako uľahčovanie, umožňovanie a splnomocnenie (delegovanie právomocí). Spolu tvoria nepretržitý proces ovplyvňovania jednotlivcov a samotného kolektívu. Stratégie sú základom manažérskych zručností a podstatou ľudského správania. Halmeš (1997, s. 18) ďalej uvádza deväť zásad motivácie, ktoré sú dôležité pre všetkých zamestnancov:

zásada 1. Aby ste motivovali, musíte byť motivovaní.

zásada 2. Motivácia si vyžaduje cieľ.

zásada 3. Motivácia má dve štádia – nájdenie cieľa a ukážka ako cieľ dosiahnuť.

zásada 4. Motivácia nikdy netrvá stále.

zásada 5. Motivácia si zaslúži uznanie.

zásada 6. Účasť motivuje.

zásada 7. Pokrok musí byť viditeľný.

zásada 8. Výzva do boja motivuje iba vtedy, ak je možné v boji zvíťaziť (dosiahnuť cieľ).

zásada 9. Stotožnenie sa so skupinou človeka motivuje.

Podľa týchto zásad môžeme povedať, že zásady môžu zlepšiť motiváciu človeka v spoločnosti. Jednotlivé zásady ukazujú na nutnosť cieľa, ktoré si má spoločnosť vytvoriť a následne ho musí aj sprostredkovať svojim zamestnancom. Preto sa prikláňame k názoru Halmeša (1997, s. 18) a jeho zásadám, ktoré by mali byť nevyhnutnou súčasťou správneho fungovania v každej spoločnosti.

Ďalej Vojsovič a kolektív (2013, s. 93) tvrdia, že poznanie procesu motivácie človeka potom umožňujú personálnemu manažérovi a nadriadenému:

- lepšie porozumieť príčinám ľudského správania,
- chápať rôznorodosť motívov človeka, pretože neexistuje len jeden univerzálny spôsob motivovania,
- rozšíriť pohľady na motívy ľudského správania,

- využiť poznatky na rozvoj vlastných motivačných prístupov k zamestnancom,
- udržať pracovné úsilie a záujem zamestnancov o prácu,
- podnietiť k hľadaniu nových možností skvalitnenia práce.

Okrem spomínaných 9 zásad je dôležité vyzdvihnúť niekoľko oblastí, ktoré sú základom pre vyššiu výkonnosť a motiváciu zamestnancov. Podľa Vetrákovej a kolektívu (2001, s. 105) je dôležité uvedomiť si, že pri vykonávaní manažérskych funkcií je dôležitý vplyv a spôsob pôsobenia nadriadeného na svojich zamestnancov. Môže ísť o motivačný či demotivačný spôsob, pri ktorom je potrebné hľadať odpovede na 27 otázok. Vďaka týmto otázkam by mal podnik prosperovať a takisto sa môže použiť pri zostavovaní motivačného programu.

1. Majú zamestnanci stanovené ciele, ktoré majú dosiahnuť? Sú stanovené zrozumiteľne? Sú motivačné? Je postupnosť krokov vypracovaná pre ich dosiahnutie? Vie každý zamestnanec čo, kedy, ako a prečo má robiť? Má zabezpečené potrebné zdroje na vykonávanie práce?

Ak sa zamyslíme nad otázkou č. 1, našou odpoveďou by mala byť skutočnosť a nutnosť existencie cieľa, ktorá by mala súčasťou nielen v podnikoch, firmách, ale aj v celej spoločnosti. Vďaka primárnemu cieľu v podniku budú zamestnanci v budúcnosť vedieť, čo sa od nich očakáva, aby vedeli spoločne naplniť cieľ.

2. Podporuje súčasná organizačná štruktúra úsilie zamestnancov pri dosahovaní cieľov? Je práca organizovaná tak, že sa pritom prihliada na jej účinky na jednotlivca?
3. Zaujímá sa manažér o výsledky práce zamestnancov? Nie je miera kontroly (teda i nedôvery) príliš veľká? Alebo nekontroluje vôbec?

Pri otázke č. 2 a 3 uvažujeme nielen nad hierarchiou systému v spoločnosti, ale aj nad potrebnou spätnou väzbou, ktorá by mala byť samozrejmosťou v pracovnej sfére a vo vzťahu nadriadený a podriadený zamestnanec.

4. Je práca pre zamestnanca dobre naprojektovaná, aby zohľadňovala nielen požiadavky organizácie ale aj zamestnanca? Je považovaný výkonnosť dosiahnuteľná? Vie zamestnanec čo a ako má robiť? Aký význam má jeho práca?
5. Sú obsadené všetky potrebné pracovné miesta? Nie je zamestnancov viac ako treba na plnenie úloh?

6. Pri uvoľnení alebo vytvorení nového pracovného miesta sa orientujú organizácia najprv na interné zdroje? Sú pri výbere zamestnancov stanovené objektívne a správne kritéria, použité vhodné metódy výberu?
7. Má každý zamestnanec náležite a včas pripravenú pracovnú zmluvu a náplň jej práce?
8. Má každý zamestnanec základné informácie o svojej organizácii, jej poslaní, cieľoch, organizačnej štruktúre, jeho mieste v tejto štruktúre? Pozná zásady dodržiavania ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci? Pozná kritéria odmeňovania, hodnotenia, termíny výplat, systém starostlivosti o zamestnancov? Ako je zabezpečená orientácia a adaptácia novoprijatých zamestnancov?
9. Je „správny“ človek umiestnený na „správnom“ mieste?

V otázkach č. 5 až 9 hovoríme o celom procese od vzniku pracovného miesta až po obsadenie pracovného miesta vhodným zamestnancom. Na tieto požiadavky by mali byť veľmi dobrými odborníkmi personalisti a manažéri v podniku. Ich úlohou je vybrať najvhodnejšieho uchádzača o zamestnanie, preveriť jeho schopnosti a predpoklady, oboznámiť ho s organizáciou a jej náplňou. Pri pracovnom pomere by mal personalista oboznámiť zamestnanca so systémom odmeňovania a hodnotenia zamestnancov, ktoré podnik má.

10. Ako sa identifikujú potreby vzdelávania? Majú zamestnanci vytvorené podmienky na vzdelávanie? Majú šancu pracovného postupu?
11. Je systém odmeňovania a hodnotenia zamestnancov spravodlivý?
12. Podporuje prostredie organizácie tvorivosť zamestnancov?
13. Dodržiavajú sa zákony, predpisy a medzinárodné dokumenty v oblasti zamestnávania ľudí?
14. Poskytujú sa zamestnancom zamestnanecké výhody?

Odpoveďou na otázky č. 10 až 14 je podľa nás systém motivácie zamestnancov v organizácii. Ide o hmotnú aj nehmotnú motiváciu, ktorá ovplyvňuje celkové správanie ľudí, ich pracovnú výkonnosť a rýchlosť pri plnení požiadaviek. Vďaka správne vyváženiu hmotnej a nehmotnej motivácie dokáže podnik správne napredovať a prosperovať.

15. Aký je spôsob rokovania so zástupcami zamestnancov?
16. Aký je spôsob uvoľňovania zamestnancov a prístup k dôchodcom?

17. Má zamestnanec istotu, že jeho osobné údaje v personálnom informačnom systéme sú chránené pred zneužitím?
18. Aké sú pracovné podmienky a vybavenosť pracoviska?
19. Je na pracovisku „informačná obezita“ alebo „informačný hlad“ ?
20. Aké sú medziľudské vzťahy na pracovisku?
21. Aký štýl vedenia uplatňujú manažéri?
22. Aký je postup pri porušovaní disciplíny a riešení konfliktov?

Pri otázkach č. 15 a 22 môžeme hovoriť o celkovej komunikácii na pracovisku, vzťahoch medzi nadriadenými a podriadenými, o spätnej väzbe, ktoré sú potrebné pre lepšie fungovanie spoločnosti. Na jednej strane správna komunikácia zlepši celkový proces riadenia a vedenia v samotnej organizácii a na druhej strane dokáže odstrániť chyby a nedostatky, ktoré spoločnosť brzdia a neposúvajú ju vpred.

23. Podporuje podniková kultúra dosahovanie cieľov organizácie?
24. Aký je imidž organizácie smerom navonok?
25. Bola organizácia v minulosti úspešná?

Otázky č. 23 až 25 nám poukazujú na celkové meno spoločnosti na trhu práce. O jej minulosti a budúcich plánoch. Môžeme sem zaradiť reklamu spoločnosti, prestíž a jej prezentovanie sa navonok.

26. Aké sú relácie medzi minimálnou mzdou a podporou v nezamestnanosti? Aká je úroveň miezd u konkurencie? Je na trhu práce veľa potencionálnych uchádzačov o pracovné miesto v našej organizácii? Aké sú trendy rozvoja nášho odporu podnikania?
27. Aké sú postoje, názory zamestnancov na úroveň motivácie v organizácii? Pokladajú prostredie v organizácii za motivačné alebo brzdiace motiváciu? (Vetráková a kol., 2011, s. 105 -107).

V posledných dvoch otázkach č. 26 a 27 si musíme uvedomiť ako organizácia pristupuje k motivácii zamestnancov. Napríklad, či má záujem o svojich zamestnancov, chce im zlepšiť pracovné podmienky, odstrániť nedostatky a zlepšiť podmienky v pracovnom prostredí, v ktorom zamestnanci trávajú čas, pretože je potrebný na zabezpečenie ich živobytia.

V pracovnej činnosti sa podľa Kollárika (2002, s. 113) môžu motívy človeka prejavovať rôzne, pretože motivácia k práci a pracovná motivácia je relatívna, premenlivá. To znamená, že v pracovnej činnosti môžu pôsobiť:

- aktivačné motívy - motívy, ktoré vyvolávajú pozitívne pôsobenie a podnecujú efektívnosť pracovnej činnosti – napr. motív úspechu, povzbudenie, pochvaly a ocenenia.
- podporujúcu motívy – súvisia s utváraním podmienok pre účinné pôsobenie aktivačných motívov – napr. tvorba pracovnej pohody, priateľskej atmosféry a dobrých vzťahov.
- potlačujúce motívy – odvádzajú pozornosť od pracovnej činnosti, ide napr. o rôzne debaty a polemizovanie počas pracovnej doby.

Podľa Berryovej (2009, s. 173) je motivácia zamestnancov určená aktiváciou, smerovaním a pretváraním správania sa. Keď hovoríme o aktivácií, tak sa pýtame na otázku, prečo ľudia vlastne niečo robia. Ak hovoríme o smerovaní, tak sa pýtame na otázku prečo robia tie veci, ktoré robia. Ak a hovoríme o pretváraní, tak zisťujeme, prečo ľudia pri aktivitách zostávajú. Podľa Armstronga (2002, s. 168) je spokojnosť s prácou môže zahrňovať vyšší plat, spravodlivý systém odmeňovania, príležitosť k povýšeniu, ohľaduplné riadenie, sociálnu interakciu pri práci, rozmanitosť úloh, vysoký stupeň autonómie a kontroly. Podľa Vodáčkovej a Vodáčka (2006, s. 123) motiváciu zamestnancov vysvetľujú ako vytvorenie záujmu, ochoty úsilia zamestnanca pracovať s potrebami organizačnej jednotky a cieľavedomým pôsobením na manažéra.

Podľa Vetrákovvej a kolektívu (2001, s. 103) motivovaný zamestnanec pracuje usilovne, jeho usilovnosť nemá byť výkyvová a takýto zamestnanec je automaticky orientovaný na dôležité ciele. Motiváciu zamestnancov môžeme podľa Vojtoviča a kolektívu (2013, s.101) vymedziť na:

- ekonomickú motiváciu, ktorá patrí k najstarším a najpoužívanejším motiváciám, pretože peniaze donútia človeka pracovať a podávať plnohodnotný život,
- sociálnu motiváciu, kde v rámci spoločnosti ľuďom záleží na medziľudských vzťahoch, na atmosfére v spoločnosti,
- osobnostnú motiváciu – v popredí sú vyššie potreby jednotlivca ako napríklad sebarealizácia, ocenenie, uplatnenie, uznanie či presadenie sa,
- motivácia spokojnosťou v práci – ak je človek spokojný s prácou a uplatnením sa, tak potom tomu jeho výkon zodpovedá.

2.4 Motivačné faktory zamestnancov

Zamestnanci pracujúci v spoločnostiach alebo podnikoch niekedy nespĺňajú požiadavky zamestnávateľa. Aby sa takejto situácii dalo predchádzať a aby boli zamestnanci správne motivovaní, musia byť s svojou prácou spokojní. Vojtovič a kolektív (2013, s. 112) definujú pracovnú spokojnosť ako pozitívny emocionálny stav jednotlivca, ktorý vyplýva z hodnotenia vykonanej práce, pracovnej skúsenosti a pracovných vzťahov. Je to všeobecný pracovný postoj, ktorý vedie k lepším výkonom zamestnancov. Pracovnú motiváciu môžeme vnímať ako závislú premennú. Mení sa v závislosti od iných premenných. Za závislú premennú považujeme: rôznorodosť práce zamestnancov, ich schopnosti, zručnosti zamestnanca, mieru slobody pri rozhodovaní, získavanie spätnej väzby alebo odmeňovanie. Každý manažér by mal prejavovať záujem o zamestnancov, diskutovať s nimi a chápať ich problémy. Výkon sa podľa Berryovej (2009, s. 274) chápe ako kombinácia dvoch slov - môžem a skúsím to. Ak bude realizovaná akákoľvek činnosť nesmú byť na jednotlivca kladené príliš vysoké požiadavky, na ktoré jednotlivec nemá potrebné schopnosti. Jednotlivec by mal konať prostredníctvom vôle a vynaložiť potrebné úsilie. Voľa a úsilie takisto zahŕňajú motiváciu. Podľa Dědinu a Odcházela (2007, s. 71) je systém organizácie alebo podniku vysoko výnosný ak spĺňa nasledujúce podmienky:

- výkon prevyšuje známe štandardy,
- výkon ide za hranicu toho, čo je považované za optimálne,
- súčasné výsledky prevyšujú predchádzajúce výsledky,
- je príkladom pre ostatných,
- dosahuje ideál podnikovej kultúry.

Motivovanie zamestnancov zamerané na pracovnú výkonnosť je založené na poznaní a porovnaní rozdielov medzi súčasným a žiadaným pracovným výkonom. Podľa Stýbla a kolektívu (2007, s. 112) sú motivačnými tromfami podniku:

- úspech a uznanie,
- zodpovednosť, záujem o prácu,
- postup, vzájomná úcta, férovosť a korektnosť,
- dôslednosť,
- tímová práca,
- informovanosť,

- chvála a kritika.

Podľa Belohlávka a kolektívu (2003, s. 59) má hodnotenie veľký význam pre každý podnik. Ide o hodnotenie vedúceho pracovníka, ale aj zamestnanca. Prečo sa hodnotenie robí a aký má význam je nasledovné:

- zvýšenie výkonnosti zamestnanca,
- využitie a rozvoj potencialu zamestnanca,
- plánovanie a navrhovanie personálnych záloh
- zlepšenie komunikácie na rôznych úrovniach riadenia.

Existuje niekoľko motivačných faktorov, ktoré nemusia pôsobiť na človeka rovnako. Medzi vonkajšie motivačné faktory môžeme zaradiť:

- 1) ciele organizácie – malo by ísť o súlad medzi názormi, postojmi jednotlivca a cieľmi organizácie. Dôležitosť pripisujeme realnosti, splniteľnosti, primeranosti, zrozumiteľnosti.
- 2) náplň a charakter práce – obohatenie či rozšírenie práce, pretože jednotvárná práca človeka nemotivuje.
- 3) zodpovednosť – delegovanie a vyrovnanosť zodpovednosti a právomocí, predovšetkým posilňovanie zodpovednosti je veľmi motivujúce.
- 4) participácia – možnosť podieľať sa pri rozhodovaní a vedení v pracovných tímoch.
- 5) informovanosť – súvisí s potrebou istoty, pretože človek potrebuje včas vedieť, čo sa deje a tým sa organizácia vyhne šumom, nepravdivým informáciám.
- 6) štýl vedenia – závisí od osobnosti vedúceho, všeobecne je motivačné pozitívne vnímanie osobnosti vedúceho.
- 7) vedľajšie výhody – benefity – ide o podmienky pre rekreáciu zamestnancov, služby hradené organizáciou, výhodná pracovná doba a podobne.
- 8) sociálne výhody - sociálny program firmy, doprav do zamestnania, firemné akcie pre zamestnancov a príslušníkov rodiny.
- 9) imidž organizácie – povesť a meno organizácie v spoločnosti, vzťah k riešeniu problémov, ktorá ovplyvňuje lojalitu k organizácií.
- 10) vzťahy na pracovisku – atmosféra, klíma a kultúra v danej organizácií.
- 11) možnosť osobného rozvoja – možnosť zamestnanca pracovne postúpiť, mať kariérne poradenstvo.
- 12) systém odmeňovania – spravodlivosť, včasnosť odmien, platový postup.

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

Výskum Ritchieho a Martina, ktorí urobili výskum na manažéroch a iných profesiách, kde zistili, že podobné motivačné zložky majú rovnaké profesie ľudí, no rozdiely nájdeme medzi príslušníkmi rovnakých národov. To znamená, že vďaka výsledkom tohto merania by mali vedieť manažéri vhodne zvoliť motivačné nástroje pre jednotlivých zamestnancov v podnikoch (Dědina, Odcházal, 2007, s. 66). Motivačné faktory môžu byť podľa Stýbla a kolektívu (2007, s. 115) rôzne v závislosti od veku, rodovej príslušnosti alebo pracovnej pozície. V tabuľke môžeme vidieť rozdielne poradie motivačných faktorov zamestnancov a manažérov/nadriadených:

Tab. 1 Porovnanie pracovných pozícií

<i>Robotníci</i>	<i>Manažéri, nadriadení</i>
1. Zaujímavá práca	1. Mzda
2. Pochvala a ocenenie vykonanej práce	2. Pracovná istota
3. Pocit byť pri veciach	3. Možnosť kariérneho rastu
4. Pracovná istota	4. Pracovné podmienky
5. Mzda	5. Zaujímavá práca
6. Lojalita manažérov	6. Lojalita zamestnancov
7. Možnosť kariérneho rastu	7. Medziľudské vzťahy a komunikácia
8. Dobré pracovné podmienky	8. Pochvala a ocenenie vykonanej práce
9. Medziľudské vzťahy a komunikácia	9. Pomoc pri riešení osobných problémov
10. Pomoc pri riešení osobných problémov	10. Pocit byť pri veciach

Prostriedky pre motiváciu zamestnancov sú podľa Berryovej (2009, s. 300) :

- Stimulácie platom – zamestnancov možno stimulovať k výkonu finančnými odmenami. Môže ísť o odmeny ako peniaze, tovar, služby alebo osobité výhody. Prínos takýchto programov sa odrazil v produktivite, v dochádzke a v pracovnom tempe. Plány stimulácie vychádzajú z teórií zdôrazňujúcich význam peňazí a vonkajších odmien.
- Redizajn práce – účelom je obohatenie práce, aby bola zaujímavejšia a vnútorne uspokojivá. Práca môže byť rozšírená horizontálne a vertikálne. Horizontálne – pridávanie niektorých činností, aby nebola práca monotónna a jednotvárna. Vertikálne

- zamestnanec má možnosť spolupodieľať sa pri rozhodovaní pri vykonávaní práce. Redizajn práce je podložený teóriou na podnecovaní vnútornej spokojnosti.
- Modifikácia správania – vznikli v podnikoch za účelom zdokonalenia interpersonálnych zručností uchádzačov o zamestnanie. Ide napríklad o kupóny, ktoré si môžu zamestnanci vymeniť za tovar alebo služby. Programy modifikácie správania vychádzajú z teórie posilnenia a na dosiahnutie požadovaného správania musia poskytovať odmeny.

2.4.1 Hmotná motivácia zamestnancov

Hmotná motivácia je podstatným bodom pre všetkých ľudí, zvlášť zamestnancov s nižšou životnou úrovňou. Ak rastie životná úroveň človeka, potom sa môžu meniť aj jeho vyššie potreby. Porvazník (2011, s. 305) uvádza niekoľko princípov metód hmotnej motivácie zamestnancov vo firmách:

- stimulujúcu základnú mzdu, osobné ohodnotenie, pravidelné zvyšovanie platu, odmeny a prémie, podiely na zisku, zamestnanecké akcie, 13. resp. 14. plat, odmena za nevymeškanie z fondu pracovnej doby z dôvodu choroby.

Peňažné odmeňovanie na základe mzdy alebo platu je faktorom, ktorý je najviac zvýrazňovaný v pracovnom procese. Mzda je vonkajší podnet a najrýchlejšie a transformuje na motív teda vnútorný podnet. Výška mzdy však takmer nikdy nefunguje ako dlhodobý účinný a hlavný motivačný faktor, ale ako subjektívny pocit nedostatočného finančného ohodnotenia. *„Peňažné odmeňovanie zahŕňa otázky - primeranosť výšky mzdy k pracovným výkonom, pravidelnosť vyplácania mzdy, výška mzdy porovnateľná s konkurenčnými firmami, mzdová diferenciácia, vnútorná štruktúra celkovej odmeny, transparentnosť a spravodlivosť systému odmeňovania“* (<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm>).

- návštevy lekára, ošetrovanie člena rodiny, sprevádzanie dieťaťa, rodiča k lekárovi, úhrada náhrady za zvyšovanie kvalifikácie, preplatenie študijného voľna, poskytovanie pôžičiek, úhrada nákladov za životné poistenie,
- služobný automobil aj na súkromné účely, platenie telefónnych účtov, úhrada nákladov za pracovný odev, bundy, vesty a i., pozvania na slávnostný pracovný obed alebo večeru,

- zamestnanecké výhody teda forma dodatočného odmeňovania. Obvykle nie sú viazané na výkon zamestnanca, závisia od postavenia zamestnancov v podniku, dĺžku zamestnania alebo zásluhy. Ich účelom je zvýšenie motivácie k vyššiemu výkonu a zvýšenie spokojnosti. Ide o podnikové stravovanie, starostlivosť o zdravie, poistenie a pripoistenie, doplnkovú dovolenku, odmeny za počet rokov odpracovaných v podniku, pri odchode do dôchodku, kultúrne a športové podujatia, rekreácie, príspevok na dopravu do zamestnania a ďalšie (<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm>).

Podľa Armstronga (2009, s. 118) je systém odmeňovania ľudí nasledovný:

1. Vnútorne a nepenažné odmeny sú vytvorenie pracovných miest, kvalita pracovného života, rovnováha medzi pracovným a mimopracovným životom.
2. Vonkajšie peniažné odmeny - mzda, plat a zamestnanecké výhody.
3. Vonkajšie nepenažné odmeny - uznanie, ocenenie, spätná väzba.

Podľa Belohlávka a kolektívu (2003, s. 42-43) tvrdí, že motívy ľudí sú rôzne, no vedúci si myslia, že motiváciou zamestnancov sú peniaze. Mzda má značný význam, no nie je jediný prostriedok motivácie. Podľa Ružičku (2000, s. 106) je celkový neúspech v práci alebo v kariére človeka spôsobený niekoľkými spôsobmi, medzi ktoré zaraďujeme:

1. subjektívny neúspech – ide o negatívne hodnotenie a negatívne prežívanie človeka a na základe tohoto hodnotí priebeh a súčasný stav svojej práce,
2. objektívny neúspech – rozhodujúcim kritériom je sociálny stupeň, v ktorom sa človek nachádza a ďalším dôležitým kritériom je miera využitia osobnostných predpokladov, vlôh a miera hodnotenia osobnostného potenciálu,
3. prepojenie subjektívneho a objektívneho neúspechu.

Podľa Armstronga (2002, s. 627) bol vo Veľkej Británii výskum v odmeňovaní a plate zamestnancov na pozíciách manažérov. Prvý výskum hovoril o zvyšovaní platov, ktorí bol v priemere o 20,7 krát viac ako u ostatných zamestnancov a výskum pred 5 rokmi predtým hovoril o zvýšení platov v priemere o 15,7 krát viac (v USA je ešte vyšší). S výskumov teda vyplýva, že vrcholoví manažéri musia byť lepšie platení, pretože je po nich dopyt a ich práca je dôležitá. Keby sa latové podmienky neudržovali rovnako s konkurenčnými podnikmi, potom by každý podnik o takýchto pracovníkov ľahko prišiel.

2.4.2 Nehmotná motivácia zamestnancov

Podľa Porvazníka a kolektívu (2007, s. 307) je nehmotná motivácia motivačný podnet, ktorý nie je slabší ako hmotná stimulácia. Niektorí zamestnanci uprednostňujú nehmotné motívy, ktoré pôsobia na ich osobný život a majú dlhodobý efekt. V každej organizácii hrá dôležitú úlohu nehmotná motivácia, pretože pôsobí na efektívne prežitie človeka v okolitom prostredí. Môžeme povedať, že platí pravidlo, že čím je organizácia vyspelejšia, tým je aj väčšia škála využívaných metód a princípov nehmotnej stimulácie. Nehmotná motivácia znamená hodnoty ako humanita, dobro a krása. Pri motivovaní je potrebné, aby vedúci pracovník poznal aj nehmotné potreby ľudí. Ak má zamestnanec nízke a nevyhranené ciele, potom sa to môže odrážať aj na jeho výkone. Podľa Belohlávka a kolektívu (2003, s.43) rôzne typy ľudí dávajú prednosť rôznym motívom. Okrem peňazí je to aj osobné postavenie, pracovné prostriedky a výkon, priateľstvo, istota v zamestnaní, tvorivosť a samostatnosť. Podľa Vojtoviča a kolektívu (2013, s. 117) je najznámejšou formou nehmotnej motivácie je možnosť zvyšovania kvalifikácie a prístup k celoživotnému vzdelávaniu, účinná, bezkonfliktná a efektívna komunikácia, dobré pracovné podmienky a zdravé prostredie, dobré pracovné vzťahy a vysoká firemná kultúra, prejavovanie dôvery, pravidelné možnosti postupu, spoločenský význam práce, produktov a firmy, imidž, a goodwill firmy, vhodná lokalita firmy z hľadiska dochádzky a životného prostredia, udeľovanie pochvál a uznaní, pružný pracovný čas. Podľa Porvazníka a kolektívu (2007, s. 308) sú ďalšími doplnujúcimi formami nehmotnej motivácie zamestnancov:

- dobré pracovné vzťahy, firemná kultúra - sú východiskom pre pravidlá správania sa zamestnancov podniku, určenie hodnôt podniku,
- prejavovanie dôvery,
- uprednostňovanie vlastných zamestnancov pri postupoch a pravidelné možnosti postup - možnosť pracovného postupu, kariéry a ďalšieho vzdelávania je dôležitá predovšetkým pre vysokokvalifikovaných zamestnancov a manažérov. Zamestnanci sú tak viac motivovaní a napĺňaním svojich profesijných cieľov prispievajú aj k dosahovaniu stanovených cieľov podniku (<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm>),
- starostlivosť o nových pracovníkov,
- spoločenský význam práce, produktov firmy,

- možnosti a podmienky pracovného oddychu.

2.5 Demotivačné faktory zamestnancov

Podľa Rychtařikovej (2008, s. 37) je motivujúca kritika významným prvkom v procese učenia sa človeka. Ak chceme u človeka niečo dosiahnuť, tak potom musíme zmeniť jeho postoj k chybám. Chyby by sme nemali tolerovať, ale takisto by sme nemali s človekom zaobchádzať ako s dieťaťom. Ak sa nezbavíme predsudkov z a strachu z chýb, potom bude pre nás ťažké prijímať kritiku. Prínosom kritiky je teda rozvoj a rast zamestnanca a zvýšenie jeho motivácie, zvýšenie pracovného výkonu jednotlivca či tímu. Podľa Vetrákovej a kolektívu (2001, s. 110) sú demotivačné faktory motivácie každodenné udalosti a vplyvy, ktoré zamestnancov frustrujú a vďaka nim klesá ich energia v pracovnej činnosti. Demotivačné faktory podkopávajú pracovnú morálku a potom kreatívni a talentovaní ľudia nepracujú. Spúšťajú negatívne emócie, vyvolávajú negatívne správanie – frustrácia, absencia, pomalosť, nevyužitie pracovnej doby, kritika manažérov, krádeže, konflikty, násilie a iné. Podľa Povrazníka (2011, s. 309) sú prejavy nízkej motivácie zamestnancov nasledujúce príklady:

- presné dodržiavanie pracovného času, nezostávajú dlhšie,
- nové úlohy zamestnanci prijímajú s nevôľou,
- často si zariaďujú „niečo mimo zamestnania“,
- nevyjadrujú sa k daniu vo firme, nechcú už nič riešiť ani zlepšovať,
- pasívne prijímajú inštrukcie a úlohy plnia bez akejkoľvek ďalšej iniciatívy.

Najčastejšie príčiny chýbajúcej motivácie a motivačné bariéry sú:

- a) vonkajšie – charakter práce, negatívne pôsobiace prostredie organizácie, sociálna atmosféra v organizácii, štýl vedenia, nevhodné správanie, neriešenie problémov, nesprávny systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov,
- b) vnútorné – nesúlad medzi osobnými záujmami a potrebami človeka s obsahom práce v organizácii, nepripravenosť na plnenie úloh, nezvládanie osobných problémov (ekonomických alebo vzťahových).

K najvýznamnejším demotivačným faktorom podľa Vetrákovej a kolektívu (2001, s. 110) patrí:

1. Podniková politika – súťaž o moc, vplyv či priazeň šéfov, služobný postup, úspech a neúspechy.

2. Rozporuplné očakávania – zamestnanci často plytvajú energiou na dosiahnutie nesprávnych výsledkov.
3. Neproduktívne porady – vyčerpávajúce porady.
4. Pokrytectvo – ak zamestnávateľ povie zamestnancovi, že mu dôveruje no v skutočnosti chce, aby si od neho pýtal dovoľenie a radu, z čoho môže byť zamestnanec frustrovaný.
5. Neustále bezúčelné zmeny – nerozumné a nepochopené zmeny na poslednú chvíľku, čo môže mať za následok nedostatočnú stratégiu, nekvalifikovanosť zamestnancov a neuspokojivé plánovanie. Zmena môže byť vysoko motivujúca, ak je cieľovo orientovaná, dobre naplánovaná a ak sa o nej komunikuje. Zamestnanci by mali vedieť, prečo je zmena nutná a či sa ich to dotkne.
6. Utajovanie alebo zadržovanie informácií – zlá informácia podporuje neistotu, obavy a nevedomosť. Potrebné informácie by zamestnávateľ mal v reálnom čase posunúť zamestnancom.
7. Nízka kvalita práce – ak robia ľudia prácu nízkej kvality a potom strácajú hrdosť. Preto by mali byť zamestnanci zapojení do stanovenia cieľov a zlepšovaniu stavu organizácie (Vetráková a kol., 2001, s. 111).

2.6 Prehľad slovenskej a zahraničnej literatúry

V nasledujúcej kapitole chceme poukázať na najdôležitejšie publikácie, z ktorých sme vychádzali pri písaní teoretickej časti diplomovej práce. V prvej kapitole sme definovali základné pojmy, ktoré definujú rôzni autori. Slovenskou autorkou je Seková Mária a jej kolektív (2013), ktorí venovali pozornosť manažmentu, ľuďom v organizáciách a organizačnej kultúre. Definovali teórie motivácie, motiváciu s výkonnosťou zamestnanca či stratégie a programy motivácie. Významným českým autorom je Ján Porvazník, ktorý sa zoberal celým manažmentom od koreňov, vznik, vývoj až po predmet manažmentu. Vymedzil pojem motivácia, predstaviteľov teórií motivácie a rozdelil princípy a metódy zamestnancov na hmotnú a nehmotnú motiváciu. Druhým významným autorom je Sergej Vojtovič a kolektív, ktorí rozoberali personálny manažment v organizáciách prostredníctvom úloh personálneho manažmentu, analýzy a opisu pracovného miesta, získavanie pracovníkov, výber pracovníkov prijímania a adaptácia zamestnancov, rozvoj a vzdelávanie zamestnancov v organizáciách, motivácií zamestnancov, hodnotením pracovného výkonu, odmeňovaníu a sociálnej starostlivosti o zamestnancov a nakoniec ukončeniu pracovného pomeru. Osobitnú

pozornosť venovali aj metódam a nástrojom personálneho manažmentu. Ďalším významným autorom je Július Alexy a kolektív, ktorí sa podrobne venovali motivácií a stimulácií. Objasnili vznik samotnej motivácie, ďalej vysvetlili aké sú zdroje motivácie. Sú to potreby, postoje, aspirácie, hodnoty a záujmy. Vyzdvihli motiváciu k práci a motiváciu pri riadení človeka v práci. Čo sa týka motivácie človeka, správania a psychických javov jednotlivé objasnenia pojmov nám vysvetľuje Boroš (1995). Vymedzil jednotlivé pojmy motivácie, charakterizoval zdroje motivácie a ich meranie. Motivácia má súvis aj so psychickou záťažou človeka, so stresom, neuspokojením potrieb či konfliktov.

Významným zahraničným autorom je Michael Armstrong, ktorý sa vo svojich niekoľkých publikáciách venoval riadeniu ľudských zdrojov, stratégiám riadenia ľudských zdrojov, správaniu v organizácií, práci a zamestnávaniu ľudí, organizácií a pracovným miestami, miestami riadenia, odmeňovaním zamestnancov, zamestnaneckými vzťahmi, ochranou zdravia a bezpečnosťou pri práci. pozornosť venoval motivácií a konkrétne jej procesu, typom motivácie, teóriám motivácie, teóriám zameraných na obsah a na proces, vzťahmi medzi motiváciou a výkonom, motiváciou a peniazmi, motivačné stratégie.

Lilly Berryová je anglickou autorkou, ktorá sa venovala oblasti psychológie na pracovisku. Zaujala ju motivácia súvisiaca s výkonom človeka. Jej výklad takisto spočíval v motivačných teóriách potrieb, v objasnení kognitívnych teórií motivácie. Zdôvodnila aká je motivácia dôležitá v práci, v čom spočívajú motivačné programy a motivačné stratégie, ktoré sú potrebné v spoločnosti a ktoré sme v našej druhej kapitole uviedli.

3 Empirická časť

3.1 Predmet a ciele výskumu

Predmetom diplomovej práce je charakteristika systému motivácie zamestnancov. Hlavným cieľom diplomovej práce je vymedzenie podstaty motivácie zamestnancov v spoločnosti PSL, a.s.

Čiastkovými cieľmi výskumu diplomovej práce bolo:

- zistiť, aké sú názory zamestnancov pracujúcich v spoločnosti PSL, a.s. na motiváciu,
- zistiť názory zamestnancov pracujúcich v spoločnosti PSL, a.s. na motiváciu z hľadiska rodovej príslušnosti,
- zistiť názory zamestnancov pracujúcich v spoločnosti PSL, a.s. na motiváciu z hľadiska pracovnej pozície,
- aká je miera spokojnosti zamestnancov s motivačnými výhodami (benefitmi) v spoločnosti PSL, a.s. (informovanosť, motivačný program a i.)
- zistiť názory zamestnancov na hmotnú a nehmotnú motiváciu spoločnosti PSL, a.s.
- interpretovať zistené výsledky a navrhnúť zlepšenie motivačného programu v spoločnosti PSL, a.s.

3.2 Výskumné otázky

V diplomovej práci sme sa zaoberali vymedzením motivácie zamestnancov v spoločnosti PSL, a.s. a nasledujúcimi výskumnými otázkami:

1. Aké sú názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s.?
2. Aké sú názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s. z hľadiska rodovej príslušnosti?
3. Aké sú názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s. z hľadiska ich pracovnej pozície?
4. Aká je miera spokojnosti zamestnancov pracujúcich v spoločnosti PSL, a.s. s motivačnými benefitmi?
5. Aké sú názory zamestnancov na hmotnú a na nehmotnú motiváciu v spoločnosti PSL, a.s.?

V našej empirickej časti si nebudeme stanovovať hypotézy. Naš kvantitatívny výskum je deskriptívny, to znamená, že opíšeme názory zamestnancov na celkovú motiváciu v podniku. „*Je dôležité vedieť, že vedecké hypotézy sa dajú formulovať len pre relačné a kauzálne výskumné problémy, nikdy nie pre deskriptívne výskumné problémy. Hypotéza je totiž predpoveď o vzťahu medzi dvomi činiteľmi (premennými)*” (Gavora, 2008, s. 56).

3.3 Charakteristika výskumného súboru a lokality

Výskum sme realizovali náhodným výberom na vzorke 500 zamestnancov. Išlo o zamestnancov spoločnosti PSL, a.s. v Považskej Bystrici. Dotazníky sme osobne doručili do firmy PSL, a.s., kde ich zamestnanci postupne vyplnili. Dotazník bol respondentom odovzdaný v tlačenej podobe všetkým pracujúcim zamestnancom (638 zamestnancov), boli oboznámení s účelom dotazníka a následného spracovania a bola im zaručená anonymita. Dotazník je uvedený v prílohách (príloha A).

3.3.1 Vznik a história spoločnosti PSL, a.s.

Spoločnosť PSL, a.s. bola založená v máji v roku 1995 po období privatizácie a reštrukturalizácie bývalých Považských strojární. PSL, a.s. patrí v regióne strednej a východnej Európy k jedným z najvýznamnejších výrobcov štandardných a špeciálnych ložísk s dlhoročnou tradíciou. Je súčasťou nadnárodného koncernu Thyssen Krupp sa a stala sa majetkom zahraničných investorov. Hlavný výrobný program predstavuje výrobu štandardných a špeciálne valivových ložísk, ktoré sa prostredníctvom spoločnosti v USA, Nemecku a Rusku exportujú do celého sveta. Medzi najvýznamnejších zákazníkov patria Defontainw, Liebherr, Bosh Rexroth, Cliperwind a použitie ložísk z ponúkaného sortimentu je potrebné v lesných a stavebných strojoch, v automobilovom priemysle a v oblasti využívania prírodných zdrojov – veterné elektrárne.

Výroba je realizovaná v technologickom reťazci, ktorý garantuje vysoký stupeň kvality a zahŕňa procesy – sústruženie, vŕtanie, výroba ozrubenia, frézovanie, brúsenie, tepelné spracovanie (kalenie) a montáž. Firma PSL, a.s má vybudovaný a zavedený systém riadenie bezpečnosti kvality podľa ISO 9001 v procese vývoja, výroby nákupu, predaja až po servis a poradenské služby. V súčasnosti má spoločnosť PSL, a.s. dve výrobné prevádzky:

1. výroba sériových – malorozmerových ložísk

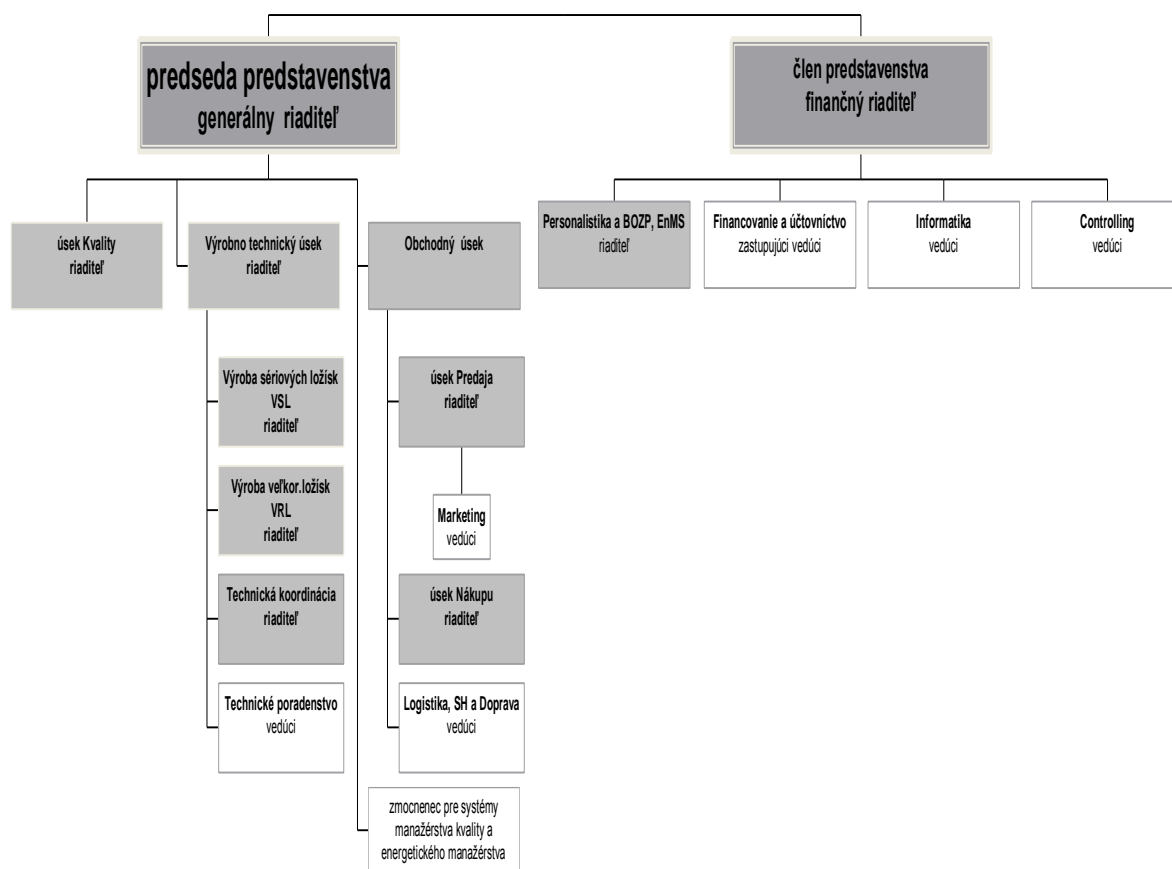
2. výroba veľkorozmerových – špeciálnych ložísk.

V spoločnosti PSL, a.s. pracovalo v marci 2017 638 zamestnancov. Zamestnanci pracujú v nepretržitej a trojzmennej prevádzke v závislosti od pracovného zaradenia.

Firma PSL, a.s. vyrába široký sortiment kuželíkových, valčekových a súdkových ložísk jednoradových, dvojradových a viacradových počínajúc veľkosťou vnútorného priemeru 120 mm u kuželíkových ložísk až po vonkajší priemer 2200 mm. Výrobný sortiment sa neustále dopĺňa podľa požiadaviek trhu. Ďalej sa vyrábajú otoče čiže veľkorozmerné ložiská. Jednoduchá montáž, nenáročná údržba a spoľahlivosť prevádzky sú vlastnosti, ktoré umožňujú neustále rozširovať spektrum použitia týchto ložísk vo všetkých oblastiach priemyslu.

3.3.2 Vedenie spoločnosti PSL, a.s.

Organizačnú štruktúru spoločnosti PSL, a.s. tvorí usporiadaný systém organizačných jednotiek podniku. Navzájom sú prepojené vzťahmi nadradenosti a podradenosti. Každá štruktúra určuje fungovanie organizácie, a tak vytvára systém motivácie ľudí.



Obr. 3 Organizačná štruktúra spoločnosti PSL, a.s.

Vedenie spoločnosti PSL, a.s. tvorí predseda predstavenstva, pod ktorý patrí úsek kvality, výrobnotechnický úsek a obchodný úsek. Tieto úseky tvoria ďalšie útvary podľa obrázka 2. Okrem predsedu predstavenstva tvorí hierarchiu podniku aj člen predstavenstva, po ktorého patrí personalistika, financie, informatika a controlling.

3.3.3 Motivačný program a starostlivosť o zamestnancov

V rámci sociálneho programu majú zamestnanci PSL, a.s. možnosť využiť bohatú ponuku kultúrnych a športových aktivít – ľadová plocha na zimnom štadióne, krytá plaváreň, stolný tenis a posilňovňa vo vymedzených hodinách. V rámci kultúrnych a spoločenských aktivít ide o aktivity pre zamestnancov a ich deti ako Stretnutie s Mikulášom, Deň detí, Medzinárodný deň žien a Team building day. Zamestnancom je každý rok ponúkaná ambulantná kúpeľná liečba, formou kombinácie rehabilitačných procedúr v Kúpeľoch Nimnica alebo v Spa Afrodite v Rajeckých Tepliciach. V ponuke sú poukazy v rozličných hodnotách – procedúry, wellness, masáže, vstup do soľnej jaskyne, inhalácie a iné. Zamestnanci si za ne zaplatia odvody a daň zo sumy poukazu, ktorá je zaplatená zo sociálneho fondu. Zamestnancom je ponúknutá pracovná zdravotná služba, ktorá poskytuje odborné služby pri zabezpečovaní ochrany zdravia zamestnancov pri práci. Zabezpečuje primárnu starostlivosť o zdravie zamestnancov na pracovisku, pričom jej hlavným cieľom je prevencia chorôb z povolania a pracovných úrazov a udržanie pracovnej a funkčnej spôsobilosti zamestnancov. Je odborným poradcom spoločnosti PSL, a.s. pri tvorbe zdravého pracovného prostredia v záujme dosiahnutia, čo najlepšieho stavu zdravia zamestnancov. Každý utorok v čase od 12:30 do 13:30 ordinuje v priestoroch firmy MUDr. Koiš, u ktorého sa môžu dať vyšetriť aj tí zamestnanci, ktorí sú prihlásení k inému obvodnému lekárovi.

3.4 Výskumné metódy a získavanie údajov

Na vypracovanie empirickej časti našej diplomovej práce sme pre zber informácií zvolili ako nástroj merania kvantitatívny dotazník a vychádzali sme z teoretickej časti diplomovej práce. Podľa Gavoru (2008, s. 122) je dotazník určený na hromadné získavanie údajov. Dotazník je najčastejšie používaná výskumná metóda, pretože sa uplatňuje predovšetkým na hromadný zber údajov od respondentov. Dotazník je preto považovaný za ekonomický nástroj zberu dát. Pomocou dotazníka vieme získať veľké množstvo informácií

od respondentov v pomerne krátkom čase. Jednotlivé prvky v dotazníku voláme dotazníkové otázky, alebo dotazníkové položky (Gavora, 2008, s. 122).

Kvantitatívny dotazník tvorilo 12 otázok z oblasti motivácie. Pri jednotlivých otázkach sme sa inšpirovali rôznymi autormi Armstrong (2002), Vojtovič a kolektív (2013), Seková (2013). Keďže išlo o veľký podnik zvolili sme dotazník s polouzatvorenými a škálovacími otázkami. Dotazník bol zostavený z presne štruktúrovaných otázok a bol určený pre zamestnancov spoločnosti PSL, a.s. Niektoré dotazníkové otázky sú z vlastnej konštrukcie. Otázka č. 1 a 2 boli klasifikačné otázky, ktoré nám slúžili na určenie rodovej príslušnosti a pracovnej pozície zamestnancov spoločnosti PSL, a.s. Otázky č. 3 a 4 boli polouzatvorené to znamená, že respondentom bola ponúknutá odpoveď, kde si vybrali jednu z ponúkaných možností. Ďalším druhom otázok boli škálovacie otázky č. 5, 6, 10 a 11, kde sme respondentom s ponúkli výroky, ku ktorým mali vyjadriť svoju mieru spokojnosti, resp. mieru spokojnosti na škále 1-5. Otázky v dotazníku č. 7, 8 a 9 boli popouzavreté a respondenti ich vyplňali formou krúžkovania jednej z možností.

3.5 Spôsob spracovania dát

Na vyhodnotenie dotazníkového prieskumu a na spracovanie odpovedí boli použité nasledovné metódy:

- a) metóda triedenia kvalitatívnych štatistických znakov – metóda nám umožnila vytvoriť prehľadné tabuľky s absolútnym a relatívnym vyjadrením počtu odpovedí,
- b) škálovacia metóda - slúži na zistenie intenzity prostredníctvom určenia polohy na škále. Konkrétne išlo o likertove škály, kde bola škála chápaná ako kontinuum a počítala sa priemer odpovedí. Najprv sa zistilo koľko ľudí zvolilo jednotlivé odpovede (frekvencia odpovedí) na škále od 1 do 5, ďalším krokom bolo pridanie hodnoty jednotlivým polohám na škále, pričom škále 1 - *úplne spokojný* bola pridelená hodnota 1, škále 2 - *čiastočne spokojný* bola pridelená hodnota 2, škále 3 - *ani spokojný, ani nespokojný* bola pridelená hodnota 3, škále 4 - *čiastočne nespokojný* bola priradená hodnota 4 a nakoniec škále 5 - *úplne nespokojný* pridelená hodnota 5. Jednotlivé frekvencie odpovedí sme potom vynásobia počtom zvolených odpovedí. Na získanie priemeru odpovedí na daný výrok sa tento súčet vydělí počtom zamestnancov. Výsledná hodnota určovala názor zamestnancov na škále od 1 do 5.

Pričom platilo, že čím nižšie skóre, tým je človek viac spokojný, a naopak čím vyššie skóre tým menej spokojný s ponúknutou možnosťou.

3.6 Analýza a interpretácia získaných dát

Kvantitatívny dotazníka ako nástroj nášho merania sa uskutočnil na vzorke 500 respondentov – zamestnancov spoločnosti PSL, a.s. v marci 2017. Následným spracovaním odpovedí zamestnancov sme zostavili tabuľky, ktoré nám ilustrujú situáciu v spoločnosti PSL, a.s. Na začiatku si uvedieme základné informácie o respondentoch, ktoré sme získali prostredníctvom klasifikačných otázok č. 1 a 2 v dotazníku.

Tab. 2 Rodová príslušnosť zamestnancov spoločnosti PSL, a.s.

Rodová príslušnosť	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
Muži	320	64%
Ženy	180	36%
SPOLU	500	100%

Na náš kvantitatívny dotazník nám poskytli svoje odpovede ženy v počte 180, čo z celkového počtu opýtaných predstavuje 36 % a najpočetnejšia skupina mužov v počte 320, ktorí tvoria až 64 % všetkých opýtaných z celkového počtu 500 zamestnancov, čo uvádza tabuľka 2.

Tab. 3 Pracovná pozícia zamestnancov spoločnosti PSL, a.s.

Pracovná pozícia	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
robotník	448	89,6%
manažér	5	1%
administratívny zamestnanec	47	9,4%
iné	0	0,0%
SPOLU	500	100%

Tabuľka 3 nám poskytuje doplňujúce informácie o pracovnej pozícií zamestnancov v spoločnosti PSL, a.s. Najpočetnejšou pracovnou pozíciou v podniku je robotník (montáž výroba, kontrola, expedícia tovaru, práca pri stroji – operátori CNC, brúsiči, zvarači, sústružníci a i.) , čo predstavuje 89,6%. Druhou skupinou sú administratívni pracovníci, kde môžeme zaradiť zamestnancov sekretariátu, personálneho oddelenia, marketingu, ekonomického oddelenia a tvoria 9,4% z celkového počtu a iba 1% tvoria manažéri podniku PSL, a.s.

Tab. 4 Pracovná pozícia zamestnancov - rodová príslušnosť

Pracovná pozícia	ŽENY		MUŽI	
	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
robotník	148	29,6%	300	60%
manažér	0	0%	5	1%
administratívny zamestnanec	32	6,4%	15	3%
iné	0	0%	0	0%
SPOLU	180	36%	320	64%

Podľa tabuľky 4 má najväčšie zastúpenie u žien mala pracovná pozícia robotník, a to 29,6% teda ženy pracujúce vo výrobe, kontrole, na montáži. Druhou pozíciou u žien je administratívna zamestnankyňa, ktorá predstavovala 6,4 %. Žiadne ženské zastúpenie nemala pozícia manažér, ktorá nie je podľa dostupných informácií v spoločnosti PSL, a.s. ženami obsadená. Pozícia iné nebola zastúpená, preto ju už nebudeme naďalej uvádzať.

Rovnako ako u žien (29,6%) malo najväčšie zastúpenie u mužov pracovná pozícia robotník, čo predstavovalo 60% z celkového počtu zamestnancov, druhou pozíciou boli administratívni zamestnanci, ktorí predstavovali len 3%. Pozícia manažér je v podniku obsadená a na rozdiel od žien zastúpená u mužov iba 1%, tvoria ju zamestnanci obsadenie pozícií v oblasti personalistiky, financií a obchodu (tab. 4). Z uvedených informácií vyplýva, že podnik má výrazne zastúpenú pozíciu robotníka vo výrobe.

V súvislosti s výskumnou otázkou č. 1, ktorá znela: „Aké sú názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s.“ sme túto otázku sme v dotazníku skúmali v otázkach dotazníka č. 3, 4 a 9. Posudzovali sme ako zamestnanci vnímajú celkovú motiváciu k práci v spoločnosti PSL, a.s., v ktorej pracujú.

Tab. 5 Aký je hlavný dôvod Vašej práce v spoločnosti PSL, a.s. ?

Aký je hlavný dôvod Vašej práce v spoločnosti PSL, a.s.?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
odborná kvalifikácia a dosiahnuté vzdelanie	246	49,2%
dobré meno a postavenie, ktoré firma na trhu má	114	22,8%
finančné ohodnotenie	138	27,6%
sociálny program	2	0,4%
SPOLU	500	100%

Podľa tabuľky 5 je najhlavnejším dôvodom zamestnancov pracovať v spoločnosti PSL, a.s. ich dosiahnutá odborná kvalifikácia a vzdelanie, čo uviedlo až 49,2% opýtaných. Môžeme teda konštatovať, že na pozíciu robotníka majú zamestnanci vyštudované strednú odbornú školu so zameraním alebo majú s prácou predchádzajúce skúsenosti a prax. Podľa zistení zamestnancov, hmotnú motiváciu teda finančné ohodnotenie ako hlavnú príčinu, prečo pracovať v podniku uviedlo 27,6% zamestnancov. Podľa 22,8% zamestnancov je dobré meno, prestíž a postavenie spoločnosti na trhu práce ich hlavným dôvodom, prečo pracovať v tomto podniku. Iba 0,4% ľudí uviedlo, že podnik má dobrý sociálny program.

Tab. 6 Čo pre Vás znamená Vaše zamestnanie, ktoré vykonávate?

Čo pre Vás znamená Vaše zamestnanie, ktoré vykonávate?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
spôsob získania peňažných prostriedkov pre živobytie	112	22,4 %
seberealizácia, rozvoj kariéry	228	45,6 %
oblíbená činnosť, ktorú robím rád/a baví ma	149	29,8 %
činnosť, ktorá mi vo väčšej miere spôsobuje starosti	11	2,2 %
SPOLU	500	100 %

Z tabuľky 6 vyplýva, že na dotazníkovú otázku č. 4, čo pre zamestnancov znamená ich práca odpovedali zamestnanci tak, že pre 45,6% z nich je práca forma seberealizácie a osobného rozvoja a ich kariéry, čo je podľa Maslowovej hierarchie potrieb najvyšší stupeň v hodnotovej orientácii človeka. Ďalej 29,8% zamestnancov uviedlo, že svoju prácu považujú za oblíbenú činnosť. Na treťom mieste je podľa 22,4% respondentov prvá možnosť, kedy práca pre nich znamená spôsob, vďaka ktorému si zabezpečia živobytie – teda peňažné prostriedky. Iba 2,2% zamestnancov uviedlo, že práca je podľa nich činnosť, ktorá mi vo väčšej miere spôsobuje starosti.

Tab. 7 Akým spôsobom Vás nadriadený motivuje k práci?

Akým spôsobom Vás nadriadený motivuje k práci?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
finančnou odmenou za vykonanú prácu – príplatky, odmeny	190	38%
slovným hodnotením – pochvalou	65	13%
vytváraním priateľskej atmosféry a vytváraním dobrých vzťahov	190	38%
kritikou	55	11%
SPOLU	500	100%

V dotazníkovej otázke č. 9 sme u zamestnancov zisťovali, akým ich spôsobom nadriadený motivuje k práci (tabuľka 7). Zistili sme, že 38% zamestnancov uviedlo hmotnú motiváciu, a to finančnou odmenou za vykonanú prácu (napríklad príplatky, odmeny, 13-ty, 14-ty plat) a rovnako nehmotnou motiváciou, kde aj 38% zamestnancov považuje priateľskú atmosféru a vytváraním dobrých vzťahov za rovnako dôležitú. Slovná pochvala a pozitívne hodnotenie uviedlo 13% opýtaných a iba 11% opýtaných uviedlo, že ich nadriadený motivuje k práci takým spôsobom, že ich kritizuje.

V našej druhej výskumnej otázke, ktorá znela: „Aké sú názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s. z hľadiska rodovej príslušnosti?“ sme si rozdelili zamestnancov podľa pohlavia a zistili sme tak celkovú rozdielnosť odpovedí na vybrané dotazníkové otázky č. 3 a 4.

Tab. 8 Aký je hlavný dôvod Vašej práce v spoločnosti PSL, a. s? - rodová príslušnosť

Aký je hlavný dôvod Vašej práce v spoločnosti PSL, a. s?	ŽENY		MUŽI	
	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
odborná kvalifikácia a dosiahnuté vzdelanie	84	46,67%	162	50,63%
dobré meno a postavenie, ktoré firma na trhu má	42	23,33%	72	22,5%
finančné ohodnotenie	54	30%	84	26,24%
sociálny program	0	0%	2	0,63%
SPOLU	180	100%	320	100%

Podľa tabuľky 8 je u 46,67% žien a 50,63% mužov hlavným dôvodom pracovať v podniku odborná kvalifikácia, 30% žien a 26,24% mužov uviedlo finančné ohodnotenia ako hlavnú príčinu, prečo pracovať v tejto firme. Dobré meno podniku uviedlo 23,33% žien a 22,5% mužov. Možnosť sociálny program uviedlo 0,63% mužov a ženy túto možnosť neuviedli.

Tab. 9 Akým spôsobom Vás nadriadený motivuje k práci?- rodová príslušnosť

Akým spôsobom Vás nadriadený motivuje k práci?	ŽENY		MUŽI	
	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
finančnou odmenou za vykonanú prácu – príplatky, odmeny,	36	20%	154	48,13%
slovným hodnotením – pochvalou,	36	20%	29	9,06%
vytváraním priateľskej atmosféry a vytváraním dobrých vzťahov,	96	53,33%	94	29,38%
kritikou	12	6,67%	43	13,44%
SPOLU	180	100%	320	100%

Z tabuľky 9 vyplýva, že ženy najviac motivuje atmosféra a dobré vzťahy na pracovisku, čo uviedlo 53,33% žien a najpočetnejšia odpoveď u mužov bola finančná odmena, čo uviedlo 48,13% mužov. Rovnaký počet žien (20%) uviedlo dve možnosti finančná odmena a slovné hodnotenie. 29,38% mužov uviedlo, že ich nadriadený motivuje vytvorením priateľskej atmosféry a dobrých vzťahov na pracovisku. Naopak iba 6,67% žien a 13,44% mužov je v práci motivované kritikou nadriadeného.

Ďalšia naša výskumná otázka č. 3 znela: „Aké sú názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s. z hľadiska ich pracovnej pozície?“ Túto otázku sme v dotazníku rovnako skúmali v položke č. 3 a č. 4, kde sme si rozdelili zamestnancov do troch skupín podľa pracovnej pozície a ich vyjadrenia sme porovnali, čo uvádza tabuľka 10.

Tab. 10 Dôvod práce v spoločnosti PSL, a.s. - pracovná pozícia

Aký je hlavný dôvod Vašej práce v spoločnosti PSL, a. s.?	robotník		manažér		administratívny zamestnanec	
	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
odborná kvalifikácia a dosiahnuté vzdelanie	226	50,67%	4	80%	15	31,9%
dobré meno a postavenie, ktoré firma na trhu má	98	21,87%	1	20%	15	31,9%
finančné ohodnotenie	122	27,01%	0	0%	17	36,2%
sociálny program	2	0,45%	0	0%	0	0%
SPOLU	448	100%	5	100%	47	100%

Podľa tabuľky 10 je hlavným dôvodom, prečo polovica 50,67% robotníkov a 80% manažérov pracujú v podniku je ich odborná kvalifikácia, teda vyštudovanie v odbore a u manažérov vysokoškolské vzdelanie. Pre 36,2 % administratívnych pracovníkov je hlavným dôvodom primerané finančné ohodnotenie, a naopak odborná kvalifikácia a dobré meno podniku uviedlo rovnako pri oboch možnostiach - 31,9% zamestnancov. Hmotnú motiváciu – finančné ohodnotenie ako hlavnú príčinu pracovať v spoločnosti PSL, a.s. uviedlo 27,01% robotníkov, no manažéri túto možnosť vôbec neuviedli, keďže uviedli odbornú kvalifikáciu. Dobré meno podniku uviedlo 20% manažérov a 21,87% robotníkov. Možnosť sociálny program uviedlo iba 0,45% robotníkov.

Tab. 11 Čo pre Vás znamená Vaše zamestnanie, ktoré vykonávate? - pracovná pozícia

Čo pre Vás znamená Vaše zamestnanie, ktoré vykonávate?	robotník		manažér		administratívny zamestnanec	
	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
spôsob získania peňažných prostriedkov pre živobytie	103	23%	1	20%	8	17%
sebarealizácia, rozvoj kariéry	195	43,5%	4	80%	29	61,7%
obľúbená činnosť, ktorú robím rád/a a baví ma	139	31,1%	0	0%	10	21,3%
činnosť, ktorá mi vo väčšej miere spôsobuje starosti	11	2,4%	0	0%	0	0%
SPOLU	448	100%	5	100%	47	100%

Z uvedenej tabuľky 11 vyplýva, že z hľadiska pracovnej pozície malo u všetkých pracovných najväčšie zastúpenie možnosť sebarealizácia a rozvoj kariéry, čo uviedlo 43,5% robotníkov, 80% manažérov, 61,7% administratívnych pracovníkov. Podľa 2,4 % robotníkov práca znamená činnosť, ktorá im vo väčšej miere spôsobuje starosti. 20% manažérov a 17% administratívnych pracovníkov prevláda hmotná motivácia a svoju prácu považujú za spôsob získania peňažných prostriedkov pre živobytie.

V súvislosti z výskumnou otázkou č. 4 „Aká je miera spokojnosti zamestnancov pracujúcich v spoločnosti PSL, a.s. s motivačnými benefitmi?“ sme v otázke č. 5 a 6 zisťovali mieru spokojnosti zamestnancov prostredníctvom likertovej škály od 1-5 (1 - úplne spokojný, 2 - čiastočne spokojný, 3 - ani spokojný, ani nespokojný, 4 - čiastočne nespokojný, 5 - úplne nespokojný) s nasledujúcimi faktormi.

Tab. 12 Miera súhlasu, ktorá je podľa zamestnancov pri výkone práce najdôležitejšia

Vyjadrenie miery spokojnosti k nasledujúcim faktorom, ktoré zamestnanci považujú za dôležité:	Priemerné skóre
využitie kvalifikácie	2,35
možnosť kariérneho rastu	3,19
lojalita manažérov/vedúceho	2,17
medziľudské vzťahy a komunikácia	1,95
pracovné podmienky	2,49
pochvala, ocenenie a uznanie nadriadeným	2,75
zaujímavá práca	2,18
pracovná istota	2,60
pomoc pri riešení osobných problémov	2,80

Legenda: Položka: a) *využitie kvalifikácie* Vyjadrenie miery spokojnosti: 1 - úplne spokojný (71 zamestnancov x 1 =71), 2 - čiastočne spokojný, (220 zamestnancov x 2 =440), 3 - ani spokojný, ani nespokojný (174 zamestnancov x 3 =522), 4 - čiastočne nespokojný (30 zamestnancov x 4 =120), 5 - úplne nespokojný (5 zamestnancov x 5=25). Súčet: 71+440+522+120+25= 1178 : 500 (počet zamestnancov) = 2,35. Priemerná spokojnosť zamestnancov s výrokom *využitie kvalifikácie* je 2,35. Tento postup sme uplatnili aj pri ďalších položkách a v otázke č. 6 a v otázke č. 11, pričom platilo, že čím nižšie skóre, tým vyššia miera spokojnosti a naopak čím vyššie skóre, tým menšia miera spokojnosti.

Podľa priemerného skóre v tabuľke 12 je názor zamestnancov v podniku PSL, a.s. 1,95 (čiastočne spokojný), čo znamená, že zamestnanci považujú za najviac dôležité a teda najväčšiu spokojnosť uviedli v možnosti medziľudské vzťahy a komunikácia. Ako najmenej dôležité a najmenšiu spokojnosť zamestnanci uviedli v možnosti kariérneho rastu, čo v priemere predstavovalo 3,19 (ani spokojný, ani nespokojný).

Tab. 13 Vyjadrenie miery spokojnosti s tvrdeniami, ktoré podnik zamestnancom ponúka

Vyjadrenie miery spokojnosti s tvrdeniami, ktoré spoločnosť PSL, a.s. ponúka:	Priemerné skóre
možnosť zvyšovania kvalifikácie	2,27
bezkonfliktná a efektívna komunikácia	2,79
imidž a dobré meno firmy	2,23
dobré pracovné podmienky a zdravé prostredie	1,94
vhodná lokalita firmy z hľadiska dochádzky	2,17
udeľovanie pochvál a uznání od nadriadeného	2,45
pracovná istota	2,32
pomoc pri riešení osobných problémov	2,27

Mieru spokojnosti zamestnancov sme zisťovali v dotazníkovej otázke č. 6, kde sme uviedli jednotlivé tvrdenia, ktoré spoločnosť PSL,a.s. ponúka a podľa priemerného skóre v tabuľke 13 je najvyššia spokojnosť v podniku 1,94 (čiastočne spokojný), a to znamená, že zamestnanci sú najviac spokojní s dobrými pracovnými podmienkami a zdravým pracovným prostredím. Najmenej sú zamestnanci spokojní s celkovou komunikáciou v podniku, ktorá by mala byť bezkonfliktná a efektívna, čo v priemere predstavovalo 2,79 (ani spokojný, ani nespokojný). V tomto prípade by sme mali odporučiť zlepšenie v oblasti komunikácie, kde považujeme za dôležitý vzťah nadriadeného a podriadeného a takisto by mal zamestnanec vedieť aké ciele podnik v budúcnosti chce dosiahnuť.

Výskumnú otázku č. 5, ktorá bola nasledovná: „Aké sú názory zamestnancov na hmotnú a na nehmotnú motiváciu v spoločnosti PSL, a.s.“ sme zisťovali v otázke č. 7, kde sme zistili že väčšina ľudí sa prikláňa k hmotnej motivácii – plat, zvýšenie platu, odmeny.

Tab. 14 Ktorá z nasledujúcich možností pôsobí na Vás najviac motivačne?

Ktorá z nasledujúcich možností pôsobí na Vás najviac motivačne?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
stimulujúce finančné ohodnotenie	233	46,6%
preplatenie návštevy lekára, ošetrovanie člena rodiny, sprevádzanie dieťaťa	198	39,6%
benefity – služobný automobil, firemný telefón	37	7,4%
sociálny program firmy	32	6,4%
SPOLU	500	100%

Z tabuľky 14 vyplýva, že najväčšie zastúpenie, a teda najviac motivačne na zamestnancov pôsobí hmotná motivácia - stimulujúce finančné ohodnotenie, čo uviedlo 46,6% respondentov. 39,6% opýtaných uviedlo, že najviac motivačne na nich pôsobí možnosť preplatenie návštevy lekára, ošetrovanie člena rodiny, sprevádzanie dieťaťa. 7,4% zamestnancov uviedlo, že podnikové benefity (služobné auto a mobil) sú podľa nich motivačným faktorom, naopak najmenej motivujúcim je podľa 6,4% zamestnancov sociálny program firmy, ktorí podľa zamestnancov nie je zaujímavý.

Tab. 15 Ako vnímate celkovú motiváciu k práci zo strany spoločnosti PSL, a. s.?

Ako vnímate celkovú motiváciu k práci zo strany spoločnosti PSL, a. s.?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
pozitívne,	165	33%
neutrálne – nemám žiadne výhrady	274	54,8%
negatívne – firma nemá záujem o svojich zamestnancov	61	12,2%
SPOLU	500	100%

Celkovú motiváciu k práci zo strany spoločnosti podľa tabuľky 15 viac ako polovica zamestnancov 54,8% uviedlo ako neutrálnu, teda nemajú k nej žiadne pripomienky, kedy môžeme predpokladať, že s motiváciou v podniku sú spokojní nemajú záujem dať návrhy ako ju zlepšiť. 33% opýtaných vníma motiváciu ako pozitívnu a dostatočnú, no iba 12,2% zamestnancov motiváciu podniku pokladá za neutrálnu, z čoho vyplýva, že na celkovej motivácii zamestnancov, ktorá by viedla k úplnej spokojnosti je potrebné ešte popracovať vhodným spôsobom.

Tab. 16 Ako ste spokojný s motivačným programom firmy?

Ako ste spokojný s motivačným programom firmy?	1	2	3	4	5
Vyjadrenie miery súhlasu	61	140	205	74	20

V tejto dotazníkovej otázke sme zisťovali celkovú spokojnosť zamestnancov s motivačným programom firmy prostredníctvom likertovej škály od 1-5 (1 - úplne spokojný, 2 - čiastočne spokojný, 3 - ani spokojný, ani nespokojný, 4 - čiastočne nespokojný, 5 - úplne nespokojný) Podľa priemerného skóre, ktoré bolo 2,7 sú zamestnanci ani spokojný, ani nespokojný s motivačným programom firmy. Preto bude našou úlohou navrhnúť zlepšenia v oblasti komunikácie. V rovnakej oblasti boli zamestnanci najviac nespokojný (2,79) - otázke č. 6.

Tab. 17 Ktorý z uvedených faktorov by bolo podľa Vás vhodné určitým spôsobom zlepšiť v spoločnosti PSL, a.s.?

Ktorý z uvedených faktorov by bolo podľa Vás vhodné určitým spôsobom zlepšiť v spoločnosti PSL, a.s.?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
kariérny a osobnostný rast zamestnancov	147	29,4%
pracovné podmienky zamestnancov	124	24,8%
medziľudské vzťahy a komunikáciu	113	22,6%
bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP)	5	1%
zamestnanecké výhody	33	6,6%
iné	78	15,6%
SPOLU	500	100%

Poslednou otázkou v tabuľke 17 sme zistili, čo by chceli zamestnanci zlepšiť v podniku. 29,4% zamestnancov uviedlo, že by chceli zlepšiť kariérny a osobnostný rast zamestnancov, 24,8% zamestnancov uviedlo, že by radi zlepšili pracovné podmienky vo firme, ďalej 22,6% zamestnancov uviedlo, že by sa podľa nich mala vylepšiť komunikácia a medziľudské vzťahy na pracovisku. V položke iné, ktoré uviedlo 15,6% opýtaných sa vyskytovali odpovede týkajúce sa finančného ohodnotenia, príplatkov, informovanosti o aktivitách podniku a záujmu nadriadených o svojich podriadených. Najmenšie zastúpenie mali zamestnanecké výhody, čo označilo 6,6% zamestnancov.

4 Zhrnutie empirickej časti výskumu a odporúčanie pre prax

Vďaka kvantitatívnemu dotazníku v spoločnosti PSL, a.s. sme zisťovali názory a spokojnosť zamestnancov s celkovou motiváciou v podniku. Podnik neustále vyžaduje od svojich zamestnancov zvýšený pracovný výkon, preto je motivovanie dôležitou stratégiou podniku a takisto a vedie k spokojnosti ľudí. Ako uvádza Herzbergova dvojfaktorová teória nedostatok motívov nespôsobuje nespokojnosť ale ich existencia vedie k spokojnosti (Porvazník, 2011, s. 305).

Podľa dotazníkového prieskumu sme zistili niekoľko nedostatkov podniku v oblasti motivácie zamestnancov. Rozdelili sme si zamestnancov podľa pohlavia a zistili najväčšie zastúpenie mala pracovná pozícia robotníka ženy - 29,6% a muži 60%. Druhou najpočetnejšou pracovnou pozíciou boli administratívni zamestnanci ženy - 6,4 % a muži 3%. Pozícia manažér nie je ženami obsadená, u mužov to bolo iba 1%, Z uvedených informácií vyplýva, že podnik má výrazne zastúpenú pozíciu robotníka vo výrobe, keďže ide o podnik zameraný na strojársku výrobu.

Podľa jednotlivých výskumných otázok sme zistili nasledovné:

V našej prvej výskumnej otázke - „*Aké sú názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s.?*“ sme zistili, že je najhlavnejším dôvodom zamestnancov pracovať v spoločnosti PSL, a.s. ich dosiahnutá odborná kvalifikácia a vzdelanie, čo uviedlo až 49,2% všetkých opýtaných a naopak len 0,4% zamestnancov uviedlo možnosť, že podnik dobrý sociálny program. V ďalšej doplňujúcej otázke sme, zisťovali, čo pre zamestnancov znanemá ich práca a 45,6% uviedlo možnosť seberealizácie a osobného rozvoja a ich kariéry a len 2,2% zamestnancov uviedlo, že práca je podľa nich činnosť, ktorá mi vo väčšej miere spôsobuje starosti.

V súvislosti s našou druhou výskumnou otázkou - „*Aké sú názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s. z hľadiska rodovej príslušnosti?*“ Ženy najviac motivuje atmosféra a dobré vzťahy na pracovisku (53,33%) a u mužov bola najväčšia motivácia finančná odmena (48,13%), túto možnosť u žien uviedlo 20% rovnako ako aj odmenu a slovné hodnotenie. Naopak iba 6,67% žien a 13,44% mužov je v práci motivované kritikou nadriadeného.

Výskumná otázka č. 3, ktorá bola „*Aké sú názory zamestnancov na motiváciu v spoločnosti PSL, a.s. z hľadiska ich pracovnej pozície?*“ Z hľadiska pracovnej pozície malo

u všetkých pracovných najväčšie zastúpenie možnosť sebarealizácia a rozvoj kariéry, čo uviedlo 43,5% robotníkov, 80% manažérov, 61,7% administratívnych pracovníkov.

V súvislosti s výskumnou otázkou č. 4 „*Aká je miera spokojnosti zamestnancov pracujúcich v spoločnosti PSL, a.s. s motivačnými benefitmi?*“ Spoločnosť PSL, a.s. ponúka vybrané benefity a podľa priemerného skóre je najvyššia spokojnosť s dobrými pracovnými podmienkami a zdravým pracovným prostredím 1,94 (čistočne spokojný) a najmenej spokojní sú s celkovou komunikáciou v podniku, ktorá by mala byť bezkonfliktná a efektívna, čo v priemere predstavovalo v priemere 2,79 (ani spokojný, ani nespokojný). Z uvedeného vyplýva, že nedostatok je v oblasti komunikácie.

Čo sa týka hmotnej a nehmotnej motivácií, názor zamestnancov spoločnosti PSL, a. s., čo bola 5 výskumná otázka, uviedlo hmotnú motiváciu 46,6% zamestnancov, pretože každý človek potrebuje zabezpečiť vlastné potreby, a preto kladú značný dôraz na mzdu a plat v podniku, v ktorom pracujú. Ak to tak nie je zamestnanci hľadajú putujú z jedného pracovného miesta na druhé, práve kvôli platovým podmienkam ku konkurencii. 39,6% opýtaných uviedlo, že najviac motivačne na nich pôsobí možnosť preplatenie návštevy lekára, ošetrovanie člena rodiny, sprevádzanie dieťaťa a naopak najmenej motivujúcim je podľa 6,4% zamestnancov sociálny program firmy. V ďalšej otázke sme zisťovali, akým ich spôsobom nadriadený motivuje k práci. Hmotnú motiváciu a rovnako aj nehmotnú motiváciu uviedlo 38% zamestnancov a iba 11% opýtaných uviedlo, že ich nadriadený motivuje k práci kritikou.

Poslednou dotazníkovou otázkou sme chceli zistiť, čo by zamestnanci radi zlepšili v podniku. 29,4% zamestnancov uviedlo, že by chceli zlepšiť kariérny a osobnostný rast zamestnancov, 22,6% zamestnancov uviedlo, že by sa podľa nich mala vylepšiť komunikácia a medziľudské vzťahy na pracovisku.

Z nášho dotazníkového prieskumu zameraného na motiváciu zamestnancov môžeme odporučiť nasledujúce kroky, pričom sa budeme držať Maslowej hierarchie potrieb :

1. Fyziologické potreby zamestnancov sú základné – potreba zabezpečiť seba, rodinu, potreba jedla, bývania a i. Práva zamestnávateľ ponúka široký priestor na trhu práce a určuje základné platové podmienky pre zamestnancov. Zamestnanci sa sťažujú na nízky plat. Aj v našom dotazníku sme mohli vidieť že, až na 46,6% zamestnancov pôsobí motivačne stimulujúci plat, preto by sme odporučili aspoň formu benefitov pre zamestnancov, keďže vyhovieť

požiadavke zvýšenia platu nie je také jednoduché pre zamestnávateľa. Výsledky prieskumu vieme využiť aj pri voľbe benefitov, o ktoré majú naši zamestnanci najväčší záujem.

2. Potreba bezpečia a istoty – o túto potrebu sa stará zamestnávateľ prostredníctvom dodržiavania poriadku a pravidiel na pracovisku. Každý zamestnanec pred uzatvorením pracovnej zmluvy prechádza školením BOZP, kde je poučený ako sa má správať. V našom dotazníkovom prieskume len 1% opýtaných uviedlo, že by chcelo zmenu v tejto oblasti.

3. Pocit uznania a istoty zamestnania odporúčame upevňovať napríklad na rôznych stretnutiach vedúcimi oddelení, kedy vedúci môžu poskytovať svojim podriadeným základné informácie ohľadom ďalšieho smerovania spoločnosti, jeho cieľoch a plánoch pre dané oddelenie. Takisto považujeme za dôležité stretnutia zamestnancov po pracovnej dobe, kde by sa mohli upevniť vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom – meetingy, stretnutia pri rôznych príležitostiach.

4. Sociálne potreby – kde môžeme zaradiť potrebu kontaktu medzi ľuďmi, tímová práca a súdržnosť kolektívu, kde sme už spomínali rôzne firemné akcie aj pre robotníkov. Radi by sme takisto odporučili zvoliť na každom oddelení/pracovisku hovorca skupiny, ktorý by všetky požiadavky posúval vedeniu spoločnosti.

5. Potreba uznania – v dotazníku sme zistili, že sa zamestnanci zhodli na stimulujúcom finančnom ohodnotení a vytvorením príjemnej atmosféry na pracovisku, kde k obidvom možnostiam uviedli po 38%. Vďaka dobrej klíme a vzťahom na pracovisku je potom pracovný výkon lepší a pracovníci si rozumejú lepšie. Pri odpovedi, čo by zamestnanci chceli zlepšiť v podniku, sme práve pri možnosti osobný a kariérny rast videli najvyššiu nespokojnosť 29,4%, kde by sme odporúčali postupný kariérny postup pre zamestnancov, pretože veľa zamestnancov je vyučených vo svojom odbore a potrebuje byť kariérnym postupom motivovaná k lepšiemu výkonu.

Celkovú motiváciu v spoločnosti PSL, a.s. zamestnanci uviedli ako neutrálnu, čo znamená, že nemajú žiadne pripomienky k zlepšeniu motivácie v spoločnosti. Najviac nespokojní boli zamestnanci s komunikáciou s nadriadenými alebo s vedúcimi mi pracovníkmi, kde v priemere na túto otázku odpovedali v priemere 3,19. Ako uvádza Halmeš (1997, s. 18) a jeho 9 zásad človek musí byť motivovaný, účasť človeka na motivácii je potrebná a stotožnenie sa so skupinou a s cieľmi človeka motivuje.

Pri tvorbe motivačného programu, čo bola naša posledná výskumná otázka ako zlepšiť motivačný program v spoločnosti PSL, a.s. by sme odporučili zlepšiť oblasti:

- Komunikácia – podporovať priateľskú atmosféru a vzťahy na pracovisku takým spôsobom, že by podnik usporiadaval rôzne akcie, aby nedošlo ku mylným predstavám a fámam firmy. Vďaka týmto aktivitám bude mať každý zamestnanec pocit, že je plnohodnotným členom podniku, pretože bude jeho názor akceptovaný a vypočutý.
- Nekriticky prijímať názory zamestnancov, ktorí majú často pripomienky k práci a pokúsiť sa tak zlepšiť podmienky.
- Byť empatický k svojim zamestnancom, rešpektovať ich osobné problémy.
- Snažiť sa zabezpečiť primerané finančné ohodnotenie za vykonanú prácu, ponúkať svojim zamestnancom sociálne benefity.
- Zamestnávateľ by nemal zabúdať na slovnú pochvalu za dobre vykonanú prácu, čím prispeje k lepšiemu výkonu k práci zamestnanca.

Naopak aj samotní zamestnanci by sa mali správať zodpovedne a rovnako tak pristupovať k práci. Mali by dodržiavať pravidlá v podniku, byť ochotní a nápomocní. Rovnako pristupovať aj k novým zamestnancom a mali by im pomôcť uľahčiť im ich začiatok v práci.

Záver

V našej diplomovej práci sme sa zamerali na systém motivácie v spoločnosti PSL, a.s. Na začiatku sme si objasnili základné pojmy súvisiace s motiváciou, teórie motivácie, pracovnú spokojnosť a pracovnú motiváciu zamestnancov. V empirickej časti sme sa zamerali na názory a spokojnosť zamestnancov na motivačné benefity a motivačné faktory, ktoré spoločnosť PSL, ponúka svojim pracovníkom.

Celková hierarchia v každom podniku je uzavretá a má vlastné pravidlá a zaužívané postupy. Podniky sa snažia vytvorením motivačných programov pre svojich zamestnancov zlepšiť pracovné podmienky a zlepšiť tak výkony svojich zamestnancov.

Rovnako ja vybraná spoločnosť PSL, a.s. v Považskej Bystrí patrí k moderným podnikom, ktoré sa snažia vytvárať príjemné prostredie pre svojich zamestnancov. Či sa to podniku darí je vidno na pracovnom výkone a na príjmami nových a odchádzaní zamestnancov do iných podnikov – fluktuácia pracovníkov. Aká je teda spätná väzba podniku k samotnej motivácii zamestnancov?

Túto otázku sme im položili v našom dotazníku kde sme chceli zistiť názory zamestnancov na motiváciu v podniku. Rovnako sme zisťovali spokojnosť zamestnancov s ponúkanými benefitmi v spoločnosti. Podľa zistených informácií je pre zamestnancov základným problémom teda primárnou potrebou neuspokojenia práve nedostatočná stimulujúca odmena – čiže plat, príplatky, odmeny. Ďalší problém vidia v sociálnej potrebe teda v nedostatočnej komunikácii medzi podriadeným a nadriadeným. Teda neochota nadriadeného komunikovať a informovať zamestnanca o plánoch a cieľoch v spoločnosti. Vyjadrenie nespokojnosti uviedla aj najpočetnejšia skupina robotníkov v podniku, ktorý sú základom výrobného procesu v oblasti strojárstva. Ľudia s vyštudovaním v odbore poznajú svoju cenu a kvalitu, a preto chcú byť primerane ohodnotení. Často sa porovnávajú a zisťujú si platobné podmienky aj v okolí a potom je iba na ich vlastnom rozhodnutí, čo si nakoniec vyberú.

Zoznam použitej literatúry

- ALEXY, J. – BOROŠ, J. - SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1. vyd. Bratislava : IRIS, 2004. 250 s. ISBN 80-89018-59-9.
- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-2472890-2.
- ARMSTRONG, M. 2013. *Handbook of Human Resource management Practise*. 13. vyd. London : Ashford Colour press, 2013. 979 s. ISBN 978-7494-6964-1
- BELOHLÁVEK, F. – KOŠTAN, P. – ŠULEŘ, O. 2006. *Manažment*. Brno : Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 802510396X.
- BERRYOVÁ, L. 2009. *Psychológia v práci*. Bratislava : IKAR, 2009. 693 s. ISBN 978-80-551-1842-0
- BOROŠ, J. 1995. *Motivácia a emocionalita*. 1.vyd. Bratislava : Odkaz, 1995. 183 s. ISBN 80-85193-42-6.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. 2004. *Management*. 2.vyd. Olomouc : ICV FF UP, 2004. 101 s. ISBN 978-80-244-2088-2
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DUDINSKÁ, E. a kolektív. 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Prešov : Vydavateľstvo Michal Vaška, 2011. 216 s. ISBN 978-80-7165-831-3.
- GAVORA, P. 2006. *Spríevodca metodológiou kvalitatívneho výskumu*. 1. vyd. Bratislava: Regent, 2006. 239 s. ISBN 80-88904-46-3.
- GAVORA, P. 2008. *Úvod do pedagogického výskumu*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2008. 238 s. ISBN 978-80-223-2391-8.
- GIGALOVÁ, V. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 48 s. ISBN 978-80244-1659-5.
- HALMEŠ, F. 1997. *Motivácia a riadiace štýly*. 1. vyd. Žilina : MASM, 1997. 39 s. ISBN 80-85348-29-2.

- HITKA, M. a kolektív. 2010. *Podniková kultúra v riadení ľudských zdrojov*. Zvolen : TU vo Zvolene, 2010. 290 s. ISBN 80-89018-66-1.
- HURST, B. 1994. *Encyklopedie komunikačných techník*. Praha : Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1.
- KATUŠČÁK, D. 2008. *Ako písať záverečné a kvalifikačné práce*. Nitra : Enigma, 2008. 162 s. ISBN 978-80-89132-45-4.
- KOLLÁRIK, T. 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava : centrum ďalšieho vzdelávania UK, 2002. 548 s. ISBN 80-223-1731-4.
- LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. 2.vyd. Bratislava : Centrum ďalšieho vzdelávania UK, 2002. 168 s. ISBN 978-80-223-2307-9.
- NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2-7.
- PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-2000-950-7.
- PORVAZNÍK, J. 2003. *Celostný manažment*. 1.vyd. Bratislava : Economics, 2003. 360 s. ISBN 978-8089393-58-9.
- PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment. Piliře kompetence v řízení*. 1.vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
- RUŽIČKA, J., MAYEROVÁ, M. 2000. *Moderní personální management*. Praha : H&H, 2000. 173 s. ISBN 808602265X.
- RYCHTAŘIKOVÁ, Y. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- SEKOVÁ, M. a kolektív. 2013. *Manažment II. Ľudia v organizácií a organizačná kultúra*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2013. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6.
- SHANKS, N et al. 2015. *Introduction to health care Managment*. 3. vyd. Burlington : Jones & Bartlett Learning, 2015. 649 s. ISBN 978-433-5000.
- STÝBLO, J., URBAN, J. VYSOKOKAJOVÁ. 2007. *Personalistika 2007- 2008*. 1 vyd. Praha : ASPI, 2007. 879 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- STÝBLO, J. 1992. *Manažérska motivačná stratégia*. Praha : Managment Press, 1992. 156 s. ISBN 80-85603-05-5
- VETRÁKOVÁ, M. - SEKOVÁ , M. - ĎURIAN, J. 2001. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2001 ISBN 80-8055-581-8.

VETRÁKOVÁ, M. a kolektív. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2011 ISBN 978-80-557-0149-3.

VODÁČEK, L – VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teórii a praxi*. Praha : Management Press, 2006, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7

VOJTOVIČ, S a kolektív. 2013. *Personálny manažment v organizácií*. 1. vyd. Plzeň : Aleš Čeněk, 2013. 355 s. ISBN 978-80-7380-483-1.

Zákon č. 311/2001 Z. z. *Zákonník práce*.

Elektronické zdroje :

Elektronická učebnica pedagogického výskumu. *Kvantitatívny výskum*. [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné na internete: <<http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/veda-a-vyskum/kvantitativny-vyskum.php?id=i1p6>>.

Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. *Zamestnanec*. [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné na internete: <<https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/zakonnik-prace/zamestnanec/>>.

Motivácia zamestnancov. [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné na internete: <http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_11.pdf >.

Thyssenkrupp. *O spoločnosti*. [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné na internete: <http://www.psl.sk/sk/sluzby/sluzby.php>.

Motivácia a spokojnosť zamestnancov. [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné na internete: <<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm>>.

Ostané zdroje:

Interné nepublikované materiály spoločnosti PSL, a.s.

PRÍLOHY

Príloha A: CD médium – diplomová práca v elektronickej podobe, prílohy v elektronickej podobe.

Príloha B: Dotazník

Príloha B

Dotazník

Vážený respondent/tka!

Som študentkou 2. ročníka nadväzujúceho magisterského štúdia v odbore verejná správa na Univerzite Palackého v Olomouci. Obraciam sa na Vás so žiadosťou o vyplnenie tohto dotazníka. Získané výsledky budú použité na vyhodnotenie mojej záverečnej diplomovej práce na tému „Systém motivácie zamestnancov“. Tento dotazník je anonymný.

Ďakujem Vám za Vašu ochotu a čas.

Bc. Patrícia Zahradníková

1. *rodová príslušnosť*: Označte X.

žena

muž

2. *Pracovná pozícia*: Označte X.

robotník,

manažér, vedúci zamestnanec

administratívny zamestnanec,

iná pozícia, uveďte

.....

3. *Aký je hlavný dôvod Vašej práce v spoločnosti PSL, a. s?* Označte jednu možnosť.

a) odborná kvalifikácia a dosiahnuté vzdelanie,

b) dobré meno a postavenie, ktoré firma na trhu má,

c) finančné ohodnotenie,

d) sociálny program.

4. *Čo pre Vás znamená Vaše zamestnanie, ktoré vykonávate?* Označte jednu možnosť.

a) spôsob získania peňažných prostriedkov pre živobytie,

b) seberealizácia, rozvoj kariéry,

c) obľúbená činnosť, ktorú robím rád/a a baví ma,

d) činnosť, ktorá mi vo väčšej miere spôsobuje starosti.

5. Vyjadrite mieru svojho súhlasu zakrúžkovaním čísla, ktoré považujete pri výkone práce za dôležité k nasledujúcim faktorom na škále od 1 do 5, pričom hodnoty znamenajú nasledovné:

1 - úplne spokojný

2 - čiastočne spokojný,

3 - ani spokojný, ani nespokojný,

4 - čiastočne nespokojný,

5 - úplne nespokojný.

a) využitie kvalifikácie,	1	2	3	4	5
b) možnosť kariérneho rastu,	1	2	3	4	5
c) lojalita manažérov/vedúceho	1	2	3	4	5
d) medziľudské vzťahy a komunikácia,	1	2	3	4	5
e) pracovné podmienky,	1	2	3	4	5
f) pochvala, ocenenie a uznanie nadriadeným,	1	2	3	4	5
g) zaujímavá práca,	1	2	3	4	5
h) pracovná istota,	1	2	3	4	5
i) pomoc pri riešení osobných problémov.	1	2	3	4	5

6. Vyjadrite mieru svojho súhlasu s tvrdeniami, ktoré spoločnosť PSL, a.s. ponúka, a to zakrúžkovaním čísla, v nasledujúcich tvrdeniach na škále od 1 do 5, pričom hodnoty znamenajú nasledovné:

1 - úplne spokojný

2 - čiastočne spokojný,

3 - ani spokojný, ani nespokojný,

4 - čiastočne nespokojný,

5 - úplne nespokojný.

a) možnosť zvyšovania kvalifikácie,	1	2	3	4	5
b) bezkonfliktná a efektívna komunikácia,	1	2	3	4	5
c) imidž a dobré meno firmy,	1	2	3	4	5
d) dobré pracovné podmienky a zdravé	1	2	3	4	5

prostredie,					
e) vhodná lokalita firmy z hľadiska dochádzky,	1	2	3	4	5
f) udeľovanie pochvál a uznání od nadriadeného,	1	2	3	4	5
g) pracovná istota,	1	2	3	4	5
h) pomoc pri riešení osobných problémov.	1	2	3	4	5

7. Ktorá z nasledujúcich možností pôsobí na Vás najviac motivačne? Označte jednu možnosť.

- a) stimulujúce finančné ohodnotenie,
- b) preplatenie návštevy lekára, ošetrovanie člena rodiny, sprevádzanie dieťaťa,
- c) benefity – služobný automobil, firemný telefón,
- d) sociálny program firmy.

8. Ako vnímate celkovú motiváciu k práci zo strany spoločnosti PSL, a. s? Označte jednu možnosť.

- a) pozitívne,
- b) neutrálne – nemám žiadne výhrady,
- c) negatívne – firma nemá záujem o svojich zamestnancov.

9. Akým spôsobom Vás nadriadený motivuje k práci? Označte jednu možnosť.

- a) finančnou odmenou za vykonanú prácu – príplatky, odmeny,
- b) slovným hodnotením – pochvalou,
- c) vytváraním priateľskej atmosféry a vytváraním dobrých vzťahov,
- d) kritikou.

10. Vyjadrite mieru svojho súhlasu s nasledujúcimi benefitmi zakrúžkovaním čísla v tabuľke k výrokom na škále od 1 do 5, pričom hodnoty znamenajú nasledovné:

1 - úplne spokojný

2 - čiastočne spokojný,

3 - ani spokojný, ani nespokojný,

4 - čiastočne nespokojný,

5 - úplne nespokojný.

a) finančné ohodnotenie – mzda,	1	2	3	4	5
b) odmeny – 13. a 14. plat,	1	2	3	4	5
c) sociálny program - wellness, kúpele,	1	2	3	4	5
d) nárok na náhradné voľno, PN, OČR,	1	2	3	4	5
e) športové aktivity – plaváreň, futbal...	1	2	3	4	5
f) kultúrne aktivity – MDŽ, Deň detí...	1	2	3	4	5
g) lekárska starostlivosť a pravidelné lekárske prehliadky.	1	2	3	4	5

11. Ako ste spokojný s motivačným programom v spoločnosti PSL, a.s. ?

Vyjadrite 1 veľmi spokojný a 5 veľmi nespokojný.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Ktorý z uvedených faktorov by bolo podľa Vás vhodné určitým spôsobom zlepšiť v spoločnosti PSL, a.s.?

Označte jednu možnosť.

- a) kariérny a osobnostný rast zamestnancov,
- b) pracovné podmienky zamestnancov,
- c) medziľudské vzťahy a komunikáciu,
- d) bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP),
- e) zamestnanecké výhody,
- f) iné, (prosím uveďte)

.....