

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium
2010 - 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Adriana Trádinová

Motivačné faktory v pracovnom procese

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:

Doc. Ing. Stanislav Preuch, Csc.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies
2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Adriana Mradinová

Incentives at work

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Doc. Ing. Stanislav Pre u ch, Csc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca na tému Motivačné faktory v pracovnom procese je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri vypracovaní čerpalá citujem a sú uvedené v zázname použitej literatúry.

Súhlasím s prezentácným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe, dňa:

Adriana TMMaradinová

.....

Poďakovanie

Chcela by som sa poďakovať vedúcemu bakalárskej práce Doc. Ing. Stanislavovi Preuchovi, Csc. za jeho ústretovosť, pomoc a odborné poradenstvo pri vypracovaní danej problematiky v bakalárskej práci.

Anotácia

V bakalárskej práci chceme poukáza na motivačné initele, ktoré ovplyvujú pracovný výkon zamestnancov. V súčasnej dobe ľudí vo veľkej miere motivuje hlavne finančná odmena, poskytnuté zamestnanecké benefity, stabilné pracovné podmienky a samozrejme vzdelanostný a kvalifikačný rast, nakoľko si každý dobre uvedomuje, že požiadavky na kvalifikačnú úroveň rastú a dynamicky sa menia, je potrebou každéholoveka na seba pracovať. Bakalárska práca bude rozdelená do dvoch častí – teoretickej a praktickej. V prvej časti sa budeme zaobera teoretickými poznatkami z oblasti motivácie a vplyvu motivačných initeľov na zamestnancov a druhej časti sa budem zaobera výskumom v stavebnej spoločnosti. Postavenie spoločnosti na trhu sa odvíja od kvalitne zrealizovaných stavebných prác, preto je dôležité sústrediť sa na motiváciu a kvalifikáciu zamestnancov. Cieľom praktickej časti bude prostredníctvom štrukturovaného dotazníka zistiť názory a spokojnosť s podmienkami a postojom k práci. Chceme zistiť, ktorý motivačný initeľ ovplyvujú zamestnanci za najdôležitejší.

Kľúčové slová

kvalifikácia

motivácia

motivačné initele

platové ohodnotenie

pracovný proces

riadenie ľudských zdrojov

zamestnanci

Annotation

In this bachelor work, we highlight the motivational factors that influence job performance of employees. Nowadays, people largely motivated mainly financial reward, provided employee benefits, stable working conditions and of course educational qualification and growth, as everyone is well aware of the requirements for the qualification level and grow dynamically change, the need for everyone to work hard . Bachelor thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The first part will deal with the theoretical knowledge of motivation and motivational factors impact on employees and the second part I'll take research in a construction company. The company's market position is based on a well-executed works, it is important to focus on the skills and motivation of staff. The operational part, through a structured questionnaire to ascertain the views and satisfaction with the conditions and attitudes to work. We find that motivating factor for employees consider most important

Key words

qualification

motivation

motivational factors

remuneration

workings

human resource management

staff

Obsah

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 8 |
| 1 Význam riadenia ľudských zdrojov í í í í | 10 |
| 1.1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov..... | 12 |
| 1.2 Účinnosti riadenia ľudských zdrojoví | 12 |
| 2 Motivácia í í í í í í í | 14 |
| 2.1 Charakteristika motivácie | 14 |
| 2.2 Zásada úspešnej motivácieí í í í í | 17 |
| 2.3 Teória motivácieí í í í í í íí í í í í í | 18 |
| 2.4 Motivačné nástrojeí í í í í í í íí í í í í í ..í í í | 23 |
| 2.5 Motív a stimuly ..í í í í í | 24 |
| 3 Motivačné inštrumenty | 26 |
| 3.1 Typy motivačných inštrumentoví í | 27 |
| 3.2 Nesprávna motivácia..... | 30 |
| 4 Charakteristika spoločností í í í í íí í í í í í í í | 35 |
| 4.1 Cieľ výskumu..... | 37 |
| 4.2 Hodnotenie otázok a analýza zistených výsledkov..... | 38 |
| 4.3 Výsledky výskumuí í í í í í í í íí í í í í íí í í í í í í .. | 47 |
| ZÁVER í í í í í í í ..í í í í í í í í í í ..í í í í í í ..í í í í í í í .. | 49 |
| ZOZNAM POUŽÍTEJ LITERATÚRY í í í í í í í í í í í í í í í | 51 |
| ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV | 53 |
| ZOZNAM PRÍLOH | 54 |
| PRÍLOHA ČÍSLO 1 | I |

Úvod

V bakalárskej práci budeme opisovať motiváciu a motivačné faktory v pracovnom procese a v procese riadenia ľudských zdrojov, ktoré vplyvajú na pracovníkov k zvyšovaniu ich pracovného výkonu.

Pojem motivácia vyjadruje všetko to, čo človek prežívá, pokiaľ v živote túži, o čom sa usiluje dosiahnuť a aké má ideály. Motivácia je jednou z najvýznamnejších manažérskych aktivít, ktorá súvisí s činnosťou človeka a jeho osobnosťou. Ide o pôsobenie na človeka, na skupinu, na objekt riadenia aby sa správne a konal v určitom smere. Umenie riadiť spôsobom, v správnej voľbe stimulu, v procese riadenia a v situáciách v ktorých sa človek nachádza. Motivácia je takticky významný faktor výkonnosti a efektivity. Správne využitie motivačných faktorov priaznivo ovplyvní zamestnancov, aby chceli danú prácu robiť čo najlepšie. V pracovnom procese sa motivácia komplexne prejavuje vo vzťahu človeka k práci, v jeho pracovnej aktivite a má priamy vplyv na výkon a výkonnosť zamestnanca.

Pracovná motivácia je viac menej vedomý vnútorný proces. Kedysi sa motivácia chápala jednosmerne od nadol, teda nadriadený motivoval podriadeného. Dnes to už nie je. Pri správnej motivácii je veľmi dôležitá efektívna komunikácia na úrovni nadriadený a podriadený, z čoho vyplýva, že aj nadriadený musí vedieť počúvať a nechať sa motivovať aj zo strany podriadených. Správne motivovaný človek vykonáva svoju prácu a jeho postoj k životu je taký, aby čo najlepšie uspokojil svoje vnútorné potreby. Z toho vyplýva, že správna motivácia výrazne ovplyvní výkonnosť a efektívnosť v organizácii a manažéri jej venujú veľa energie, času a finančných prostriedkov. Existuje veľa modelov a koncepcií motivácie. Dôvodov, pre ktoré je o motiváciu stály záujem, je mnoho, je to narastajúca konkurencia, nové technológie, narastajúca vzdelanostná úroveň obyvateľstva, rýchly vývoj podnikania a globalizácia.

Motivovaní ľudia majú svoje ciele stanovené jasne a obhajujú, že ich svojím úsilím dosiahnu. V organizáciách sú teda veľmi dôležitým prínosom, pretože sú zodpovední a oceňujú fakt, že ich práca je zmysluplná, potrebná a vedie k uspokojovaniu ich

vlastných potrieb ako i potrieb samotnej organizácie. Téma práce motivácie initeľa v pracovnom procese je veľmi rozsiahla a zaujímavá problematika, týkajúca sa pracovného výkonu. Je zložitá a ťažké nájsť správny smer, pretože každý človek má iné predstavy o naplnení svojich potrieb. Cieľom bakalárskej práce je zistiť, čo najviac motivuje zamestnancov k najlepšie dosiahnutým výsledkom. Obsah bakalárskej práce bude rozdelený na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť bude zameraná na teoretické poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov, motivácie a vplyvu motivácie na pracovný výkon zamestnancov. Praktická časť bude zameraná na zistenie skutočností vplyvu motivácie na zamestnancov.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. VÝZNAM RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Šriadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie. (Armstrong M., Řízení lidských zdrojů. Praha 2007, s.27)

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá riadením ľudí na makroúrovni vytváraním a rozvojom personálnej organizácie ako celku. Prvoradým cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby organizácia bola schopná prostredníctvom ľudského kapitálu plniť svoje ciele. Individuálna ako aj kolektívna práca prispieva k dosahovaniu cieľov organizácie k prosperite a celkovému rastu. Riadenie ľudských zdrojov predstavuje hlavný nástroj uskutočňovania praktických krokov formovania organizácie. Organizácie pri svojom fungovaní disponujú štyrmi základnými zdrojmi ktorými sú: ľudské, finančné, materiálne a informačné zdroje. Efektivita a dlhodobá životnosť organizácie, úspešnosť na trhu je možná len pri správnom využití uvedených zdrojov. Nie je možné definovať, či by mohla organizácia fungovať bez financií, ľudského kapitálu, bez materiálnej základne i informačných technológií. Medzi uvedenými zdrojmi existuje istá závislosť, ktorá je kolobehom a musí bezpodmienečne prebiehať ak chceme, aby sa organizácia rozvíjala, pracovala efektívne a pružne sa vyvíjal pracovný proces. (Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, Praha 2004, s. 14)

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je výber vhodného pracovníka, s kvalifikovanou náplňou práce a zodpovednosťou poskytovať včasným pracovníkom konkrétne informácie s možnosťou ich rozvíjania a s motiváciou na udržanie ich produktivity. Rozvoj ľudských zdrojov predstavuje aktivity, ktoré podporujú rozvoj osobných vlastností jedincov, rozvíjajú ich schopnosti, zručnosti a určitý stupeň vzdelanostnej úrovne. Ľudský kapitál je najdôležitejší článok v riadení ľudských zdrojov. Každý človek má určitý ľudský potenciál, ktorý definujeme ako súbor individuálnych schopností a vlastností človeka myslieť, cítiť a konať s určitým

zámerom, s určitou intenzitou, mierou cieľavedomosti a v primeraných podmienkach sú určitým ošakávaným cieľom. (Boroš, J., Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie, s. 70)

Obsahová stránka riadenia ľudských zdrojov je hlavne odrazom toho, ošakáva manažment podniku od riadenia ľudských zdrojov. Väčšinou predpokladá, že výstupom riadenia ľudských zdrojov bude:

- vytvára prostredie, ktoré umožní manažmentu získať, vzdelávať a motivovať ľudí potrebných pre zabezpečenie súčasných a budúcich pracovných činností
- neustále rozvíja ľudský potenciál a vytvára klímu, ktorá motivuje zamestnancov k plneniu cieľov podniku
- napomáha organizácii vyvažovať a prispôbovať sa rôznym záujmom zainteresovaných osôb- akcionárom zamestnancom, zákazníkom a dodávateľom
- posilovať vzájomné vzťahy a podporovať tímovú prácu vnútri organizácie
- sledovať medzinárodný, národný a miestny vývoj ovplyvňujúci prax zamestnávania ľudí a interpretovať a objasňovať ich dôsledky pre podnikovú stratégiu
- riadi zmeny, ak je to nutné ujať sa vedúcej role v presadzovaní a podporovaní zmien
- v záujme fungovania organizácie poskytuje priamo alebo nepriamo služby a konzultácie

Vo všeobecnosti ak hovoríme o ľudskom zdroji v organizácii, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvoria ho vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia.

Definovanie riadenia ľudských zdrojov, ako činnosti, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov, čiže na ľudské zdroje ktoré sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľajú na dosiahnutí synergického efektu, to znamená na splnenie cieľov organizácie.

1.1 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je prispievať k výkonnosti organizácie a jej zlepšovaniu. Zaoberá sa úlohou vytvárania dynamického súladu medzi požiadavkami a štruktúrou pracovných úloh a nimi vytváraných pracovných miest. Úlohou riadenia ľudských zdrojov je predovšetkým výber a zaradenie správneho človeka na správne miesto a o to, aby bol tento zamestnanec stále pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta. Ďalšou dôležitou úlohou riadenia ľudských zdrojov je optimálne využitie fondu pracovného času a optimálne vyuffivanie pracovných schopností zamestnancov, formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravé prostredie medzi ľudskými vzťahmi na pracovisku. Personálny a sociálny rozvoj zamestnancov, rozvoj ich pracovných schopností, osobnosti, sociálnych vlastností, rozvoj ich pracovnej kariéry smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce. (Borová, J., Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie, s. 81)

Neoddeliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov je vytváranie priaznivých pracovných a životných podmienok pre zamestnancov a zlepšovanie kvality pracovného života. Ak chce byť organizácia na trhu úspešná musí disponovať kvalitným ľudským potenciálom, dodržiavať všetky zákony na trhu práce a zamestnávania ľudí, rešpektovanie ľudských práv a vytváranie dobrej povesti organizácie ako zamestnávateľa.

1.2 Účinnosti riadenia ľudských zdrojov

Úlohy riadenia ľudských zdrojov nemožno realizovať bez toho, aby sme nevykonávali personálne účinnosti, ktoré efektívne prispievajú k úspešnému chodu organizácie.

Medzi účinnosťami riadenia ľudských zdrojov patrí:

- *vytváranie a analýza pracovných miest*, čo je kľúčovou účinnosťou riadenia ľudských zdrojov, ktorá výrazne ovplyvňuje efektívnosť v organizácii,

- *plánovanie pracovných miest* predstavuje proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do organizácie a v organizácii, oblasť plánovania zahŕňa oblasti ako plánovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov, plánovanie pokrytia potreby zamestnancov a plánovanie personálneho rozvoja zamestnancov.
- *získavanie zamestnancov*, ktorá je inštrumentom zaistiť, aby vo voľných pracovných miestach v organizácii prilákali dostatočné množstvo vhodných uchádzačov o uvedené miesta, a to s primeranými nákladmi a v požadovanom termíne,
- *výber zamestnancov*, ktorý zabezpečuje, aby voľné pracovné miesto obsadilo najvhodnejším z dostupných kandidátov, je to situácia rozhodovania pri výbere zamestnancov. Je k dispozícii viacero metód, ako napríklad rozbor dostupných materiálov o uchádzačovi, výberové interview, psychologické testy, stimulačné úlohy a diagnosticko-výcvikové programy, ktoré nazývame Assessment Centers,
- *prijímanie a adaptácia zamestnancov*, ktoré zahŕňajú personálnu administratívu pri prijatí do pracovného pomeru, v procese adaptácie uvedieme zamestnanca na pracovisko a oboznámime ho s pracovnými úlohami,
- *rozmiestňovanie zamestnancov*, znamená zaradovanie zamestnancov na konkrétne pracovné miesta, ich preradenie, prípadne povýšenie z pohľadu kariérneho postupu. (Dvořáková, Z. a kol., Management lidských zdrojů, Praha 2007, s. 64)

2. MOTIVÁCIA

2.1 Charakteristika motivácie

„Motivácia za iná túžbou. Keď nie o chce-, má-motív to získa „,

Deatlnis Wey

Motivácia má veľa teoretických definícií, a v súčasnej dobe motiváciu považujeme za fenomén, ktorý vyjadruje psychologické dôvody, resp. príčiny konania alebo správania, čo vo všeobecnosti znamená, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy úplne vedomé vnútorné hybné sily a pohnútky, motívy, ktoréloveka a jeho inos určujú smerom orientujú, ktoré ho v danom smere aktivizujú a ktoré vzbudenú aktivitu udržujú (Kachová A., Riadenie ľudských zdrojov, 2003, s. 69).

Všeobecne motiváciou môžeme nazvať všetky podnety ľudí, ktoré vedú ich inosti k určitému správaniu. Armstrong uvádza: Štandardy organizácie sa zaujímajú o to, čo by sa malo spraviť pre dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí a čo je najdôležitejšie práca, ktorú vykonávajú, a podmienok v organizácii za ktorých túto prácu vykonávajú. Cieľom je samozrejme vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré napomôžu tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledky zodpovedajúce očakávaniam manažmentu. (Armstrong M., Řízení lidských zdrojů, Praha 1999, s. 219).

Motiváciu alej definujeme ako súhrn špecifických vnútorných podmienok, ktoré vzbudzujú a udržujú aktivituloveka a smerujú ju k určitému cieľu. Osobnosťloveka, jeho potreby a okolité prostredie patria medzi základné a najdôležitejšie motivačné inštitute. Cieľavedomé konanie je konaním motivovaným, ktoré sa vzahuje okrem iného aj na správanie v práci. Motivácia je najvýznamnejšou manažérskou aktivitou, ktorá súvisí s inosťouloveka a jeho osobnosťou. Ide o pôsobenie na

loveka, na skupinu a na objekt riadenia, aby sa správval, konal ur itým spôsobom a v ur itom smere. Umenie riadi spo íva v správnej vo be stimulu v procese riadenia, v situáciách, v ktorých sa lovek nachádza (Vojtovi S., Personálny manaflment, 2006, s. 124).

Základnou úlohou motivácie je ovplyv ovanie zamestnanca, aby danú prácu vykonával o najlepšie. Pracovná motivácia je vedomý vnútorný proces. Každý lovek má svoje potreby, ktoré si v súkromnom flivote ale i na pracovisku uspokojujú. Istý as sa motivácia chápara jednosmerne - nadol. Nadriadený motivoval podriadeného. To ufl dnes nesta í. V dobre riadených organizáciách, v ktorých podriadení robia aleko viac, nefl len preberajú príkazy, môflu aj nadriadení potrebova motiváciu. Motiváciu je potrebné poufli na dosiahnutie spolupráce (J. Stýblo, Personálny management, 1993, s. 178)

Poznatky o pracovnej motivácií vysvet ujú, pre o sa udia pri práci správajú ur itým spôsobom a pre o vyvíjajú ur ité úsilie v konkrétnom smere. Popisuje to, o môflu organizácie spravi pre povzbudzovanie udí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cie ov organizácie aj uspokojenie ich vlastných potrieb. Zaoberá sa tiefl spokojnos ou s prácou ó faktormi, ktoré ju vytvárajú, a jej vplyvom na pracovný výkon (Armstrong M., ízení lidských zdroju, 2007, s. 219). Pod a autora Majtána sa motivácia vysvet uje ako jeden zo základných predpokladov úspe nosti a efektívnej výkonností udí v pracovnom procese (Majtán M., 2003, s. 377).

Cie om uplat ovania motiva nej teórie je získa prostredníctvom udí pridanú hodnotu v tom zmysle, fle hodnota ich výstupov presiahne náklady ich vytvárania. To je pod a Armstronga mofné dosiahnu pomocou slobody jednania, rozhodovania a riadenia s vlastným úsudkom. Motiváciu vnímame nasledovne:

- ako zvnútra aktivované správanie, ktoré sa vykonáva spontánne, to znamená, fle je prototypom sebadeterminujúcej ínnosti,
- ako zvonka aktivované správanie, ktoré nie je spontánne, je vyvolané nejakým vonkaj ím ínite om spravidla sledujeme napr. dosiahnutie ur itej odmeny. (Boro J., 2004, Manaflment udských zdrojov a organiza né správanie, s. 199).

Efektívna motivácia pracovníkov pri použití vhodných stimulov patrí medzi pracovné povinnosti riadiacich subjektov, i sú nimi kolektívne riadiace orgány alebo individuálni riadiaci pracovníci. Je všeobecne známe, že každý človek túži po úspechu, no život je taký, že s úspechom spoločne kráča aj neúspech. Občasnej a menej významný neúspech sa môže vyskytnúť u každého pracovníka a má zvyčajne kladný a povzbudzujúci motivačný účinok. Veľké a chronicky sa opakujúce neúspechy majú záporný motivačný účinok. Oslabujú sebaúveru pracovníka, preto je treba na inštitúcie motivácie pozerať aj z morálneho hľadiska, ktoré dokáže veľmi zapôsobiť na citovú stránku osobnosti.

Pri morálnom motivovaní svojich pracovníkov by sa mali používať nasledovné metódy:

- Individuálne pohovory so svojimi zamestnancami, nechajú ich o svojej práci hovoriť
- Nediť sa od nikoho zo svojich podriadených, rešpektovať ich vedomosti bez ohľadu na ich funkciu, nadväzovať s nimi konverzáciu
- Povzbudzovať tých, ktorí nemajú dostatok sebaúvery a dodávať im pocit istoty
- Ak si zaslúžia pochvalu, je dobré ich pochváliť. Musia mať o sebe vysokú mienku v ťažkostiach vidieť príležitosť, nie problém
- Pravidelne hodnotiť výkonnosť svojich ľudí pri osobných pohovoroch, spomenúť pozitívum i negatívum ich pracovnej činnosti

Morálku považujeme za spoločenskú, nadosobnú motiváciu najvyššieho stupňa, pretože dáva konaniu pracovníka základný smer a zmysel a tvorí pevný a dlhodobý pôsobiaci regulačný mechanizmus. Je to hybná sila jeho činnosti, správania a konania. Motívom sebaformovania pracovníka je aj záujem realizovať osobný rast vzdelávaním. Každý človek má v sebe geneticky zakódovanú túžbu po úspechu. Úspech má kladný motivačný účinok, lebo posiluje sebaúveru, dvíha a pierať úroveň. K motívom pracovníka patria aj túžby, ktoré sa diferencujú podľa veku, postavenia v zamestnaní, zastávanej funkcie, pozitívnych i negatívnych životných skúseností a pod.

2.2 Zásada úspešnej motivácie

Tak ako sa ľudia líšia, tak sa líšia aj ich motívy. To o na jedného pôsobí silne motivačne na druhého vôbec nemusí mať vplyv. Dobrý vedúci teda musí motivovať podľa situácie a podľa kvality ľudí, ktorých riadi. (Armstrong M., Řízení lidských zdrojů, Praha 2007, s. 461).

Ľudia motivovaní správnym smerom majú svoje ciele stanovené jasne a o akávajú, keď ich svojím úsilím dosiahnu. V podniku sú teda veľkým prínosom, pretože sú zodpovední a oceňujú fakt, keď ich práca je zmysluplná, potrebná a vedie k uspokojovaniu ich vlastných potrieb ako i potrieb samotnej firmy.

Motív chápeme ako nejaký vnútorný podnet, ktorý aktivuje a poháňa, povzbudzuje, sústreďuje a usmerňuje správanie každéholoveka na dosahovanie cieľa (-ov). Motív teda predstavuje pohnútku, príčinu i dôvod určitého ľudského správania a dáva mu zmysel. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v istom uspokojeníloveka (Kachová A., Řízení lidských zdrojů, 2003, s. 155). Nakonec podobne ako Kachová posudzuje motiváciu z psychickej stránky. Tvrdí, keď problém motivácie ľudského správania je síce veľmi komplexný, ale je možné pochopiť ľudskú psychiku, lebo tá, ako viackrát menej vedome zameraná činnosť, dáva ľuďom ich individuálny zmysel. Pozerá sa na motiváciu ako na jednu zo zložiek psychickej regulácie činnosti, ktorá zabezpečuje fungovanie, udržuje, aktivizuje kognitívny a motorický systém k dosahovaniu určitých cieľov, t.j. podnecuje k správaniu, ktoré udržiava dynamický rast osobnosti a jej vnútornej rovnováhy (Nakonec M., Motivace lidského chování, 1997, s. 6).

Motivácia je potom zložitý komplex motívov rôzneho charakteru a sily. Jej zdrojom sú neuspokojené potreby a túžby. (Fuchsová K., Kravčuková G., Manažment pracovnej motivácie, 2004, s.13). Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom správali.

Tri zložky motivácie:

- smer,
- úsilie,
- vytrvalosť .

Organizácia ako celok môže ponúkať prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru motivácie pomocou stimulov a odmen, uspokojujúcej práce a príležitosti k vzdelávaniu a rastu. Súhlasím s Armstrongom, ktorý tvrdí, že manažéri sú tí, ktorí musia hrať hlavnú úlohu a musia vyúfľavať svoje schopnosti motivovať, aby dosiahli to, čo ľudia budú zo seba vydávať to najlepšie, a ktorí musia dobre vyúfľavať motivujúce procesy ponúkané organizáciou (Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s. 219-220).

2.3 Teória motivácie

Teória motivácie predstavuje súhrn poznatkov o tom, čo je a aké je cieľavedomé správanie. Je potrebná na získanie vedomostí o tom, ako sa budú ľudia správať a konať v rozličných situáciách a za pôsobenia rozličných motivačných podnetov, prípadne ako budú konať bez nich. Ich smerovanie nám nezadáva cestu, akým smerom zasiahnu, aby sa rozliční ľudia v odlišných situáciách a podmienkach stotožnili s cieľmi organizácie. (Sedlák M., *Management*, 1997, s. 42).

Motivačné teórie sa zakladajú na teórii ľudských potrieb a ich uspokojovania. Motivačné teórie skúmajú proces motivovania, proces vytvárania motivácie. Vysvetľujú, prečo sa ľudia pri práci určitým spôsobom správajú, prečo vyvíjajú určité úsilie v konkrétnom smere. Sú jasne popisujú to, čo môže organizácia urobiť pre povzbudenie ľudí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie a uspokojenie vlastných potrieb (Letovancová E., *Psychológia v managmente*, 2002, s.78).

Potreba sa zaraďuje medzi tie pojmy, ktoré sa označujú ako interdisciplinárne, pretože zahŕňa v sebe niekoľko dimenzií. O potrebe totiž možno hovoriť v biologickom, ekonomickom, filozofickom, sociologickom, psychologickom a inom zmysle. Práve z hľadiska týchto vedných disciplín sa potreba zvyčajne dáva do súvislosti s motívom a motiváciou správania, no aj s hodnotami, postojmi, a náhľadmi,

záujmami, zmyslom života. V týchto súvislostiach patrí pojem potreba k najastejšie používaným. (Boroš J., Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie, 2004, s. 204).

Medzi základné obsahové teórie, ktoré sú bližšie charakterizované, patria:

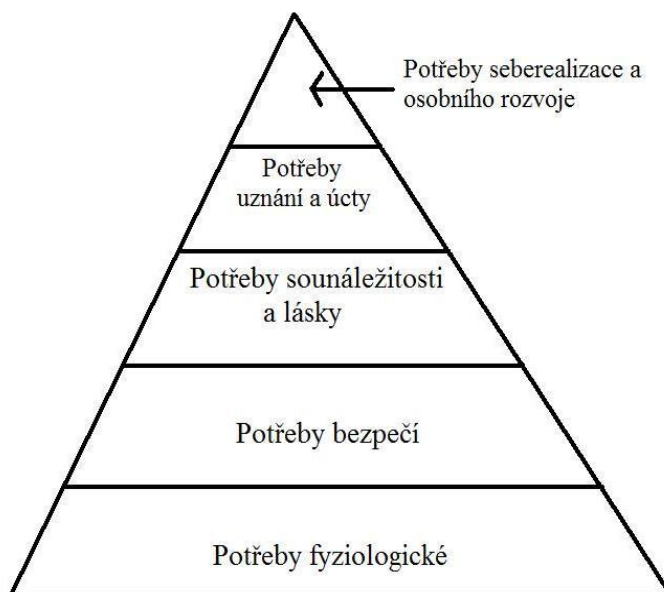
- Maslowova teória potrieb,
- Alderferova teória ERG,
- Herzbergova dvojfaktorová teória,
- McClellandova teória potrieb.

Maslowova teória potrieb

Najznámejšou klasifikáciou potrieb je Maslowova teória potrieb (1954). Vo svojej teórii dokazoval, že existuje päť hlavných kategórií potrieb, ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí tak ako môžeme vidieť na obrázku číslo 1. Na prvé miesto vo svojej teórii uviedol fyziologické potreby, alej prechádza k potrebám istoty a bezpečia, sociálne potreby, potreby uznania a na vrchol svojej teórie umiestnil potreby sebarealizácie.

Maslowova teória tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potrebou potreba vyššia. Pozornosť jedinca je sústredená na uspokojenie tejto vyššej potreby. Potreba sebarealizácie však nemôže byť uspokojená nikdy. Maslow povedal, že človek je človekom s priantím iba neuspokojená potreba môže motivovať správanie a dominantná potreba je základným motivátorom správania. Jedným z dôsledkov Maslowovej teórie je to, že vyšší rad potrieb uznania a sebarealizácie poskytuje motiváciou najsilnejší stimul - keď sú uspokojované, naberajú na sile, zatiaľ čo nižšie potreby sa uspokojovaním oslabujú. Práca ľudí nemusí nutne uspokojovať ich potreby. Maslowova hierarchia potrieb má intuitívnu príťažlivosť a stále má značný vplyv. Nebola overená empirickým výskumom a je kritizovaná za svoju nepružnosť a nekompromisnosť. Ľudia môžu mať rôzne priority a je ťažké akceptovať to, že ľudské potreby sa vyvíjajú dôsledne hierarchicky. Aj sám Maslow vyslovil určité pochybnosti o platnosti nejakej prísne usporiadanej hierarchie. (Armstrong M., Vývoj lidských zdrojov, 2007, s. 221).

Obrázok . 1: Maslowova hierarchia potrieb



Zdroj : Mikula-tík, M., Manaflerská psychologie, 2. aktual. a roz-írené vyd., 2007, str. 139

V-etky motiva né teórie sa zakladajú na teórií udských potrieb a ich uspokojovania. Motiva né teórie sa zaoberajú procesom motivovania, procesom vytvárania motivácie. Vysvet ujú pre o sa udia pri práci ur ítým spôsobom správajú, pre o vyvíjajú ur íté úsilie v konkrétnom smere. V-etky teórie pracovnej motivácie sú zamerané na obsah a zaoberajú sa poznaním motiva ných prí in, ktoré podnecujú konanie pracovníka a udrfliavajú jeho správanie. Za motiva né prí iny boli identifikované neuspokojivé potreby, ktoré sú pre jedinca dôleflité. (Boro- J., Manaflment udských zdrojov a organiza né správanie, 2004, s. 207)

Alderferova teória ERG

Modifikáciu Maslowovej teórie uskuto nil v roku 1969 Alderfer a vznikla *ERG teória*, ktorá sa odli-uje viacerými znakmi. udské potreby sú zoskupené do troch úrovní:

1. potreby existen né,
2. potreby vzájomných vz ahov,
3. potreby rastu.

Nedostatok sa môže prejavovať u viacerých potrieb súčasne, v rôznom smere podľa úrovni. Alderferova teória sa zaoberá ľudskými potrebami a ich dôležitosťou, no oproti Maslowovej teórii je vo nej väčšia a zohľadňuje rozdiely medzi nimi.

Obrázok 2: ERG teória motivácie



Zdroj: http://www.envisionsoftware.com/es_img/Alderfer_ERG_Theory.gif

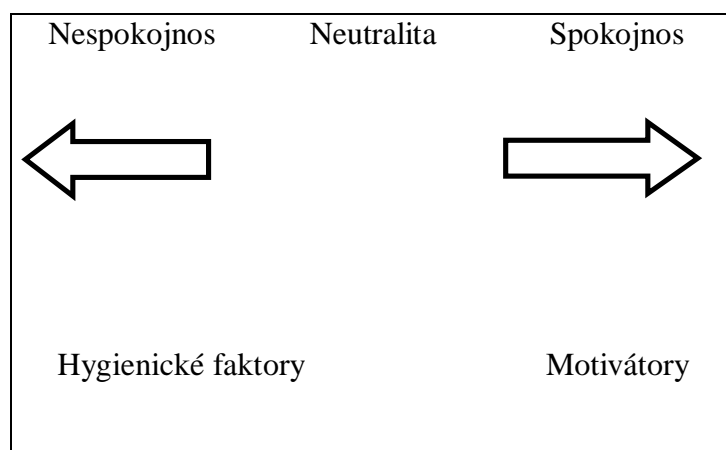
Herzbergova dvojfaktorová teória

Dáva manažérom návod na ovplyvnenie pocitu spokojnosti u pracovníkov, pričom Herzberg tvrdí, že spokojnosť determinuje výkon. Herzberg podnety z vonkajšieho prostredia nazval dissatisfactory (napríklad pracovné podmienky, vzťahy k nadriadenému a spolupracovníkom) a považuje ich za faktory primerane udržiavajúce úroveň spokojnosti. Herzbergovo zistenie je doteraz preukázané vo všeobecnosti ako vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom je nepatrný. Prínos herzbergovej teórie pre manažérsku prax je nesporný, pretože teória poskytuje návod na projektovanie pracovných miest. Herzberg na základe toho výskumu formuloval následný popis:

Šprania pracovníkov sa delia do dvoch skupín. Jedna skupina sa týka potreby rozvíjania odbornosti a kvalifikovanosti človeka ako zdroj osobného rastu. Druhá skupina funguje ako dôležitý základ a prvej skupiny a je spojená so súčasným zaobchádzaním v oblasti

odmeovania, vedenia a kontroly, pracovných podmienok a administratívnych postupov. Naplnenie potrieb druhej skupiny nemotivuje jedincov k vyšej miere uspokojenia z práce ani k vyšiemu výkonu. Preto, čo môžeme o akákoľvek od uspokojenia druhej skupiny potrieb je prevencia nespokojnosti a zlého pracovného výkonu (Armstrong M., řízení lidských zdrojů, 2002, s. 172).

Obrázok 3: Hygienické faktory a motivátory



Zdroj : Mikuláščík, M., Manažerská psychologie, 2. aktual. a rozšířené vyd., 2007, str. 162

McClellandova teória potrieb

Pracovná činnosť je determinovaná tromi motívmi:

- potreba výkonu,
- potreba afiliácie,
- potreba moci.

Motív výkonu je spoločný pre všetky činnosti fyzické a mentálne, pretože dochádza k evaluácii seba. Sila motívu je individuálne odlišná, čo je príčinou rôznej intenzívnej aktivity, ktorá závisí od vyššej preferencie orientácie buď na úspech alebo na vyhnutie sa neúspechu.

2.4 Motivačné nástroje

Pri úvahe nad motivačnými nástrojmi možno súhlasiť s Blohlávkom, ktorý konštatuje, že motívy rôznych ľudí sú odlišné. Väčšina vedúcich sa domnieva, že jedinou motiváciou pracovníkov sú peniaze. Mzda má určité veľké význam, ale nie je to jediný prostriedok motivácie. Sú ľudia, ktorým na mzde toľko nezáleží a vedia oceniť aj iné veci ako napríklad dobré medziľudské vzťahy, osobné pohodlie alebo potešenie zo svojich záujmov. Úspešná práca vedúceho závisí aj od toho, ako dobre pozná motiváciu svojich pracovníkov.

Rôzne typy ľudí dávajú prednosť rôznym motívom:

- peniaze – ľudia silne motivovaní peniazmi sú pre vedúceho značným prínosom, ak má financie k dispozícii, dostane z nich maximum,
- osobné postavenie,
- pracovné výsledky, výkon – ľudia, ktorí majú radi svoju prácu a snažia sa v nej vyniknúť, sú motorom, energiou firmy,
- priateľstvo – pre týchto ľudí je najdôležitejšia dobrá atmosféra na pracovisku,
- istota – ľudia, ktorí netúžia po mimoriadnych príjmoch. Uspokoja sa s málom, ale musia to mať isté,
- odbornosť – je rozhodujúcim motívom tých, ktorí preferujú svoj profesionálny rozvoj,
- samostatnosť – ľudia, ktorí nad sebou ľahko znášajú nadriadeného,
- tvorivosť (kreativita). (Blohlávek F., Jak řídit a vést lidi, 2003, s. 42-43).

Ako uvádza Gígalová v príklade poradenskej spoločnosti Hewitt Associates, ktorá zrealizovala prieskum šiestich najlepších zamestnávateľov, ktorého výsledkovou časťou bol prieskum motivácie zamestnancov. Definuje motiváciu ako stav citového a intelektuálneho zapojenia zamestnancov do diania v podniku. Uvedené zapojenie vykladá identifikáciu zamestnancov a podnik, ktorí ho chápu ako svoj podnik, ktorý je zárukou dlhodobej motivácie pracovníka. Daná identifikácia je podmienená tým, že prostredie firmy v najväčšom významovom chápaní nebráni vnútornej motivácii pracovníkov a zároveň spĺňa základné predpoklady motivačného procesu v zamestnaní, za ktoré je možná považovať :

- starostlivosť manažmentu o firemnú kultúru,
- motívový obsah práce,
- jasné náplne a ciele práce, rozdelenie kompetencií a zodpovednosti,
- pravidelná mzda, dodržiavanie zásad spravodlivého odmeňovania,
- kvalitné vybavenie a pracovné prostriedky,
- priaznivá pracovná atmosféra (vzáťahy, komunikácia, otvorenosť),
- možnosti rozvoja kariéry a osobnosti pracovníka,
- zodpovedná personálna práca vrátane pravidelného hodnotenia. (Gigalová V., řízení lidských zdrojů, 2007, s. 64-65).

2.5 Motív a stimul

Motívom môže byť každá sila, ktorá priamo, i nepriamo aktivizuje správanie a činnosťloveka. Motív je potom určitá jednotlivá vnútorná psychická sila. Označuje sa aj ako pohánka alebo *stimul*. Úzko súvisí s príčinami správania, najmä s ich objasňovaním. Motívom môže byť všetko, čoloveka aktivizuje do činnosti, určuje smer a cieľ činnosti, môžu to byť potreby, hodnoty, plány, záujmy. Motív chápaný ako príčina určitého správanialoveka individualizuje jeho prežívanie a tým mu dáva psychologický zmysel. Motivované správanie spravidla smeruje k dosiahnutiu určitého finálneho psychického stavu, ktoré sa prejaví v nasýtení v subjektívnom prežívaní uspokojenia z realizácie motívu. Hoci sa motív chápe ako vnútorná pohánka správanialoveka, navyše sa prejavuje ako dôvod, príčina na konanie. Ak pritom ide o vonkajšie príčiny, tie sa označujú ako *stimuly*, incentívy (pohánky).

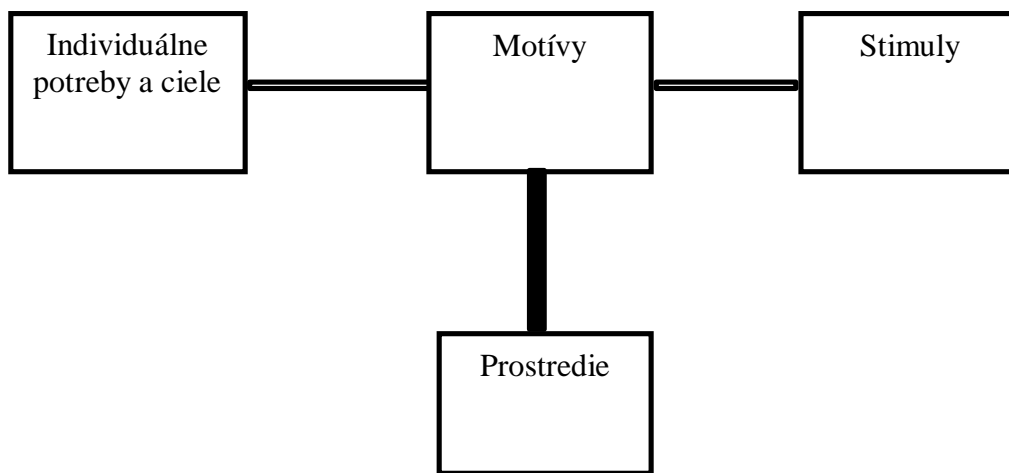
Stimuly veľmi často môžu viesť :

- k zvyšovaniu kvantity, ale aj kvality pracovného výkonu,
- k zvyšovaniu tvorivosti zamestnancov na všetkých úrovniach organizácie,
- k cielenejšiemu sebarozvoju poskytovaním možností vyššej vzdelanostnej úrovne,
- k neformálnej spolupráci.

Stimuláciou, ako cieavedome premyslenou aktivitou zameranou na ovplyvovanie pracovnej motivácie a úsilia zamestnancov, manaflér sleduje:

- zvyovanie úsilia na optimálne vykonávanie pracovných úkonov zamestnancami,
- formovanie takých profesijno-osobnostných vlastností, ktoré sú typické pre výkonných pracovníkov. (Boro-, J., 2004, Manafment udských zdrojov a organiza né správanie, s. 201)

Obrázok .3: Rovina motívov a stimulov



Zdroj: Boro-, J., Manafment udských zdrojov a organiza né správanie, 2004, str. 199

Ke motivujeme niekoho iného je jednoduché zistiť, či je motivácia pozitívna. Ak som na prijímacom konci motivácie ja, hrozí nebezpe enstvo, že sa budem cíti zmanipulovaný, nie že mi bude poskytnutý nejaký stimul k danému modelu správania. (Clegg, B., Motivace, 2005,s. 59)

Motivácia je k ú ovým faktorom individuálneho, skupinového i organiza ného úspechu. V širšom zmysle motivácia zahr uje individuálne úsilie a vytrvalosť. Jednoducho povedané motivácia je vôľa k výkonu. Motiváciu chápeme ako príčinu určitého správania loveka, individualizuje jeho preflívanie a tým mu dáva psychologický zmysel. Motiva né správanie spravidla smeruje k dosiahnutiu určitého finálneho psychického stavu, uspokojenia z realizácie motívu.

3. Motivačné inštrumenty

Motivačné inštrumenty charakterizujeme ako súbor postupov, procesov ovplyvňovania alebo formovania správania sa ľudí tak, aby ich činnosť prispievala na dosahovanie spoločných cieľov organizácie. Súvisí to so schopnosťami manažéra viesť ľudí a efektívne organizovať ich spoločnosť. Správny manažér má schopnosť rozoznať ľudské faktory, ktoré pôsobia na dosahovanie požadovaných a najlepších výsledkov. Koordinácia a vedenie ľudí sa považuje za hlavnú náplň práce manažéra. Sú to nielen schopnosť správne motivovať pracovníkov nielen pri plnení stanovených úloh, ale aj pri plnení vlastných činností, ktoré zabezpečia úspech podniku.

Vedenie je jednou zo základných funkcií riadenia, pri ktorej ide o ovplyvňovanie pracovníkov v smere dosahovania cieľov organizácie. O manažéra vyžaduje sa rozvinuté najmä interpersonálne zručnosti. Prostredníctvom vedenia sa realizujú aj plánovanie, organizovanie a kontrola v organizácii. Efektívnosť vedenia ľudí podmieniť celkovú efektívnosť organizácie. Nevyhnutným predpokladom vedenia je formálna moc, právo robiť rozhodnutia, a tým ovplyvňovať, alebo meniť správanie, alebo názory druhých ľudí. Súčasťou vedenia je komunikácia, motivácia, poučovanie a vedenie, práca so skupinovými procesmi a personálna práca. (Letovancová, E., *Psychológia v manažmente*, 2002, s. 26).

Prostredníctvom motivačných faktorov sa upevní vzťah zamestnanca k organizácii, získajú sa jeho lojalita, vytvoria sa harmonické pracovné vzťahy, ktoré prispievajú k efektívnosti práce. Všeobecne platí, že čím je spoločnosť vyspelejšia, tým väčšia je rozmanitosť poučujúcich a iných stimulujúcich prostriedkov. Naopak, čím je spoločnosť menej vyspelá, tým väčšiu váhu má ekonomická stimulácia alebo dokonca ekonomické donútenie (Stýblo, J., *Personálny management*, 1993, s. 91)

Hoci motivácia nie je jediným faktorom ovplyvňujúcim prácu, pracovný výkon, či výkonnosť zamestnanca, predsa napríklad spolu so schopnosťami, vedomosťami a zručnosťami patrí k najdôležitejším subjektívnym, osobnostným determinantom

výkonu. Je známe, že sú zamestnanci, ktorí vždy a za každých okolností majú tendenciu podávať vysoký výkon, kým u iných takáto tendencia chýba.

3.1 Typy motivačných inštrumentov

Na motiváciu k pracovnému výkonu zamestnanca pôsobia viaceré inštrumenty, ktoré závisia od akceptovania zmyslu a cieľa a účinnosti organizácie, od chápania svojej úlohy, od ochoty a pripravenosti plniť úlohy čo najlepšie. V prvom rade sa môžu motivujú sami, tým, že hľadajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby, prípadne vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov. V druhom rade sú môžu motivovaní prostredníctvom takých metód manažmentu, ako je odmeňovanie, kariérny rast, zvyšovanie vzdelanostnej úrovne, pochvala a pod. Z uvedených teórií ako aj zo skúseností je možné stanoviť dva typy motivačných inštrumentov – vnútorné a vonkajšie.

Vnútorná motivácia - sú to faktory, ktoré môžu sami vytvárať a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali. Vnútornú motiváciu vo veľkej miere ovplyvňuje zamestnanec sám. Vyúšľava svoje doterajšie skúsenosti pri odhadovaní toho, v akej miere môže pomocou svojho správania získať pozitívne a výhodné výsledky. Vnútorné motivátory, ktoré sa dotýkajú kvality pracovného života majú dlhodobý účinok, pretože sú súčasťou jednotlivca a nie sú mu podávané prostredníctvom príkazov. Patrí sem napr.:

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

Mnohé výskumy motivácie dokazujú, že finančná odmena (plat, príj. podiely na zisku) nie sú z hľadiska jediným dôležitým motivačným faktorom. (*Fuchsová K. Kraváková G. 2004, s.11*).

Vonkaj-ia motivácia ó v-etko to, o robíme pre zamestnancov, aby sme ich motivovali. Tvoria ju odmeny, ako napríklad zvý-enie platu, pochvala, alebo pový-enie, ale môflu to by aj tresty ako kritika, pokarhanie, alebo finan né postihy. Vonkaj-ie motivátory môflu ma bezprostredný a výrazný ú inok, ale nemusia nutne pôsobi dlhodobo. Ich poslaním je dosiahnu fiaduce správanie loveka, svojim pôsobením vyvolávajú ur itú reakciu a udia sa na tomto základe rozhodujú, o budú robi . Tvoria ich napríklad:

Ciele organizácie - ich súlad s cie mi jednotlivca, s jeho názormi, postojmi, svedomím. Neexistencia podstatného rozporu medzi cie mi organizácie a osobnými cie mi, môfle ve mi silno ovplyvni motiváciu. Dôleffitá je aj ich reálnos , splnite nos , primeranos , zrozumite nos . V prípade *osobných cie ov* má ve ký význam ich v-eobecná prospe-nos , vyuffite nos , schopnos posil ova postoje.

Nápl a charakter práce ó jednotvárna práca nemotivuje, preto sa manafléri pokia je to mofné usilujú o obohatenie, príp. roz-írenie práce.

Zodpovednos ó vyrovnanos zodpovednosti a právomoci, delegovanie (rast na úlohách), posil ovanie zodpovednosti je zvy ajne ve mi motivujúce.

Participácia ó podiel na rozhodovaní, efektívnos uplat ovania participa ného -týlu vedenia je podmienená viacerými faktormi. U vyspelých jednotlivcov a súdrflných pracovných tímov to je jeden z najefektívnej-ích motiva ných faktorov.

Informovanos ó súvisia s potrebou istoty, docenenie informácií, zabránenie š-umomõ, dôleffité je v asné a pravdivé informovanie aj o nepríjemných skuto nostiach.

Týl vedenia - je závislý od osobnosti vedúceho, ale aj od situa ných faktorov. Múdre vedenie uznávaného vodcu je vnímané pozitívne, nevhodné vedenie naopak pôsobí demotiva ne.

Ved aj-ie výhody (benefity) ō rekreácie, služby hradené organizáciou, zainteresovanos na zisku, výhodná pracovná doba a pod. Ich obsah a forma, možnosti získania závisia od konkrétneho podniku a konkrétnej situácie.

Sociálne výhody ō vyuffivanie sociálneho fondu, sociálny program podniku, doprava do zamestnania, podnikové materské -koly, kluby a pod.

Imidflorganizácie ō povest organizácie a ich produktov, vz ah k problémom sociálneho okolia, ovplyv uje lojalitu k organizácii.

Vz. ah na pracovisku ō sociálna atmosféra, kultúra organizácie.

Mofnos osobného rozvoja ō mofnos pracovného postupu, pravidlá pre kariérový postup (plán kariérového rozvoja), kariérové poradenstvo.

Systém odme ovania ō pocit spravodlivosti, závislos od výkonu a významu práce, v asnos odmien za mimoriadny výkon, platový postup (Fuchsová K. Krav áková G., Manaflment pracovnej motivácie, 2004, s.12,13)

Manafléri si uvedomujú význam vnútorných aj vonkaj-ích podnetov, snaflia sa spoznáva vnútorné motívy zamestnancov a vytvára pod a možnosti predpoklady pre ich vyuffitie a vhodné prepojenie s hlavným cie om:

- udržfla motiváciu u motivovaných zamestnancov,
- motivova tých, ktorým motivácia chýba.

Viaceré organizácie za ú elom podpory pracovnej motivácie vytvárajú rôzne typy motiva ných programov. Úspe-nos programov závisí od toho, do akej miery akceptujú reálne potreby zamestnancov, do akej miery sa vedia prispôsobi ich osobným záujmom, cie om a a-piráciám. Aj ten najlep-í motiva ný program v-ak nebude ú inný v organizáciách, kde prevaflujú také javy, ktoré povafľujeme za motiva né bariéry i demotivujúce faktory (Koubek, J., Personální práce v malých podnikách, 2003, s. 195)

3.2 Nesprávna motivácia

Pre úspešnú motiváciu je dôležitá schopnosť nadriadeného zvoliť prostriedky motivácie zodpovedajúce konkrétnej situácii, osobnosti pracovníka a vzťahom k okoliu a cieľom podniku. Podstata tohto vzťahu by mala byť preto prvoradou súťažou prieskumu motivačných východísk. Negatívne postoje k pracovníkom - deficity v medziľudských vzťahoch vytvárajú bariéry pre realizáciu motivačných zámerov, hlavne pokiaľ sú výrazné nedostatky vo vzťahu nadriadený - podriadený.

Bariéry motivačných inštitutov môžu byť spôsobené vonkajšími i vnútornými faktormi, medzi ktoré patria:

- **vonkajšie** - sociálna atmosféra, pôsobenie konkurenčných subjektov, charakter práce, negatívne pôsobiace prostredie organizácie, narušenie vzťahov, štýl vedenia, nevhodné správanie vedúceho, neriešenie konfliktov, zlý systém hodnotenia a odmeňovania a pod.
- **vnútorné** - neuspokojenie vnútorných potrieb, nesúlad osobných záujmov, nenaplnená potreba kariérneho rastu, nepripravenosť na plnenie úloh, nezvládnutie osobných problémov

Ak nie sú podriadený správne motivovaní, prejaví sa to v nasledujúcich oblastiach:

1/ Zvyšuje sa:

- absencia
- fluktuácia
- nevhodné prestávky
- vyrušovanie, intrigy, konflikty
- odberovanie financií
- spochybnutie systému práce

2/ Znižuje sa:

- záujem o prácu a jej kvalita
- tempo práce
- ochota prijať zodpovednosť
- úroveň predkladaných návrhov
- pozornosť
- osobná účasť zamestnanca

Základ pre úspešnú motiváciu je pozitívna a tvorivá atmosféra, inšpirujúce prostredie, vhodné pracovné podmienky, nekonfliktné interpersonálne vzťahy v kolektíve, osobnosť manažéra, správna informovanosť a efektívna komunikácia, možnosť vzdelanostného rastu, tvorivá pracovná náplň a možnosť kariérneho rastu. Zároveň rôzne zamestnanecké výhody a benefity, flexibilný pracovný režim, ktorý napomáha k spokojnosti zamestnancov.

V pracovnom procese poznáme celý rad dôvodov, pre ktoré by sme mali pracovný výkon pravidelne hodnotiť. Hodnotenie pracovníkov je základom sústavy motivačných inštrumentov. Vzhľadom na to, že hodnotenie výkonnosti často slúži na stanovenie výšky platieb a funkčných postupov, je nevyhnutné, aby bolo spravodlivé a objektívne. (Koubek J., řízení lidských zdrojů, 2001. s. 82). Vedúci pracovníci by si mali uvedomiť, aký veľký prínos pre motiváciu pracovníkov predstavuje ich pravidelné hodnotenie.

Niektorí vedúci si ani neuvedomujú, aký veľký prínos pre motiváciu pracovníkov predstavuje ich pravidelné hodnotenie. Hodnotia formálne, podceňujú ho, alebo nehodnotia vôbec s tým, že pracovníkovi vytýkajú nedostatky v priebehu práce, to ale nie je správne.

Hodnotenie zamestnancov má nasledovné funkcie:

- dáva spätnú väzbu podriadenému o tom, ako sa nadriadený díva na jeho prácu,
- prispieva k osobnému rozvoju pracovníka,
- ak je pozitívne, povzbudzuje ku zvýšenému úsiliu,
- môže dať priestor pre aktívnu účasť pracovníka. (Bílohlávek F., Jak řídit a vést lidi, 2003, str. 75).

Hodnotiť by sme mali:

- jednoznačne by mali byť presne vymedzené požiadavky a hodnotiace kritériá,
- úplne by sa mali hodnotiť vlastnosti a schopnosti zamestnanca,
- komplexne by sa vlastnosti mali posudzovať komplexne a výstižne vo všetkých súvislostiach,

- jednoducho ó v-etkým zú astneným hodnotenia by mali by jasné a pochopite né v-etky fakty, ale najmä závery, bez akýchko vek vysvet ovaní a doplnkov,
- spravodlivo ó v-etci ú astníci majú ma pocit úplnej spravodlivosti, nestrannosti a pozitívnych prínosov celého procesu hodnotenia.

Medzi al-ie ve mi dôlefité faktory, ktoré vplývajú na motiváciu zamestnancov sú pracovné úlohy. Pri stretnutí loveka a a pracovnej úlohy, ve a krát vzniká vzájomný nesúlad. Úlohy sú pre loveka ako nezdolateľné bariéry s ktorými sa nemôflu vyrovná ani po stránke zručností, vedomostí a vo vekej miere psychicky. Tento problém, v prípade ak zabudneme na rôzne prechodné rie-enia, ktoré v praxi nakoniecasto poufívame môfleme odstráni dvoma spôsobmi ó vyhovieme u om, alebo úlohám.

Môfleme sa pokúsi prispôsobi udi úlohám, vlastne ich donúti , aby re-pektovali úlohu takú, aká je, aj s tým, o sa im na nej nepá i. To si vyfladuje ve kú mieru stimulácie a silné pôsobenie tlaku zvonku. udia sa pochopite ne prispôsobujú okolnostiam neradi, o vedie ku vä -ím nárokom na kontrolu. Je známe , fle vo chvíli, kedy ich prestaneme stimulova , nebudú ma dôvod úlohu alej plni a problémy môflu rýchlo vzniká aj vtedy, ke prestaneme kontrolova plnenie úloh.

Ak by sme si to mohli dovoli , je lep-ie prispôsobi úlohy u om. Ufl preto, fle úlohy sa nes aflujú, a udia áno. Najvýhodnej-ie je vybra úlohy u om na mieru tak, aby im vyhovovali svojim obsahom. Tak je pripravená cesta pre vyuffitie motívov, ktoré si udia so sebou nosia flivotom. Nastupuje motivácia so svojou ve kou výhodou relatívnej nezávislosti na pôsobenie vonkaj-ích stimulov.

asto si nemôfleme dovoli vybra úlohu tak, aby svojim obsahom sedela konkrétnemu loveku, ktorého máme na prácu k dispozícii. Taktiefl otvára -iroký priestor pre motiváciu, iba fle uvedená motivácia je aleko afl-ia ako v predchádzajúcom prípade. Obsah úlohy vo vä -ine prípadov musí osta nedotknutý. Meni sa môfle iba forma jeho zadania. udia totiž ve mi citlivo vnímajú, akým

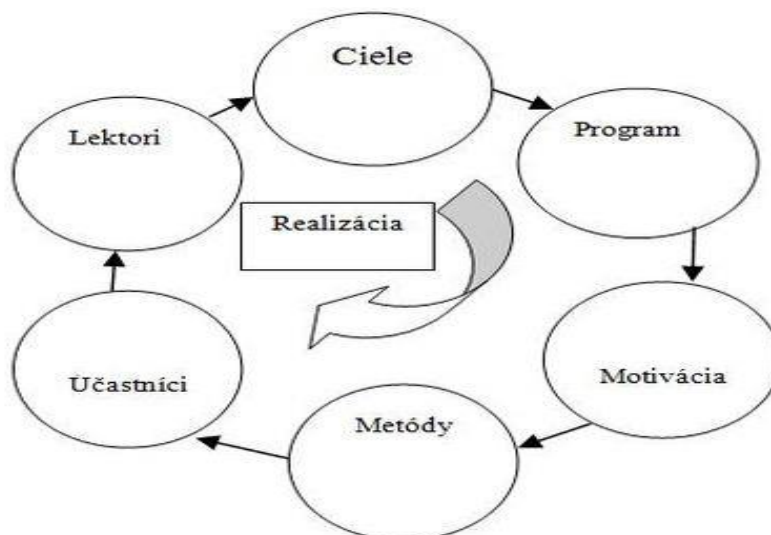
spôsobom sa o úlohe dozvedia. (Alexy J., Boro– J., Sivák R., Manaflment ũdských zdrojov a organiza né správanie 2004, s. 182).

Vzdelávanie zamestnancov

Vzdelávanie ozna ujeme ako systematický proces, ktorý podporuje osvojovanie si vedomostí, zručností, pravidiel, a postojov, výsledkom ktorého zamestnanci lepšie spájajú požiadavky práce. Znižuje sa rozdiel medzi kvalifikáciou subjektívnou a kvalifikáciou objektívnou. Zamestnancov treba vzdelávať z nasledovných dôvodov:

- rýchly nárast nových poznatkov a technológií,
- narastajúce ľudských potrieb na trhu je výraznejšia, čo si vynucuje väčšiu prufnosť pracovníkov,
- aleko častejšie sa mení technika v podnikaní,
- vzdelávanie a starostlivosť o pracovníkov vytvára meno organizácii,
- globalizácia vytvára nutnosť pohybu,
- rýchly rozvoj informačných technológií,
- znížovanie nákladov podniku.

Obrázok 4: Prvky procesu realizácie vzdelávania



Zdroj: (Vodák, J.; Kucharčíková, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007, s. 83)

Cieľom vzdelávania je poskytnúť úroveň vedomostí a zručností, ktoré spolu so skúsenosťou zlepšujú ich pracovný výkon a postoj k práci. Vzdelávanie zamestnancov zdôrazňuje na dôležitosť splnenia požiadaviek, potrieb a očakávaní zákazníka a ďalších zainteresovaných strán. Zahŕňa aj povedomie o následkoch pre organizáciu a jej pracovníkov, ak sa nesplnia požiadavky.

Vzdelávanie zamestnancov sa chápe aj ako súčasť ich osobného rozvoja. Pod pojmom osobný rozvoj rozumieme súbor procesov, ktoré pozitívne menia kvalifikáciu, postoje, spôsoby jednania a pod. jednotlivých zamestnancov.

Pri zisťovaní potrieb osobného rozvoja sa používajú tieto metódy:

- osobné dotazníky,
- osobné rozhovory,
- výkonnosť pracovníkov a hodnotenie dosiahnutých výsledkov,
- podpora záujmov zamestnancov o ich vlastný osobný rozvoj a vytváranie stimulujúcich podmienok pre tento zámer,
- skupinové diskusie,
- rozbor dokumentov,
- diskusie s lektormi, ktorí sú zodpovednými za vzdelávanie,
- podnety a informácie manažmentu.

Schopnosť motivovať svojich zamestnancov je náročná, ale zároveň najvýznamnejšia zručnosť manažéra. Často, keď nadriadený len určil, čo majú zamestnanci robiť, je dávno preč. Zamestnanci chcú popri výške platu vedieť, čo sa od nich očakáva, majú záujem diskutovať s nadriadeným a chcú mať pocit, že práca, ktorú vykonávajú má reálny význam. Je dôležité vytvorenie motivačného programu, ktorého tvorba by mala vychádzať z o najdôveryhodnejšieho poznania situácie v organizácii z hľadiska ľudí aj zdrojov a vízie spoločnosti. Je dôležité pochopiť, že nemotivovaný zamestnanec je bývalý zamestnanec a to hovorí za všetko. (Alexy J., Boroš J., Sivák R., Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie, 2004, s. 23).

PRAKTICKÁ ČASŤ

4. Charakteristika spoločnosti

V praktickej časti bakalárskej práce je cieľom poukázať na formy motivácie a motivačných inštrumentov, ktoré priaznivo ovplyvňujú pracovný výkon zamestnancov v stavebnej spoločnosti s rušením obmedzeným, ktorá pôsobí v filii. Stavebná spoločnosť nesúhlasila s uvedením názvu spoločnosti v bakalárskej práci a preto v texte nebudeme uvádzať obchodné meno danej spoločnosti. Informácie o štruktúre spoločnosti a dotazníkový výskum mi v spoločnosti poskytli.

Stavebná spoločnosť pôsobí na trhu už 10 rokov a je silnou spoločnosťou v odvetví stavebného priemyslu. Cieľom spoločnosti je dosahovať o najlepší výsledky v realizácii stavebných inštitúcií, aby v čo najvyššej možnej miere spĺňali očakávania zákazníka. Pri tvorbe projektových a rozpočtových podkladov citlivo reagujú na požiadavky zákazníka, napríklad odvetvia, v ktorom realizujú svoju inštitúciu.

Spoločnosť vznikla v roku 2003, zabezpečuje realizáciu stavebných prác od začiatku realizácie výstavby až po ukončenie prác. Okrem ponúky služieb realizácie obnovy bytových jadier, realizáciu veľkoplošných keramických obkladov a dlažieb k tomu je potrebná odborne vypracovaná projektová dokumentácia a rozpočet stavby. Pri realizácii používajú kvalitné stavebné materiály a predovšetkým disponuje s kvalifikovaným a zručným ľudským potenciálom, čo je pri ich inštitúcii najdôležitejší faktor. Pri súčasnej rýchlom raste nových technológií a materiálov musí spoločnosť držať krok so súčasnými trendmi, ktoré trh ponúka. Stavebná spoločnosť berie do úvahy spoločenskú a morálnu zodpovednosť za všetky zrealizované obchodné i podnikateľské aktivity.

V mene spoločnosti vystupuje pracovný tím, ktorý sa podieľa na úspešnosti a kvalite ponúkaných služieb. Kvalitné služby môžu ponúkať predovšetkým vďaka

kvalifikovaným zamestnancom, ktorí sa podieajú na prezentácii dobrého mena na parkete stavebníctva.

Spoločnosť má organizačnú štruktúru rozdelenú na administratívne oddelenie, marketingové oddelenie a technické oddelenie, ktoré zabezpečuje realizáciu poskytovaných stavebných prác.

Administratívne oddelenie je zodpovedné za riadenie a včasné reagovanie na ekonomický chod spoločnosti a kontakt s poisťovňami, daňovým úradom, alej spracovanie potrebných podkladov pre následnú fakturáciu poskytovaných služieb. Zabezpečuje personálnu a mzdovú agendu. Zabezpečuje bežné administratívne činnosti spoločnosti, eviduje korepondenciu.

Hlavnou pracovnou náplňou marketingového oddelenia je komunikácia so zákazníkmi, dodávateľskými a odberateľskými spoločnosťami, príprava cenových ponúk, rozpočtov a kalkulácií, ktoré sú presne vypočítané pod a rozsahu prác pre zákazníka. Nemôžeme zabudnúť na reklamu, ktorá je významnou súčasťou postavenia spoločnosti na trhu. Realizácia prác a to, či si zákazníci vyberú práve ich stavebnú spoločnosť ovplyvňuje viacero faktorov. Je to odporúčanie spoločnosti spokojnými zákazníkmi, vyhľadanie cez internetový portál a reklama v tlači. Práca, ktorú spoločnosť vykonáva je vo veľkej miere realizovaná na odporúčanie, čo je pre spoločnosť veľmi vysoký kredit, ktorý svedčí o kvalite ich poskytovaných služieb.

Technicko-výrobné oddelenie je hybnou silou spoločnosti, pracovníci zodpovedajú za realizáciu stavebných prác, za plynulý chod pri jednotlivých pracovných postupoch a za dodržanie stanovených termínov dokončenia zákazky. Od výkonu zamestnancov technicko-výrobného oddelenia závisí spokojnosť zákazníka a uplatnenie na trhu.

4.1 Cie výskumu

Cie om empirickej ásti bakalárskej práce je analyzova efektívnos motiva ných inite ov v pracovnom procese a ich vplyv na pracovný výkon a pracovný postoj v stavebnej spoločnosti. K ur eniu cie a empirickej ásti som stanovila jednotlivé hypotézy. Pri stanovení hypotéz som vychádzala z poznatkov teoretickej ásti bakalárskej práce.

Formulácia hypotéz

Hypotéza .1

Zamestnanci stavebnej spoločnosti sú motivovaní pe afným ohodnotením a poskytnutými zamestnaneckými výhodami.

Hypotéza .2

Pracovné výsledky zamestnancov stavebnej spoločnosti ovplyv uje skuto nos , fle pracujú v stabilnej spoločnosti

Hypotéza .3

Zvy-ovanie kvalifikácie, odborné zručnosti a vzdelávanie majú pozitívny vplyv na zamestnancov stavebnej spoločnosti.

Na získanie informácií a mienky zamestnancov som pouflila metódu z odboru psychológie práce, a to -truktúrovaný dotazník. Dotazník definujeme ako výskumný, vývojový a vyhodnocovací nástroj na hromadné rýchle zis ovanie informácií o znalostiach, názoroch a postojoch opýtaných osôb k aktuálnej alebo potenciálnej skuto nosti prostredníctvom písomného dopytovania sa.

V dotazníku, ktorý som uviedla v prílohe je zostavených 12 otázok uzatvoreného typu ó uzavreté otázky pomôflu respondentovi vopred si premyslie alternatívy odpovedí. Majú možnos jednej odpovede a je anonymný.

Výsledky dotazníka som vyhodnotila –tatisticky a graficky. Skôr ako respondenti za ali dotazník vypl ova , písomne som ich pou ila o anonymite a spôsobe vypl ovania. Po et zú astnených zamestnancov je 15. Dotazník vo vzorovej úprave je uvedený v prílohe íslo 1.

Dotazník sme rozdelili na tri ásti:

Prvá as - základné údaje o respondentoch vek, pohlavie, dosiahnuté vzdelanie a pracovné zaradenie v spoločnosti.

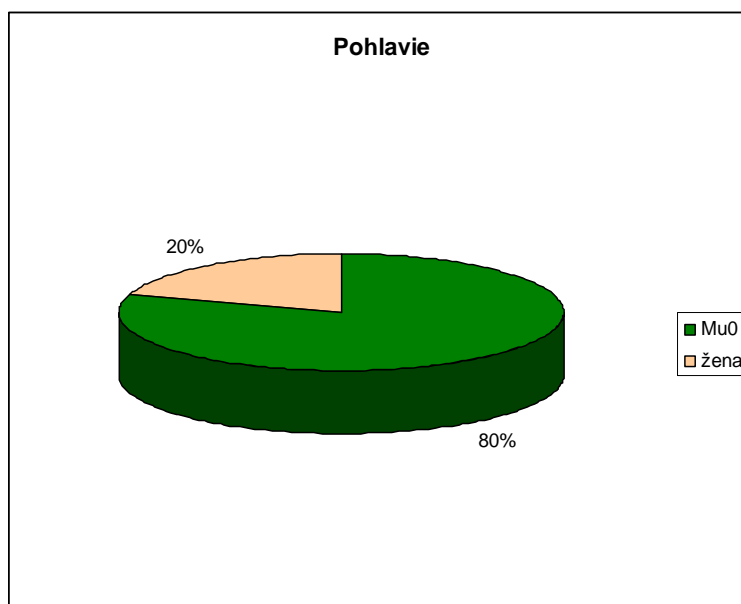
Druhá as - pozostáva z overenia hypotézy ťZamestnanci stavebnej spoločnosti sú motivovaní pe aľným ohodnotením a poskytnutými zamestnaneckými výhodami

Tretia as ó zamestnanci za vyjadrujú k otázkam, ktoré sa týkajú hypotézy . 2 a 3.

4.2 Hodnotenie otázok a analýza zistených výsledkov

Graf . 1: "Zistenie pohlavia zamestnancov"

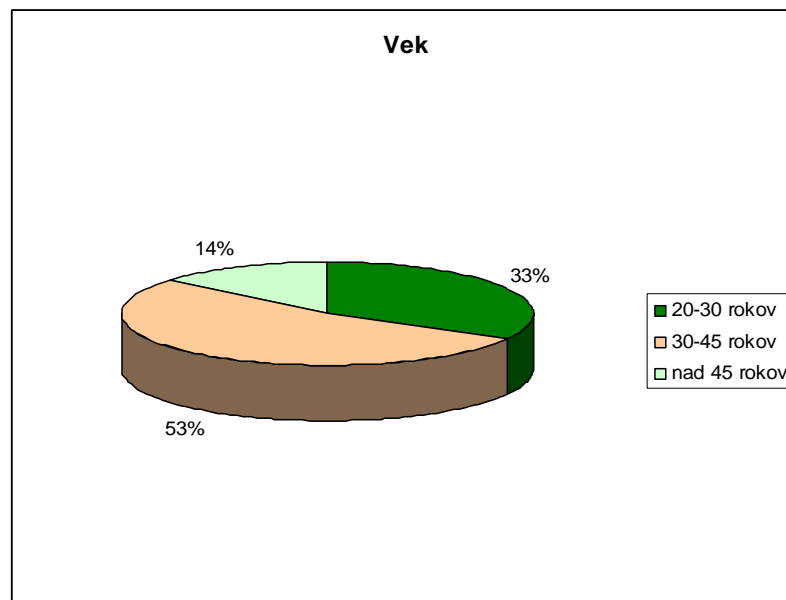
Z opýtaných zamestnancov boli tri ženy a dvanás mužov percentuálne je to vyjadrenie 20 % žien a 80 % mužov.



Graf . 1 nám znázor uje, že v spoločnosti sú zamestnaní predovšetkým muži, nakoľko ide o stavebnú spoločnosť. Ženy v spoločnosti majú veľmi malé zastúpenie.

Graf . 2: Štruktúra vek

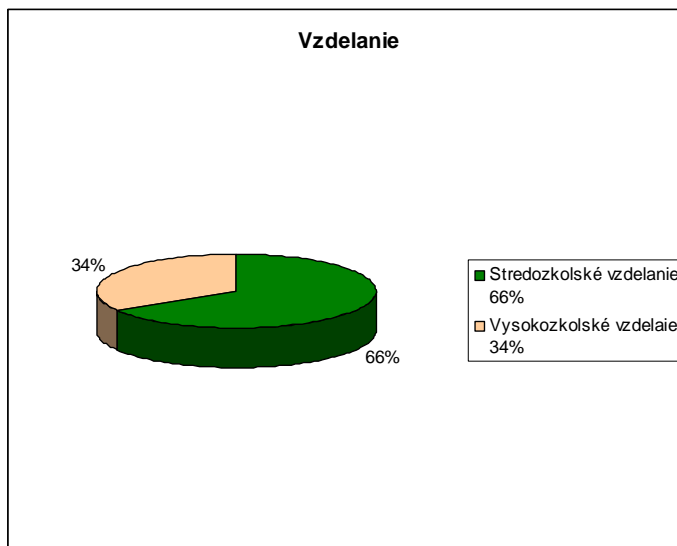
Vek zamestnancov stavebnej spoločnosti je nasledovný: 20 – 30 rokov je 33 % zamestnancov, 30 – 45 rokov je 53 % zamestnancov, čo je najsilnejšia skupina a nad 45 rokov tvorí 14 %.



Graf . 2 nám znázor uje vekovú hranicu zamestnancov. Zistila som, že najviac je zastúpená veková hranica 30 – 45 rokov, čo je vek kedy je človek fyzicky aj psychicky najaktívnejší.

Graf . 3: š Dosiadnuté vzdelanie

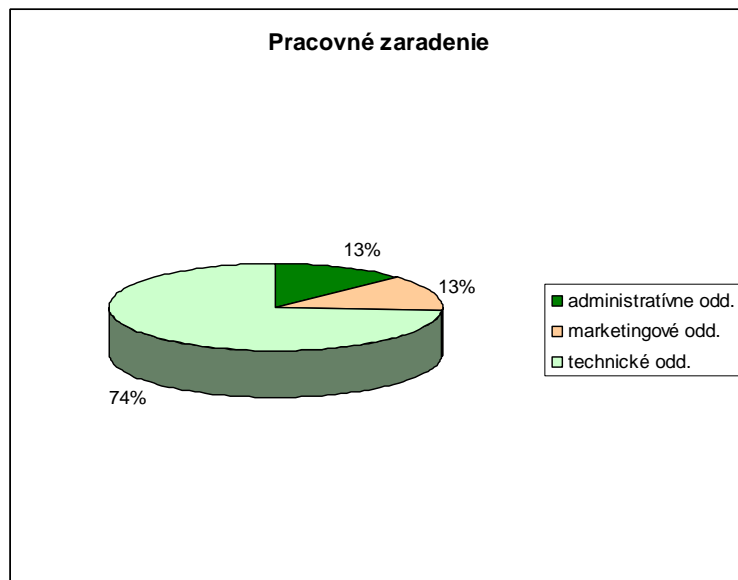
Pri zis ovaní vzdelania sme pod a vyplnených dotazníkov zistili, že 66 % opýtaných má stredo-kolské vzdelanie a 34 % respondentov dosiahlo vysoko-kolské vzdelanie.



Graf znázor ňuje dosiahnuté vzdelanie zamestnancov. Vä -ina opýtaných respondentov dosiahlo stredo-kolské vzdelanie. Zamestnanci so stredo-kolským vzdelaním zastupujú pracovné miesta vo výrobe. al-í opýtaní dosiahli vysoko-kolské vzdelanie, zastupujú pracovné miesta na pozíciách vedenia spoločnosti.

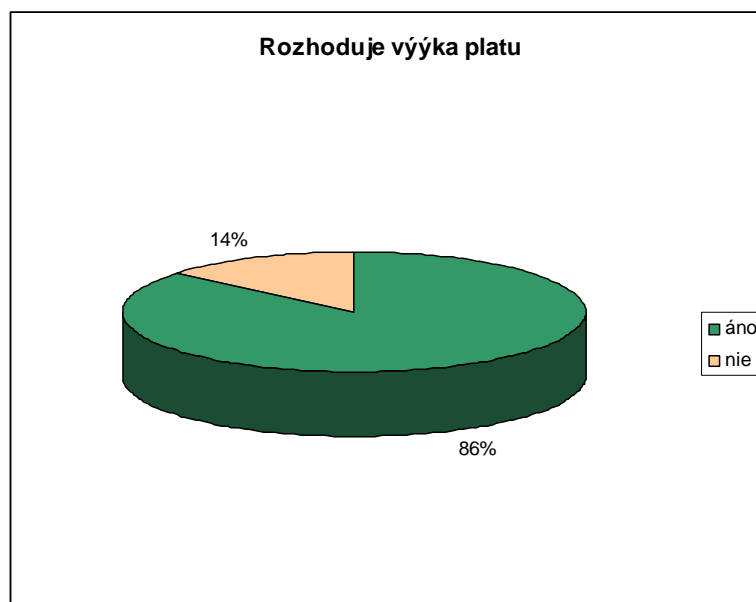
Graf . 4: š Pracovné zaradenie v spoločnosti

V oblasti pracovného zaradenia bolo zistené, že 13 % respondentov pracuje na administratívnom oddelení, 13 % na marketingovom oddelení a nako ko technické oddelenie je najdôležitejšou časťou organizácie tvorí ju až 74 % opýtaných.



Graf .5: *š Medzi najdôležitej-í motiva ný faktor považujete vý-ku platu*

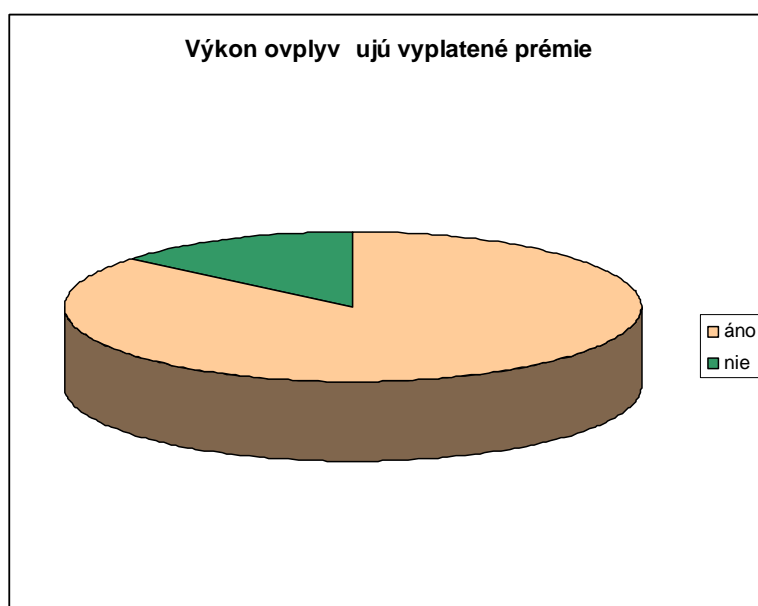
Otázka mzdy je pre zamestnancov vľdy dôlefitá, na otázku vý-ky platu sa zamestnanci vyjadrili nasledovne: afl 86 % opýtaných odpovedalo, fle za najdôleffitej-í motiva ný faktor považujú plat a len 14 % zamestnancov plat nepovaľujú za najdôleffitej-í motiva ný faktor.



Graf nám znázornil, fle najdôleffitej-í motiva ný faktor je vý-ka platu, teda vý-ka finan nej odmeny vedie v prie ke motiva ných inite ov.

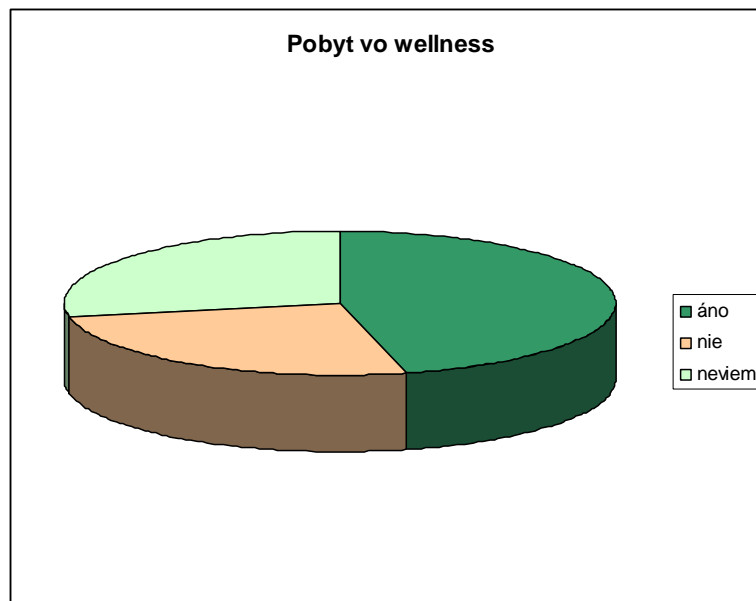
Graf . 6: *š Dokážete zvý-i pracovný výkon pri vyplatení prémie 15 % z hrubej mzdyš*

Pri otázke íslo 6 sa nám potvrdilo, že finan ná odmena je pre zamestnancov najdôležitej-ím faktorom, odpovede boli nasledovné: 86 % opýtaných odpovedalo áno, že finan né ohodnotenie vedie pri zvý-ení pracovného výkonu a 14 % odpovedalo nie, rad-ej sa uspokojili s men-ím platom, a nechcú zvy-ova pracovný výkon



Graf . 7: *š Zapôsobí na Vás motiva ne poskytnutý poukaz na pobyt vo wellnessš*

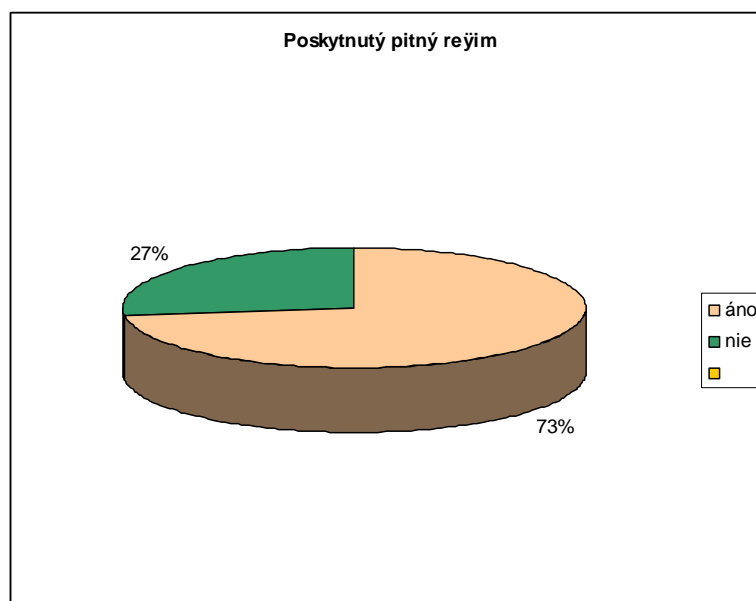
Poskytnutie takého benefitu ako je pobyt vo wellness by ur íte pote-ila každého, no i na takú ponuku zamestnanci odpovedali rôzne. 46 % zamestnancov by wellness pobyt uvítalo, 26 % respondentov sa nechce sa zrekreova a 28 % opýtaných nevedia a musia si premyslie .



Tu môžeme vidieť skutočnosť, že po práci si ľudia potrebujú aj oddychnúť. Polovica opýtaných by uvítala pobyt vo wellness, ale opýtaní zvažovali, či by nevedeli sa hne vyjadriť.

Graf .8: *Je pre Vás dôležitý poskytnutý pitný režim?*

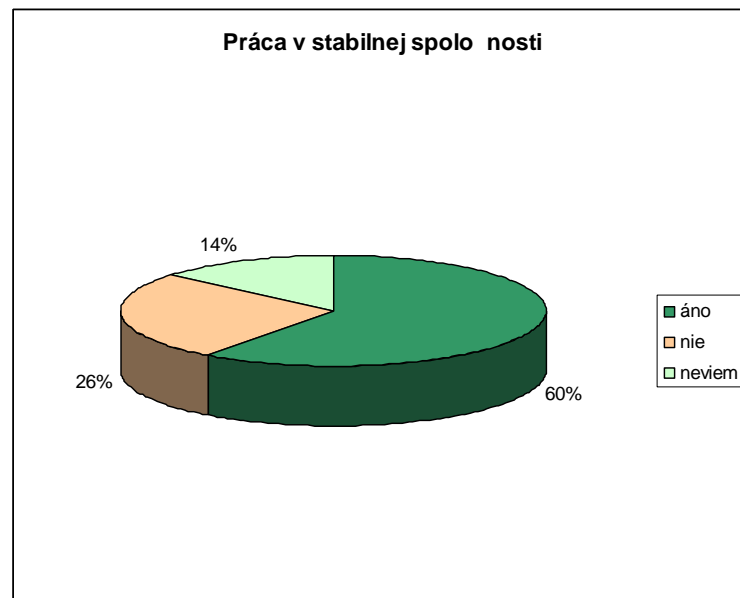
Pitný režim je pre človeka dôležitý, u našich opýtaných zamestnancov je to nasledovne: 73 % zamestnancov odpovedalo áno a 27 % nie.



K otázke zdravia patrí predovšetkým aj pitný režim človeka, o nám graf znázorňuje, ľudia k tejto otázke pristupujú zodpovedne a považujú poskytnutie pitného režimu za pozitívum.

Graf .9: *ŠMá pre Vás význam skutočnosť, že pracujete v stabilnej spoločnosti*

Zamestnanci majú opäť rozdielne názory na skutočnosť, že spoločnosť, v ktorej pracujú má vybudované meno a stabilitu na trhu, odpovede sú: 60 % odpovedalo áno, 26 % odpovedalo nie a 14 % nevedelo odpovedať.



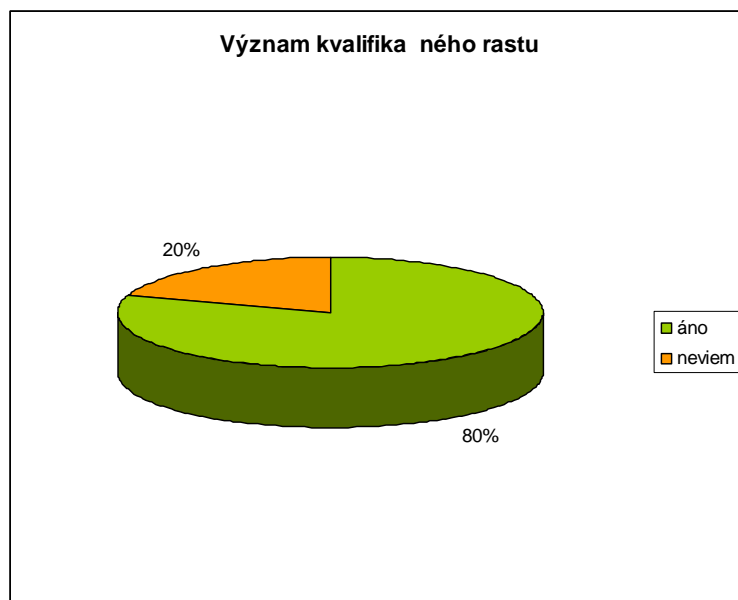
Graf .10: *ŠPrispieva aj Vaše úsilie k dobrému menu spoločnosti*

Z 15 oslovených zamestnancov sa k uvedenej otázke vyjadrili nasledovne: áno, určite odpovedalo 73 % zamestnancov, nie odpovedalo 12 % a neviem odpovedalo 15 %.



Graf .11: *š Je pre Vás dôležitý kvalifikačný rast?*

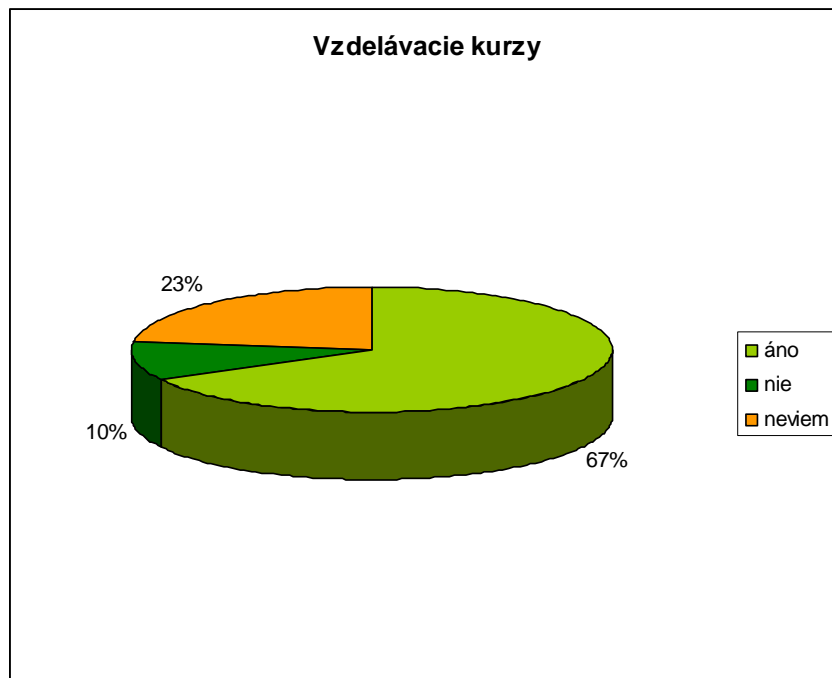
Pri otázke . 11 sa zamestnanci dobre zamysleli a zistili sme, že na svoj kvalifikačný rast kladú veľký dôraz dokonca až 80 % odpovedalo áno a len 20 % respondentov odpovedalo, že nevie.



Graf . 11 nám znázorňuje, že ľudia si v súčasnej dobe uvedomujú dôležitosť kvalifikačného a odborného rastu, a majú záujem o vzdelávanie.

Graf .12: *š Uvítate ú as na vzdelávacích kurzochö*

Zamestnanci stavebnej spoločnosti vidia pozitívny prínos vzdelávacích aktivít na ich pracovné a kvalifikačné zručnosti, o je viditeľné vo výsledkoch organizácie a odpovediach v dotazníku: 67 % odpovedí áno, 10 % odpovedí nie a 23 % odpovedí neviem.



4.3 Výsledky výskumu

Hypotéza . 1

Pre zamestnancov stavebnej spoločnosti patrí medzi veľmi dôležité motívy zvýšenie ich platového ohodnotenia. Z výsledkov dotazníkového výskumu sa nám hypotéza číslo 1 potvrdila. V súčasnej dobe hospodárskej krízy je pre zamestnanca dôležitý ukazovateľ finančných prostriedkov. Ľudia momentálne hľadajú v neistej dobe, kedy majú obavy o svoje zamestnanie. Z tohto dôvodu považujú výšku platu za významný motív vo svojej práci, preto často myslia na zadné kolieska a snažia sa vytvárať finančné úspory pre prípad straty zamestnania.

Medzi ďalšie motívy zvýšenia platového ohodnotenia patria zamestnanecké výhody, ktoré dostávajú vo forme vyplatených prémie pri plnení plánu výroby. Keď sú zamestnanci ochotní dobre pracovať, zamestnávateľ by sa mal o nich adekvátne postarať. Okrem platu je to aj možnosť oddychu, ktorý im umožní prostredníctvom poskytnutých poukážok na wellness pobytu, kde majú možnosť nabráť novú energiu.

Pre zamestnancov je zaujímavý aj poskytnutý pitný režim. Ufí v Starovekom Egypte tvrdili, že voda lieči, preto ak chce mať spoločnosť zdravých zamestnancov, musí im umožniť pitný režim pre zdravie.

Hypotéza . 2

Na otázku, či sú zamestnanci spokojní a či má vplyv na ich pracovný výkon, odpovedali pozitívne. 60 % opýtaných odpovedalo áno, čo je dôležitý ukazovateľ pre zamestnávateľa. Z tohto výsledku možno usúdiť, že je pre zamestnanca dôležitý pocit istoty do práce, v ktorej má určitú stabilnú sociálnu istotu. Tu vidíme, že sa nám potvrdila Maslovova hierarchia potrieb, že potreba bezpečia. Avšak sme zistili, že zamestnanci si uvedomujú, že aj oni sami musia prispievať svojou prácou k dobrému meniu spoločnosti, čo graf číslo 10 a 73 % opýtaných odpovedalo áno, určite.

Je dôležité, aby si v pracovnom procese obidve strany, aj zamestnávateľ aj zamestnanci boli plne vedomí, že dobré meno spoločnosti a kvalitný pracovný výkon dosiahnu iba vtedy, keď zosúladiť svoje záujmy a bude medzi nimi zdravý re-pekt

a vzájomne sa budú akceptovať. Dodržiavanie morálnych a etických zásad v pracovnom kolektíve prispieva tiež k motivácii zamestnancov. Ak zamestnanec vidí, že nadriadený s ním komunikuje s úctou a vážnosťou je ochotný pristupovať k práci zodpovedne, v prospech spoločnosti.

Hypotéza .3:

Vzdelávanie je pre zamestnancov zaujímavé, má taktiež pozitívny prínos pre stavebnú spoločnosť. V súčasnej dobe rýchlych zmien a nových technológií je zvyšovanie kvalifikácie neoddeliteľnou súčasťou pracovného výkonu. Z výsledkov v grafe číslo 11 a 12 jasne vidíme, že zamestnanci vnímajú zvyšovanie vedomostí a kvalifikačných zručností ako dôležitú súčasť ich pracovného života.

Vzdelávanie môžeme považovať za ďalší významný motivačný inštrument, ktorý prispieva k pracovnému výkonu spoločnosti. Pre každého zamestnávateľa je dôležité zamestnávať schopných ľudí, s ktorými sa dokážu presadiť na konkurenčnom trhu. Vzhľadom na to, že stavebná spoločnosť pracuje s kvalitnými a na trhu novými technológiami, zabezpečujú pre svojich zamestnancov školenia, ktoré im poskytujú dodávateľské firmy prostredníctvom svojich kolegov. Zamestnanci z administratívneho oddelenia sa pravidelne zúčastňujú školení, ktoré sa týkajú zmien a novelizácií v zákonoch o sociálnom a zdravotnom poistení, daňových povinnosti, ročných uzávierok a daňových priznaní. Administratívne oddelenie musí byť flexibilné, nakoľko nám legislatíva prináša neustále zmeny a dodatky v zákonoch.

ZÁVER

Pracovný proces považujeme za zložitý a náročný inštrument, ktorý ovplyvňuje uplatnenie na trhu. Na to, aby bola práca čo najlepšie vykonaná, a aby bol pracovný výkon čo najefektívnejší vplyvajú motivačné inštrumenty, prostredníctvom ktorých môžeme dosiahnuť zadané úlohy. Motivácia je najvýznamnejším inštrumentom v manažérskej práci, ktorá súvisí s výnosnosťou zamestnancov a vo formovaní ich osobnosti. Motiváciou pôsobíme na človeka a ovplyvňujeme jeho vnútorné pocity a pohnútky. Dobrý manažér vie zapôsobiť na človeka tak, aby sa správval a vykonával prácu podľa jeho predstáv. V takomto prípade ide o efektívnu motiváciu, ktorá prináša ovocie aj pre zamestnávateľa a aj pre zamestnancov.

K zvládnutiu nárokov pracovnej výkonnosti, k pochopeniu ľudí, aj seba samého patrí veľmi dôležitý motivačný inštrument a to je komunikácia. Komunikácia medzi ľuďmi sa musí spájať s dosahovaním cieľov, pretože dobrý komunikátor, bez konkrétnych výsledkov, nič neznamená. Efektívna komunikácia sa stáva predpokladom vykonávania funkcie manažéra a zvládnutia nárokov pracovnej výkonnosti a efektívnej motivácie ľudí k pracovnému výkonu. Vedúci pracovník nekomunikuje iba preto, aby zamestnancom niečo oznámil, ale aj z dôvodov ovplyvňovať správanie ľudí a usmerňovať ich pracovné kroky smerom, aby boli splnené predovšetkým jeho ciele.

Ľudia, ktorí sú správne motivovaní majú svoje ciele stanovené jasne a zreteľne, čo akávajú, keď ich svojim úsilím dosiahnu. Pre zamestnávateľa sú teda veľa kým prínosom, pretože zodpovedne pristupujú k plneniu pracovných úloh, sú zodpovední a oceňujú skutočnosť, keď ich práca je zmysluplná a vedie k cieľu uspokojovania ich vlastných potrieb a potrieb zamestnávateľa.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce bolo zistiť, aké motivačné inštrumenty ovplyvňujú zamestnancov a ich pracovný výkon. Téma práce motivačné inštrumenty v pracovnom procese je veľmi rozsiahla a zaujímavá problematika, týkajúca sa pracovného výkonu. Je zložitým problémom ľudí motivovať tým správnym smerom, pretože každý človek má iné predstavy o naplnení svojich potrieb. To bol cieľ bakalárskej práce zistiť, čo najviac motivuje zamestnancov k čo najlepšie dosiahnutým výsledkom. Obsah bakalárskej práce je rozdelený na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť sa zameriava na

teoretické poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov, motivácie a vplyvu motivačných inštrumentov na pracovný výkon zamestnancov. Zaoberá sa teóriami motivácie, ktoré predstavujú súhrn poznatkov o tom, aké je pre človeka cieľavedomé správanie. Praktická časť je zameraná na zisovanie skutočností vplyvu motivácie na zamestnancov. Na získanie informácií a názor zamestnancov bola použitá metóda z odboru psychológie práce, a to je štruktúrovaný dotazník. Po vyhodnotení dotazníkového zisovania informácií bolo možné vyjadriť sa k jednotlivým výsledkom graficky a taktiež posúdiť vyjadrenie k jednotlivým hypotézam. Hypotézy boli potvrdené. Z otázok najdôležitejších motivačných inštrumentov bolo potvrdené, že finančná odmena za vykonanú prácu motivuje zamestnancov najviac. Samozrejme dôraz kladú aj na stabilné prostredie v spoločnosti, i formy oddychu a relaxácie. Vzdelanostné motivačné inštrumenty majú svoju osobitnú špecifikáciu. Je jasné, že ľudia si uvedomujú dôležitosť kvalifikačného rastu z dôvodu rastu konkurencie a zavádzanie nových technológií na trhu.

Zoznam poufitej literatúry

Zoznam poufitych eských zdrojov

ARMSTRONG, M.; *ízení lidských zdroj* . 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

B LOHLÁVEK F., *Jak ídit a vést lidi*, Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-840-6

DVO ÁKOVÁ Z., *Management lidských zdrojů*, C. H. Beck 2007, ISBN 80- 717-9893-4

GIGALOVÁ V., *ízení lidských zdrojů*, Univerzita Palackého v Olomouci 2007, ISBN 978-80-244-1659-5

KOUBEK J., *ízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press 2001, ISBN 80-7261-033-3

MIKULATMTIK M., *Manažerská psychologie*, Praha: Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1349-6

NAKONE NÝ M., *Motivace lidského chování*, Praha: Akademie v d 1997, ISBN 80-200-0592-7

STÝBLO J., *Personální management*, Grada 1993, ISBN 80-85424-92-4

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ALEXY, J., BOROTM J., SIVÁK, R.; *Management ľudských zdrojov a organizačné správanie*, Vydavateľstvo IRIS, ISBN 80-89018-59-9

FUCHSOVÁ, K., KRAVÁKOVÁ, G.; *Management pracovnej motivácie*, Vydavateľstvo IRIS, ISBN 80-89018-66-1

KACHÁKOVÁ A., *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava Sprint 2003, ISBN 80-89085-22-9

LETOVANCOVÁ E., *Psychológia v manažmente*, Univerzita Komenského Bratislava 2002, ISBN 80-223-1725-X

MAJTÁN M., *Management*, Bratislava Sprint 2003, ISBN 80-89085-17-2

VOJTOVIŠ S., *Personálny management*, Iris 2006, ISBN 80-890-1898-X

Zoznam použitých internetových zdrojov

http://www.kiwiki.info/mediawiki/index.php/Motiv%C3%A1cia_zamestnancov_v_organiz%C3%A1cii_ku_kvalite

http://www.envisionsoftware.com/es_img/Alderfer_ERG_Theory.gif

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

| | |
|---|----|
| Obrázok 1 : Maslowova hierarchia potrieb | 20 |
| Obrázok 2: ERG teória motivácie | 21 |
| Obrázok 3: Hygienické faktory a motivátory | 22 |
| Obrázok 4: Rovina motívov a stimulov | 25 |
| Obrázok 4: Prvky procesu realizácie vzdelávania | 33 |

Zoznam grafov

| | |
|--|----|
| Graf 1: Zistenie pohlavia zamestnancov | 38 |
| Graf 2: Uveďte vek | 39 |
| Graf 3: Dosiahnuté vzdelanie | 40 |
| Graf 4: Pracovné zaradenie v spoločnosti | 41 |
| Graf 5: Medzi najdôležitejšími motivačnými faktormi považujete výšku platu | 41 |
| Graf 6: Dokážete zvýšiť pracovný výkon pri vyplatení prémie 15 % z hrubej mzdy | 42 |
| Graf 7: Zapôsobí na Vás motivácia poskytnutý poukaz na pobyt vo wellness | 43 |
| Graf 8: Je pre Vás dôležitý poskytnutý pitný režim | 43 |
| Graf 9: Má pre Vás význam skutočnosť, že pracujete v stabilnej spoločnosti | 44 |
| Graf 10: Prispieva aj Vaše úsilie k dobrému menu spoločnosti | 45 |
| Graf 11: Je pre Vás dôležitý kvalifikačný rast | 45 |
| Graf 12: Uvítate účasť na vzdelávacích kurzoch | 46 |

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha .1: Dotazník

D o t a z n í k

Vážení zamestnanci stavebnej spoločnosti

*Touto cestou si Vás dovoľujem osloviť, s požiadavkou o vyplnenie predloženého dotazníka, ktorého cieľom je zistiť aké motívy inštitúcie prispievajú k Vašej motivácii a zlepšeniu pracovného výkonu. Dotazník je anonymný a údaje budú použité na študijné účely. Pozorne si prosím prečítajte otázky a pravdivo odpovedajte.
Ďakujem za spoluprácu*

Adriana Mradinová

1. Uveďte pohlavie:

- a) žena
- b) muž

2. Uveďte vek

- a) 20 - 30 rokov
- b) 30 - 45 rokov
- c) nad 45 rokov

3. Dosiahnuté vzdelanie

- a) stredoškolské s maturitou
- b) vysokoškolské vzdelanie

4. Pracovné zaradenie v spoločnosti

- a) administratíva
- b) marketing
- c) technické oddelenie

5. Ako najdôležitejší motivačný faktor považujete výšku platu

- a) áno
- b) nie

6. Dokážete zvýšiť pracovný výkon pri vyplatení prémie 15 % z hrubej mzdy

- a) áno
- b) nie

7. Zapôsobí na Vás motivácia poskytnutý poukaz na pobyt vo wellness

- a) áno
- b) nie
- c) neviem

8. Je pre Vás dôležitý poskytnutý pitný režim

- a) áno
- b) nie

9. Má pre Vás význam skutočnosť, že pracujete v stabilnej spoločnosti

- a) áno
- b) nie
- c) neviem

10. Prispieva aj Vaše úsilie k dobrému meniu spoločnosti

- a) áno
- b) nie
- c) neviem

11. Je pre Vás dôležitý kvalifikačný rast

a) áno

b) neviem

12. Uvítate účasť na vzdelávacích kurzoch

a) áno

b) nie

c) neviem

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Adriana Mradinová

Obor: Manažérske štúdiá o Riadenia ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Motivačné faktory v pracovnom procese

Rok: 2013

Počet strán textu : 50

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov českých použitých zdrojov: 8

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov : 6

Počet internetových zdrojov: 2

Vedúci práce: Doc.Ing. Stanislav Preuch, Csc.