

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské kombinované štúdium

2010 – 2012

Diplomová práca

Bc. Roman Krajči

**MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV AKO SÚČASŤ
RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce:

PhDr. Matúš Kocian

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies

2010-2012

Diploma Thesis

Bc. Roman Krajčí

**Motivation of staff as part of human resource
management**

Prague 2012

The Diploma Thesis Work supervisor:

PhDr. Matúš Kocian

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne pod vedením vedúceho práce. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

V Prahe, 15. 3. 2012

Bc. Roman Krajčí

Pod'akovanie

Chcem pod'akovať môjmu vedúcemu práce, PhDr. Matúšovi Kocianovi, za odborné vedenie a usmerňovanie, za jeho ochotu a čas, ktorý mi venoval počas vypracovania práce. Ďakujem aj vedeniu spoločnosti Power One, s.r.o., v Dubnici nad Váhom, že mi umožnili v tejto organizácii vykonať dotazníkový prieskum.

ANOTÁCIA

Predmetom diplomovej práce na tému “Motivácia pracovníkov ako súčasť riadenia ľudských zdrojov“ je popísať problematiku vplyvu motivácie v spoločnosti Power One, s.r.o., Dubnica nad Váhom na zamestnancov a ich pracovný výkon.

Teoretická časť sa zaoberá základnými teoretickými východiskami motivácie a popisuje najvýznamnejšie teórie motivácie spolu s formami motivácie a stimulácie pracovníkov. Na základe teoretických poznatkov je v praktickej časti analyzovaný súčasný stav motivácie v skúmanej spoločnosti, spokojnosť pracovníkov a možnosť pôsobenia motivačných faktorov na pracovný výkon.

V závere sú navrhnuté odporúčania na zlepšenie a zdokonalenie pracovnej motivácie pracovníkov, ktorá zvýši výkonnosť spoločnosti.

Kľúčové slová

Motivácia

Odmeňovanie

Riadenie ľudských zdrojov

Stimulácia

Teórie motivácie

ANNOTATION

The aim of the thesis „Motivation of staff as part of human resource management“ is to describe the problem connected with the influence of motivation in the company Power One, on the labour performance of its employees as well as the entire company.

The theoretical part deals with the theoretical basis of motivation and describes the most significant theories of motivation, different forms of motivating and stimulating workers. On the basis of theoretical knowledge the current situation in the company is analysed, it means the employees' satisfaction, their values and the possibility of activities of the motivation factors in order to increase the working efficiency.

The conclusion of the thesis offers a proposal to how improve and refine work motivation that would increase business performance.

Key words:

Human resource management

Motivation

Remuneration

Stimulation

Theories of motivation

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	11
1.1 CIELE A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	12
1.2 ČINNOSTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	13
2 MOTIVÁCIA	16
2.1 MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA	17
2.2 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA	20
2.3 MANAŽMENT PRACOVNEJ MOTIVÁCIE	21
2.3.1 Proces manažmentu pracovnej motivácie	22
2.4 MZDOVÉ FORMY	23
2.4.1 Základné mzdové formy	24
2.4.2 Doplnkové mzdové formy	25
3 TEÓRIE MOTIVÁCIE	27
3.1 TEÓRIE ZAMERANÉ NA OBSAH	27
3.1.1 Maslowova teória	28
3.1.2 Alderferova teória ERG	30
3.1.3 Herzbergova dvojfaktorová teória	30
3.1.4 McClellandova teória potrieb	31
3.2 TEÓRIE ZAMERANÉ NA PROCES	32
3.2.1 Teória rovnosti	32
3.2.2 Teória očakávania	33
3.2.3 Stimulačná teória	34
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	36
4 PROFIL SPOLOČNOSTI	37
4.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI	37
4.2 PREDMET ČINNOSTI SPOLOČNOSTI	38
4.3 TECHNOLOGICKÉ VYBAVENIE	39
4.4 ZAMESTNANCI	40
4.5 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI	42
5 ANALÝZA MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI POWER ONE	44
5.1 HMOTNÉ PRVKY STIMULÁCIE	44
5.1.1 Mzda	44
5.1.2 Príspevky	44
5.2 NEHMOTNÉ PRVKY STIMULÁCIE	46
6 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM	48

6.1 ZDÔVODNENIE.....	48
6.2 CIELE PRIESKUMU.....	48
6.3 PRIESKUMNÉ HYPOTÉZY	48
6.4 METÓDA PRIESKUMU	49
6.5 VYHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU	49
<i>Vzorka respondentov</i>	50
6.6 OVERENIE HYPOTÉZ.....	56
6.6.1 Overenie hypotézy č. 1.....	56
6.6.2 Overenie Hypotézy č. 2.....	57
6.6.3 Overenie Hypotézy č. 3.....	57
6.6.4 Overenie Hypotézy č. 4.....	58
7 ODPORÚČANIE	59
7.1 ODMEŇOVANIE.....	59
7.2 BENEFITY.....	60
7.3 PRACOVNÉ VZŤAHY	60
ZÁVER	62
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	63
ZOZNAM OBRÁZKOV	64
ZOZNAM TABULIEK	65
ZOZNAM GRAFOV	66
ZOZNAM PRÍLOH	67

ÚVOD

Väčšina zamestnávateľov sa stretáva s problémom, akým spôsobom správne motivovať svojich zamestnancov, a tým zvýšiť ich výkonnosť. Zvyšovanie efektivity práce je cieľom každej firmy v akomkoľvek odbore podnikania. Výkonný pracovník je v súčasnosti jedinečnou konkurenčnou výhodou, ktorou organizácia disponuje.

Efektívna motivácia pracovníkov patrí k veľmi zložitým manažérskym úlohám. Zamestnanca dnes nemotivujú iba peniaze, ktoré sú nepochybne jedným z najdôležitejších motivačných prvkov. Sociálne výhody, možnosti ďalšieho vzdelávania, pracovné prostredie, vzťahy na pracovisku, spolupatričnosť, pocit istoty je to, o čo by sa malo zaujímať vedenie každej organizácie.

Oblasť riadenia ľudských zdrojov považujeme za veľmi zaujímavú a dynamicky sa rozvíjajúcu oblasť, čo bolo jedným z hlavných dôvodov prečo sme si diplomovú prácu na tému „Motivácia pracovníkov ako súčasť riadenia ľudských zdrojov“ vybrali.

Hlavným cieľom teoretickej časti bude vymedzenie základných pojmov, ktoré sa k problematike motivácie vzťahujú. Na základe monografických a internetových zdrojov bude spracovaná oblasť riadenia ľudských zdrojov, motivácie a stimulácie, oblasť foriem miezd, oblasť teórie motivácie zameranej na obsah a proces.

Praktická časť bude pozostávať z predstavenia základných informácií o organizácii Power One, s.r.o., Dubnica nad Váhom. Na základe poznatkov a informácií získaných v teoretickej časti následne analyzujeme súčasný stav motivácie pracovníkov sledovanej organizácie Power One, s.r.o. spolu s dotazníkovým prieskumom. Na základe zistených informácií vyhodnotíme rôzne motivačné faktory z pohľadu zamestnancov.

Cieľom záverečnej časti práce je spracovanie odporúčania pre podnik, ktoré by mali viesť k zvýšeniu motivácie jednotlivých pracovníkov, a tým aj k zvýšeniu výkonnosti podniku.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov definuje Armstrong ako „strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie“.¹ Koubek² o RLZ píše ako o jadre riadenia organizácie, o najdôležitejšej úlohe manažérov. Ide podľa neho o najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá vyzdvihuje význam človeka ako pracovnej sily, a teda ako najdôležitejší výrobný vstup a „motor“ činnosti organizácie, s čím môžeme len súhlasiť.

Každá organizácia potrebuje pre svoju existenciu určité zdroje, ktoré musia byť vzájomne prepojené, aby mohla dosahovať stanovené ciele. Manažéri organizácie využívajú vo svojej práci:

- materiálne zdroje (stroje a iné zariadenia, materiál, energie),
- finančné zdroje,
- ľudské zdroje,
- informačné zdroje.³

Autori odbornej literatúry sa zhodujú v tvrdení, že uvedené zdroje musia byť permanentne zhromažďované a vzájomne prepájané. Ľudské zdroje sú hybnou silou (akýmsi motorom), ktorý uvádza do pohybu zdroje materiálne a finančné. K tejto činnosti potrebujú informačné zdroje, ktoré predstavujú vedomosti, zručnosti a schopnosti ľudí.

¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Praha, Grada, 2007, s. 27, ISBN 978-80-247-1407-3

² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha, Management Press, 2008, s.15, ISBN 978-80-7261-168-3

³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha, Management Press, 2008, s.13, ISBN 978-80-7261-168-3

1.1 Ciele a úlohy riadenia ľudských zdrojov

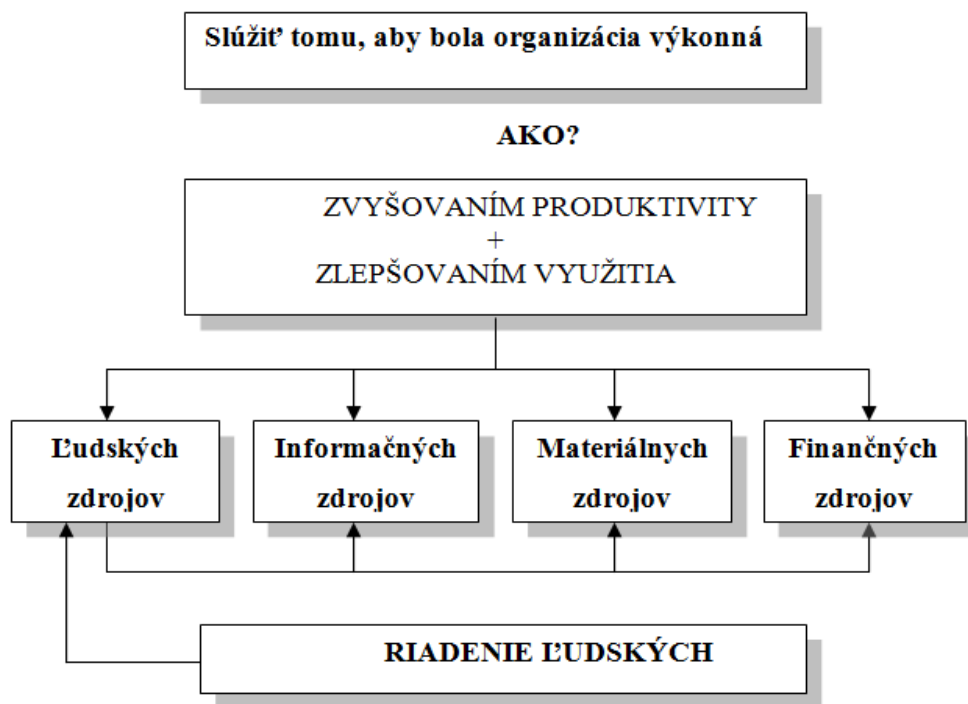
Všeobecným cieľom RLZ je zabezpečiť schopnosť organizácie úspešne plniť ciele prostredníctvom svojich pracovníkov, teda ľudských zdrojov. Podľa Armstronga sa riadenie ľudských zdrojov týka plnenia cieľov v nasledovných oblastiach:⁴

- *Efektívnosť organizácie* – podporovanie programov zlepšovania efektívnosti organizácie, riadenie vedomostí, riadenie talentov, vytváranie „skvelého pracoviska“; vytváranie politiky zlepšovania a vytváranie vzťahov so zákazníkmi.
- *Riadenie ľudského kapitálu* – ľudský kapitál predstavuje kombináciu zručností, skúseností, inteligencie, čo organizácii dáva zvláštny charakter. Dobro motivovaní pracovníci sú schopní učiť sa, prispôbiť sa zmenám, inovácii, sú kreatívni, a teda zabezpečujú prežitie organizácie.
- *Riadenie vedomostí* – proces vytvárania, získavania, ovládania a využívania vedomostí za účelom zlepšenia výkonu pracovníkov.
- *Riadenie odmeňovania* – dôležitá činnosť RLZ zameraná na zvyšovanie motivácie a pracovnej angažovanosti využívaním procesov zaisťujúcich hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov za ich výkon, ale tiež za úroveň ich vedomostí a schopností.
- *Zamestnanecké vzťahy* – snaha o vytváranie a udržiavanie harmonických vzťahov medzi vedením organizácie a pracovníkmi, medzi pracovníkmi navzájom.
- *Uspokojovanie rozdielnych potrieb* – organizáciu tvoria ľudské zdroje – pracovníci – individuality aj skupiny s rôznymi osobnými, či pracovnými potrebami. Úlohou RLZ je zabezpečiť rovnaké príležitosti pre všetkých.

⁴ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Praha, Grada, 2007, s. 31, ISBN 978-80-247-1407-3

Všeobecnú úlohu riadenia ľudských zdrojov môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku⁵ (Obr. 1):

Obr. 1: Všeobecná úloha REZ



Zdroj: vlastný podľa KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press, 2008, s.17

1.2 Činnosti riadenia ľudských zdrojov

Činnosti riadenia ľudských zdrojov môžeme tiež nazvať personálnymi činnosťami, ktoré sú v odbornej literatúre označované ako výkonná časť personálnej práce. Autori uvádzajú vo svojich publikáciách rôzne počty a aj rôzne vysvetlenia personálnych činností. Zväčša však ide o podobné popisy a v charakteristike mnohých činností sa zhodujú.

Kobuek⁶ uvádza personálne činnosti nasledovne:

⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšírené a doplnené vydání, Praha, Management Press, 2008, s.17, ISBN 978-80-7261-168-3

⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšírené a doplnené vydání, Praha, Management Press, 2008, s. 20-21, ISBN 978-80-7261-168-3

- *Vytváranie a analýza pracovných miest* – definovanie pracovných úloh, právomoci a zodpovednosť z nich vyplývajúce, popis pracovných miest, ich špecifikácia.
 - *Personálne plánovanie* – plánovanie potreby pracovníkov a ich personálneho rozvoja.
 - *Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov* – príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, príprava formulárov, zhromažďovanie údajov o uchádzačoch, organizácia výberu (testov, pohovorov a pod.), rozhodovanie o výbere, zaradení prijatého pracovníka, jeho uvedenie na pracovisko.
 - *Hodnotenie pracovníkov* – príprava formulárov, plánu hodnotenia, obsahu a metód hodnotenia, vyhodnocovanie dokumentov, návrhy a kontrola opatrení.
 - *Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru* – ich zaradenie na konkrétnu pracovnú pozíciu, preradenie na inú prácu, povýšenie, prípadne preradenie na nižšiu pracovnú pozíciu, penzionovanie a prepúšťanie pracovníkov.
 - *Odmeňovanie pracovníkov* – táto personálna činnosť súvisí s motiváciou pracovníkov, o ktorej píšeme v 2. kapitole práce.
 - *Vzdelávanie pracovníkov* – identifikácia vzdelávacích potrieb, plánovanie vzdelávania, hodnotenie výsledkov vzdelávania, prípadne organizácia vlastného vzdelávacieho procesu.
 - *Pracovné vzťahy* – vzťahy medzi vedením a predstaviteľmi pracovníkov, vzťahy medzi vedením a samotnými pracovníkmi.
 - *Starostlivosť o pracovníkov* – pracovné prostredie, BOZP, otázky pracovnej doby, sociálnych služieb – stravovanie, voľný čas, podnikové starobné dôchodky, kultúrne a športové aktivity a pod.
 - *Personálny informačný systém* – zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýza údajov o pracovníkoch (o ich práci, mzde, sociálnych záležitostiach a pod.), poskytovanie týchto informácií príslušným osobám.
-

- *Prieskum trhu práce* – patrí k novším personálnym činnostiam a predstavuje odhalenie potenciálnych zdrojov pracovných síl na základe analýz populačného vývoja, ponuky pracovných síl na trhu práce, analýz konkurenčných ponúk pracovných príležitostí a pod.
- *Zdravotná starostlivosť o pracovníkov* – vychádza zo zdravotného programu organizácie.
- *Činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovanie a spracovanie informácií* – využívanie matematických a štatistických metód v personálnej práci.
- *Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov* – dodržiavanie ustanovení Zákonníka práce a ďalších zákonov týkajúcich sa pracovníkov, práce, odmeňovania, sociálnych záležitostí. Úlohou nie je len ochrana pracovníkov, ale aj ochrana organizácie pred dôsledkami nedodržania pracovnoprávných predpisov a tiež ľudských práv.

Pri personálnych činnostiach je v organizácii dôležité ich vzájomné prepojenie.

2 MOTIVÁCIA

Pre manažerov predstavuje motivovanie a odmeňovanie pracovníkov jednu z najdôležitejších úloh. Efektívni manažéri musia vedieť prispôbiť svoje motivačné aktivity tak, aby boli uspokojené potreby pracovníkov, pretože len vtedy pracovníci podajú maximálny výkon. Samozrejme, úroveň motivácie je u pracovníkov rozdielna, tak ako je každý človek iný a tiež sa odlišuje v závislosti od situácie. Motivácia je hybridným prostriedkom vo všetkých ľudských činnostiach.

V odbornej literatúre sa stretávame s viacerými definíciami pojmu motivácia. Tento termín pochádza z latinského slova *moveo*, *are*, čo v preklade znamená hýbať, pohybovať.⁷ Podľa Provazníka ide o „súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, sily, ktoré usmerňujú jeho poznávanie, prežívanie a konanie“.⁸ Berelson a Steiner zasa popisujú motiváciu ako „vnútorný stav duše človeka, ktorý ho aktivuje alebo uvádza do pohybu.“⁹ Bedrnová a Nový hovoria o motivácii ako o „súbo-re činiteľov, predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti, ktoré usmerňujú jeho správanie a prežívanie“.¹⁰

Nakonečný popisuje motiváciu ako „proces iniciovaný východzím motivačným stavom, v obsahu ktorého sa odráža nejaký deficit vo fyzickom či sociálnom bytí jedinca a smerujúci k odstráneniu tohto deficitu, ktoré je prežívané ako určitý druh uspokojenia. Počiatočný motivačný stav charakterizovaný nejakým deficitom môžeme označiť ako potrebu: niečo potrebovať znamená mať nedostatok niečoho, resp. udržiavať taký stav vecí, ktorý je nevyhnutný k udržiavaniu bezporuchového fyzického či sociálneho fungovania.“¹¹

⁷ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 11, ISBN 80-89018-66-1

⁸ PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha, Grada Publishing, 1999, s. 103, ISBN 80-7698-423-8

⁹ DONNELLY, J. H. a kol.: *Management*, Praha, Grada Publishing, 1997, s. 366, ISBN 80-7169-422-3

¹⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha, Prospektum, 1994, s. 183 ISBN 8071750107

¹¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 2.vyd. Praha : Management Press 1996. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

Autorky Fuchsová a Kravčáková vymedzili termín motivácie po komparácii viacerých definícií ako „intrapyschický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pocitovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov.“ Znamená to, že motivácia je iniciovaná vnútorným rozporom, pocitom nedostatku, ktorý sa človek snaží svojím správaním odstrániť a usiluje sa dostať do stavu rovnováhy.¹²

Základné zdroje motivácie predstavujú:

- *Potreby* – prežívaný alebo pocitovaný nedostatok niečoho, čo je pre jedinca dôležité. Tento nedostatok sa usiluje eliminovať, primerane odstrániť alebo kompenzovať. Primárne potreby (biologické a fyzické) sú spoločné pre všetkých ľudí, na rozdiel od sekundárnych potrieb, ktoré sú typické pre jednotlivca (sociálne, spoločenské, psychohygienické potreby).
- *Návyky* – „opakované, fixované a zautomatizované spôsoby činnosti človeka v určitej situácii.
- *Záujem* – zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje, uchvacuje, teda je predmetom jeho záujmu (napr. záujmy športové, prírodné, sociálne, obchodné a pod.).
- *Ideály a hodnoty* – sú modelom a normatívom ovplyvňujúcim každé, teda i pracovné konanie, pričom každý človek im prisudzuje rôznu dôležitosť.¹³

2.1 Motivácia a stimulácia

Motiváciu môžeme chápať aj ako psychologický proces aktivujúci správanie človeka, proces, ktorý správaniu sa dáva účel a smer. Ide o vnútornú hnaciu silu ženícu nás k uspokojeniu nenaplnených potrieb. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že ide o vôľu niečo dosiahnuť.

¹²FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 11-12, ISBN 80-89018-66-1

¹³FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 12, ISBN 80-89018-66-1

Sme toho názoru, že efektívny manažér sa zaujíma o konanie svojich podriadených, a teda pozná motívy a stimuly ich činnosti a správania sa. Tu je potrebné objasniť si pojmy motív a stimul. Fuchsová a Kravčáková sa pri definovaní motívu zhodujú s Provazníkom a Komárkovou. *Motív* charakterizujú ako „vnútorný podnet, psychologickú príčinu činnosti, určujúcu smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu (vytrvalosť)“.¹⁴ Ďalej tiež uvádzajú, že psychika človeka nikdy nedisponuje len jednou pohnútkou – motívom, ale vždy je ich niekoľko. Spolu tvoria komplex (akúsi hierarchiu), sú individuálne odlišné a pôsobia rôzne v situáciách. Na druhej strane, človek môže mať motívy aj protikladné, čo ale oslabuje jeho celkovú motiváciu a môže to viesť k problémom pri nachádzaní nástrojov na ovplyvňovanie motivácie.¹⁵

V porovnaní s motiváciou sa jednoduchším procesom v manažérskej praxi javí stimulácia. Tento proces definujú Bedrnová a Nový ako „nejaké zámerné i nezámerné, najčastejšie prostredníctvom inej osoby, vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie“.¹⁶ Z uvedeného vyplýva, že základom stimulácie je hmotná odmena (napríklad peňažná), čo v praxi znamená to, že kým pracovník dostáva odmenu za odvedenú prácu, tak ju vykonáva aj napriek tomu, že s ňou nie je veľmi spokojný. Ak peňažnú odmenu (stimul) pozastavíme, môžeme sledovať poklesnutie výkonu daného pracovníka. *Stimul* (z latinského stimulus – bodec, osteň) je teda vonkajší podnet, ktorý vychádza buď z vnútra človeka (napr. strach, únava) ako endogénna pohnútko (impulz) pôsobiaca na motiváciu, alebo exogénna pohnútko (napr. finančná odmena).¹⁷

Ako sme už vyššie uviedli, motivácia je jednou z dôležitých náplní činnosti manažéra. Pri správnej motivácii pracovníkov, dokážu títo podávať vysoký výkon aj bez vonkajších stimulov. To si ale vyžaduje skutočne skúseného manažéra, ktorý dokonale

¹⁴ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 13, ISBN 80-89018-66-1

¹⁵ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 12, ISBN 80-89018-66-1

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha, Management press, 2002, s. 223, ISBN 8071750107

¹⁷ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 13, ISBN 80-89018-66-1

pozná svojich podriadených, snaží sa dozvedieť čo najviac o ich názoroch, potrebách, cieľoch.

Medzi motiváciou a stimuláciou jestvuje určitý vzťah. Môžeme len súhlasiť s tvrdením Bedrnovej a Nového, že v procese pracovnej motivácie pôsobí na osobnosť človeka, v jej rámci na motivačnú štruktúru, „v ktorej sa premietajú jeho vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy, skúsenosti, jeho návyky na spôsoby konania, jeho vlastné sebavnímanie, ašpiračná úroveň i jeho situačné psychické naladenie“.¹⁸ Tento proces môžeme schématicky vyjadriť nasledujúcim obrázkom (Obr. 2).

Obr. 2: **Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie**

Vonkajšie prostredie fyzikálne, chemické, biologické a sociálne



Zdroj: vlastný podľa FUCHSOVÁ, KRAVČÁKOVÁ. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004, s. 14

Na základe podnetu – stimulu, sa človek prejavuje určitým druhom správania sa. K pracovnej motivácii ho vedú dve cesty:

- hľadá a vykonáva prácu, vďaka ktorej sú uspokojené jeho potreby – motivuje sám seba,
- motivácia prichádza od riadiacich pracovníkov (manažmentu) prostredníctvom rôznych metód (pochvala, odmena, povýšenie a pod.)

Tieto dva typy motivácie charakterizujeme ako:

¹⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha, Prospektum, 1994, s. 269 ISBN 8071750107

- *vnútornú motiváciu* – predstavujú ju faktory, ktoré si človek sám vytvára a ktoré ovplyvňujú jeho správanie (napr. zodpovednosť, voľnosť konať, príležitosť využívať a rozvíjať vedomosti a schopnosti, zaujímavá práca, príležitosť k funkčnému postupu);
- *vonkajšiu motiváciu* – všetko, čo je vykonávané pre motiváciu pracovníkov – odmeny (zvýšenie platu, pochvala, povýšenie), ale napríklad aj trest (kritika, pokarhanie, finančný postih). Vonkajšie motivátory majú okamžitý účinok, ale nemusia pôsobiť dlhodobo.¹⁹

2.2 Pracovná motivácia

Pre človeka je motivácia jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré ovplyvňujú úspešnosť jeho života. Intenzita, smer a vytrvalosť motivácie má veľký vplyv na pracovný výkon. Ak pracovník pociťuje dostatočnú motiváciu, tak je ochotný vynaložiť na dosiahnutie cieľa svoju námahu, čas, a tiež silu na prekonanie prípadných prekážok. Úspešnosť alebo neúspešnosť motivácie má výrazný vplyv na kvalitu i kvantitu výroby.

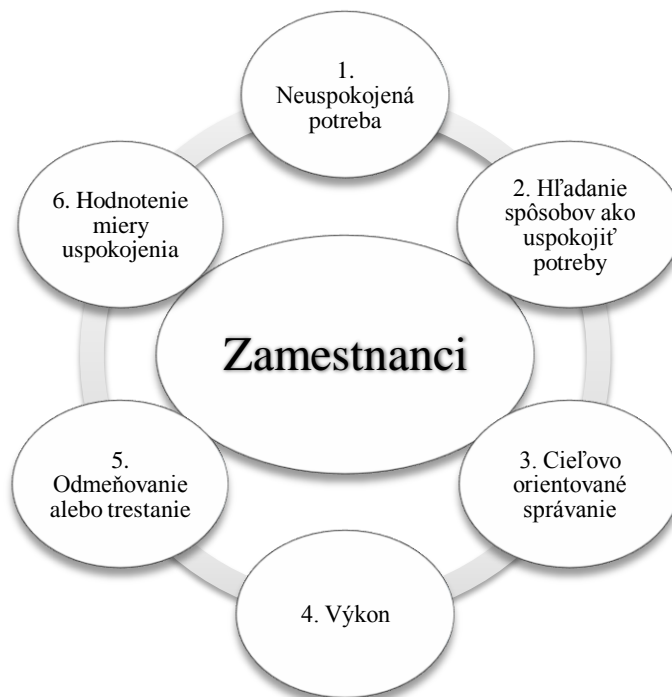
O začiatku procesu pracovnej motivácie môžeme hovoriť ako o momente, kedy pracovník vníma nedostatok niečoho, čo mu chýba, čo považuje za dôležité, čo má pre neho význam a hodnotu. Vtedy prichádza potreba hľadania možností, ako tento stav zmeniť, ako eliminovať pociťovaný nedostatok. Fuchsová a Kravčáková tvrdia, že na základe osobnosti pracovníka, jeho výchovy a skúseností dochádza k „rozhodnutiu o orientácii konania a správania, o intenzite aktivity a vytrvalosti pri prekonávaní prekážok. Následne dochádza k reálnej činnosti – k výkonu“.²⁰ Za odvedený výkon následne prichádza odmena pracovníka – ten subjektívne zhodnotí, do akej miery mu umožní nasýtiť nedostatok niečoho. V prípade, že nedostatok bol len redukovaný a existuje ďalej, mení sa len miera jeho pociťovania. Ak bol však úplne eliminovaný, je možné, že pracovník už nebude ochotný vynakladať doterajšie úsilie a vtedy jeho motív zaniká.

¹⁹ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, Management Press, 1992, ISBN 80-85603-01-2

²⁰ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 13, ISBN 80-89018-66-1

V nasledujúcej schéme vidíme proces, v priebehu ktorého dochádza k pracovnej motivácii (Obr. 3):

Obr. 3: **Základná schéma motivácie** (Moorhead, Griffin. 1989, s. 105)



Zdroj: vlastný podľa: FUCHSOVÁ, KRAVČÁKOVÁ. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004, s. 16

2.3 Manažment pracovnej motivácie

Ako sme uviedli už v prvej kapitole práce, pracovníci sú pre organizáciu jedným z hlavných zdrojov prosperity. Práve preto je dôležitá pozitívna stimulácia ich správania a konania. Aj Fuchsová a Kravčáková uvádzajú, že je potrebné, aby sa manažéri usilovali o dôkladné spoznanie charakteristík osobnosti pracovníkov, aby identifikovali silné a slabé miesta v ich odbornej, výkonovej, osobnostnej, sociálnej a motivačnej kapacite a následne rozhodli, ktorú oblasť aktivity pracovníkov treba najviac ovplyvňovať. Podľa autoriek môžeme manažment pracovnej motivácie definovať ako „proces, v priebehu ktorého dochádza, na základe poznania rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie, k výberu a uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej

aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov.²¹

2.3.1 Proces manažmentu pracovnej motivácie

Proces manažmentu pracovnej motivácie sa zameriava na činnosti, ktoré napomáhajú usmerňovať správanie a pracovné konanie pracovníkov s cieľom prispieť k rozvoju organizácie a k jej fungovaniu vôbec.

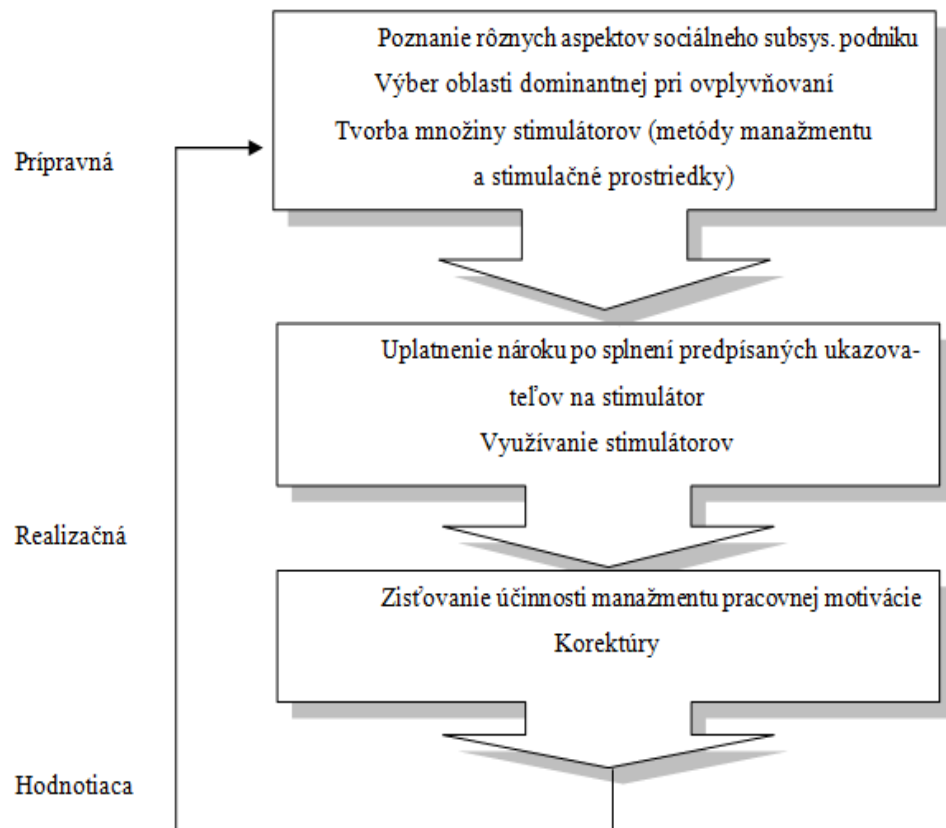
Proces manažmentu pracovnej motivácie môžeme rozložiť do nasledovných troch fáz (Obr. 4):

- *Prípravná fáza* – odvíja sa od poznania cieľov organizácie. Ide o poznávanie rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie tvoreného pracovníkmi a vzťahov medzi nimi. Predstavuje získavanie a vyhodnocovanie informácií potrebných pri tvorbe súboru stimulačných nástrojov. Na základe poznania stavu sociálneho subsystému potom manažéri rozhodnú, ktorú oblasť pracovnej aktivity svojich pracovníkov treba stimulovať. Na konci tejto prvej fázy manažmentu pracovnej motivácie je odborná a metodická príprava manažérov všetkých úrovní riadenia.
- *Realizačná fáza* – samotné ovplyvňovanie pracovníkov prostredníctvom stimulačných prostriedkov – do pracovného procesu sú implementované zvolené metódy riadenia. Tu sa preverí aj skutočnosť, či bola prvá fáza (prípravná) naozaj zodpovedne pripravená alebo bola zanedbaná.
- *Hodnotiacia fáza* – záverečná fáza procesu manažmentu pracovnej motivácie. Ide o hodnotenie účinnosti tohto procesu. Výstupné informácie poukazujú na úspešnosť, prípadne neúspešnosť procesu a slúžia aj ako podklady pri realizácii potrebných korektúr v predmetnom procese.²²

²¹ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 77, ISBN 80-89018-66-1

²² FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 80-81, ISBN 80-89018-66-1

Obr. 4: Proces manažmentu pracovnej motivácie



Zdroj: vlastný podľa: FUCHSOVÁ, KRAVČÁKOVÁ. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004, s. 78

2.4 Mzdové formy

Pracovníci sú za svoju prácu odmeňovaní prostredníctvom mzdových foriem. Tie sú považované za nástroj, ktorým organizácia môže oceňovať pracovné správanie svojich pracovníkov, a tým zvyšovať ich motiváciu a stimuláciu k pracovnému výkonu.

Kachaňáková a kol. rozdeľujú mzdové formy podľa spôsobu ich použitia do dvoch skupín:

- *základné mzdové formy,*
- *doplňkové mzdové formy.*

Iné hľadisko klasifikácie mzdových foriem uvádza Kleibl a kol., a to podľa časového obdobia, na ktoré sa viaže pracovný výkon – mzdové formy poskytované za:

- *dosiahnuté výsledky práce,*

- *očakávané výsledky práce* – so zamestnancom je vopred dohodnutý výkon, ktorý odvedie až v budúcnosti – záruka mzdy na relatívne dlhšie obdobie mu pri dodržaní kvality a termínu vykonania práce zostáva.²³

2.4.1 Základné mzdové formy

Časová mzda – najčastejšie používaná základná mzdová forma – môže byť hodinová, týždenná alebo mesačná. Ide o finančnú odmenu, ktorú pracovníci dostávajú za odvedený pracovný výkon. Využíva sa najmä v prípadoch, kedy pracovníci nevedia ovplyvniť výkon – kvalita a množstvo práce sú ťažko merateľné. Pre zvýšenie stimulácie a motivácie pracovníkov býva kombinovaná s ďalšími formami (bonusy, prémie, provízie a pod.).²⁴

Úkolová mzda – používa sa najmä pri odmeňovaní výrobných pracovníkov, kedy je jasný odvedený výkon, prípadne plnenie výkonových noriem. Patrí k najstimulačnejším mzdovým formám, nakoľko pracovníci majú jasne stanovené úlohy. Jej použitie je podmienené určitými predpokladmi:

- množstvo a kvalita odvedenej práce sú zistiteľné a kontrolovateľné,
- pracovníci majú možnosť ovplyvniť svoj výkon, organizácia zabezpečuje plynulosť práce,
- zásady hospodárenia so zdrojmi a tiež pracovné a technologické postupy sú jasne stanovené,
- predpoklady na plynulé plnenie pracovných úloh sú spoľahlivo zabezpečené,
- v dôsledku zvyšovania výkonu by nemalo prichádzať k ohrozeniu bezpečnosti a zdravia pracovníkov.²⁵

²³ KLEIBL, L., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha, VŠE, 1998, s. 92

²⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z.: *Personálny manažment*, Bratislava, VŠEMVS, 2008, s. 176, ISBN 978-80-8078-192-7

²⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z.: *Personálny manažment*, Bratislava, VŠEMVS, 2008, s. 177, ISBN 978-80-8078-192-7

Podielová mzda – je tiež nazývaná aj províznou mzdou. Má vysoký stimulačný účinok, pretože je závislá od výšky produkcie. Ako uvádza Kachaňáková a kol., podielová mzda je efektívna predovšetkým pri odmeňovaní v obchodných činnostiach a službách.

Mzda za očakávané výsledky práce – odmena určená pracovníkovi na základe dohody s organizáciou za úlohu, ktorú má splniť v určitom časovom období v určenom množstve a dohodnutej kvalite.

2.4.2 Doplnkové mzdové formy

O doplnkových mzdových formách môžeme povedať, že sú základom pohyblivej zložky mzdy. Využívajú sa s cieľom zvýšenia stimulačného účinku mzdového systému a sú súčasťou hmotnej motivácie pracovníkov.

K najčastejšie využívaným doplnkovým mzdovým formám pri odmeňovaní výkonu pracovníkov patria²⁶:

- *Prémia* – mzdová forma, ktorá poskytuje pracovníkom možnosť podieľať sa na dosiahnutí výsledku práce. V praxi sú využívané dva typy prémie:
 - periodicky sa opakujúce prémie za uplynulé obdobie (viazané na výkon, kvalitu, dodržanie termínu),
 - jednorazové prémie (ocenenie napr. za kreativitu, iniciatívu, mimoriadny výkon).
- *Odmena* – predstavuje jednorazové mzdové zvýhodnenie (napr. tzv. trinásty plat – pred dovolenkou alebo Vianocami, odmena pri životných jubileách, vernostná odmena a pod.).
- *Osobné ohodnotenie* – najčastejšie ide o hodnotenie dlhodobějších pracovných výsledkov.

²⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z.: *Personálny manažment*, Bratislava, VŠEMVS, 2008, s. 179, ISBN 978-80-8078-192-7

- *Príplatky* – majú charakter zákonný, čo znamená, že organizácia je povinná na základe platných právnych noriem príplatky pracovníkom vyplatiť (napr. za prácu v noci, za prácu vo sviatok, za prácu v zdraví škodlivom prostredí) alebo charakter dobrovoľný (príplatky vypláca organizácia pracovníkom dobrovoľne – napr. na stravu, dopravu, ubytovanie a pod.).
- *Podiely na výsledkoch hospodárenia* – forma mzdy oceňujúca prínos pracovníkov k dosiahnutiu výsledkov organizácie.

3 TEÓRIE MOTIVÁCIE

Teórie pracovnej motivácie sú zdrojom poznatkov o psychologicko-sociálnych charakteristikách myslenia a správania sa ľudí. Ako uvádza Sedlák, môžu nám poslúžiť na získanie vedomostí o tom, ako budú ľudia konať v rozličných situáciách a za pôsobenia rozličných motivačných podnetov. Ale nie je možné v samotných teóriách hľadať všeobecné návody ako zasiahnuť, aby sa rôzni ľudia v odlišných situáciách a podmienkach stotožnili s cieľmi organizácie.²⁷

Pri ovplyvňovaní pracovnej motivácie sa vyčleňuje hľadisko teoretické (teórie pracovnej motivácie), metodické (vytvorenie účinného systému stimulátorov) a metodologické. Východiskom sú teórie pracovnej motivácie, rozdelené do dvoch skupín:

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

3.1 Teórie zamerané na obsah

Pracovníci sú podnecovaní k svojim výkonom určitými motivačnými príčinami, na základe ktorých sa daným spôsobom správajú. Motivačné príčiny predstavujú neuspokojené potreby, dosiahnutie ktorých je pre pracovníkov dôležité. Práve poznaním týchto motivačných príčin sa zaoberajú teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah.

K základným teóriám pracovnej motivácie zameraným na obsah patria

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

²⁷ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Ekonómia, 2007, s. 301, ISBN 978-80-8078-133-0

3.1.1 Maslowova teória

Azda najznámejšou motivačnou teóriou je teória hierarchie potrieb amerického psychológa Abrahama Maslowa. Bola publikovaná už v roku 1954.²⁸ Maslow vychádzal z predpokladu, že na pochopenie pracovnej motivácie treba rozumieť motivácii všeobecne – že človek je motivovaný uspokojovaním neuspokojených potrieb. Ľudské potreby zoradil do päťstupňovej hierarchie – pyramídy – a tieto potreby považuje za základný zdroj motivácie človeka. Konatívne potreby rozdelil do dvoch skupín (Obr. 5):

- *potreby nižšieho rádu*
 - fyziologické potreby
 - potreby istoty a bezpečia
 - potreby sociálne, spoločenské
- *potreby vyššieho rádu*
 - potreby uznania a ocenenia
 - potreby sebarealizácie²⁹

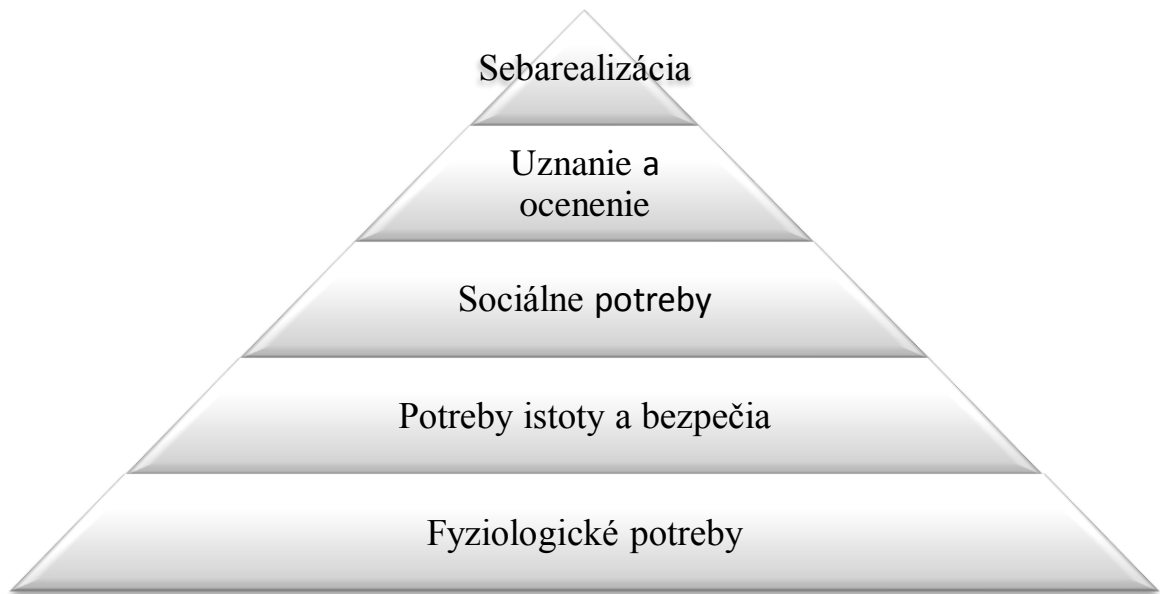
Na základe tohto rozdelenia Maslow tvrdí, že primárne musia byť uspokojené potreby na najnižších stupňoch a až potom prichádza na rad uspokojenie potrieb vyššej úrovne. Potreba sebarealizácie, umiestnená v pyramíde hodnôt navrchu teda môže byť uspokojená až po uspokojení všetkých predchádzajúcich potrieb. Aj keď je len málo štúdií, ktoré podporujú Maslowovu teóriu motivácie, u manažérov je veľmi obľúbená, predovšetkým pre to, že sa podľa nej snažia motivovať pracovníkov vypracovaním programu alebo praktík motivácie, ktoré majú uspokojiť vynárajúce sa alebo neuspokojené potreby.³⁰

²⁸ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 30, ISBN 80-89018-66-1

²⁹ ADAIR, J.: *Efektívni motivace*. Praha, Alfa Publishing, 2004, ISBN 80-86851-00-1

³⁰ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Ekonómia, 2007, s. 302, ISBN 978-80-8078-133-0

Obr. 5: Maslowova pyramída hierarchie potrieb



Zdroj: vlastný podľa FUCHSOVÁ, KRAVČÁKOVÁ. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004, s. 31

- *fyziologické potreby* – predstavujú základné potreby človeka (potrava, nápoje, bývanie, slušné pracovné podmienky);
- *potreby istoty a bezpečia* – predstavujú pocit bezpečia pred psychickým a fyzickým ublížením (pred úrazom, zdravotná ochrana, život bez obáv zo straty zamestnania a pod.);
- *sociálne potreby* – predstavujú potrebu byť akceptovaný v kolektíve (byť rovnoprávnym členom s možnosťou účasti na rozhodovaní a pod.);
- *potreby uznania a ocenenia* – predstavujú sebaúctu, úspech, postavenie – uvedomenie si svojho významu;
- *potreby seberealizácie* – predstavujú stotožnenie vykonanej práce s pocitom osobného rozvoja, spoločenského uplatnenia. Uspokojenie potrieb seberealizácie umožňuje človeku realizáciu jeho schopností a talentu.³¹

³¹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Ekonómia, 2007, s. 302, ISBN 978-80-8078-133-0

3.1.2 Alderferova teória ERG

Podľa Alderferovej teórie sú potreby rozčlenené do troch úrovní:

- existenčné potreby (Existencie needs),
- potreby vzájomných vzťahov (Relatednes needs),
- potreby rastu (Growth needs).

Na rozdiel od Maslowa Alderferova teória „eliminuje požiadavku uspokojovania potrieb od najnižších po najvyššie. Zaoberá sa ľudskými potrebami a ich dôležitosťou, no oproti Maslowovej je voľnejšia a zohľadňuje rozdiely medzi ľuďmi.“³²

Ako uvádzajú Fuchsová a Kravčáková, Alderfer vyvodil podmienky uspokojovania potrieb nasledovne:

- nízke uspokojenie E \Rightarrow vysoká snaha uspokojiť E,
- nízke uspokojenie R \Rightarrow vysoká snaha uspokojiť E,
- nízke uspokojenie R \Rightarrow vysoká snaha uspokojiť R,
- vysoké uspokojenie R \Rightarrow vysoká snaha uspokojiť G,
- vysoké uspokojenie G \Rightarrow vysoká snaha uspokojiť G.

(E = existenčné potreby, R = potreby vzájomných vzťahov, G = potreby rastu)³³

3.1.3 Herzbergova dvojfaktorová teória

V šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch minulého storočia sa zamerlal na výskum motivácie Frederik Herzberg. Autor vychádzal z predpokladu, že spokojnosť pracovníkov determinuje ich výkon. Za faktory primerane udržiavajúce úroveň spokojnosti pracovníkov považoval vzťahy k spolupracovníkom, vzťahy k nadriadeným, odmenu za prácu, pracovné podmienky. Tieto podnety z vonkajšieho prostredia nazýval dissatisfaktormi (udržiavajúcimi faktormi). Bol presvedčený, že pracovníci sú motivovaní úspe-

³² FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 32, ISBN 80-89018-66-1

³³ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 32, ISBN 80-89018-66-1

chom, uznaním, seberealizáciou – teda vyššími potrebami. Ako uvádzajú Fuchsová a Kravčáková, „motivátory sú vnútorné podnety (napríklad výkon, uznanie, obsah práce, zodpovednosť, možnosť rozvoja a rastu) a sú považované za zdroj spokojnosti a výkonu“.³⁴ Herzberg svojim výskumom dospel k tvrdeniu, že protipólom spokojnosti je stav žiadnej spokojnosti (nie nespokojnosti). Teda že prítomnosť motivátorov vedie ku spokojnosti, ale ich neprítomnosť nemusí viesť k nespokojnosti.³⁵ Na základe tohto tvrdenia odporúča nadriadeným venovať pozornosť motivátorom až vtedy, keď bude u pracovníkov dosiahnutý pól – žiadna nespokojnosť.

3.1.4 McClellandova teória potrieb

Podľa teórie amerického behaviorálneho a sociálneho psychológa McClellanda je činnosť pracovníkov vymedzená tromi hlavnými potrebami:

- *Potreba výkonu* – pracovník si kladie ciele, o ktorých je presvedčený, že ich reálne dosiahne, a tým dokáže sebe aj spolupracovníkom svoje schopnosti (môžeme ju tiež nazvať potrebou úspechu). Vyhyba sa situáciám, kde je vysoká pravdepodobnosť neúspechu a vyhyba sa riziku, z ktorého nebude mať zisk.³⁶
- *Potreba afiliácie* – pracovník vyhľadáva skôr súhlas, než uznanie. Ide o potrebu spojenectva, vyhľadávania spoločnosti ľudí, potrebu prijatia do organizácie, nadväzovanie osobného kontaktu.³⁷
- *Potreba moci* – potreba ovplyvňovať a kontrolovať spolupracovníkov. Pracovník nevyhľadáva ocenenie, ani uznanie, uspokojí sa so súhlasnou dohodou.

Každý človek má uvedené potreby, záleží ale od jeho vnútorných priorít, ktorá z potrieb u neho prevláda.

³⁴ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 33, ISBN 80-89018-66-1

³⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha, Management Press, 2008, s. 59, ISBN 978-80-7261-168-3

³⁶ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

³⁷ <http://slovníkcudzichslov.eu/index.php?page=find&word=afiliácia>

3.2 Teórie zamerané na proces

Podľa Fuchsovej a Kravčákovej boli teórie pracovnej motivácie zamerané na proces sformulované na základe „skúmania správania a zisťovania, čo vedie pracovníka k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb“.³⁸

K základným teóriám pracovnej motivácie zameraným na proces patria:

- teória rovnosti,
- teória očakávania,
- teória stimulačná (posilnenia),
- teória stanovovania cieľov,
- atributívna teória.

Vo svojej práci sa venujeme stručnému popisu prvých troch teórií pracovnej motivácie zameraných na proces.

3.2.1 Teória rovnosti

Autorom tejto teórie je John Stacey Adams. Jej podstata spočíva v spravodlivosti – pracovníci si podľa určitých merítok porovnávajú, čo do práce dávajú (svoje vstupy) s výstupmi, ktoré za ňu získavajú. Snažia sa dosiahnuť určitú rovnosť. Za vstupy považujeme vynaložené úsilie, čas, vzdelanie, flexibilitu, spoľahlivosť a pod. Výstupy predstavujú finančné odmeny, benefity, ocenenie, uznanie, istota, pocit sebarozvoja a rastu a pod. Ak majú pracovníci pocit, že vstupy nie sú vyvážené s výstupmi, môžu byť demotivovaní a snažia sa nájsť zmenu (zlepšenie) a môžu tiež znižovať svoje vklady do práce.

Sedlák uvádza štyri kroky vnímania spravodlivosti (spravodlivej odmeny):³⁹

- *sebahodnotenie* – pracovník hodnotí, ako s ním organizácia zaobchádza;

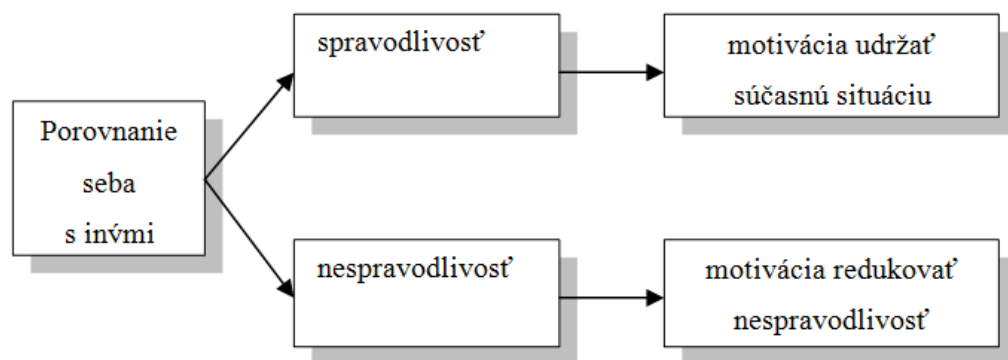
³⁸ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 35, ISBN 80-89018-66-1

³⁹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Ekonómia, 2007, s. 314, ISBN 978-80-8078-133-0

- *hodnotenie iného* – pracovník si vypracuje hodnotenie na porovnanie iného, ako s ním organizácia zaobchádza;
- *porovnanie seba s iným*;
- *vznik pocitu spravodlivosti alebo nespravodlivosti*.

Reakciu pracovníka na spravodlivú a nespravodlivú odmenu znázorňuje nasledovná schéma (Obr. 6):

Obr. 6: Reakcia na spravodlivú a nespravodlivú odmenu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Ekonómia, 2007, s. 315

Pri tejto teórii treba podotknúť, že každý človek je individualitou a že vnímanie vstupov a výstupov je individuálne podľa toho, aké majú pracovníci hodnoty.

3.2.2 Teória očakávania

Teória očakávania (alebo tiež expektačná teória) rozoberá príčiny motivácie pracovného konania. Podľa tejto teórie, ktorej autorom je Victor Vroom, ak sú pracovníci presvedčení o atraktivnosti a dosiahnuteľnosti cieľa, ak poznajú cestu k výsledku, tak sú motivovaní stanovený cieľ dosiahnuť.

Vroom vníma človeka (pracovníka) ako „slobodného, samostatne sa rozhodujúceho jedinca, ktorého výkon a správanie ovplyvňujú tri premenné“⁴⁰:

⁴⁰ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 36, ISBN 80-89018-66-1

- *Expektancia (očakávanie)* – presvedčenie o tom, že naše schopnosti sú postačujúce na dosiahnutie požadovaného výkonu.
- *Inštrumentalita (účinnosť, voľba)* – presvedčenie o tom, že ak sa budeme správať definovaným spôsobom, tak dosiahneme cieľ – odmenu (plat, pochvalu). Výkon pracovníka je inštrumentom (prostriedkom) na dosiahnutie výsledku (odmeny).
- *Valencia* – presvedčenie o príťažlivosti cieľa. Pojem valencia sa týka pozitívnej alebo negatívnej hodnoty, akú pracovníci pripisujú odmene. Poukazuje na ich osobné preferencie (či je výsledok – odmena pre nich atraktívna alebo nie).⁴¹

Vzťah týchto troch premenných k intenzite úsilia môžeme vyjadriť nasledovným vzorcom⁴²:

$$M = E \times I \times V$$

Pre manažéra je dôležité pri motivácii pracovníkov tieto premenné poznať a byť ochotný ich pozitívne ovplyvňovať. Samozrejme nie len sľubovať a presvedčať, ale najmä ísť vlastným príkladom.

3.2.3 Stimulačná teória

Stimulačná teória, alebo tiež teória posilnenia „vychádza z predpokladu, že konanie a správanie človeka je dôsledkom rôznych vplyvov, ktorých účinok je možné upravovať použitím pozitívnej alebo negatívnej stimulácie“.⁴³

Americký psychológ Burrhus F. Skinner, ktorý je autorom tejto teórie, vychádzal z predpokladu, že dôsledky ovplyvňujú správanie. Ak chceme posilniť správanie, poskytneme zaň odmenu. A naopak, ak chceme určité správanie oslabiť, poskytneme trest. Tento názor vysvetľuje aj Thorndikeov zákon efektu, že „správanie, ktoré má za následok príjemnú skutočnosť, sa bude opakovať a správanie, ktoré má za následok

⁴¹ SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Ekonómia, 2007, s. 318, ISBN 978-80-8078-133-0

⁴² M=motivácia, E=expektancia, I=inštrumentalita, V=valencia

⁴³ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 37, ISBN 80-89018-66-1

nepríjemnú skutočnosť, sa pravdepodobne opakovať nebude“ (Thorndike, in: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 386).⁴⁴

Stimulačná teória poukazuje na to, ako veci fungujú, ale nedáva návod na to, čo posilňuje alebo oslabuje správanie pracovníkov. Na to musí prísť manažér metódou pokus a omyl.⁴⁵

Ako sme už vyššie uviedli, každý človek je jedinečný, je osobnosťou, a preto je potrebné, aby si manažéri uvedomovali, že ani jedna z popísaných teórií pracovnej motivácie im neposkytne presný návod na účinnú motiváciu pracovníkov. No vďaka týmto teóriám môžu manažéri lepšie pochopiť správanie sa svojich pracovníkov a nájsť najúčinnejší spôsob ich motivácie.

⁴⁴ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, s. 37, ISBN 80-89018-66-1

⁴⁵ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 PROFIL SPOLOČNOSTI

4.1 Základné údaje o spoločnosti

Názov spoločnosti:	Power One s.r.o.
IČO:	36 297 364
Sídlo spoločnosti:	Areál ZŤS 924 Dubnica nad Váhom, 018 41
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Spoločníci:	Power One AG, Švajčiarska konfederácia
Konateľ:	Ing. Jozef Balažovič
Prokúra:	Ing. Marcel Filípek
Základné imanie:	1 394 377 EUR
Kontakt:	tel.: +421 42 44 86 550 fax: +421 42 44 27 823 www.powerone.sk

Spoločnosť Power One, s.r.o., bola založená v roku 1997 ako sesterský výrobný podnik spoločnosti Melcher AG so sídlom v Usteri, Švajčiarsko. V roku 1998 sa Melcher stal súčasťou nadnárodnej korporácie Power One, Ine., ktorá sa stala jeho 100%-ným vlastníkom. V roku 2000 prijala meno Power One, s.r.o., tak ako ostatné spoločnosti korporácie.

Obr. 7: Výrobná hala spoločnosti



Obr. 8: Administratívna budova



Zdroj: Výročná správa za rok 2010 spoločnosti Power One, s.r.o., Dubnica nad Váhom

4.2 Predmet činnosti spoločnosti

Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je vývoj a výroba malých kompaktných spínaných zdrojov (4W – 1200W) a zákazníckych zálohovaných napájacích systémov pre telekomunikácie, priemysel, zdravotníctvo a dopravu. Ďalej sa spoločnosť Power One, s.r.o., zaoberá vývojom, výrobou, predajom, inštaláciami a opravami elektrických a elektronických strojov, prístrojov a systémov. Sú to najmä elektronické zdroje pre dopravu, telekomunikačný a ostatný priemysel.

Spoločnosť Power One neustále rozvíja elektronické napájacie pulzné zdroje - meniče elektrického prúdu pre elektronické systémy. Napájací zdroj je hlavnou súčasťou každej elektronickej aplikácie a tiež jednou z najdrahších konštrukčných skupín v systéme. Dané produkty sa používajú na konverziu (AC/DC, DC/DC) a prenos elektrickej energie s vysokou spoľahlivosťou a presnosťou.

Výroba EP (Embedded products)

Tradičnú výrobu spoločnosti Power One, s.r.o. predstavuje výroba EP. Vyznačuje sa produkciou meničov AC/DC, DC/DC v kompaktnom prevedení a prevedení, ktoré je určené na montáž do dosiek plošných spojov. K najvýznamnejším zákazníkom spoločnosti patria ALCATEL-LUCENT, ALSTOM, ARROW, ERICSSON, FACTRON, HOERMANN, TRENEW, pôsobiaci v oblasti distribúcie napájacích zdrojov, v odvetví telekomunikácií a doprave.

Výroba PS (Power systems – napájacie systémy)

Medzi najvýznamnejších zákazníkov výroby napájacích systémov patria ALPHA SOYZ LTD, MULTIELECTRICA INDUSTRIAL, ENERTEL POWEC, ERICSSON, RAYCAP, pôsobiaci na trhu telekomunikácií a internetového spojenia. Nosné produkty PS výrobných skupín predstavujú vysoko výkonné napájacie zdroje Aspiro a Guardian.

Obr. 9: Výrobky spoločnosti Power One, s.r.o.



Zdroj: Výročná správa za rok 2010 spoločnosti Power One, s.r.o., Dubnica nad Váhom

Spoločnosť má víziu udržať si povest' uznávaného kľúčového hráča vo svete napájacích zdrojov, systémov a zdrojových riešení od AC/DC (alternate current/direct current) až po veľké napájacie systémy riadené HIGH technológiami. Power One je jeden z najväčších svetových poskytovateľov riešení výkonových usmernení a riadenia výkonu. Zameriava sa na vysoko účinné „zelené“ riešenia napájania poskytujúce zákazníkom širokú škálu výhod ako je redukcia spotreby energie, vyššia výkonová zaťažiteľnosť, lepšia výkonnosť pri zvýšenej teplote okolitého prostredia, menej rozsiahle chladiace systémy a náklady na chladenie, a taktiež zlepšená účinnosť v alternatívnych riešeniach.

4.3 Technologické vybavenie

Spoločnosť disponuje zariadeniami na veľmi vysokej technickej úrovni vo všetkých oblastiach. Vo výrobe pracujú karuselové SMT Sanyo linky, moderné spájkovacie linky v procese THT, zohľadňujúce RoHS a testovacie zariadenia Intepro, Genrad, Titan.

V rámci transferu výroby z talianskej pobočky boli do spoločnosti presunuté aj osadzovacie zariadenia - poloautomat cut & clinch a automaty Axial a Radial, ktoré vedú k automatizácii osadzovacieho procesu, vyššej kvalite a zrýchleniu výroby. Praco-

viská sú vybavené kvalitným náradím a prípravkami. Spoločnosť má zavedený riadiaci a informačný softvér Oracle a používa celý rad špecializovaných softvérových produktov vo výrobnom procese.

Obr. 10: **Technologické vybavenie pracoviska**



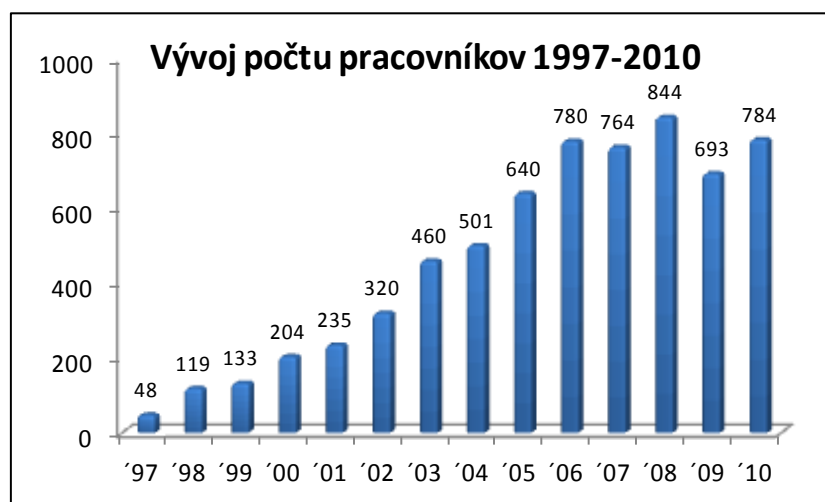
Zdroj: Výročná správa za rok 2010 spoločnosti Power One, s.r.o., Dubnica nad Váhom

4.4 Zamestnanci

Kultúra spoločnosti považuje zamestnancov za základ jej úspechu, preto sa každoročne spoločnosť zameriava na adekvátnu komunikáciu so zamestnancami, zabezpečuje motivačné aktivity pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov a zároveň sa snaží zvyšovať odbornosť zamestnancov prostredníctvom nových vzdelávacích a rozvojových programov. Spoločnosť má detailne prepracovaný program vzdelávania v každej oblasti, od výrobných pracovníkov, cez THP až po odborné a technické pozície. Plán vzdelávania sa každý rok zlepšuje a implementuje nové vzdelávacie programy. Spoločnosť sa zameriava najmä na interné vzdelávanie a predstavila prvý vzdelávací cyklus „Leadership training“ určený pre majstrov, supervízorov, a lídrov. Zároveň sa posilnili interné vzdelávania v oblasti jazykových kurzov, ktoré spoločnosť rozšírila o ďalšie skupiny. V oblasti spolupráce so strednými a vysokými školami, firma každý rok posilňuje najmä spoluprácu so strednými odbornými školami, organizuje viacero exkurzií, poskytuje odbornú prax viacerým študentom ako aj možnosť praktického vyučovania formou prevádzkovej praxe.

V predchádzajúcom roku vzhľadom na transfer časti výroby z Talianska sa spoločnosť venovala rozširovaniu výroby a doplneniu potrebných personálnych kapacít predovšetkým do nového oddelenia výroby nazvaného PEG výroba. Do kmeňového stavu bolo prijatých 170 zamestnancov, z ktorých väčšina smerovala práve do novovzniknutej časti výroby PEG. Okrem nich firma prostredníctvom agentúr dočasného zamestnania poskytla prácu na niekoľko mesiacov približne 180-tim pracovníkom. Naďalej bolo v minulom roku zaznamenané nízke percento fluktuácie. Keďže v minulom roku odišlo zo spoločnosti len 58 pracovníkov, priemerné percento fluktuácie dosiahlo len 0,7%. Podrobný vývoj počtu pracovníkov je zobrazený v nasledujúcom grafe (Graf 1):

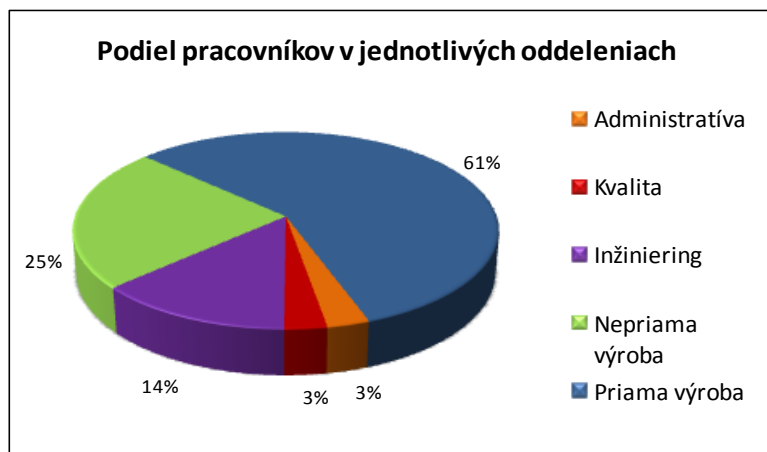
Graf 1: Vývoj počtu pracovníkov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Čo sa týka pomeru zamestnaných mužov a žien, pracovalo v minulom roku v spoločnosti Power One, s.r.o., 429 mužov a 355 žien. Priemerný vek dosiahol úroveň 38 rokov. Podiel zamestnancov pracujúcich na jednotlivých oddeleniach je zobrazený v nasledujúcom grafe (Graf 2).

Graf 2: Podiel pracovníkov na oddeleniach



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5 Organizačná štruktúra spoločnosti

Power One, s.r.o., zastupuje a v jej mene koná konateľ spoločnosti. Všetky rozhodnutia strategického významu prijíma Valné zhromaždenie spoločnosti Power – One AG, ktorá je aj jediným spoločníkom spoločnosti Power One, s.r.o.

Konateľ: Ing. Jozef Balažovič

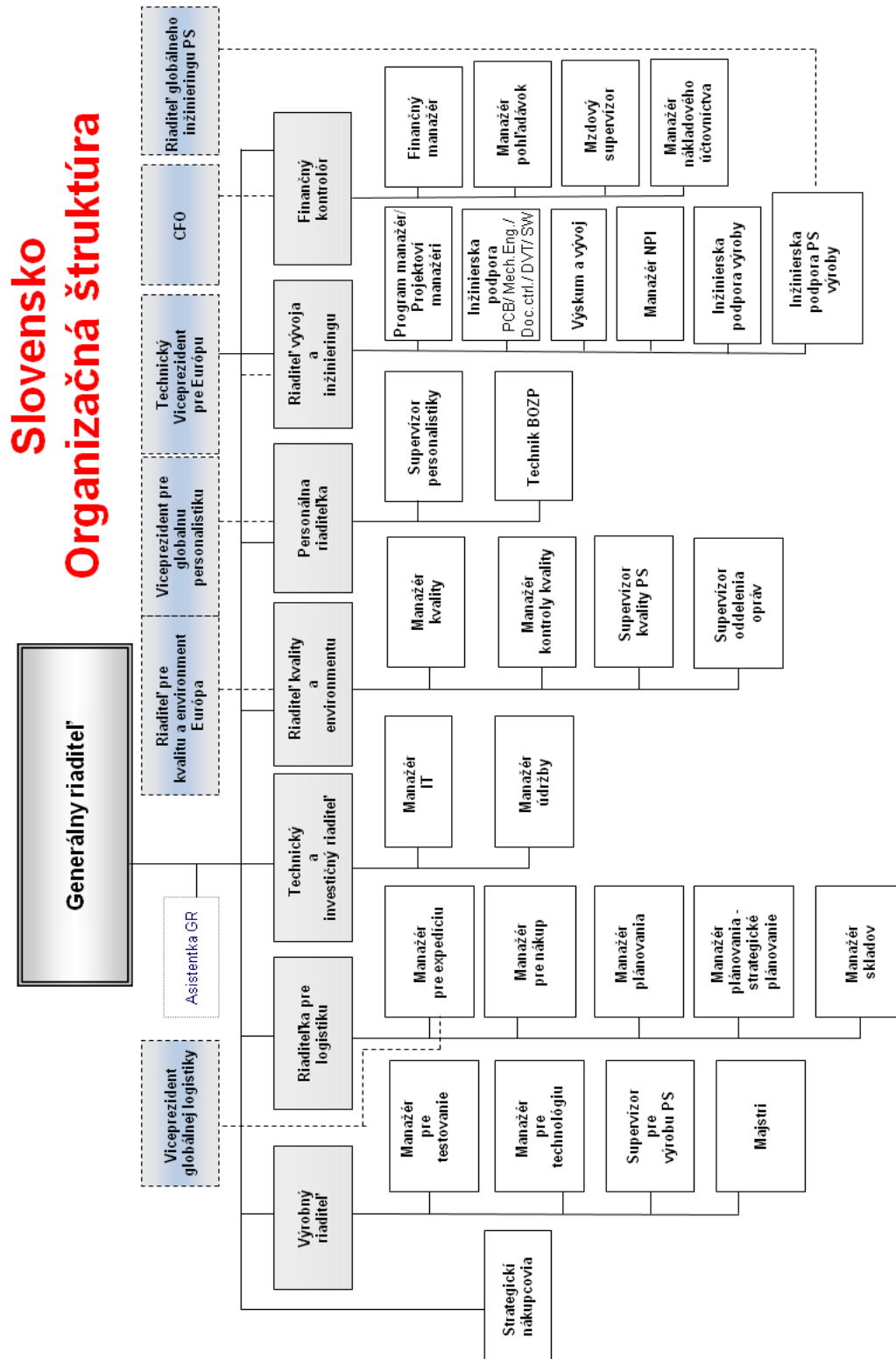
Prokurista: Ing. Marcel Filípek

Výkonové vedenie pracovalo v zložení:

Ing. Jozef Balažovič	Generálny riaditeľ
Ing. Ľubica Náborová	Riaditeľ nákupu a logistiky
Ing. Marián Ježík	Technický riaditeľ
Ing. Jozef Krajčovič	Riaditeľ pre kvalitu a životné prostredie
Ing. Jozef Švančara	Výrobný riaditeľ
PaedDr. Monika Varghová	Personálna riaditeľka
Ing. Marcel Filípek	Ekonomický riaditeľ pre Európu
Stefan Naude	Riaditeľ pre výskum a vývoj

Schému organizačnej štruktúry spoločnosti Power One, s.r.o., Dubnica nad Váhom vidíme na nasledujúcom obrázku č. 11:

Obr. 11: Organizačná štruktúra spoločnosti Power One, s.r.o.



5 ANALÝZA MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI POWER ONE

Power One celosvetovo zamestnáva tisíce pracovníkov a je certifikovanou spoločnosťou vo všetkých pobočkách. Zákaznícka podpora, výskumno-vývojové centrá a výrobné lokalizácie sú strategicky rozmiestnené v Amerike, Ázii a v Európe. Korporatívna základňa sa nachádza v Camarillo, Kalifornia USA. V spoločnosti Power One je zapracovaný motivačný program, ktorý je zameraný prevažne na oblasť hmotného odmeňovania.

5.1 Hmotné prvky stimulácie

5.1.1 Mzda

Základným spôsobom odmeňovania zamestnancov spoločnosti je zmluvná mzda. Pracovníci sú pravidelne odmeňovaní mesačnou mzdou, ktorá je zložená z dvoch častí, a to pevnej a pohyblivej časti. Pohyblivá časť mzdy môže byť redukovaná alebo navýšená vedúcim podniku alebo manažérom.

5.1.2 Príspevky

Spoločnosť Power One poskytuje zamestnancom rôzne príspevky za účelom motivácie a stabilizácie. Tieto príspevky sa každoročne menia a o ich platnosti a výške sú pracovníci pravidelne informovaní prostredníctvom personálneho oddelenia.

Príspevok na dopravu

Príspevok na dopravu je určený zamestnancom, ktorí dochádzajú do zamestnania viac ako 60 km denne.

Dochádzkový príspevok

Poskytuje sa pracovníkom odmeňovaným hodinovou mzdou, ak to schváli v danom období vedenie spoločnosti.

Príspevok na ubytovanie

Príspevok na ubytovanie je určený zamestnancom so vzdialeným trvalým bydliskom, pre ktorých nie je možné pravidelné dochádzanie do spoločnosti. Výška príspevku je stanovená od zmluvnej výšky prenájmu.

Príspevok na tímové aktivity

Každý vedúci pracovník podniku môže jeden krát ročne požiadať o príspevok určený na tímové aktivity oddelenia vo výške 10,- Eur na jedného zamestnanca

Príspevok na jazykové kurzy

Zamestnanec môže využiť dve formy jazykového vzdelávania, a to buď priamo v priestoroch spoločnosti alebo v externej vzdelávacej agentúre. Pracovník môže požiadať o príspevok vo výške 70% z ceny kurzu na kalendárny rok (tento príspevok sa týka výhradne štúdia anglického jazyka).

Príspevok pri úmrtí priameho rodinného príslušníka

Odmena za pomoc pri odporúčaní kandidátov na voľné pracovné miesta

Spoločnosť sa usiluje o aktívne zapájanie zamestnancov do obsadenia voľných pracovných pozícií. Odmena je stanovená v závislosti od náročnosti obsadenia otvorenej pozície.

Dar pri narodení dieťaťa

Spoločnosť poskytuje pracovníkom dar/poukážku pri narodení dieťaťa podľa odpracovaných rokov v podniku. O tento príspevok môže požiadať zamestnanec, ktorý odpracoval v spoločnosti minimálne jeden rok.

Príspevok na relaxáciu

Podnik poskytuje všetkým pracovníkom relaxačné poukážky na šport, kultúru alebo relaxáciu jedenkrát ročne. Podmienky vyplatenia príspevkov na relaxáciu sú stanovené podľa odpracovaných rokov v podniku.

Dar pri odchode do starobného dôchodku

Pracovník, ktorý odchádza do starobného dôchodku dostane poukážku za každý odpracovaný rok v spoločnosti. Podmienkou vyplatenia daru pri odchode do starobného dôchodku je odpracovanie minimálne troch rokov v podniku.

Príspevok na VŠ štúdium

Zamestnávateľ môže zamestnancovi poskytnúť príspevok na externé vysokoškolské štúdium v prípade, že jeho štúdium priamo súvisí s vykonávanou pracovnou náplňou, a v prípade, že štúdium prispieva k zvyšovaniu kvalifikácie pracovníka v danom odbore uplatniteľnom v spoločnosti. Výška príspevku môže byť 50% z oprávnených a zároveň predložených nákladov na štúdium, maximálne však do výšky stanovenej pre daný kalendárny rok.

Dar pri odpracovaní desiatich rokov v spoločnosti

Spoločnosť odmeňuje zamestnancov, ktorí odpracovali v spoločnosti 10 rokov vecným darom a poukážkou.

Dar k životnému jubileu

Zamestnanec, ktorý dovŕši počas trvania pracovného pomeru 50 alebo 60 rokov veku života, obdrží darčekový kôš v stanovenej hodnote pre daný kalendárny rok. Nárok na dar má pracovník, ktorý odpracoval v podniku minimálne dva roky.

5.2 Nehmotné prvky stimulácie

Pri rozhovore so zamestnancami spoločnosti Power One, s.r.o., sme sa dozvedeli, že spoločnosť organizuje pre svojich zamestnancov v každom kvartáli rôzne kultúrne a športové podujatia financované zo sociálneho fondu. Pre vyššiu motiváciu k lepšiemu pracovnému výkonu svojich zamestnancov spoločnosť každoročne vypláca príspevky podľa internej smernice SAW843, ktorú pravidelne aktualizuje, čo znamená, že výška príspevkov sa mení v závislosti od hospodárskeho výsledku spoločnosti. V prípade reorganizácie, reštrukturalizácie môžu byť podmienky a výška vyplácania príspevkov zmenené alebo úplne zastavené.

Pravidelné aktivity spoločnosti

Spoločnosť každoročne organizuje pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov aktivity financované sčasti zo sociálneho fondu a sčasti zamestnancami. Tých upozorňuje na realizáciu jednotlivých aktivít a možnosti účasti na nich prostredníctvom násteniek a e-mailu. K pravidelným aktivitám spoločnosti patria predovšetkým kultúrne podujatia (napr. návšteva divadelného predstavenia), cyklotúra, turistický deň, Deň detí, Mikuláš pre deti.

Chceme upozorniť na fakt, že manažment spoločnosti si uvedomuje dôležitosť motivácie a stabilizácie svojich zamestnancov. Môžeme len pozitívne zhodnotiť širokú škálu výhod, ktoré im za účelom motivácie spoločnosť poskytuje:

Študijné voľno

Na vykonanie bakalárskej skúšky 5 pracovných dní, na vykonanie štátnej záverečnej skúšky 10 pracovných dní. Poskytuje sa však len zamestnancovi, ktorý odpracoval v spoločnosti minimálne jeden rok a ktorý študuje odbor, priamo súvisiaci s pracovnou pozíciou a pracovnou náplňou, ktorú v podniku vykonáva.

Deň pracovného voľna na sťahovanie do regiónu

Poskytuje sa jeden deň pracovného voľna s náhradou mzdy v prípade sťahovania do Trenčianskeho kraja z iného kraja.

Zabezpečenie ubytovania počas prvý 6 mesiacov v spoločnosti

Spoločnosť poskytuje zamestnancom dočasné ubytovanie vo vlastných priestoroch po dobu maximálne 12 mesiacov. Dočasné ubytovanie sa poskytuje pracovníkom, ktorých trvalý pobyt nie je v Trenčianskom kraji a neumožňuje pravidelné dochádzanie do spoločnosti.

Z uvedených príspevkov pre zamestnancov vidíme veľkú snahu manažmentu spoločnosti Power One, s.r.o, motivovať ich k vyššiemu pracovnému výkonu, ale aj snahu stabilizovať, teda udržať si svojich zapracovaných zamestnancov.

6 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM

6.1 Zdôvodnenie

V praktickej časti diplomovej práce sústredíme svoju pozornosť na význam motivačných faktorov a tiež na ich vplyv na pracovný výkon zamestnancov. Presnejšie chceme zistiť, aký význam má práca a jej hmotné alebo nehmotné odmenenie pre zamestnancov, či je chápaná ako nevyhnutnosť pre prežitie a uživenie rodiny, alebo je pre nich aj možnosťou seberealizácie a sebarozvoja. Zaujíma nás tiež, čo zamestnancov motivuje k vyššiemu pracovnému výkonu, a ktoré motivačné faktory ich najviac ovplyvňujú pre zotrvanie v spoločnosti Power One, s.r.o.

6.2 Ciele prieskumu

Pri stanovení si cieľa prieskumu vychádzame z poznatkov uvedených v teoretickej časti tejto diplomovej práce. Na základe analýzy zostaveného dotazníka sme si stanovili nasledovné ciele:

- zistiť, vďaka ktorým motivačným faktorom zamestnanci zotrvávajú v spoločnosti,
- zistiť mieru spokojnosti/nespokojnosti zamestnancov s motivačnými nástrojmi využívanými spoločnosťou Power One, s.r.o.,
- zistiť druh motivačných nástrojov, o ktoré majú zamestnanci záujem, prípadne aké ďalšie motivačné nástroje by uvítali.

6.3 Prieskumné hypotézy

Na základe stanoveného cieľa sme zostavili nasledovné hypotézy:

Hypotéza 1: Predpokladáme, že väčšina zamestnancov je spokojná so zainteresovanosťou spoločnosti na ich motivácii.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že dobré pracovné vzťahy a istota zamestnania sú pre zamestnancov spoločnosti silnými nehmotnými motivačnými faktormi.

Hypotéza 3: Predpokladáme, peňažné odmeny, teda mzda a odmeny nad jej rámec sú pre zamestnancov spoločnosti silnými hmotnými motivačnými nástrojmi.

Hypotéza 4: Predpokladáme, že väčšina zamestnancov by uvítala, keby im spoločnosť poskytla viac času na odpočinok, teda viac dovolenky nad rámec zákona.

6.4 Metóda prieskumu

V praxi sú využívané rôzne druhy výskumných metód pre získanie informácií potrebných na potvrdenie stanovených hypotéz. Najčastejšie využívanými výskumnými metódami sú rozhovor a dotazník. Pre náš prieskum sme si z hľadiska efektivity zvolili častejšie používaný dotazník. Pri relatívne nízkych nákladoch nám umožnil v pomerne krátkom čase získať odpovede od dostatočného počtu respondentov, pričom si nevyžaduje osobný kontakt s každým respondentom.

Dotazník tvoria jednoduché, zrozumiteľné, písomne formulované otázky dávajúce jasnú odpoveď na skúmaný problém. Nevýhodou môže byť nízka návratnosť, a teda aj výpovedná hodnota a tiež nedostatočná možnosť respondenta vyjadriť sa k skúmanému problému podrobnejšie. My sme sa s problémom návratnosti nestretli, ba práve naopak, ako uvádzame v nasledujúcej podkapitole, návratnosť dotazníkov súvisiacich s našim prieskumom bola naozaj vysoká. Výhodou dotazníka je jeho anonymnosť, čo umožňuje respondentovi označiť naozaj pravdivé údaje bez obáv z reakcií nadriadeného.

Pre overenie nami stanovených hypotéz sme zostavili dotazník z dvanástich uzatvorených otázok, na ktoré bolo potrebné odpovedať zatvorenou odpoveďou – respondenti označili jednu z ponúkaných možností.

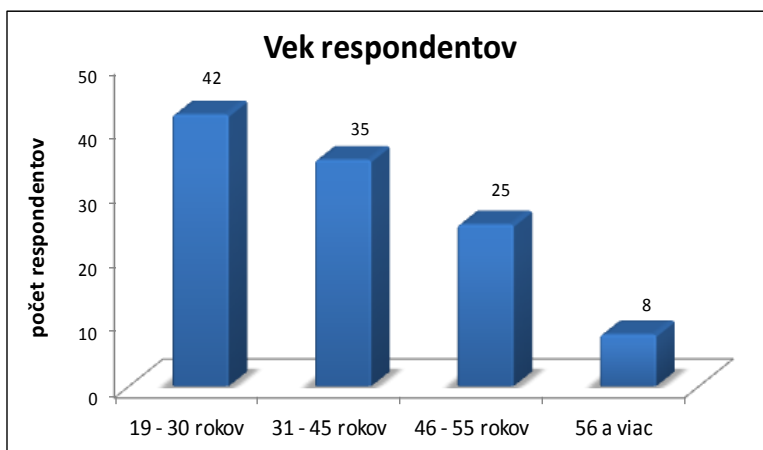
6.5 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

V spoločnosti Power One, s.r.o, sme rozdali 120 kusov dotazníkov, z ktorých sa nám späť vrátilo vyplnených neuveriteľných 110, čo predstavuje návratnosť vo výške 91,5%. Túto skutočnosť pripisujeme faktu, že vedúci pracovníci osobne požiadali zamestnancov o vyplnenie dotazníkov, o čo sa postarala zamestnankyňa spoločnosti, ktorá s nami pri realizácii praktickej časti diplomovej práce spolupracovala. Aj táto skutočnosť nám potvrdzuje záujem spoločnosti na motivácii svojich pracovníkov.

Vzorka respondentov

Na vyhodnotenie vzorky respondentov sme využili prvé tri otázky dotazníka týkajúce sa ich veku (Graf 3), pohlavia (Graf 4) a výšky dosiahnutého vzdelania (Graf 5).

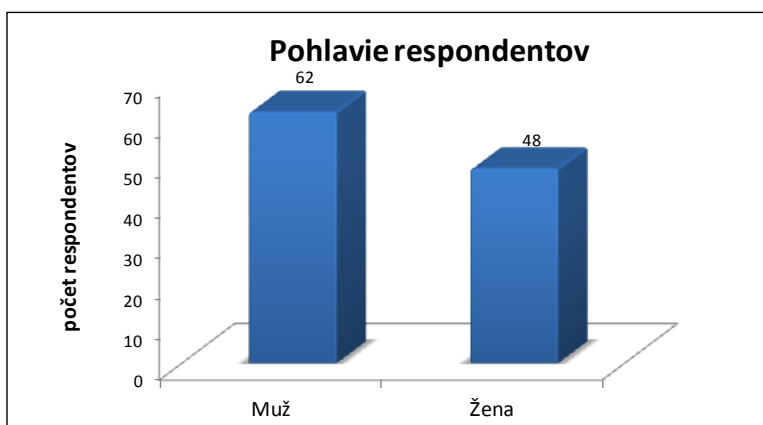
Graf 3: Vek respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z hore uvedeného grafu vyplýva, že v spoločnosti pracujú zamestnanci všetkých vekových kategórií. Prevažujú však mladší pracovníci, keďže ide o mladú a dynamicky sa rozvíjajúcu spoločnosť. Do vekovej kategórie 19 – 30 rokov patrí 38% respondentov, 32% tvorí kategóriu v rozmedzí 31 – 45 rokov, naopak, vekovú kategóriu 56 a viac rokov označilo len 7% z nich. Podiel mužov a žien v spoločnosti Power One, s.r.o. je na približne rovnakej úrovni, nakoľko vzorku respondentov tvorilo 56% žien a 44% mužov, čo názorne zobrazuje nasledujúci graf (Graf 4).

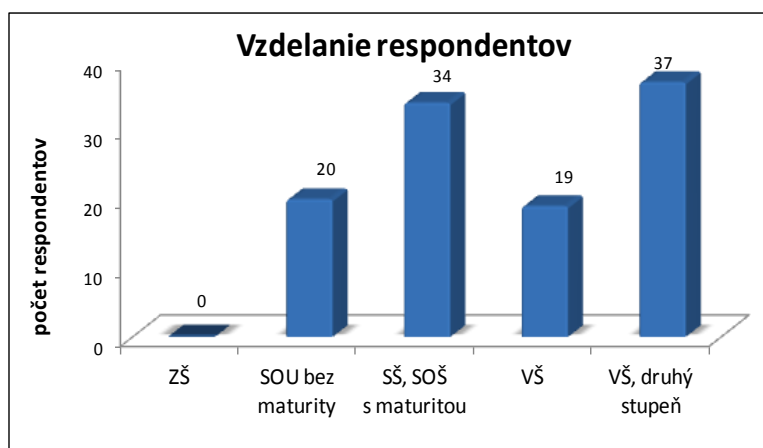
Graf 4: Pohlavie respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Vzdelanie dnes považujeme za významný faktor, vďaka ktorému sa všetci stávajú zamestnateľnejšími. Už sme spomenuli, že v spoločnosti pracujú prevažne mladší pracovníci. Myslíme si, že práve to je dôvod vysokého percenta vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov. Tí predstavujú v našej vzorke respondentov až 51%, z toho 17% s vysokoškolským vzdelaním I. stupňa a 34% s VŠ vzdelaním II. stupňa. Tretina pracovníkov ukončilo SOŠ s maturitou. Dosiahnutie len základného vzdelania neoznačil žiadny z respondentov. Vzdelanostnú úroveň respondentov vidíme na nasledujúcom grafe (Graf 5).

Graf 5: Vzdelanie respondentov

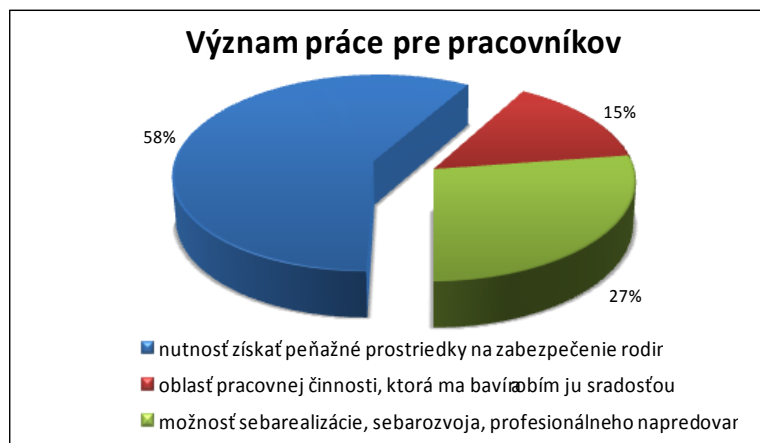


Zdroj: vlastné spracovanie

Význam práce pre zamestnancov

Pre prevažnú väčšinu pracovníkov predstavuje práca nutnosť, na základe ktorej získavajú peňažné prostriedky na zabezpečenie rodiny. K tomuto postoju sa priznáva až 58% opýtaných respondentov. Necelých 30% zamestnancov sa prikláňa k tomu, že význam práce vidia v možnosti seberealizácie, sebarozvoja a profesionálneho napredovania. Najmenej opýtaných odpovedalo, že je pre nich práca predstavuje oblasť takej činnosti, ktorá ich baví a robia ju s radosťou (Graf 6).

Graf 6: Význam práce pre zamestnancov

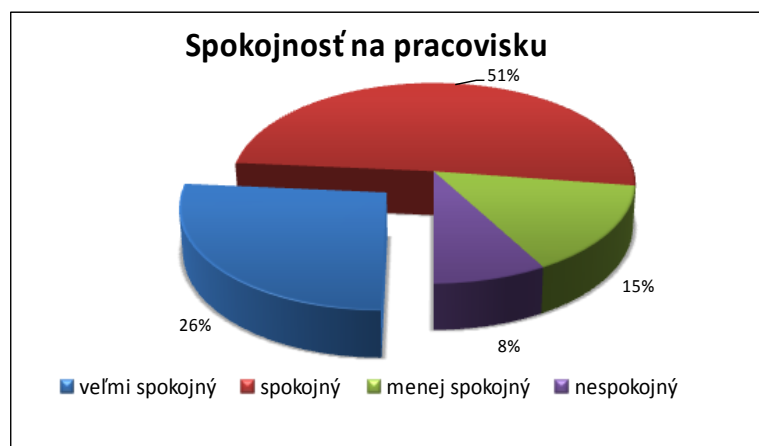


Zdroj: vlastné spracovanie

Spokojnosť so vzťahmi na pracovisku

K otázke ohľadom spokojnosti so vzťahmi na pracovisku (Graf 7) sa zamestnanci vyjadrili prevažne pozitívne. Spoločnosť Power – One má až 77% spokojných pracovníkov, z toho 26% veľmi spokojných a 51% spokojných. Šestnásť z opýtaných so vzťahmi na pracovisku sú menej spokojní a deväť vyjadrili svoju nespokojnosť.

Graf 7: Spokojnosť so vzťahmi na pracovisku



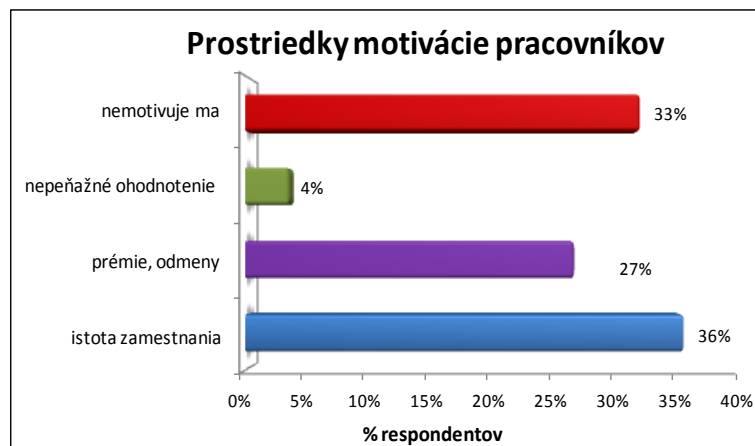
Zdroj: vlastné spracovanie

Spôsoby motivácie zamestnávateľa k vyššiemu pracovnému výkonu

V rámci otázky čím podnik motivuje svojich zamestnancov k vyššiemu pracovnému výkonu (Graf 8), až 36% sa vyjadrilo prostredníctvom istota zamestnania. Viac ako tretina opýtaných nemá pocit, že by ich zamestnávateľ nejakým spôsobom motivo-

val k vyššiemu pracovnému výkonu. 27% pracovníkov spoločnosť motivuje peňažnými odmenami v podobe prémie. Iba 4% opýtaných motivuje podnik prostredníctvom nepeňažného ohodnotenia a benefitov.

Graf 8: Prostriedky motivácie zamestnancov

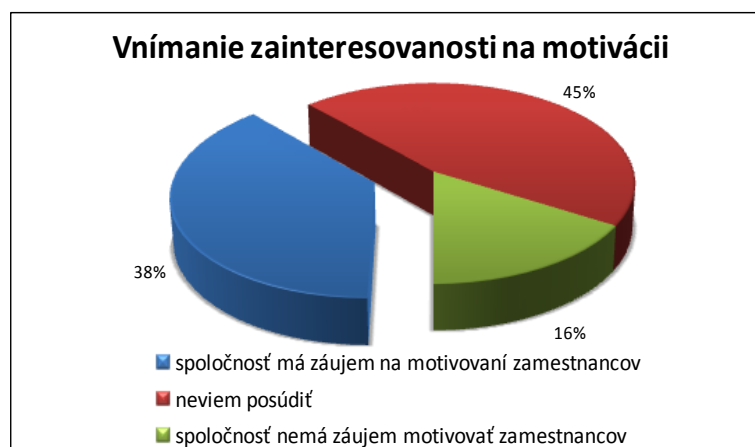


Zdroj: vlastné spracovanie

Zainteresovanosť spoločnosti na motivácii pracovníkov

Takmer 40% zamestnancov vníma, že spoločnosť má záujem motivovať svojich pracovníkov. Necelá polovica opýtaných sa k otázke nevedela vyjadriť a 16% opýtaných vníma fakt (Graf 9), že spoločnosť nemá záujem motivovať zamestnancov.

Graf 9: Vnímanie zainteresovanosti na motivácii zamestnancov

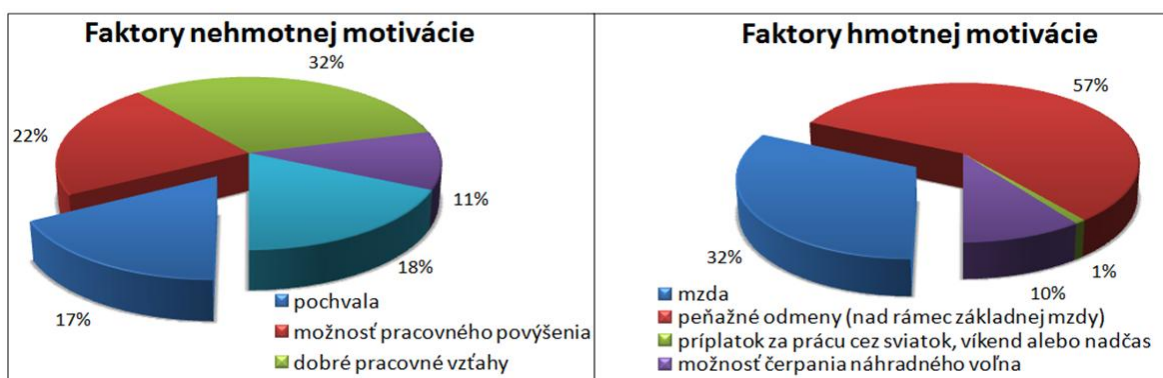


Zdroj: vlastné spracovanie

Hmotné a nehmotné faktory motivácie

Zamestnanci spoločnosti považujú dobré pracovné vzťahy za faktor nehmotnej motivácie, ktorý ich najviac motivuje. Takmer štvrtina sa vyjadril, že z daných faktorov nehmotnej motivácie ich motivuje možnosť povýšenia, a 18% možnosti zvyšovania kvalifikácie. 19 pracovníkov motivuje k práci pochvala spolupracovníkov a nadriadených. V rámci faktorov hmotnej motivácie je to predovšetkým mzda a peňažné odmeny nad rámec základnej mzdy. Celých 10% pracovníkov by ocenili v rámci spôsobov motivácie možnosť čerpania náhradného voľna. Podrobné informácie sú zobrazené v nasledujúcom grafe (Graf 10).

Graf 10: Faktory hmotnej a nehmotnej motivácie

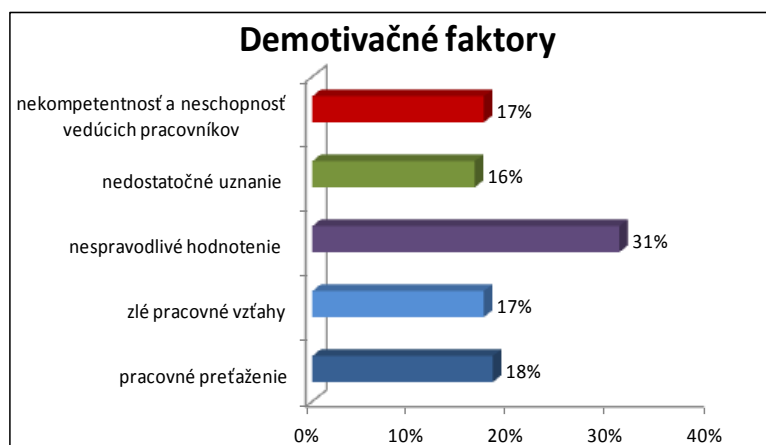


Zdroj: vlastné spracovanie

Demotivácia pracovníkov

Za demotivačné faktory považujú respondenti hlavne nespravodlivé hodnotenie a pracovné preťaženie. Rovnako tiež zlé pracovné vzťahy a nedostatočné uznanie. Komplexné informácie sú zobrazené v nasledujúcom grafe (Graf 11).

Graf 11: Demotivačné faktory

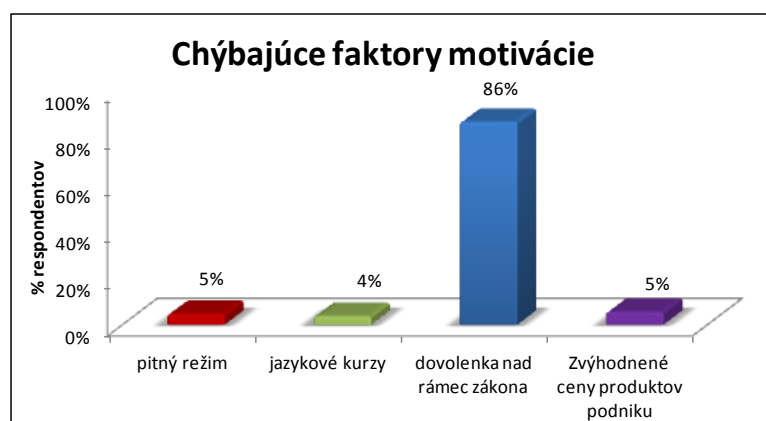


Zdroj: vlastné spracovanie

Chýbajúce faktory motivácie

Na základe odpovedí na predposlednú otázku v dotazníku sa 86% opýtaných vyjadriло, že im chýba ako motivačný faktor dovolenka nad rámec zákona. Pitný režim, jazykové kurzy a zvýhodnené ceny produktov ako motivačný faktor považuje za chýbajúci len približne 5% opýtaných (Graf 12).

Graf 12: Chýbajúce faktory motivácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Preferujúce benefity zamestnancami

Dvanásta, a teda posledná dotazníková otázka bola na vyhodnotenie odpovedí najnáročnejšia. Respondentom sme ponúkli sedem možností – benefitov, ktoré by v rámci motivácie k lepšiemu pracovnému výkonu uvítali, pričom ich mali označiť číslou od 1 do 7. Číslica 1 predstavovala najdôležitejší benefit, číslica 7 naopak najmenej

dôležitý. Informácie, ktoré sme z odpovedí na túto otázku získali, môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke. Môžeme skonštatovať, že tieto informácie nám opäť potvrdili, že peňažné odmeny patria k najsilnejším hmotným motivačným faktorom zamestnancov spoločnosti, nakoľko možnosť 13. platu by uvítalo až 84 respondentov. V tabuľke (Tab. 1) tiež vidíme, že takmer polovica respondentov by rada využila viac voľna nad rámec zákona, teda dodatočnú dovolenku.

Tab. 1: Benefity, ktoré by respondenti uvítali

Benefity, ktoré by respondenti uvítali	Stupeň hodnotenia						
	1	2	3	4	5	6	7
Dodatočná dovolenka	14	50	16	14	6	6	4
13. plat	84	20	4	2	0	0	0
Odmeny pri život. jubileách	0	8	18	20	28	10	26
Prís. na dôch. a život. poistenie	8	14	20	26	10	22	10
Prís. na nadštand. zdravot. starostl.	2	6	28	18	24	20	12
Prís. na občerstvenie	0	2	6	14	22	32	34
Prís. na šport a kultúru	0	12	20	14	20	20	24

Zdroj: vlastné spracovanie

6.6 Overenie hypotéz

6.6.1 Overenie hypotézy č. 1

V prvej hypotéze praktickej časti diplomovej práce sme vyslovili predpoklad, že väčšina zamestnancov je spokojná so zainteresovanosťou spoločnosti na ich motivácii. Vychádzali sme pri tom z pracovného materiálu spoločnosti, kde sú klasifikované príspevky a aktivity pre pracovníkov. V dotazníkovom prieskume bola na overenie tejto hypotézy položená jedna otázka (Graf 9): „Ako sa Vám javí zainteresovanosť spoločnosti na motivácii svojich pracovníkov?“ 42 pracovníkov (38%) je presvedčených, že spoločnosť má záujem motivovať ich, len 18 pracovníkov (16%) si myslí opak, teda že spoločnosť tento záujem nemá.

Na základe výsledkov však musíme skonštatovať, že *Hypotéza č. 1 nebola ani potvrdená, ani vyvrátená*, nakoľko 50 pracovníkov zvolilo odpoveď „neviem posúdiť“.

6.6.2 Overenie Hypotézy č. 2

V hypotéze č. 2 predpokladáme, že dobré pracovné vzťahy a istota zamestnania sú pre zamestnancov spoločnosti silnými nehmotnými motivačnými faktormi. Na potvrdenie tohto predpokladu sme v dotazníku položili štyri otázky. Na otázku týkajúcu sa spokojnosti zamestnancov so vzťahmi na pracovisku (Graf 7) zvolilo 29 respondentov odpoveď „veľmi spokojný“, až 56 z nich je spokojných. Menej spokojných je 16 zamestnancov a len 9 respondentov nie je so vzťahmi na pracovisku spokojných. Túto skutočnosť nám potvrdili aj odpovede na ďalšiu otázku (Graf 10): „Ktorý z faktorov nehmotnej motivácie Vás najviac motivuje?“. Najviac, teda 35 respondentov uviedlo práve pracovné vzťahy. Možnosť pracovného povýšenia zvolilo 24 respondentov, pochvalu si cení 19 pracovníkov a príjemné pracovné prostredie je motivujúce pre 12 z respondentov.

Z odpovedí na poslednú otázku súvisiacu s overením druhej hypotézy sme zistili, že respondenti veľmi silne vnímajú ako motivačný faktor zo strany spoločnosti istotu zamestnania (Graf 8). Vyslovilo sa pre ňu až 40 z nich. 30 respondentov viac motivuje peňažné ohodnotenie, štyroch benefity a 36 respondentov uviedlo, že spoločnosť ich nemotivuje.

Na základe uvedených výsledkov môžeme skonštatovať, že **Hypotéza č. 2 bola potvrdená**, čo znamená, že dobré vzťahy na pracovisku a istota zamestnania sú pre zamestnancov veľmi dôležité a skutočne pozitívne ovplyvňujú ich pracovný výkon.

6.6.3 Overenie Hypotézy č. 3

Na overenie tretej hypotézy, v ktorej sme predpokladali, že k najsilnejším hmotným motivačným nástrojom patrí mzda a peňažné odmeny nad jej rámec, sme získali údaje z dvoch dotazníkových otázok. V prvej z nich sme sa priamo pýtali respondentov, ktorý z uvedených faktorov hmotnej motivácie ich najviac motivuje k vyššiemu pracovnému výkonu (Graf 10). 63 respondentov (čo predstavuje 57%) v odpovedi zvolilo peňažné odmeny nad rámec základnej mzdy. Mzda predstavuje najsilnejší hmotný motivačný nástroj pre 35 respondentov (32%). Jedenásti uviedli, že je to možnosť čerpania náhradného voľna a len jediný respondent sa vyslovil za príplatok za prácu cez sviatok, víkend alebo nadčas.

V druhej otázke k overeniu tejto hypotézy sme chceli vedieť, ktorý z uvedených faktorov pôsobí na pracovný výkon respondentov demotivujúco (Graf 11). Najviac z nich, teda 34, označilo možnosť nespravodlivé hodnotenie. Dvadsať respondentov sú nespokojní s pracovným preťažením. 19 z nich demotivujú zlé pracovné vzťahy a rovnaký počet respondentov demotivuje nekompetentnosť a neschopnosť vedúcich pracovníkov. Nedostatočné uznanie súvisiace s absenciou pochvaly pôsobí demotivujúco na pracovný výkon osemnástich respondentov. Z uvedených informácií vyplýva, že mzda a peňažné prostriedky sú pre zamestnancov naozaj silnými motivačnými nástrojmi.

Na základe vyššie uvedených informácií získaných v dotazníkovom šetrení môžeme skonštatovať, že **Hypotéza č. 3 bola potvrdená.**

6.6.4 Overenie Hypotézy č. 4

V poslednej hypotéze sme vyslovili predpoklad, že väčšina respondentov by uvítala, keby im spoločnosť poskytla viac času na odpočinok, teda viac dovolenky nad rámec zákona. Na tento účel bola respondentom položená otázka, kde sme sa pýtali, ktoré z uvedených motivačných faktorov im chýbajú, ktoré by radi uvítali (Graf 12). Výsledky nám jednoznačne poukazujú na fakt, že väčšina dotazovaných, teda až 95 respondentov, by prijala viac voľna nad rámec zákona. Pitný režim by uvítali 5 respondentov, rovnaký počet by prijal možnosť zvýhodnenia produktov vyrábaných spoločnosťou. Zvyšným štyrom respondentom chýba možnosť zúčastniť sa jazykových kurzov.

Na základe získaných informácií môžeme teda s určitosťou skonštatovať, že **Hypotéza č. 4 bola potvrdená.**

7 ODPORUČENIA

Spoločnosť Power One, s.r.o., Dubnica nad Váhom svojich pracovníkov motivuje ako hmotnými, tak nehmotnými faktormi motivácie. V odbornej literatúre sa často krát uvádza, že prvky hmotného charakteru v krátkom čase strácajú svoj motivačný efekt, preto je oveľa viac dôležité sa zameriavať na tie nehmotné. Spoločnosť by mala stanoviť také podmienky, ktoré budú mať jednoznačný motivačný efekt na súčasných aj potenciálnych pracovníkov. Poskytované výhody majú potom prospech nielen na pracovníkov, ale aj zamestnávateľov.

7.1 Odmeňovanie

Mzda a peňažné ohodnotenie nad rámec základnej mzdy sa umiestnili v otázkach dotazníkového šetrenia na popredných miestach, či už vo význame zmyslu práce pre zamestnancov, hlavnom motíve práce, tak v prípade najžiadanejšieho benefítu vo forme trinásteho platu. V rámci dotazníka sa opýtaní vyjadrili, že prácu berú ako nutnosť na získanie prostriedkov k zabezpečeniu rodiny. Respondenti tiež považujú financie za hlavný motív a spôsob akým vie zamestnávateľ zvýšiť výkonnosť práce zamestnancov.

Je však pochopiteľné, že by zvýšenie miezd bolo pre firmu finančne veľmi náročné. Vzhľadom k tomuto faktoru preto navrhujeme, namiesto zvyšovania miezd, systém výkonných odmien a benefítov. Prevažná časť respondentov v dotazníku označila, že práve odmeny ich motivujú k vyšším výkonom, priviedli by tieto výkonové odmeny vyšší výkon a tým aj vyššie príjmy do podniku.

V tomto prípade platí pravidlo, čím je systém odmeňovania jednoduchší, tým je motivácia pracovníkov väčšia. Účinok motivácie sa stráca, ak je vyplácanie odmien stanovené na základe veľkého množstva kritérií a neprehľadných pravidiel, v ktorých sa zamestnanci veľmi zle orientujú. Navrhujeme preto jasné kritériá pre vyplácanie odmien, ktoré sa stanovujú na začiatku sledovaného obdobia a po celý čas zostanú rovnaké. Každý zo zamestnancov bude mať teda jasno, za akých podmienok môže danú odmenu v stanovenej výške získať.

7.2 Benefits

Záujmom spoločnosti Power One, s.r.o., by malo byť nielen získať tých najlepších a najúspešnejších zamestnancov, ale aj udržať si ich lojalnosť a pracovné nasadenie. Skutočnou výzvou je hľadanie efektívneho spôsobu ich motivácie. Hoci motivujúco pôsobí zvýšenie platu i jednorazová odmena, preferencia práve zamestnaneckých výhod má motivovať zamestnancov k vytváraniu rovnováhy medzi pracovnými povinnosťami a súkromím, a tým prispievať k ich osobnej spokojnosti. Dobre nastavený systém odmeňovania, vrátane nepenažných zamestnaneckých výhod, pomôže stabilizovať kľúčových pracovníkov podniku a vyhnúť sa problémom s vysokou fluktuáciou a s nižšou efektivitou práce.

Spoločnosť Power One, s.r.o., svojim pracovníkom poskytuje rôzne benefity za účelom motivácie. Medzi tie nefinančného charakteru patrí už zmienené študijné voľno, deň pracovného voľna na sťahovanie do regiónu, zabezpečenie ubytovania a iné. V rámci dotazníka sa respondenti vyjadrili, že by uvítali pracovné voľno/dovolenku nad rámec zákona. Dovolenku navyše by mali dostať najmä kvalifikovaní a dlhoroční zamestnanci, čím by sa im mohla spoločnosť týmto spôsobom patrične za lojalitu odvdáčať. Medzi benefity finančného charakteru poskytujúce spoločnosťou Power One patria rôzne príspevky ako príspevok na dopravu, ubytovanie, tímové aktivity, jazykové kurzy, relaxáciu, dary pri narodení dieťaťa, k životným jubileám a príspevky na vysokoškolské štúdium. Rozsah týchto príspevkov môžeme zhodnotiť pozitívne. Spoločnosť by mala naďalej udržiavať škálu výhod a oboznámiť s nimi aj pracovníkov, aby každý z nich vedel, aké výhody mu zamestnávateľ poskytuje.

7.3 Pracovné vzťahy

Z dotazníkového šetrenia a rovnako tak z osobných rozhovorov vyplýva, že väčšina pracovníkov je so svojím nadriadenými a spolupracovníkmi spokojná. Demotivujúco však na nich pôsobí nespravodlivé ohodnotenie a nedostatočné uznanie a pochvala. V rámci osobných rozhovorov vyplynulo, že zamestnanci nie sú dostatočne verbálne ohodnotení za odvedený pracovný výkon.

Nadriadení pracovníci by si mali uvedomiť, že pre väčšinu zamestnancov je spätná väzba za odvedenú prácu veľmi dôležitá. Podá im potrebné informácie ako sa

zlepšiť a aký vplyv to má na ich hodnotenie. Pochvala alebo pozitívne hodnotenie zamestnanca, dokáže strašne veľa. Pochvala vie namotivovať pracovníka až tak, že môže svoju výkonnosť práce zmeniť z minima na maximum. Niečo podobné dokáže aj kritika. Nadriadení by nemali pracovníkov len chváliť, alebo naopak neustále niečo vytýkať.

Navrhujeme teda spoločnosti, aby vedúci pracovníci poskytovali svojim podriadeným spätnú väzbu, či už vo forme pochvaly alebo kritiky. Pracovníkom tak nebudú chýbať informácie o tom, do akej miery naplňajú očakávania a v čom je potrebné sa zlepšiť. Spoločnosť tak predíde efektu chýbajúcej motivácie, čoho dôsledkom môže byť minimálna miera stotožnenia sa s cieľmi firmy a pracovnej angažovanosti.

Motivácia nie je len otázkou peňazí a rôznych firemných benefitov. K tomu, aby sa pracovníci cítili v práci lepšie, a aspoň trocha sa na ňu tešili, môže spoločnosti výrazne pomôcť bežná pochvala od nadriadeného. Nadriadení pracovníci by sa mali pri komunikácii so zamestnancami držať nasledujúcich bodov:

- pochváliť pracovníkov za pracovné výsledky predchádzajúceho obdobia,
- poďakovať zamestnancom za uskutočnenú prácu,
- motivovať ich k ešte lepším výsledkom,
- upriamiť pozornosť na najlepších pracovníkov a povzbudiť najslabších.

Z uvedeného vychádza, že v súčasných podmienkach je nevyhnuté venovať pozornosť kvalite a investíciám do riadenia a motivácie ľudských zdrojov. Existuje viacerých spôsobov ako skvalitniť zamestnancom ich pôsobenie v zamestnaní, zvyšovať ich spokojnosť, čím si spoločnosť zabezpečí vyšší výkon práce. Na základe zistených informácií pracovníkov spoločnosti Power One, s.r.o., motivuje istota a stabilita zamestnania spolu s dobrými pracovnými vzťahmi na pracovisku. Zamestnancov k vyšším výkonom motivuje tiež uznanie a pochvala nadriadenými pracovníkmi. Ďalšími zo spôsobov ako zvýšiť motiváciu je cesta prostredníctvom vytvorenia prehľadného a jednoduchého systému odmeňovania a na druhú stranu aj možnosť odmeniť lojálnych pracovníkov dovolenkou nad rámec zákona. Väčšina tiež ocení možnosť využiť zamestnanecké zľavy na nákup produktov spoločnosti.

ZÁVER

Oblasť riadenia ľudských zdrojov sa v súčasnej dobe stáva jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenie podniku. Zamestnanci predstavujú pre spoločnosť najcennejší zdroj. Ak majú zamestnanci spoločnosti podávať také pracovné výkony, ktoré zodpovedajú cieľom podniku, musia byť zodpovedajúcim spôsobom aj motivovaní.

Zvyšovanie motivácie zamestnancov k vyšším výkonom je nutnosťou, aby podnik v súčasných podmienkach trhu obstál. Každý z pracovníkov by mal byť správne motivovaný, čo predstavuje pre nadriadeného poskytnúť také motívy, prostredníctvom ktorých zamestnanec získa pozitívny vzťah k svojej práci, k spolupracovníkom a k spoločnosti ako takej. Motivačná činnosť je jednou z najdôležitejších úloh riadenia.

Cieľom diplomovej práce bolo na základe monografických a internetových zdrojov spracovať podklady týkajúce sa oblasti riadenia ľudských zdrojov, motivácie a stimulácie a oblasti teórie motivácie.

Vychádzajúc z poznatkov a informácií získaných bola v prvej časti práce spracovaná analýza súčasného stavu motivácie zamestnancov v spoločnosti Power One, s.r.o., spolu s dotazníkovým prieskumom. Na základe dotazníka, ktorý pozostával z dvanástich uzatvorených otázok, sme spracovali informácie, ktoré sa týkali oblasti významu práce pre pracovníkov, spokojnosti so vzťahmi na pracovisku, zainteresovanosti podniku na motivácii, oblasti hmotných a nehmotných faktorov motivácie a oblasti demotivačných faktorov. Na základe výsledkov prieskumu sme stanovili odporúčenia a návrhy, ktoré ako dúfame, budú pre spoločnosť aspoň inšpiratívne, pokiaľ niektoré riešenia neprijme.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Monografické zdroje:

- [1] ADAIR, J.: *Efektívni motivace*. Praha, Alfa Publishing, 2004, ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydanie. Prah: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha, Prospektum, 1994, ISBN 8071750107
- [4] DONNELLY, J. H. a kol.: *Management*, Praha, Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
- [5] FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, Iris, 2004, ISBN 80-89018-66-1
- [6] KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z.: *Personálny manažment*, Bratislava, VŠEMVS, 2008, ISBN 978-80-8078-192-7
- [7] KLEIBL, L., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha, VŠE, 1998
- [8] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha, Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3
- [9] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 2.vyd. Praha : Management Press 1996. ISBN 80-85603-01-2.
- [10] PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7698-423-8
- [11] SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava, Ekonómia, 2007, ISBN 978-80-8078-133-0
- [12] Výročná správa za rok 2010 spoločnosti Power One, s.r.o., Dubnica nad Váhom

Internetové zdroje:

- [13] http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69
- [14] <http://slovníkcudzichslov.eu/index.php?page=find&word=afiliácia>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Všeobecná úloha REZ	13
Obr. 2: Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie	19
Obr. 3: Základná schéma motivácie (Moorhead, Griffin. 1989, s. 105)	21
Obr. 4: Proces manažmentu pracovnej motivácie	23
Obr. 5: Maslowova pyramída hierarchie potrieb	29
Obr. 6: Reakcia na spravodlivú a nespravodlivú odmenu	33
Obr. 7: Výrobná hala spoločnosti.....	36
Obr. 8: Administratívna budova.....	37
Obr. 9: Výrobky spoločnosti Power One, s.r.o	39
Obr. 10: Technologické vybavenie pracoviska.....	40
Obr. 11: Organizačná štruktúra spoločnosti Power One, s. r. o.....	43

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Benefity, ktoré by respondenti uvítali	56
--	----

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj počtu pracovníkov	41
Graf 2: Podiel pracovníkov na oddeleniach.....	42
Graf 3: Vek respondentov.....	50
Graf 4: Pohlavie respondentov.....	50
Graf 5: Vzdelanie respondentov	51
Graf 6: Význam práce pre zamestnancov	52
Graf 7: Spokojnosť so vzťahmi na pracovisku	52
Graf 8: Prostriedky motivácie zamestnancov	53
Graf 9: Vnímanie zainteresovanosti na motivácii zamestnancov	53
Graf 10: Faktory hmotnej a nehmotnej motivácie	54
Graf 11: Demotivačné faktory	55
Graf 12: Chýbajúce faktory motivácie	55

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník	I
Príloha B – Vyhodnotenie dotazníka	IV

PRÍLOHA A – DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Dobrý deň, vážený respondent/respondentka, chcem Vás požiadať o vyplnenie nasledovného dotazníka, ktorý bude súčasťou praktickej časti mojej diplomovej práce na tému Motivácia pracovníkov ako súčasť RLZ. Otázky si pozorne prečítajte a odpovedajte na ne prosím pravdivo. Dotazník je anonymný, všetky informácie budú slúžiť len na účel vypracovania diplomovej práce.

1. Vek:

- 19 – 30 rokov
- 31 – 45 rokov
- 46 – 55 rokov
- 56 rokov a viac

2. Pohlavie

- Žena
- Muž

3. Vzdelanie

- ZŠ
- SOU bez maturity
- SŠ, SOŠ s maturitou
- VŠ
- VŠ, druhý stupeň

4. Aký význam má pre Vás Vaša práca?

- nutnosť získať peňažné prostriedky na zabezpečenie rodiny
- oblasť pracovnej činnosti, ktorá ma baví a robím ju s radosťou
- možnosť seberealizácie, sebarozvoja, profesionálneho napredovania

5. *Ste spokojný so vzťahmi na pracovisku?*

- veľmi spokojný
- spokojný
- menej spokojný
- nespokojný

6. *Čím Vás Vaša spoločnosť motivuje k vyššiemu pracovnému výkonu?*

- istota zamestnania
- peňažné ohodnotenie nad rámec základnej mzdy (prémie, odmeny)
- nepeňažné ohodnotenie (benefity)
- nemotivuje ma

7. *Ako sa Vám javí zainteresovanosť spoločnosti na motivácii svojich pracovníkov?*

- spoločnosť má záujem na motivovaní zamestnancov
- neviem posúdiť
- spoločnosť nemá záujem motivovať zamestnancov

8. *Ktorý z nasledovných faktorov nehmotnej motivácie Vás najviac motivuje?*

- pochvala
- možnosť pracovného povýšenia
- dobré pracovné vzťahy
- príjemné pracovné prostredie
- možnosti zvyšovania kvalifikácie

9. *Ktorý z nasledovných faktorov hmotnej motivácie Vás najviac motivuje?*

- mzda
- peňažné odmeny (nad rámec základnej mzdy)
- príplatok za prácu cez sviatok, víkend alebo nadčas
- možnosť čerpania náhradného voľna

10. *Ktorý z nasledovných faktorov na Váš pracovný výkon pôsobí demotivujúco?*

- pracovné preťaženie
- zlé pracovné vzťahy
- nespravodlivé hodnotenie
- nedostatočné uznanie (absencia pochvaly)
- nekompetentnosť a neschopnosť vedúcich pracovníkov

11. Ktoré z nasledovných motivačných faktorov Vám chýbajú?

- pitný režim
- jazykové kurzy
- dovolenka nad rámec zákona (4 týždne)
- zvýhodnenie produktov vyrábaných Vašou spoločnosťou

12. Číslom od 1 do 7 označte benefity, ktoré by ste v rámci motivácie k lepšiemu pracovnému výkonu uvítali?

(1 = najdôležitejšie, 7 = najmenej dôležité)

dodatočná dovolenka (nad rámec zákona)	
13. plat (dovolenkový príspevok, príspevok pred Vianocami)	
odmeny pri príležitosti životných jubileí	
príspevok na dôchodkové a životné poistenie	
príspevok na nadštandardnú zdravotnú starostlivosť	
príspevok na občerstvenie (nad rámec zákona)	
príspevok na športové a kultúrne akcie	

Ďakujem, že ste venovali svoj čas vyplneniu tohto dotazníka. Prajem Vám príjemný zvyšok dňa.

PRÍLOHA B – VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

		počet	podiel
1. Vek:	19 - 30 rokov	42	38%
	31 - 45 rokov	35	32%
	46 - 55 rokov	25	23%
	56 a viac	8	7%
		110	
2 Pohlavie	Muž	62	56%
	Žena	48	44%
		110	
3 Vzdelanie	ZŠ	0	0%
	SOU bez maturity	20	18%
	SŠ, SOŠ s maturitou	34	31%
	VŠ	19	17%
	VŠ, druhý stupeň	37	34%
		110	
4 Aký význam má pre Vás Vaša práca?			0%
	nutnosť získať peňažné prostriedky na zabezpečenie rodiny	64	58%
	oblasť pracovnej činnosti, ktorá ma baví a robím ju s radosťou	16	15%
	možnosť sebarealizácie, sebarozvoja, profesionálneho napred	30	27%
		110	100%
5 Ste spokojný so vzťahmi na pracovisku?			0%
	veľmi spokojný	29	26%
	spokojný	56	51%
	menej spokojný	16	15%
	nespokojný	9	8%
		110	100%
6 Čím Vás Vaša spoločnosť motivuje k vyššiemu pracovnému výkonu?			
	istota zamestnania	40	36%
	prémie, odmeny	30	27%
	nepeňažné ohodnotenie	4	4%
	nemotivuje ma	36	33%
		110	100%
7 Ako sa Vám javí zainteresovanosť spoločnosti na motivácii svojich pracovníkov?			
	spoločnosť má záujem na motivovaní zamestnancov	42	38%
	neviem posúdiť	50	45%
	spoločnosť nemá záujem motivovať zamestnancov	18	16%
8 Ktorý z nasledovných faktorov nehmotnej motivácie Vás najviac		110	
	pochvala	19	17%
	možnosť pracovného povýšenia	24	22%
	dobré pracovné vzťahy	35	32%
	príjemné pracovné prostredie	12	11%
	možnosti zvyšovania kvalifikácie	20	18%
		110	
9 Ktorý z nasledovných faktorov hmotnej motivácie Vás najviac motivuje?			0%
	mzda	35	32%
	peňažné odmeny (nad rámec základnej mzdy)	63	57%
	príplatok za prácu cez sviatok, víkend alebo nadčas	1	1%
	možnosť čerpania náhradného voľna	11	10%
		110	

10	<i>Ktorý z nasledovných faktorov na Váš pracovný výkon pôsobí demotivujú?</i>		0%
	pracovné preťaženie	20	18%
	zlé pracovné vzťahy	19	17%
	nespravodlivé hodnotenie	34	31%
	nedostatočné uznanie	18	16%
	nekompetentnosť a neschopnosť vedúcich pracovníkov	19	17%
		110	
11	<i>Ktoré z nasledovných motivačných faktorov Vám chýbajú?</i>		0%
	pitný režim	5	5%
	jazykové kurzy	4	4%
	dovolenka nad rámec zákona	95	86%
	Zvýhodnené ceny produktov podniku	6	5%
		110	

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Roman Krajči

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: kombinované

Názov práce: Motivácia pracovníkov ako súčasť riadenia ľudských zdrojov

Rok: 2012

Počet strán: 72

Celkový počet strán príloh: 5

Počet titulov slovenskej a českej literatúry a prameňov: 11

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 0

Počet internetových zdrojov: 2

Vedúci práce: PhDr. Matúš Kocian