

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Nikoleta Behrová

Pracovná motivácia (Motivácia zamestnancov –
možnosti praktickej aplikácie)

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:

PhDr. Michal Kopčan

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Nikoleta Behrová

Work motivation (Motivation of employees – options
practical application)

Praha 2013

The bachelor thesis work supervisor:

PhDr. Michal Kopčan

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 11. 03. 2013

Nikoleta Behrová

.....

Pod'akovanie

Chcela by som pod'akovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce PhDr. Michalovi Kopčanovi, za odborné vedenie, za pomoc a rady so spracováím tejto práce

Anotácia

Táto bakalárska práca je zameraná na pracovnú motiváciu. V prvej časti práce je popísaná teoretická časť, ktorá je zameraná na vznik motivácie, typy, teórie motivácie, motivačné techniky, zdroje motivácie. V druhej časti je popísaná tvorba systému odmeňovania zamestnancov, mzdy a kariéra.

V praktickej časti sa popisuje motivačný systém v Podniku technických služieb v Púchove. Úvodná časť je zameraná na mzdový systém podniku. Praktická časť bola uskutočnená formou dotazníka. Cieľom praktickej časti je analyzovať spokojnosť zamestnancov s motivačným systémom v podniku. V práci sa nachádza 18 grafov, 19 tabuliek, 6 obrázkov a 1 príloha.

Kľúčové slová : kariéra, motivácia, technika, teória, odmeňovanie, zamestnanci, zdroj

Annotation

This Bachelor Thesis is focused on work motivation. In its first section a theoretical part is described, which is focused on motivation origin, types, theories of motivation, motivational techniques, sources of motivation . All, creation of employee compensation, salary and career are described in the second section.

As to practical part there is motivation system of Podnik technických služieb at Púchov described herein. The first chapter focuses on the company payroll system. The practical section was realized in a way of a questionnaire. The objective of the practical part consists in analyzing employee satisfaction and motivation system in the enterprise. In this Thesis 8 graphs, 19 tables, 6 figures, and 1 appendix are used.

Key words: career, motivation, salary, remuneration, technique, theory, employees, supply

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 TEORETICKO-POJMOVÁ CHARAKTERISTIKA	10
1.1 Motívy a stimuly	10
1.2 Pojem motivácia	11
1.3 Manažment pracovnej motivácie.....	13
1.3 Demotivácia zamestnancov	14
1.4 Typy pracovnej motivácie a vrstvy pracovnej motivácie.....	15
1.5 Teórie motivácie.....	18
1.5.1 Teória instrumentality	18
1.5.2 Teórie zamerané na obsah	19
1.5.3 Teória zameraná na proces	21
1.6 Motivačné techniky	24
1.6.1 Technika posilnenia a eliminovania	24
1.6.2 Technika zabezpečenia rovnováhy.....	25
1.6.3 Techniky uspokojovania potrieb	26
1.6.4 Technika pozitívnej motivácie	27
1.6.5 Techniky motivačného typu zamestnancov	28
1.6.6 Technika potreby úspechu.....	29
1.7 Motivačné vzorce správania zamestnancov	30
1.8 Vznik motivácie a jej zdroje.....	31
1.8.1 Základné zdroje motivácie	32
2 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	36
2.1 Tvorba systému odmeňovania	36
2.2 Odmeňovanie zamestnancov	37

2.2.1 Základné formy miezd.....	39
2.2.2 Doplnkové formy miezd.....	39
2.3 Plánovanie kariéry	42
PRAKTICKÁ ČASŤ	44
3 CIEĽ PRÁCE A HYPOTÉZY	44
3.1 Charakteristika podniku	44
3.2 Personalistika v organizácií.....	46
3.3 Popis prieskumnej metódy	50
3.4 Popis prieskumnej vzorky	51
3.5 Štruktúra zamestnancov	52
3.6 Údaje z dotazníka	56
3.7 Zhodnotenie výsledkov	67
3.7.1 Hypotézy	68
3.8 Výsupy pre prax	69
ZÁVER.....	70
POUŽITÁ LITERATÚRA	71
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	73
ZOZNAM PRÍLOH	76

ÚVOD

„Výška civilizácie a kultúry človeka je práve taká, aká vysoká je mzda, ktorú im vynáša ich denná práca. Túžba človeka po vyššej mzde sa nikdy nezastaví.“ Citáty o práci a motivácií.[online][cit.2013-02-27]

Počas tejto neistej ekonomickej doby sa podniky snažia prichádzať na nové alebo zefektívňujúce doterajšie motivačné techniky. Zamestnanci správne a hlavne poriadne motivovaní zamestnávateľom podávajú omnoho vyššie výkony ako tí, ktorí sú zo strany nadriadeného málo motivovaní. Podniky so zamestnancami, ktorí podávajú výborné výkony sú na trhu konkurencieschopnejší a lepšie sa na trhu udržia. V minulosti bol človek ako taký považovaný za druhoradú zložku výrobného procesu po strojoch, ktoré boli na prvom mieste. Hospodárstvo sa však počas dlhých rokov vyvíjalo a personálne riadenie sa stalo najdôležitejšou oblasťou celého riadenia podniku.

Motivácia je najdôležitejším faktorom. Príliš motivovaní zamestnanci zvyšujú napätie vo vnútri podniku a to môže viesť k zlyhaniu psychiky jednotlivca. Cieľom bakalárskej práce je zistiť úroveň motivácie v Podniku technických služieb v Púchove pomocou dotazníkovej formy a vnútorných informácií o firme a na základe zistení navrhnúť riešenie a ciele pre prax.

V úvode mojej teoretickej časti sa popisuje pojem motivácia a rozdelenie teórií motivácie. V ďalšej časti sa popisujú motivačné techniky pre zvyšovanie motivácie zamestnancov v podniku, motivačné teórie aj s hlavnými predstaviteľmi. V druhej časti sa popisuje najskôr tvorba systému odmeňovania zamestnancov a potom aj samotné odmeňovanie zamestnancov. Pri tomto odmeňovaní sa používajú základné formy miezd a doplnkové formy miezd.

V úvode praktickej časti je popísaná charakteristika podniku. Praktická časť je vykonávaná v Podniku technických služieb v Púchove. Zber údajov bol uskutočnený dotazníkovou formou, hlavným cieľom dotazníkovej formy bolo zistiť úroveň pracovnej motivácie v podniku, spokojnosť zamestnancov v podniku a taktiež potvrdenie alebo vyvrátenie hypotéz. Správny manažér by mal ovládať prvky psychológie aj sociológie a využívať ich v riadení pracovných skupín ale aj jednotlivcov. Motivácia tvorí základnú zložku v manažmente.

Zamestnávateľa veľmi často zabúdajú na to že zamestnanci sú najprispôsobivejším, najdynamickejším a najpružnejším podnikovým faktorom. Veľmi dôležité je venovať pozornosť zamestnancom čo neznamena len prijať vhodného a udržať ho vo svojej firme, ale aj vytvárať čo najvhodnejšie podmienky pre prácu a kariérny rast. V závere práce sú uvedené odporúčania pre prax, tam sú navrhnuté opatrenia na zvýšenie motivácie zamestnancov. Tieto opatrenia sú navrhnuté takým spôsobom aby boli pre podnik finančne únosné. Jednou zo základných úloh motivácie je tiež ovplyvniť zamestnancov tak, aby chceli svoju prácu vykonávať najlepšie ako vedia a boli uspokojené ich potreby.

TEORETICKÁ ČASŤ

„Všetci sme motivaní túžbou po uznaní a čím je človek úspešnejší, tým viac je inšpirovaný k sláve.“ Motivačné citáty z oblasti úspechu.[online][cit. 2013-02-27]

1 TEORETICKO-POJMOVÁ CHARAKTERISTIKA

Správna motivácia zamestancov vo firme je veľmi dôležitá. Motivácia je potom vnútorný proces nabudenia, zaktivizovania a nasmerovania správania na určitý cieľ. Stimulovanie môže ale nemusí vyvolať motivačný proces. Motivácia je viac individuálna záležitosť. Pracovná motivácia je potom motivácia zameraná na podávanie pracovného výkonu, na určité požadované pracovné správanie, na správanie odpovedajúce potrebám pracoviska, cieľom organizácie.

1.1 Motívy a stimuly

Na charakterizovanie motivácie je potrebné vysvetliť význam pojmu motív. Pri potrebe motivácie je dôležité poznať motívy súvisiace s určitou aktivitou. Ľudskú aktivitu orientuje motív jedným smerom. Motív na človeka pôsobí určitou účinnosťou a udáva intenzitu. Na ľudské správanie pôsobí viacero motívov. Aktivita sa zintenzívňuje ak motívy pôsobia v jednom smere. Ak motívy pôsobia oproti sebe dochádza k narušeniu motivovaného správania a tento stav sa nazýva konflikt motívov. Pri tomto stave je človek donútený rozhodnúť sa, ktorý z motívov zvýrazní a ktorý utlmí. (Rúžička, 1987)

Motív možme charakterizovať v širšom alebo užšom význame, chápe sa ako určitý vnútorný činiteľ, ktorý integruje chovanie alebo je to snaženie určitému cieľu spojené úmyslom dosiahnutia určitého cieľa (Homola, 1969).

Účinok motívu pôsobí na človeka, kým nieje zrealizovaný jeho cieľ svoje opodstatnenie stráca motív alebo slabne , ak je zámer dosiahnutý. Motívy môžu mať permanentné trvanie alebo dlhodobý charakter. (Homola, 1969)

Na pracovné prostredie človeka pôsobia 3 druhy motívov(Růžička, 1992):

- Aktívne : podnecujú pracovný výkon (snaha o získanie finančného ohodnotenia)
- Podporujúce : vytvárajú priestor pre pôsobenie aktívnych motívov (dobré vzťahy so spolupracovníkmi)
- Potlačujúce: odrádzajú človeka od pracovného výkonu (pobavenie sa na pracovisku)

Stimul možno charakterizovať ako akýkoľvek podnet vyvolávajúci zmenu v motivácii ľudí.(Bedrnová, Nový, 1994)

Stimuly sa delia na impulzy, to sú podnety signalizujúce určitú zmenu a incentívy, to sú podnety, ktoré aktivujú určitý motív tým , že sa vrodene alebo naučene vzťahujú k určitým impulzom .(Nakonečný,1992)

Stimulácia je vonkajšie pôsobenie na psychiku jednotlivca podporujúce motiváciu alebo prostredníctvom zmeny psychických procesov spôsobuje určité zmeny. (Tureckiová, 2004)

1.2 Pojem motivácia

Pojem motivácia je odvodený z latinského slova movere, čo znamená hýbať sa, pohybovať sa (Provazník , 2002). Podľa Armstronga pre motiváciu

je charakteristické, že určuje úroveň aktivácie, smerovanie a pretrvávajúce správanie. Pojem motivácie predstavuje vnútorný proces, proces psychologického naštartovania príčin ľudského konania a správania. Tieto príčiny sú motívmi, vnútornými predpokladmi, vnútornými podnetmi vedúce k určitému cieľovému správaniu. Proces motivácie je teda procesom aktivovania vnútorných predpokladov, usmerňujúcim činnosť človeka na určitý cieľ jeho snaženia (Nakonečný, 1992).

Motivátorom môže byť prestížny titul na dverách, pochvala od nadriadeného, vyšší plat a to sú veci, ktoré sú dôvodom aby ľudia konali. (Sedlák, 1993)

Organizácie sa snažia najmä zaujímať o to, čo by mali robiť pre dosiahnutie vysokej úrovne výkonu ľudí. Svoju pozornosť by mali venovať najmä tým nástrojom ako odmeny, stimuly, vedenie ľudí, podmienkam v akých túto prácu vykonávajú a samotnú prácu, ktorú vykonávajú.

Cieľom každej organizácie je tvoriť také motivačné procesy a pracovné prostredie, aby zamestnanci dosahovali výsledky, ktoré si vyžaduje manažment. Uplatňovať motivačnú teóriu a cieľ chápania možno dosiahnuť pomocou slobody jednania, rozhodovania a riadenia vlastným úsudkom. vo väčšine úloh je priestor, aby sa zamestnanci sami rozhodli koľko úsilia vynaložia do svojej práce. Zamestnanci môžu vynaložiť len toľko, aby svoju prácu vykonali alebo vrhnúť sa tak, aby prinášali nové hodnoty.

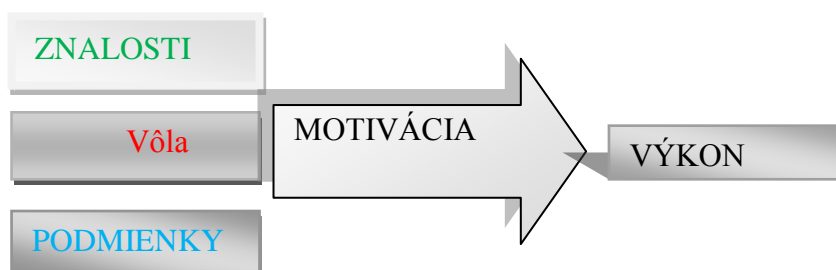
Takéto úsilie závisí od dobrej vôle zamestnanca, ale môže byť kľúčovou zložkou organizácie. Proces motivácie je veľmi zložitý. Zamestnanci majú rôzne ciele a potreby. Motivovanie bude teda efektívne fungovať len vtedy keď bude chápané, aké ciele má organizácia. (Armstrong, 2007)

Za základné predpoklady a podmienky efektívneho pracovného výkonu je treba považovať najmä:

- znalosť cieľa,
- vedomosti, zručnosti, prípadne skúsenosti,

- vytvorenie predpokladov, podmienok pre ich využitie na požadovaný výkon,
- vnútorná potreba podať očakávaný výkon, vôľa – úroveň motivácie.

Obrázok 1 - Vplyv základných predpokladov na výkon človeka



Zdroj: Vlastné spracovanie

1.3 Manažment pracovnej motivácie

Manažment pracovnej motivácie je manažment obsahujúci prvky, ktoré motivujú zamestnancov k vyšším pracovným výkonom. A tie prvky sú (Herzka, Fuksová, 2009)

- Pracovný tím – jednou z hlavných úloh vedúceho je vyberať do svojho pracovného tímu povahy, ktoré sú si podobné, a tie budú zodpovedné za vypracovanie pracovnej úlohy. Úlohou vedúceho je aj rozhodovať o prijímaní a odchode zamestnancov.
- Peniaze – považujú sa za najúčinnější motivačný prostriedok. Peniaze predstavujú odmenu, ktorá môže byť peňažná alebo naturálna. Do určitej miery môže výšku odmeny ovplyvniť aj zamestnanec a to svojim výkonom.
- Obsah práce, kompetencie – pracovné úlohy, ktoré sa vyžadujú od zamestnanca sú zahrnuté v obsahu práce. Zamestnávateľ môže zúžiť obsah práce alebo ho aj rozšíriť a tým sa vyžaduje vyššia aktivita zo strany zamestnanca.

- Fyzické podmienky práce – tie sú dôležité pri dodržaní bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a na dosahovanie pracovných výsledkov. Zamestnávateľ je povinný upravovať tieto podmienky, kde zamestnanci pracujú. Ide o teplotu, čistotu, osvetlenie, farby, hluk a vlhkosť.
- Informovanosť – Zamestnanca môže motivovať aj informovanosť. Tým sa rozširuje jeho obzor o nové poznatky.
- Manažér – Manažér by si mal udržiavať so zamestnancami do určitej miery priateľské vzťahy, viesť ich k určitým pracovným cieľom. A takto by sa mala udržiavať dobrá pracovná klíma. Manažér by mohol zamestnancov motivovať aj poskytovaním benefitov.
- Podniková klíma - existuje v každom podniku. Predstavuje vzťahy medzi zamestnancami navzájom, ale aj s dodávateľmi alebo zákazníkmi. Tam, kde si zamestnanci nedôverujú je väčšinou zlá pracovná klíma a naopak, kde zamestnanci spolupracujú je dobrá pracovná klíma a tá motivuje zamestnancov k práci. Podniková klíma ovplyvňuje proces riadenia.
- Tútorské systémy – zavedením tútorských systémov sa dá získať motivácia. Na pracovisku sú rozdiely medzi mladšími a staršími zamestnancami. Využitím tútorských systémov vychovávajú starší mladších zamestnancov. Vznikajú tam putá spolupatričnosti.
- Pozitívny motivačný faktor – Najlepší zamestnanec vystupuje pre ostatných ako vzor. Podnik usporiada zamestnancovi večierok alebo dostane odmenu.
- Preberanie zodpovednosti – Hlavnou úlohou tohto prvku je presúvanie kompetencií na zamestnancov, ktorí poznajú svoju prácu najlepšie a tým sa aj znižuje riziko chybovosti. Niektorí zamestnanci sa obávajú zodpovednosti a radšej si nechávajú rozkazovať od nadriadených.

1.3 Demotivácia zamestnancov

Všetky podniky by sa mali zaoberať tým ako predchádzať demotivácií zamestnancov a nielen zaoberať sa motiváciou zamestnancov. Pri nástupe

zamestnanca do novej práce sa každý snaží vykonávať ju čo najlepšie. Noví zamestnanci sa snažia vyvarovať sa problémom, ktoré vznikajú s nadriadeným a tým sa stráca aj motivácia. Zamestnanci sa cítia najčastejšie demotivovaní nespravodlivým finančným alebo slovným ohodnotením. Manažéri veľmi často chybujú tým, akým spôsobom vyberajú a riadia zamestnancov v podniku. Pri nespravodlivom ohodnotení zamestnanci strácajú veľmi často vieru v svoje schopnosti a uvažujú o odchode z firmy. Nespravodlivé ohodnotenia môže spôsobovať zle nastavený mzdový systém, rovnaké hodnotenie zamestnancov, nedostatočné informácie o jednotlivých zamestnancoch. (Urban, 2011)

1.4 Typy pracovnej motivácie a vrstvy pracovnej motivácie

Pracovná motivácia sa môže deliť na 2 základné typy (Grenčíková-Ondrejčka 2008):

- **nehmotná motivácia** – záujem o ľudí a výsledky, pochvala zamestnanca, spätná väzba, pokarhanie hneď po chybe, záujem o výsledky, usmerňovanie ľudí, nezasahovanie do ich rozhodnutí.
- **hmotná motivácia** – zvyšovanie platu, 13. plat, preplácanie telefónnych účtov, odmena za nevymeškanie z dôvodu návštevy lekára, zvyšovanie mzdy, osobné ohodnotenie, poskytnutie služobného automobilu, úhrada financií na životné poistenie.

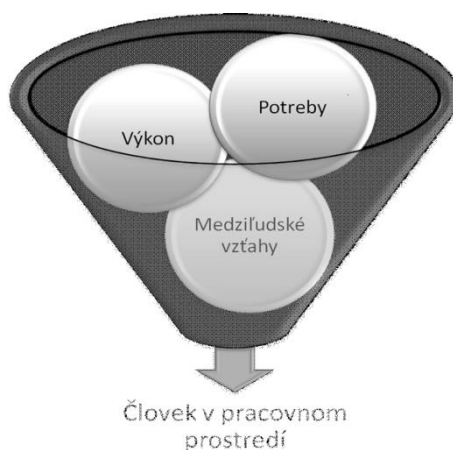
Podľa Herzbergera existujú 2 typy motivácie vnútorná a vonkajšia

- **Vnútorná motivácia** – Je motivácia, pri ktorej sa zamestnanec motivuje sám. Pri tejto motivácií hľadá činnosti, ktoré uspokojujú jeho potreby a potom ich realizuje. Tu má zamestnanec pocit, že práca, ktorú vykonáva je dôležitá. Môže tu vyberať postup, využívať svoje schopnosti a znalosti. Zamestnanec má určitú zodpovednosť za realizáciu pracovných úloh (Adamková, 2006)

Medzi najvýznamnejšie intrisické motívy podľa Bedrnovej a Nového (2002) patria:

- **Potreba výkonu**- je tu dôležité uspokojenie, ktoré prináša pocit úspešného výkonu
- **Potreba činnosti** – je potreba človeka zbaviť sa nadbytočnej energie
- **Potreba kontaktu s inými ľuďmi** – je dôležitá najmä pri povolaniach, kde je základom kontakt s ľuďmi
- **Potreba zmyslu života a seberealizácie** – zamestnanec poukáže na svoje kvality a môže ich aj rozvíjať
- **Túžba po moci** – uspokojenie ponúka aspoň v malej miere vyššie pozície v hierarchii pracovných pozícií

Obrázok 2 - Vnútorne motivačné faktory



Zdroj : FUCHSOVÁ , 2009

- **Vonkajšia motivácia** – pri tomto type motivácie sa využívajú metódy povýšenia, odmeňovania, rôznych sankcií, pochvaly, zamestnaneckých výhod. (Adamková, 2006)

Najvýznamnejšie extrisické motívy podľa Bedrnovej a Nového (2002):

- potreba spolunáležitosti – pracovné prostredie , miesto pre získavanie nových kontaktov s opačným pohlavím
- potreba istoty – je spojená s budúcnosťou

- potreba peňazí
- potreba sociálnych kontaktov – pracovné prostredie ako miesto pre interakciu medzi ľuďmi
- potreba potvrdenia si vlastnej dôležitosti – je spájaná s prestížou pracovnej pozície alebo inej spoločenskej pozície

Obrázok 3 - Vonkajšie motivačné faktory



Zdroj : FUCHSOVÁ, 2009

Vnútná motivácia je efektívnejšia, lebo ma dlhodobejší účinok. Pri vonkajšej motivácii nie je nikdy isté, či bude pôsobiť dlhodo. Čiže obidva typy majú svoje výhody aj nevýhody. Preto najlepšie je obidva typy kombinovať.

Pri analýze motivácie zamestnanca ide o pôsobenie 3 do určitej miery nezávislých zložiek, ktoré sa na seba vrstvia(Adamková, 2006):

- **Motivačné založenie** – Je prvou vrstvou a odráža osobnosť zamestnanca. Ide o nemennú charakteristiku osobnosti. Je veľmi dôležité ju pochopiť a poznať. Veľmi pomaly prebiehajú zmeny

v motivačnom založení. Prvky motivačného založenia môžu byť maskované, teda skryté inými vplyvmi alebo otvorené, čiže ľahko identifikovateľné. Pokiaľ sú skryté, prejavujú sa len v krízových situáciách.

- **Motivačná poloha** – predstavuje podmienku, kde zamestnanec žije a pracuje a je druhou vrstvou motivácie. Ak nie sú uspokojené základne potreby zamestnanca, môžu byť prvky prostredia dominantné a môžu potlačiť vplyv prvkov motivačného založenia. Takýto typ môže nastať aj vtedy, keď sa náliehavo vyžaduje od zamestnanca špecifické správanie.
- **Motivačné naladenie** – je vonkajšou vrstvou a poukazuje na momentálny stav vnútorných pohnútok. Ide o náladu, v ktorej sa odráža momentálny vnútorný stav na základe pôsobenia vonkajších podnetov.

1.5 Teórie motivácie

Ku pracovnej motivácii sa dá prísť dvoma spôsobmi. Prvý spôsob je, že ľudia sa motivujú sami, tým že hľadajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby alebo od nej očakávajú splnenie svojich cieľov. Druhým spôsobom je, že ich motivuje manažment a to rôznymi odmenami, povýšením, pochvalou....

1.5.1 Teória instrumentality

Hlavnou myšlienkou tejto teórie je, že ľudia pracujú iba pre peniaze. Táto teória vznikla v druhej polovici 19. storočia v súvislosti zracionalizovať prácu s dôrazom na ekonomické výsledky. Podľa tejto teórie bude zamestnanec motivovaný, ak odmeny a tresty budú priamo úmerné s jeho výkonom. Táto teória je založená na taktike upevňovania, presvedčenia človeka Skinnerovou koncepciou podmieňovania, čo znamená, že ľudia môžu byť ovplyvnení, aby jednali určitým spôsobom, ak budú za to odmenení. Táto metóda je ešte dosť

používaná a vo veľa prípadoch aj veľmi účinná. Táto teória môže znamenať , že budú ovplyvnené vzťahy medzi zamestnancami. (Armstrong, 2007)

1.5.2 Teórie zamerané na obsah

Hlavnou myšlienkou týchto teórií je, že základ motivácie tvoria potreby. Pri tejto teórií je správanie motivované neuspokojenými potrebami. Sú potreby, ktoré sú pre zamestnanca dôležitejšie a pri tých vydáva väčšie úsilie, aby ich dosiahol. Potrebu sa dá uspokojiť rôznymi cieľmi a taktiež jedným cieľom sa dá uspokojiť viacero potrieb. Teóriu vytvoril Maslow v roku 1954 má zatiaľ najväčší vplyv(Armstrong, 2007).

Medzi základných predstaviteľov tejto teórie patria (Armstrong, 2007):

- Abraham Harold Maslow – vytvoril hierarchiu potrieb v ktorej predpokladal, že je základom osobnosti. Americký psychiater, psychológ a filozof. Túto teóriu vytvoril v roku 1954.
- Herzberg – v roku 1957 navrhol dvojfaktorový model satisfaktorov (motivačných faktorov, motivátorov) a dissatisfaktorov (hygienických, udržiavacích faktorov) za účelom zistenia tých aspektov pracovného prostredia, ktoré motivujú ľudí.
- Clayton P. Alderfer- V roku 1972 vypracoval zjednodušenú teóriu potrieb ľudí ERG teóriu.
- McClelland – identifikoval 3 najdôležitejšie potreby , ktoré motivujú manažérov

Maslowova hierarchia potrieb

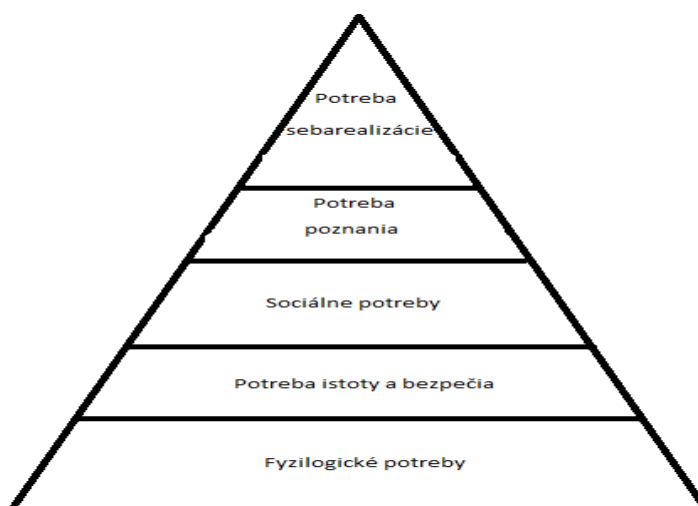
Podľa Maslowova existuje päť hlavných kategórií potrieb, tie sú spoločné pre všetkých ľudí.

- **Fyziologické** – potreby potravy, vody, kyslíka a sexu

- **Istoty a bezpečia** – potreba ochrany pred nedostatkom uspokojovania fyziologických potrieb a ochrany proti nebezpečiu
- **Sociálna** – potreba priateľstva, lásky,
- **Uznania** – potreba byť rešpektovaný ostatnými, mať sebaúctu. Táto skupina sa môže rozdeliť ešte na dve podskupiny a to je na potreba nezávislosti a úspechu a za druhe je potreba uznania a pozornosti.
- **Seberealizácia** – je potreba rozvíjania svojich schopností

Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potrebou potreba vyššia a pozornosť jedinca je potom sústredená na uspokojenia tejto vyššej potreby. Potreba seberealizácie však nemôže byť uspokojená nikdy. (ARMSTRONG, 2007) Ľudia sa pohybujú smerom nahor, hierarchiou potrieb ale nieje to vždy priamočiare. Ľudia svoje potreby uspokojujú neustále. (Armstrong, 2007)

Obrázok 4 - Pyramída Maslowových potrieb



Zdroj: Vlasné spracovanie

Herzbergerov dvojfaktorový model

Tento model vypracovali v roku 1975. Vznikol pri skúmaní spokojnosti s prácou účtovníkov a technikov. Zistili, že ľudia sú schopní presne popísať

podmienky, pri ktorých ich práca uspokojuje a naopak neuspokojuje a na ako dlho. Politika podniku, plat, odmeny sa nachádzali skôr v skupine, kde ich práca neuspokojuje. Z toho vyplýva, že spokojnosť v práci ovplyvňujú dva faktory (Armstrong, 2007):

1. Vnútorne, ktoré súvisia s prácou (satisfaktory, vnútorné motivátory)
2. Mimopracovné (hygienické, vonkajšie motivátory)

- 1. Satisfaktory (motivátory)** - súvisia s vykonanou pracovnou činnosťou, ako dosiahnuté výsledky, uznanie, pracovná pozícia, pracovný postup, výkon a majú vplyv na zvyšovanie spokojnosti. Tieto faktory majú vplyv na zvýšenie výkonnosti zamestnancov a vytvárajú vysokú úroveň motivácie. Zamestnanci, ktorí sú motivovaní charakterom práce lepšie reagujú na zlé hygienické faktory.
- 2. Disatisfaktory (hygienické faktory)** – patria sem pracovné podmienky, personálna politika, plat, medziľudské vzťahy a tie sa zaraďujú do vonkajších vplyvov pracovného procesu. Tieto faktory môžu odstrániť alebo predchádzať pocitu nespokojnosti z práce. Prítomnosť týchto faktorov nemusí viesť k spokojnosti, ale sú dôležité pre udržanie minimálnej úrovne uspokojenia potrieb. Neprítomnosť týchto faktorov vedie k nespokojnosti. (Adamková, 2006)

1.5.3 Teória zameraná na proces

Pri týchto teóriách sa kladie veľký dôraz na sily a psychologické procesy ovplyvňujúce motiváciu a na základné potreby. Teórie zamerané na proces môžu byť užitočnejšie ako teórie zamerané na obsah, pretože poskytujú reálnejší pohľad na motiváciu zamestnancov. Predstaviteľmi tejto teórie sú : (Armstrong, 2007)

1. Expetakční teórie: Vroom, Porter, Lawler
2. Teória cieľu: Latham, Locke

3. Teória spravodlivosti : Adams

Príslušnými procesmi sú :

- Pocit spravodlivosti
- Dosahovanie cieľov
- Očakávanie

Medzi tieto teórie patria(Fuchsová. Kravčáková 2004):

- Teória rovnosti
- Artributívna teória
- Teória stimulačná
- Teória stanovenia cieľov
- Teória očakávania

Teória rovnosti

Hlavnou myšlienkou tejto teórie, ktorú sformuloval Adams je spravodlivosť. Pri tejto teórii je vstupom vynaložený čas, námaha, vzdelanie a výstupom odmena alebo voľný čas. Bilančný nesúlad, ktorý je vnímaný ako nadhodnotenie alebo podhodnotenie zamestnanca sa nazýva nespravdlicosť. Zamestnanci sa snažia dosiahnuť rovnosť rôznymi spôsobmi, táto situácia je ich hnacou silou k motivácii. Odstrániť túto nerovnosť sa snažia zmenou svojich alebo cudzích vstupov. (Fuchsová, Kravčáková, 2004)

Artributívna teória

Táto teória sa zaoberá tým , ako vnímame seba samého a ostatných okolo nás. Základom tejto teórie je prisudzovanie príčin výsledkov konania. Na základe prisúdenia rôznych príčin je možné výkon posúdiť ako úspech alebo neúspech konania.Ak je prisúdenou príčinou neúspechu alebo úspechu úsilie výsledkom býva zvýšenie motivácie. Ak sa za príčiny neúspechu považuje obtiažnosť úlohy alebo šťastie, potom je motivácia znížená. (Fuchsova, Kravčáková , 2004)

Stimulačná teória

Predstaviteľom tejto teórie je Skinner. Vychádza z predpokladu, že konanie a správanie človeka je dôsledkom rôznych vplyvov, ktorých účinok je možné upravovať použitím pozitívnej alebo negatívnej stimulácie. To vysvetľuje Thorndikeov zákon efektu, že *„správanie, ktoré má za následok príjemnú skutočnosť, sa bude opakovať a správanie, ktoré má za následok nepríjemnú skutočnosť, sa pravdepodobne opakovať nebude“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s 386).

Teória stanovenia cieľov

Táto teória bola sformulovaná Lathamom a Lockem v roku 1974. Vonkajšími a vnútornými činiteľmi je podmienená aktivizácia. Hlavnou podmienkou je stotožnenie zamestnanca s oddanosťou a cieľmi pri ich napĺňaní. Pre zamestnanca je dôležité poskytnutie spätnej väzby o plnení cieľov. Teória stanovovania cieľov má dôležitú úlohu v procese riadenia pracovného výkonu. (Armstrong. 1999)

Teória očakávania

Predstaviteľom tejto teórie je Vroom. Táto teória vníma zamestnanca ako samostatného a slobodného jedinca. Správanie a výkon zamestnanca ovplyvňujú tri premenné. Prvou je očakávanie, že čin povedie k výsledku. Druhou je účinnosť a to , že či za podaným výkonom je účinná odmena. Treťou je valencia , tá predstavuje sumy viacerých odmien, ktoré pôsobia súčasne. Vzťah premenných k intenzite úsilia vyjadruje(Fuchsová, Kravčáková, 2004) :

$$M = E \cdot I \cdot V$$

- M - motivácia
- E – očakávanie
- I – inštrumentalita
- V - valencia

1.6 Motivačné techniky

„Cieľom všetkých motivačných teórií je odhaliť podstatu a princípy správania zamestnanca a následne ho podľa potreby ovplyvňovať. Tieto informácie pomáhajú vybrať optimálnu motivačnú techniku, ktorá sa môže optimálne meniť vzhľadom na niektoré faktory.“ (Adamková , 2006,s. 51)

Napríklad :

- Typ pracovnej úlohy
- Veľkosť podniku
- Organizačná štruktúra
- Pracovné zameranie podniku

1.6.1 Technika posilnenia a eliminovania

Pri tejto technike sa vychádza z poznania determinačných faktorov , ktoré sa uplatňujú v daných situáciách. Vychádza z existencie vzťahu medzi správaním zamestnanca vzhľadom na očakávaný výsledný efekt, na základe jeho predchádzajúcich skúseností. (Adamková, 2006,)

Manažér tu môže uplatniť 2 prístupy – aktívny a pasívny. Aktívny je zameraný na vzťah medzi sankciou a správaním. Správanie sa tu zabezpečuje pomocou pozitívneho posilnenia alebo odmeny, pochvaly, pracovného postupu. Nevhodné správanie sa môže zabezpečiť sankciou (napomínanie, zníženie odmien) alebo aktívnym trestom.

Pri pasívnom prístupe sa na konkrétne prejavy zamestnanca reaguje nepriamo, čiže cez príklady na iných zamestnancov. Je tu dôležitá schopnosť transformácie a rýchleho uvedomovania si informácií, ktoré sa zamestnanca nemusia priamo dotýkať. „Eliminovanie správania zamestnanca sa realizuje vyvolaním negatívnych dôsledkov, jeho aktivity, zdržaním odmeny alebo pochvaly (odlišné reakcie pri dobrom alebo zlom výkone). Odmenu sa nerozumie iba finančná odmena, ale aj pochvala zamestnanca, povzbudenie, vyzdvihnutie pred ostatnými zamestnancami, výhody. Sankciou je napr. pokarhanie, ale aj zníženie odmien, kritika. (Adamková, 2006)

1.6.2 Technika zabezpečenia rovnováhy

Je technika zameraná na rovnováhu medzi ziskom a vkladom. Najdôležitejším motivačným prvkom je dosiahnuť vytýčené ciele a očakávaný efekt a aspirácia zamestnancov. Hlavnou myšlienkou tejto techniky je očakávanie spravodlivého odmeňovania za vykonanú prácu. Zamestnanci očakávajú návratnosť (zisk) toho, čo do práce vložili (vklad). Zamestnanci väčšinou porovnávajú zisk svojich kolegov so svojim ziskom. K problémom v pracovnej skupine nedochádza, ak je tento vzťah chápaný ako rovnovážny. Konflikt nastáva, keď sa vníma rozdiel medzi zamestnancami navzájom a tento stav sa považuje ako nespravodlivosť alebo neziskovosť. Prejavuje sa závišťou, zhoršením pracovného výkonu, napätím, narušením interpersonálnych vzťahov a tie musí manažér riešiť. (Adamková, 2006)

Veľmi často sa stáva, že zamestnanec má tendenciu porovnávať svoj zisk a vklad so zamestnávateľom. Zamestnancovým vkladom môžu byť schopnosti, vek, čas, energia a príjmami sú postup, pochvala, kritika, odmeny, plat. Zamestnávateľovým vkladom môžu byť pracovné nástroje, ohodnotenie, mzda, odmeny. Od zamestnanca prijíma imidž, zisk a výkon. Podhodnotenie zamestnancov sa odráža v zníženej kvalite výkonu a kvantite výkonu. Nadhodnotenie vedie k zlému chápaniu svojej pozície. Veľmi dôležitou časťou tejto techniky je komunikácia medzi zamestnancami a vedením. Zamestnanci musia byť informovaní o efektívnosti a fungovaní organizácie a tak môžu

porovnávať svoje príjmy a vklady s úplnou situáciou organizácie. Používanie formálnych komunikačných kanálov zabraňuje prenikaniu nepravdivých alebo skreslených informácií alebo iných komunikačných šumov. (Adamková, 2006)

1.6.3 Techniky uspokojovania potrieb

Táto technika sa zameriava na analýzu a identifikovanie hlavných aktivačných potrieb zamestnancov. V tejto technike motivačne pôsobia neuspokojené potreby a všetky správania sú podmienené potrebami, ktoré sa zamestnanec snaží uspokojiť hlavne prácou. Tieto potreby sú usporiadané do hierarchického systému. Uspokojenie začína zamestnanec od najnižšieho stupňa smerom nahor. Každý stupeň má pre zamestnanca osobitý význam a nemožno ani jeden vynechať. Prax potvrdila teóriu v týchto bodoch:

- Uspokojené môžu byť všetky potreby okrem seberealizácie
- Zamestnanec uspokojuje potreby smerom zdola nahor
- Uspokojenie vyšších potrieb je pre zamestnanca dôležitejšie ako uspokojenie nižších potrieb
- Na uspokojenie vyšších potrieb nemusia byť uspokojené nižšie potreby
- Štruktúra potrieb jednotlivca je rôznorodá s rôznou váhou
- Nové potreby majú prednosť pred starými
- Z hľadiska naliehavosti potreby kolíšu v závislosti od vplyvu okolia a spoločnosti
- Dlhodobá neuspokojená potreba sa môže transformovať na kompenzačné formy správania
- Úplne uspokojená potreba stráca naliehavosť a motivačnú silu a je nahradená vyššou potrebou

Výsledky zamestnancov sú tým lepšie, čím viac sa kladie dôraz na uspokojovanie vyšších potrieb. Ak sa manažér obmedzuje len na základnejšie potreby svojich zamestnancov (výška platu) výkonnosť sa znižuje a je sprevádzaná nespokojnosťou. Pre manažéra je dôležité poznať, ktoré potreby a motívy a na akej úrovni sú dôležité pre zamestnanca. Dôležitosť potrieb

závisí od mnohých faktorov (kariérový stupeň, aspiračná úroveň).(Adamková, 2006)

1.6.4 Technika pozitívnej motivácie

V tejto technike sa pracuje s dvoma odlišnými rovinami vzťahu zamestnanca k pracovnému prostrediu. Predstaviteľom je Herzberger. (Adamková, 2006)

1. Satisfactory (motivátory)
2. Dissatisfactory (hygienické faktory)

Hranice medzi týmito dvoma skupinami faktorov nie sú presne určené. Závisia od štruktúry motívov, konkrétnej situácie, intenzity motívov, ktoré ovplyvnia to, či faktor bude pôsobiť ako motivátor alebo hygienický faktor. Kombinácia hygienických a motivačných faktorov vytvára štyri možnosti charakteru:

- Práca, ktorá má vysokú úroveň motivačných faktorov a nízku úroveň hygienických faktorov-zamestnanci podávajú požadované výkony, ale majú výhrady k pracovnému prostrediu a podmienkam práce. Nespokojnosť s týmito podmienkami ovplyvňuje ich výkony.
- Práca, ktorá má nízku úroveň motivačných faktorov a dobrú úroveň hygienických faktorov-pracovníci nemajú záujem o prácu, nie sú motivovaní a nesťažujú sa, lebo sú spokojní s pracovným prostredím
- Práca, ktorá nezahŕňa ani motivačné ani hygienické faktory-zamestnanci majú výhrady k podmienkam, nie sú motivovaní, podávajú zlé výkony a je tu celková pracovná nespokojnosť
- Práca, ktorá naplňa motivačné aj hygienické požiadavky. Tu sa sťažnosti vyskytujú zriedkavo, práca je motivujúca, podáva sa dobrý výkon a je veľká spokojnosť s podmienkami pracovného prostredia.

1.6.5 Techniky motivačného typu zamestnancov

Dôležitá je rozdielnosť jednotlivcov. Tieto rozdiely sa týkajú motivačného profilu zamestnanca a zamestnancovho prístupu k pracovným rozdelenie na typ X a typ Y. Toto rozdelenie predstavuje škálu na základe, ktorej sa zamestnanci hodnotia. (Adamková, 2006)

Typy Y – radi prijímajú samostatnosť a zodpovednosť a prácu berú ako prirodzenú aktivitu. Sú schopní samostatne kontrolovať a rozhodovať. Veľkým motivačným prostriedkom je možnosť seberealizácie. Pri tomto type nie je potrebné používať direktívny riadiaci prístup, ale skôr voľnejší s otvorenou komunikáciou.

Typy X – zamestnanci sa snažia vyhnúť práci a sú leniví. Musia byť kontrolovaní a prinucovaní systémom odmien, lebo neradi pracujú. Najradšej sa nechajú riadiť a často sa vyhýbajú zodpovednosti. Dobré zvolený motivačný prístup ovplyvní výkonnosť zamestnancov tohto typu.

Rozdelenie typov zamestnancov podľa ašpiračnej úrovne (Adamková, 2006)

Realistický typ – stanovuje si reálne ciele, ktoré dokáže dosiahnuť na základe svojho sebapoznania. Títo zamestnanci poznajú svoje slabé a silné stránky a dobre odhadujú vplyv vonkajších faktorov. Pracovné úlohy plnia v termíne, ak neuspeli zakomponujú svoje poznatky do budúceho plánovania.

Pesimistický typ – pri tomto type zamestnancov prevažuje prevaha z neúspechu. Kladú si nízke ciele, ktoré dosiahnú. Neistota ich demotivuje a blokuje. Svoje ciele neradi menia a pristupujú k nim opatrne s obavami. Ak sú títo zamestnanci málo motivovaní je znížená ich pripravenosť na výkon.

Optimistický typ – títo zamestnanci si vytyčujú vysoké ciele a sú sebavedomí. Stavajú sa aktívne pri zmene cieľa v budúcnosti. Môže nastať, že neodhadnú svoje pracovné predpoklady a to znamená neúspech, ktorý pôsobí

demotivačne. Pri vysokej snahe o úspech môže vzniknúť stres a pokles výkonu.

1.6.6 Technika potreby úspechu

Táto technika sa opiera o McClellandovú teóriu, čo znamená, že zamestnanec si osvojí a v priebehu svojej kariéry sa naučí z kultúry spoločnosti, v ktorej žije. Najdôležitejšími potrebami, z ktorými manažér pracuje je kombinácia moci potrieb, spolupatričnosti a úspechu, ktoré sú pre jednotlivých zamestnancov na rôznej úrovni. (Adamková, 2006)

Potreba spolupatričnosti – je potreba byť súčasťou skupiny a obľúbený. Dôležité je udržiavanie dobrých sociálnych vzťahov. No prejavuje sa aj absenciou individuálneho presadenia sa.

Potreba moci - je potrebou každého zamestnanca. Jediný rozdiel je v intenzite tejto potreby. Zamestnanci s vysokou potrebou moci často kontrolujú a ovládajú ostatných. Je pre nich dôležité získať vedúce pozície. Zamestnanci s nízkou potrebou moci preferujú pozície, v ktorých nie je vysoký stupeň rozhodovania.

Potreba úspechu – je zameraná na prežívanie úspechu pri dosiahnutí cieľa. Zamestnanci si väčšinou stanovujú také ciele, ktoré môžu dosiahnuť. Zamestnanec s vysokou potrebou úspechu:

- rád zodpovedá za riešenie problémov
- má tendenciu orientovať sa na osobný úspech
- má ciele, ktoré vie, že môže splniť
- má snahu robiť veci stále lepšie a preberať zodpovednosť
- uprednostňuje rýchlu a pravdivú spätnú väzbu
- vyhýba sa ľahkým a zároveň ťažkým cieľom

1.7 Motivačné vzorce správania zamestnancov

Do motivácie sa premietajú aj individuálne osobnostné rozdiely u zamestnancov. Uprednostňovanie určitých motívov veľmi ovplyvňuje vonkajšie prejavy správania u zamestnanca ale aj jeho vnútorné prežívanie. Dosahovaniu dobrých výkonov zamestnancov môžeme charakterizovať. (Adamková , 2006)

- **nezávislý - kooperatívny** – títo zamestnanci sú výkonnejší, keď pracujú samostatne, vtedy sa rozhodujú rýchlejšie a prijímajú riziko rozhodnutia. Pri práci v skupine sú výkonnejší kooperatívny zamestnanci s ostatnými zamestnancami prekonzultujú pracovné postupy výsledky a svoje rozhodnutia.
- **Interne motivovaní – externe motivovaní** – z uprednostňovania a vnútorných potrieb a presvedčenia vychádzajú interne motivovaní. Títo zamestnanci veľmi ťažko prijímajú názory ostatných, ale svojimi názormi sa snažia ovplyvniť ostatných. Tu je dosahovanie cieľov veľmi často úspešné. Dojem na ostatných sa snažia urobiť externe motivovaní. Je veľmi dôležitý názor skupiny. Externe motivovaní potrebujú spätnú väzbu, aby si overili svoj zvolený postup. Sú veľmi ovplyvniteľní. .
- **Proaktívny – reaktívny** – veľmi aktívny a iniciatívny sú proaktívny zamestnanci. Veľmi radi zavádzajú nové veci do praxe. Viac času a opatrnosti potrebujú reaktívny zamestnanci. Najskôr si svoj postup zvážia a potom konajú. Svoj výkon znižujú, ak sú v časovej tiesni.
- **Orientovaní na stereotyp – orientovaní na zmenu** – výkonnejší a istejší sa cítia zamestnanci orientovaní na stereotyp pri svojej práci používajú naučený a overený spôsob na dosiahnutie pracovnej úlohy. Novými postupmi a možnosťami sú motivovaní zamestnanci orientovaní na zmenu ich výkonnosť a chybovosť znižuje opakovanie zaužívaného postupu.

1.8 Vznik motivácie a jej zdroje

Na porozumenie vzniku motivácie je dôležité odpovedať si na rôzne otázky, hlavne na to, z čoho pramení a že treba poznať motivačné zdroje ľudských aktivít je veľmi dôležité hľadať zdroje motivácie (T. Kollárik, 2002) rozdeľuje motivačné zdroje na 4 kategórie.

1. Ekonomická motivácia – je najfrekvetovanejší a najstarší zdroj motivácie. Môžeme ho vyjadriť :

- Peniaze sú najdôležitejším faktorom čo prinúti ľudí pracovať. Ľudia sú schopní podať svoje maximálne výkony. Rozhodujúcim regulátorom je finančná odmena. Prvoradým motivátorom sú peniaze. Motivačné zdroje sú ovplyvnené viacerými skutočnosťami:
 - nespravodlivosť/spravodlivosť finančného odmeňovania
 - zaradenie finančnej odmeny medzi motivačnými faktormi
 - slabá informovanosť o systéme finančného odmeňovania
 - nie vždy vedie k pozitívnemu prac. správaniu finančná odmena
 - vhodnosť a nevhodnosť fin. odmeny

2. Sociálna motivácia – k najdôležitejším sociálno motivačným vplyvom patria:

- uspokojovanie sociálnych potrieb súvisí sociálna atmosféra
- kvalita medziludských vzťahov – nevyrovnanosť formálnych a neformálnych vzťahov nepatrí k pozitívnym motivačným zdrojom
- sociálne prostredie sa týka odmeňovania. O ocenenie a uznanie ide v neformálnej sfére. O hodnotenie možnosť postupu a pracovné zaradenie ide vo formálnej sfére.

1.8.1 Základné zdroje motivácie

Potreby

Dynamický systém tvoria psychické, fyzické a motivačné procesy s potrebami veľmi úzko súvisí dynamika. Vznik potreby je považovaný ako pocit nedostatku. Medzi interdisciplinálne pojmy sa zaraďuje potreba, lebo zahŕňa v sebe niekoľko dymenzí o potrebe sa môže hovoriť v biologickom, fylozofickom, sociologickom a psychologickom zmysle. Potreba vyjadruje stav odrážajúci celkom presný čas a konkrétny nedostatok prejavujúci sa v homeostáze a tá sa dotýka organizmu človeka ako celku alebo homeostatických procesov. (Alexy, 2004)

Narušenie homeostázy býva signalizované stavom nazývaným potreba. Podľa Englisha a Englishovej (1958) je vymedzenie potreby ako podmienky na označenie istého zdroja motivačnej sily, pričom sa za hlavný znak potreby považuje nedostatok alebo presýtenie (prebytok) a samotné potreby sa považujú za dynamický činiteľ správania človeka. Nakonečný (1993) považuje potreby za základné motívy, ktoré vyjadrujú nedostatok na úrovni fyziologického a sociálneho bytia človeka. Podľa J.CH. Reiskupa a L. Strmeňa(1998) je potreba silný motivačný faktor správania a po druhé je to pociťovanie nedostatku alebo nadbytku niečoho dôležitého. B. Stíblova ich charakterizuje ako pocity smerujúce k získaniu určitých materiálnych a duchovno-kultúrnych statkov alebo služieb, či k vykonávaniu určitých činností. Potreby môžeme rozdeliť do troch skupín(Alexy,2004)

1. **Biologické** – sú to potreby , ktoré sú vrodené. Tieto potreby sa prejavujú od narodenia a uspokojujú sa po celý život. Tieto potreby sú spoločné pre zvieratá aj pre človeka.
2. **Získané** – tieto potreby sú odvodené od biologických. Vznikajú na základe učenia a získavania nových poznatkov. Tieto potreby sa nazývajú aj sekundárne.
3. **Sociálne** – týmto potrebám sa pripisuje veľký význam pri motivácii zamestnancov. Sú to získané potreby.

Postoje

Postoje vyjadrujú emocionálnu skúsenosť človeka. Zložky konatívne, aktivačné a kognitívne tvoria trojzložkový model postojov. Postoj k práci a pracovná motivácia sa nestotožňujú. Postoj môžeme definovať aj ako predispozíciu k motivovaniu. Na emocionálnu stránku má veľký vplyv motív. Postoj býva viac racionálnejšou záležitosťou. Pri vzťahu zamestnancov a organizácie je veľmi dôležité sa zamerať na :

- **Postoj k práci** - ide o význam aký pripisuje zamestnanec svojej práci
- **Postoj k vlastnej organizácii** – aký vzťah má zamestnanec k organizácii vybudovaný
- **Postoj k povolaniu** – ide o vzťah k práci vzhľadom na zamestnancovu kvalifikáciu
- **Postoj k jednotlivým faktorom práce v organizácii** – ide o štýl riadenia , plat, prostredie a o celkový charakter vykonávanej práce.

Každý zamestnanec si vytvára svoje vlastné postoje na základe prostredia, v ktorom pracuje, mzdy a mnoho ďalších činiteľov, ktoré na neho pôsobia v organizácii. Tieto postoje môžu byť kladné, ale aj záporné. (Alexy, 2004)

Ašpirácie

Ašpirácie vyjadrujú naprogramovanú výšku nárokov. Vo vzťahu k motivácií je možné ich chápať ako protirečivé tendencie, ktoré sa prejavujú pri vytýčení cieľov v porovnaní so skutočnými možnosťami. Motivačná úroveň ašpirácie sa odvodzuje:

- **Túžby po úspechu** – určuje sa najvyšší cieľ s nádejou, že jeho dosiahnutím bude dosiahnutý väčší úspech.
- **Snaha vyhnúť sa neúspechu** – so zámerom vyhnúť sa neúspechu sa dáva nižší cieľ

Pre organizáciu, ale aj zamestnanca býva výhodná stredná alebo vyššia úroveň aspirácie. Vede k lepším výkonom.(Alexy,2004)

Zájmy

Zájmy môžeme chápať v bežnom živote ako vzťah človeka k objektu s tendenciou venovať mu pozornosť. Taktiež ich môžeme chápať ako (Alexy, 2004) :

- zložitý psychický útvar, pre ktorý je príznačná motivácia poznávacej i praktickej činnosti. Mnoho autorov zastáva názor, že záujem je naučená forma správania. Záujmom môžeme nazvať aj venovanie pozornosti niečomu.
- Záujmy zaraďujeme k motivačným komponentom ľudskej psychiky ako súhrnnú informáciu. Túto skupinu môžeme rozdeliť na :

Podľa zamerania

- záujmy o ľudí
- záujmy o veci a predmety
- záujmy o idey

Podľa hĺbky -hlboké a povrchné

Podľa šírky - široké a úzke

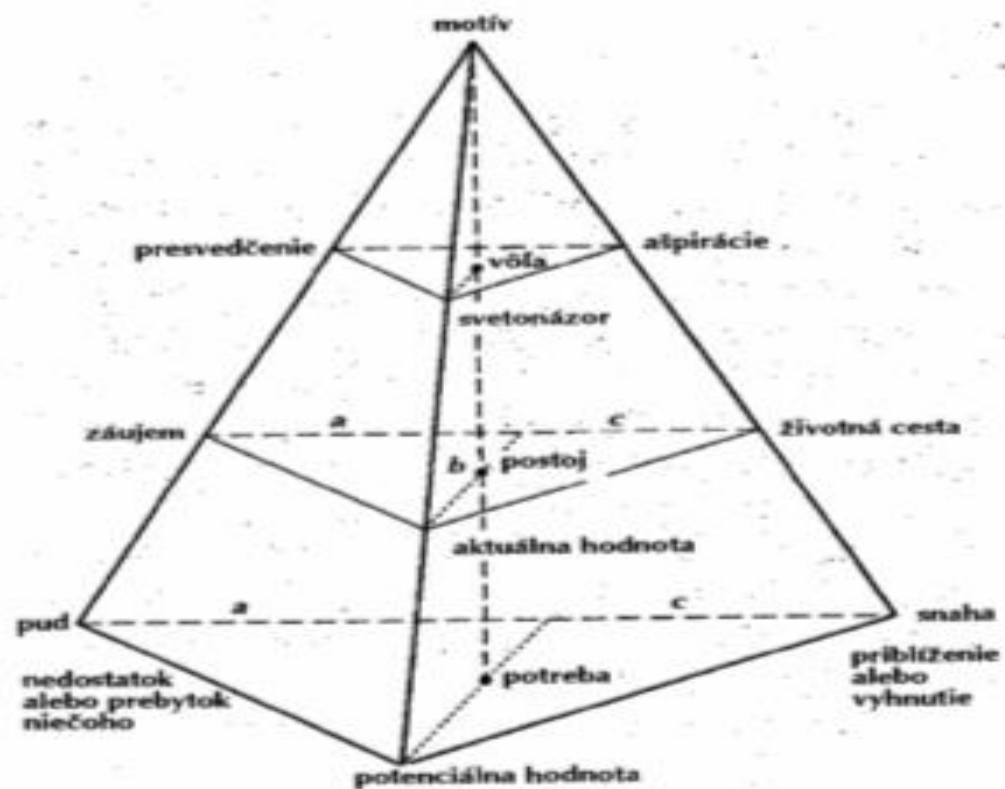
Podľa aktivity – aktívne a pasívne

Podľa trvania – stále a prechodné

Zájmy sú zložitý psychický útvar

Trvalý záujem sa nazýva záľuba. Záujmy podnecujú človeka zaoberať sa činnosťami, predmetmi. Súvisia s osobnostnými danosťami, ako sú temperament, vzory, ideály. Záujmy veľmi kolegujú s cieľmi, hodnotami, potrebami. Predstavujú ale aj realizujú aktívnu dimenziu motivácie. Pre lepšie si predstavenie vzájomného pôsobenia komponentov motivácie.

Obrázok 5 - Kompetenty motivácie



Zdroj: Alexy, 2004

Hodnoty

Hodnoty vyjadrujú, čo považuje človek zo svojho hľadiska za dôležité. Tu sa odráža individuálny, subjektívny ale aj objektívny význam predmetov a vecí, ktorý pre ľudí majú. Hodnoty možno charakterizovať ako navyššiu motivačnú úroveň. Nie všetky hodnoty majú pre každého človeka rovnaký význam. Hodnotenie preto vedie v špecifickom a užšom zmysle k vytvoreniu :

- vlastnej hodnotovej orientácie a to predstavuje základnú os vedomia človeka, s ktorou súvisí vnímanie
- na životný cieľ, zmysel života a potreby viazaných kódexov a noriem, ktoré sa človeku stávajú filtrom zaujímajúcich rozhodnutí tak o jednotlivých hodnotách, hodnotovej orientácii a hierarchii (rebríčku) hodnôt.

Hodnoty sú usporiadané hierarchicky a majú určitý hierarchický systém. Poradie hodnôt je určované v hodnotovom systéme objektívnymi kvalitami, ale aj kvalitami hodnotiaceho subjektu. Hodnoty sú významným zdrojom motivácie. (Alexy, 2004)

2 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

Medzi najčastejšie a najzávažnejšie personálne činnosti, ktorým venujú pozornosť zamestnanci aj manažment je odmeňovanie zamestnancov. V modernom riadení ľudských zdrojov neznamena odmeňovanie iba mzdu, plat alebo ine formy peňažnej odmeny, ale aj povýšenie, uznanie alebo aj nepeňažné zamestnanecké výhody. Nepeňažné zamestnanecké výhody sú poskytované zamestnancovi nezávisle od jeho pracovného výkonu. Tieto odmeny sa nazývajú vonkajšie odmeny. Vnútorne odmeny niesú hmotnej podoby ale priamo súvisia s prácou so spokojnosťou zamestnanca pri jej vykonávaní, ale aj s pocitom užitočnosti zamestnanca. Jednou z najefektívnejších metód motivácie je odmeňovanie zamestnancov.

2.1 Tvorba systému odmeňovania

Do procesu vytvárania systému odmeňovania vstupuje okrem zamestnancov a vedenia podniku aj organizácia, ktorá zastupuje záujmy zamestnancov. Cieľom tejto organizácie je zabezpečiť pre svojich členov ale tiež zamestnancov primeraný podiel na raste prosperity firmy a to formou kolektívneho vyjednávania. Každá firma má k dispozícii širokú škálu nástrojov z hľadiska odmeňovania. Každá firma je iná a musí vychádzať z potrieb zamestnancov a organizácie. (Koubek, 2008)

Zamestnanci a organizácia sledujú tieto ciele v oblasti odmeňovania :

- zabezpečiť konkurencie schopnosť podniku
- motivácia zamestnancov

- možnosť sebarealizácie
- spravodlivé odmeňovanie
- uspokojovanie potrieb zamestnancov
- zabezpečiť potrebnú úroveň kreativity a flexibility
- stabilizovať kvalitných zamestnancov
- zabezpečiť konkurencieschopnosť podniku
- sociálnu istotu a perspektívu pre zamestnancov

Veľmi veľkým problémom pri odmeňovaní zamestnancov je vytvorenie spravodlivého, motivujúceho a primárneho systému odmeňovania.

Úlohou mzdových foriem je oceniť mzdou prácu zamestnanca

Štruktúra mzdy je ovplyvnená :

- pracovným miestom (pracovná pozícia zamestnanca v podniku)
- osobnými predpokladmi zamestnanca (kvalifikácia, vzdelanie, prax, sociálne zručnosti, ..)
- výkonnosťou, výsledkami práce, prínosom zamestnanca.

2.2 Odmeňovanie zamestnancov

Nielen k práci, , ale aj k vyšším výkonom motivujú zamestnancov stimulujúce podmienky. Tieto stimulujúce podmienky ovplyvňujú firmu a jej produkciu. (Kočánová., 2008)

Zaraďujeme sem :

- Prémie
- Bonusy
- 13. plat
- Služobný mobil
- Platné nadčasy
- Mzdy
- Plat

- Služobný byt
- Účasť na zisku

Mzdy

Cenou práce je mzda, ktorá je výsledkom fungovania trhu, vzťahom medzi dopytom po práci a ponukou práce. Mzdové formy sú nástrojom, ktorý pomáha podniku mzdovo oceňovať pracovné správanie zamestnancov a výsledky práce. Zamestnanci sú pomocou nich odmeňovaní za vykonanú prácu.

Mzdové formy sa môžu členiť na dve skupiny : (Joniaková, Blštáková, 2005)

Z časového hľadiska rozdeľujeme mzdové formy :

- Očakávané výsledky práce
- Dosiahnuté výsledky práce

Mzdové formy rozdeľujeme na (Ing, Joniaková, Ing. Blštáková, 2005):

- Mzdové formy základné – tvoria základnú . zložku odmeny zamestnanca. (patrí sem úkolová, podielová, časová, zmluvná mzda)
- Mzdové formy doplnkové. (patria sem prémie, odmeny)

Práca je cieľavedomá činnosť, prácu vykonávajú ľudia, ktorí sú nositeľmi schopnosti pracovať. Od veľkosti a možnostiach spoločnosti závisí dopyt po práci. Pracovníci dostávajú mzdu v peniazoch a preto sa produkt vyjadruje v peniazoch.

Ponuku práce určujú hlavné faktory :

- Kvantita a kvalita odvedenej práce
- Veľkosť práceschopného obyvateľstva
- Priemerný počet hodín odpracovaných pracovníkmi za rok
- Veľkosť populácie

2.2.1 Základné formy miezd

Časová mzda – vzťahuje sa ku skutočne odpracovanému času (hodina, deň, týždeň, mesiac). V prevažnej miere sú ňou odmeňovaní administratívni zamestnanci, je málo motivujúca.

Úkolová mzda – je najjednoduchšia a najpoužívanejšia forma mzdy v robotníckych povolaniach a je závislá od množstva odvedenej práce (normy spotreby práce). Zamestnanci svojim pracovným úsilím môžu priamo ovplyvňovať úroveň dosahovanej mzdy.

Podielová (provízná) mzda – je určená % na hodnotovo vyjadrených výsledkoch práce (napr. tržba, obrat, výnos a pod.) Využíva sa v obchodných činnostiach, v službách a pod.

Akordná (programová) mzda – pevná forma mzdy poskytovaná za určité časové obdobie, za plnenie pevne stanovenej (vymedzenej) pracovnej úlohy, ktorá je zadaná skupine zamestnancov s predpokladaným termínom ukončenia (napr. projekčná činnosť, stavebníctvo, poľnohospodárstvo, a pod.)

Zmluvná mzda – odmeňovanie manažérskych pracovných miest bez ohľadu na mzdový tarif.

2.2.2 Doplnkové formy miezd

Bonus

Kombinácia odmeny a prémie sa nazýva bonus. Bonus môže mať kolektívny alebo individuálny charakter, priznáva sa buď skupine alebo kategórií zamestnancov. (Joniaková, Blštáková, 2005)

Odmena

Motivovať zamestnancov môžeme odmenami k zachovaniu vernosti podniku a k vyšším pracovným výkonom. Uspokojiť potrebu alebo vyvolať príjemnosť je schopná odmena. Odmena je mzdové zvýhodnenie vyplácané ako príspevok pri určitej príležitosti alebo za pracovné výsledky ako odmena. Odmena má výnimočný charakter a býva vyplácaná dodatočne.

V praxi sa stretávame s odmenami pri životných a pracovných výročiach, pri cieľových odmenách alebo aj ako vianočné mzdy. (Joniaková, Blštáková, 2005)

Príplatky

Príplatky môžu byť : (Joniaková, Blštáková, 2005)

- Povinné
- Dobrovoľné

K zákonným príplatkom podľa zákonníka práce patria :

- Príplatek za prácu v noci
- Príplatek za prácu v zdraví škodlivom prostredí
- Príplatek za prácu nadčas
- Príplatek za prácu vo sviatok

Prémie

Dodatočné mzdové zvýhodnenie, ktoré závisí od dosiahnutia výsledkov jednotlivých zamestnancov sa nazývajú prémie.

Je mzdová tradícia s dlhou tradíciou, ktoré poskytuje zamestnancom možnosti podieľať sa na pracovnom výsledku prác. (Joniaková, Blštáková, 2005)

Prémie sa delia na :

- Prémie jednorázové – tieto prémie sa dostávajú za mimoriadny výkon, pracovné správanie. A v niektorých prípadoch majú nepeňažnú formu.
- Periodicky opakujúce sa prémie – tie môže zamestnanec získať dodržaním termínov, úsporami, výkonom, kvalitou.

Osobné ohodnotenie

Výška osobného ohodnotenia by mala nadväzovať na periodické hodnotenie pracovného výkonu. Môže byť vyjadrená : (Ing, Joniaková, Ing. Blštáková, 2005)

- Percentom s priznanej tarifnej mzdy
- Absolútnou sumou

Pracovné výsledky zamestnanca ohodnocuje osobné ohodnotenie.

Zamestnanecké výhody

Spoločnosti veľmi často využívajú balíčkový systém odmeňovania. Zamestnanci vtedy dostanú balíček rôznych foriem a druhov odmien.

Spoločnosti najčastejšie svojim zamestnancom poskytujú tieto výhody :

- Občerstvenie na pracovisku
- Mobilný telefón
- Príspevky na kultúrne podujatia
- Dovoľenka navyše
- Preplácanie vzdelávacích aktivít
- 13. a 14. plat
- Úrazové poistenie a doplnkové dôchodkové poistenie
- Firemný automobil
- Stravné lístky
- Kompenzácia PN

Zamestnanecké výhody predstavujú kategóriu odmien, ktoré nie sú viazané na výkon zamestnanca, ale nárok na ne vzniká.

- zvyšovanie plátov / zvyšovanie základných plátov /
- príplatky a prémie / jednorazové platby závislé od cieľov /
- plat závislý od výkonu / bežný plat sa zvýši v závislosti od výkonu zameraného na cieľ /
- dávky na rodinnú a zdravotnú starostlivosť / platené alebo dotované programy rodinnej a zdravotnej starostlivosti

2.3 Plánovanie kariéry

Súčasťou profesijného života každého pracujúceho človeka je kariéra. Túžba po kariére vyjadruje dosahovanie lepších výkonov a potrebu rastu. Kariéra motivuje človeka k zdokonaľovaniu kvalifikácie, rozvoju osobnosti a prehĺbovaniu svojich vedomostí. Kariéra nezahŕňa iba typ práce, ale aj zmeny, ktoré človek počas svojho života zažíva. (Arnold, 2007)

Kariéra znamená aj to ako človek počas svojho života získava nové pracovné skúsenosti alebo sa prispôsobuje zmenám. Súčasťou kariéry sú aj školenia, vzdelávanie, nezamestnanosť...

Kariérny vývoj človeka možno chápať ako opakujúci sa cyklus, ktorý má tieto fázy (Armstrong, 2002) :

1. **Expandovanie na začiatku kariéry** : človek tu získava nové znalosti, rýchlosť a rozvíjajú jeho schopnosti a
2. **Vytváranie a upevňovanie kariéry** : v tejto fáze sa používajú znalosti získané vo fáze expandovania, a tie sa preverujú, modifikujú a upevňujú, V tejto fáze sa dosahuje úplné rozvinutie schopností

3. **Dozrievanie** : je to fáza, kde sú ľudia už na správnej ceste svojej kariéry. Postupujú v nej v súlade s motiváciou , schopnosťami a príležitosťami

Ľudia začínajú myslieť intenzívne na svoju kariéru okolo 30 roku svojho života. Vtedy robia, zažívajú veľké množstvo pracovných a životných zmien. V 40. roku svojho života zistia, že nie všetky svoje pracovné ciele je jednoduché dosiahnuť a nedsiahnu ich. Vtedy sa stávajú mentormi, predávajú svoje skúsenosti mladším generáciám. Zlomovým bodom je 60 rokov, vtedy zamestnanci odchádzajú do dôchodku a hľadajú spôsob ako sa vyrovnáť s ukončením svojho kariérneho života.(Cejthamr, Dědina, 2010)

PRAKTICKÁ ČASŤ

3 CIEĽ PRÁCE A HYPOTÉZY

Cieľom bakalárskej práce je popísať pracovnú motiváciu v Podniku technických služieb v Púchove .

Hlavným cieľom tohto prieskumu je :

- zistiť úroveň motivácie v podniku
- zistiť čo zamestnancov motivuje alebo odradzuje od práce
- stanoviť hypotézy

Stanovenie hypotéz

1. **hypotéza** : najefektívnejším motivačným nástrojom je mzda
2. **hypotéza** : pracovníci sú veľmi spokojný s nadriadeným
3. **hypotéza** : 90% zamestnancov je dostatočne motivovaných zo strany zamestnávateľa

3.1 Charakteristika podniku

Podnik technických služieb v Púchove vznikol v roku 2001, dovtedy prešiel zmenami názvov spoločnosti. Najskôr to bola Drobná prevádzkareň MÚ Púchov, Technické služby mesta Púchov, podnik Technických služieb mesta Púchov a nakoniec názov, ktorý sa používa doteraz.

Hlavným poslaním Podniku technických služieb mesta s. r. o. Púchov je výkon údržby a správy majetku mesta. Mesto Púchov je 100% vlastníkom Podniku technických služieb v Púchove. Kládie dôraz na zabezpečenie estetického a bezpečného životného prostredia.

Obrázok 6 - Logo firmy



Zdroj : Podnik technických služieb s. r. o. Púchov

Podnik technických služieb s. r. o. Púchov sa zaoberá vývozom separovaného, komunálneho odpadu, zberu nebezpečného odpadu , vývozom smetných košov, ale aj údržbou osvetlenia a to všetko v súlade s normami. Podnik zabezpečuje úpravu parkovísk, chodníkov, zástavok autobusu, komunikácií, podchodov, dopravného značenia, ale aj stavebnú údržbu chodníkov. V Púchove prevádzkuje 3 verejné WC.

Spravuje aj cintoríny mesta Púchov, Vieska, Hrabovka, Horné Kočkovce, Ihrište, Hoštiná a Starých Nosiciach. K ďalším činnostiam patrí úprava lavičiek, detských ihrísk, parkov. Podnik zabezpečuje aj výlep plagátov.

Medzi základné podnikateľské aktivity Podniku technických služieb s. r. o. Púchov patria :

- Výlep plagátov a úprava cintorínov
- Správa verejného osvetlenia
- Vývoz tuhého a komunálneho odpadu
- Zimná a letná údržba komunikácií
- Zber nebezpečných odpadov a separácia
- Prevádzka a údržba mestských fontán
- Prenájom exteriérového pódia

3.2 Personalistika v organizácií

Personálne oddelenie je v podniku začlenené do ekonomického úseku. Hlavnou úlohou tohto oddelenia je zabezpečiť základné činnosti spojené so zamestnávaním ľudí, administratívnymi prácami. Úlohou tohto oddelenia je aj vyhotovovať a uschovávať dokumenty spojené s informáciami týkajúcimi sa zamestnancov.

Na služby ako bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci využíva podnik služby externých dodávateľov. Táto časť personálnej činnosti sa nazýva outsourcingu.

Zamestnancom sa poskytuje mzda formou mesačnej mzdy. Pri priaznivých hospodárskych výsledkoch môže zamestnávateľ vyplatiť zamestnancovi aj odmenu vo výplatných termínoch. Na základe konateľovho rozhodnutia môže vyplatiť aj iné odmeny. Mesačná mzda je dohodnutá medzi zamestnávateľom a zamestnancom v kolektívnej zmluve. Táto mzda je prispôsobená náročnosti práce, ktorú vykonáva zamestnanec.

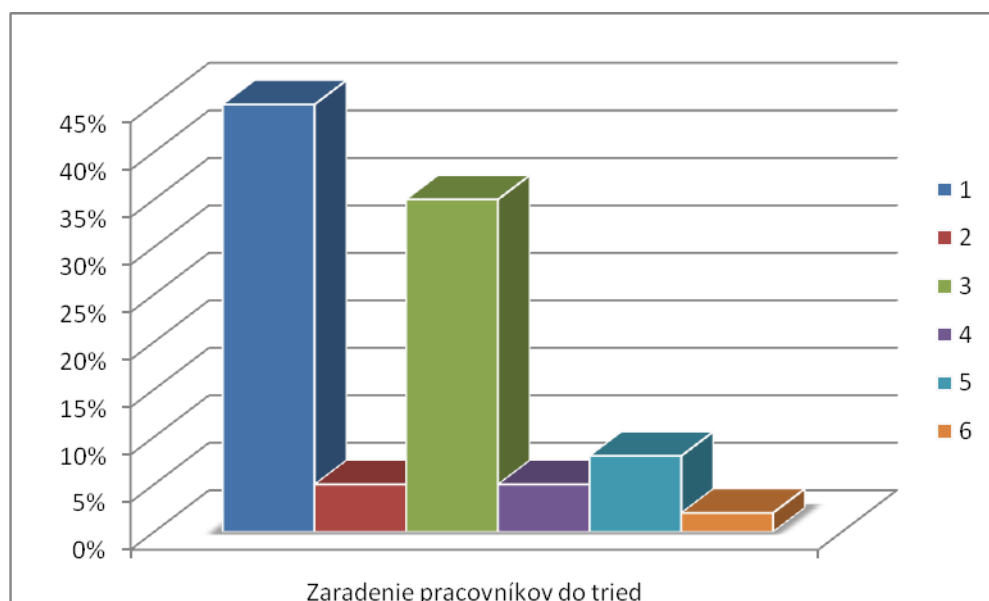
Termín výplaty je stanovený na 10. deň kalendárneho mesiaca nasledujúceho po kalendárnom mesiaci, za ktorý sa mzda vyplacuje. Zamestnancovi je mzda vyplácaná formou, ktorá je dohodnutá v pracovnej zmluve.

Tabuľka 1 - Stupeň náročnosti práce

Stupeň náročnosti práce	Koeficient	Minimálny mzdový nárok mesačný
1	1,0	337,70€
2	1,2	405,20€
3	1,4	472,80€
4	1,6	540,30€
5	1,8	607,90€
6	2,0	675,40€

Zdroj : Podnik technických služieb s. r. o. Púchov

graf 1- Stupeň náročnosti práce



Zdroj : Podnik technických služieb s. r. o. Púchov

V Podniku technických služieb s. r. o. Púchov sa používa 6-stupňová stupnica náročnosti práce. Ku každému stupňu je priradený príslušný minimálny mzdový nárok .

Mzdové zvýhodnenia

- 1. Práco vo sviatok :** za každú odpracovanú hodinu vo sviatok patrí zamestnancovi mzdové zvýhodnenie najmenej 100% jeho priemerného zárobku.
- 2. Práca nadčas :** pri práci zadanej nadčas zamestnávateľom, patrí zamestnancovi mzdové zvýhodnenie 25% jeho priemerného zárobku.
- 3. Nočná práca :** výška mzdového zvýhodnenia sa mení pre každého podľa výšky minimálnej mzdy.
- 4. Škodlivé a sťažené pracovné prostredie :** Za prácu v sťaženom a škodlivom prostredí / vývoz smetí, separovaný zber, čistenie mesta, ostatné služby, verejné WC a verejná zeleň / patrí zamestnancovi popri dosiahnutej mzde za každú hodinu práce v takom prostredí mzdová kompenzácia najmenej vo výške 20 % minimálneho mzdového nároku.

Tabuľka 2 - Pracovné pozície

Stredisko	profesia	druh práce
Vývoz smetí	vodič, závozník	práca s odpadmi
Separovaný zber	vodič, závozník, robotník	práca s odpadmi, triedenie odpadov v hale separácie
Čistenie mesta	vodič, závozník, robotník	vysýpanie smet. košov, zametanie
Ostatné služby	robotník	zváranie, čistenie fontán
Verejná zeleň	robotník	kosenie, hrabanie
Verejné WC	robotník	čistenie + dezinfekcia, údržba

Zdroj : Podnik technických služieb s. r. o. Púchov

**PRAVIDLÁ HMOTNEJ STIMULÁCIE ZAMESTNANCOV
PODNIKU TECHNICKÝCH SLUŽIEB MESTA, s. r.o. PÚCHOV**

1. Hmotná zainteresovanosť zamestnancov zaradených v I. až V. stupni náročnosti práce bude vyplácaná vo forme odmien pri priaznivých hospodárskych výsledkoch spoločnosti vo výplatných termínoch za mesiac jún a november v danom roku.
- **Kritéria posudzovania výšky odmeny:**
 - dochádzka do zamestnania
 - aktivita a pracovná disciplína
 - kreativita
 - fyzický výkon
 - bezúhonnosť (alkohol, príchody na pracovisko a odchody z pracoviska)
 - kvalita vykonávanej práce.
 - osobný podiel na kladnom hospodárskom výsledku spoločnosti a prístup k plneniu pracovných úloh nad rámec bežných pracovných úloh a ochotu pracovať pre spoločnosť nad stanovený pracovný čas
 - osobný prístup k plneniu stanovených úloh priamym nadriadeným kvalitne a včas
 - starostlivosť o zverenú a obsluhovanú techniku

- Návrh na odmenu predkladá ekonóm a majstri pre zamestnancov na jednotlivé strediská. Odmenu pre ekonóma a majstrov stanovuje konateľ spoločnosti a schvaľuje odmeny pre všetkých zamestnancov spoločnosti.
 - Odmena nie je nárokovateľná a je viazaná na plnenie hospodárskeho výsledku spoločnosti.
2. Hmotná zainteresovanosť zamestnancov zaradených v VI. stupni náročnosti práce a konateľa spoločnosti bude vyplácaná vo forme odmien pri predpokladanom kladnom hospodárskom výsledku na základe rozhodnutia jediného spoločníka spoločnosti.

Prémiový poriadok

Mesačné prémie sú doplnkovou mzdovou formou poskytovanej v tarifnej mzde. Prémia sa poskytujú za hodnotené obdobie, ktoré je kalendárny mesiac. Výška mesačnej prémie je 0 – 50%, je stanovená pre každého zamestnanca spoločnosti. Prémie sa nepriznávajú zamestnancovi, ktorý vymeškal neospravedlnene 1 alebo viac zmien a zamestnancovi, ktorému bol v priebehu roka okamžite zrušený pracovný pomer zo strany zamestnávateľa alebo bola daná výpoveď pre porušenie pracovnej disciplíny.

3.3 Popis prieskumnej metódy

V prieskume bola použitá metóda dotazníka. Táto metóda je najúčinnějšía, lebo sa dá získať veľké množstvo odpovedí od respondentov v krátkom čase. Dotazník obsahoval citlivé otázky a preto bol podávaný anonymne. Dotazník bol zameraný na zistenie mieri morivácie zamestnancov vo firme. Respondentom bol podávaný vytlačený dotazník. Obsahuje dokopy 15 otázok. Dotazník je rozdelený na dve časti .

V prvej časti sú otázky zamerané na pohlavie, vek, vzdelanie a počet odpracovaných rokov. Druhá časť je rozdelená na dva typy otázok. V prvom type sú možnosti odpovede áno alebo nie a v druhej časti treba odpovede očíslovať od najlepšieho po najhoršie. Dotazníkové otázky sú formulované tak, aby sa nane dalo jendoznačne odpovedať.

Druhá časť dotazníka bola zameraná na motiváciu zamestnancov, faktory, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú motiváciu zamestnancov a celkový význam stimulov na zamestnancov. Z dotazníka sa vyvodilo, či sa hypotézy potvrdili alebo nepotvrdili.

3.4 Popis prieskumnej vzorky

Dotazník bol zaslaný celkovo 52 respondentom (13 žien a 39 mužov). Vyplnených bolo 52 to je 100 % dotazníkov, čo je v celku veľmi úspešné. Odpovedalo 13 žien a 39 mužov. Vysoká úspešnosť bola preto, že dotazník bol anonymný. Účasť na dotazníkovej forme bol respondentom vopred oznámená aby bola , čo najvyššia úspešnosť.

3.5 Štruktúra zamestnancov

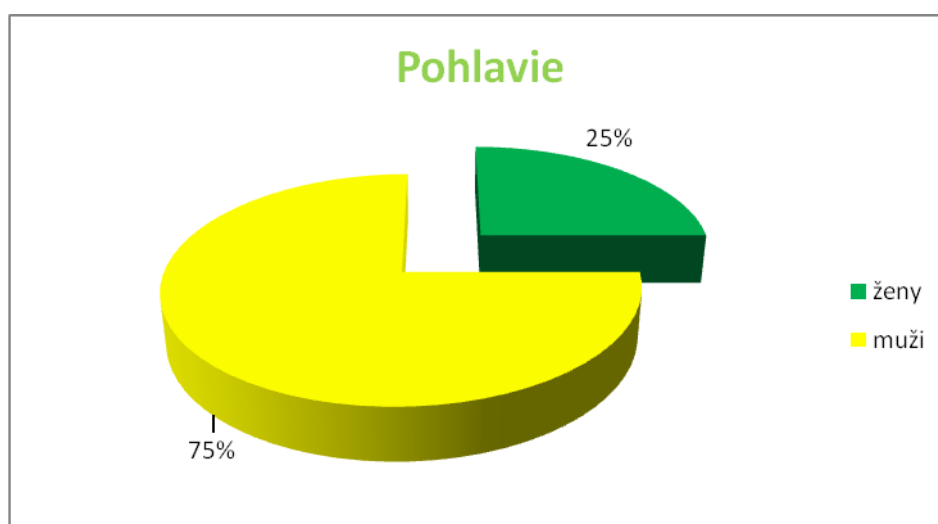
V podniku pracuje dokopy 52 zamestnancov. Žien je 25% a mužov 65%. Mužov je viac lebo v podniku sa vykonávajú skôr ťažšie práce, vhodnejšie pre mužov. Ženy pracujú len ako pomocné sily alebo vykonávajú administratívnu prácu.

Tabuľka 3 - Pohlavie zamestnancov

Pohlavie	Počet
Ženy	13
Muži	39
Spolu	52

Zdroj : Podnik technických služieb s. r. o. Púchov, peronálne oddelenie

graf 2 - Pohlavie zamesnancov



Zdroj : Podnik technických služieb s. r. o. Púchov, peronálne oddelenie

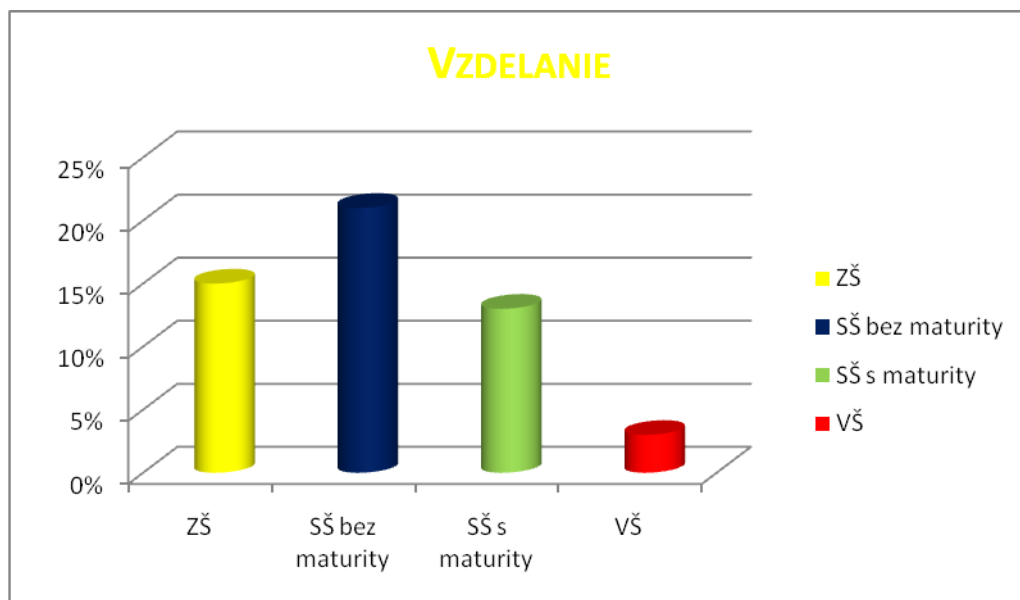
V podniku sú zamestnaní zamestnanci so základnou školou, strednou smaturitou aj bez maturity ale aj s vysokou školou a to najmä zamestnanci v personálnom oddelení. Prevažujú zamestnanci so strednou školou bez maturity. To, že tu pracujú ľudia s najmä takýmto vzdelaním je tým, že podnik sa zaoberá poskytovaním verejnoprospešných prác ako ej vývoz odpadu, alebo úprava mestských častí.

Tabuľka 4 - Vzdelanie zamestnancov

Vzdelanie	Počet
ZŠ	15
SŠ bez maturity	21
SŠ s maturitou	13
VŠ	3
Spolu	52

Zdroj: Podnik technických služieb s. r. o. Púchov, peronálne oddelenie

graf 3 - Vzdelanie zamestnancov



Zdroj: Podnik technických služieb s. r. o. Púchov, peronálne oddelenie

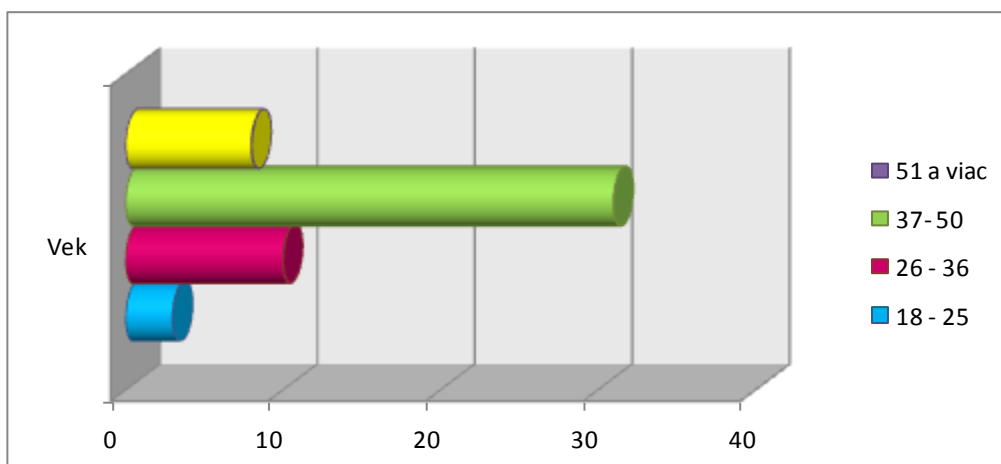
V podniku sú zastúpené všetky vekové kategórie od 18 až nad 51 rokov. Prevažuje tu však veková kategória od 37 – 50 rokov. Zamestnancov v tomto veku je tu až 31 z celkového počtu 52. Zamestnancov vo veku do 25 rokov je tu len 6%. Vekové rozhranie od 26 – 36 je zastúpené 20%. Veková hranica nad 51 rokov je 8%.

Tabuľka 5 -Vek zamestnancov

Vek	Počet
18 – 25	3
26 – 36	10
37 – 50	31
51 a viac	8
Spolu	52

Zdroj: Podnik technických služieb s. r. o. Púchov, personálne oddelenie

graf 4 - Vek zamestnancov



Zdroj: Podnik technických služieb s. r. o. Púchov, personálne oddelenie

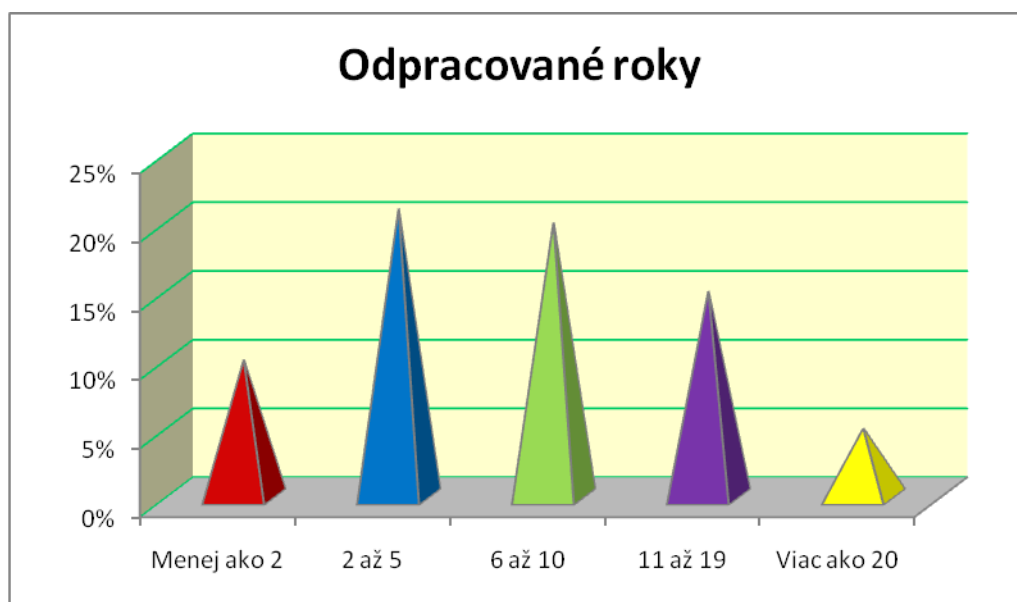
V podniku pracujú zamestnanci od menej ako 2 rokoy do viac ako 20 rokov
 Najviac zastúpena skupina je skupina od 2- 5 rokov a to 40% čiže 21
 zamestnancov.

Tabuľka 6 - Počet odpracovaných rokov

Menej ako 2	10
2 – 5	21
6 – 10	10
11 – 19	8
Viac ako 20	3
Spolu	52

Zdroj: Podnik technických služieb s. r. o. Púchov, peronálne oddelenie

graf 5 - Počet odpracovaných rokov



Zdroj: Podnik technických služieb s. r. o. Púchov, peronálne oddelenie

3.6 Údaje z dotazníka

1. Otázka : Vzťahy s ostatnými zamestnancami sú ?

Cieľom tejto otázky je zistiť aké vzťahy prevládajú na pracovisku, či skôr priateľské alebo naopak nepriateľské.

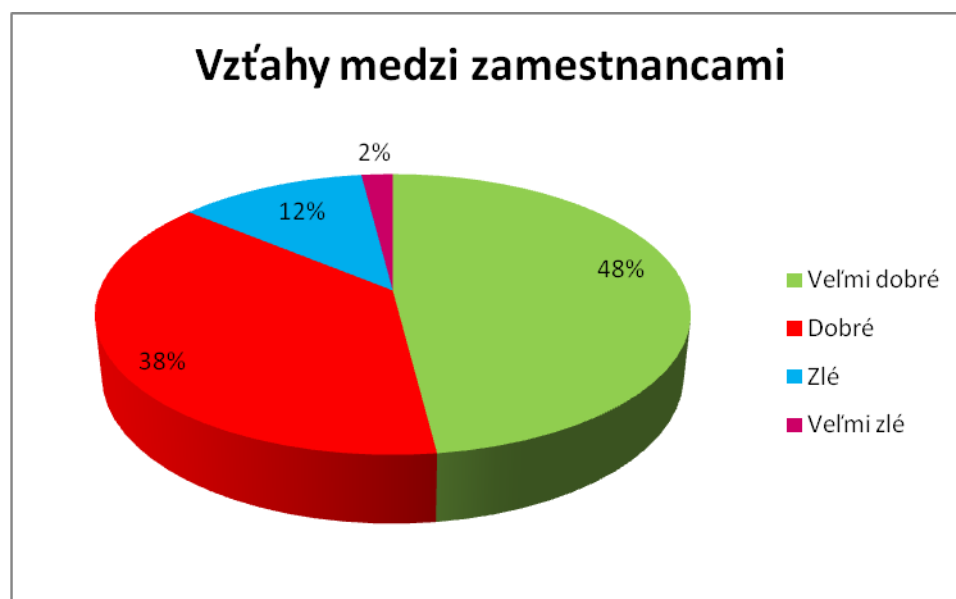
48 % opýtaných respondentov, čiže 25 zamestnancov odpovedalo, že vzťah sú veľmi dobré, 20 zamestnancov t.j. 38 % si myslí, že vzťahy sú dobré a 14 % čiže 7 zamestnancov si myslí že sú zlé alebo veľmi zlé.

Tabuľka 7 - Vzťahy s ostatnými zamestnancami

Veľmi dobré	25
Dobré	20
Zlé	6
Veľmi zlé	1
Spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 6 - Vzťahy s ostatnými zamestnancami



Zdroj : Vlastné spracovanie

2. Otázka : Ste spokojný s odmeňovaním na pracovisku?

Otázka je zameraná na zistenie spokojnosti zamestnancov s odmeňovaním v podniku. Či už finančným alebo nefinančným.

4 opýtaní respondenti odpovedali ,že sú spokojní, 15 opýtaných respondentov odpovedalo, že skôr áno, 33 opýtaných respondentov odpovedalo, že nie alebo skôr nie. Z tejto otázky vyplýva, že celkovo väčšia časť zamestnancov je spokojná s odmeňovaním

Tabuľka 8 - Spokojnosť s odmeňovaním

Ste spokojní z odmeňovaním	Počet
Áno	4
Skôr áno	15
Nie	16
Skôr nie	17
Spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 7- Spokojnosť s odmeňovaním



Zdroj : Vlastné spracovanie

3. Otázka : Myslíte, že Vaša mzda je primeraná k Vašej práci?

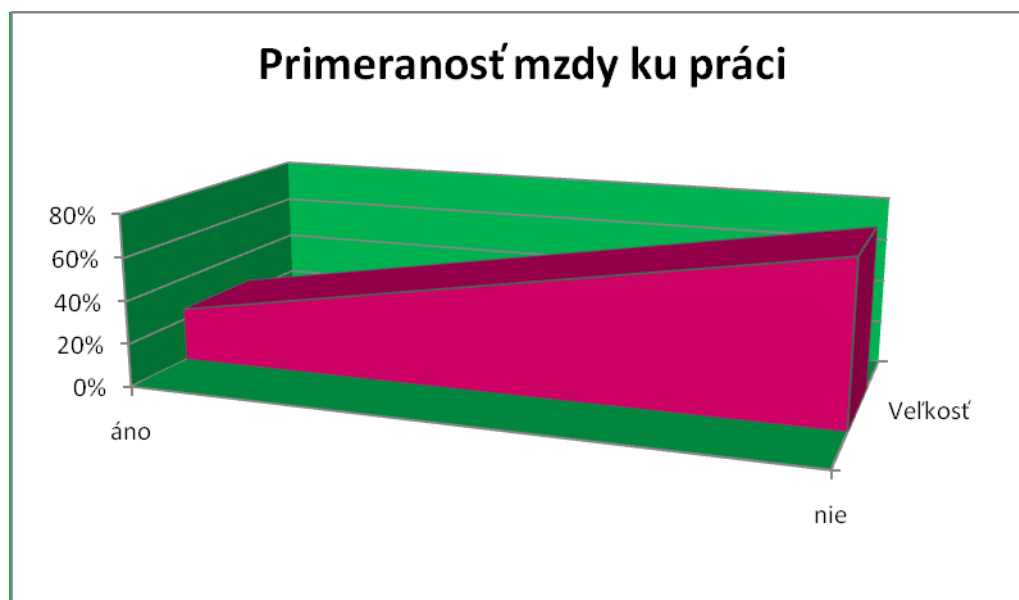
Otázka je zameraná na zistenie , či si zamestnanci myslia, že sú správne odhodnotení za vykonávanú prácu. Z 52 opýtaných respondentov odpovedalo 13 , že sú čiže 25 % a 39, že nie sú , čiže 75 %. Z tejto otázky vyplýva, že 39 zamestnancov si myslí, že ich mzda nieje primeraná ich práci.

Tabuľka 9 - Primeranosť mzdy ku práci

Spokojnosť so mzdou	Počet
Áno	13
Nie	39
Spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 8- Primeranosť mzdy k práci



Zdroj : Vlastné spracovanie

4. Otázka : V akej miere ste spokojný so svojimi nadriadenými?

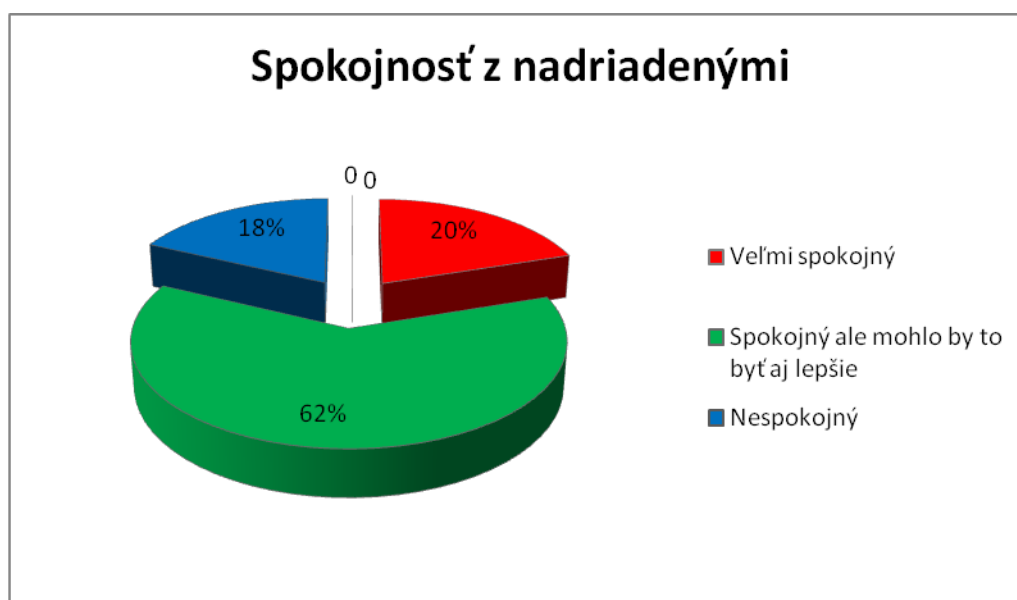
Táto otázka je zameraná na zistenie spokojnosti s nadriadenými. 32 opýtaných respondentov odpovedalo, že sú spokojní, ale mohlo by to byť aj lepšie, 10 zamestnancov odpovedalo, že sú veľmi spokojní a 10 zamestnancov odpovedalo, že sú nespokojní. Vyplýva s toho, že prevažná časť zamestnancov je spokojná so svojimi nadriadenými.

Tabuľka 10 - Spokojnosť s nadriadeným

Spokojnosť z nadriadenými	Počet
Veľmi spokojný	10
Spokojný ale mohlo by to byť aj lepšie	32
Nespokojný	10
Spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 9 - Spokojnosť s nadriadeným



Zdroj : Vlastné spracovanie

5. Otázka : Čo Vás dokáže odradiť od práce?

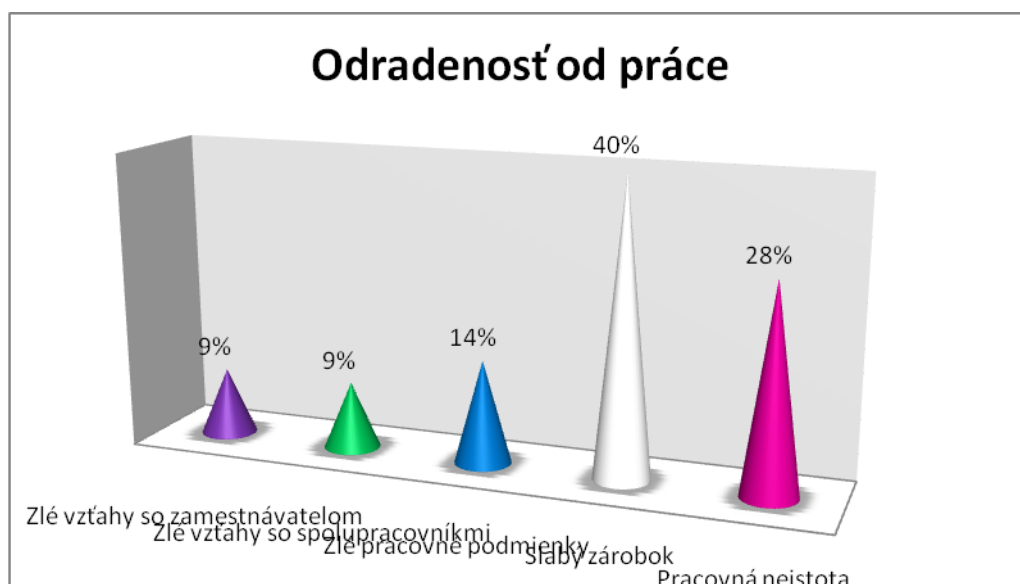
Táto otázka bola zameraná na zistenie , čo najviac odradzuje zamestnancov od práce. 40 % zamestnancov odpovedalo, že slabý zárobok. Na druhom mieste s 28% je pracovná neistota pri aktuálnej ekonomickej situácii, 14 % respondentov odpovedalo, že ich odradzujú zlé pracovné podmienky nimi vykonávanej práce. Na posledných miestach sa umiestnili Zlé vzťahy so spolupracovníkmi a nadriadeným oboje s 9 %.

Tabuľka 11 - Odradenosť od práce

Odradenosť od práce	Počet
Zlé vzťahy so zamestnávateľom	5
Zlé vzťahy so spolupracovníkmi	5
Zlé pracovné podmienky	7
Slabý zárobok	20
Pracovná neistota	15
Spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 10- Odradenosť od práce



Zdroj : Vlastné spracovanie

6. Otázka : Čo Vám nevyhovuje na Vašom pracovnom prostredí?

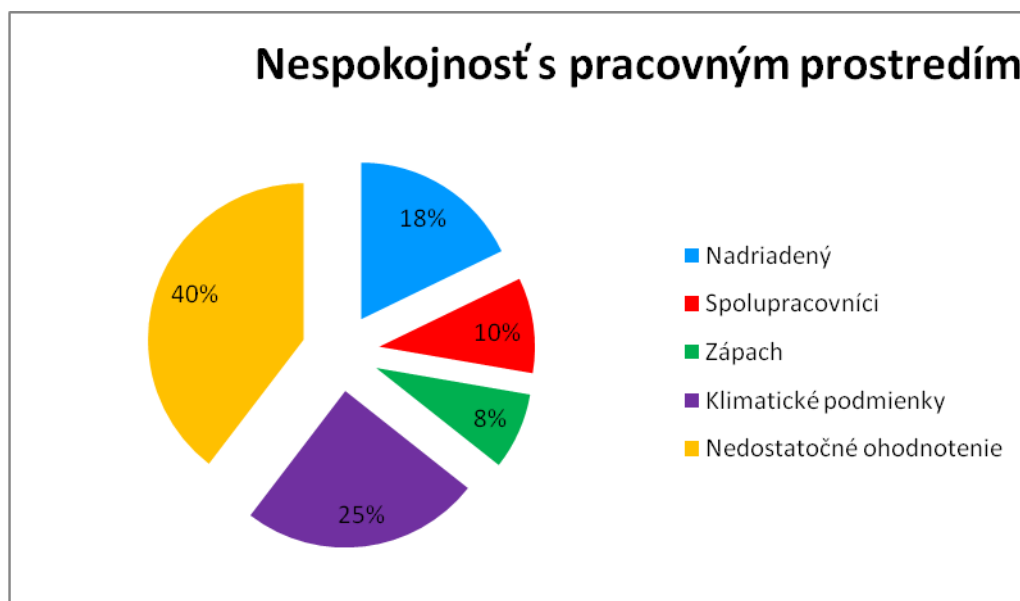
Cieľom otázky bolo zistiť, čo zamestnancom nevyhovuje na ich pracovnom prostredí. 21 opýtaných respondentov odpovedalo, že nedostatočné ohodnotenie, 25 % zamestnancom nevyhovujú klimatické podmienky, 18 % nadriadený, 10 % spolupracovníci a 8 % zápach.

Tabuľka 12 - Nespokojnosť s pracovným prostredím

Nespokojnosť s pracovným prostredím	Počet
Nadriadený	9
Spolupracovníci	5
Zápach	4
Klimatické podmienky	13
Nedostatočné ohodnotenie	21
Spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 11 - Nespokojnosť s pracovným prostredím



Zdroj : Vlastné spracovanie

7. Otázka : Ste podľa Vás dostatočne motivovaný zo strany nadriadeného?

Hlavným cieľom otázky bolo zistiť či sú zo strany nadriadeného dostatočne motivovaní. 32 zamestnancov si myslí, že nie sú dostatočne motivovaní a 20 zamestnancov si myslí, že sú motivovaní dostatočne.

Tabuľka 13 - Motivovanie zo strany nadriadeného

Spokojnosť so mzdou	Počet
Áno	20
Nie	32
Spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 12 - Motivovanie zo strany nadriadeného



Zdroj : Vlastné spracovanie

8. Otázka : Považujete odmeňovanie v podniku za spravodlivé?

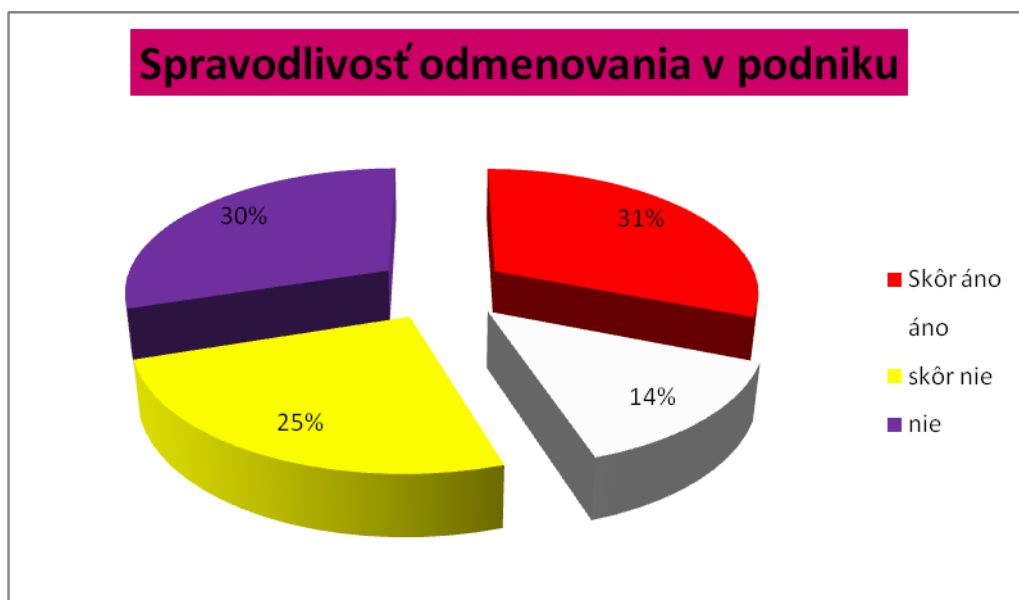
Cieľom otázky bolo zistiť, či si zamestnanci myslia, že odmeňovanie v podniku je spravodlivé. 23 zamestnanci si myslia, že odmeňovanie je skôr spravodlivé a 29 zamestnancov si myslí, že odmeňovanie je skôr nespravodlivé. Pomer tých, ktorého považujú za spravodlivé a tých, ktorý ho považujú za nespravodlivé je pomerne rovnaký.

Tabuľka 14 - Spravodlivosť s odmeňovaním v podniku

Spokojnosť so mzdou	Počet
Skôr áno	16
áno	7
Skôr nie	13
Nie	16
Spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 13 - Spravodlivosť s odmeňovaním v podniku



Zdroj : Vlastné spracovanie

9. Otázka : Pri práci naviac očakávate ?

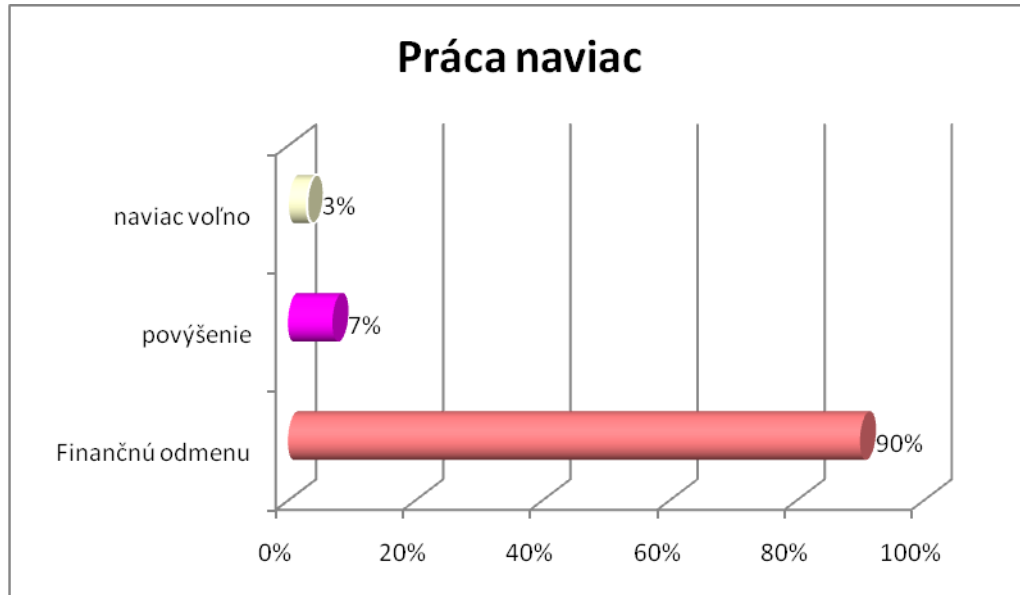
Cieľom otázky bolo zistiť, čo očakávajú zamestnanci pri práci naviac. Prevažná časť zamestnancov očakáva finančnú . odmenu (90 %), 4 zamestnanci očakávajú povýšenie a 1 zamestnanec by si prial voľno naviac. Z grafu vyplýva, že pre zamestnancov je najdôležitejšia finančná odmena.

Tabuľka 15 - Ohodnotenie práce naviac

Prí práci naviac očakávate	Počet
Finančnú odmenu	47
povýšenie	4
Naviac voľno	1
spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 14 - Ohodnotenie práce naviac



Zdroj : Vlastné spracovanie

10. Otázka: Najdôležitejšie benefity?

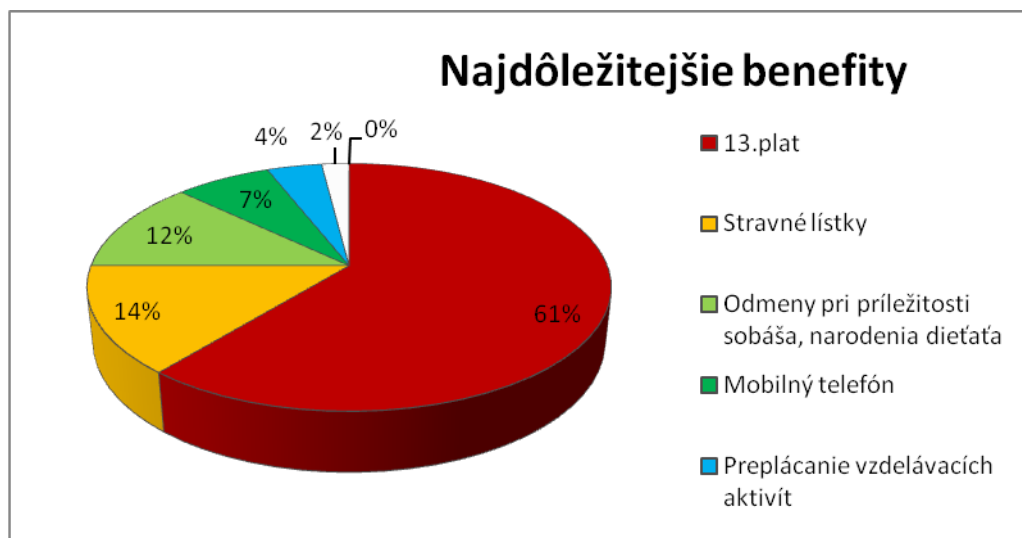
Cieľom otázky bolo zistiť, ktoré benefity z nižšie uvedených sú pre zamestnanca najdôležitejšie. 32 respondentov odpovedalo, že najdôležitejší benefit je pre nich 13. plat, 7 respondentov by prialo skôr stravné lístky, 6 zamestnancov odmeny pri príležitosti sobáša alebo narodenia dieťaťa, 3 zamestnanci by priali preplácanie vzdelávacích aktivít a príspevky na športové podujatia, záujem o príspevky a kultúrne podujatia nemá žiadny zamestnanec.

Tabuľka 16 - Najdôležitejšie benefity

Najdôležitejšie benefity	Počet
13.plat	32
Stravné lístky	7
Odmeny pri príležitosti sobáša, narodenia dieťaťa	6
Mobilný telefón	4
Preplácanie vzdelávacích aktivít	2
Príspevky na športové podujatia	1
Príspevky na kultúrne podujatia	0

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 15 - Najdôležitejšie benefity



Zdroj : Vlastné spracovanie

11. Otázka: Motivácia zamestnancov

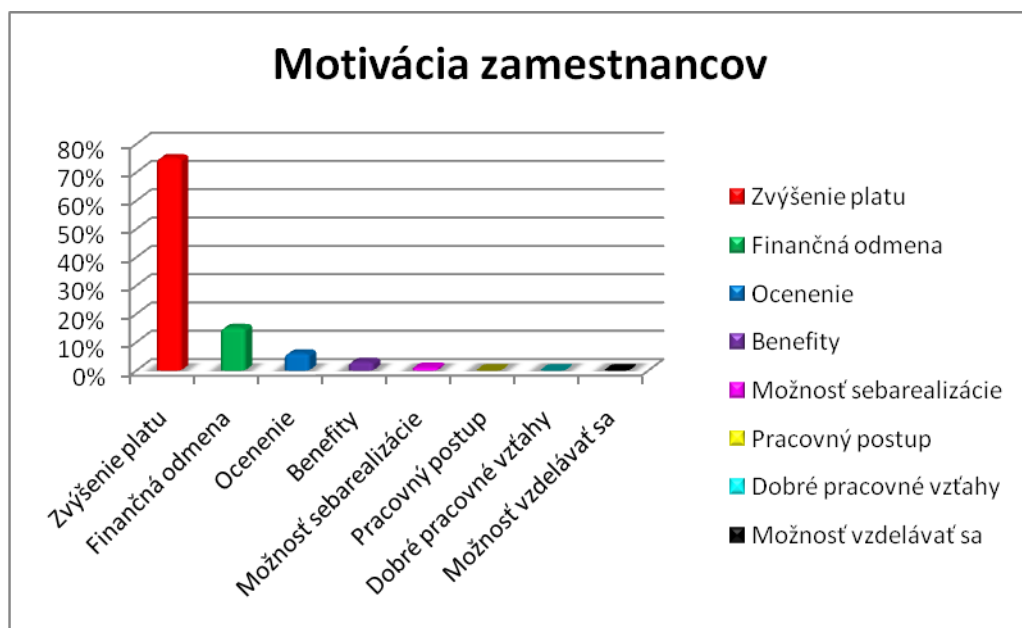
Hlavným cieľom otázky bolo zistiť, čo motivuje zamestnancov najviac. Zistilo sa, že 39 zamestnancov by motivovalo zvýšenie platu, 7 zamestnancov by motivovala finančná odmena, 3 zamestnancov ocenenie, 3 zamestnancov benefity a možnosť seberealizácie. O typ motivácie ako je pracovný postup, dobré pracovné vzťahy alebo možnosť vzdelávať sa nemá záujem žiadny zamestnanec

Tabuľka 17- Motivácia zamestnancov

Motivácia zamestnancov	Počet
Zvýšenie platu	39
Finančná odmena	7
Ocenenie	3
Benefity	2
Možnosť seberealizácie	1
Pracovný postup	0
Dobré pracovné vzťahy	0
Možnosť vzdelávať sa	0
Spolu	52

Zdroj : Vlastné spracovanie

graf 16 - Motivácia zamestnancov



Zdroj : Vlastné spracovanie

3.7 Zhodnotenie výsledkov

Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplýva, že z 52 zamestnancov podniku pracuje 13 žien a 39 mužov. Mužov v podniku pracuje viac, pretože je to práca viacej primeraná mužom. Pracujú tu zamestnanci, ktorí majú prevažne ukončenú strednú školu. V podniku pracujú zamestnanci prevažne vekovej skupiny od 37 – 50 rokov. Podnik má s touto vekovou kategóriou dobré skúsenosti, lebo sú to zamestnanci, ktorí sú už skúsení v svojej práci a snažia sa pracovné miesto si udržať. Nemenia často zamestnanie.

V podniku prevládajú prevažne veľmi dobré vzťahy. Možno aj preto, že zamestnanci pracujú najmä mimo firmy a nie spolu. Zamestnanci sú prevažne spokojní so svojimi nadriadenými. Opýtaných respondentov najviac dokáže odradiť od práce slabý zárobok, a to im aj nevyhovuje na ich pracovnom prostredí. Myslí si to 40 % zamestnancov.

Z dotazníka vyplýva, že zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní zo strany nadriadeného. Motivácia v podniku je veľmi dôležitá, tým sa zvyšujú aj pracovné výkony zamestnancov. Odmeňovanie v podniku, ktoré podľa tabuľky rozdelené podľa náročnosti práce je podľa väčšiny zamestnancov nespravodlivé. Zamestnanci, ktorí pracujú nad pracovnú dobu by najviac uvítali finančnú odmenu. Najdôležitejší benefit pre zamestnancov je 13. plat a stravenky. Zamestnancov pracujúcich v podniku by najviacej motivovalo zvýšenie platu.

Z dotazníku vyplýva, že podnik má ešte medzery v motivovaní svojich zamestnancov. Pre zamestnancov je dôležitá najmä mzda a rôzne finančné odmeny.

3.7.1 Hypotézy

1. Hypotéza : Najefektívnejším motivačným nástrojom je mzda

V otázke číslo 5 odpovedalo najviac zamestnancov, že zvýšenie mzdy by ich najviac motivovalo až 80 %. Na druhom mieste boli finančná odmena a na treťom pracovný postup. Ostatné možnosti si zvolilo veľmi malé množstvo zamestnancov.

Hypotéza sa potvrdila.

2. Hypotéza : Pracovníci sú veľmi spokojní s nadriadeným

V otázke číslo 4 najviac zamestnancov odpovedalo že, sú spokojní ale mohlo by to byť aj lepšie až 62 %. To, že sú veľmi spokojní odpovedalo 20 %. Nespokojných je 18 %.

Hypotéza sa nepotvrdila.

3. Hypotéza : 90 % zamestnancov je dostatočne motivovaných zo strany zamestnávateľa

V otázke číslo 7 odpovedalo 62 % zamestnancov, že nie sú dostatočne motivovaní zo strany nadriadeného a 38 % zamestnancov odpovedalo , že sú.

Hypotéza sa nepotvrdila.

3.8 Výsupy pre prax

Navrhnuté odporúčania podniku vychádzajú z dotazníkového prieskumu, ktorý bol vo firme vykonaný nadriadeným. V podniku by sme odporučili zvyšovať komunikáciu nadriadeného so zamestnancami. Na základe dotazníka, ktorý bol vykonaný vo firme sme usúdili, že vzťahy medzi zamestnancami sú veľmi dobré, ale predsa by sme odporučili aspoň 2x do roka usporiadať nejaké spoločné posedenie pre zamestnancov aj zamestnávateľa. Keďže je teraz ekonomická situácia taká, aká je, je dôležité odporučiť skôr nehmotnú motiváciu ako hmotnú.

Medzi nehmotnú motiváciu patrí pochvala zamestnancov. Vo firme by sme navrhli aj dokúpenie nových a modernejších strojov. Tieto stroje uľahčia prácu zamestnancom. Odporučili by sme aj zrekonštruovať pracovné priestory. Dôležitým návrhom je aj zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov a to vzdelávaním, pomocou rôznych školení alebo kurzov. Vzdelávanie by mohlo byť veľmi motivujúce pre zamestnancov. Zvyšuje sa tým ich kvalifikácia a tým by mohli získať lepšie postavenie vo firme, zvýšenie platu. Ďalším návrhom by bolo častejšie stretávanie sa zamestnancov s nadriadenými, tu by mohli zamestnanci predniesť svoje návrhy na efektívnejšiu prácu, zlepšovanie pracovných podmienok a diskutovať o nich.

Ďalšou možnosťou by mohlo byť vytvorenie schránky, kde by zamestnanci mohli anonymne vyjadrovať svoje názory. I keď zamestnanci preferujú finančné odmeny, uspokojili by sa aj z rôznymi peramentkami na športové alebo kulturné podujatia. Pozitívne by na zamestnancov určite vplývalo aj vytvorenie kuchynky vo firme. Ďalším návrhom by bolo aj príspevok na dôchodkové poistenie od zamestnávateľa. Všetky zmeny vo firme sú finančne náročné, preto je dôležité usporiadať ich podľa dôležitosti a snažiť sa na nich popracovať.

ZÁVER

Každý podnik sa snaží čo najlepšie obstať v konkurenčnom prostredí. K jedným z najdôležitejších a rozhodujúcich prvkov zvyšovania výkonu patrí motivácia. Hlavným predpokladom úspešnej motivácie patrí vytvorenie motivačného programu. Pracovnú motiváciu je možno hodnotiť prostredníctvom postojov zamestnancov k práci, aké sú situácie, ktoré ich prácu zvyšujú.

Cieľom bakalárskej práce je popísať pracovnú motiváciu v Podniku technických služieb v Púchove a na záver vypísať odporúčania pre prax. V praktickej časti bakalárskej práce bola použitá dotazníková metóda a vnútorné zdroje podniku na získanie potrebných informácií. Výsledky prieskumu u zamestnancov poukazujú na nízku úroveň motivácie zamestnancov. Zamestnanci považujú za najdôležitejší nástroj motivácie odmeňovanie, uprednostňujú najmä odmeny, mzdy a prémie.

Za prácu navyše by tiež vyžadovali finančnú odmenu v prostredí, v ktorom vykonávajú svoju prácu ich odradzujú klimatické podmienky, ktoré nie sú vždy priaznivé (chlad, teplo, dážď, sneh). Veľmi dôležité je však podotknúť, že zamestnanci sú vo veľkej miere spokojní so svojimi nadriadenými. Nemotivujúco pôsobí na zamestnancov nespravodlivosť v odmeňovaní. Na spravodlivé odmeňovanie by sa mal klásť v podniku veľký dôraz.

Odmeňovanie by sa malo odrážať od náročnosti práce, ktorú zamestnanec v podniku vykonáva. Ťažšia práca by mala byť ohodnotená lepšie ako ľahšia. Lepšie odmeňovanie by sa malo odvíjať aj od snahy zamestnanca pracovať navyše, plnenie náročnejších úloh ale aj snaha zamestnanca pomáhať pri dosahovaní podnikových cieľov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Slovenská a Česká literatúra :

ADAMKOVÁ, H.:*Organizačné správanie*. Bratislava : Ekonóm, ISBN 80-225-2140-X.

ALEXY, J. BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: PhDr. Milan Štefanko - IRIS, 2004. ISBN 80-89018-59-9.

ARMSTRONG, M. *Odmeňovanie pracovníku*. Praha: Grada Publishing, 2009 ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada .Publishing, 1999. 945 s. ISBN 80-7169-614-5.

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

ARNOLD, J. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 8025115183.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press,2002. ISBN 80-7261-064-3.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2.,aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 9788024733487.

DONNELLY, J. – GIBSON, J. – IVANCEVICH, J. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

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

GREŇČÍKOVÁ, A. - ONDREJIČKA, V. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Trenčín: Trenčianska univerzita v Trenčíne, Fakulta sociálno – ekonomických vzťahov, 2008. ISBN 978-80-8075-319-1 .

HERZKA, P. – FUKSOVÁ N. 2009. *Motivácia zamestnancov*. Bratislava: Verlag Dashöfer, vydavateľstvo, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-89010-28-8.

HOMOLA, M. *Otázky motivace v psychologii*. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1969.

JONIAKOVÁ Z., BLŠTÁKOVÁ J.: *Odmeňovanie a stimulovanie*, Bratislava: Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-1941-3.

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania UK, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 4. dop. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE, 1992.

SEDLÁK, M.: *Základy manažmentu*, I.časť, Alfa, Bratislava, 1993, ISBN 80-05-01162-8

TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

URBAN, J.: Jak bránit demotivaci zaměstnanců. In *Human resources management: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. ISSN 1801-4690, 20

Internetové zdroje

BAŤA, T. *Citáty o práci a motivácií*. [online][cit.2013-02-27]. Dostupný z: <http://financie-sloboda.info/blog/citaty-o-praci-a-motivacii/>

CICERO, . *Motivačné citáty z oblasti úspechu*. [online][cit. 2013-02-27]. Dostupný z: <http://www.financnytrh.com/motivacne-citaty-z-oblasti-z-uspechu/a7967>

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - Vplyv základných predpokladov na výkon človeka.....	13
Obrázok 2 - Vnútorne motivačné faktory.....	16
Obrázok 3 - Vonkajšie motivačné faktory.....	17
Obrázok 4 - Pyramída Maslowových potrieb.....	20
Obrázok 5 - Kompetenty motivácie	35

Zoznam Tabuliek

tab. 1 - Stupeň náročnosti práce.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
tab. 2 - Pracovné pozície.....	48
tab. 3 - Pohlavie zamestnancov	52
tab. 4 - Vzdelanie zamestnancov	53
tab. 5 - Vek zamestnancov.....	54
tab. 6 - Počet odpracovaných rokov	55
tab. 7 - Vzťahy s ostatnými zamestnancami.....	56
tab. 8 - Spokojnosť s odmeňovaním.....	57
tab. 9 - Primeranosť mzdy ku práci	58
tab. 10 - Spokojnosť s nadriadeným.....	59
tab. 11 - Odradenosť od práce	60
tab. 12 - Nespokojnosť s pracovným prostredím.....	61
tab. 13 - Motivovanie zo strany nadriadeného	62
tab. 14 - Spravodlivosť s odmeňovaním v podniku.....	63
tab. 15 - Ohodnotenie práce navyše	64
tab. 16 - Najdôležitejšie benefity.....	65
tab. 17- Motivácia zamestnancov	66

Zoznam grafov

graf 1- Stupeň náročnosti práce	47
graf 2 - Pohlavie zamesnancov	52
graf 3 - Vzdelanie zamestnancov.....	53
graf 4 - Vek zamestnancov	54
graf 5 - Počet odpracovaných rokov	55
graf 6 - Vzťahy s ostatnými zamestnancami	56
graf 7- Spokojnosť s odmeňovaním	57
graf 8- Primeranosť mzdy k práci.....	58
graf 9 - Spokojnosť s nadriadeným	59
graf 10- Odradenosť od práce.....	60
graf 11 - Nespokojnosť s pracovným prostredím	61
graf 12 - Motivovanie zo strany nadriadeného.....	62
graf 13 - Spravodlivosť s odmeňovaním v podniku	63
graf 14 - Ohodnotenie práce navyše.....	64
graf 15 - Najdôležitejšie benefit	65
graf 16 - Motivácia zamestnancov.....	66

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A	76
------------------------	-----------

PRÍLOHY

PRÍLOHA A – DOTAZNÍK POUŽITÝ PRI PRIESKUME

Dotazník je súčasťou prieskumu motivácie zamestnancov v Bakalárskej práci. Prosím Vás o vyjadrenie Vášho názoru a veľmi pekne vopred ďakujem za odpovedané otázky. Dotazník je anonymný.

Otázky sú spracované tak, že budete zaškrtnávať políčko s odpoveďou podľa Vášho názoru. Nachádzajú sa tu otázky ktoré musíte aj očíslovať (1 – najlepšie)

DOTAZNÍK

Základné údaje:

1. Pohlavie

Muž

Žena

2. Vzdelanie

ZŠ

SŠ s maturitou

SŠ bez maturity

VŠ

3. Vek

18 – 25

37- 50

26 – 36

51 a viac

4. Koľko rokov pracujete v podniku

menej ako 2

6-10

2-5

viac ako 11

Pracovná motivácia zamestnancov

1. Vzťahy s ostatnými zamestnancami sú

veľmi dobré

zlé

dobré

veľmi zlé

2. Ste spokojný s odmeňovaním v podniku?

áno

nie

skôr áno

skôr nie

3. Myslíte, že Vaša mzda je primeraná k Vašej práci?

áno

nie

4. V akej miere ste spokojný so svojimi nadriadenými

veľmi spokojný

nespokojný

spokojný ale mohlo by to byť aj lepšie

5. Čo Vás dokáže odradiť od práce:

zlé vzťahy so zamestnávateľom

slabý zárobok

zlé vzťahy so spolupracovníkmi

pracovná neistota

zlé pracovné podmienky

6. Čo Vám nevyhovuje na Vašom pracovnom prostredí:

nadriadení

klimatické podmienky

spolupracovníci

nedostatočné hodnotenie

zápach

7. Ste podľa vás dostatočne motivovaný zo strany nadriadeného:

áno

nie

8. Považujete odmeňovanie v podniku za spravodlivé:

skôr áno

skôr nie

áno

nie

9. Pri práci najviac očakávate:

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> finančnú odmenu | <input type="checkbox"/> povýšenie |
| <input type="checkbox"/> voľno navyiac | |

10. Ktoré benefity sú pre Vás najdôležitejšie?. Zorad'te (1-7)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> mobilný telefón | <input type="checkbox"/> 13. plat |
| <input type="checkbox"/> príspevky na kult. Podujatia | <input type="checkbox"/> stravné lístky |
| <input type="checkbox"/> príspevky na šport. Podujatia | <input type="checkbox"/> preplácanie vzdelávacích aktivít |
| <input type="checkbox"/> odmeny pri príležitosti sobáša, narodenia dieťaťa | |

11. Zorad'te čo by Vás motivovalo najviac

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> pracovný postup | <input type="checkbox"/> benefity |
| <input type="checkbox"/> finančná odmena | <input type="checkbox"/> zvýšenie platu |
| <input type="checkbox"/> dobré pracovné vzťahy | <input type="checkbox"/> možnosť sebarealizácie |
| <input type="checkbox"/> možnosť vzdelávať sa | <input type="checkbox"/> ocenenie |

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Nikoleta Behrová

Odbor : Manažérske štúdia – Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia : kombinovaná

Názov práce: Pracovná motivácia (Motivácia zamestnancov –možnosti
praktickej aplikácie

Rok: 2012/2013

Počet strán bez príloh: 76

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov českej a slovenskej literatúry a prameňov: 22

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 0

Počet internetových zdrojov: 2

Vedúci práce :PhDr. Michal Kopčan

