

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MONIKA MAJEROVÁ

Motivace zaměstnanců jako klíčový úkol managementu lidských zdrojů

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Jan BARTÁK, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

BACHELOR THESIS

MONIKA MAJEROVÁ

Motivation is the key task of the Human Resources Management

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan BARTÁK, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 4.3.2017

Monika Majerová

Poděkování

Velmi děkuji prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc za odbornou pomoc, vstřícnost a cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

V Praze 4.3.2017

Monika Majerová

Anotace

Bakalárska práca je venovaná hlbšiemu preskúmaniu pracovnej motivácie a samotného motívu zamestnancov zo strany zamestnávateľa, manažmentu a manažéra.

Ľudia pracujú z rôznych dôvodov. Niektorí majú radi svoju prácu, iní zas menej, ale aj to je potrebné brať do úvahy, inak nie je možné dosiahnuť vysokého výkonu a cieľov organizácie. Ak sú pracovníci zosúladení s organizáciou znamená to, že chcú v nej naďalej zotrvať. Snažia sa preto svojimi silami prispieť k jej úspechu.

Autorka poukazuje na dôležitosť motivácie a akú správnu formu zvoliť. V poslednej časti autorka popisuje vlastné skúsenosti vo vybranej firme.

Klíčové slová:

Motivácia

Motív

Motivačný program

Manažment

Manažér

Ľudské zdroje

Benefit

Zamestnanec

Zamestnávateľ

Stimulácia

Fluktuácia

Odmeňovanie

Annotation

This work is dedicated to the deeper research of the motivation of employees and the motivation itself from the side of the employer, management and the managers.

There are many reasons for people to work. Some people like their work, on the other hand some people care less for their job and this must be taken into the account otherwise it is impossible to reach either a high performance at work or keep the goals of the company. Once the employees comply with their company it brings the effect they tend to remain there. They want to participate with their skills in the company's success.

The final part of this work points out the importance of motivation and what form of motivation shall be used in various situations. I have also included my personal experience in working in a manufacturing company.

Keywords:

Motivation

Motive

Incentive program

Management

Manager

Human resources

Benefit. Employee

Employer

Stimulation

Fluctuation

Remuneration

OBSAH

ÚVOD	9
CIEĽ PRÁCE	11
TEORETICKÁ ČASŤ	12
1. MOTÍV, MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA ,	12
1.1. MOTÍV	12
1.2. MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA	14
1.2.1. TEÓRIE MOTIVÁCIE	18
1.2.2. VPLYV MOTIVÁCIE NA ĎALŠIE PRACOVNÉ FAKTORY	23
1.2.3. MOTIVÁCIA AKO PREVENCIA FLUKTUÁCIE	25
1.2.4. MOTIVAČNÉ PROGRAMY A ODMEŇOVANIE	28
1.2.5. NÁSTROJE MOTIVÁCIE	31
1.2.6. ANGAŽOVANOSŤ A ODDANOSŤ ZAMESTNANCOV	33
1.3. DEMOTIVÁCIA	35
2. MANAŽMENT	37
2.1. ZÁKLADNÉ POJMY MANAŽMENTU	37
2.2. MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV	40
2.3. MANAŽÉR A MOTIVÁCIA	43
2.3.1. KOMPETENCIE MANAŽÉRA	44
PRAKTICKÁ ČASŤ	49
3. MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV VO FIRME TROST	49
3.1. TVORBA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU VO FIRME TROST	50

3.2.	MOTIVAČNÝ PROGRAM PRE ZAMESTNANCOV	51
3.3.	HODNOTENIE ZAMESTNANCOV	55
3.3.1.	PRAKTICKÉ DOPADY NA ZAMESTNANCOV	55
4.	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA	58
4.1.	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA	59
	ZÁVER.....	69
	ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	73
	ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK	77
	ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV	78
	ZOZNAM PRÍLOH.....	80
	PRÍLOHY	81
	SLOVNÍK TERMÍNOV	84

ÚVOD

Predloženú bakalársku prácu autorka venuje téme motivácie zamestnancov a manažmentu ľudských zdrojov. Sú to módne termíny, ktoré sú v poslednej dobe skloňované snád' vo všetkých pádoch. Všetci o nich hovoria, píšú sa o nich práce, štúdie a knihy, ale zďaleka nie každý vie, čo si má pod týmito termínmi predstaviť. V práci sa zaoberá autorka predovšetkým pracovnou motiváciou a podrobnejšie analyzuje základné termíny motivácie a samotného motívu zamestnancov. Zaoberá sa aj tvorbou motivačných programov pre zamestnancov vo výrobných podnikoch. Poukazuje na dôležitosť motivácie, ako jednej z kľúčových oblastí riadenia ľudských zdrojov. Správne zvolené motivátory a z nich vytvorené motivačné programy výrazne ovplyvňujú kvalitu práce zamestnancov v každom výrobnom podniku a sú neoddeliteľnou súčasťou logistického riadenia podniku.

Túto problematiku si vybrala preto, že už viac ako 15 rokov je zamestnankyňou vo výrobných podnikoch a zaujíma ju okrem iného, akým spôsobom pristupujú manažéri k svojim podriadeným.

Práca sa skladá z teoretickej a z praktickej časti.

Teoretická časť – je spracovaná na základe analýzy odbornej literatúry a ďalších dostupných zdrojov. Je členená do dvoch základných kapitol. Čitateľ je v prvej kapitole oboznámený so základnými pojmami v oblasti motivácie, s najznámejšími teóriami pracovnej motivácie od rôznych slávnych autorov, kde je taktiež priblížená problematika, ktorá rozoberá, ako môže motivácia súvisieť s motívom zamestnanca, pracovnou spokojnosťou, či pracovným výkonom a odmeňovaním, prípadne, aký má vplyv na znižovanie fluktuácie. Druhá kapitola popisuje základné pojmy týkajúce sa manažmentu ako celku, manažmentu ľudských zdrojov a samotných manažérov. Kapitola sa podrobnejšie zaoberá funkciami a kompetenciami manažérov a predovšetkým ich podielom na motivácii podriadených. Venuje sa základným nástrojom motivácie, ktoré má manažér k dispozícii a poukazuje na najčastejšie chyby dopustené sa pri motivácii spolupracovníkov a na motivačný systém konkrétneho zamestnávateľa.

Praktická časť – autorka sa venuje predstaveniu spoločnosti, analyzovaniu ponúkaného motivačného/benefitného programu v konkrétnej firme TROST, čo bolo aj cieľom výzkumu. Ďalej popisuje ucelený súbor konkrétnych benefitov, ktoré má na starosti oblasť riadenia ľudských zdrojov, a ktorého cieľom je, aktívne ovplyvniť pracovné chovanie zamestnancov. V tomto smere ide hlavne o formovanie záujmu pracovníka v rozvoji vlastných schopností, vedomostí a zručností a ich aktívne využitie v pracovnom procese. V práci využíva uzavretý štýl a metódy, ktoré zahŕňajú viac oblastí na zisťovanie postoja zamestnanca k spoločnosti, jeho spokojnosť v zamestnaní, s manažmentom a motiváciu. V tejto časti je použitý dotazník s 20 otázkami, kde bolo oslovených 50 respondentov. Jednalo sa o reprezentatívnu vzorku zamestnancov z firmy, to znamená, že sa ankety zúčastnili pracovníci z rôznych stupňov riadenia spoločnosti až po bežných zamestnancov. Každých 5 otázok bolo zahrnutých do jednotlivých hypotéz, ktoré sú predstavené v závere práce. V dotazníku bola použitá batéria otázok, teda vlastného šetrenia autorky práce. Práca predstavuje motivačný program, ktorý sa líši v náležitosti od dĺžky pôsobenia pracovníka v spoločnosti. Cieľom bolo poukázať, že aj napriek širokému benefitnému programu, ktorý spoločnosť ponúka, není úplne šitý na mieru.

Záver opisuje zistené výsledky vykonaného prieskumu dotazníkovou metódou u náhodne vybraných zúčastnených respondentov, vyhodnotenie motivačného systému z pohľadu zamestnanca v konkrétnej firme. Ďalej zahrňuje hypotézy a to, ako sa ich podarilo dosiahnuť. V tejto časti sa nachádza aj vlastný pohľad autorky práce a prípadné opatrenia.

CIEĽ PRÁCE

Cieľom bakalárskej práce je informovať čitateľa so základnými pojmami, ako je: motivácia zamestnancov, tvorba a využívanie motivačného programu vo výrobnom podniku, zhodnotenie a využitie informácií o motivácii manažérmi na všetkých stupňoch riadenia. Správne určené motivátory a z nich vytvorené motivačné programy výrazne ovplyvňujú kvalitu práce zamestnancov v každom podniku.

Cieľom je zistiť, analyzovať a zhodnotiť spokojnosť zamestnancov vo firme TROST a od náhodne vybraných respondentov získať informácie dotazníkovou metódou o ich celkovej informovanosti, prípadne možnosti využitia ponúkaných benefitov a ich spokojnosti s motiváciou a s manažmentom. Taktiež je potrebné získať praktické informácie o sledovanom podniku a v prípade potreby navrhnúť možné zmeny v motivačnom programe, ktoré by priniesli podniku dlhodobý progres.

Práca sa zaoberá predovšetkým pracovnou motiváciou, podrobnejšie analyzuje základné termíny motivácie a samotného motívu zamestnancov, tvorbou motivačných programov pre zamestnancov vo výrobných podnikoch. Poukazuje na dôležitosť motivácie, ako jednej z kľúčových oblastí riadenia ľudských zdrojov.

TEORETICKÁ ČASŤ

Teoretická časť predloženej bakalárskej práce sa skladá z dvoch hlavných kapitol. V prvej kapitole sa budeme venovať vysvetleniu, definovaniu základných pojmov a prehľadu teórií motivácie podľa niektorých autorov. Druhú kapitolu venujeme manažmentu, kde rozoberáme základné pojmy manažmentu, čo je manažment ľudských zdrojov, manažér a aké sú jeho kompetencie.

1. MOTÍV, MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA, DEMOTIVÁCIA

1.1. MOTÍV

Pokiaľ sa chceme zaoberať tým, čo je vlastne motivácia, je potrebné vysvetliť základné pojmy vzťahujúce sa k tejto téme. Prvotným impulzom motivačného chovania je motív, ktorý ďalej vedie k motivácii.

Motív je vnútorná pohnútko, ktorá vzbudzuje a udržuje aktivitu človeka a orientuje ju určitým smerom k nejakému cieľu, napr. určuje smer a intenzitu správania a konania, ako aj priebeh vykonávanej činnosti. Motív je jadro motivácie. Jeho účinok trvá tak dlho, kým sa nedosiahne cieľ, a kým nie je cieľ naplnený a uspokojený. Potom zaniká. Motívom sú pudy, inštinkty, túžby, záujmy a podobne (pod.).

Motív pochádza z latinského slova „movere“, čo znamená hýbať, pohybovať.

Motívy k činnosti vychádzajú z prostredia, a sú dôsledkom narušenej biologickej alebo psychickej rovnováhy jednotlivca s biologickým, alebo sociálnym prostredím. Motív je hybnou silou konania a správania človeka.

Pinková, D., et al.,(2003, s.122) motívy klasifikuje podľa kritérií:

Podľa vzniku: primárne a sekundárne.

Podľa kvality: pozitívne a negatívne.

Podľa stupňa uvedomia:vedomé a nevedomé.

Podľa orientácie na prostriedky a ciele: inštrumentálne a konzumačné.

Podľa stupňa autonómie: autonómne a závislé od nich.

Podľa Nakonečný, M., (2005, s. 62) motívu vďačíme za to, že dokáže odštartovať proces, ktorý vedie vo finále k uspokojeniu niektorej z našich potrieb. Bělohlávek, F., (2012, s. 15) k tomu dodáva, že "*... motívy určujú intenzitu a smer ľudského konania ...*"

Šupplerová, M.,(2005, 74-75) píše: Motívy majú dve zložky:

Energizujúcu - dodávajú silu a energiu konaniu ľudí,

Riadiacu - udáva smer rokovania, ľudia sa rozhodujú pre určitú vec a nie pre inú, vyberajú spôsoby a postupy, ako tejto veci dosiahnuť.

Medzi motívy patria aj vnútorné faktory, ktoré vyvolávajú a riadia správanie človeka smerom k určitým cieľom. Správanie človeka je málokedy ovplyvňované jedným motívom. Ide väčšinou o komplex motívov, činností človeka a postojov spojených predovšetkým s potrebami, záujmami, hodnotami, ideálmi a návykmi.

Potreba je pociťovaný alebo prežívaný nedostatok (alebo tiež nadbytok) niečoho dôležitého pre život jedinca. Nedostatočné uspokojenie potrieb vyvoláva napätie, stres, snahu obnoviť rovnováhu.

Záujmy predstavujú trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť predmetov a javov skutočnosti. V priebehu života sa obvykle záujmy menia.

Hodnotou rozumieme niečo dôležité, čoho si človek váži, a čo ovplyvňuje jeho chovanie.

Ideál je vzor, podľa ktorého človek jedná, a ku ktorému smeruje.

Návyky sú tiež veľmi dôležité. Je to súbor opakovaných, ustálených a zautomatizovaných spôsobov jednania v určitej situácii.

Veľmi dôležitým činiteľom je aj správanie človeka, ktorým pôsobí na ostatných ľuďoch vo svojom okolí. Rozlišujeme mimo vôľové a vôle správanie, čo je väčšinou ovplyvnené práve vôľou, chcením, ktoré je spravidla výsledkom pôsobenia viacerých motívov.

K rozhodujúcim motívom ľudského správania patria:

pudy, primárne potreby,

sekundárne motívy, osobné ciele, ideály,

vnútorné a vonkajšie vplyvy,

snaha odlíšiť sa.

Správanie človeka nie je iba reakciou na stimul, lebo na rovnaký stimul rôzni ľudia reagujú rôzne. Je výsledkom vnútorného procesu spracovávaní v psychike človeka.

1.2. MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA

S problematikou motivácie je úzko prepojená aj problematika stimulácie.

Stimulácia je súbor vonkajších podnetov, ktorých úlohou je ovplyvniť, alebo zmeniť jednanie človeka a pôsobiť na jeho motiváciu.

Inak povedané, stimulácia je vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, ktorá podporí proces motivácie, alebo spôsobuje určité zmeny jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov (Tureckiová, M., 2004).

Najmarkantnejšie odlišenie od motivácie je, že stimulácia znamená pôsobenie na psychiku jedinca zvonku. Je to aplikácia súborov vonkajších podnetov, ktorými usmerňujeme správanie sa zamestnancov. Je to cieľavedomé ovplyvňovanie a usmerňovanie vnútornej dynamiky a aktivity zamestnancov. Využíva 2 prístupy:

- ✓ **Pozitívna stimulácia** - je založená na posilňovaní perspektívy úspechu (pozitívne hodnotenie, odmena, pochvala, povýšenie,...).
- ✓ **Negatívna stimulácia** - je založená na hrozbe neúspechu a z nej vyplývajúcich negatívnych dôsledkov (pokarhanie, trest, strata pozície,...).

Stimulácia sa mení na motiváciu v okamihu, keď si zamestnanec z viacerých ponúknutých stimulačných faktorov vyberie jeden konkrétny.

K úspešnej stimulácii dochádza vtedy, ak je vedúci pracovník schopný rozpoznať a pochopiť procesy, ktoré pôsobia v mysli podriadeného zamestnanca a vhodnými stimulmi ho nasmerovať k väčšiemu výkonu.

Motivácia je najzložitejšou a najdiskutovanejšou formou riadenia zamestnancov. V základnom princípe ju môžeme označiť ako prvok, udalosť, či cieľ, ktorý nás vedie ku konkrétnym činom. Mnohí autori vnímajú motiváciu, ako súbor hybných procesov a činností podnecujúcich výkon zamestnanca. Existuje zopár spôsobov, ako zamestnancov motivovať, preto je vhodné ich kombinovať.

Zo slova *motív* je odvodené slovo *motivácia*. Motivácia je vôľa konať. Kedysi sa tvrdilo, že motivácia musí prísť zvonka, ale dnes už vieme, že každého motivuje niečo iné.

Pojem motivácia (z lat. motio – duševný podnet, vášeň) sa vzťahuje na všetko, čo človek prežíva a na čo je možné pýtať sa otázkou „prečo“. Tento pojem je všeobecným označením pre všetky podnety, ktoré vedú k určitému správaniu sa.

Označuje všetko, čo spôsobuje určitú aktivitu, určité správanie človeka. Pojem motivácia sa teda viaže nielen na aktiváciu, čiže na vyvolávanie aktivity človeka, ale zároveň na usmerňovanie vyvíjaných aktivít určitým smerom a na určitý cieľ. Pritom ide aj o psychickú a fyzickú aktiváciu. Motivácia v pracovnom procese tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu a psychologických vied. (Pinková, D., et al., 2003, s.121 - 122.)

Každý autor vykladá význam tohto slova po svojom, takže jednoznačnú definíciu asi nájdeme len ťažko. Ak si však zoberieme na pomoc napr. Slovník cudzích slov (1993, s. 157), dozvieme sa, že sa jedná o akúsi vnútornú pohnútku nášho konania. S tým v podstate súhlasí aj Adair, J.,(2004, s. 14) podľa ktorého je motív akýmsi hýbateľom deja.

Motivácia je veľmi dôležitá. Je to vnútorná **hnacia sila**, ktorá pomáha pri dosahovaní a uspokojovaní nenaplnených potrieb. Môže súvisieť s prirodzenou túžbou napodobňovať ľudí, ktorých máme radi, a ktorých uznávame. Je tiež vnímaná z hľadiska seba rozvíjania. Je to vnútorný proces nabudenia, zaktivizovania a nasmerovania správania na určitý cieľ. Je to individuálna záležitosť.

Podľa Šimo, D., Mura, L., (2015, s. 171)motiváciu rozdeľuje na:

- ✓ **Vnútornú motiváciu:** je to vzťah medzi zamestnancom a jeho prácou, snaha niečo dosiahnuť, vnútorná spokojnosť s výsledkom práce.
- ✓ **Vonkajšiu motiváciu:** prichádza z vonkajšieho prostredia ako kariérny postup, odmena, pochvala, prémie a iné benefity.

Vnútorne motivačné faktory posudzujú jednotlivca z pohľadu svojej vlastnej vnútornej motivácie. Prítomnosť vnútorných faktorov motivácie je pri výbere zamestnania kľúčovou otázkou a predpokladom následnej úspešnej spolupráce medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Veľkú výhodu majú ľudia, ktorí dokážu seba, ale aj iných motivovať k lepším výsledkom. Taký človek, ktorý dokáže motivovať kolektív, ale aj seba samého, je pre firmu obrovskou výhodou.

Vonkajšie motivačné faktory patria medzi kľúčové, zamestnancov motivujú k lepším pracovným výsledkom a sú častou témou diskusie medzi uchádzačmi o pracovné miesta. Zamestnanci často porovnávajú práve tieto faktory medzi konkurenčnými spoločnosťami. Zaraďujeme sem finančné formy motivácie, ako základná mzda, bonusy, 13/14 plat, výkonové prémie, účasť na zisku prostredníctvom akcií spoločnosti, rôzne príspevky, ako napr. pri narodení dieťaťa alebo pri svadbe, či úmrtí rodinného príslušníka, vyššie príspevky na dôchodkové pripoistenie a ďalšie výhody, ako napr. možnosť používať služobný automobil, telefón a pod.

Mnohé výskumy motivácie dokazujú, že finančná odmena zďaleka nie je jediným dôležitým motivačným faktorom. Jednotlivé vonkajšie motivačné faktory predstavujú oveľa širšie podmienky a každá z nich nemusí na každého jednotlivca pôsobiť rovnako.

Obidva druhy motivácie, interné aj externé, na seba vzájomne pôsobia, preto pri hodnotení plnenia pracovných cieľov o nich nesmie vedúci pracovník robiť nesprávne alebo neúplné závery. Predpokladá sa, že vnútorná motivácia má na človeka dlhodobejší a hlbší účinok, ako vonkajšia motivácia, lebo tá na rozdiel od vnútornej motivácie nevychádza zvnútra jedinca, nie je jeho súčasťou. Naopak vonkajšia motivácia má výraznejší účinok v krátkom časovom horizonte.

Pre vytvorenie motivačného pracovného prostredia je žiaduce, aby manažment využíval všetky dostupné nástroje a udržoval zamestnancov trvalo motivovaných tak, aby podávali lepší výkon a tým prinášali organizácii zisk. Je dôležité poznať potreby zamestnancov, keďže každého motivuje niečo iné.

Toman, I., (2010, s. 43) tvrdí, že ľudia majú rôzne schopnosti aj potreby, ale najviac zo všetkého sa odlišujú veľkosťou svojej vnútornej motivácie (tzv. Šípky), čo nemožno zmeniť žiadnym pôsobením zvonku. Odporúča preto zamestnávateľom, aby si najprv vytypovali pracovníkov, ktorí v sebe ono vnútorné "nútenie" nemajú a nestrácali s nimi zbytočne čas. Všetku energiu by potom mali investovať do ľudí s veľkou šípkou (Toman, I., 2010, s. 59).

Pink, H., (2011, s. 47) je presvedčený, že tradičná metóda "cukru a biča" môže priniesť napr. tieto negatívne dôsledky:

- zadusí vnútornú motiváciu,
- zapríčiní zníženie výkonu,
- zničí kreativitu,
- vytesní správne správanie,
- vedie k podvádzaniu,
- podporuje krátkodobé myslenie
- môže sa stať návykovou.



Obr. č. 1 Motivácia

Motivácia väčšinou vzniká v človeku, pomáha mu dosahovať určité výsledky, ale efekt prichádza až neskôr.

Pinková, D., et al. (2003, s. 123) hovorí, že psychológia práce skúma pracovnú motiváciu v dvoch základných rovinách:

- a) **individuálna motivácia** - ide o motiváciu jednotlivca v pracovnom procese, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručnosti manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi. Východiskom pri uplatňovaní tohto postupu je dôkladné poznanie zamestnanca, jeho hodnotovej stupnice, hierarchie potrieb a spôsobu života,
- b) **skupinová motivácia** – je motivácia pracovnej skupiny, pričom sa preferuje tímový prístup, kde sa manažér opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie potrieb systému hodnôt celého tímu, ktorý vedie a riadi.

Vo väčšine prípadov v praxi dochádza ku kombinácii spomínaných motivácií a z toho vyplýva, že každá spoločnosť by mala mať ušité motivačné programy na mieru pre svojich zamestnancov. Čo je vlastne motivácia a ako ju chápem ja? Je to vlastne potreba vytvoriť u ľudí

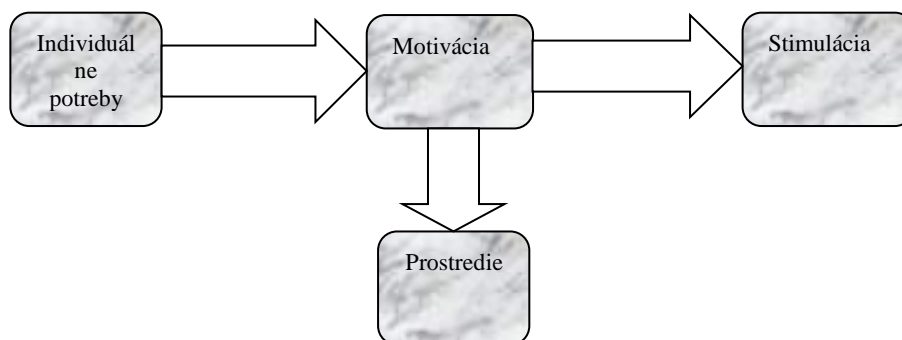
vnútorný záujem, ochotu a chuť sa angažovať pri plnení zverených úloh. Motiváciu môžeme jednoducho vyjadriť ako reťazec naviazaných akcií, kedy pocit potreby vedie k vzniku prania dosiahnuť určitý cieľ. Vedomie tohto cieľa vyvoláva napätie, ktoré vyústi do aktivity, ktorá smeruje k dosiahnutiu cieľa. A čo je výsledkom? Uspokojenie.

Tento reťazec je ale z mojej strany zjednodušený, pretože skutočné vzťahy bývajú omnoho zložitejšie.

Samotná **motivácia zamestnancov** je veľmi dôležitá. Je to náročná činnosť, a preto je potrebné jej venovať patričnú pozornosť. Koncept motivácie sa k výkonu odvedenej práce spája s problematikou motivácie. Výkonová motivácia je neoddeliteľne spojená so všeobecnou motiváciou.

Motivačným činiteľom je hlavne potreba človeka, prostredie v ktorom pracuje a žije, ako aj osobnosť človeka. Tieto činitele vytvárajú motívy jednania a ich prejavy.

Motiváciu môžeme chápať aj ako pohnútku, príčinu činnosti. Kvalita a miera práce sú bezprostrednými pohnútkami k činnosti – stimulmi ľudského jednania. Tieto dva faktory (stimuly a motivácia) pôsobia na človeka súčasne.



Obr. 2: Proces motivácie

1.2.1. TEÓRIE MOTIVÁCIE

Existuje množstvo teórií, ako motivovať zamestnancov, ako dosiahnuť stanovený cieľ podniku. Ide o efektívitu v pracovnom úsilí dostať sa do cieľa a splniť pritom požiadavky oboch zúčastnených strán. Žiadna z teórií však samostatne neposkytuje všeobecne prijateľné vysvetlenie, ale správne použitie kombinácií poznatkov umožňuje, aby zamestnanci vykonávali žiaduce aktivity na vysokej úrovni. Dôvodom vzniku týchto rozsiahlejších teórií je fakt, že ľudia sú komplikovaní, a žiadna teória neposkytuje univerzálne prijateľné vysvetlenie.

Motivačné teórie slúžia skôr manažérom ako zásobník poznatkov, z ktorého môžu čerpať znalosti, doporučená a inšpiráciu v praxi.

Teórie motivácie môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín:

1. Teórie potrieb, ktoré sa sústreďujú na poznanie motivačných príčin, a hľadajú odpoveď na otázku „prečo?“.
2. Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu, a tie hľadajú odpoveď na otázku „ako?“.

Za zakladateľa vedeckého manažmentu je považovaný *Frederick Winslow Taylor*, ktorý pracoval ako strojný inžinier. Pôvodne bol kresličom a technickým robotníkom, neskôr sa stal hlavným inžinierom. Rozpracoval prvý ucelený názor na problém pracovnej motivácie, pričom hľadal spôsob zainteresovania pracovníkov na zvyšovanie ich výkonu a zisku. Hlavnou Taylorovou prácou bolo vyše 20-ročné skúmanie „*najlepšieho spôsobu*“ pre každú prácu, ktorá sa má urobiť.

K teóriám zameraným na poznanie motivačných príčin patrí:

Maslowova teória hierarchie potrieb – je najznámejšia motivačná teória nazvaná podľa autora Abrahama Maslowa (1908 - 1970). Bol presvedčený, že motivácia v pracovnom procese prebieha nepretržite a vzniká z potrieb, t. j. každý je motivovaný uspokojovaním neuspokojených potrieb. Dospel k záveru, že človeka v pracovnom procese motivujú neuspokojené potreby, ktoré nie sú rovnaké ani z hľadiska dôležitosti, ani z hľadiska obsahu. Existuje určitá postupnosť v ich uspokojovaní. Na základe tejto dostupnosti stanovil hierarchiu potrieb, ktoré v pracovnom prostredí aktivizujú správanie a konanie zamestnancov. Určil päť úrovní potrieb:

- Fyziologické (biologické) potreby - potreby základné. Ich naplnenie je nevyhnutné pre prežitie, zahŕňajú potrebu vody, vzduchu, potravy, apod.
- Potreby bezpečia a istoty - zabezpečenie a uchovanie existencie i do budúcnosti, neexistencia, nebezpečenstvo alebo ohrozenie (bývanie, práca, poistenie, ...).
- Potreba spolupatričnosti - potreba začleniť sa do nejakej skupiny, väčšieho celku a tiež potreba dobrých vzťahov k ostatným ľuďom.
- Potreba uznania a ocenenia - obsahuje sebaocenenie, rešpekt a uznanie zo strany ostatných (prestíž, pochvala, ohodnotenie, a pod.).

- Potreba seberealizácie - realizácia potenciálu jedinca, potreba rozvíjať všetky svoje schopnosti a zručnosti a stať sa tým, v čo človek verí, že je schopný sa stať (mať radosť z práce, riešiť projekty, a pod.).

Podľa tejto teórie musia byť uspokojené najprv potreby na nižších stupňoch, až potom nasleduje uspokojenie potrieb na vyššej úrovni.



Obr. č.3: Maslowova teória hierarchie potrieb

Alderferova ERG teória- nazvaná podľa Clayтона Alderfera, známa ako teória ERG (existence – existencia, relatedness – vzťahy, growth - rast). Pozostáva z troch hierarchicky usporiadaných úrovní ľudských potrieb, a to:

- 1 Existenčné potreby – všetky materiálne a fyziologické potreby.
- 2 Potreby harmonických vzťahov – mať dobré vzťahy s inými.
- 3 Potreby rastu – rozvoj ľudského potenciálu.

Tento model netrvá na striktnnej hierarchii dvoch po sebe nasledujúcich skupín potrieb.

Herzbergova dvojfaktorová teória – je pomenovaná podľa autora Fredericka Irving Herzberga (1923 - 2000). Herzberg bol americký psychológ, ktorý na základe empirického skúmania určil dve hlavné skupiny faktorov, ktoré pôsobia na pracovnú motiváciu:

- 1 Motivátory :- úspech,
uznanie,
samotná práca,
zodpovednosť,

- postup,
 - osobný rast.
- 2 Udržiavacie faktory – netýkajú sa priamo práce, ale súvisia s pracovným prostredím. Patrí sem desať faktorov:
- system manažmentu organizácie,
 - system kontroly,
 - vzťahy s vedúcim,
 - pracovné podmienky,
 - zárobok,
 - vzťahy so spolupracovníkmi,
 - životný štýl,
 - vzťahy s podriadenými,
 - pracovné postavenie,
 - pracovná istota v zamestnaní.

Herzbergová teória pozostávajúca z dvoch faktorov, a to zo spokojnosti a nespokojnosti zamestnancov. Dospel k záveru, že uspokojenie motivačných faktorov prináša dlhodobé uspokojenie jedinca, ale uspokojenie hygienických faktorov pôsobí len krátkodobo. Napriek prínosu tejto teórie, autor podcenil význam vplyvu osobnosti vedúceho, najmä jeho štýl vedenia.

Faktory, ktoré spôsobujú nespokojnosť, nazval **dissatisfactory** alebo frustrátory. Ich negatívny účinok prináša nespokojnosť, pozitívny účinok neprináša pocit uspokojenia, ale iba absenciu nespokojnosti. K týmto faktorom môže patriť podniková politika a správa, odborný dozor, vzťahy k nadriadeným, vzťahy s pracovníkmi na rovnakej úrovni, vzťahy s podriadenými, plat, istota práce, osobný život, pracovné podmienky, postavenie.

K faktorom, ktoré vyvolávajú spokojnosť nazval **satisfactory**. Patrí knim dosiahnutie cieľa, povýšenie, práca sama, zodpovednosť, možnosť osobného rastu.

Herzbergová práca mala silný vplyv na spôsoby odmeňovania, a súbory mzdových a iných požitkov ponúkaných organizáciami. V zrastajúcej miere sa prejavuje trend smerujúci k poskytovaniu voliteľných odmien, ktoré si ľudia môžu vybrať z rady možností. V podstate si môžu vyberať tie prvky, ktoré uznajú za dostatočne motivujúce k svojej práci, tzv. „*capiteria systém*“. Z Herzbergových teórií sa vychádza dodnes, pretože podľa jeho záverov motivácia rozhodne vychádza od

jednotlivcov, nedá sa jednoducho vytvoriť organizáciou na základe nijakého receptu. Herzberg podtrhol aj význam obsahu práce pre motiváciu a jeho poznatky sa stali základom pre tvorenie systémov obohacovania práce.

K teóriám potrieb ako dosiahnuť úspechu patrí:

McCllandova teória potreby úspechu – tiež pomenovaná podľa autora Davida McCllandu (1917 - 1998), ktorý určil tri typy motivačných potrieb, ktoré môžu organizácie poskytovať zamestnancom:

1. Potreba moci – ovplyvňovať iné osoby.
2. Potreba spolupatričnosti – vytvárať a udržiavať dobré vzťahy s inými osobami.
3. Potreba úspechu (potreba výkonu) – pociťovať spokojnosť z úspechu.

Výkon je dôležitým motívom, ktorý je asi vo všetkých funkciách nevyhnutný.

Táto jeho teória poskytuje základ na pochopenie motivácie, nezachytáva však celú zložitosť motivačného procesu. Pomáha vysvetliť procesy, ktorými sa správanie ľudí motivuje.

Z uvedených 3 motívov autor považoval za hlavný motív potrebu úspechu - výkonu. Zistil, že ľudia, ktorí pravidelne uprednostňovali niektorý motív v ich pracovnej činnosti, dosahovali lepšie pracovné výsledky, ako po kvalitatívnej, tak aj po kvantitatívnej stránke.

K ďalším teóriám patria:

Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu:

Teória očakávania (expektačná teória – autor V.H.Vroom)

Táto teória sa opiera o rozhodujúcu rolu dvoch základných faktorov:

Hodnoty (valencie, teda **E**), ktorá vyjadruje individuálne preferencie pre nejaký výsledok, inak povedané ocenenie efektu, ktorý človek prisudzuje dosiahnutiu cieľa a ku ktorému je motivovaný.

Očakávanie (teda **O**), čo je pravdepodobnosť, že určitá činnosť povedie k žiaducemu výsledku. Teóriu očakávania teda môžeme vyjadriť vzťahom : $M = E \times O$, kde **M** je motivačná sila, určená k určitému jednaniu. Na tejto teórii je najpríťažlivejšia skutočnosť, že rozlišuje význam rôznych individuálnych potrieb a motivácií. Vyhýba sa zjednodušeniu a zamedzeniu, a tak sa zdá byť realistickejšia. Je však ťažšie realizovateľná v praxi.

Teórie spravodlivej odmeny (autor J. S. Adams)

Kľúčovou myšlienkou teórie odmeny, alebo inak povedanej teórie rovnováhy vydania a zisku, je sklon ľudí k sociálnemu zrovnávaniu, spojený s tendenciami k rovnováhe. Človek sa porovnáva vo vzťahu k iným ľuďom, čo vkladá do práce (čas, námahu, schopnosti...), a čo za to získava (plat, uznanie...). V prípade, že dôjde k nerovnosti dvoch pracovníkov v prospech daného jedinca, môže to u neho vyvolať motiváciu k lepšiemu výkonu.

Teória zosilnených vnemov (autor Frederic Skinner)

Vychádza z teórie, že ľudské chovanie je naučené. Chovanie jedinca sa stáva komfortné so štandardami danej organizácie a je na ďalej upevňované, kde sa tie reakcie, ktoré sú z hľadiska organizácie neprípustné, ďalej neupevňujú a trestajú sa. Pozitívna motivácia je uprednostňovaná, nežiaduce chovanie je ignorované.

Keď si porovnáme tieto teórie nakoniec dôjdeme k výsledku, že spokojnosť v práci je subjektívny pocit človeka, ktorý je podmienený osobnosťou človeka, jeho skúsenosťami, očakávaniami a sociálnym prostredím. Celková spokojnosť jednotlivca je tvorená čiastkovými spokojnosťami, medzi ktoré patrí aj pracovná spokojnosť, ktorú môžeme chápať, ako emocionálnu odpoveď smerom k rôznym aspektom práce. Je to pozitívny postoj zamestnanca k svojej práci a podmienkam, v ktorých je vykonávaná. Najsilnejší vzťah medzi spokojnosťou a motiváciou je vtedy, keď zamestnanca plne uspokojuje jeho práca. Čím vyššia spokojnosť, tým vyššia motivácia k výkonu.

Motivácia vychádza priamo zo zamestnanca a z jeho potrieb. Každý človek podáva vysoký výkon z rôznych dôvodov. Tieto dôvody môžu byť úplne neracionálne a aj ťažko pochopiteľné. Niektorí pracujú viac, aby mohli dokázať ostatným, že je najlepší. Iný zamestnanec chce byť preradený na lepšie platenú prácu. Ďalší potrebuje mať v tíme takých ľudí, s ktorými si rozumie, iný zas nemá rád, keď mu niečo vyčíta nadriadený a pracuje preto najlepšie, ako vie, aby sa týmto výčitkám vyhol.

1.2.2. VPLYV MOTIVÁCIE NA ĎALŠIE PRACOVNÉ FAKTORY

Hoci by to bolo nanajvýš logické, pracovná spokojnosť nemá na produktivitu obzvlášť výrazný vplyv. Spokojný pracovník, neznamená nutne výkonného pracovníka. Zlepšenie výkonu závisí na mnohých rôznych faktoroch, ako sú napr. spravodlivý systém odmeňovania, rozmanitosť úloh, či možnosť kariérneho postupu. Miera spokojnosti však súvisí predovšetkým

s potrebami a očakávaniami konkrétneho jedinca.

Čo sa týka vzťahu motivácie a výkonu tu platí, že k vysokému výkonu vedie primeraná (teda ani nie príliš nízka a ani nie príliš vysoká) motivácia. Jeden rovnaký podnet pritom môže viesť u jednotlivcov k rozdielnej úrovni motivácie. Opäť to vo veľkej miere záleží na temperamente danej osoby, predovšetkým na jej stabilite. Priama úmera motivácie a výkonu platí skôr u jednoduchých činností (Wagnerová, I., 2008, s. 18).

Prieskumy vzťahu medzi spokojnosťou a prácou, výkonom a motiváciou viedli k vytvoreniu vzorca nazvaného "skóre motivačného potenciálu". Jedná sa vlastne o súčin zmysluplnosti práce, miery autonómie a spätnej väzby k výkonom pracovníka (Tureckiová, M., 2007, s. 31-32).

Podľa Armstrong, M., (2007, s. 229 - 231) možno spokojnosť zamestnancov v práci skúmať pomocou týchto metód:

- štruktúrované dotazníky (univerzálne či špeciálne vytvorené),
- rozhovor (otvorené otázky, voľná diskusia),
- kombinácia dotazníka a rozhovoru (ideálna varianta),
- diskusné skupiny (reprezentatívna vzorka pracovníkov).

Je obvyklé, že keď sa opýtame ľudí, či sú so svojou prácou spokojní, väčšina odpovie kladne. Často je to preto, že sa už so svojou prácou zmierili a nevyhovujú im len niektoré jej aspekty, alebo sa síce aj sťažujú, ale nezmenia na tom nič.

Motivácia a stimulácia zamestnancov patrí k základným nástrojom personálneho manažmentu, ktorého základnou úlohou a cieľom je (Heinová, 2010, s.23):

- ✓ mať správnych ľudí, ktorí vedia a chcú kvalitne a iniciatívne pracovať v prospech organizácie,
- ✓ mať týchto ľudí na správnych miestach,
- ✓ udržať si ich tam.

Je teda prvoradou úlohou manažérov, aby svojim prístupom a správaním motivovali zamestnancov k aktívnemu a tvorivému plneniu pracovných úloh a cieľov organizácie.

Zamestnávateľ by sa mal ku každému zamestnancovi správať ako k profesionálovi a v rámci motivácie sa starať o to, aby každá zadaná úloha bola dotiahnutá do konca. Vždy, keď je to možné, treba zamestnanca oceniť, pochváliť a to aj neformálne, slovne. U zamestnancov treba podporovať profesionálny rast, permanentne sledovať pracovné podmienky a zlepšovať ich. Nezakrývať pracovné konflikty, ani ich nezveličovať, ale ich účelne riešiť.

1.2.3. MOTIVÁCIA AKO PREVENCIA FLUKTUÁCIE

Fluktuáciu, inak nazývanú aj „*turnover*“ zamestnancov, môžeme definovať, ako odchod zamestnancov z organizácie. Vyjadruje sa v percentách, ako pomer skončených pracovných zmlúv k priemernému počtu zamestnancov za jednotku času.

Pohyb pracovnej sily medzi organizáciami je daný ponukou a dopytom pracovnej sily. Personálne oddelenie by malo preto na danú situáciu veľmi pružne reagovať. Odchodom zamestnancov z organizácie firme vznikajú náklady vzťahujúce sa na nábor nových zamestnancov, ich školenie, na adaptáciu. Odchod zo zamestnania sa nazýva fluktuácia a nastáva vo všetkých organizáciách. Žiadna nie je výnimkou (Koubek, J., 2004).

Zatiaľ, čo má mnoho manažérov sklon sa domnievať, že za odchodom zamestnancov stojí lepšia ponuka od konkurenčnej firmy, skutočné dôvody sa skrývajú niekde inde. Väčšinou sa jedná o nedostatok uznania, nezaujímavá pracovná náplň, či nevyhovujúce vedenie (Branham, L., 2009, s. 13).

Fluktuácia môže mať dve formy:

- Dobrovoľná - voľba odchodu zamestnanca je z organizácie iniciovaná ním samotným, zamestnanec odchádza z akéhokoľvek dôvodu.
- Nedobrovoľná - je spôsobená prepúšťaním alebo podobnými konaniami, kde rozhodnutie týkajúce sa odchodu zamestnancov pochádza zo strany spoločnosti a nie od zamestnanca. To môže byť následkom situácií: prepustenie kvôli zníženiu výdavkov, odchod do dôchodku, dlhodobá choroba, sťahovanie sa do zahraničia, smrť a pod. (Nakonečný, M., 1997).

Podľa Heinová, H., (2010, s. 24), aby sme zabránili fluktuácii, vyžaduje sa nasledovné:

- Spoznať motivačnú zložku osobnosti (o čo sa zamestnanec usiluje, aké má záujmy, a pod.),
- Pokúsiť sa zamestnanca zaradiť podľa schopností a postojov (tzn.: či chce a vie robiť to, čo sa od neho očakáva - je schopný a ochotný. Alebo to vie robiť, ale nechce - je schopný, ale neochotný. Ďalší to robiť chce, ale nevie - je neschopný, ale ochotný. V najhoršom prípade nevie robiť to, čo sa od neho očakáva, a ešte k tomu sa mu to robiť nechce - je neschopný a neochotný. Rozlíšenie zamestnancov do týchto skupín pomôže manažérovi pri voľbe štýlu riadenia, hodnotenia, tvorbe plánu osobného rozvoja).

Bohužiaľ máloktorý zamestnanec oznámi pravdivý dôvod svojho odchodu. Nechce totiž riskovať zlé vzťahy s bývalým zamestnávateľom, od ktorého by mohol v budúcnosti potrebovať odporúčanie. A tak namiesto skutočnosti, že mu chýbala v pracovnom procese a pri práci od vedúceho zamestnanca spätná väzba, či dokonca pochvala, radšej použije nič nehovoriacu formulku "*lepšia príležitosť*" (Branham, L., 2009, s. 17).

Dávno predtým, ako sa zamestnanec rozhodne firmu opustiť, vnútorne sa jej odcudzí. Prejavuje sa to znížením pracovnej morálky, nižšou produktivitou práce, či vyššími absenciami. Ak sa nám podarí správne určiť príčiny odcudzenia a zamerať sa na ne tak, aby sa zvýšila motivácia zamestnancov, znížia sa náklady spojené s fluktuáciou (Branham, L., 2009, s. 18-19).

Podľa Branhama, L.,(2009, s. 24-25) neprichádza rozhodnutie odísť z firmy väčšinou cez noc. Isté signály, ako je nedochvilnosť, časté absencie, alebo celkovo negatívne správanie, možno vypozerovať už týždne, mesiace, či dokonca roky predtým. Celý proces odcudzenia však zvyčajne odštartuje jedna jediná prelomová udalosť (tzv. posledná kvapka), ktorá donúti zamestnanca prehodnotiť svoj postoj k firme. Môže sa jednať napr. o nasledujúce situácie:

- ✓ Pracovné podmienky nezodpovedajú sľúbenému,
- ✓ Zamestnanec bol vynechaný pri povyšovaní,
- ✓ Stretne sa s diskrimináciou alebo neetickým konaním,
- ✓ Zmení sa osoba manažéra,
- ✓ Firma sa bude predávať,
- ✓ Nedochádza k pravidelnému zvýšeniu platu,
- ✓ Konflikty so spolupracovníkmi alebo vedúcim.

Nezriedka dochádza k situáciám, kedy zamestnanec nechce odísť z firmy, pretože má rád svoju prácu aj svojich kolegov, ale vedúci mu napr. nie je schopný zabezpečiť flexibilnú pracovnú dobu. V tomto prípade môže zasiahnuť bystrý anketár, ktorý s ním vykoná výstupný pohovor a pomôže presvedčiť dotyčného manažéra, aby zmenil názor, príp. môže postúpiť celú záležitosť jeho nadriadeným. Počas výstupných pohovorov by mali preto zaznieť tieto otázky:

- Čo môžeme urobiť pre to, aby ste u nás zostal/a?
- Aké ponaučenie si odnesiete do ďalšieho zamestnania?
- Za akých podmienok by ste uvažoval/a o návrate k nám?

Posledná z uvedených otázok má pochopiteľne význam len pre spoločnosti, ktoré neodmietajú znovu prijať bývalých zamestnancov a to nie sú zďaleka všetky. Pritom zamestnanec, ktorý si

myslel, že inde je "tráva zelenšia", ale presvedčil sa o opaku, môže byť pre morálku spolupracovníkov veľkým prínosom (Branham, L., 2009, s. 233-234).

Odchod zamestnanca je pre organizáciu po finančnej stránke jednou z najnáročnejších situácií. Je totiž nutné investovať do inzercie, výberu nového zamestnanca a tiež do jeho adaptačného procesu. Fluktuácia so sebou však nesie aj ďalšie, na prvý pohľad skryté výdavky a síce dočasne neobsadené miesto, prerušenie vzťahu so zákazníkmi, narušenie morálky ostatných a pod. Okrem toho patrí prijímanie a zaškoľovanie nových zamestnancov medzi manažérmi k najmenej obľúbeným činnostiam.

Určitá miera fluktuácie zamestnancov je v každom podniku nevyhnutná a prináša aj ďalšie negatívne javy, ako napr.:

- strata zaškolených zamestnancov,
- narušenie plynulého chodu práce, problémy v organizácii,
- zníženie produktivity práce, vyšší výskyt chýb,
- zvýšené náklady na nábor, prijímanie a prípravy nových pracovníkov.

Na druhej strane prináša fluktuácia aj pozitívne javy, ako napr.

- príriv nových skúseností,
- redukcia neefektívnych pracovníkov,
- vytvorenie konkurencie medzi zamestnancami.

Zabrániť fluktuácii sa dá správne nastaveným systémom benefitov.

Fluktuáciu môžeme definovať aj ako zámerný odchod pracovníka z organizácie, alebo, ako mobilitu pracovníkov so zámenou pracovného miesta.

S fluktuáciou teda úzko súvisí aj spomínaná mobilita zamestnancov.

Mobilita je premiestňovanie pracovníkov a je to nepretržitý proces kvalitatívneho, kvantitatívneho, časového a priestorového súladu medzi pracovníkom a pracovným miestom. Jej cieľom je premiestňovanie pracovníkov a zabezpečenie ich optimálneho výkonu pri stále sa meniacich podmienkach v organizácii (mení sa technológia, konkurencia, požiadavky na pracovníka, a pod.) a v konečnom dôsledku ide o zabezpečenie produktivity. Ide o personálnu činnosť, ktorou sa organizácia snaží o praktickú realizáciu personálnej práce. Zmyslom tejto aktivity je „*dať správneho človeka na správne miesto*“, optimálne využiť jeho pracovný potenciál, formovať tímy a rešpektovať pritom potrebu kvalifikačného a sociálneho rozvoja jedinca a profil pracovného miesta.

Existuje vzťah medzi fluktuáciou a mobilitou a to taký, že keď napr. z firmy chce odísť dobrý, vzdelaný zamestnanec kvôli tomu, že je nespokojný so svojim zaradením, či využitím svojich schopností a odmeňovaním a firma o neho nechce prísť, tak manažment má možnosť využiť mobilitu vo firme a ponúknuť mu lepšie pracovné miesto s výhodnejším ohodnotením. Tým nepríde o kvalifikovaného pracovníka. Správny systém benefitov môže prispieť k obmedzeniu fluktuácie.

1.2.4. MOTIVAČNÉ PROGRAMY A ODMEŇOVANIE

Motivačný program organizácie je určitý ucelený súbor konkrétnych opatrení, ktorého cieľom je ovplyvniť pracovné chovanie zamestnancov a vytvoriť pozitívne postoje k organizácii. Ide hlavne o posilnenie záujmov pracovníka so záujmami organizácie, formovanie záujmu pracovníka o rozvoj vlastných schopností, vedomostí a zručností a ich aktívne využitie v pracovnom procese. Vo väčšine prípadov ho vypracuje manažér.

Najčastejšie sa stretávame s členením motivačných programov do dvoch základných skupín:

1. Individuálne motivačné programy - sú určené konkrétnemu pracovníkovi.
2. Skupinové motivačné programy - podnikové motivačné programy, ktoré sa vypracovávajú pre celé pracovné skupiny, resp. celý podnik.

Podľa Čihovská, V., et al. (2007, s. 7) motivačné programy sa najčastejšie využívajú v týchto situáciách:

- a) ako súčasť adaptačných programov v prípade, že ide o inovačné zásahy alebo zmeny v pracovnom procese,
- b) ako súčasť stabilizačných personálnych programov v podniku,
- c) ako súčasť programov personálneho zoštíhľovania podniku, keď ide o zvyšovanie produktivity práce pri súčasnom minimalizovaní nákladov,
- d) ako demotivačné programy, zamerané na postupnú elimináciu aspirácií a ambícií pracovníka alebo pracovnej skupiny.

Pre zamestnanca je najväčšou motiváciou odmena za vykonanú prácu. Odmeňovanie je jednou zo základných personálnych činností realizovaných v systéme odmeňovania. Tento systém v sebe zahŕňa schopnosť vytvoriť u zamestnanca vôľu a záujem dosahovať požadovaný

pracovný výkon. Peniaze sú síce hlavným motivačným faktorom, ale spoločnosti by mali dbať aj iné motivátory/benefity, ktoré majú vo svojej ponuke, pretože aj tie majú obrovský vplyv na zamestnancov.

Systém odmeňovania by mal v praxi podporovať motiváciu zamestnancov, pričom to podľa Čihovská, V., et al. (2007, s. 103 - 104) znamená, že by mal:

- ✓ byť porovnateľný s odmeňovaním v iných podnikoch,
- ✓ zohľadňovať úsilie s prínos zamestnancov,
- ✓ umožniť získanie dodatočného počtu nových zamestnancov,
- ✓ podporovať ich pracovnú angažovanosť v súlade s ich najlepšimi schopnosťami a ich nepretržité zdokonaľovanie a kvalifikáciu.

Kachaňáková, A., (2003, s. 104) všeobecné obmeňovanie štrukturuje do troch hlavných kategórií:

1. Odmeňovanie peňažné – priame
 - základná peňažná odmena – plat,
 - doplnky k základnej peňažnej odmene - odmeny, prémie.
2. Odmeňovanie peňažné – nepriame:
 - vstup zamestnancov do kapitálu podniku,
 - sporenie zamestnancov,
 - finančné čiastky vyplácané v krízových situáciách zamestnancom,
 - rôzne formy poistenia,
 - pôžičky,
 - iné, napr. úhrada telefónnych výdavkov, príplatky na stravovanie a pod.
3. Odmeňovanie nepeňažné:
 - materiálne hodnoty – služobný byt, auto, mobilný telefón a pod.,
 - sociálne výhody a služby – doplnková dovolenka na zotavovanie, rekreačné zariadenia, posilňovňa a pod.,

Osobitnú kategóriu tvoria tzv. vnútorné odmeny. Nemajú hmotnú povahu, a súvisia so spokojnosťou zamestnanca s vykonanou prácou, s jeho seberealizáciou, spoločenským postavením, akceptovaním spolupracovníkov a pod..

Do skupiny nepeňažného odmeňovania zaraďujeme aj tieto podnikové benefity:

- kurzy a školenia,
- flexibilný pracovný čas,

- teambuildingové aktivity,
- starostlivosť o zdravie.

Súčasťou manažmentu pracovného procesu je pracovná motivácia, ktorá sa v pracovnom procese prejaví ako určitá „energická“ stránka správania sa a vedie k aktivizácii, zmene pracovnej činnosti. Ak jednotlivé faktory nie sú dostatočne zabezpečené, nie je efektívny výkon. Od manažmentu sa vyžaduje, aby vytvorili potrebné podmienky.

Pri stručnom zhrnutí, prečo je motivácia zamestnancov taká dôležitá a čo nám môže priniesť, skonštatujeme nasledujúce charakteristické znaky:

- ✓ prináša väčší zápal pre prácu,
- ✓ zvyšuje loajalitu k organizácii,
- ✓ vedie k lepším výsledkom,
- ✓ zvyšuje produktivitu práce,
- ✓ znižuje riziko vyhorenia a frustrácie,
- ✓ zlepšuje pracovnú dochádzku,
- ✓ zvyšuje spokojnosť s prácou,
- ✓ účinne predchádza fluktuácii,
- ✓ zvyšuje spokojnosť zákazníkov,
- ✓ vytvára pozitívnejšiu firemnú kultúru a pracovné prostredie.

Na základe vyššie uvedených faktov môžeme skonštatovať, že existuje priama paralela medzi motiváciou a odmeňovaním zamestnancov. Platí, že hlavným motivačným prostriedkom sú peniaze v podobe mzdy a k vedľajším motivačným prostriedkom patria ostatné benefity spoločnosti. Celý tento komplex má svoj osobitý vplyv na udržanie zamestnanca a na jeho spokojnosť, ktorá sa odrazí v jeho ďalšom vnímaní spoločnosti a k jeho loajalite voči nej. Hodnotiť optimálne nastavenie motivácie a k tomu vedúcich benefitov je na každej spoločnosti, ktorá musí brať do úvahy svoje postavenie na trhu a svojím motivačným a odmeňovacím systémom by mala byť konkurencieschopná v porovnaní s ostatnými spoločnosťami. V každom prípade by benefity mali byť nastavené tak, aby odpovedali potrebám zamestnancov, tzv. mali by to byť také benefity, ktoré zamestnanci skutočne využívajú, a ktoré subjektívne hodnotia ako prínosné a dôležité. Ďalej by ich objem mal byť rovnaký, alebo vyšší než je ponuka konkurenčných firiem a zároveň by mal byť braný ohľad na to, aby boli benefity výhodné i pre zamestnávateľa tak, aby boli daňovo uznateľné, a čo najmenej nákladné apod.

1.2.5. NÁSTROJE MOTIVÁCIE

Keď už vieme, že je potrebné podriadených motivovať, môžeme si zvoliť aj nástroje motivácie a zistiť, ako je to možné vykonať. Samotné motivovanie má veľký význam ako pre zamestnanca, tak aj pre manažment. Ak zamestnávateľ správne motivuje svojho zamestnanca, motivácia je pozitívna pre obe strany.

Podľa Urban, J., (2012, s. 69-75) je podstatou motivácie tzv. "*niečo za niečo*", čo v praxi znamená, že za každou náročnejšou úlohou a podľa výsledkov splnenia, by mala nasledovať buď nejaká forma odmeny, alebo za nesplnenie úlohy hrozba sankcie. Odmenou pritom zďaleka nemusia byť len peniaze, ale napr. aj zaujímavá úloha či povýšenie. Ďalej tvrdí, že odmena, ktorá nasleduje bezprostredne po výkone, býva najúčinnějšía. Prispieva totiž k tomu, aby sa zamestnanec v budúcnosti zachoval podobne. Ak nemá vedúci pracovník možnosť zabezpečiť finančnú odmenu, môže svojim spolupracovníkom vysloviť pochvalu, či osobné uznanie, to ho predsa nič nestojí.

Bělohávek, F., (2012, s. 21) sa domnieva, že zatiaľ, čo pochvalu najlepšie podporí určitá forma odmeny, kritiku je dobré spojiť s určitým postihom (napr. zníženie prémie, preradenie na iné pracovisko, upomienka a pod.). Vždy je však nutné reagovať len na konkrétne výsledky práce, či správanie. Motivujúce môže byť pre pracovníkov aj zadávanie takých úloh, pri ktorých môžu rozvíjať svoje schopnosti. Nemala by však chýbať ani kvalitná spätná väzba.

Podľa Adair, J., (2004, s.164-165) spoločnosti najčastejšie využívajú na motiváciu zamestnancov peniaze, čo je síce jednoduché, ale hrozí nebezpečenstvo, že prémie či bonusy začnú pracovníci časom považovať za samozrejmosť. Zaujímavejšou alternatívou môžu byť kupóny, tovar podľa vlastného výberu z katalógu, či pekná dovolenka.

Tajomstvom motivácie je rokovať s každým jednotlivcom, ako s osobnosťou - každého totiž motivuje niečo iné. Všetci členovia tímu si ale zaslúžia pochvalu a to aj za úplne rutinné činnosti. Úplne postačí raz za čas.

Uznanie býva často silnejším motivátorom, ako peniaze. Bohužiaľ, rovnako ako oni, môžu častým a neuvážaným používaním strácať na hodnote (Adair, J., 2004, st. 171 - 176).

Niermeyer, R., a Seyffert, M., (2005, s. 85) opisujú systém motivujúcich odmien nasledovne:

- ✓ fixný plat - poskytuje zamestnancom materiálne zabezpečenie na ich existenciu,
- ✓ životné či dôchodkové poistenie - prináša pocit istoty pre prípad krízových situácií v rodinách zamestnancov,

- ✓ krátkodobé bonusy - ocenenie prínosu zamestnanca pri plnení cieľov organizácie,
- ✓ dlhodobé bonusy - poďakovanie zamestnancom za ich podiel na dlhodobom úspechu organizácie,
- ✓ služobné auto - praktická pomoc pre zamestnancov, ktorí často cestujú mimo podnik,
- ✓ mimoriadne výdavky - jedná sa napr. o možnosť využívať služobný mobil, úhradu rozvojových seminárov, či používanie pracovných odevov.

Šupplerová, M., (2005, s.78-79) uvádza medzi skutočné motívy:

- ✓ peniaze - sú vyznaným motívom, a ak má organizácia jedinca silne orientovaného na financie a má tieto financie k dispozícii, potom sú títo zamestnanci schopní urobiť čokoľvek,
- ✓ osobné postavenie - potreba viesť ľudí, rozhodovať, riadiť, prestíž a pocit určitej pýchy z dosiahnutého postavenia,
- ✓ pracovné výsledky, výkon - sú dôležitou motiváciou z hľadiska organizácie. Ľudia, ktorí majú svoju prácu radi a snažia sa v nej vyniknúť, sú hnacím motorom organizácie,
- ✓ priateľstvo - pre ľudí je najdôležitejšia atmosféra na pracovisku. Oveľa viac, ako pracovné výsledky, alebo peniaze, im záleží na priateľských vzťahoch,
- ✓ istotu - ľudia zameraní na istotu netúžia po neočakávanom zisku, ani po vysokom postavení, radšej sa uspokojia s málom, ale musia mať istotu,
- ✓ odbornosť - je rozhodujúcim motívom tých, ktorí preferujú svoj profesionálny rozvoj,
- ✓ samostatnosť - sem je možné zaradiť ľudí, ktorí nad sebou len ťažko znášajú nadriadeného, chcú o všetkom rozhodovať sami a urobiť všetko po svojom,
- ✓ tvorivosť alebo kreativita - je potreba vytvárať stále niečo nové. Taký človek má rád prácu, pri ktorej môže vymýšľať a aplikovať nové veci,
- ✓ pracovné výsledky, výkon - sú dôležitou motiváciou z hľadiska organizácie. Ľudia, ktorí majú svoju prácu radi, sa v nej snažia vyniknúť a sú hnacím motorom organizácie.

Keďže zo spomínaných autorov má každý svojský názor na nástroje motivácie, je to ťažko porovnateľné, čo je pre tú ktorú firmu zaujímavé.

Práca je základnou činnosťou v živote každého človeka. Má priamy podiel na vzniku, formovaní a rozvoji ľudskej spoločnosti, ako aj na vývoji a rozvoji človeka

Objektívne faktory podmieňujúce výkon a chybovosť pracovníkov je možné rozdeliť:

- a) podmienky ekonomické a organizačné, ktoré sú objektívne určené ekonomickým stavom spoločnosti, napr. systém pracovným miest, pracovné perspektívy, úroveň sociálnej politiky a pod.,
- b) podmienky fyzické a technické, ktoré sú objektívne určené dosiahnutým stupňom technického rozvoja spoločnosti, premietajúce sa do fyzikálnych charakteristík pracoviska,
- c) podmienky sociálne, objektívne určené formálnou makro a mikro štruktúrou, a premietajúce sa do medziľudských vzťahov na pracovisku, systému štýlu riadenia, metód vedenia ľudí v pracovných skupinách a pod.

Druhú skupinu- subjektívne faktory, tvoria predovšetkým:

- a) individuálne predpoklady pracovníka, ktoré spravidla vyjadruje jeho pracovná spôsobilosť a kvalifikácia,
- b) spôsob prijímania podnetov, ktoré na pracovníka pôsobia pri výkone pracovnej činnosti v pracovnom prostredí,
- c) spôsob reagovania pracovníka na pôsobiace podnety,
- d) úroveň, rozsah a členitosť poznávacích procesov pracovníka a tiež zložité, nie vždy celkom reálne vedomé prežívanie poznávania,
- e) postoje k pracovnej činnosti a hodnotový systém osobnosti daného pracovníka.

Firma môže ovplyvniť objektívne faktory na rozdiel od subjektívnych, ktoré nie je možné zo strany firmy ovplyvniť.

1.2.6. ANGAŽOVANOSŤ A ODDANOSŤ ZAMESTNANCOV

Angažovanosť je v súčasnosti moderný termín, nie každý ale vie, o čo v skutočnosti ide. Mnoho ľudí ho dokonca považuje za synonymum oddanosti, čo ale nie je úplne presné. Zamestnanec je angažovaný vtedy, keď pozná svoju rolu v tíme, vie, čo sa od neho očakáva, pozná ciele a úlohy nadriadeného.

- Angažovanosť znamená, že ľudia cítia pre svoju prácu zaujatie až vzrušenie a sú ochotní dobrovoľne pracovať viac.
- Oddanosť predstavuje identifikáciu pracovníka s cieľmi a hodnotami organizácie.

Platí, že aj keď sú ľudia motivovaní, nemusia byť súčasne angažovaní a oddaní. Možno skrátka sledujú viac vlastné ciele, než ciele organizácie. Alebo sa vo svojej práci angažujú, ale pritom nie sú na jednej vlne s organizáciou.

Angažovanosť ovplyvňujú nasledujúce faktory:

- vnútorná motivácia,
- pracovné prostredie,
- kvalita a štýl vedenia,
- príležitosti k osobnému rastu.

Z prieskumu, ktorý realizoval „*Inštitút pro interní komunikaci*“ vyplynulo, že vo firmách je iba 7 % vysoko angažovaných ľudí, 20 % štandardne angažovaných a až 73 % ľudí nie je vôbec angažovaných.

Angažovanosť má dva charakteristické rysy:

- ✓ **Vnútorňý rys** - angažovaný zamestnanec vidí zmysel svojej pracovnej činnosti nie len vo výslednej odmene, ale naplňa ho predovšetkým samotná činnosť, zmysel mu dáva dôležitosť, dobrý pocit a možnosť seberealizácie.
- ✓ **Trvalejší rys** - angažovanosť je vyvolaná vnútorným naplnením z práce, nemá na ňu veľký vplyv ani pokles spokojnosti, zvýšenie nárokov, zhoršenie pracovných podmienok a pod.

Podľa Armstrong, M., (2009, s. 121 - 128) ľudia pracujú z rôznych dôvodov, majú teda "*rozmanité faktory angažovanosti*". To je potrebné brať do úvahy, inak nie je možné dosiahnuť vysoký výkon žiadnym mechanizmom. Ak sú pracovníci zosúladení s organizáciou, znamená to, že sú na ňu hrdí a chcú v nej naďalej zotrvať. Snažia sa preto svojimi silami prispieť k jej úspechu. Oddanosť k organizácii ovplyvňujú tieto faktory:

- strategická úroveň,
- funkcionálna úroveň,
- úroveň pracoviska.

Sú aj taký zamestnanci, ktorí sú oddaní zamestnávateľovi, aj keď ich produktivita je nižšia, ako u karieristov. Najlepší spôsob, ako zvýšiť oddanosť zamestnancov je participácia pracovníkov na rozhodovaní.

1.3. DEMOTIVÁCIA

Opakom motivácie je demotivácia. Vzniká v prípade, keď zamestnanec nemá uspokojené svoje „*potreby*“, je demotivovaný, čo znamená, že trpí stratou záujmu na úspešnom chode a podiele firmy. Dôležitá je spätná väzba zamestnanca s manažmentom. Autori popisujú demotiváciu rôznymi spôsobmi.

Branham, L. (2009, s. 56 -166) medzi najčastejšie demotivátory zaraďuje nasledovné:

- ✓ nesúlady medzi pracovným miestom a zamestnancom,
- ✓ chýbajúca spätná väzba a nedostatočný koučing,
- ✓ nedôvera v schopnosti pracovníka spojená s nadmernou kontrolou,
- ✓ preferencie niektorých zamestnancov zo strany manažéra,
- ✓ neobsadenie pozícií z vnútorných zdrojov,
- ✓ obmedzené príležitosti povyšovania a kariérneho rastu,
- ✓ neochota manažérov schváliť presun podriadeného na iné oddelenie,
- ✓ málo vyčlenených prostriedkov na školenia,
- ✓ neriešený stres a prepracovanosť.

Podľa Schuster, K., (2010, s. 91-93) si manažéri mnohokrát vôbec neuvedomujú, že svojich podriadených demotivujú napr. tým, že sa zameriavajú výlučne na vecnú stránku pracovnej činnosti, miesto toho, aby za každou úlohou videli konkrétneho človeka. Lenže pracovník, ktorý sa cíti ako príjemca rozkazov a je možno poslušný, nemusí byť rozhodne motivovaný.

Demotivačné faktory sú samozrejme vnímané veľmi subjektívne, preto je potrebné vyvinúť trochu úsilia a zistiť, čo frustruje konkrétneho jednotlivca (Clegg, B., 2005, s. 25). Medzi demotivátory, ktoré pôsobia negatívne na väčšinu zamestnancov patrí prebujnená byrokracia, alebo tajnosti ohľadom personálnych záležitostí vo firme (Clegg, B., 2005, s. 93 - 97).

K ďalším demotivátorom môžu časom patriť benefity, ktoré sa na začiatku zdali ako lákavé, ale postupom času stratili svoj lesk a sú len príťažou. V dnešnej dobe je napr. dosť sporný benefit mobilný telefón, notebook alebo služobný automobil, pretože tým sa daný zamestnanec zaviazal, že bude nepretržite podávať informácie a bude nepretržite k dispozícii spoločnosti po pracovnej dobe a to aj v nočných hodinách. Tým pádom odsúva svoj súkromný život na druhú koľaj. V tomto prípade je vhodné zvoliť odpovedajúci satisfaktor, pretože po nejakom čase zamestnanca spoločnosť nadobro stratí. Systém motivátorov je potreba neustále prepracovávať a prispôbovať daným pracovníkom na mieru, inak sa z nich časom stanú demotivátory.

Dalo by sa povedať, že demotivácia, je spätná väzba zamestnanca na zamestnávateľa, ktorá sa vzťahuje k správaniu, nie k osobnosti človeka. Najčastejšia demotivácia pre zamestnanca je nespravodlivá kritika.

V ďalšej kapitole sa budeme venovať manažmentu, ako celku, manažérovi a jeho kompetenciám.

2. MANAŽMENT

Riadenie podnikov je náročná práca. Teória, ktorá sa zaoberá otázkami riadenia podnikov sa nazýva manažment. Zahŕňa to vlastné riadenie, vedenie a celkovú starostlivosť o podnik. Je to teória a vedná disciplína, ktorá patrí medzi spoločenské vedy. Autori sa radi venujú tejto problematike, nakoľko je v dnešnej dobe veľmi aktuálnou témou.

Manažment sa začal formovať s rozvojom kapitalizmu. Postupne, s rastúcimi úlohami manažmentu, vznikla potreba vytvoriť všeobecný princíp systémov, metód, techník a postupov riadenia, ktoré by viedli k úspechu. Prvé princípy, postupy, metódy a pravidlá riadenia boli definované v USA, lebo práve tam sa kapitalizmus vyvíjal veľmi prudko. Riadenie podnikov predchádzalo čoraz väčšmi z rúk majiteľov, do rúk riadiacich pracovníkov, t. j. manažérov. V povojnovom období k teoretickému rozpoznaní manažmentu výrazne prispeli európske, ale najmä japonské firmy. Napriek určitým národnostným zvláštnostiam, manažment západoeurópskych krajín využíva rovnaké alebo podobné princípy, metódy a techniky, ako americký, a preto sa zvykne používať aj pojem euro americký manažment (Pinková, D., et al., 2003, s. 7.)

Podľa Šimo, D., Mura, L., (2015, s.17) manažment je ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt, cieľavedome pôsobí na riadený objekt, s cieľom dosiahnuť čo najvyššiu hodnotu pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov. Pojem manažment je frekventovaný v podnikateľskom prostredí, ale aj vo verejnom sektore (školsťvo, zdravotníctvo, kultúra a iné spoločenské aktivity). Pojem manažment – čiže riadenie (z angl. „to manage“), ešte uvádza vysvetlenie riadiť, spravovať a manipulovať. Pojem manažment sa v slovenských podmienkach začal používať v odbornej i laickej verejnosti najmä od začiatku 90. rokov 20. storočia.

2.1. ZÁKLADNÉ POJMY MANAŽMENTU

V tejto kapitole si priblížime výklady základných pojmov manažmentu podľa vybraných autorov. Rôzni autori vysvetľujú tento aktuálny výraz rozličnými, ale podobnými spôsobmi.

Manažment - termín prebratý z angličtiny, zvyčajne sa neprekladá; anglické sloveso "to manage" má mnoho významov, napr. riadiť, zvládať, spravovať a pod. U nás sa často stotožňuje s pojmom riadenia, príp. podnikového riadenia, čo však nie je správne (Tureckiová, M., 2010, s. 20-21).

Podľa Šimo, D., Mura, L., (2015, s. 17-22), manažment je ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt s cieľom dosiahnuť, čo najvyššiu hodnotu pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov.

Manažment je ekonomický termín a je to proces vedenia a smerovania celej organizácie alebo jej časti, zriedkavo aj celej ekonomiky prostredníctvom nasadenia a manipulácie zdrojov (ľudských, materiálnych, intelektuálnych alebo nehmateľných). Môžeme ho zohľadniť z funkcionálneho hľadiska, ako činnosť pravidelného merania množstva a úpravy pôvodného plánu, a ako činnosti vykonané za účelom dosiahnutia cieľa. Definície rozličných ekonómov sa rozlišujú.

Pojem manažment (pôvodne písané management z anglického jazyka) v preklade do slovenského jazyka znamená riadenie. V Českej republike sa používa „management“, ale aj „řízení“. V odbornej praxi sa viac používa slovo „manažment“.

Spoločnými znakmi viacerých charakteristík sú tieto prvky:

- Ľudia - alebo ich aktivity.
- Funkcie – riadenia a ich ciele.
- Zdroje – a ich podnikavosť.

Manažment je riadenie činnosti podniku v záujme dosiahnutia stanovených cieľov. Používa sa v dvoch podobách:

- ✓ proces riadenia podniku,
- ✓ riadiaci aparát podniku.

Podľa Barták, J., (2008) manažment často preceňuje význam "tvrdých faktorov" ako sú konanie, projektové riadenie, plánovanie, odmeňovací systém a pod., a "mäkkých faktorov", kde zaraďuje firemnú filozofiu, ideológie, vízie, etický kódex, štýl firemného života. Manažment si pritom neuvedomuje potrebu komplexného pohľadu na systém podnikového riadenia. Veľmi úzko je s manažmentom prepojený **znalostný manažment**. Je to pojem, ktorý sa v súčasnosti hojne používa a je považovaný za samozrejmý, avšak väčšinou nie je bližšie definovaný a zostáva hmlistý. Autor uvádza, že znalostný manažment spočíva v podstate, že správni ľudia majú správne znalosti na správnom mieste a v správnom čase. Je to veľmi ťažká

úloha. Zabezpečiť adekvátne vedomosti správnym ľuďom v správnej dobe, vyžaduje systematický a uvedomelý prístup a dôsledné plánovanie. (Barták, J., 2008).

Znalostný manažment sa opiera o znalosť stratégie firmy, procesné riadenie s dôslednou orientáciou na zákazníka, s priemetom do výkonnosti a úspešnosti firmy. Ide o zhodnocovanie ľudského kapitálu, pričom platí **REVANSOVO pravidlo**, že miera poznatkov organizácie musí byť väčšia, ako miera zmien v jej okolí. Pravidlo vyjadruje nevyhnutnosť predstihu miery poznatkov organizácie, pred mierou zmien v externom prostredí, ak chce organizácia v budúcnosti obstať v meniacich sa podmienkach. Iba proaktívny prístup k zmenám, vyjadrený predstihom získavaných vedomostí voči tlaku externého prostredia, môže organizácii zabezpečiť prežitie, prípadne úspešný rozvoj. Predpokladá, ale zároveň využíva a rozvíja schopnosti ľudí k exploatacii znalostí a skúseností, rozvíjanie nových znalostí a skúseností, prehlbovanie potenciálu pracovníkov a jeho využívanie vo výkonových a kvalitatívnych charakteristikách. To zvyšuje hodnotu finálneho produktu pre zákazníka. (Barták, J., 2006).

S pojmom manažment veľmi úzko súvisia pojmy leader a leadership.

Leader- je vedúca osobnosť, ťahúň (Slovník cudzích slov, 1993, s. 139). Správny leader vie, aké má dotyčný pracovník znalosti a pre jeho motiváciu využíva efektívnu kombináciu hmotných aj nehmotných zložiek stimulácie (Dytrt, Z., Stříteský, M., 2009, s. 112-113).

Leader vytvára vzťahy, ktoré sú v súzvuku s požiadavkami firmy. Sú to vzťahy, v ktorých je leader synchronizovaný s ľuďmi okolo seba. Je dokázané, že správanie sa leadra do veľkej miery ovplyvňuje celkové správanie sa zamestnancov vo firme a koniec koncov aj jej úspech či neúspech. Preto by malo byť prvoradou úlohou leadra zlepšovanie jeho emocionálnej inteligencie. Keď je u leadra dobré chovanie, jednanie, súlad slov a činov, tak aj ľudia okolo neho vidia všetko v pozitívnejšom svetle. Byť leadrom (vodcom) sa nedá vždy naučiť. Presne preto, nie je táto pozícia pre každého, ale len pre tých, ktorí rozumejú tomu, že byť leadrom neznamená dávať rozkazy, ale byť príkladom a vedieť viesť.

Leadership – vodcovstvo. Tento pojem označuje typy osobností, ktoré disponujú prirodzenou autoritou, dokážu inšpirovať ľudí a spoločne s nimi naplňať vízie organizácie (Tureckiová, M., 2007, s. 74).

Najmarkantnejšie rozdiely medzi manažérmi a leadermi je v ich zmýšľaní, ktoré ovplyvňuje aj ich konanie. Zatiaľ, čo sa manažér správa ako šéf, ktorý svoju moc využíva na ovládanie ostatných a zadávanie príkazov, leader ľudí okolo seba vedie, inšpiruje a pomáha im zlepšovať sa. Leadri sa spoliehajú na dôveru, ktorú si k nim vybudovali členovia tímov, ktoré

vedú. Túto dôveru vyžívajú ako silný nástroj, ktorý im pomáha ostatných motivovať a udržiavať vysokú produktivitu svojho tímu. **Skutočný leader dokáže kompletne zmeniť atmosféru v akejkolvek skupine ľudí**, a preto sa dá rozoznať, ktoré pracovné tímy majú svojich lídrov, a ktoré iba manažérov.

2.2. MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Procesu riadenia ľudských zdrojov sa v súčasnej dobe nevenuje patričná pozornosť. Vo väčšine podnikov je motivácia podceňovaná a vnímaná ako niečo, čo funguje len po teoretickej stránke a jej zavádzanie do praxe je zbytočné.

Riadenie ľudských zdrojov „*Human Resources Management*“ (ďalej HRM), označované tak isto ako personalistika, zahŕňa všetky procesy riadenia a rozvoja ľudských zdrojov.

Personalistika a HRM je oblasť procesov v organizácii, ktorá sa zaoberá s HRM. Zahŕňa komplexnú personálnu prácu, teda celý rad postupov a rôznych metód riadenia pre HRM, ako prácu s ľuďmi v organizácii a to od získavania pracovníkov, uzavretie pracovnej zmluvy, osobný rozvoj, až po vyplácanie miezd. Z praktického hľadiska nie je medzi nimi zásadný rozdiel. Jedná sa skôr o teoretické koncepcie personálnej práce a jej miesta v organizácii - od jednoduchej správy pracovníkov až po aktívnu prácu s ľudským kapitálom.

HRM sa neobmedzuje iba na personálneho riaditeľa a ďalších zamestnancov personálneho útvaru, ale prakticky sa týka všetkých manažérov a vedúcich pracovníkov v organizácii. Personalistika má úzku nadväznosť s manažmentom organizácie.

Barták, J., (2010) poukazuje na oblasť premeny personalistiky v globálnej a informačnej spoločnosti, na teoretické základy i praktické postupy, na samotnú personalistiku a jej podnikateľské funkcie, personálny manažment a firemnú kultúru. Jedna z možností, ako uchopiť chápanie sveta, je odstúpiť od zastaraných paradigiem. Poukazuje, ako tie menej šťastné prístupy k ľuďom, aj k vedeniu organizačných celkov zmeniť k lepšiemu.

HRM je činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí a splnení cieľov zamestnancov i podniku. K jeho základným úlohám patrí zabezpečenie tzv. pozitívneho správania zamestnancov. Je to vhodné správanie zamestnancov, ktoré pramení z ich spokojnosti a vedie k uskutočneniu stratégie podniku. Takéto efektívne fungovanie zamestnancov predpokladá nie len ich systematické vzdelávanie, ale aj cieleňé využívanie ich pracovných

schopností prostredníctvom adekvátnych motivačných nástrojov. Motivácia prispieva nielen k pracovnej produktivite, ale aj vytvára určitú odolnosť voči rôznym prekážkam, umožňuje prekonávať nepriaznivé pracovné podmienky. Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov. K tomu sa pripája v podstate Kachaňáková, A., (2003, s. 10 - 11), ktorá definuje manažment HRM, ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku, ako celku. Predstavuje strategický a premyslený, logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku. Toto chápanie je blízke napr. autorom:

- ✓ Podľa Hotár, V., Paška, P., Perhács, J. a kol. (2000, s. 228) pod pojmom HRM môžeme chápať *„nevyhnutné základné zdroje, ako predpoklad fungovania akejkoľvek organizácie. Tie zabezpečujú koordinované pôsobenie, zhromažďovanie a využívanie ďalších zdrojov: materiálnych a finančných. Dôležitou úlohou je ich efektívne riadenie a skvalitňovanie (predovšetkým vzdelávaním) v každom podnikovom manažmente“*.

Z toho vyplýva, že pojem pracovná sila v pojmovom chápaní vyjadruje odlišný slovný zmysel vo vzťahu k pojmu ľudské zdroje.

Zmyslom HRM je dosahovať ciele organizácie prostredníctvom jej ľudských zdrojov (Urban, J., 2014, s. 13).

V podnikovej praxi prežíva ilúzia, že základom úspešnosti HRM je vybaviť zamestnanca znalosťami a zručnosťami, ktoré zodpovedajú kľúčovým kompetenciám požadovaným na danom pracovnom mieste. Skutočnosťou je, že ani táto minimalistická požiadavka nebýva naplnená, pretože firmy často pri obsadzovaní nového, či prázdnych miest, nevychádzajú z dôkladného personálneho auditu, umožňujúceho precizovať popis a charakteristiku pracovného miesta, teda pri špecifikácii požadovaných kľúčových spôsobilostí kandidátov *"vaří z vody"*. (Barták, J., 2015).

Firmy by sa nemali uspokojovať tým, čo im poskytujú pracovníci, ako výpis svojich dosiahnutých znalostí, zručností. Firmy môžu ovplyvňovať objektívne faktory u zamestnancov a tie ďalej rozvíjať a posilňovať. Bohužiaľ subjektívne nie.

Podľa Doktorov, A., et al. (2012, s. 18) HRM predstavuje *„najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá sa vo vyspelom zahraničí začala formovať v priebehu 50 a 60 rokov“*. Je založená na strategickom prístupe k personálnej práci. Je zameraná na prítomnosť a budúcnosť, čiže HRM plánuje spolu s výrobou počet zamestnancov na dané pracovné miesto,

pripravuje súčasný plán a tím tvorí aj plán budúci. Medzi markantné odlišnosti od doterajších personálnych systémov patria:

- 2.3. personálna práca už nie je vecou personalistu,
- 2.4. úzke prepojenie personálnej práce a úloh organizácie,
- 2.5. nové postavenie personálneho útvaru a jeho nový význam,
- 2.6. orientácia na ľudské zdroje.

Manažment organizácie, čiže riadenie organizácie – zabezpečuje nastavenie celého systému riadenia organizácie a celej organizačnej štruktúry. Je to oblasť, v ktorej sa využívajú metódy strategického riadenia a metódy z oblasti kvality. Je to vedná disciplína, ktorá patrí medzi spoločenské vedy. Je to súbor poznatkov, ktoré vychádzajú z poznatkov ostatných vied. Manažment môžeme chápať v 2 významoch:

- proces riadenia,
- aparát podniku, ako manažéri podniku.

Podľa Barták, J. (2007) je dostatočne preukázané, že koordinované riadenie systémového celku má predpoklady byť účinnejšie, než diferencované riadenie jeho jednotlivých častí. Jadro integrovaného prístupu spočíva v duchovnom potenciáli, ktoré tvoria firemné vízie, poslania, hodnoty firmy, jej organizačná kultúra a štýl života. Tento potenciál nachádza oporu v potenciáli mentálnom, emočnom a procesnom.

Mentálny potenciál tvorí podniková stratégia v podmienkach zmien, opierajúci sa o dôkladnú znalosť východiskového stavu (personálny a organizačný audit), diagnostiku potenciálových, výkonových charakteristík zamestnancov a reálne zmapovanie s možnosťou zmeny vo vzťahu k cieľom organizácie.

Emočný potenciál závisí od spôsobu vedenia, motivovania zamestnancov na stupni ich spolupatričnosti s firemnými cieľmi.

Procesný potenciál je vyjadrený procesným riadením aktivít smerujúcich k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov a manažérov. Kultivácia sociálnej energie z hľadiska konkurencieschopnosti organizácie, alebo energetizácia potenciálu zamestnancov biznis partnerstva HRM v podnikovej praxi prežíva ilúzie, že základom úspešnosti HRM je vybaviť zamestnanca znalosťami a zručnosťami, ktoré zodpovedajú kľúčovým kompetenciám požadovaným na danom pracovnom mieste.

HRM tvorí celý rad postupov a rôznych metód riadenia pre prácu s ľuďmi v organizácii, neobmedzuje sa iba na pracovníkov personálneho útvaru, ale týka sa

všetkých manažérov v organizácii a má úzku nadväznosť na manažment celej organizácie. Kládie teda dôraz na riadiacu a koncepčnú činnosť.

2.3. MANAŽÉR A MOTIVÁCIA

Manažér má dôležitú úlohu pri motivácii zamestnancov v podniku. Zabezpečuje kontrolu na vykonaných pracovných úlohách, rozvíja pracovný potenciál zamestnancov na základe efektívneho rozhodovania, delegovania úloh a splnomocnenia. Je zodpovedný za zverenú organizačnú jednotku, riadi, plánuje, vedie, organizuje a rozhoduje v organizácii. Bez takého človeka by sa v dnešnej dobe neobišla ani jedna organizácia. Je to dôležitý človek pre organizáciu s veľkou zodpovednosťou a rôznymi kompetenciami.

Manažér je odvodený od termínu manažment. Ide o človeka, ktorý vykonáva nejaké špecifické činnosti v oblasti svojho pôsobenia (personalistika, marketing, financie a pod.). (Tureckiová, M., 2010, s. 98).

Slovník cudzích slov (1993, s. 145) tento pojem uvádza ako synonymum pre vedúceho, riadiaceho pracovníka podniku.

Podľa Pinková, D., et al., (2003, s.121), prvoradým záujmom manažérov v organizácii je splnenie pracovného cieľa, hlavne pokiaľ ide o objem, kvalitu a náklady. Výkon pracovníkov a tým aj splnenie cieľa je výsledkom mnohých faktorov, ktoré nie je možné rozdeliť do dvoch skupín. Jedny sú interné a predstavujú súčasť charakteristiky pracovníkov a druhé sú externé, pričom vzájomne na seba pôsobia.

Templar, R., (2006, s. 45) radí manažérom, aby svojich podriadených často chválili. A to ešte predtým, ako vykonajú danú úlohu. Akokoľvek to znie čudne, zvyšuje sa tým pravdepodobnosť, že si pracovníci povedú dobre. Nebudú totiž chcieť sklamať svojho šéfa, ktorý im dal dôveru.

Nemenej dôležité je podľa Templar, R., (2006, s. 61-62) vytvárať príjemnú atmosféru na pracovisku. Ľudia majú totiž právo na úctu, zdvorilé správanie a dôstojnosť. Nadriadený, ktorý im tieto hodnoty nevie poskytnúť, by nemal robiť manažéra.

Koubek, J., (2007, s. 29) napríklad uvádza, že vedľa finančných foriem odmeňovania, existujú ešte spôsoby, ako prejaviť zamestnancom vďaku. Patrí sem formálne uznanie, pochvala, rozmanitá a zaujímavá práca, účasť na špeciálnych projektoch, príjemný štýl vedenia

Ľudí v podniku, dobré vzťahy na pracovisku, vytváranie priaznivejších pracovných podmienok, vzdelávanie a rozvoj, možnosť zaškolenia nových zamestnancov, povýšenie pracovníka a pod.

Clegg, B., (2005, s. 50) sa domnieva, že najväčší efekt majú malé bezprostredné odmeny, ktoré vyvolajú na tvárach obdarovaného úsmev. Odporúča teda manažérom, aby si zaobstarali zásuvku s darčekom vo forme odznakov, reklamných predmetov a pod. Pokiaľ sa odovzdajú rýchlo, budú mať vysoký motivačný efekt a ten pritom nestojí takmer nič.

Keby sme chceli stručne zhrnúť, prečo má manažér motivovať zamestnancov, tak by sme došli k nasledujúcim charakteristikám:

- ✓ prináša väčší zápal pre prácu,
- ✓ zvyšuje lojalitu k organizácii,
- ✓ vedie k lepším výsledkom,
- ✓ zvyšuje produktivitu práce,
- ✓ znižuje riziko vyhorenia a frustrácie,
- ✓ zlepšuje pracovnú dochádzku,
- ✓ zvyšuje spokojnosť s prácou,
- ✓ účinne predchádza fluktuácii,
- ✓ zvyšuje spokojnosť zákazníkov,
- ✓ vytvára pozitívnejšiu firemnú kultúru a pracovné prostredie.

2.3.1. KOMPETENCIE MANAŽÉRA

O kompetenciách manažéra hovoríme často ako o osobnostných charakteristikách výkonných manažérov. Tieto osobnostné charakteristiky majú význam len vtedy, keď je ich nositeľ vybavený pevne stanoveným rozsahom právomocí. Existuje veľa názorov na to, čo tvorí všeobecné kompetencie manažéra.

Zakladateľom koncepcie manažérskych funkcií sa stal Francúz Henri Fayol, ktorý mal pochopiteľne mnoho nasledovníkov, medzi inými napr. Urwick, L., Gulick, L., či Drucker L.,. Asi najznámejší však boli dvaja americkí teoretici manažmentu Koontz, H., a Weihrich, H.. Práve táto dvojica, podľa Truckiová, M., (2010, s. 99) rozčlenila manažérske funkcie takto:

- plánovanie,
- organizovanie,
- personálne zabezpečenie,

- vedenie,
- kontrolovanie.

Jedným z najostrejších kritikov manažérskych funkcií bol Kanadčan Henry Mintzberg, ktorý zostavil vlastnú koncepciu tzv. manažérskych rolí, ktoré rozdelil do troch skupín:

- interpersonálne role,
- informačné role,
- rozhodovacie role.

Niektorí autori ešte pripájajú štvrtú manažérsku úlohu, a síce administratívnu. Pomocou porovnávacích analýz postupne došlo k tomu, že obe poňatia sú si podobné, teda nestoja v opozícii (Tureckiová, M., 2010, s. 100-101).

Podľa D. Katza uplatňujú manažéri v procese riadenia nasledujúce kompetencie:

- ✓ technické - schopnosť prakticky využívať nadobudnuté vedomosti a postupy práce s rôznymi strojmi a zariadeniami,
- ✓ ľudské – schopnosti potrebné pre prácu s ľuďmi,
- ✓ koncepčné – schopnosť vidieť celok.

Mohla by sem patriť ešte štvrtá kompetencia, a to projekčná (schopnosť zanalyzovať a potom vyriešiť problém). Možností, ako členiť spôsobilosti (teda špecifické schopnosti jednotlivca), existuje pochopiteľne oveľa viac.

K spomínaným deleniam a kompetenciám patria aj znalosti.

Z hľadiska znalostného manažmentu znalosti delíme na:

- ✓ explicitné,
- ✓ implicitné,
- ✓ tacitné.

Explicitné znalosti sú znalosti, ktoré sú kodifikované, resp. štruktúrované, je ich možné ľahko vyjadriť. Možno ich ukladať do systémov riadenia dokumentov, knižničných systémov, marketingových informačných systémov a pod.

Implicitné znalosti sú opozitom explicitných znalostí. Sú zatiaľ nevyjadrené znalosti získané vzdelávaním, alebo tréningom.

Tacitné znalosti sú skrytým druhom znalostí, ktoré bežne získavame socializáciou s okolím a o ich existencii často ani nevieme. V prípade tacitných znalostí je situácia komplikovanejšia.

Explicitné znalosti, teda vedomosti slovne vyjadriteľné, si adept ešte za štúdia môže osvojiť pomocou učiteľa, či lektora, prípadne aj samostatným štúdiom učebníc, skrípt, využívaním internetu. To, v čom je odborná prax nezastupiteľná, hoci, ako vidno, je oceňovaná, je osvojovanie tacitným spôsobom. To nezvládne adept sám, ale musí sa zručnosti učiť od niekoho, kto ich ovláda, teda musí byť v priamom kontakte so skúseným inštruktorom, trénerom, či mentorom. Zdokonaľovaniu sa v tacitných spôsobilostiach dospeje každý človek postupným osvojením praktických skúseností, aktívnym pozorovaním, načúvaním, komentárom k ukázkam praktických činností a následným napodobňovaním.

Zaznamenávame aj rozdiely spočívajúce v prechode znalostí z jednej formy na inú. Jedná sa o nasledujúce prechody:

- z tacitnej na explicitnú (externalizácia - artikulácia),
- z explicitnej na tacitnú (internacionalizácia - osvojenie si),
- z explicitnej na explicitnú (kombinácia - spájanie),
- z tacitnej na tacitnú (socializácia - skúsenosť).

Individuálny prístup k vyššie uvedeným znalostiam u zamestnancov a k adeptom na nové alebo neobsadené pozície, umožňuje vyberať nielen podľa "*daných štandardov*", ale nachádzať a využívať ich špecifické predpoklady pre ďalší rast, pre čo najlepšie zhodnotenie a rozvíjanie ich vedomostí a zručností, a to aj prostredníctvom talent manažmentu. (Barták, J., 2015).

Podľa Kubeš, M., et al. (2004, s. 142 - 145) manažérske kompetencie sa stávajú jedným z kľúčových stavebných kameňov úspechu firmy pri naplňovaní poslania a vízie, pri vytváraní pridanej hodnoty a pri zvyšovaní výkonu firmy a to najmä rozvojom vlastných ľudí.

Manažérske kompetencie:

- Sú komplexné schopnosti a ďalšie predpoklady (najmä motivácia) podávať manažérsky výkon.

Kompetentný pracovník je:

- Je vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, skúsenosťami, ktoré potrebuje.
- Je motivovaný také správanie použiť, vidí v požadovanom správaní hodnotu a je ochotný vynaložiť týmto smerom potrebnú energiu.
- Má možnosť v danom prostredí také správanie použiť.

Ľudia sa líšia v tom, ako myslia, ako riešia problémy, ako sa rozhodujú a ako tvoria.

Druhy kompetencií:

- Základné (byť dostatočne dobrý) prestávajú stačiť
- Generické (odlišujú nadpriemerných pracovníkov od priemerných)
- Kompetencie vysokého výkonu – Schroder

Kognitívne kompetencie:

- ✓ Vyhľadávanie informácií
- ✓ Tvorba konceptov
- ✓ Konceptná pružnosť

Motivačné kompetencie:

- ✓ Riadenie interakcií
- ✓ Pochopenie druhých
- ✓ Orientácia na rozvoj

Smerové kompetencie:

- ✓ Sebadôvera
- ✓ Vplyv

Výkonové kompetencie :

- ✓ Orientácia na výkon
- ✓ Orientácia na cieľ

Kompetencie sú také kvality manažérov, ktoré možno rozvíjať. Táto skutočnosť obsahuje veľký prísľub, že môžeme cieľavedome a starostlivo rozvíjať manažérov, aby nároky komplexného prostredia zvládali čo najlepšie (Kubeš, M., et al., 2004, s. 18.)

Kompetencie manažéra sú reálne schopnosti, vedomosti a skúsenosti, ktoré by mal čo najefektívnejšie využívať pri dosahovaní cieľov organizácie. Je to súbor teoretických a praktických vedomostí, zručností a schopností. Odvíjajú sa zo stratégie firmy, pričom konečným cieľom je, aby firma dlhodobo zvyšovala svoj výkon a prosperitu. Dlhodobosť tohto procesu predpokladá neustále sledovať, ako sa mení stav podnikateľského prostredia, predvídať zmeny a okamžite na ne reagovať.

K manažérskym kompetenciám patria:

- ✓ Kognitívne (poznávacie) kompetencie -
sú základom strategického myslenia, plánovania a rozhodovania pri riešení problému v dynamickom prostredí.

- ✓ Výkonové kompetencie -
umožňujú dosahovať nadpriemerné výkony organizácie.
- ✓ Motivačné kompetencie (sociálna inteligencia) -
tvoria základ schopnosti motivovať ostatných k aktívnemu zapájaniu sa do práce
a k dosahovaniu podnikových cieľov.
- ✓ Cieľové kompetencie -
zabezpečujú určitosť smerovania k cieľom organizácie, plnenia plánu a hodnôt
firiem.

PRAKTICKÁ ČASŤ

3. MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV VO FIRME TROST

Firma TROST bola založená v roku 1904 v Nemecku, ako prvý veľkoobchod s náhradnými dielmi. V roku 1934 prebral vedenie firmy Eugen Trost, ktorý premenoval firmu podľa seba. Orientoval sa na predaj motorových náhradných dielov. Firma TROST dnes už neponúka svojim obchodným partnerom iba samotný predaj náhradných dielov. Od roku 1996 v rámci novo zavedeného servisného konceptu má kompletný súbor technických, organizačných a komunikačných služieb. Do roku 2005 bol zameraný predaj dielov na úžitkové vozidlá. V roku 2008 sa firme TROST podarilo rozšíriť svoju distribučnú sieť v strednej a východnej Európe.

Firma TROST pôsobí na 150 predajných miestach v šiestich krajinách sveta. Zamestnávala 2800 ľudí a vytvárala ročný obrat vo výške 500 miliónov EUR.

Od 1. apríla 2009 schválil antimonopolný úrad podnikateľskú činnosť spoločnosti firme TROST AUTO SERVICE TECHNIK SE (európska spoločnosť) so sídlom v Stuttgarte. Spoločnosť vznikla spojením skupín TROST a KSM. Táto novo vzniknutá spoločnosť už má ročný obrat 825 miliónov EUR, a keďže zamestnáva 4000 zamestnancov, získava popredné miesto medzi distribútormi náhradných dielov v Nemecku i v ostatných častiach Európy.

Spoločnosť ponúka svojim zamestnancom zaujímavú prácu medzi profesionálmi, dlhoročnú stabilitu a perspektívu. Ľudia, ktorí sú súčasťou spoločnosti, sú zárukou jej úspešného rozvoja a tvoria hodnotu spoločnosti. Samozrejmosťou spoločnosti je starostlivosť o trvalé zlepšovanie pracovných podmienok zamestnancov, rozvoj ich schopností a zručností a tvorba motivačných programov.

Vďaka 107 pobočkám po celom Nemecku sa podarilo vytvoriť poprednú predajnú a distribučnú sieť zavedenú na nemeckom trhu s náhradnými dielmi pre automobily. S ďalšími 83 pobočkami v Rakúsku, Rumunsku, Srbsku, Slovensku, Českej republike, Maďarsku a Ukrajine disponuje TROST AUTO SERVICE TECHNIK SE silnou predajnou sieťou i mimo Nemecka, čo tejto firme otvára dvere na rastúce trhy v strednej a východnej Európe.

3.1. TVORBA MOTIVAČNÉHO PROGRAMU VO FIRME TROST

Motivačný program je interným materiálom firmy. Je to ucelený súbor konkrétnych opatrení v oblasti HRM. Sú v nej spracované základné východiská a ciele pracovnej motivácie. Zostavuje ho buď manažér, alebo jeho bezprostredný nadriadený.

S cieľom motivovať zamestnancov k väčšej snahe a k lepšiemu výkonu, alebo k zmene prístupu k práci, či k iným povinnostiam, zavádzajú najmä väčšie firmy motivačné programy, ktoré musia mať tesnú väzbu na ostatné stratégie v podniku, respektíve hospodárske plány, finančné plány, personálny a sociálny rozvoj. Program byť univerzálny, nepomôže. Každý podnik si ho musí vypracovať sám tak, aby ho mohol aplikovať na vlastné možnosti a podmienky. Najčastejším dôvodom zavedenia motivačného programu je snaha o okamžité zlepšenie dosahovaných výsledkov. Sledujú sa úzke, špecifické ciele, sústreďuje sa na vybraný, jednoducho merateľný výstup. Ignorujú sa pritom ostatné aspekty práce a taktiež procesy, ktoré k dosiahnutiu sledovaného výstupu vedú.

Etapy motivačného programu sú nasledovné:

1. etapa:

Analýza motivačnej štruktúry zamestnancov - zistenie názorov, predstáv a očakávania pracovníkov v súvislosti so skúmanou problematikou. Základným prostriedkom realizácie vyšetovania je dotazníková metóda, štatistika a riadený rozhovor.

2. etapa:

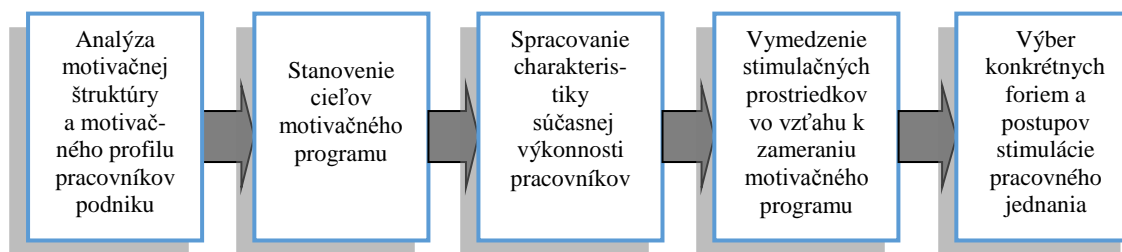
Formulácia cieľov motivačného programu - definuje sa na základe konkrétneho poznania a výstupov z prvej etapy. Načrtne sa očakávaný výsledok, predstavuje sa návrh budúceho stavu, a volia sa metódy.

3. etapa:

Vytvorenie modelu objektu – t.j. stabilizácia pracovníkov a ich požiadaviek na motiváciu - model obsahuje stabilizačné faktory, ktoré je žiaduce zabezpečiť s cieľom pozitívne ovplyvňovať žiaduce smery pracovnej motivácie zamestnancov v podniku.

4. etapa:

Realizácia programu - realizácia programu obsahuje zistenia: výber stimulačných prostriedkov, podmienok a metód, spôsob ovplyvňovania motivácie podpornými prostriedkami, napr. sociálna starostlivosť, výhody, starostlivosť o špecifické skupiny zamestnancov a pod. Stanovenie osôb zodpovedných za realizáciu programu a jeho časový plán.



Obr. č.4 Postup prípravy, tvorby a realizácie motivačného programu

3.2. MOTIVAČNÝ PROGRAM PRE ZAMESTNANCOV

Už viac ako dva roky pracujem pre firmu TROST zaoberajúcu sa distribúciou náhradných dielov pre automobilový priemysel, teda služby klientom. Náš motivačný program pre zamestnancov je pomerne rozsiahly. Jedinou podmienkou pre využívanie výhod je uplynutie skúšobnej doby, príp. iná, vopred stanovená lehota.

Mzdové benefity:

Všetci stáli zamestnanci spoločnosti dostávajú fixný plat, čo je dostatočný stimulant. Každý štvrťrok aj tzv. „*kvartálne prémie*“ a 1x ročne „*bonusy*“, ktoré sa odvíjajú od výšky zisku, ktorý firma dosiahla v predchádzajúcom kalendárnom roku. Okrem toho máme k dispozícii pomerne pestrú škálu zamestnaneckých výhod, ktorých prehľad vrátane mojich komentárov uvádzam nižšie:

A. Finančné príspevky:

1. Finančná výpomoc (nárok pre každého zamestnanca, ktorý pracuje v spoločnosti viac ako 1 rok a má pracovnú zmluvu na neurčito):
 - bezúročná pôžička na preklopenie ťažkej finančnej situácie,
 - bezúročná pôžička na riešenie bytovej situácie.
2. Dar pri narodení dieťaťa (nárok pre každého zamestnanca, ktorý pracuje v spoločnosti viac ako 1 rok a má pracovnú zmluvu na neurčito):
 - príspevok na uzatvorenie stavebného sporenia

3. Prémie a dary pri pracovných výročiach (nárok pre každého zamestnanca, ktorý pracuje v spoločnosti viac ako 1 rok a má pracovnú zmluvu na neurčito):
 - pri príležitosti 10. odpracovaných rokov pre zamestnancov príspevok na rekreačné účely,
 - po 20. odpracovaných rokoch je zamestnancovi venovaná nepeňažná prémie,
 - pri prvom odchode do starobného dôchodku získa zamestnanec mimoriadny dar.
4. Stravné lístky (nárok má okamžite každý zamestnanec):
 - zamestnávateľ neposkytuje stravné lístky, ale každému zamestnancovi prepláca stravu.
5. Bankové a poisťovacie produkty (nárok má každý zamestnanec po uplynutí skúšobnej doby):
 - príspevky na životné a dôchodkové pripoistenie,
 - uzavretie zmlúv (stavebné sporenie, preklenovací úver, hypotéka, poistenie majetku, cestovné poistenie, povinné ručenie, termínovaný vklad) za výhodnejších podmienok.
6. Voľno časové aktivity (nárok má každý zamestnanec po uplynutí skúšobnej doby):
 - voľba príspevkov na šport, kultúru, zdravotnú starostlivosť či na dopravu podľa preferencií v rámci tzv. Cafetérie.
7. Zľava u vybraných spoločností (nárok má každý zamestnanec po uplynutí skúšobnej doby):
 - divadlá, kúpele, relaxačné a masážne služby, mobilní operátori, obchody s IT technikou či športovým oblečením, zdravotnícke zariadenia, diétna strava a ďalšie.
8. Súťaže o zaujímavé ceny

Pre mňa sú vyššie uvedené benefity vysoko motivujúce. Uvedomujem si, že nie každá organizácia môže svojim zamestnancom poskytnúť toľko výhod a aj to je jedným z dôvodov, prečo naďalej zostávam u súčasného zamestnávateľa.

B. Firemné akcie:

1. Akcie pre deti zamestnancov (nárok má každý zamestnanec po uplynutí skúšobnej doby):
 - lyžiarsky výcvik počas jarných prázdnin,
 - jednorazové akcie pre deti (napr. Mikulášske posedenie).
2. Vianočný večierok s programom a tombolou (zúčastniť sa môže každý zamestnanec).

3. Predĺžený víkend v Alpách s programom pre lyžiarov aj nelyžiarov (nárok má každý zamestnanec po uplynutí skúšobnej doby).
4. Finančná i organizačná podpora spoločensky prospešných aktivít (asistenčné psy, handicapovaní športovci, seniori, detské domovy a pod.)
5. Brigádnická akcia zameraná na ochranu životného prostredia (pre všetkých zamestnancov).
6. Spoločná oslava narodenín zamestnancov s generálnym riaditeľom (pre všetkých zamestnancov).

Tieto akcie sú milé, ale nemyslím si, že by dokázali nejako významne znížiť fluktuáciu. Mňa by celkom iste nezabránilo odísť k inému zamestnávateľovi, ak by som bola rozhodnutá.

C. Vzdelávanie:

1. 1. Hard skills (tvrdé znalosti) - jazyková výučba, práca s počítačom a pod. (Nárok má každý zamestnanec po uplynutí skúšobnej doby).
2. Soft skills (mäkké znalosti) - komunikácia, stres, asertivita, „Time management“. (Nárok má každý zamestnanec po uplynutí skúšobnej doby).
3. Produktové školenia.(Nárok má každý zamestnanec po uplynutí skúšobnej doby).

„**Tvrde znalosti**“, sú odborné znalosti a zručnosti. Je to odbornosť, odborná kvalifikácia človeka. Možno ich osvojiť a zlepšiť vzdelávaním. Patrí sem napr. zručnosť v robotníckych profesiách, jazykové znalosti, počítačové zručnosti, účtovníctvo, právne znalosti, apod. Sú to štruktúrované zručnosti, majú funkčný charakter.

„**Mäkké znalosti**“, sú v dnešnej dobe vyžadované, preto vítam, že takto zameraných kurzov ponúka môj zamestnávateľ dostatok. Tieto školenia môžu pomôcť zvýšiť efektivitu nielen v pracovnom, ale aj v osobnom živote a môžu byť plus v prípade, že by sa zamestnanec uchádzal o preradenie na inú pozíciu, poprípade o zamestnanie v inej pobočke v rámci organizácie. Mäkké znalosti sú procesné znalosti a majú maticový charakter. Všeobecne platí, že dosiahnutie vyššej kvalifikácie dáva človeku väčšiu šancu pri získaní kvalitného zamestnania.

V každej firme ide o akúsi proporciu medzi tvrdými a mäkkými znalosťami.

„**Produktové školenia**“ využívajú organizácie na vzdelávanie pracovníkov kvôli zvyšovaniu ich kompetencií, zručností, skúseností a vedomostí. Vzdelávanie a rozvoj kvalifikácie zamestnancov patrí medzi základné úlohy manažérov.

Vzdelávanie sa stáva kapitálom pre každého jednotlivca aj pre zamestnávateľa. Ak chce byť organizácia konkurencieschopná a úspešná, musí venovať vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov čoraz viac priestoru. Aby bolo vzdelávanie pracovníkov efektívne, musí byť dobre pripravené po stránke obsahovej - odbornej a metodickej.

(Barták, J., 2015).

Definíciu vzdelávania uvádza Barták, J., (2007), ktorý vzdelávanie definuje ako *"plánovanú činnosť, ktorá má jednotlivcovi alebo skupine vzdelávaných pomôcť dosiahnuť požadovanú spôsobilosť, naučiť sa robiť správne veci správne a využívať osvojených vedomostí a zručností v praxi"*.

D. Ostatné benefity (nárok má každý zamestnanec po skúšobnej dobe):

1. Zdravotná starostlivosť:

- odborné vyšetrenia nad rámec vstupnej či periodickej prehliadky,
- očkovanie proti chrípke, popr. vitamínový balíček,
- rôzne preventívne vyšetrenie v budove sídla spoločnosti.

2. Benefity spojené s pracovnou dobou:

- 4 dni plateného voľna v kalendárnom roku,
- 1 týždeň dovolenky nad zákonom stanovený rozsah,
- možnosť práce z domu, tzv. Home office – administratívni pracovníci

3. Komunikácia so zamestnancami:

- internet,
- vizualizácia na chodbách, na toaletách, vo výťahu a pod.,
- 1x mesačne firemný časopis,
- prieskumy spokojnosti a motivovanosti,
- nápady a podnety na zlepšenie v rámci ročných rozhovorov,
- neformálne stretnutia s vybranými členmi predstavenstva.

4. Benefity pre zamestnancov na materskej či rodičovskej dovolenke:

- naďalej sú im poskytované príspevky na životné poistenie,
- môžu sa ďalej zúčastniť vzdelávacích kurzov v sídle spoločnosti,
- sú pozývaní na firemné akcie organizované spoločnosťou.

Vyhovuje mi, že v prípade náhlej nevoľnosti mám nárok na platené voľno a nemusím na to čerpať dovolenku. Tiež sa mi páči, že zdravotná prevencia prebieha priamo na centrále, a tak

nemusím strácať čas behaním po lekárskejších ordináciách. Asi by ma to ale neoslovilo v prípade, že by som sa chystala podať výpoveď.

Samozrejme firma TROST, ako aj každá iná firma nedáva každému zamestnancovi automaticky všetky firemné benefity. Zamestnanec musí mať pracovnú zmluvu a musí byť po skúšobnej dobe, prípadne nesmie byť vo výpovednej dobe, aby mohol čerpať všetky ponúkané benefity spomínanou firmou.

3.3. HODNOTENIE ZAMESTNANCOV

1x ročne prebiehajú vo firme tzv. ročné rozhovory. Najprv každý zamestnanec vyplní formulár cez intranet, do ktorého zaznamená svoje minuloročné výsledky a či sa mu podarilo splniť vytýčené ciele. V ďalšej časti dotazníka ohodnotí vlastnú osobu pomocou bodov na škále od 1 (najhoršie) po 5 (najlepšie). Dostane tiež priestor pre viacslovné vyjadrenie, či už sa týka samotnej práce, cieľov, alebo odmeňovania a benefitov. Nasleduje rozhovor medzi štyrmi očami s priamym nadriadeným konkrétneho pracovníka, kde prebehne zhodnotenie uplynulého roka a zároveň sú stanovené ciele pre budúce obdobie.

Vedúci pracovníci sa pravidelne podrobujú hodnotenia zvanému 360° spätná väzba, v ktorom získavajú spätnú väzbu od svojho manažéra, kolegov na rovnakej úrovni a aj od podriadených.

3.3.1. PRAKTICKÉ DOPADY NA ZAMESTNANCOV

Do firmy som nastúpila v roku 2013 na pozíciu manažér reklamačného oddelenia, kvality a oddelenia IT. Keďže spoločnosť potrebovala podchytiť spôsob práce na jednotlivých stanovištiach, bola som vyslaná do skladu, ako skladníčka, ktorá sa musí "*implementovať*" medzi pracovníkmi, zžiť sa s nimi, počúvať ich a pozorovať ich prácu a všetko si zaznamenávať. Mojou pracovnou náplňou bolo obchádzať týždeň po týždni všetky oddelenia.

Aj keď sa ma všetci nadriadení aj ich zamestnanci pýtali, prečo obchádzam všetky stanovištia, moja úloha bola jasná "*nikomu nič nepovedať*" a vyhľadať chyby v procese. Po ukončení tzv. "*kolieska*" na hale som bola oficiálne predstavená celej pobočke, ako manažér vyššie zmieňovaných oddelení.

Vedeniu som predložila správu „*správneho*“, verzus „*zlého*“ pracovného postupu s cieľom, čo najviac ľuďom zefektívniť a uľahčiť prácu. Toto uľahčenie potom malo v konečnom dôsledku prispieť k tomu, že pracovníci v kratšom čase urobili viac a tak si mohli viac zarobiť. Tento výstup bol tiež podkladom pre stanovenie mojich prémieí.

Čo sa týka vzdelávania, zúčastnila som sa povinného vstupného školenia, workshopu nášho oddelenia, ktorý sa konal v Plzni a potom školenia soft zručností podľa vlastného výberu (telefonická komunikácia, asertivita, zvládanie stresu, koučing, vedenie ľudí, majster vo výrobe, motivácia atď.) na centrále spoločnosti, alebo vo vybraných spoločnostiach, ktoré ponúkali jednotlivé školenia. Od začiatku som tiež navštevovala skupinový kurz anglického a nemeckého jazyka, ktorý mi plne hradila a hradí spoločnosť.

Po roku som pristúpila na to, že mi vedenie dalo viac možností realizácie a viac kompetencií k projektom. Podarilo sa mi spracovať projekt reklamácií od zákazníkov ako externých, tak aj interných a znížiť reklamácie až o 85% za mesiac. To ma utvrdilo v tom, že som veľmi dôležitým článkom v reťazci. K novým projektom pribudli aj ďalší zamestnanci a brigádnicí, ktorí spadali pod moje vedenie. Tým som získala širší záber vo firme, ale na druhej strane ma neminula aj negatívna spätná väzba od kolegov na rovnakej pozícii. Táto spätná väzba od kolegov, ale aj podriadených prebiehala niekedy dosť nevyberanou formou.

Zúčastnila som sa 2x tréningu určeného pre nižší a stredný manažment a ďalších školení na vlastnú žiadosť (time management, písomná komunikácia, rozvinutie skúseností v Exceli). Hoci som nebola vo firme už žiadnym nováčikom, až v tejto dobe som absolvovala trojdňové školenie zvané ZOO (zákaznícky orientovaná organizácia), ktorej účelom bolo oboznámiť zamestnancov z rôznych častí firmy. Samozrejme som prešla už aj spomínanými ročnými rozhovormi aj hodnotením zvanom 360° spätná väzba, v ktorom som mala zhodnotiť samu seba a ďalej sa k mojej osobe vyjadrovali moji podriadení, vedúci úseku a spolupracovníci na rovnakej úrovni. To mi poskytlo neveriteľný obraz.

Po zhruba dvoch rokoch došlo k reorganizácii spoločnosti. Spoločnosť odkúpila iná nemecká spoločnosť, ktorá, ako každá iná hľadá, kde a ako najviac ušetriť. Dosť som momentálne nervózna z toho, čo a ako bude ďalej. Aj keď som bola ubezpečená vedením, že mňa a moju pozíciu to nijako neovplyvní vo firme, ľudia, ktorí ma o tom uistovali, už tu nepracujú. Vedenie ma presunulo pod iného nového vedúceho, ktorý bol predtým môj podriadený a to ma dosť domotivuje a som pod tlakom, aby som neurobila niečo zle. Pretože sa pozície obrátili.

Môj súčasný vedúci vyžaduje väčšiu aktivitu a samostatnosť pri plnení úloh a spoločne stanovených cieľov, ktoré slúžia, ako podklad pre výplatu štvrtročných prémieí. Vzhľadom na

charakter mojej práce (kontrola pracovníkov, udeľovanie voľna, dovoleníek, kontrola dochádzky, všetky činnosti spojené s hodnotením a motivácia zamestnancov, atď.) sú tieto ciele veľmi dobre merateľné, ale nereálne splniteľné v jednej osobe, pretože na týchto oddeleniach je každá pozícia inak zameraná.

Moja mzda sa pohybuje v celoštátnom priemere na tejto pozícii. K navýšeniu došlo na začiatku kariéry v spoločnosti 4krát, čo bolo v tom čase pre mňa veľmi motivujúce. Keď ale dochádzalo k poslednému zvýšeniu, zistila som, že výška mzdy už nie je pre mňa dôležitá. Potrebovala som iný benefit, ktorý by ma znovu "nakopol". Ak by som sa mala spoliehať iba na "holý" plat, mám istotu, že živobytie mám zaistené. Poteší ma, že nám firma 4x do roka vypláca prémie a tiež ročný podiel na výsledkoch hospodárenia.

Čo sa týka benefitov v našej spoločnosti, myslím si, že je z čoho vyberať. Ja osobne najviac využívam závodné stravovanie a príspevky na kultúru, zdravie a šport vo forme tzv. „Flexipasov“. Naďalej navštevujem oba jazykové kurzy. Zúčastňujem sa firemných večierkov a osláv.

Autori publikácií, z ktorých som čerpala pri písaní svojej práce, sa viac menej zhodujú v tom, že človek nepracuje len pre peniaze, a že najväčšou odmenou býva ocenenie. To môžem za seba potvrdiť. Podľa predchádzajúceho rozdelenia na štyri motivačné typy by som samu seba zaradila medzi "sledovateľa". Dôležitá je pre mňa príjemná atmosféra na pracovisku, nekonfliktné vzťahy so spolupracovníkmi a ľudský prístup vedúceho nanajvýš. Môžem povedať, že v tomto smere som momentálne spokojná. Môj nadriadený je síce mladý, ale je rozumný a veľmi tolerantný. Problém je trochu v tom, že je "falošný" a nekope za team, ale len za seba. Čo vidím, ako veľký problém. Spätnú väzbu nám poskytuje priebežne.

Na zistenie „motivovanosti zamestnanciov“ vo firme TROST, kde som zamestnaná, sme zvolili dotazníkovú metódu s uzavretou možnosťou odpovedí, ktorá patrí k najčastejšie používaným metódam zberu údajov a informácií. Čo má obsahovať dotazník? Mal by obsahovať úvodnú časť, kde autor osloví respondentov a charakterizuje základnú informáciu týkajúcu sa toho, čo je jeho zámerom. Zároveň by mal upozorňovať na fakt, že osobné informácie respondentov sú anonymné a budú použité len na daný účel. Čo sa týka otázok, majú byť postavené zrozumiteľne. V našom prípade je ich 20. Všetky otázky sú uzavretého charakteru. Nebrali sme ohľad na ich pohlavie, vek, vzdelanie či pracovné zaradenie. Oslovili sme 50 reprezentatívnych vzoriek pracovníkov, odovzdaných a vyplnených dotazníkov sme mali tiež 50, čiže úspešnosť bola 100%.

4. VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

Vo firme TROST sme oslovili reprezentatívnu vzorku 50 pracovníkov, bez ohľadu na pohlavie a na vekovú kategóriu. Dotazník /vid'. príloha A/ bol anonymný. Obsahoval 20 krátkych otázok z viacerých oblastí, pričom všetky boli s uzavretou možnosťou odpovedí.

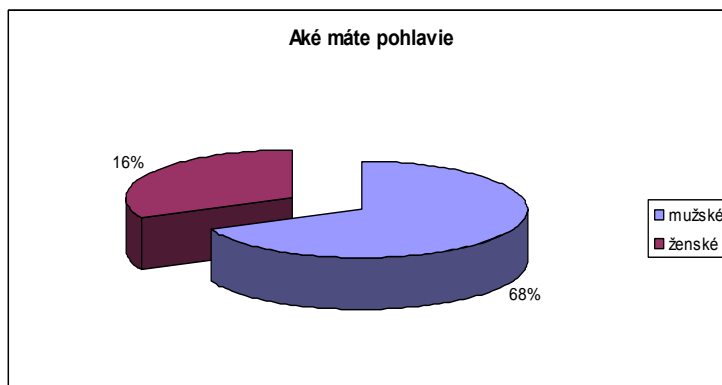
Hlavným cieľom empirického prieskumu bolo, ako už bolo spomenuté, analýza motivovanosti a spokojnosti ponúkaných podnikových benefitov pre zamestnancov firmy TROST.

Podľa Barták, J., (2007) medzi výhody spojené s využívaním dotazníkov patrí napr. možnosť zhromaždiť v relatívne krátkom čase veľký objem informácií od respondentov, malá personálna a materiálna náročnosť, získanie dôveryhodnejších odpovedí vďaka anonymite pod.

4.1. VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

1. Aké máte pohlavie? (Vlastné zpracovanie)

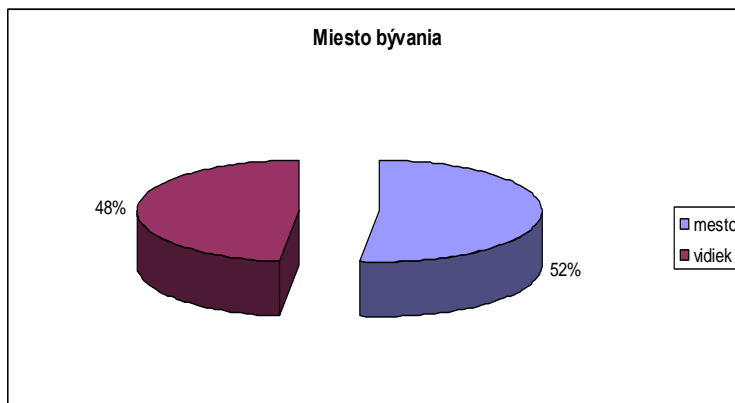
Aj na túto otázku odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné: Na túto otázku sme zaznamenali nepomer, kvôli špecifikácii firmy prevládalo mužské pohlavie počtom 34, (68 %) a ženské pohlavie bolo zastúpené počtom 16, (32%).



Graf č.1: Aké máte pohlavie ?

2. Kde bývate? (Vlastné zpracovanie)

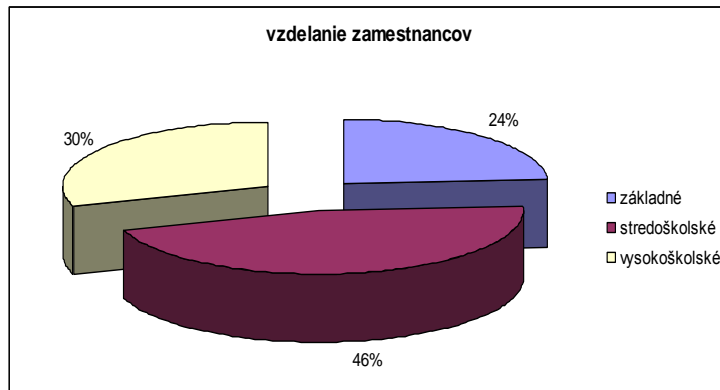
Aj na túto otázku odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné: Pri tejto otázke sme zistili takmer rovnaký pomer, 26 zamestnancov (52%) je z mesta, a 24 pochádza z vidieka (48%). Pravdepodobne je to aj kvôli cestovaniu do firmy, preto je viac zamestnancov z mesta.



Graf č. 2: Kde bývate ?

3. Aké máte dosiahnuté vzdelanie? (Vlastné zpracovanie)

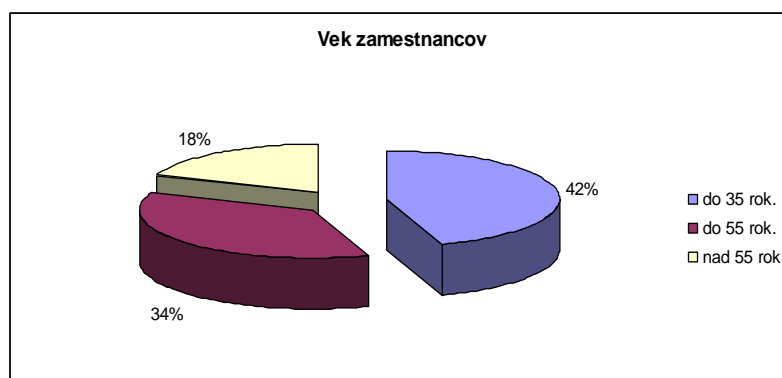
Aj na túto otázku odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné: Keďže sme sa snažili osloviť z každej oblasti zamestnancov, základné vzdelanie malo 12, t.j. 24 %, stredoškolské vzdelanie bolo v najpočetnejšom počte zastúpené v počte 23, čo činí 46%, a vysokoškolské vzdelanie malo 15 zamestnancov, 30%. Je to kvôli výberu respondentov z celého podniku.



Graf č. 3: Aké máte dosiahnuté vzdelanie?

4. Do akej vekovej kategórie patríte? (Vlastné zpracovanie)

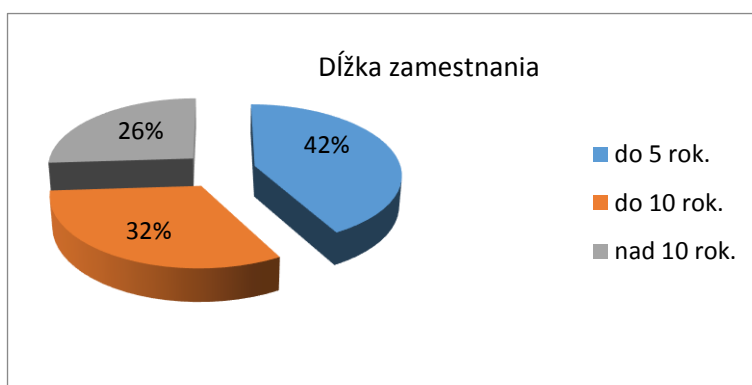
Aj na túto otázku odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné: Jedná sa o pomerne mladý kolektív, do 35 rokov bolo 21 respondentov (42%), do 55 rokov 17 oslovených (34%), a nad 55 rokov bolo len 9 zamestnancov (18%). Mladší ľudia intenzívnejšie hľadajú zamestnanie, v niektorých prípadoch dokonca starší.



Graf č. 4: Do akej vekovej kategórie patríte?

5. Ako dlho ste zamestnaná/ý vo firme TROS? (Vlastné zpracovanie)

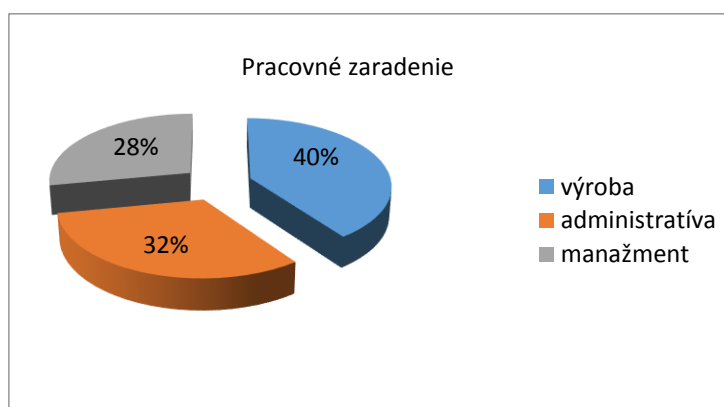
Aj na túto otázku odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné: Napriek tomu, že sa jedná o pomerne mladý kolektív, najviac opýtaných 21(42%) sú zamestnancami firmy do 5 rokov, do 10 rokov je 16 zamestnancov, čo činí 32%, a nad 10 rokov bolo 13 zamestnancov, t.j. 26%. Zistené odpovede potvrdzujú zvýšenú fluktuáciu zamestnancov.



Graf č. 5: Ako dlho ste zamestnaná/ý vo firme TROS?

6. Aké máte pracovné zaradenie? (Vlastné zpracovanie)

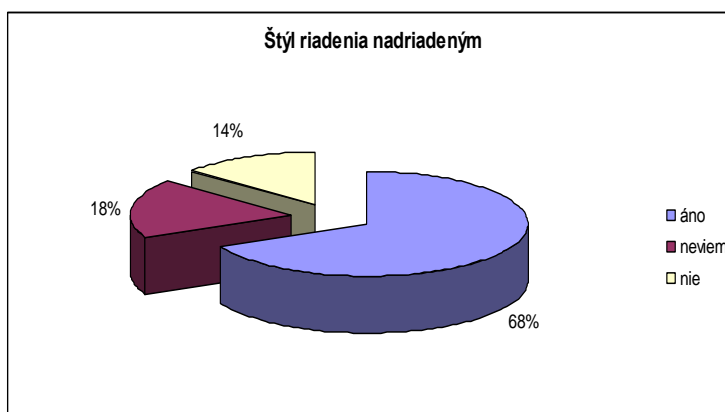
Aj na túto otázku odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné: Najviac opýtaných 20 pracovníkov bolo z výroby (40%), administratívnych pracovníkov sme zaznamenali v počte 16, t.j. 32%, a z manažmentu sa zúčastnilo 14 respondentov, čo činí 28%.



Graf č. 6: Aké máte pracovné zaradenie?

7. Oplyvňuje Váš pracovný výkon štýl riadenia Vášho priameho nadriadeného? (Vlastné zpracovanie)

Na túto otázku odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné: 34 respondentov „áno“, t.j. 68 %, 9 zamestnancov odpovedalo „neviem“ , t.j. 18 %, a 7 oslovených odpovedalo „nie“ čo je 14%. Znamená to, že veľká väčšina zamestnancov je spokojných so štýlom riadenia svojho priameho nadriadeného a len malá čiastka by niečo zmenila na jeho štýle.

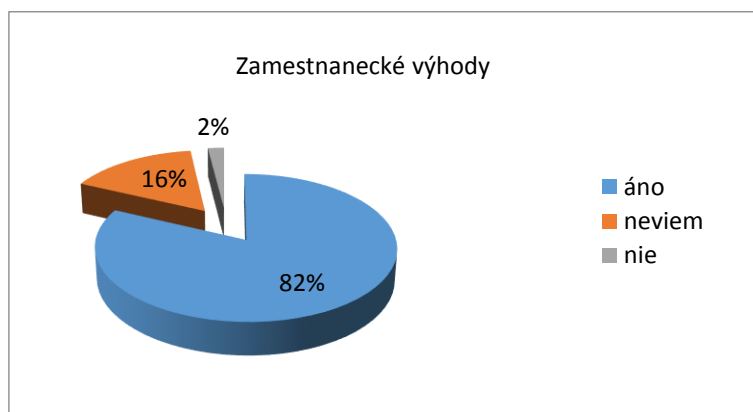


Graf č. 7: Oplyvňuje Váš pracovný výkon štýl riadenia Vášho priameho nadriadeného

8. Boli ste oboznámený/á so zamestnaneckými výhodami vo Vašej organizácii? (Vlastné zpracovanie)

Odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné:

So zamestnaneckými výhodami bolo oboznámených 41 zamestnancov, t.j. 82%, 8 oslovených nevedelo, t. j. 16%, a 1 zamestnanec napísal, že nebol oboznámený, čo znamená 2%. Môžeme skonštatovať, že zamestnanci, ktorí počúvali poučenie pri prijíme do zamestnania a zaujímali sa o benefity, vedeli o všetkých zamestnaneckých výhodách.

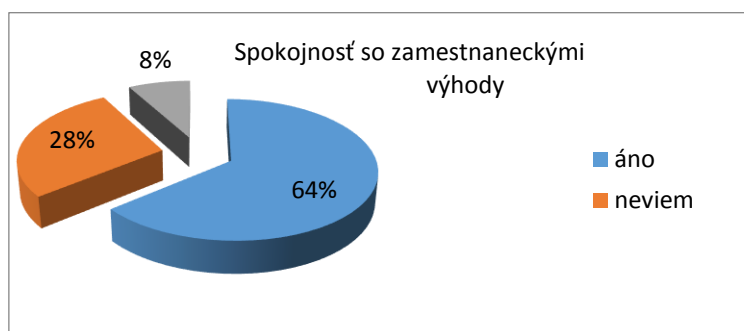


Graf č. 8: Boli ste oboznámený/á so zamestnaneckými výhodami vo Vašej organizácii?

9. Ako ste spokojný/á so zamestnaneckými výhodami, ktoré poskytuje Váš zamestnávateľ? (Vlastné zpracovanie)

Aj na túto otázku odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné: Spokojnosť prejavilo 42 respondentov, t.j. 84%, 7 zamestnancov sa vyjadrilo neurčito, čo predstavuje 14 %, a 1 oslovený zamestnanec bol nespokojný, čo činí 2%.

Zamestnanci, ktorí majú záujem využívať ponúkané benefity zo strany organizácie sú spokojní, pár zamestnancov sa ešte pravdepodobne nerozhodlo, čo by mohli využiť pre vlastný prospech a jeden respondent sa nevyjadril, z akého dôvodu je nespokojný.



Graf č. 9: Ako ste spokojný/á so zamestnaneckými výhodami, ktoré poskytuje Váš zamestnávateľ?

10. Ovplyvňuje Váš pracovný výkon motivácia? (Vlastné zpracovanie)

Na túto otázku tiež odpovedalo 50 respondentov, čo činí 100%. Odpovede boli nasledovné: Motivácia pozitívne ovplyvňuje 47 respondentov, je to 94%, 2 oslovení sa vyjadrili neurčito, činí to 4%, a 1 zamestnanca údajne neovplyvňuje motivácia, t.j. 2%.

Veľkú väčšinu opýtaných respondentov ovplyvňuje motivácia. Osobne neverím tomu, že traja z opýtaných sa vyjadrili neurčito alebo negatívne preto, že by ich motivácia nezaujímala a nepôsobila na nich.

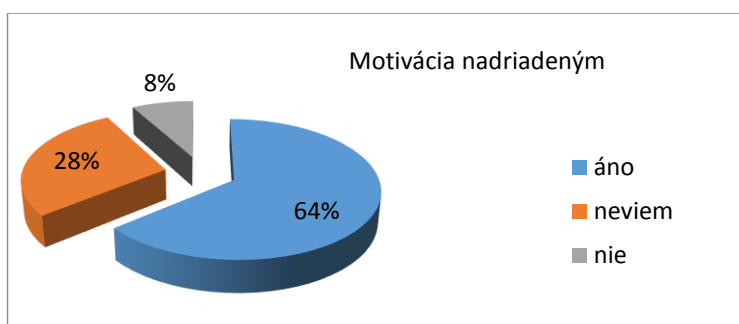


Graf č.10: Ovplyvňuje Váš pracovný výkon motivácia?

11. Myslíte si, že od Vášho nadriadeného ste dostatočne motivovaný/á? (Vlastné zpracovanie)

Na túto otázku odpovedal tiež každý vybraný respondent, čiže 100%. Odpovede boli nasledovné:

18 zamestnancov sa cíti byť dostatočne motivovaných od nadriadeného, predstavuje to 36 %, 29 oslovených sa vyjadrilo neurčito, t.j. 58 %, a 3 respondenti majú pocit, že nie sú motivovaní, činí to 6%. Väčšina respondentov sa cíti byť dostatočne motivovaných. Predsa snaha sa cení a každého poteší buď pochvala, alebo finančná či nefinančná motivácia. Tí, ktorí sa cítia byť nedostatočne motivovaní, buď sa nedostatočne snažia, alebo toto zamestnanie berú len ako prechodné a nezáleží im na motivovaní.

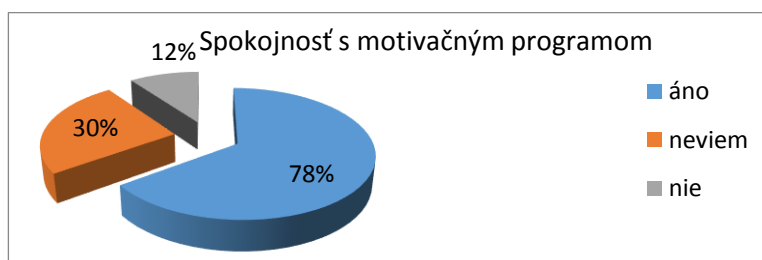


Graf č. 11: Myslíte si, že od Vášho nadriadeného ste dostatočne motivovaný/á?

12. Do akej miery ste spokojný/á s motivačným programom? (Vlastné zpracovanie)

Aj na túto otázku odpovedalo 50 respondentov, čo je 100%. Odpovede boli nasledovné:

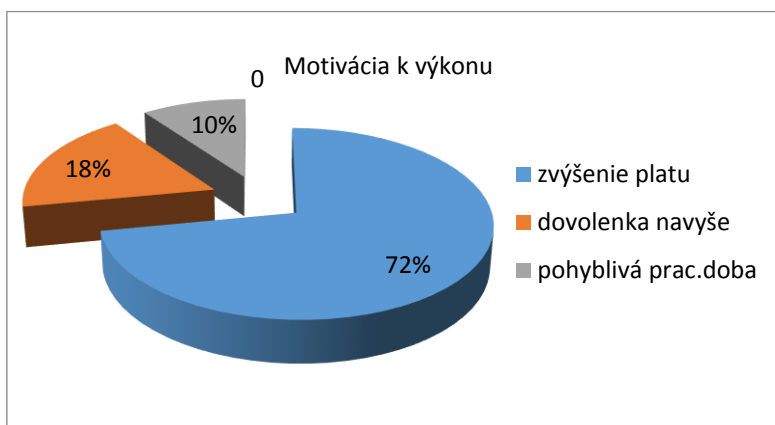
39 zamestnaných je spokojných s motivačným programom firmy, t.j. 78%, 9 oslovených nevie či sú spokojní alebo nespokojní, činí to 18%, a 2 respondenti sú nespokojní, t.j. 4%. Tiež je väčšina zamestnancov spokojných s motivačným programom firmy. Myslím, že naša firma má bohatú ponuku rôznych firemných benefitov a každý si môže vybrať podľa vlastného záujmu, alebo potreby. Zamestnanci, ktorí sa vyjadrili neurčito alebo negatívne, pravdepodobne ani nemajú záujem využiť podnikovú ponuku.



Graf č. 12: Do akej miery ste spokojný/á s motivačným programom vo Vašej organizácii?

13. Čo by Vás motivovalo k lepším výkonom? (Vlastné zpracovanie)

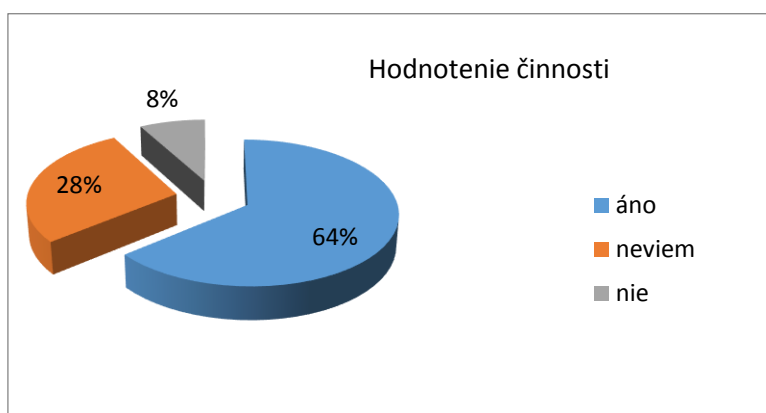
Aj na túto otázku odpovedal každý oslovený zamestnanec, čiže 100%. Odpovede boli: v 36 prípadoch bola odpoveď zvýšenie platu (72 %), v 9 prípadoch bola odpoveď dovolenka nad rámec zákonníka práce činí to 18%, a v 5 prípadoch (10%)by uvítali pohyblivú pracovnú dobu. Najviac motivuje predsa len zvýšená finančná odmena, aj keď podľa môjho názoru mladší zamestnanci s malými deťmi by asi uprednostnili viac dovolenky.



Graf č. 13: Čo by Vás motivovalo k lepším výkonom?

14. Prebieha na vašom pracovisku pravidelné hodnotenie činnosti ? (Vlastné zpracovanie)

Tiež odpovedal každý oslovený, informovaných bolo 31 respondentov(62%), odpoveď neviem sme mali 12 prípadoch (24%), a 7 opýtaných nebolo informovaných (14%). Takže, snaha informovať zamestnancov je zo strany firmy. Sú aj taký zamestnanci, ktorý nemajú záujem o informáciu, tak sa vyjadrili negatívne.



Graf č. 14: Prebieha na vašom pracovisku pravidelné hodnotenie činnosti ?

15. Ste spokojný/á s bežnou organizáciou práce na vašom útvare? (Vlastné zpracovanie)

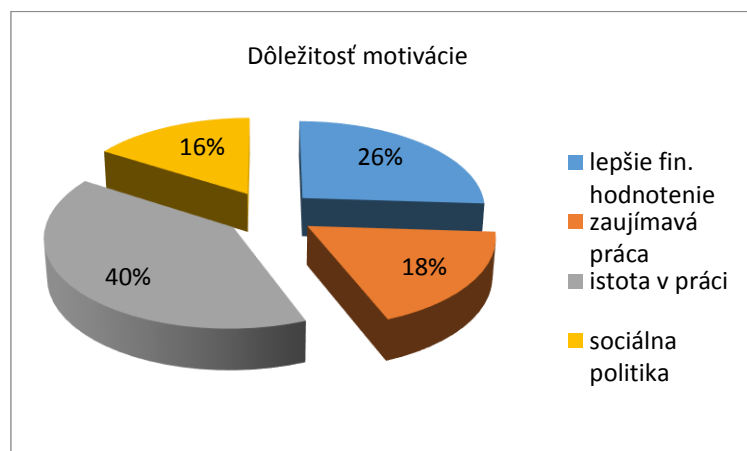
Aj na túto otázku sme mali 100% odpovedí. Zaujímavé zistenie, že 21 oslovených (42%) odpovedalo rovnako aj áno, aj neviem (42%), a len 8 respondentov (16%) odpovedalo že nie sú spokojní. Pravdepodobne tí oslovení, ktorí sa vyjadrili negatívne už hľadajú nové zamestnanie.



Graf č. 15: Ste spokojný/á s bežnou organizáciou práce na vašom útvare?

16. Zvoľte najdôležitejší pracovný motív ? (Vlastné zpracovanie)

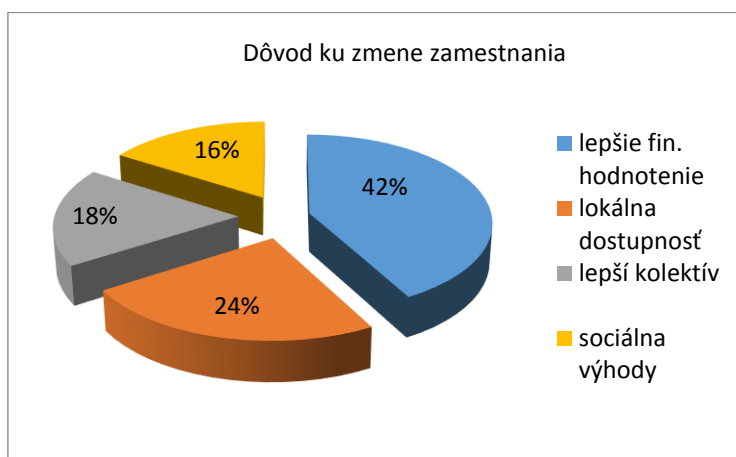
Samozrejme na túto otázku odpovedal každý oslovený. Odpovede boli nasledovné: finančné hodnotenie by zvolilo 13 oslovených (26%), zaujímavú prácu si vybralo 9 opýtaných (18%), stálosť a istotu práce uprednostní 20 zamestnancov(40%), a sociálna politika je dôležitá pre 8 zamestnancov (16%). Z toho vidíme, že v dnešnej dobe je veľmi dôležité mať radšej stále zamestnanie, aj keď trochu menej finančne ohodnotenú.



Graf č. 16: Zvoľte najdôležitejší pracovný motív?

17. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, ktoré dôvody by ste vybrali? (Vlastné zpracovanie)

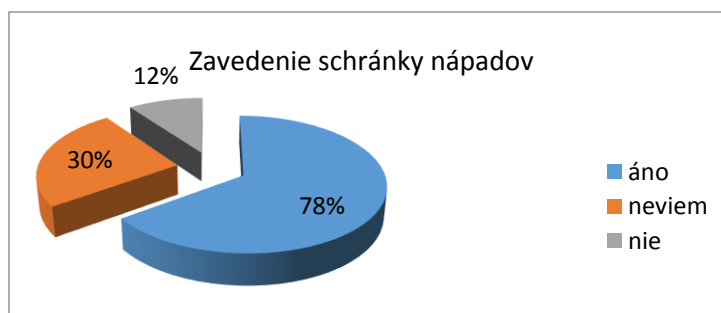
Odpovede sme mali tiež od 100% respondentov a boli následovné: lepšie finančné ohodnotenie by zvolilo 21 opýtaných (42%), lepšiu lokálnu dostupnosť by chcelo 12 zamestnancov (24%), lepší kolektív spolupracovníkov zvolilo 9 zamestnancov (18%), a lepšie sociálne výhody by vyhovovali 8 opýtaným (16%). Aj v pri tejto otázke zvíťazilo finančné ohodnotenie. Lepšiu dostupnosť pravdepodobne zvolili dochádzajúci zamestnanci z okolných dedín.



Graf č. 17: Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, ktoré dôvody by ste vybrali?

18. Uvítali by ste zavedenie schránky nápadov pre zamestnancov? (Vlastné zpracovanie)

Samozrejme aj pri tejto otázke bola 100% účasť. Veľké množstvo opýtaných by chcelo využiť stránku nápadov, a to až 39 zamestnaných (78%) neurčitú odpoveď sme mali v počte 15 (30%), a schránku nechce využiť len 6 respondentov (12%). Z toho vyplýva, že anonymne by sa zamestnanci vyjadrili k chodu firmy, ale nahlas asi majú obavy vyjadriť svoj názor.



Graf č. 18: by ste zavedenie schránky nápadov pre zamestnancov?

19. Uvítali by ste možnosť hodnotenia priamych nadriadených? (Vlastné zpracovanie)

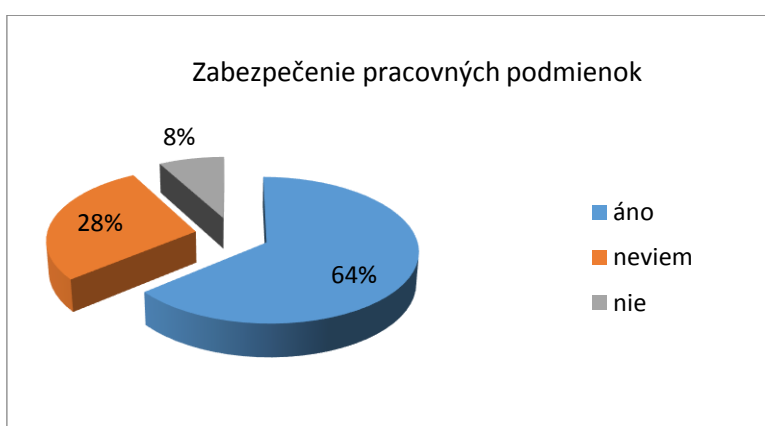
Tiež odpovedal každý respondent. Odpoveď áno bola od 31 opýtaných (62%), neurčitú odpoveď udalo 13 zamestnancov (26%), a len 6 zamestnancov nechce hodnotenie (12%). Z toho vyplýva, že väčšina zamestnancov chce počuť hodnotenie od svojho priameho nadriadeného.



Graf č. 19: Uvítali by ste možnosť hodnotenia priamych nadriadených?

20. Máte zabezpečené primerané pracovné podmienky? (Vlastné zpracovanie)

Odpoveď bola tiež 100%. 32 respondentov je spokojných so svojimi pracovnými podmienkami (64%), neurčitú odpoveď sme zaznamenali 14 prípadoch (28%), a nespokojný boli 4 zamestnanci (8%). Z toho vychádza, že konkrétna firma sa stará o svojich zamestnancov, 4 respondenti s negatívnou odpoveďou zrejme majú záujem opustiť firmu.



Graf č. 20: Máte zabezpečené primerané pracovné podmienky?

ZÁVER

Autorka zvolila jednu z hlavných empirických výskumných metód, ktoré sa používajú v praxi najčastejšie. Táto písomná forma riadeného rozhovoru patrí medzi exploračné metódy. Používa sa na získanie informácií od respondentov v krátkom časovom úseku. Pri realizácii prieskumu motivovanosti zamestnancov je potrebné začať zapojením vedenia podniku, a to hlavne do stanovenia cieľov a obsahu prieskumu, do rozhodovania o metódach prieskumu, o informovaní zamestnancov o cieľoch prieskumu a o spôsobe oznámenia výsledkov zamestnancom. Významným predpokladom pre získanie hodnoverných odpovedí je, aby vedenie podniku jasne vysvetlilo zamestnancom, prečo sa uskutočňuje skúmanie spokojnosti a aké dôležité sú pravdivé odpovede. Anketa zahŕňa viac oblastí, aby sme získali komplexnejší prehľad od zamestnancov.

Slovo "dotazník" sa spája s "dotazovaním", s otázkami. Je to spôsob písomného kladenia otázok a získavania písomných odpovedí. Je to najčastejšie využívaná metóda zisťovania údajov. Táto frekventovanosť je často daná ľahkou konštrukciou dotazníka, ktorý je určený predovšetkým na hromadné získavanie údajov. Myslí sa tým získavanie údajov o veľkom počte odpovedajúcich. Považuje sa za veľmi ekonomický výskumný nástroj.

Pri skúmaní „*Prieskumu motivovanosti zamestnancov*“ v konkrétnej firme TROST bol dotazníkovou metódou s uzavretou formou oslovených 50 zamestnancov. Dotazník bol anonymný. Jednalo sa o reprezentatívnu vzorku zamestnancov z troch oddelení. Jednoznačne je možné skonštatovať, že zamestnanci spomínaného podniku sú spokojní s ponúkanými benefitmi, s informovanosťou a s prístupom nadriadených. Otázky mali uzavretý štýl odpovedí/vid'. kapitola 4/.

Pri vyhodnotení jednotlivých otázok sme stanovili 5 hypotéz. Na overenie stanovených hypotéz sme využili vyhodnotenie z 20 grafov, ktoré sme získali z každej položenej otázky, ktoré mali rôzny charakter z jednotlivých oblastí na motiváciu, spokojnosť a informovanosť zamestnancov. Grafy demonštrujú percentuálne rozloženie získaných odpovedí /vid'. pri každej položenej otázke kapitola 4/.

H I.:Predpokladali sme, že v menovanej firme je zamestnaných viac mužov pochádzajúcich z mesta, so stredoškolským vzdelaním v strednom veku.

Táto hypotéza je správna, nakoľko vo firme z oslovených respondentov pracuje viac mužov ako žien, viac zamestnancov je z mesta ako z vidieku, viac zamestnancov má stredoškolské vzdelanie a viacej ich je v strednom veku. Podrobnejšie je rozpísané v otázkach 1 – 5.

H II. Predpokladali sme, že zamestnaneckými výhodami sú oslovení spokojní, ovplyvňuje ich motivácia a štýl nadriadeného im vyhovuje.

Táto hypotéza je správna, zamestnanci sú spokojní s ponúkanými výhodami, ovplyvňuje ich hlavne finančná motivácia, a vyhovuje im štýl nadriadeného. Podrobnejší rozpis v otázkach 6 - 10.

H III.: Predpokladali sme, že oslovení respondenti sú informovaní s motivačným programom firmy a celkovo sú spokojní s hodnotením a s organizáciou práce.

Táto hypotéza je správna, zamestnanci sú informovaní s motivačným programom a celkovo s organizovaním práce. Podrobnejšie rozpísané v otázkach 11 – 15.

H IV.: Predpokladali sme, že najdôležitejším motívom je istota v zamestnaní, zmenu pracoviska by uprednostnili kvôli lepším platovým podmienkam, uprednostnili by schránku nápadov anonymne a sú spokojní s pracovnými podmienkami.

Aj táto hypotéza sa potvrdila ako správna, pre oslovených respondentov je dôležitým motívom istota v zamestnaní a sú spokojní s pracovnými podmienkami. Podrobnejší rozpis v otázkach 16 – 20.

Z toho vyplýva, že konkrétne spomínaná spoločnosť má veľmi dobre vypracovaný motivačný program. Podľa zúčastnených respondentov v prieskume, zamestnanci vyjadrili spokojnosť, až na malé detaily. Celkovo z motivačného hľadiska je možné spomínanú firmu pozitívne hodnotiť a som rada, že som práve v tejto firme zamestnaná.

Ako negatívum hodnotím veľké množstvo benefitov, z ktorých si môžu zamestnanci vyberať. V podstate dostávajú všetko na zlatom podnose, a ako som písala v teórii, už ani spomínané benefity niesú pre nich benefitmi a chcú viac. Dostali sa do štádia, že nevedia čo by ešte chceli a čo by si ešte vymysleli. Táto škála výhod berie manažérom z rúk iné možnosti motivácie zamestnancov. Doporučujem upraviť možnosť benefitov na základnú ponuku, na ktorú budú mať nárok všetci zamestnanci a ostatné benefity dať do rúk manažérom, aby s nimi mohli pracovať a podľa zásluh ich pridelať zamestnancom. Došlo by to k tomu, že si budú viacej vážiť, čo im dáva a ponúka spoločnosť.

Po čase „reptania“ nespokojní zamestnanci odchádzajú za lepším a za lepšou vidinou. Nakoniec sa z nich pomerne veľká časť vráti späť, pretože zistia, o čo prišli.

Procesu HRM sa vo väčšine podnikov nevenuje dostatočná pozornosť. Motiváciu podceňujú a vnímajú len ako teóriu, ktorá v praxi nefunguje. Podniky by si ale mali uvedomiť dôležitosť motivácie, čo nám vyplýva aj z prieskumu motivácie zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Práve zamestnanci sú hybnou silou podniku, ktorá ovplyvní množstvo, kvalitu a tým pádom aj úspech, alebo neúspech konkurenčných firiám.

Na tejto práci môžeme vidieť, že aj dostatočne prepracovaný systém neudrží ľudí vo firme. Ak sa rozhodnú odísť, v podstate si len hľadajú dôvod prečo, alebo ho už dávno majú.

Na základe teoretických aj praktických poznatkov môžeme konštatovať, že motivácia by mala byť aktívnym procesom v každej firme, a za to by mal byť zodpovedný manažment podniku. Zamestnanci sú ochotní zvýšiť svoj pracovný výkon ak vedia, že budú za svoju prácu adekvátne ohodnotení. Cieľom každej firmy by malo byť teda vytvorenie motivačných procesov a priaznivej pracovnej klímy na pracovisku, čím podporia dosahovanie požadovaných pracovných výsledkov. V teoretickej a praktickej časti sme zhrnuli podľa môjho vedomia najdôležitejšie teoretické poznatky o motivácii pracovníkov, motivačných nástrojoch a stratégiách v personálnom manažmente, zamerali sme sa na spokojnosť zamestnancov, na dôležitosť vzdelávania, ako aj na motivačné faktory, ktoré pokladajú zamestnanci za významné a najmä na aktuálny systém zamestnaneckých výhod.

Napriek tomu, že oslovení respondenti vyjadrili spokojnosť aj o informovanosti aj o obsahu motivačného programu, odporúčali by sme, aby sa kládol väčší dôraz na medzilidské vzťahy na pracovisku, posilňovala sa pracovná súdržnosť a používali sa moderné metódy „leadershipu“. Jednou z možností sú teambuildingy, počas ktorých sa všetci kolegovia, nadriadení, podriadení aj externí pracovníci môžu lepšie spoznať, budovať spoločný tím a posilňovať vzájomnú súdržnosť a lojalitu voči firme. Som si vedomá, že prezentované výsledky majú len orientačný charakter, pretože som pracovala v dotazníkovom prieskume len s malou vzorkou respondentov. Napriek tomu si myslím, že môže byť pre firmu TROST prínosná a môže prispieť ku skvalitneniu jej hodnotiaceho a motivačného systému a prehodnoteniu benefitov.

Čo povedať všeobecne na záver? Motivácia je pre náš život, či súkromie a zamestnanie veľmi dôležitá - bez nej by sme ani ráno nevstali z postele. Je bohužiaľ smutnou pravdou, že väčšina ľudí chodí do zamestnania len kvôli peniazom. Pokiaľ ich práca nenapĺňa, je logické, že nemôžu podávať stopercentný výkon. Aké nástroje a možnosti na zvýšenie motivácie zvonka majú k dispozícii manažéri, je popísané vyššie. Je potrebné povedať, že hoci motivácia

podriadených patrí k jednej z kľúčových funkcií manažmentu, v skutočnosti veľa záleží aj na vnútornom nastavení jedinca, ktorý buď hľadá možnosti, alebo hľadá prekážky.

Hoci sa podľa môjho súkromného prieskumu zdá, že vedúci sú koniec koncov empatické tvory, ktorých pracovnou náplňou je pozorne počúvať svojich spolupracovníkov a spravodlivo odmeňovať každý ich najmenší úspech, realita je trochu odlišná. Podľa svojich mnohoročných pracovných skúseností (a tiež z počutia) súdim, že sa manažéri majú, pokiaľ ide o motiváciu, ešte čo učiť. Veľmi často sú to prehnane sebedomní jedinci, ktorí prahnú po moci a kariére a ich podriadení sú pre nich obyčajná vec. Nielenže nerešpektujú osobnosť jednotlivcov, často im chýba aj elementárna slušnosť. Pár takýchto jedincov som bohužiaľ zažila a nedokázala som s nimi dlhodobo pracovať.

Táto práca neprináša žiadnu prevratnú myšlienku, skôr ma núti k zamysleniu sa nad tým, či som dostatočne motivovaná v súčasnom zamestnaní. Odpoveď znie že celkom áno. Teória i prax ma ale poučili o inom. O tom, že osoba manažéra je v práci jedna z najdôležitejších členov a na ňom totiž mnohokrát záleží, či pracovníci chodia do práce radi alebo s obavou, či sú dostatočne motivovaní alebo nie. Jeden jediný človek, ktorý má nad nami formálne prevahu, môže náš život ovplyvniť viac, než by sme sami chceli.

Možno by stálo za to to podrobnejšie preskúmať, ale to by bol námet ďalšej práce. V tejto chvíli môžem len konštatovať, že bez ohľadu na teoretické vedomosti, je dôležité používať zdravý sedliacky rozum, úctu a rešpekt k odlišnostiam jednotlivcov a hneď sa nám bude chodiť do práce lepšie.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Zoznam použitých zdrojov v českom jazyku:

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

ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1407-3.

BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*. Praha : Alfa Publishing, 2006, ISBN 80-6851-17-6

BARTÁK, JAN., *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6

BARTÁK, JAN., *Skryté bohatství firmy* . Praha: Alfa Publishing 2008, ISBN 80-86851-17-6

BARTÁK, JAN., *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. Vydání první. ISBN 978-80-87197-03-5. 4

BARTÁK, JAN. *„Quo vadis, personalistiko?“* Praha, Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6

BARTÁK, JAN., *Kultivace sociální energie z hlediska konkurenceschopnosti organizace - 1. část*. Praha, 2015

BARTÁK, JAN., „*Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. UJAK Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3

BĚLOHLÁVEK, F., *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-4323-3.

BRANHAM, L., *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-247-2903-9.

CLEGG, B. *Motivace: povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0550-4.

DYTRT, Z., STRŽÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 80-251-2771-1.

HEINOVÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Učební text č. 16. ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ a ASOCIACE SAMOSTATNÝCH ODBORŮ. JENA, Jesenické nakladatelství: Praha, 2010.

CHAPMAN, G., WHITE, P. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Návrat domů, 2012. ISBN 80-7255-277-1.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0698-9

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidi rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1991-7.

PINK, H. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 80-7263-671-6.

SCHUSTER, K. *11 manažerských hříchů: jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábavu*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-247-3456-9.

Slovník cizích slov: Slova známá & neznámá. Praha: Encyklopedický dům, 1993. ISBN 80-901647-0-6.

ŠUPPLEROVÁ, M., *Řízení lidských zdrojů*. Studijní texty pro distanční studium. Univerzita Palackého v Olomouci: SDV, 2005. ISBN 80-244-1184-9.

TOMAN, I. *Motivace zvenčí je jako smrad: [--za pár hodin se vyvětrá]*. Praha: TAXUS International, 2010. ISBN: 858-6-11-22030-6.

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 80-239-9191-8.

TURECKIOVÁ, M. *Teorie organizace a řízení*. Praha: Mowshe, 2010. ISBN 80-904426-5-8.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-39557.

URBAN, J. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 80-87974-03-2.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-247-2361-7

Zoznam použitých zdrojov v cudzom jazyku:

ČIHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M., MATUŠOVIČOVÁ, M., *Manažment ľudských zdrojov*. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2007, ISBN 978-80-225-2449-0

DOKTOROV, A., JAKÚBEK, P., SLÁVIKOVÁ G., *Personálny manažment a normy*, Vyd. Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom, 2012, ISBN 978-80-89400-50-8

HOTÁR, V., PAŠKA, P., PERHÁCS, J., a kol., *Výchova a vzdelávanie dospelých. Androgogika. Terminologický a výkladový slovník*. Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo, ISBN 80-08-02814-9

KUCHAŇÁKOVÁ, A., *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. SPRINT v.fra, Bratislava, 2003, ISBN 80-89085-22-09

PINKOVÁ, D., FRÖCHLICOVÁ I., MASÁR D.,: *Manažment*. Univerzita Komenského v Bratislave, Vydavateľské oddelenie, 2003, ISBN 80-7160-174-8

SEDLÁK, M., *Manažment*, ELITA, ekonomická literárna agentúra, Bratislava, 1997, ISBN 80-8044-015-8

TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidiel úspešného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1387-X.

Internetové zdroje:

<https://managementmania.com/sk/manazer-manager> zo dňa 5.8.2016

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

a pod.	a podobne
č.	číslo
ERG	existence relatedness growth
HRM	Human Resources Management – riadenie ľudských zdrojov
LEADER	Liaisons Entre Actions de Développement Rural
obr.	obrázok
resp.	respektíve
tzv.	takzvané
ZOO	Zákaznícky orientovaná organizácia

ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV

Obr. č. 1	Motivácia.....	17
Obr. č. 2	Proces motivácie.....	18
Obr. č. 3	Maslowova teória hierarchie potrieb.....	20
Obr. č. 4	Postup prípravy, tvorby a realizácie motivačného programu.....	51
Graf č. 1	Aké máte pohlavie ?.....	59
Graf č. 2	Kde bývate?.....	59
Graf č. 3	Aké máte dosiahnuté vzdelanie?.....	60
Graf č. 4	Do akej vekovej kategórie patríte?.....	60
Graf č. 5	Ako dlho ste zamestnaná/ý vo firme TROST?.....	61
Graf č. 6	Aké máte pracovné zaradenie?.....	61
Graf č. 7	Ovplyvňuje Váš pracovný výkon štýl riadenia Vášho priameho nadriadeného.....	62
Graf č. 8	Boli ste oboznámený/á so zamestnaneckými výhodami vo Vašej organizácii?.....	62
Graf č. 9	Ako ste spokojný/á so zamestnaneckými výhodami, ktoré poskytuje Váš zamestnávateľ.....	63
Graf č. 10	Ovplyvňuje Váš pracovný výkon motivácia?.....	63
Graf č. 11	Myslíte si, že od Vášho nadriadeného ste dostatočne motivovaný/á?..	64
Graf č. 12	Do akej miery ste spokojný/á s motivačným programom?.....	64
Graf č. 13	Čo by Vás motivovalo k lepším výkonom?.....	65

Graf č. 14	Prebieha na vašom pracovisku pravidelné hodnotenie činnosti ?.....	65
Graf č. 15	Ste spokojný/á s bežnou organizáciou práce na vašom útvare?.....	65
Graf č. 16	Zvoľte najdôležitejší pracovný motív?.....	66
Graf č. 17	Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, ktoré dôvody by ste vybrali?...	67
Graf č. 18	Uvítali by ste zavedenie schránky nápadov pre zamestnancov?.....	67
Graf č.19	Uvítali by ste možnosť hodnotenia priamych nadriadených.....	68
Graf č. 20	Máte zabezpečené primerané pracovné podmienky.....	68

ZOZNAM PRÍLOH

Dotazník: PRIESKUM MOTIVOVANOSTI ZAMESTNANCOV.....	81
Slovník termínov.....	84

PRÍLOHY

Príloha č.1:

DOTAZNÍK: PRIESKUM MOTIVOVANOSTI ZAMESTNANCOV

Vážená pani/pane, som študentkou 3 ročníka univerzity Jana Amosa Komenského, oboru Manažerská studia - Řízení lidských zdrojů a vypracovávam v tomto období záverečnú bakalársku prácu na tému „Motivace zaměstnanců jako klíčový úkol managementu lidských zdrojů“. V tejto súvislosti si Vás dovoľím požiadať o vyplnenie dole uvedeného dotazníku, ktorý bude slúžiť ako podklad k praktickej časti mojej bakalárskej práce.

Dotazník je anonymný a jeho vyplnenie Vám nezaberie viac ako 10 minút Vášho času. Obsahuje uzavreté odpovede na otázky, z ktorých stále vyberiete jednu odpoveď, ktorá je pre Vás najvhodnejšia. S výsledkami dotazníkového šetrenia sa môžete zoznámiť po obhajobe bakalárskej práce v knižnici Univerzity Jana Amosa Komenského v Prahe.

- 1. Aké máte pohlavie?**
 - A, žena
 - B, muž

- 2. Kde bývate?**
 - A, v meste
 - B, na vidieku

- 3. Aké máte dosiahnuté vzdelanie?**
 - A, základné
 - B, stredoškolské
 - C, vysokoškolské

- 4. Do akej vekovej kategórie patríte?**
 - A, do 35 rokov
 - B, do 55 rokov
 - C, nad 55 rokov

- 5. Ako dlho ste zamestnaná/ý vo firme TROST?**
 - A, do 5 rokov
 - B, do 10 rokov
 - C, nad 10 rokov

- 6. Aké máte pracovné zaradenie?**
 - A, pracovník vo výrobe
 - B, administratívny pracovník
 - C, manažment

7. **Ovplyvňuje Váš pracovný výkon štýl riadenia Vášho priameho nadriadeného?**
A, áno
B, neviem
C, nie
8. **Boli ste oboznámený/á so zamestnaneckými výhodami vo Vašej organizácii?**
A, áno
B, neviem
C, nie
9. **Ako ste spokojný/á so zamestnaneckými výhodami, ktoré poskytuje Váš zamestnávateľ?**
A, áno
B, neviem
C, nie
10. **Ovplyvňuje Váš pracovný výkon motivácia?**
A, áno
B, neviem
C, nie
11. **Myslíte si, že od Vášho nadriadeného ste dostatočne motivovaný/á?**
A, áno
B, neviem
C, nie
12. **Do akej miery ste spokojný/á s motivačným programom?**
A, áno
B, neviem
C, nie
13. **Čo by Vás motivovalo k lepším výkonom?**
A, lepšie finančné ohodnotenie
B, dovolenka nad rámec Zákonníka práce
C, pohyblivá pracovná doba
14. **Prebieha na vašom pracovisku pravidelné hodnotenie činnosti ?**
A, áno
B, neviem
C, nie
15. **Ste spokojný/á s bežnou organizáciou práce na vašom útvare?**
A, áno
B, neviem
C, nie
16. **Zvoľte najdôležitejší pracovný motív?**
A, finančné hodnotenie
B, Zaujímavá práca
C, Stálosť a istota práce

D, Sociálna politika

17. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, ktoré dôvody by ste vybrali?

- A, lepšie finančné ohodnotenie
- B, lokálnu dostupnosť
- C, lepší kolektív spolupracovníkov
- D, sociálne výhody a

18. Uvítali by ste zavedenie schránky nápadov pre zamestnancov?

- A, áno
- B, neviem
- C, nie

19. Uvítali by ste možnosť hodnotenia priamych nadriadených?

- A, áno
- B, neviem
- C, nie

20. Máte zabezpečené primerané pracovné podmienky?

- A, áno
- B, neviem
- C, nie

Ďakujem za Vašu ochotu a vyplnenie dotazníku.

SLOVNÍK TERMÍNOV

Príloha č.2:

<i>Angažovanosť</i>	účasť, zaujatie stanoviska, záujem presadiť sa, motivácia účasti, aktívna účasť na niečom, dosiahnutie ostatných potrieb, ako potreby užitočnosti, uznania, istoty, sebarealizácie, spoločenského postavenia.
Benefity	voľné zamestnanecké výhody, z ktorých plynie úžitok, prospech, finančné alebo nefinančné služby, ktoré zamestnávateľ poskytuje zamestnancom na zvýšenie kvalitatívnych a kvantitatívnych výkonov. Sú nepochybne výrazným motivačným prvkom, ktoré ovplyvňujú spokojnosť zamestnancov a od nej sa odvíjajúcu výkonnosť a lojalitu.
Dissatisfaktor	faktor pôsobiaci nespokojnosť zamestnanca, pocit frustrácie, ktorý sa vzťahuje k prostrediu, kde sa zamestnanec nachádza. Môže sem patriť mzda, pracovné podmienky, nadriadený. Má krátkodobý účinok.
Fluktuácia	časté striedanie zamestnania, obrat pracovníkov v organizácii. Označuje sa aj ako sociálna mobilita. Je nutnou súčasťou chodu organizácie a úzko súvisí s organizačnými zmenami. Vyjadruje sa v percentách. Nie je to negatívny jav.
Implementovať	zaviesť, realizovať, uskutočniť. Je to proces, pomocou ktorého sú premenené marketingové plány na akcieschopné úlohy. Je to náročný proces, ktorý sa skladá z viacerých činností.
Koučing	cielené uvoľňovanie a posilňovanie rozvojového potenciálu
Leader	Laisons Entre Actions de Développement Rural, vodca, vedúci. Je to organizátor s vodcovskou schopnosťou, ktorý stojí v čele celého tímu/skupiny. Osoba zodpovedná za splnenie cieľov tímu. Hlavným cieľom je hodnotenie práce pracovníkov

v skupine, motivácia a schopnosť prispôbiť úlohy s cieľom dosiahnuť požadovaných výsledkov.

Leadership

vedúce postavenie. Schopnosť, či sila viesť a motivovať iných ľudí a efektívne riadiť projekt bez formálnej moci a docieľiť, aby všetci mali rovnaký cieľ.

Motivácia

je základný psychický proces, vnútorná pohnútko, ktorá podnecuje konanie človeka. Aktivuje sa pomocou stimulačných alebo aktivizačných faktorov a súvisí s výkonnosťou človeka.

Satisfaktor

činnosť pôsobiaca uspokojenie. Dôležitý činiteľ pre pracovnú spokojnosť zamestnancov.

Synergický

súčinný, spolupôsobiaci, efekt spoločného pôsobenia, účinnosti. Efekt spoločného pôsobenia viac prvkov. Systém vedúci k výsledku, ktorý je väčší, než prostý súčet zložiek.

Štruktúrovať

usporiadať, systém zloženia, hierarchizovať, členiť.

Workshop

forma vzdelávania pre pokročilých, pracovný seminár. Forma vzdelávacej aktivity, pri ktorej lektor pripraví program tak, aby prostredníctvom rôznych techník účastníci pomocou vlastných skúsenosti a znalostí došli k výstupu, ktorý je pre nich užitočný a využiteľný v jeho ďalšej práci

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Monika Majerová
Obor:	Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů
Forma studia:	Kombinované studium
Název práce:	Motivace zaměstnanců jako klíčový úkol managementu lidských zdrojů
Rok:	2017
Počet stránek bez příloh:	80
Celkový počet stránek příloh:	5
Počet titulů českých použitých zdrojů:	31
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	7
Počet internetových zdrojů:	1
Vedoucí práce:	Prof. PhDr. Jan BARTÁK, DrSc.