

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2019/36089193024031748

MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA ZAMESTNANCOV
Bakalárska práca

2019

Miroslava Burianová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

MOTIVÁCIA A STIMULÁCIA ZAMESTNANCOV

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD.

Bratislava 2019

Miroslava Burianová

ZADANIE



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Miroslava Burianová
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Motivácia a stimulácia zamestnancov

Anotácia: Nástroje motivácie a stimulácie pri riadení zamestnancov. Inklinácia manažérov k využívaniu jednotlivých typov nástrojov a ich efektívnosť vzhľadom na typ pracovného procesu, zamestnancov, charakteristiky pracovnej skupiny a organizácie. Vnímanie využívania nástrojov motivácie a stimulácie jednotlivými zamestnancami a manažérom.

Vedúci: Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD.

Oponent: Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.

Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM

Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Dátum zadania: 31.08.2018

Dátum schválenia: 05.02.2018

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
vedúci katedry

Pod'akovanie

Touto cestou, by som sa chcela pod'akovať pani Mgr. Hane Gažovej-Adamkovej, PhD. za všetku odbornú pomoc, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

V Bratislave dňa

.....

(podpis študenta)

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

ABSTRAKT

BURIANOVÁ, Miroslava: *Motivácia a stimulácia zamestnancov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 56 strán.

Cieľom záverečnej práce je charakteristika motivácie a stimulácie zamestnancov vo vybranom podniku. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola obsahuje súčasný stav problematiky motivácie a stimulácie. Predstavuje teoretické vymedzenie jednotlivých pojmov motivácie a stimulácie, zobrazuje základné teórie motivácie. Druhá kapitola prezentuje cieľ práce. Cieľom je charakterizovať jednotlivé procesy, nástroje motivácie a stimulácie. Hlavný cieľ je rozdelený do niekoľkých čiastkových cieľov, ktoré zahŕňajú analýzu preferencií jednotlivých motivačných nástrojov zamestnancov, taktiež obsahujú zistenie aké nástroje podnik uplatňuje a aký vplyv majú na pracovné výkony zamestnancov. Ďalšou kapitolou je metodika práce a metódy skúmania, v ktorej sú objasnené metódy spracovania informácií. Ďalšie dve kapitoly vyhodnocujú údaje, ktoré sú získané z dotazníkového prieskumu. Predstavujú záverečnú časť práce, v ktorej je vyhodnotený prieskum skúmaného objektu.

Kľúčové slová:

motivácia, stimulácia, motív, stimul, teórie motivácie, motivačné nástroje, stimulačné prostriedky, zamestnanci, spokojnosť zamestnancov.

ABSTRACT

BURIANOVÁ, Miroslava: *Motivation and stimulation of employees.* . The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business management, Chair of Management. The supervisor: Mgr. Hana Gažová-Adamková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 56 pages.

The aim of the final thesis is to characterize the motivation and stimulation of employees in the selected company. The thesis is divided into five chapters. The first chapter contains the current state of motivation and stimulation. It presents the theoretical definition of individual concepts of motivation and stimulation, presents the basic theories of motivation. The second chapter represents the aim of the work. The aim is to characterize individual processes, tools of motivation and stimulation. The main goal is divided into several sub-goals, which include an analysis of the preferences of the individual motivational tools of the employees, and also the identification of what instruments the company applies and how it affects employees' working performance. The next chapter is the methodology of work and methods of research in which information processing methods are explained. The next two chapters evaluate the data obtained from the questionnaire survey. They represent the final part of the thesis, in which the survey of the surveyed object is evaluated.

Keywords:

motivation, stimulation, motive, incentive, theory of motivation, motivational tools, stimulation means, employees, employee satisfaction.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	11
1. 1 Teoretické vymedzenie motívu a procesu motivácie	11
1. 2 Teoretické vymedzenie stimulu a procesu stimulácie.....	14
1. 3 Porovnanie motivácie a stimulácie.....	16
1. 4 Pracovná motivácia	17
1. 5 Teórie motivácie	19
1. 6 Obsahové teórie motivácie.....	19
1. 6. 1 Maslowova teória hierarchie potrieb.....	20
1. 6. 2 Herzbergova dvojfaktorová teória	21
1. 6. 3 Alderferova ERG teória	22
1. 6. 4 McClellandova teória dosiahnutia.....	23
1. 7 Procesné teórie motivácie	24
1. 7. 1 Teória spravodlivosti	24
1. 7. 2 Teória očakávania.....	25
1. 7. 3 Stimulačná teória	26
2 CIEĽ PRÁCE.....	28
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	29
3. 1 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	29
3. 2 Charakteristika objektu skúmania	30
4 VÝSLEDKY PRIESKUMU	32
5 DISKUSIA.....	44
ZÁVER	47
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	49
PRÍLOHY	

ÚVOD

Motivácia je dôležitá v každej organizácii, pretože základnou podmienkou úspešnej firmy sú spokojní a dostatočne motivovaní zamestnanci. Platí pravidlo, že čím vyššia je spokojnosť zamestnanca, tým je prirodzene väčšia i jeho motivácia k podávaniu lepšieho pracovného výkonu. Spokojnosť je ovplyvnená potrebami, očakávaniami a prostredím, v ktorom jednotlivci pracujú. Zamestnanci tvoria jeden z najdôležitejších prvkov podniku. Vďaka nim môže podnik fungovať a splňať svoje stanovené ciele. Vplyv procesu motivácie a stimulácie na pracovníkov je preto mimoriadne dôležitý.

Vedieť ako správne motivovať a stimulovať zamestnancov je základným predpokladom k úspešnému fungovaniu firmy. Úlohou manažéra je, aby rozpoznal čo ovplyvňuje pracujúcich v danej skupine, organizácii, v danom útvare, čo ich k práci vedie a motivuje. Žiaden človek nie je nikdy motivovaný len jedným motívom, resp. stimulom, ale spravidla komplexným súborom faktorov. Často, pokiaľ je pracovný výkon neuspokojivý alebo sa považuje za nedostatočný, spája sa práve s nedostatočnou motiváciou zamestnanca. V mnohých prípadoch sa za nedostatočným výkonom pracujúceho naozaj skrýva nízka, prípadne žiadna motivácia. V takých prípadoch človek neprodukuje zo seba to najlepšie, nepodáva svoj najlepší pracovný výkon. Avšak nie vždy sú problémy spôsobené nízkou úrovňou motivácie. Nedostatočný výkon ovplyvňujú aj iné faktory, ako napríklad nedostatok skúseností alebo vedomostí. Manažérska práca musí preto najväčšiu pozornosť venovať najmä potrebám a spokojnosti svojich podriadených, v dôsledku dosahovania čo najlepšieho výkonu zamestnancov ako jednotlivcov ale i podniku ako celku.

Aby mal podnik kvalitných zamestnancov, musím im poskytovať aj primerané druhy odmien a nástrojov, ktorými zabezpečí, že budú podávať očakávané pracovné výkony. Je nevyhnutné aby podnik zabezpečoval potrebný stupeň stimulácie a motivácie. V našej práci sa preto zameriame na jednotlivé motivačné formy a nástroje, ktoré sú uplatňované. Hlavným cieľom záverečnej práce je zhodnotiť motiváciu a stimuláciu zamestnancov vo vybranom podniku. Aby sme sa dopracovali k požadovaným výsledkom, v prvej kapitole sme charakterizovali teoretické poznatky, ktoré sú nevyhnutné k vyhodnoteniu celej skúmanej oblasti. Analyzovali sme súčasný stav riešenej problematiky. V druhej kapitole sme si definovali hlavný cieľ práce. Ten pozostáva z viacerých čiastkových cieľov, ktoré sme vyhodnocovali v závere bakalárskej práce. Tretia kapitola pozostáva z metodiky práce a metódy skúmania, taktiež z bližšej

charakteristiky objektu nášho skúmania. Výskum úrovne motivácie sme uskutočnili pomocou dotazníkového prieskumu. Výsledky získané od respondentov sme si bližšie charakterizovali v záverečných kapitolách našej práce. Štvrtá kapitola predstavuje konkrétne vyhodnotenie jednotlivých odpovedí získaných z dotazníka. Posledná, finálna kapitola našej práce predstavuje analýzu výsledkov skúmaného objektu. Vyhodnotili sme a zároveň sme aj splnili jednotlivé čiastkové ciele. Predstavuje zhrnutie aplikovaného dotazníkového prieskumu.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

1. 1 Teoretické vymedzenie motívu a procesu motivácie

V praxi si ľudia najčastejšie pod pojmom motivácia predstavia peňažné odmeny, rôzne pracovné benefity, pracovné podmienky a pod. Tieto všetky faktory zamestnancov usmerňujú k ochote plniť si svoje pracovné úlohy a zlepšovať svoj pracovný výkon. Aby manažéri mohli adekvátne motivovať svojich zamestnancov, musia poznať základné faktory spokojnosti svojich pracujúcich. Samotné motivovanie ľudí je veľmi náročná činnosť a preto jej treba venovať primeranú pozornosť. Správanie ľudí je ovplyvnené viacerými príčinami, ktoré ich nútia konať a správať sa tak, ako v danom momente konajú. Vo všeobecnosti sa správanie rozlišuje na mimovôľové a vôľové, a práve v práci je konanie zamestnancov ovplyvnené vôľou a chcením, ktoré je v prevažnej miere výsledkom pôsobenia viacerých motívov.¹

Pod pojmom motív si možno predstaviť vnútornú psychickú silu, psychologickú príčinu alebo dôvod určitého jednania alebo chovania človeka. Predstavuje všetko to, čo človeka aktivizuje do nejakej činnosti a určuje smer a cieľ danej činnosti. Môže ísť napríklad o potreby, plány, záujmy, ktoré človek potrebuje, vyžaduje a ktoré si uvedomuje. Motív je vnútorným činiteľom, ktorý vyvoláva a riadi správanie človeka orientované na dosiahnutie určitého cieľa. Motív vzniká, ak je aktualizovaná nejaká potreba.² Východiskovým cieľom každého motívu je dosiahnutie konkrétného finálneho psychického stavu, tzv. stavu nasýtenia, respektíve pocitu naplnenia a vnútorného uspokojenia z dosiahnutia stanoveného cieľa. Pôsobenie motívu trvá, až dokým nie je splnený stanovený cieľ, alebo pokiaľ subjekt uspokojí svoju potrebu. Motívy, ktorým možno priradiť určitý cieľ alebo výsledok sa nazývajú cieľové (terminálne) motívy. Existujú aj také, ku ktorým nejde presne určiť cieľový stav, vtedy ide o inštrumentálne motívy. Predstavujú napríklad záujem jedinca o určitú oblasť ako napr. literatúra,

¹ OLEXOVÁ, Cecília - BOSÁKOVÁ, Mária. *Motivácia a spokojnosť zamestnancov* (elektronický zdroj). 2006. (cit. 2018-18-11). Dostupné na: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm>

² ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika – HVIŽDOVÁ, Eva. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 304 s. ISBN 978-80-225-3473-4.

manažment a pod. Konanie zamestnanca, ktorý je motivovaný, je vedené určitým smerom a uskutočňované určitou intenzitou, resp. nasadením a vykonávané rôznymi formami a spôsobmi. Na správanie subjektu v danom momente nepôsobí len jeden motív, ale súčasne celý súbor motívov.³

Motivácia má veľa definícií a teoretických vymedzení, ktoré sa odlišujú formuláciou alebo vyjadrením, v zásade sú si však podobné obsahom. Vo všeobecnosti ju možno definovať ako vnútorné podnety, ktoré vedú jednotlivca k danej činnosti a k určitému správaniu. Robbins a Coulterová definujú motiváciu ako „ochotu človeka vynaložiť značné úsilie na dosiahnutie cieľov organizácie, podmienenú tým, že jednotlivec súčasne uspokojí svoje potreby.“ Medzi najdôležitejšie prvky možno zaradiť úsilie zamestnanca, jeho potreby a taktiež ciele organizácie.⁴

Motivácia predstavuje vnútorné sily človeka, ktoré ho vedú k podávaniu lepšieho výkonu, k splneniu cieľov alebo dosahovaniu svojich túžob. Je to teda vnútorný stav duše človeka, ktorý ho uvádza a ženie do pohybu. Dostatočne motivovaná osoba je osoba, ktorá pracuje usilovne, jej usilovnosť a pracovitosť nemá žiadne výkyvy a taktiež je automaticky orientovaná na dôležité ciele. Motivácia teda zahŕňa usilovnosť, vytrvalosť a zameranie sa na ciele.⁵ Človek, ktorý je dostatočne motivovaný vynakladá oveľa väčšie úsilie pri práci. Je však dôležité aby smerovalo k vytýčeným cieľom. Podstatné je, aby pri vynakladaní úsilia dosahoval človek stav, ktorý ho vedie k jeho spokojnosti, respektíve k uspokojeniu jeho potrieb.

Dôležitým znakom motivácie je, že pôsobí v troch rovinách, respektíve v troch dimenziách:

- *dimenzia smeru*, ktorá orientuje človeka určitým smerom, k určitým potrebám a cieľom, ktoré sa snaží dosiahnuť, no taktiež ho od určitých možných smerov môže aj odvracať;
- *dimenzia intenzity*, ktorá závisí predovšetkým od miery, akou je človek motivovaný, od intenzity jeho motivácie;

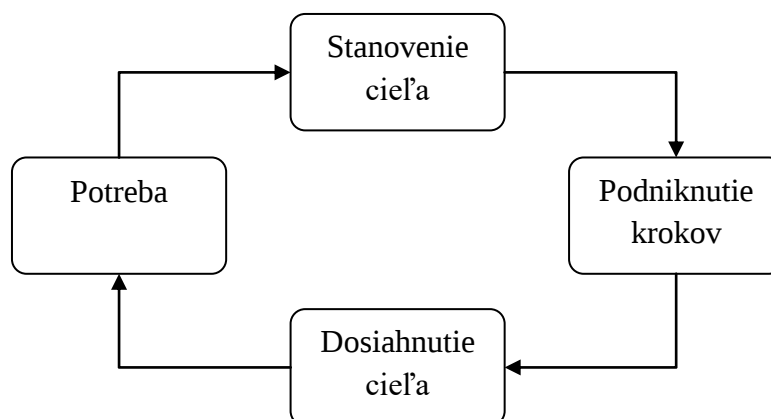
³ BEDRNOVÁ, Eva – JAROŠOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 448 s. ISBN 978-80-72612-39-0.

⁴ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

⁵ H. DONNELLY, James – L.GIBSON, James – M. IVANCEVICH, John. *MANAGEMENT*. Grada Publishing, a.s., 1997. 449 s. ISBN 80-7169-422-3.

- *dimenzia stálosti*, ktorá sa prejavuje najmä mierou, ako dlho je človek schopný prekonávať a čeliť určitým prekážkam, ktoré môžu nastať.⁶

Motivácia je proces, ktorý zabezpečuje taký priebeh, aby sa zamestnanec správal tak, aby dosiahol stanovený cieľ. Predstavuje proces zameraný na uspokojovanie potrieb jednotlivca. Proces motivácie začína pociťovaním nedostatku nejakej potreby, ktorá je neuspokojená. Východiskom procesu motivácie je teda neuspokojená potreba. Neuspokojená potreba, predstavuje vnútorné hnacie sily človeka, napätia, želania, ktoré chce človek dosiahnuť a ktoré ho nútia hľadať rôzne cesty a spôsoby, ktoré budú viesť k naplneniu samotnej potreby. Musí si preto stanoviť cieľ, ktorý bude viesť k naplneniu potrieb. Následne sa určujú jednotlivé kroky aktivity, ktorú musí vynaložiť, a spôsoby správania, od ktorých sa očakáva že budú viesť k naplneniu daných cieľov. Ak sa stanovený cieľ dosiahol a potreba bola uspokojená, je pravdepodobné, že správanie, ktoré smerovalo k podniknutiu jednotlivých krokov sa v budúcnosti zopakuje, ak sa objaví rovnaká, resp. podobná potreba.⁷



Obrázok 1 Schéma procesu motivácie

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 220.

⁶ ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika – HVIZDOVÁ, Eva. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 304 s. ISBN 978-80-225-3473-4.

⁷ ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika – HVIZDOVÁ, Eva. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 304 s. ISBN 978-80-225-3473-4.

1. 2 Teoretické vymedzenie stimulu a procesu stimulácie

Od pojmov motív a motivácia je potrebné rozlíšiť dva veľmi podobné pojmy, a to je pojem stimul a stimulácia. V určitých prípadoch sa tieto pojmy veľmi nerozlišujú, alebo aspoň sa presne nevymedzuje ich obsah. Avšak, z manažérskeho hľadiska sa kladie vysoký dôraz na rozlíšenie týchto pojmov.

Stimul je akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva zmeny v motivácii človeka. Vychádza z vonkajšieho, resp. okolitého prostredia a vedie človeka k podnieteniu určitej aktivity. Ide o vonkajšiu pohnútku, ktorá vyvoláva pozitívne aj negatívne konanie jednotlivca.⁸

Stimulácia predstavuje vonkajšie podnety, ktoré pôsobia na zamestnancov. Ide o vonkajšie pôsobenie na psychiku pracujúcich, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám psychických procesov. Ide o zámerné pôsobenie na motiváciu jednotlivca. Účinok stimulácie závisí na motivačnej štruktúre jednotlivca, t.j. na relevantnej pripravenosti prijať alebo neprijať daný podnet. Človek väčšinou vedome, svojou vôľou alebo rozhodovaním presne neovplyvní, ktorý z podnetov alebo prostriedkov prijme, ktorý nechá na seba pôsobiť a ktorý nie. Predpripravenosť človeka je daná jeho individuálnymi charakteristikami, či už získanými alebo vrozenými. Základnou podmienkou pre účinnosť stimulácie pracovníkov je znalosť ich osobnosti a a ich motivačného profilu. Len tak môžu byť prostriedky stimulácie stanovené presne na mieru jednotlivca. Základný rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou je, že stimulácia na rozdiel od motivácie predstavuje pôsobenie na psychiku človeka z vonkajšieho prostredia, z vonkajších podnetov, najčastejšie prostredníctvom aktívneho konania a činnosti iného jedinca.⁹ Podstatou stimulácie je teda zámerné ovplyvňovanie ľudského konania. Jej účinnosť je daná na tom, či je adresovaná primerane k svojmu prijímateľovi. Teda, čím lepšie poznáme relatívne stálu motivačnú štruktúru daného zamestnanca, tým ľahšie sa nám podarí vybrať z množstva stimulačných prostriedkov práve tie, ktoré budú v danom momente najúčinnnejšie.

Stimuláciu zamestnancov možno uskutočňovať prostredníctvom rôznych stimulačných prostriedkov. Stimulačné prostriedky sú pestré a rôznorodé. Najčastejšie ide o hmotné stimuly, ako napríklad mzda pracovníka, ale aj nehmotné stimuly, medzi ktoré možno zaradiť napríklad pochvaly, slovné ohodnotenia, pracovné podmienky a iné. Zamestnávateľ môže využívať i negatívne stimuly. Za negatívne stimuly sa považujú rôzne

⁸ BEDRNOVÁ, Eva – JAROŠOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 448 s. ISBN 978-80-72612-39-0.

⁹ BEDRNOVÁ, Eva – JAROŠOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 448 s. ISBN 978-80-72612-39-0.

tresty, pokarhania, ktoré môžu zamestnancov povzbudzovať k podávaniu lepšieho pracovného výkonu.

Psychologicko-ekonomické nástroje využívané ako pracovné stimuly, ktoré sa zameriavajú na jednotlivých zamestnancov možno rozdeliť ako:

- hmotné hodnotenie pracovného výkonu a správania zamestnanca mzdou, odmenami, prémiami, jednorazovými zvýhodneniami, trinásty a štrnásty plat, pričom ak je výkon zamestnanca neuspokojivý uplatnia sa naopak sankcie,
- podiel na zisku ako nástroj zainteresovania jednotlivca na celkovom profite spoločnosti, uplatňuje sa princíp spoluúčasti na vedení podniku alebo princíp účasti na dosiahnutých výsledkoch,
- hmotné stimuly pôsobiace sprostredkované ako napr. podpora výskumných aktivít, financovanie vzdelávacích kurzov a odborných stáží a pod.,
- súbor podnikových výhod a sociálnych pôžitkov pre zamestnancov, ktoré sú poskytované podnikom, napr. benefity, pôžičky, podnikové byty a i.,
- zabezpečovanie a tvorba sociálnych istôt u zamestnancov a ich rodín,
- morálne ohodnotenia a ocenenia, napr. pochvaly, uznania a pod.,
- tvorba dobrých pracovných vzťahov na pracovisku a taktiež pozitívna tvorba vzťahov s nadriadeným,
- uplatňovanie vyššej samostnanosti zamestnancov pri výkone práce, právo samokontroly.¹⁰

Uplatňovanie jednotlivých druhov nástrojov pracovnej stimulácie sa líši v závislosti od rôznych pracovných skupín. Pri výbere a uplatňovaní určitých nástrojov je potrebné, aby podnik uskutočnil prieskum hodnotových systémov zamestnancov, ako aj prieskum potrieb a požiadaviek a spôsobov ich uspokojovania.

Za stimul môžeme v podstate považovať všetko, čo je pre daného pracovníka významné, to čo podnik môže svojmu zamestnancovi ponúknuť. Medzi všeobecne najpoužívanéjšie stimulačné prostriedky z psychologického a podnikového hľadiska možno zaradiť napr. hmotnú odmenu, neformálne hodnotenie a pochvaly, atmosféru v pracovnom prostredí, pracovné podmienky, externé stimulačné faktory a pod. Stimuly môžu často viesť:

¹⁰ SZARKOVÁ, Miroslava. Psychológia pre manažérov a podnikateľov. 1. Vyd Bratislava: Sprint dva, 2009. 224 s.ISBN 978-80-89393-00-8.

- k prispievaniu tvorivosti zamestnancov na akýchkoľvek úrovniach podniku, či už napr. v podnecovaní podávania nápadov a návrhov, v prístupnosti k informáciám, vo formalizovanom spoločenskom uznaní ale i v neformálnom pozitívnom hodnotení a i.;
- k zvyšovaniu kvality ale i kvantity pracovného výkonu, kvalitná a dobre ohodnotená práca pridáva jednotlivcovi na jeho hodnote, zvyšuje sebavedomie, prestíž a pod.;
- k zodpovednosti, ktorá sa prejavuje nie k plneniu pracovných úloh ale napr. aj v oblasti dodržiavania noriem, predpisov či bezpečnosti práce.;
- k výraznejšiemu sebarozvoju poskytovaním a prijímaním vedomostí a to aj po splnení všetkých požadovaných kvalifikačných požiadaviek súvisiacich s pracovným výkonom, resp. zaradením zamestnanca a i.¹¹

1. 3 Porovnanie motivácie a stimulácie

Motivácia a stimulácia predstavujú pojmy, ktoré sú využívané na dosiahnutie túžby podávať lepší pracovný výkon, túžby pracovať. Obidva pojmy predstavujú procesy, ktoré sú zamerané na vplyv osobnosti jednotlivca, resp. na jeho správanie a konanie. Voľba medzi motiváciou a stimuláciou závisí nielen od podmienok samotnej práce a od schopností manažéra, ale taktiež aj od potrieb a požiadaviek zamestnancov. Preto je potrebné poznať i jednotlivé motivačné zdroje ľudských aktivít.

Základný rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou je v podnetoch vplývajúcich na ľudí. Pri motivácii ide o vnútorné podnety, ktoré aktivizujú človeka a ktorého ho vedú k danému konaniu. Motivácia predstavuje skutočnosť, že v psychike jednotlivca, na jeho správanie a konanie, pôsobia vnútorné sily motívov, ktoré jeho činnosť vedú a orientujú určitým smerom. Vplyv týchto síl sa prejavuje navonok ako motivovaná činnosť, ktorá prináša výsledok a svoj efekt. Zatiaľ čo v motivácii pôsobia vnútorné sily, pri stimulácii ide o pôsobenie vonkajších podnetov. Stimulácia predstavuje proces, v ktorom sa využíva cielené pôsobenie vonkajších podnetov na spôsob konania človeka. Znamená vonkajšie pôsobenie na správanie človeka, na jeho psychiku. V tomto dôsledku vznikajú zmeny v jeho činnosti prostredníctvom zmeny jeho motivácie. Stimul predstavuje teda akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva zmeny v motivácii jednotlivca.¹² Motívom na rozdiel od stimulu môže byť každá sila, ktorá priamo alebo nepriamo podnecuje správanie a činnosť človeka.

¹¹ ALEXÝ, Július – BOROŠ, Július – SIVÁK, Rudolf. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1. vyd. Bratislava : IRIS, 2004. s. 257. ISBN 80-89018-59-9.

¹² HERZKA, Pavel – KAJANOVÁ, Jana. *Ekonomika a manažment podniku*. 1. vyd. Bratislava: Nakladateľstvo STU, 2010. s.203. ISBN 978-80-227-3268-0.

Všetky potreby, plány, záujmy, ktoré si jednotlivec uvedomuje, všetko čo ho aktivizuje do činnosti a určuje jeho smer môže byť motívom. Hoci je motív chápaný ako vnútorná pohnútko činnosti a správania človeka, navonok sa prejavuje ako príčina konania. Ako dôvod určitého správania jednotlivca individualizuje jeho prežívanie a poskytuje mu psychologický zmysel. Predstavuje teda vnútornú psychickú silu, určitý popud, pohnútku, ktorá jednotlivca aktivizuje a usmerňuje určitým smerom. Motív dáva psychologický zmysel, prečo človek koná daným spôsobom. V danom momente nepôsobí na človeka spravidla jeden, ale niekoľko motívov súčasne. Každý môže mať rôzny smer intenzity a trvácnosť. Stimulom môže, ale nemusí byť všetko, čo podnik môže svojmu zamestnancovi poskytnúť a čo je pre neho významné, či už vnútorný alebo vonkajší činiteľ, ktorý vyvoláva akékoľvek zmeny v motivácii jednotlivca.¹³

1. 4 Pracovná motivácia

Pracovná motivácia si vyžaduje určité pracovné správanie, zodpovedajúce potrebám a cieľom organizácie, aby mohol byť dosiahnutý želaný pracovný výkon. Pracovná motivácia predstavuje jav, ktorý vyplýva z psychického a vonkajšieho pracovného prostredia, v súbore vzájomne závislých a premenlivých činiteľov. Ide o usporiadanie rozličných činiteľov, ktoré prichádzajú do vzájomnej interakcie a dynamizujú správanie jednotlivca v pracovnom procese.¹⁴

Pri práci majú na zamestnancov a ich motiváciu veľký vplyv nie len vonkajšie faktory plynúce od iných ľudí alebo z pracovného prostredia, ale taktiež ich vnútorné, resp. subjektívne faktory, ktoré môžu mať rozhodujúci vplyv na ich motiváciu. Pracovníci s veľkým podielom vonkajšieho, externého ovplyvňovania sa nechávajú motivovať pomerne rýchlo a jednoducho. Súhlas alebo nesúhlas ich nadriadeného môže ovplyvniť dokonca i vnímanie ich vlastnej práce. Na podnety druhých sú veľmi citliví, preto niekedy môžu reagovať veľmi prehnane, bez ohľadu na to, či ide o jemné pripomienky alebo dôrazné upozornenia a príkazy. Pre zamestnanca s vnútorným, resp. interným referenčným rámcom sú dôležité a zaujímavé iba jeho vlastné názory. Motivácia týchto pracovníkov môže byť komplikovaná, preto prístup k týmto pracovníkom musí byť vložený do

¹³ ALEXY, Július – BOROŠ, Július – SIVÁK, Rudolf. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1. vyd. Bratislava : IRIS, 2004. s. 257. ISBN 80-89018-59-9.

¹⁴ Vydavateľstvo Verlag. *Faktory motivácie v pracovnom procese* (elektronický zdroj). 2002. (cit. 2018-30-11). Dostupné na: <https://hnporadna.hnonline.sk/poradensky-servis/85550-faktory-motivacie-v-pracovnom-procese>

vhodného motivačného rámca, bližšie treba špecifikovať ich potreby a na základe nich vypracovať vhodné motivačné programy.¹⁵

Vo vzťahu zamestnanca, ako jednotlivca, k práci sa motivácia prejavuje v jeho aktivite, produktivite a k výkonnosti. K pracovnej motivácii dochádza dvoma spôsobmi. V prvom prípade ľudia hľadajú a vykonávajú prácu, ktorá spĺňa ich očakávané ciele a uspokojuje ich potreby. V tomto prípade sú teda ľudia motivovaní sami sebou, resp. vnútornými faktormi. V druhom prípade sú motivovaní napríklad manažmentom organizácie, a to rôznymi pracovnými benefitmi, pochvalou, povýšením, ktoré predstavujú vonkajšie faktory. Motiváciu preto možno rozdeliť na:

- a) *Vnútornú motiváciu*, je aktivita jednotlivca podnecovaná vnútornými zámermi a myšlienkami. Zamestnanec si ju vytvára sám, na základe svojich vlastných potrieb. Ovpływujú ju mnohé faktory ako napr. zodpovednosť, túžba dosiahnuť vytýčený cieľ alebo lepšie finančné ohodnotenie a pod. Vychádza z vlastného presvedčenia jednotlivca.
- b) *Vonkajšiu motiváciu*, ktorá nevzniká len na základe vlastného záujmu ale je obvykle podnietená druhou osobou. Je ovplyvnená vonkajšími činiteľmi. Predstavuje konanie firmy, resp. manažérov aby motivovali svojich podriadených. Medzi vonkajšiu motiváciu môžeme zaradiť napríklad odmeny, pochvaly, povýšenia, zvýšenia platu a pod. Má výraznejší účinok, no nemusí pôsobiť dlhodobo.¹⁶

Spojenie vonkajšieho stimulu s vnútorným motívom jedinca predstavuje podstatu motivácie. Dôležité je aby toto spojenie viedlo k žiaducemu správaniu zameranému na daný cieľ. V pracovnom procese sa motivácia hodnotí z dvoch základných aspektov, a to ako:

- a) *Individuálna motivácia*, pri ktorej sa kladie dôraz najmä na uplatnenie skúseností a zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorých riadi a vedie. Pri uplatnení individuálnej motivácie pracovníka je dôležitá dôkladná znalosť jeho, hodnotovej stupnice, potrieb a jeho spôsobu života.
- b) *Skupinová motivácia*, kde sa na rozdiel od individuálnej motivácie preferuje kolektívny prístup. Manažér sa opiera o uplatnenie takých motivačných faktorov, ktoré sú odvodené od hierarchie hodnôt, potrieb a záujmov konkrétnej skupiny alebo tímu, ktorí riadi.¹⁷

¹⁵ BRADBURY, Andrew. *Manažerské dovednosti jak ovlivňovat druhé*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 128 s. ISBN 80-7226-380-3.

¹⁶ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

¹⁷ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

V praxi sa často vyskytuje kombinácia individuálnej a skupinovej motivácie. Výsledkom sú prepracované motivačné programy firmy, ktoré zohľadňujú charakter ale i obsah pracovnej činnosti, taktiež aj hodnoty a predpoklady jednotlivcov ale i pracovných skupín.

1. 5 Teórie motivácie

Teórie motivácie sú zdrojom poznatkov, ktoré pomáhajú pri objasňovaní podstaty ľudského správania. Hľadajú spôsoby a možnosti ako podporiť aktivity a konanie jednotlivca zamerané na určitý cieľ. Teórie motivácie existujú najmä pre to, aby mohli manažéri lepšie pochopiť to, prečo sa ľudia chovajú určitým spôsobom, čo ich ovplyvňuje pri ich konaní. Žiadna teória však neposkytuje univerzálne vysvetlenie ľudského chovania. Pochopiť správanie každého jednotlivca je veľmi komplikované. Zmyslom týchto teórií nie je pochopiť a ukázať len jeden najpriateľnejší a najlepší prístup. Ide o stanovenie myšlienok, ktoré môžu manažéri využívať pri ich práci a pri rozvoji ich vlastných motivačných prístupov.¹⁸

Existuje niekoľko teórií, ktoré hľadajú nástroje, metódy a princípy ako účinne motivovať zamestnancov, ako zintenzívniť ich aktivitu k zvýšeniu pracovného úsilia a ako efektívne dosiahnuť stanovené ciele spoločnosti. Existuje teda viacero prístupov ako motivovať ľudí k vysokej, resp. čo najlepšej výkonnosti. Vo všeobecnosti predstavujú dve skupiny teórií, a to obsahové teórie motivácie a procesné teórie motivácie.

1. 6 Obsahové teórie motivácie

Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah, nazývané aj teórie potrieb, sa zaoberajú najmä znalosťou motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie pracovníka a udržiavajú jeho správanie. Základom týchto teórií je najmä presvedčenie, že obsah motivácie tvoria potreby jednotlivcov. Vychádzajú z toho, že ľudia sú motivovaní vtedy, keď sú ich potreby uspokojované. Neuspokojené potreby pôsobia na človeka, vytvárajú určitú nerovnováhu a napätie, preto je potrebné ich eliminovať. Medzi základné obsahové teórie motivácie patria Maslowová teória hierarchie potrieb, Herzbergova dvojfaktorová teória, Alderferova ERG teória, McClellandova teória dosiahnutia.¹⁹

¹⁸ H. DONNELLY, James – L.GIBSON, James – M. IVANCEVICH, John. *MANAGEMENT*. Grada Publishing, a.s., 1997. 449 s. ISBN 80-7169-422-3.

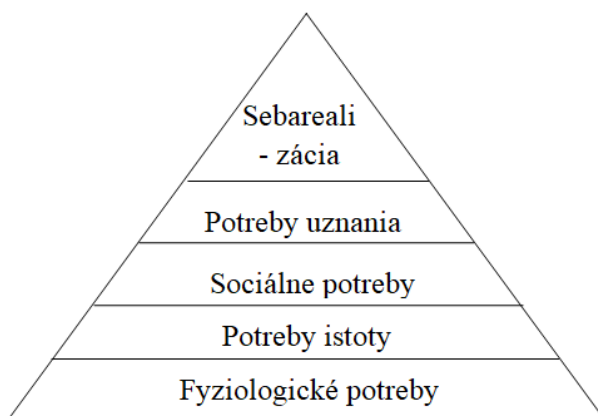
¹⁹ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

1. 6. 1 Maslowova teória hierarchie potrieb

Maslowova teória hierarchických potrieb patrí medzi najznámejšiu a najzákladnejšiu teóriu motivácie. Jej autorom je americký psychológ Abraham Maslow. Ten tvrdil, že hybnými silami, ktoré motivujú človeka sú jeho neuspokojené potreby. Od svojho vzniku sa stretáva so všeobecným súhlasom. Maslowova teória je jednoduchá a ľahko pochopiteľná. Neposkytuje presný návod na pochopenie motivácie, je východiskom pre ľudí, ktorí sledujú problematiku riadenia. Kladie dôraz na niektoré faktory, ktoré ľudí motivujú v daných podnikoch alebo organizáciách. Zdôrazňuje najmä dva základné predpoklady:

- 1) Ľudia všeobecne nemajú dostatok a ich potreby závisia od toho čo už majú, resp. čo vlastnia. Avšak potreby, ktoré sú už uspokojené, nie sú pre ľudí faktorom motivácie. Ich správanie a konanie ovplyvňujú v prevažnej miere práve neuspokojené potreby.
- 2) Potreby sú podľa významu hierarchicky usporiadané do poradia. Ako náhle je jedna potreba uspokojená, objavuje sa hneď nová, neuspokojená potreba, ktorú je nutné uspokojiť. V prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potreba na vyššom stupni a pozornosť jednotlivca sa sústreďuje na jej uspokojenie.²⁰

Maslow predpokladá, že potreby ľudí sa dajú rozdeliť do piatich skupín, a to fyziologické potreby, potreby istoty, sociálne potreby, potreby uznania a sebarealizácia. Pre človeka je vždy jedna úroveň potrieb dominantná, rozhodujúca pre jeho motiváciu. Maslow zaradil tieto potreby do systému hierarchie potrieb, ktorú zobrazuje obrázok 2.



Obrázok 2 Maslowova hierarchia potrieb

Zdroj: MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5.vy. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

²⁰ H. DONNELLY, James – L.GIBSON, James – M. IVANCEVICH, John. *MANAGEMENT*. Grada Publishing, a.s., 1997. 449 s. ISBN 80-7169-422-3.

1. Fyziologické potreby predstavujú primárne, základné, potreby človeka, ako napr. potreba potravy, vody, odievania, bývania a pod. Ak nie sú fyziologické potreby uspokojené, stávajú sa dominantnými potrebami a ďalšie potreby človeka nemotivujú. V tomto prípade dokáže človek vynaložiť veľké úsilie na ich uspokojenie.
2. Potreby istoty sú vnímané ako potreby existenčnej istoty v dlhodobom období. Ak sú všetky fyziologické potreby uspokojené, najdôležitejšiu úroveň potrieb preberá najbližšia vyššia úroveň potrieb. Patrí sem potreba bezpečia a ochrany ľudí pred chorobou, úrazmi, neočakávanými pohromami či ekonomickým nedostatkom. V organizácii sa potreba bezpečia prejavuje v snahe zamestnancov dosiahnuť istoty v zamestnaní a vytvoriť možnosť zdravotného a sociálneho zabezpečenia v práci.
3. Sociálne potreby sa vzťahujú na spoločenskú povahu ľudí a ich potrebu združovať sa, vytvárať a udržiavať dobré medziľudské vzťahy s ostatnými. Neuspokojenie tejto potreby, môže vážne ovplyvniť i duševné zdravie jedinca. Z manažérskeho hľadiska je preto dôležité vytvárať a poskytovať podmienky pre komunikáciu, spoluprácu a pre udržiavanie dobrých vzťahov medzi pracovníkmi.
4. Potreby uznania zahŕňajú najmä potreby vážnosti a úcty od iných ľudí. Uznanie od ostatných musí byť oprávnené a zaslúžené za konanie človeka, najmä pri osobnom uplatnení, kde nastáva možnosť rozhodovať a niesť zodpovednosť za svoje rozhodnutie. Uspokojenie daných potrieb dodáva človeku pocit sebadôvery a prestíže.
5. Potreby seberealizácie sú umiestnené na najvyššom stupni v hierarchii potrieb. Zahŕňajú potrebu vlastného rozvoja. Sú spájané s potrebami, pri ktorých chce človek naplno realizovať svoje schopnosti a talent, chce dosiahnuť stále viac a viac. Uspokojenie tejto úrovne potrieb je však možné až po uspokojení všetkých ostatných, predchádzajúcich potrieb.²¹

1. 6. 2 Herzbergova dvojfaktorová teória

Ďalšou teóriou, ktorá je orientovaná na obsah je Herzbergova dvojfaktorová teória. Bola navrhnutá v roku 1959 Frederickom Herzbergom.. Táto teória tvrdí, že faktory, ktoré sú zdrojom motivácie a spokojnosti zamestnancov, a ktoré ovplyvňujú uspokojenie z práce možno rozdeliť na dve skupiny:

- a) Motivačné faktory (satisfactory) sú faktory, ktoré vnútorne súvisia s prácou. Spokojnosť zamestnanca závisí práve od týchto faktorov. Tieto faktory povzbudzujú

²¹ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

zamestnancov k produkcii väčšieho úsilia a taktiež k podávaniu lepších pracovných výkonov. Ak sú nepriaznivé, zamestnanec nie je dostatočne pracovne motivovaný a je nespokojný. Možno sem zaradiť napr. povýšenie, osobný rast, úspech, uznanie a pod.

- b) Hygienické, resp. udržiavacie faktory (dissatisfactory) predstavujú faktory, ktoré nesúvisia priamo s prácou, sú mimo nej. Sú to tie faktory a podmienky, ktoré nemajú veľký vplyv na zlepšenie postoja zamestnanca k pracovnému výkonu, slúžia skôr len na predchádzanie nespokojnosti pri práci. Majú vonkajší charakter. Patria sem podmienky, v ktorých zamestnanec pracuje. Zahŕňajú napríklad vzťahy so spolupracovníkmi a nadriadenými, podniková politika, pracovné podmienky, pracovná istota a pod. Ak sú tieto podmienky neúplné, prípadne tieto faktory chýbajú, vyvolávajú u ľudí nespokojnosť a negatívny vplyv.²²

Teória je pomerne jednoduchá a ľahko zrozumiteľná. Herzberg tvrdí, že ak sa odstránia faktory, ktoré vplývajú na nespokojnosť jednotlivcov, neznamená to, že sa zvýši ich spokojnosť pri práci a ich motivácia. Vychádza z názoru, že faktory, ktoré vplývajú na spokojnosť jednotlivca s prácou sú rozdielne od tých, ktoré naopak vyvolávajú jeho nespokojnosť. Zdôrazňuje, že v prvom rade je potrebné aby sa budovali hygienické faktory na pracovisku a tým sa minimalizuje, resp. odstráni nespokojnosť. Teóriu neskôr kritizovali mnohí autori najmä z hľadiska postupov. Výskumy teórie boli zamerané na ľudí, ktorí mali motiváciu získať lepšie vzdelanie za účelom lepšej odmeny, napr. účtovníci, technický pracovníci.²³

1. 6. 3 Alderferova ERG teória

Alderferova ERG teória patrí medzi teórie, ktoré sa zaoberajú motiváciou ľudí. Nadväzuje na Maslowovu teóriu hierarchie potrieb. Alderfer zjednodušil a prispôbil Maslowove názory novým poznatkom z výskumu ľudského správania. Maslowove úrovne potrieb zredukoval na tri skupiny potrieb, a to:

1. Potreby existenčné (Existence), ktoré zahŕňajú základné fyziologické potreby, potreby prežitia, bezpečia a istoty.

²² ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika – HVIKDOVÁ, Eva. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 304 s. ISBN 978-80-225-3473-4.

²³ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

2. Potreby vzťahové (Relatedness), ktoré zahŕňajú najmä sociálne potreby, potrebu vzťahov k pracovnému prostrediu a medziľudské vzťahy na pracovisku. Ide predovšetkým o potrebu, resp. pocit uznania a úcty.
3. Potreby rastové (Growth), zahŕňajúce potreby osobnostného rastu, rozvoja a sebaúcty.²⁴

Alderferova ERG teória sa líši od Maslowovej tým, že všetky potreby možno žiadať v rovnakom čase. Alderfer nevyžaduje prísnu hierarchiu dvoch po sebe nasledujúcich potrieb. Podľa neho, aj keď nie sú uspokojené potreby na nižšom stupni, človek môže byť motivovaný i potrebami vyššieho stupňa. Taktiež nevyžaduje uspokojenie jednej len jednej potreby, teda subjekt môže byť motivovaný viacerými potrebami na rôznych hierarchickými úrovniach. Alderferova teória je novšia a flexibilnejšia, keďže nevyžaduje len jednosmerný pohyb v postupe hierarchií, čiže od nižších potrieb k vyšším. Poskytuje lepšie poznatky o ľudských potrebách.²⁵

1. 6. 4 McClellandova teória dosiahnutia

McClellandova teória motivácie sa označuje aj ako teória troch potrieb. Jej autorom je David McClelland. Na rozdiel od predchádzajúcich teórií nie je zameraná na hierarchické uspokojovanie potrieb, ale na vlastnosti osobnosti. Vychádza zo skúmania povahy človeka, jeho vlastností a z nich nastávajúcich potrieb ako významných motivátorov v práci. McClelland identifikoval tri základné vlastnosti človeka, ktoré ustanovujú potreby jednotlivca a ktoré predstavujú základné motivačné faktory v práci:

- a) potreba úspechu predstavuje u jednotlivca túžbu po samostatnej aktívnej práci, možnosti podieľať sa na kontrole, rozhodovaní a dosahovať z tvorivej práce úspech v porovnaní s ostatnými. Ľudia, ktorí majú veľkú potrebu dosahovať úspech sa snažia vyhľadávať situácie, pri ktorých možno uplatňovať svoju aktivitu, zodpovednosť, podnikavosť. Ich motiváciou je možnosť v budúcnosti dosiahnuť úspech.
- b) potreba moci, ktorá sa vyskytuje najmä u ľudí, ktorí vyžadujú alebo sú orientovaní na určitú prestíž. Jednotlivec sa snaží a túži ovplyvňovať iných, riadiť a meniť ľudí a udalosti. Uprednostňujú najmä situácie, pri ktorých môžu rozhodovať a niest

²⁴ ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika – HVIKDOVÁ, Eva. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 304 s. ISBN 978-80-225-3473-4.

²⁵ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

zodpovednosť za svoje rozhodnutia. Motivujúcim faktorom je pre nich najmä vplyv na ostatných alebo významné postavenie v spoločnosti.

- c) potreba spolupatričnosti predstavuje túžbu po vytváraní a udržovaní dobrých medziľudských vzťahov na pracovisku, vytváranie si priateľstiev a porozumenie medzi spolupracovníkmi. Ľudia, ktorí majú veľkú potrebu spolupatričnosti preferujú prácu v kolektíve, chcú byť obľúbení a akceptovaní.

McClelland tvrdí, že potreba moci je najvýznamnejšou potrebou celkového manažérskeho úspechu. Ľudia, ktorí majú veľkú potrebu úspechu sú motivovaní a viac orientovaní na svoj vlastný, resp. osobný úspech. Naproti tomu ľudia, ktorí vo väčšej miere preferujú potrebu spolupatričnosti, neprejavujú veľkú snahu o dosiahnutie vlastného úspechu. Snažia sa vyhnúť previneniu voči svojím spolupracovníkom ako skupine. McClellandova teória je viac zameraná na manažérov a ich motiváciu, vyjadruje z čoho vychádzajú ich potreby a taktiež sa orientuje na motiváciu pracovných skupín, ľudí pracujúcich v tímoch.²⁶

1. 7 Procesné teórie motivácie

Vyššie uvedené teórie sa zoberali obsahom motivácie. Teórie zamerané na proces sú známe ako kognitívne (poznávacie) teórie. Zaoberajú sa priebehom procesu motivácie, teda tým ako zamestnancov v organizácii motivovať. Sústredujú sa na to, ako k motivácií dochádza, čo iniciuje určité konanie a chovanie ľudí, čo ich riadi, udržiava a zastavuje. Poskytujú jednotlivcom možnosť rozhodovať sa medzi viacerými cieľmi, možnosť ovplyvňovať ich pri výbere cieľov. Medzi základné procesné teórie motivácie patria teória spravodlivosti (Adamsova teória rovnosti), teória očakávania a stimulačná (aktivačná) teória.²⁷

1. 7. 1 Teória spravodlivosti

Rozvoj teórie spravodlivosti je spájaný s profesorom J. Stacey Adams, preto sa označuje aj ako Adamsova teória rovnosti. Jadrom teórie je vzájomné porovnávanie sa. Teória tvrdí, že uvedomenie si nespravodlivosti je motivačnou silou jednotlivca. Keď sa

²⁶ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

²⁷ ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika – HVIŽDOVÁ, Eva. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 304 s. ISBN 978-80-225-3473-4.

človek nazdáva, že sa s ním zaobchádzalo nespravodlivo v porovnaní s ostatnými, snaží sa túto nespravodlivosť odstrániť. Teória vo svojej podstate reaguje na skutočnosť, že ľudia majú tendenciu porovnávať sa s ostatnými. Práve uvedomenie si určitej krivdy, nesprávne stanovených výsledkov medzi zamestnancami, má veľmi významnú motivačnú silu v celom pracovnom procese. Každý však hodnotí svoj výkon a svoje pracovné výsledky subjektívne. Spravodlivé hodnotenie a zaobchádzanie vychádza z predpokladu, že ku každému zamestnancovi sa pristupuje rovnako ako k inému. Pri spravodlivosti ide vždy o porovnávanie subjektívnych pocitov. Teória spravodlivosti hovorí, že ľudia budú vo všeobecnosti viac motivovaní, ak sa k nim bude pristupovať spravodlivo. Naopak nastane opačná situácia a začnú pociťovať pocit nespravodlivosti, budú demotivovaní. Výsledky subjektívneho hodnotenia a porovnávania môžu viesť k dvom pocitom, a to:

- 1) Pocit spravodlivosti nastáva, keď zamestnanci považujú svoju odmenu za spravodlivú, ak ich výsledky hodnotenia vedú k pocitu rovnosti, čiže pomer vložených vstupov, resp. vloženou prácou, je rovnaký ako u iného zamestnanca, s ktorým sa porovnávajú.
- 2) Pocit nespravodlivosti nastáva, keď hodnotenie a porovnávanie vedie k nerovnosti medzi pracovníkmi. Táto nerovnosť môže nadobúdať dve hodnoty:
 - a) *pozitívnu nespravodlivosť*, ktorá vzniká vtedy keď zamestnanec vníma svoje hodnotenie a svoj stav ako nadhodnotenie. U týchto pracovníkov je vidieť, že sa snažia zvýšiť svoju snahu na strane vstupov, aby si túto nespravodlivú vyššiu odmenu udržali.
 - b) *negatívna nespravodlivosť*, ktorá vyjadruje vnímanie zamestnanca, resp. jeho stavu ako svoje podhodnotenie. Ak zamestnanci pociťujú takýto stav, vzniká u nich pocit nespravodlivosti, ktorý vedie k poklesu výkonnosti pracovníka. Jednotlivci sa snažia odstrániť danú situáciu.²⁸

1. 7. 2 Teória očakávania

Teória očakávania patrí medzi najznámejšie kognitívne (poznávacie) teórie. Sformuloval a vyvinul ju americký psychológ Victor Vroom. Vychádza z predpokladu, že správanie ľudí je ovplyvnené subjektívnym vnímaním reality. Zamestnanci si sami vyberajú z pomedzi rôznych spôsobov správania. Táto teória tvrdí, že motivácia jednotlivcov je daná tým, ako veľmi chcú niečo dosiahnuť, akú snahu vynakladajú na dosiahnutie stanoveného cieľa, aká je možnosť dosiahnutia daného cieľa a ako budú

²⁸ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

odmenení za jeho splnenie. Podľa teórie očakávania je pracovné úsilie aktivované splnením troch podmienok:

1. Po vynaloženom úsilí a snahe musí nasledovať primeraný výsledok. Práca, ktorá neprináša žiadny výsledok, nie je zaujímavá pre zamestnanca, je pre neho zbytočná. Nezmyselná práca bez očividného výsledku nie je zaujímavou pre nikoho. Preto práca, ktorá je vynakladaná musí dávať očakávaný efekt, až potom vyvolá snahu u zamestnanca. Pravdepodobnosť, že činnosť jednotlivca prinesie určitý výsledok sa nazýva expektancia - očakávanie.
2. Výsledok práce musí viesť k príslušnej odmene. Malá, resp. žiadna odmena za vykonanú prácu prináša len malé, prípadne žiadne úsilie a snahu. Zamestnanec môže vynakladať čo najlepší pracovný výkon, môže byť veľmi úspešný, ale musí očakávať, že za svoju snahu bude dostatočne odmenený. Nedostatočná odmena ho bude demotivovať a viesť k zhoršeniu pracovného výkonu. Vzťah medzi výsledkom a nemu zodpovedajúcej odmeny sa nazýva inštrumentalita. Vyjadruje pravdepodobnosť odmeny.
3. Daná odmena musí mať pre zamestnanca význam. V zamestnaní sú pre pracovníkov prioritné rôzne motívy. Niektorí preferujú peniaze, iní zase potešenie z práce alebo uznanie. Odmeny teda predstavujú pre zamestnancov rôzne významy. Význam určitého typu odmeny pre jednotlivca sa nazýva valencia. Môže nastať, aj prípad keď je valencia záporná. Vtedy však znižuje pracovné úsilie. Napríklad, ak bude zamestnancovi za dobré výsledky ponúknuté pracovné miesto na vyššej pozícii, o ktoré nemá záujem. Namiesto toho sa uspokojí s nižším platom, ako by si mal pridávať množstvo práce a starostí.²⁹

1. 7. 3 Stimulačná teória

Stimulačná teória je spájaná s menom amerického psychológa B. F. Skinnera. Vychádza z myšlienky, že správanie a konanie človeka je výsledkom určitých vplyvov. Je orientovaná na použitie pozitívnych alebo negatívnych stimulov k motivácii ľudí. Netýka sa potrieb, a taktiež nestanovuje dôvody prečo si ľudia vyberajú danú voľbu. Zameriava sa na prostredie, v ktorom sa jednotlivci vyskytujú, a na vplyv prostredia na správanie

²⁹ ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika – HVIZDOVÁ, Eva. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 304 s. ISBN 978-80-225-3473-4.

človeka.³⁰ Vychádza z predpokladu, že skúsenosti a jednotlivé činnosti z minulosti majú veľký vplyv na reakcie jednotlivca v budúcnosti. Pozitívne zážitky sú predpokladom reakcie na podobnú situáciu, naopak negatívnym skúsenostiam sa človek snaží vyhnúť, sú brzdou v určitom konaní. Teória spája proces motivácie s pozitívnymi a negatívnymi stimulmi na motivovanie ľudí. Vyjadruje, že odmena by mala nastať hneď po danom výkone a tak stanovuje predpoklad na opakovanie želaného výkonu i v budúcnosti.³¹

Stimulačná teória stanovuje štyri typy stimulov v procese motivácie, a to:

1. *Pozitívnu stimuláciu*, ktorá by mala zahŕňať najmä odmeny, ako napr. peňažnú odmenu, pochvalu a pod. Využíva sa na dosiahnutie žiaduceho správania, ktoré vedie k stanoveným a očakávaným výsledkom.
2. *Negatívnu stimuláciu*, ktorá sa využíva taktiež na stimuláciu žiaduceho konania. Predstavuje však takú odmenu, ktorá vyvíja u zamestnanca snahu vyhnúť sa v budúcnosti nepríjemným alebo neželaným dôsledkom. Vyskytuje sa v podobe napomenutia alebo kritiky od nadriadeného.
3. *Odobratie pozitívneho stimulu*, ktoré nastane v prípade ak zamestnanec začne prejavovať nezáujem k práci, alebo pretrváva vo svojich zlovykoch. Ide o utlmenie pozitívnej stimulácie, aby sa redukovalo nežiaduce správanie.
4. *Trest*, ktorý sa vyskytuje v prípade veľkej nespokojnosti s výsledkami zamestnanca. Predstavuje rôzne tresty ako pokarhania, pokuty a pod. Trest môže zanechať negatívne následky vo vzťahoch medzi podriadeným a nadriadeným. Preto je veľmi dôležité zvážiť jeho výber v súlade s danou situáciou.³²

³⁰ H. DONNELLY, James – L.GIBSON, James – M. IVANCEVICH, John. *MANAGEMENT*. Grada Publishing, a.s., 1997. 449 s. ISBN 80-7169-422-3.

³¹ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

³² H. DONNELLY, James – L.GIBSON, James – M. IVANCEVICH, John. *MANAGEMENT*. Grada Publishing, a.s., 1997. 449 s. ISBN 80-7169-422-3.

2 CIEĽ PRÁCE

Zámerom bakalárskej práce je objasnenie konkrétnych pojmov motivácie a stimulácie, motivačných a stimulačných nástrojov uplatňovaných v podnikoch a taktiež vysvetlenie jednotlivých motivačných teórií.

Hlavným cieľom práce je analyzovať proces motivácie a stimulácie vyskytujúci sa vo vybranom podniku. V úvode našej práce je uvedené, že čím vyššia je spokojnosť zamestnanca, tým je väčšia aj jeho motivácia k podávaniu lepšieho pracovného výkonu. Môžeme teda povedať, že motivácia zamestnanca, ako jednotlivca, súvisí s jeho individuálnou spokojnosťou. Na základe toho sa zameriame na úroveň motivácie a spokojnosti pracujúcich v danej spoločnosti. Naš hlavný cieľ rozdelíme do nasledujúcich čiastkových cieľov, ktoré pozostávajú z nasledovných úloh:

- a) analyzovať preferencie zamestnancov k jednotlivým motivačným a stimulačným nástrojom,
- b) zistiť aké motivačné a stimulačné nástroje sú v nami vybranom podniku uplatňované, ako ich podnik využíva a stanoviť či dané nástroje vplývajú na pracovný výkon zamestnancov,
- c) porovnanie motivačných a stimulačných nástrojov, ktoré sú zamestnancami viac preferované,
- d) analýza uplatňovaných zamestnaneckých benefitov,
- e) analyzovať spokojnosť pracujúcich s procesom motivácie a stimulácie na základe jednotlivých skupín pracujúcich, s cieľom poukázať na hlavné rozdiely, napr. medzi zamestnancami, ktorí pracujú v podniku dlhšie a ktorí kratšie a pod.

Aby sme mohli objektívne zhodnotiť úroveň motivácie v danej spoločnosti, musíme poznať ako zamestnanci vnímajú viaceré skutočnosti, ktoré môžu mať rozhodujúci vplyv na ich postoj k motivácií. Jednou z nich je ako vnímajú:

- ohodnotenie za vykonanú prácu,
- pracovné podmienky v ktorých pracujú,
- ako na nich pôsobia vzťahy na pracovisku,
- spokojnosť so zamestnaneckými benefitmi.

Na základe získaných informácií o motivačných a stimulačných nástrojov uplatňovaných v podniku vyhodnotíme závery z aplikovaného dotazníkového prieskumu. Identifikujeme faktory, ktoré sú zamestnancami preferované a ktoré majú najväčší vplyv na ich celkovú motiváciu a spokojnosť.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Aby sme sa dopracovali k stanovenému cieľu našej práce, museli sme spracovať informácie z domácej ale i zahraničnej literatúry. Vypracovali sme dotazník ktorý sme aplikovali v jednej spoločnosti. Práve v tejto časti práce sme sa zamerali najmä na spôsoby získania údajov a informácií a taktiež charakteristike skúmaného objektu. Údaje sme získali predovšetkým dotazníkovou formou prieskumu. Oslovili sme respondentov na rôznych pracovných pozíciách, preto vzhľadom k tomu očakávame rôzne výsledky a preferencie k jednotlivým nástrojom motivácie. Získané odpovede sme analyzovali a následne zobrazili graficky.

3. 1 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Informácie a údaje k praktickej časti sme získali rôznymi metódami vyhodnocovania výsledkov, ktoré súviseli predovšetkým s aplikovaným dotazníkom. Na vyhodnotenie a identifikáciu získaných informácií sme využili najmä nasledujúce metódy:

- analýza – analyzovali sme úroveň motivácie a stimulácie vyskytujúcej sa v danom podniku v súčasnosti, preferencie motivačných nástrojov zamestnancov,
- komparácia – metóda bola využitá najmä pri porovnávaní výsledkov prieskumu získaných na základe viacerých spracovaných odpovedí,
- dotazník – pomerne rýchla a jednoduchá forma získavania anonymných informácií,
- grafy – pri spracovaní dotazníkových údajov sme získané odpovede spracovávali graficky.

Informácie k práci sú získané dotazníkovou formou, ktorú sme aplikovali v pobočke spoločnosti STAVMAT stavebniny Trenčín, s.r.o.. Táto metóda získavania informácií patrí medzi jednu z najpoužívanějších nástrojov získavania anonymných informácií. Predpokladá sa, že práve na základe anonymity budú respondenti odpovedať úprimne a pravdivo. Ide o pomerne jednoduchú a rýchlu formu získavania odpovedí o názoroch a postojoch oslovených respondentov k danej téme. Preto možno pomerne rýchlo stanoviť a vyhodnotiť výsledky stanovenej problematiky, v našom prípade výsledky úrovne motivácie v danej spoločnosti. Ide o súbor logických otázok, pomocou ktorých možno vyhodnotiť získané vyjadrenia k zadanej téme. Otázky v dotazníku môžu mať formu otvorenej odpovede, ktorá predstavuje prázdne miesto na vyplnenie vlastnej odpovede, respektíve vlastnej myšlienky respondenta. Ďalšou možnosťou je forma tzv.

výberovej odpovede, kde sa odpovedá napr. krúžkovaním, krížikovaním alebo inou možnosťou výberu, buď jednej alebo aj viacerých odpovedí. K ďalším alternatívam možno priradiť kombinovanú odpoveď, respektíve takú pri ktorej respondent má možnosť výberu ale taktiež tvorby svojej vlastnej odpovedi.

V dotazníku, ktorý bude slúžiť ako podklad k našej analýze úrovne motivácie v podniku sme preferovali najmä výberové, respektíve uzavreté otázky. Pri niektorých sa vyskytuje i možnosť doplnenia vlastnej odpovede. Výberové, resp. uzavreté otázky sa dajú jednoducho a jasne analyzovať jednoznačným spôsobom. Dotazník je celkovo tvorený z devätnástich otázok, ktoré sú zamerané najmä na vybrané aspekty motivácie v danom podniku. Prvých päť otázok predstavujú tzv. všeobecnú, respektíve orientačnú časť. Ide najmä o všeobecné otázky zamerané na pohlavie, vek, dosiahnuté vzdelania ale i dĺžku odpracovaných rokov či pracovnú pozíciu zamestnancov. Ostatné otázky sú skôr zamerané na predmet dosiahnutia, resp. analýzy stanoveného cieľa. Respondenti odpovedali na otázky anonymne, preto predpokladáme úprimné a ničím ovplyvnené odpovede. Výsledky zo získaných odpovedí budú spracovávané prevažne percentuálne. Pre lepšie pochopenie a vizualizáciu budú odpovede vyjadrené graficky.

3. 2 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania je podnik STAVMAT stavebniny Trenčín, s.r.o., ktorý patrí do siete stavebnín spoločnosti STAVMAT stavebniny s.r.o.. Firma STAVMAT stavebniny patrí medzi popredných predajcov stavebného materiálu od domácich a zahraničných výrobcov. Vytvára sieť stavebnín a stavebných centier nielen na Slovensku, ale i v Českej republike a Maďarsku. Táto sieť tvorí až 130 pobočiek v daných krajinách. Firma poskytuje služby stavebným firmám, profesionálnym staviteľom ale i koncovým zákazníkom. Stálych zákazníkov odmeňuje rôznymi zvýhodneným zľavami a osobitnými splatnosťami. Na základe širokej ponuky tovarov a služieb oslovuje ročne veľké množstvo zákazníkov. Spoločnosť sa zaujíma o potreby svojich zákazníkov, a preto rýchlo reaguje na ich požiadavky.

Podnik sa nezaujíma len o potreby svojich zákazníkov, ale i potreby a požiadavky svojich zamestnancov. Podnik nemá presne stanovený motivačný program spoločnosti. Aj keď spoločnosť nemá presne vymedzený systém motivovania a stimulovania svojich pracovníkov, danú problematiku, resp. motiváciu vlastných pracovníkov berie na vedomie. Svojim zamestnancom poskytuje rôzne firemné benefity, snaží sa im vytvoriť príjemné

a priateľské prostredie pre plnohodnotný výkon ich práce. Zamestnanecké výhody poskytuje všetkým zamestnancom, na všetkých pracovných pozíciách. Medzi zamestnanecké výhody podniku STAVMAT Stavebniny Trenčín, s.r.o. možno zaradiť:

- stravné poukážky,
- prémie poskytované v letnom a zimnom období,
- trinásty plat,
- vzdelávanie hradené podnikom,
- rôzne spoločenské akcie, napr. vianočný večierok, narodeninové oslavy a pod.,
- poskytnutie služobného automobilu, notebooku, mobilného telefónu,
- zľavy pri nákupe materiálu a tovaru zamestnancami.

Na to, aby sme zistili ako samotní zamestnanci v tejto pobočke vnímajú formy a nástroje motivácie a stimulácie, uplatnili sme dotazníkový prieskum. Našou snahou bolo získať objektívne informácie o postojoch pracujúcich k nástrojom a rôznym iným formám vplyvu motivácie a stimulácie na ich pracovný výkon. V spoločnosti sme oslovili všetkých zamestnancov, celkovo 22 respondentov na rôznych pracovných pozíciách.

4 VÝSLEDKY PRIESKUMU

Nasledujúca kapitola predstavuje vyhodnotenie dotazníkového prieskumu, ktorý sme aplikovali v pobočke stavebných sietí STAVMAT stavebniny Trenčín, s.r.o.. Analyzovali sme získané odpovede od oslovených respondentov a následne sme ich spracovali. Získané informácie sú spracované percentuálne a graficky, pomocou kruhových a stĺpcových grafov pre lepšie znázornenie. V jednotlivých otázkach si identifikujeme skutočnosť, aký vplyv má motivácia na zamestnancov podniku, aké nástroje sú využívané v podniku a zameriame sa na spokojnosť zamestnancov s danou problematikou. Prvá časť spracovaných odpovedí obsahuje predovšetkým otázky všeobecného charakteru, resp. základné informácie o zamestnancoch podniku. Ostatné otázky sú zamerané na jednotlivé motivačné a stimulačné formy a nástroje, resp. na spokojnosť pracujúcich s nástrojmi, s využívaním nástrojov v danom podniku a pod. Celkovo sme dostali odpovede od 22 zamestnancov. Na základe získaných informácií si bližšie charakterizujeme celý objekt skúmania. Kompletne znenie dotazníkového prieskumu sme uviedli v prílohe č. 1.

Prvou skupinou otázok si bližšie charakterizujeme zamestnancov podniku. Prvotné otázky predstavujú všeobecné informácie o respondentoch. Tieto údaje nám poskytnú prehľad o pohlaví, vekovej a vzdelanostnej úrovni zamestnancov. Prvou otázkou, zameranou na pohlavie je zrejmé, že v podniku pracuje pomerne väčšia časť mužov ako žien. Táto skutočnosť pravdepodobne vyplýva aj zo samotnej náplne práce. V podniku sa vyskytuje veľké množstvo fyzicky namáhavej práce, ktorá je predovšetkým určená najmä pre mužov, napr. skladová práca, v ktorej sa často pracuje s fyzicky ťažkým materiálom. V danej pobočke STAVMAT stavebniny Trenčín, s.r.o. pracuje 22 zamestnancov, z toho sú iba 4 ženy, ktoré predstavujú len 18,2% a viac ako 81% (81,8%) tvoria muži, resp. v podniku pracuje 18 mužov. Podľa prieskumu sme zistili, že väčšina žien pracujúcich v podniku vykonáva administratívnu prácu, ako vyplýva z otázky č. 5.

Podľa získaných údajov z otázky č. 2, resp. vekovej kategórie v podniku, najväčšiu skupinu tvoria zamestnanci do 30 rokov, predstavuje až 36,4%, druhou najpočetnejšou skupinou je kolektív od 41 do 50 rokov, tvorí 31,8%. Tieto dve skupiny sú takmer rovnako početné, rozdiel predstavuje len jeden zamestnanec. Podnik zamestnáva teda najviac mladých pracujúcich do 30 rokov a zamestnancov v strednom veku. Na základe zistených výsledkov môžeme konštatovať, že v podniku majú zastúpenie takmer všetky vekové

kategórie. Nižším zastúpením sa vyznačujú iba zamestnanci nad 51 rokov, ktorý tvoria iba 9,1% z celkového počtu zamestnaných.

Otázkou č. 3 sme zistili, že najvyššiu úroveň vzdelanosti v podniku predstavuje vysokoškolské vzdelanie, ktoré majú ukončené 2 zamestnanci, pracujúci v oblasti manažmentu a administratívy. Dominantné zastúpenie má skupina zamestnancov, ktorí majú ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou, ide najmä o pracovníkov na predajni a skladníkov. Predstavujú 16 ľudí z celkového počtu, tvoria až 72,7%. Ďalší 4 pracujúci majú ukončené stredoškolské vzdelanie bez maturity. V podniku sa vyskytujú rôzne pracovné pozície a nie každá pracovná činnosť si vyžaduje určitý stupeň špeciálneho alebo vysokoškolského vzdelania. Podnik disponuje dobrou vzdelanostnou úrovňou a pre svojich zamestnancoch zabezpečuje rôzne školenia a aktivity na zvyšovanie vzdelania v oblasti činnosti ich práce. Zhrnutie prvých troch otázok zobrazuje nasledujúca Tabuľka1, ktorá predstavuje všeobecné informácie o štruktúre zamestnancov podniku.

Tabuľka 1 Všeobecné informácie o zamestnancoch

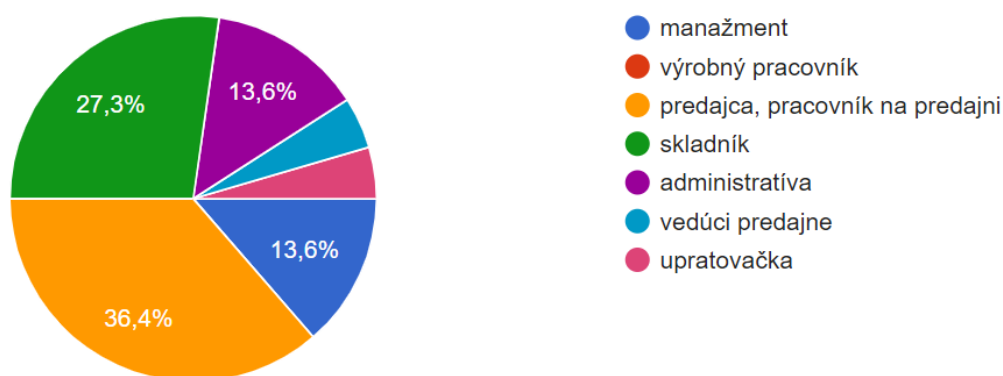
Pohlavie	Počet	%	Vek	Počet	%	Vzdelanie	Počet	%
Muž	18	81,80	18 – 29	8	36,40	Základné	0	0,00
Žena	4	18,20	30 - 40	5	22,70	stredoškolské bez maturity	4	18,20
			41 - 50	7	31,80	stredoškolské s maturitou	16	72,70
			51 a viac	2	9,10	vysokoškolské	2	9,10

Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 4 zobrazuje dĺžku trvania pracovného pomeru zamestnancov v podniku. Odpracovaná doba zamestnancov sa premieta aj do vplyvu motivácie a stimulácie pracujúcich, resp. do ich preferencií motivačných foriem a nástrojov. Z výsledkov získaných z dotazníka vyplýva, že viac ako polovica zamestnancov, presnejšie 54,5%, pracuje v spoločnosti relatívne nie dlhú dobu, konkrétne do 5 rokov. Druhou najpočetnejšou skupinou sú zamestnanci pracujúci v podniku od 10 do 15 rokov. Ide konkrétne o 6 zamestnancov pracujúcich v skladových priestoroch, v administratíve, na predajni, patrí sem i vedúci predajne a upratovačka. Všetci títo zamestnanci pracujú

v spoločnosti dostatočne dlho na to aby mohli poskytovať informácie a skúsenosti mladším a menej skúsenejším, prípadne novoprijatým zamestnancom. Tvorba dobrých pracovných vzťahov je i v tomto dôsledku na pracovisku nevyhnutná. Podnik dbá o tento fakt, a pre svojich zamestnancov organizuje rôzne spoločenské akcie. Treťou skupinou sú zamestnanci pracujúci v podniku 5 až 10 rokov, predstavujúci 13,6% a najmenej zastúpenou je kategória nad 15 rokov, ktorá pripadá iba na jedného človeka. Na základe získaných odpovedí, si môžeme všimnúť, že najpočetnejšia skupina zamestnancov pracuje v podniku pomerne krátko a vytvárajú dominantnú skupinu zamestnancov. Na základe údajov z dotazníka môžeme konštatovať, že podnik dáva príležitosť novým i neskúseným zamestnancom, ktorých zaškolia skúsenejší pracovníci, alebo pracovníci pracujúci v podniku dlhšiu dobu.

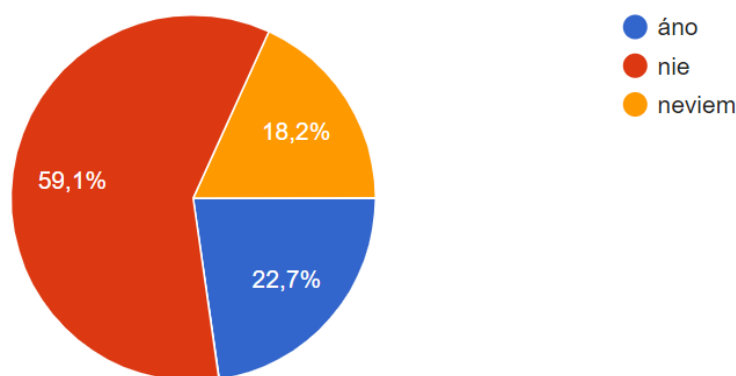
Nasledujúca otázka č. 5 nám poskytuje prehľad o jednotlivých pracovných pozíciách v podniku. Podnik tvorí len jednu z pobočiek stavebných sietí a predstavuje prevažne len obchodnú a skladovú činnosť, s neoddeliteľnou súčasťou administratívy a manažmentu. Ako môžeme vidieť na Grafe 1, percentuálne najväčšiu skupinu zamestnancov tvoria predajcovia, resp. pracovníci na predajni, predstavujú viac ako 36%. Druhou najväčšou skupinou sú skladníci, ktorí sú takmer na rovnakej kvantitatívnej úrovni ako predajcovia a tvoria viac ako 27%. Ďalšími, najpočetnejšími a percentuálne rovnakými zastúpeniami disponujú skupiny zamestnancov pracujúcich v administratíve a manažmente, predstavujúci 13,6%. V neposlednom rade, vzhľadom k tomu, že ide o predajňu, osobou zodpovedajúcou za chod pobočky je vedúci, resp. vedúci predajne. Práce spojené s upratovaním a čistotou predajne pripadajú na jednu upratovačku.



Graf 1 Súčasná pracovná pozícia zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 6 vyjadruje skutočnosť, že viac ako polovica zamestnancov, konkrétne 59,1% sa necíti pri práci dostatočne motivovaná. Iba 22,7% ľudí má pocit, že sú motivovaní dostatočne a zvyšných 18,2% zamestnancov vybralo odpoveď neviem. Spoločnosť by mala prehodnotiť vplyv jednotlivých motivačných a stimulačných nástrojov, ktoré sú uplatňované na svojich zamestnancov. Dôležitým krokom je zistenie, ktoré nástroje zamestnanci preferujú a zase naopak, ktoré sú pre nich najviac demotivujúce. Ako vyplýva z otázky č. 7, všetci zamestnanci, resp. 100% získaných odpovedí, preferujú výhradne len finančné nástroje motivácie. Spoločnosť by preto mala zamerať svoju pozornosť najmä na tieto formy motivácie. Podnik by mal vyhodnotiť využívanie jednotlivých nástrojov, zvýšiť, prípadne znížiť ich používanie a poskytovanie pre spokojnosť a lepšie pracovné výsledky svojich zamestnancov.

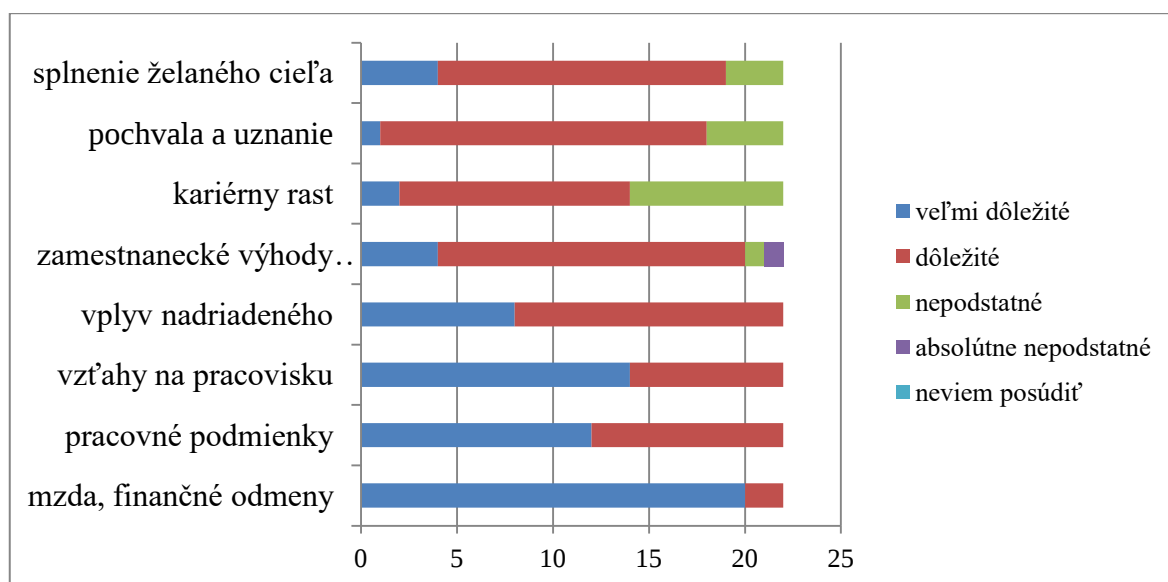


Graf 2 Motivácia pri práci

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázkou č. 7 sme sa zamerali na identifikovanie, ktoré z druhov motivačných nástrojov najviac vplývajú na výkon zamestnancov. Zo získaných výsledkov skúmaného objektu môžeme konštatovať, že ide o zobrazenie jasných preferencií zamestnancov v oblasti motivácie. Znamená to, že všetci zamestnanci si zvolili rovnakú odpoveď, z troch rôznych variantov. Spomedzi hmotných, nehmotných a finančných nástrojov dominovala odpoveď c., t.j. finančné nástroje, ktorá predstavovala celých 100%. Ide o nástroje, ktoré predstavujú rôzne formy motivácie v podobe peňazí, napr. samotné peňažné odmeny za vykonanú prácu, ale i zľavy poskytované zamestnancom pri nákupe produktov. Z odpovedí vyplýva, že všetci pracovníci tak preferujú najmä finančnú motiváciu, resp. peniaze ako nástroj motivácie.

Otázka č. 8 nám približuje, akú váhu a významnosť pripisujú zamestnanci určitým motivačným nástrojom. V tejto otázke sme zisťovali, aký stupeň dôležitosti predstavuje konkrétny nástroj pre zamestnancov. Každý pracovník hodnotil stanovený nástroj motivácie príslušným stupňom významnosti, od veľmi dôležitého až po absolútne nepodstatný. Z predchádzajúcej otázky sme zistili, že pracovníkom najviac vyhovujú finančné nástroje, ktoré najviac ovplyvňujú ich pracovný výkon. Preto odpovede pri súčasnej otázke nadväzovali na predchádzajúcu otázku a väčšina, takmer všetci pracovníci označili za veľmi dôležitú mzdu a finančné odmeny. Väčšia časť zamestnancov za veľmi dôležité považuje taktiež vzťahy na pracovisku, ale i pracovné podmienky v ktorých pracujú a ktoré každodenne na nich pôsobia. Nie veľmi vysokú váhu naopak pripisovali kariérnemu rastu, pri ktorom až 8 ľudí uviedlo že ide o nepodstatný nástroj motivácie.

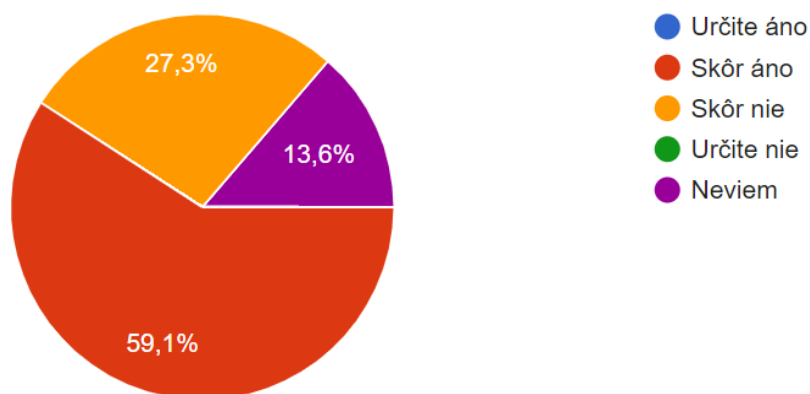


Graf 3 Úroveň dôležitosti jednotlivých motivačných nástrojov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 9 zisťuje ako vnímajú hodnotenie svojho pracovného výkonu samotní zamestnanci. Zámerom otázky je najmä zistiť, ako zamestnanci vnímajú svoje hodnotenie, či sú ohodnotení náležite svojmu pracovnému výkonu. Každé hodnotenie práce zamestnanca by malo pozostávať z primeranej a spravodlivej mzdy. Mzda ako základná forma motivácie je veľmi dôležitá, preto by mali zamestnanci pociťovať, že sú za svoj pracovný výkon odmenení spravodlivou a vyhovujúcou finančnou odmenou. Po analýze získaných odpovedí, môžeme skonštatovať, že viac ako polovica pracujúcich v podniku, t.j. 59,1%, vníma hodnotenie za vykonanú prácu pozitívne a myslí si, že ich hodnotenie je

skôr objektívne a spravodlivé. Ďalšia časť zamestnancov, predstavujúcich 27,3% skôr nevníma hodnotenie za objektívne a zvyšných 13,6% nevedelo určiť ich pocit z hodnotenia.



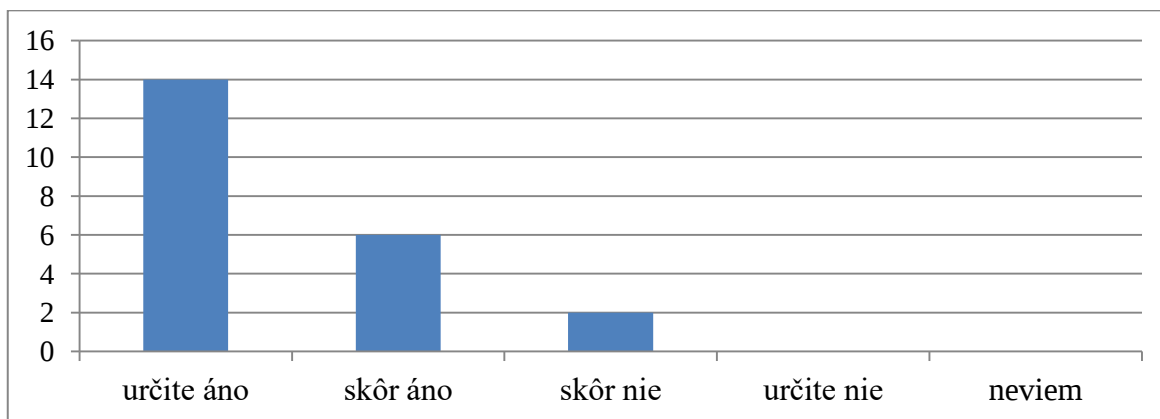
Graf 4 Hodnotenie pracovného výkonu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 10 zisťuje, aké druhy odmien by pracovníci uprednostnili za svoj pracovný výkon. Zamestnanci mali na výber tri možnosti, ktoré pozostávali iba samostatne z finančných odmien, nepeňažných odmien alebo kombináciou peňažných a nepeňažných odmien. Z predchádzajúcich analyzovaných odpovedí môžeme konštatovať, že zamestnancom najviac vyhovujú peňažné formy motivácie. V tomto prípade však viac ako polovica (54,5%) respondentov odpovedala, že by uprednostnili nie len samostatne peniaze ako odmenu, ale aj finančné odmeny doplnené inými nepeňažnými odmenami. Druhá časť zamestnancov, resp. zvyšných 45,5% by si zvolili len finančné odmeny. Žiadny zamestnanec si nevybral možnosť len nepeňažných odmien.

Otázka č. 11 sa zameriava na vplyv pracovných podmienok na pracovný výkon zamestnancov. Pracovné podmienky, predstavujú nevyhnutnú súčasť výkonu práce pracujúcich. Ide o prostredie, v ktorom zamestnanci pracujú každodenne, preto by mali byť v čo najväčšej miere prispôsobené potrebám zamestnanom. Mali by mať pozitívny vplyv pre spokojnosť a dobrý pracovný výkon pracovníkov. Respondenti odpovedali jednoznačne a prevažne súhlasili s tým, že pracovné podmienky vplývajú pozitívne na ich pracovný výkon. Až 63,6% zamestnancov odpovedalo, že podmienky určite vplývajú pozitívne na ich výkon, ďalších 27,3% odpovedalo skôr áno. Len 9,1% pracujúcich si myslí, že podmienky na pracovisku skôr nevplývajú pozitívne na ich výkon práce. Na

základe nízkej nespokojnosti s pracovnými podmienkami na vplyv pracovného výkonu zamestnancov, môžeme konštatovať, že podnik vytvára dobré pracovné podmienky pre svojich zamestnancov a dbá o ich spokojnosť. Skutočnosť, že pracovné podmienky môžu mať aj opačný, negatívny vplyv na zamestnancov, núti podnik aby im venoval dostatočne veľkú pozornosť. Vyhodnotenie otázky, či pracovné podmienky na pracovisku vplývajú pozitívne na výkon zamestnancov sú spracované v nasledujúcom stĺpcovom Grafe5, ktorý nám vyhodnocuje odpovede jednotlivcov.

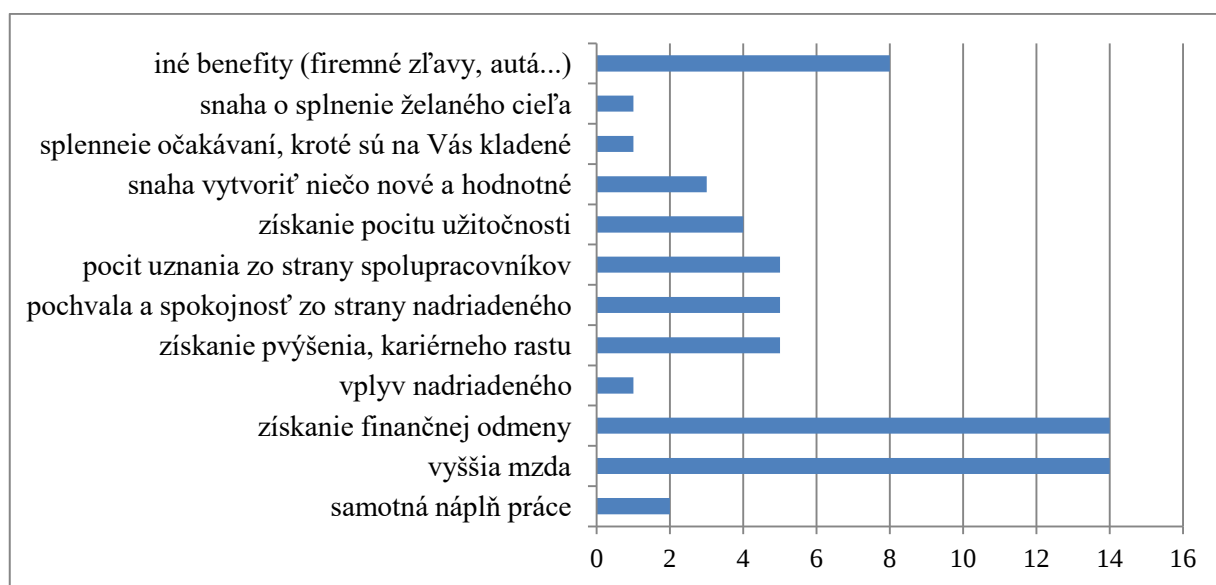


Graf 5 Vplyv pracovných podmienok na výkon zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázkou č. 12 predstavuje objasnenie, ktoré konkrétne stanovené motivačné nástroje najviac motivujú zamestnancov k podávaniu lepšieho pracovného výkonu. Je pravdepodobné, že čo najlepší výkon pri práci budú podávať spokojní zamestnanci. Tí ktorí, nie sú spokojní s motivačnými nástrojmi, s postojom nadriadeného alebo s celkovými vzťahmi na pracovisku, nebudú venovať pozornosť podávaniu dobrého a kvalitného výkonu pri práci, vykonajú svoje pracovné úlohy a nevynaložia žiadne úsilie na svoje zdokonalenie. Zistovali sme preto vplyv konkrétnych nástrojov, ktoré smerujú k zlepšovaniu pracovných výkonov zamestnancov. Každý pracovník mal možnosť vyznačiť až tri nástroje, pri ktorých si myslí, že ho vedú k podávaniu lepšieho výkonu pri práci. Z analyzovaných výsledkov môžeme skonštatovať, že medzi nástroje ktoré najviac zamestnancov motivujú k podávaniu lepšieho pracovného výkonu patrí vyššia mzda a získanie finančnej odmeny. Obidva nástroje zastupujú kvantitatívne rovnaký percentuálny podiel pracovníkov, konkrétne 63,3%. Zamestnanci vnímajú peňažné nástroje motivácie za najviac vplývajúce na ich výkon práce. Tento fakt nám potvrdzuje analyzované odpovede z otázky č. 7, pri ktorej sme zistili, že pracujúci preferujú skôr

finančné druhy motivačných nástrojov pred inými hmotnými a nehmotnými druhmi. Druhou najčastejšie volenou odpoveďou boli iné zamestnanecké benefity, ktoré podnik poskytuje svojim pracovníkom. Naopak najmenší vplyv na výkony zamestnancov majú vplyv nadriadeného, splnenie očakávaní, ktoré sú na nich kladené a na rovnako nízkej úrovni je snaha o splnenie želaného cieľa. Podnik by mal na základe získaných výsledkov, ako už vyplýva aj z predchádzajúcich odpovedí, venovať najvyššiu pozornosť práve finančným nástrojom. Počet zamestnancov preferujúcich jednotlivé motivačné nástroje nám zobrazuje nasledujúci Graf6.

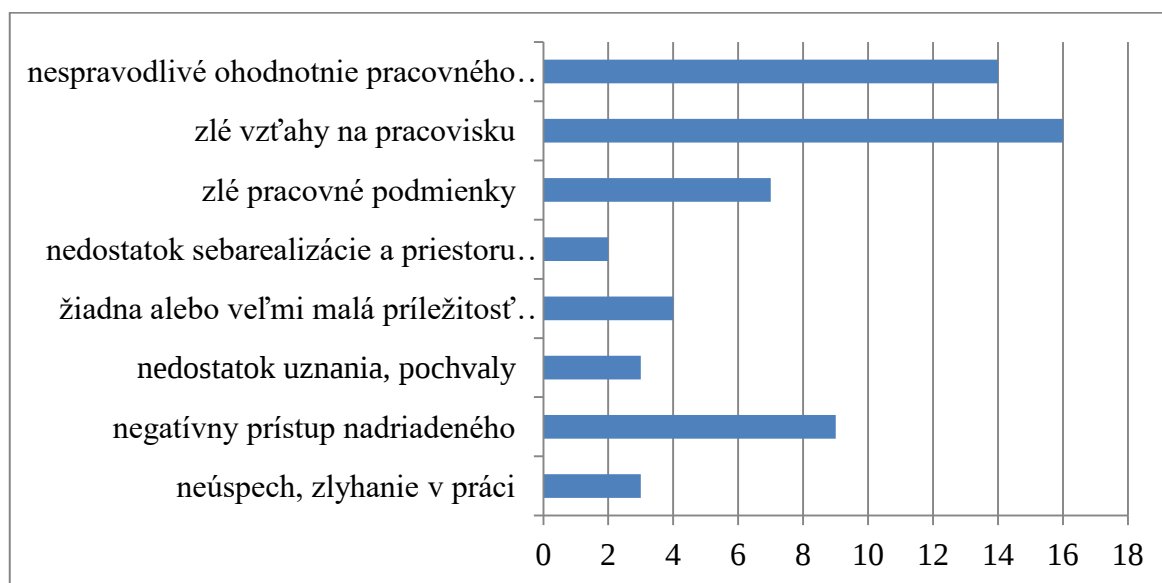


Graf 6 Motivačné nástroje podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Predchádzajúcou otázkou sme zisťovali, ktoré motivačné nástroje najviac ovplyvňujú pracovný výkon zamestnancov. V nasledujúcej otázke č. 13 sa naopak zameriame, ktoré faktory sú pre pracovníkov najviac demotivujúce. Zamestnanci mali možnosť výberu troch najviac demotivujúcich faktorov. K podávaniu dobrého a kvalitného pracovného výkonu, ku kladnému postoju zamestnancov k svojej práci patria dobré vzťahy na pracovisku. V zlej spoločnosti sa človek necíti príjemne, neumožňuje zamestnancovi vykonávať plnohodnotne svoju prácu. Práve preto najviac zamestnancov, s percentuálnym podielom až 72,7%, označilo za najviac demotivujúci faktor zlé vzťahy na pracovisku. V podniku je preto nevyhnutné zabezpečovať pracovníkom spoločenské akcie a iné aktivity, ktoré zamestnancom poskytnú priestor pre vytváranie dobrých vzťahov medzi pracujúcimi. Ako ďalší, druhý najviac demotivujúci nástroj respondenti stanovili

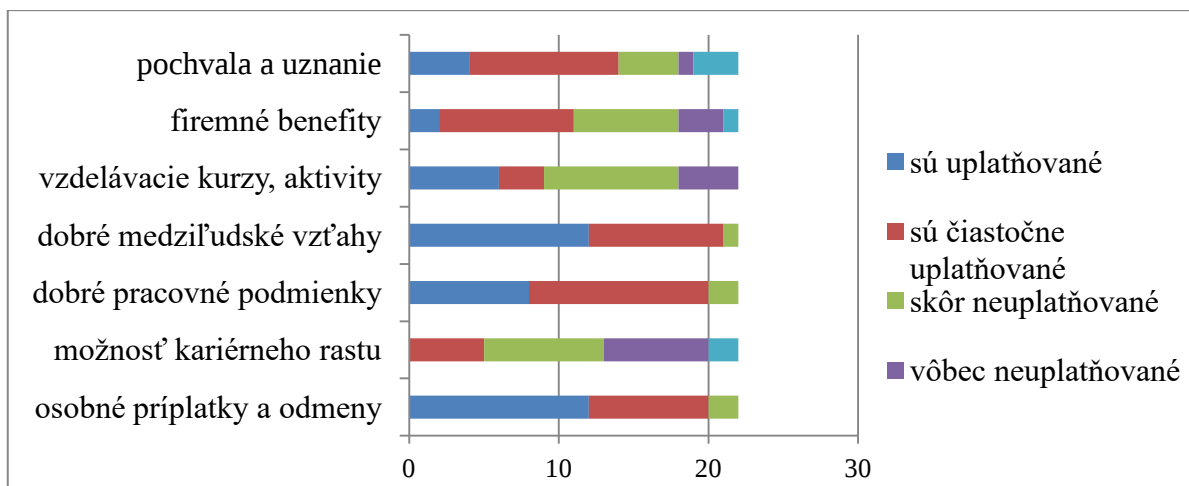
nespravodlivého ohodnotenie pracovného výkonu. Je prirodzené, že žiaden človek nebude vynakladať úsilie v práci, pokiaľ sa necíti spravodlivo a primerane ohodnotený. Ako najmenej demotivujúci z nasledovných faktorov, resp. najmenej vybranou odpoveďou, zamestnanci stanovili nedostatok sebarealizácie a priestoru pre osobný rozvoj. Z nasledujúce Grafu7 možno vidieť, koľko respondentov volilo jednotlivé druhy najviac demotivujúcich nástrojov.



Graf 7 Demotivujúce faktory motivácie

Zdroj: Vlastné spracovanie

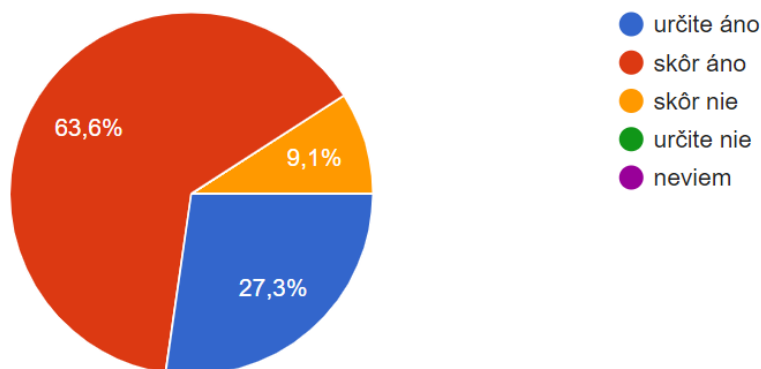
V otázke č. 14 analyzujeme, ktoré z uvedených nástrojov podnik skutočne uplatňuje na pracovisku voči svojim zamestnancom. Ako sme zistili z otázky č. 8 takmer všetci pracovníci za veľmi dôležitú považujú najmä mzdu a finančné odmeny, veľká skupina zamestnancov za veľmi dôležité považuje aj vzťahy na pracovisku a pracovné podmienky. Podnik sleduje potreby svojich zamestnancov, čo vyplýva z analýzy uplatňovaných motivačných nástrojov na pracovisku. Väčšina zamestnancov odpovedala, že podnik sa snaží uplatňovať najmä dobré medziľudské vzťahy, ktoré sú na pracovisku a pri styku s ľuďmi pre dobré fungovanie podniku nevyhnutné. Svojim zamestnancom poskytuje taktiež osobné príplatky a odmeny za vykonanú prácu, ktoré predstavujú pre zamestnancov vysoký stupeň významnosti, čo má vysoký vplyv i na ich motiváciu. Podnik v nízkej miere poskytuje svojim zamestnancom možnosť kariérneho rastu, čo môže mať za následok, že zamestnanci nebudú motivovaní v zdokonaľovaní svojich výkonov.



Graf 8 Uplatnenie motivačných nástrojov v podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázkou č. 15 sme zisťovali, ako vnímajú motivačné nástroje uplatňované v podniku samotní zamestnanci. Zámerom bolo preskúmať, či nástroje vplyvajú pozitívne na ich pracovný výkon, t.j. či prispievajú k jeho zlepšeniu. Na otázku s istotou, že určite prispievajú k zlepšeniu výkonov zamestnancov odpovedalo len 27,3%. Títo pracovníci vnímajú nástroje využívané podnikom veľmi kladne. Dominantná skupina zamestnancov až 63,6% odpovedalo na danú otázku, odpoveďou skôr áno. Zamestnanci sú presvedčení, že nástroje majú pozitívny vplyv, no nie sú stopercentne o tom presvedčení. Iba 9,1% pracujúcich si myslí, že motivačné nástroje skôr neprispievajú k zlepšeniu pracovného výkonu. Z prieskumu vyplýva, že podnik uplatňuje nástroje motivácie a stimulácie, ktoré zamestnancom vyhovujú a s ktorými sú spokojní, keďže majú pozitívny vplyv i na ich pracovné výkony. Tento fakt vyplýva z nízkeho percentuálneho podielu záporných odpovedí.

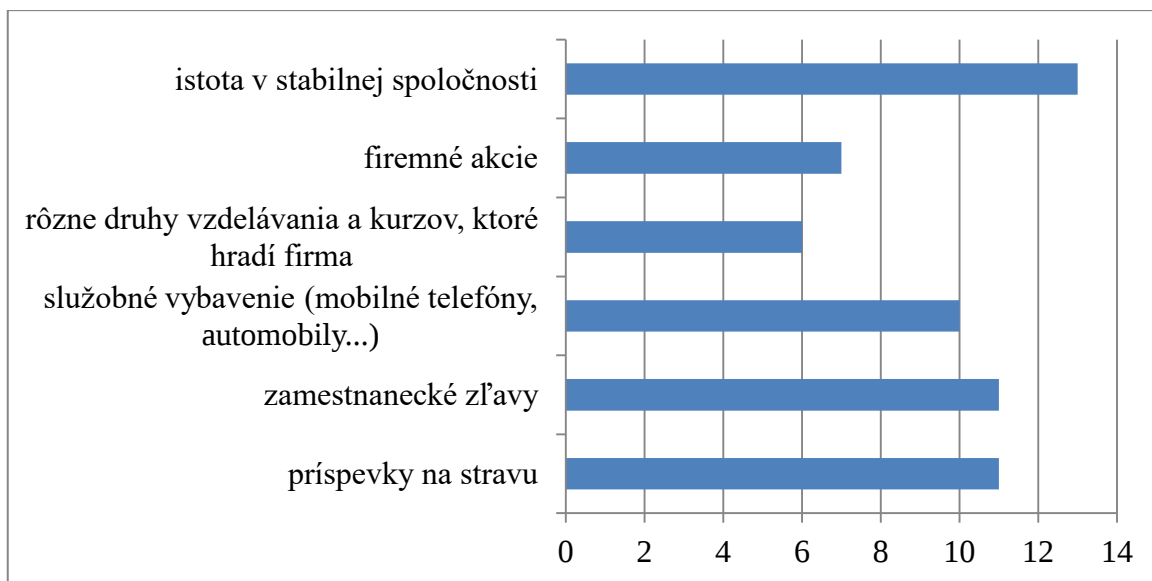


Graf 9 Vplyv motivačných nástrojov na pracovný výkon

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 16 sleduje, ako sa motivačné nástroje využívané na pracovisku menia. Predchádzajúcou otázkou sme zistili, že väčšina zamestnancov považuje motivačné nástroje uplatňované v podniku za pozitívne vplyvajúce na ich pracovný výkon. Preto sme sledovali, či sa dané nástroje v podniku menia. Na základe získaných odpovedí sme zistili, že presne polovica zamestnancov, t.j. 50% si myslí že sa nemenia vôbec, podnik uplatňuje stále rovnaké nástroje. Druhá polovica si myslí, že podnik mení motivačné nástroje len v prípade osobitných požiadaviek zamestnancov, teda keď majú pracovníci špeciálne požiadavky a potreby. Žiaden zamestnanec si neuviedol, že sa nástroje obmieňajú stále, na základe potrieb a požiadaviek zamestnancov. Na základe prieskumu, môžeme konštatovať, že zamestnanci sú spokojní s motivačnými nástrojmi podniku, vyhovuje im, že podnik uplatňuje stále rovnaké formy motivácie, prispôbené ich potrebám.

V nasledujúcich dvoch otázkach, otázkach č. 17 a č. 18 sa bližšie zameriame na zamestnanecké výhody podniku. Prvou otázkou sme sledovali, ktoré zo stanovených zamestnaneckých benefitov pracovníci preferujú najviac. Zamestnanci mohli zvoliť až tri benefity, ktoré považujú za najvýznamnejšie. Zo získaných odpovedí možno konštatovať, že najviac pracovníkov, resp. 13 ľudí, preferuje istotu v stabilnej spoločnosti. Ľudia potrebujú mať pocit istoty vo svojom zamestnaní, že prácu nestratia a že dostanú za svoj podaný výkon primeranú mzdu. Ďalšími rovnako volenými možnosťami, boli zamestnanecké zľavy, ktoré podnik poskytuje svojim zamestnaným pri nákupe produktov a materiálov a rovnako aj príspevky na stravu. Podnik nemá zabezpečenú vlastnú jedáleň pre svojich zamestnancov, čo by bolo vzhľadom k malému počtu zamestnancov veľmi nákladné, preto poskytuje pracovníkom náhrady vo forme príspevkov na stravovanie. Pracovníci najmenej preferujú najmä rôzne druhy vzdelávania a kurzov, ktoré hradí firma. Graf 10 nám zobrazuje, ako jednotliví zamestnanci volili zamestnanecké benefity. Na otázku, či sú zamestnanci spokojní s poskytovanými benefitmi polovica, 11 zamestnancov, odpovedala, že sú spokojní. Iba 27,3% pracovníkov vyjadrilo nespokojnosť so zamestnaneckými benefitmi podniku, sú podľa nich nedostačujúce. Zvyšných 22,7% nevedelo posúdiť svoju spokojnosť.



Graf 10 Zamestnanecké benefity podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

Poslednou otázkou č. 19 nášho dotazníkového prieskumu, sme analyzovali akú dôležitosť pripisujú zamestnanci motivácií. Zistovali sme, či si myslia, že je dôležité, aby podnik venoval dostatočnú pozornosť motivácií svojich pracovníkov. Všetci zamestnanci, 100% pracujúcich, odpovedalo rovnako, že podnik by mal venovať dostatočnú pozornosť motivácií svojich podriadených, pretože je to dôležité. Motivácia je veľmi zložitý proces. Je však základným predpokladom k dosahovaniu želaných výsledkov podniku. Správna motivácia vedie zamestnancov k lepším pracovným výkonom a podnik tak môže dosahovať lepšie podnikové výsledky.

5 DISKUSIA

Hlavný cieľom záverečnej práce bolo pomocou aplikovaného dotazníka vyhodnotiť proces motivácie a stimulácie zamestnancov vo vybranom podniku. Analyzovali sme aké motivačné a stimulačné nástroje zamestnanci preferujú, aké prostriedky podnik uplatňuje voči pracovníkom a aký vplyv majú dané nástroje na výkony a spokojnosť zamestnancov.

Z analyzovaného dotazníkového prieskumu v pobočke STAVMAT stavebniny Trenčín, s.r.o., vyhodnotíme jednotlivé stanové čiastkové ciele záverečnej práce.

Prvým čiastkovým cieľom bola analýza preferencií motivačných a stimulačných nástrojov zamestnancov v podniku, na ktorý nadviazal ďalší cieľ, ktorý zisťoval, aké nástroje motivácia a stimulácie skutočne podnik využíva k motivácii jeho pracovníkov a ich vplyv na samotných pracujúcich. Z viacerých skúmaných odpovedí možno konštatovať, že väčšina zamestnancov podniku preferuje najmä finančné formy motivácie a stimulácie. Mzda ako ohodnotenie pracovného výkonu je významným faktorom, ktorý pracovníkov motivuje, resp. demotivuje k podávaniu lepšieho výkonu. So svojim hodnotením pracovného výkonu v podniku je nespokojných len 27,3%, viac ako polovica si myslí, že hodnotenie je skôr spravodlivé než nespravodlivé. Môžeme si všimnúť, že v podniku sa vyskytuje len malá časť zamestnancov, ktorí sú nespokojní so svojou súčasnou mzdou a systémom mzdového ohodnotenia. Väčšina pracujúcich najviac označovala práve peňažne formy nástrojov a odmien, ktoré uprednostňujú a ktoré majú najväčší vplyv aj na ich pracovný výkon. Zo získaných odpovedí možno zhodnotiť, že veľký vplyv na zamestnancov majú aj pracovné podmienky a vzťahy na pracovisku. Podnik pravdepodobne sleduje potreby a spokojnosť svojich pracujúcich, pretože väčšina zamestnancov sa vyjadrila, že podnik sa zameriava najmä na uplatňovanie dobrých medziľudských vzťahov na pracovisku a poskytovanie osobných príplatkov a odmien svojim zamestnancom. Tento výsledok má pozitívny vplyv na výkony pracovníkov. Samotní zamestnanci, resp. veľká väčšina zamestnancov odpovedala, že nástroje, ktoré podnik na pracovisku uplatňuje, skutočne prispievajú k zlepšeniu ich pracovného výkonu. Zamestnanci vo väčšej miere tak vyjadrili spokojnosť s motivačnými formami, ktoré podnik uplatňuje. Avšak viac ako polovica pociťuje, že pri práci nie sú dostatočne motivovaní. Podnik by mal preto viac sledovať intenzitu uplatňovania jednotlivých nástrojov, uplatňovať nástroje rovnomerne a objektívne medzi svojimi zamestnancami, aby boli vo väčšej miere spokojní všetci zamestnanci.

Ďalším čiastkovým cieľom sme sa zamerali na analýzu, ktoré formy, motívy či stimuly zamestnanci viac preferujú. Z významných motivačných nástrojov podniku zamestnanci vybrali najmä vzťahy na pracovisku. Práve tie prispievajú k lepšiemu výkonu zamestnancov a ich spokojnosti, ľudia sa prirodzene cítia v priateľskej a pozitívne naladenej spoločnosti oveľa lepšie. Analýzou sme zistili, že podnik dbá o to, aby na pracovisku vznikali dobré a kamarátske vzťahy, preto pre svojich pracovníkov usporadúva rôzne spoločenské akcie. Samotná práca pre pracovníkov nie je veľmi zaujímavá, iba dva zamestnanci ju uvideli ako formu motivácie k lepšiemu výkonu. Zamestnanci podniku vo väčšej miere preferujú najmä stimulačné prostriedky, vo forme peňazí, ako napr. získanie finančnej odmeny a vyššej mzdy. Na pracovné výkony vplývajú vo veľkej miere aj firemné benefity, ktoré podnik poskytuje svojim zamestnancom napr. v podobe zamestnaneckých zliav alebo služobného vybavenia (mobilné telefóny, automobily a pod.). Za veľmi dôležitý motivačný nástroj

Podnik svojim zamestnancom poskytuje rôzne zamestnanecké výhody a benefity. So zámerom ich analýzy sa spája aj ďalší čiastkový cieľ. Na základe dotazníkového prieskumu sme zistili, že za významným benefitom pre zamestnancov je istota v stabilnej spoločnosti. Zamestnanci cítia v podniku stabilitu, v dôsledku toho získavajú aj pocit istoty v zabezpečení svojich osobných potrieb a rodiny. Medzi najviac preferované benefity zamestnancov patria taktiež príspevky na stravu a zamestnanecké zľavy. Stravovanie nie je vo firme zabezpečené, preto podnik pracujúcim zabezpečuje náhrady v podobe príspevkov na stravovanie.

Aby sme mohli rozlíšiť ako motivácia vplýva na zamestnancov, podľa rôznych kritérií, analyzovali sme motivačné nástroje a spokojnosť s nimi na základe jednotlivých skupín, čo predstavuje aj náš posledný čiastkový cieľ. Zamestnanci, ktorí pracujú v podniku do 5 rokov, sa cítia pri práci motivovaní viac, avšak rozdiel oproti dlhšie pracujúcim je minimálny. Väčšina pracujúcich sa bez ohľadu dĺžky odpracovanej doby cíti v podniku nedostatočne motivovaná. Všetci zamestnanci, bez ohľadu na pohlavie, vek alebo pracovnú pozíciu preferujú finančné nástroje. Peniaze sú základnou formou motivácie, ktorá má v podniku najvyšší stupeň významnosti. Analyzovali sme aj vplyv firemných odmien na jednotlivé skupiny pracovníkov. Pracovníci, ktorí majú do 30 rokov preferujú vo väčšej miere len finančné odmeny, nepeňažné druhy odmien nie sú pre nich veľmi zaujímavé. Druhá skupina zamestnancov, nad 30 rokov uprednostňuje finančné odmeny, avšak doplnené spolu s nepeňažnými. Považujú za významné, nielen peniaze ako druh odmeny, ale aj iné benefity, ktoré im podnik zabezpečuje, napr. veľmi významným je

práve istota v stabilnej spoločnosti, služobné vybavenie a pod. Spokojnejší s firemnými výhodami sú však v prevažnej miere práve zamestnanci do 30 rokov.

Na základe získaných výsledkov dotazníkového prieskumu daného objektu skúmania, možno konštatovať, že zamestnanci sú v podniku motivovaní len čiastočne. Viac ako polovica pracujúcich sa necíti dostatočne motivovaná, avšak podnik uplatňuje viaceré nástroje motivácie a stimulácie, ktoré zamestnancov vedú k podávaniu lepšieho pracovného výkonu. Silný vplyv na výkony pracovníkov a na ich motiváciu k podávaniu lepších pracovných výkonov majú pracovné podmienky a kolegiálne vzťahy, avšak dominantný vplyv majú najmä finančné formy motivácie. Práve peňažné formy nástrojov a odmien sú pre nich najvýznamnejšie z hľadiska vplyvu na ich pracovné výkony a spokojnosť. Mzda ako najvýznamnejší peňažný nástroj motivácie predstavuje dôležitý bod, ktorý vplýva na celkovo nízku percentuálnu motiváciu zamestnancov. Zavedenie lepšieho a efektívnejšieho systému mzdového odmeňovania, by v podniku mohlo spôsobiť nárast celkovej motivácie pracovníkov.

ZÁVER

Procesy motivácie a stimulácie predstavujú veľmi zložitú problematiku v oblasti riadenia zamestnancov. Vedieť správne motivovať pracujúcich je dôležitou súčasťou efektívneho fungovania podniku a neodlučiteľnou súčasťou práce manažérov. Správne uplatnenie motivačných a stimulačných nástrojov vedie k neustálemu zefektívňovaniu a skvalitňovaniu výsledkov podniku. Správna motivácia poskytuje základný predpoklad úspešnosti podniku. Každý podnik má možnosť zvoliť si svoj motivačný program a uplatniť si rôzne varianty motivačných a stimulačných nástrojov. Nevyhnutnou súčasťou je znalosť potrieb svojich zamestnancov a ich preferencií. Motivácia predstavuje vnútorné podnety, ktoré vplyvajú na psychiku človeka. Na psychiku každého jedinca vplyvajú rôzne hybné sily, ktoré smerujú naše správanie a konanie určitým smerom. Preto je nevyhnutné aby podnik poznal preferencie a potreby svojich zamestnancov a poskytol im tak čo najlepšie formy motivácie a stimulácie, ktoré ich budú viesť k spokojnosti. Motivovaní zamestnanci vynakladajú oveľa viac úsilia pri výkone svojej práce a podávajú tak lepšie pracovné výkony.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať motiváciu a stimuláciu vyskytujúcu sa v danom podniku pomocou aplikovaného dotazníkového prieskumu. Aby sme mohli vyhodnotiť stanovený cieľ postupovali sme podľa určitých krokov.

V prvej kapitole našej práce sme uviedli charakteristiku jednotlivých pojmov procesu motivácie a stimulácie. Vysvetlili sme si potrebné termíny, objasnili sme si jednotlivé formy, nástroje a vyhodnotili hlavné rozdiely medzi motiváciou a stimuláciou. Zamerali sme sa na charakterizáciu pracovnej motivácie. V závere teoretickej časti sme si bližšie priblížili jednotlivé teórie obsahovej a procesnej teórie motivácie. Poznanie základných teoretických východísk je nevyhnutnou súčasťou k vypracovaniu záverečnej práce.

Druhá kapitola je charakterizovaná cieľom záverečnej práce. Hlavný cieľ predstavoval analýzu procesu motivácie a stimulácie vo vybranom podniku. Táto kapitola predstavuje súčasný stav motivácie a stimulácie vo vybranom podniku STAVMAT Stavebniny Trenčín, s.r.o. V danom podniku sme sledovali preferencie zamestnancov voči jednotlivým motivačným formám, analyzovali sme aké nástroje podnik využíva a ich vplyv na zamestnancov. sme rozdelili do niekoľkých čiastkových cieľov. Analýzu v spoločnosti sme realizovali pomocou dotazníkového prieskumu. Výsledky prieskumu sme použili pri vyhodnocovaní stanovených čiastkových cieľov našej práce.

V tretej kapitole sme sa zamerali na metodiku práce a metódy skúmania daného objektu a na charakteristiku skúmané objektu. Stanovili sme si spôsob, ktorým sme získavali potrebné údaje o podniku k vypracovaniu praktickej časti bakalárskej práce. Keďže sme nemali k dispozícii písomnú formu motivačného programu spoločnosti, pretože podnik nemá presne stanovený motivačný systém, potrebné informácie sme získali najmä aplikovaným dotazníkom. Na identifikovanie získaných informácií sme využili jednotlivé vyhodnocovacie metódy. V závere tretej, praktickej kapitoly našej práce sme si charakterizovali vybraný podnik, v ktorom sme skúmali úroveň motivácie a stimulácie.

V závere našej praktickej časti sme sa venovali diskusií, kde sme identifikovali jednotlivé čiastkové ciele, ktoré sa nám podarilo naplniť vďaka prieskumu. Výsledky našej práce a získané závery môžu byť užitočným podkladom pre podnik, za účelom skvalitnenia systému motivácie a stimulácie svojich pracovníkov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje:

H. DONNELLY, James – L.GIBSON, James – M. IVANCEVICH, John. *MANAGEMENT*. Grada Publishing, a.s., 1997. 449 s. ISBN 80-7169-422-3.

ČIHOVSKÁ, Viera – MATUŠOVIČOVÁ, Monika – HVIZDOVÁ, Eva. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 304 s. ISBN 978-80-225-3473-4.

BEDRNOVÁ, Eva – JAROŠOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 448 s. ISBN 978-80-72612-39-0.

MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.

SZARKOVÁ, Miroslava. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 224 s. ISBN 978-80-89393-00-8.

ALEXÝ, Július – BOROŠ, Július – SIVÁK, Rudolf. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1. vyd. Bratislava : IRIS, 2004. s. 257. ISBN 80-89018-59-9.

HERZKA, Pavel – KAJANOVÁ, Jana. *Ekonomika a manažment podniku*. 1. vyd. Bratislava: Nakladateľstvo STU, 2010. s.203. ISBN 978-80-227-3268-0.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 8024714073.

BRADBURY, Andrew. *Manažerské dovednosti jak ovlivňovat druhé*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 128 s. ISBN 80-7226-380-3.

Internetové zdroje:

OLEXOVÁ, Cecília - BOSÁKOVÁ, Mária. *Motivácia a spokojnosť zamestnancov* (elektronický zdroj).2006. (cit. 2018-18-11). Dostupné na: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm>

Vydavateľstvo Verlag. *Faktory motivácie v pracovnom procese* (elektronický zdroj). 2002. (cit. 2018-30-11). Dostupné na: <https://hnporadna.hnonline.sk/poradensky-servis/85550-faktory-motivacie-v-pracovnom-procese>

PRÍLOHY

Príloha 1: Dotazník pre zamestnancov podniku STAVMAT stavebniny Trenčín, s.r.o.