

# **Analýza hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců firmy Cemmac a. s.**

Dušan Maschtovský

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dušan MASCHTOVSKÝ**  
Osobní číslo: **M07295**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců  
firmy Cemmac a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů z oblasti hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců ve firmě Cemmac a. s.
- Navrhněte doporučení na zdokonalení současného stavu hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců ve firmě Cemmac a. s.

Závěr

---

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

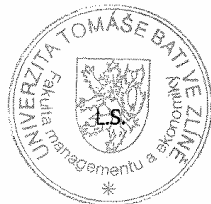
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
[2] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.  
[3] KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.  
[4] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.  
[5] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmu a firem. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 21.5.2010 .....

Maschbauer  
.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.*

*(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Táto bakalárska práca si kladie za cieľ navrhnúť zdokonalenie súčasného stavu hmotnej a nehmotnej motivácie zamestnancov a odporučiť nové spôsoby motivovania pracovníkov vo vybranom podniku. V teoretickej časti je spracovaný rozbor literárnych prameňov predovšetkým z oblastí zdrojov motivovania a odmeňovania zamestnancov. V praktickej časti je analyzovaný súčasný stav hmotnej a nehmotnej motivácie zamestnancov. V závere praktickej časti možno nájsť odporúčania na zlepšenie súčasného stavu motivácie.

**Kľúčové slová:** hmotná motivácia, nehmotná motivácia, zamestnanci, odmena, súčasný stav motivácie

The bachelor thesis intends to propose an improvement of the current state of tangible and intangible employee motivation and to recommend new ways of employee motivation in the chosen enterprise. Theory consists of the analysis of literary sources dealing with the sources of employee motivation and remuneration. The practical part includes three analytical parts. In the first part of the theory, there is an interview related to the current state of tangible and intangible motivation. In the following part, there is the questionnaire survey. Last section of the analysis includes recommendations for improving the current state of motivation and new proposals for employee motivation.

**Keywords:** tangible motivation, intangible motivation, employees, remuneration, the current state of motivation

Na tomto mieste by som sa chcel poďakovať môjmu vedúcemu bakalárskej práce Ing. Pavlovi Tarabovi, za jeho cenné rady, trpezlivosť a čas, ktorý mi venoval ku skvalitneniu mojej práce a rovnako aj pracovníkom spoločnosti Cemmac a.s., konkrétne Mgr. Margite Jurigovej, ktorá mi poskytla dôležité informácie k vypracovaniu tejto práce.

Veľká vďaka patrí aj mojím rodičom, ktorí ma vždy podporovali.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

## OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>12</b>
<b>1</b> <b>MOTIVÁCIA</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1</b> <b>STIMULÁCIA A MOTIVÁCIA</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b> <b>TEÓRIE MOTIVÁCIE</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1</b> <b>TAYLORISMUS</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2</b> <b>MASLOWOVA HIERARCHIA POTRIEB</b> .....	<b>16</b>
2.2.1    FYZIOLOGICKÉ POTREBY .....	18
2.2.2    POTREBY ISTOTY .....	18
2.2.3    SPOLOČENSKÉ POTREBY .....	18
2.2.4    POTREBY UZNANIA .....	18
2.2.5    POTREBY SEBAREALIZÁCIE.....	19
<b>2.3</b> <b>MCCLELLANDOVI POTREBY VÝKONU, SPOJENECTVA A MOCI</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4</b> <b>HERZBERGOVA TEÓRIA</b> .....	<b>20</b>
2.4.1    HYGIENICKÉ FAKTORY .....	21
2.4.2    MOTIVÁTORY .....	23
2.4.3    POROVNANIE TEÓRIÍ HERZBERGA A MASLOWA .....	23
<b>2.5</b> <b>TEÓRIA SPRAVODLIVOSTI</b> .....	<b>24</b>
<b>2.6</b> <b>TEÓRIA OČAKÁVANIA</b> .....	<b>24</b>
<b>3</b> <b>HMOTNÁ MOTIVÁCIA</b> .....	<b>25</b>
<b>3.1</b> <b>MZDA</b> .....	<b>25</b>
3.1.1    FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE MZDU .....	26
3.1.2    STANOVENIE ZÁKLADNEJ MZDY .....	27
3.1.3    ROZDELENIE MZDOVÝCH FORIEM .....	27
<b>3.2</b> <b>PODIEL NA HOSPODÁRSKOM VÝSLEDKU</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3</b> <b>DOBROVOĽNÉ PODNIKOVÉ SOCIÁLNE DÁVKY</b> .....	<b>29</b>
3.3.1    PREVENTÍVNA STAROSTLIVOSŤ .....	30
3.3.2    PEŇAŽNÉ DÁVKY .....	30
3.3.3    VECNÉ DÁVKY.....	31
3.3.4    SERVISNÉ DÁVKY .....	31
<b>3.4</b> <b>ODMEŇOVANIE VEDÚCICH PRACOVNÍKOV</b> .....	<b>32</b>
<b>4</b> <b>NEHMOTNÁ MOTIVÁCIA</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1</b> <b>ZÁUJEM O PRÁCU</b> .....	<b>34</b>



<b>4.2</b>	<b>DOSIAHNUTÉ PRACOVNÉ VÝSLEDKY A S TÝM SÚVISIACI ÚSPECH.....</b>	<b>34</b>
<b>4.3</b>	<b>POZITÍVNE MEDZILUDSKÉ VZŤAHY S NADRIADENÝMI I S OSTATNÝMI ZAMESTNANCAMI.....</b>	<b>35</b>
<b>4.4</b>	<b>MIERA STRESU A ÚZKOSTI A PROSTREDIE NA PRACOVISKU .....</b>	<b>36</b>
<b>4.5</b>	<b>POCHVALA .....</b>	<b>37</b>
4.5.1	ZÁSADY POCHVALY.....	37
4.5.2	TYPY POCHVÁL .....	38
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>PROFIL SPOLOČNOSTI CEMMAC A. S. ....</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>ZÁKLADNÉ USTANOVENIA.....</b>	<b>40</b>
5.1.1	OBCHODNÉ MENO A SÍDLO SPOLOČNOSTI.....	40
5.1.2	PREDMET ČINNOSTI SPOLOČNOSTI .....	40
5.1.3	PRÁVNE A HOSPODÁRSKE POSTAVENIE SPOLOČNOSTI .....	40
<b>5.2</b>	<b>HISTÓRIA SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>41</b>
<b>5.3</b>	<b>PODNIKATEĽSKÉ AKTIVITY .....</b>	<b>42</b>
<b>5.4</b>	<b>PREHĽAD AKCIONÁROV .....</b>	<b>42</b>
<b>5.5</b>	<b>ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....</b>	<b>43</b>
<b>5.6</b>	<b>SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI CEMMAC A. S. ....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>ANALÝZA HMOTNEJ A NEHMOTNEJ MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI CEMMAC A. S.....</b>	<b>44</b>
<b>6.1</b>	<b>CIEĽ A METODIKA.....</b>	<b>44</b>
<b>6.2</b>	<b>ROZHOVOR – INTERVIEW .....</b>	<b>45</b>
6.2.1	SPOSOBY HMOTNEJ MOTIVÁCIE VO FIRME CEMMAC A.S. ....	45
6.2.2	SPOSOBY NEHMOTNEJ MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV V PODNIKU CEMMAC A.S. ....	55
<b>6.3</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE .....</b>	<b>56</b>
6.3.1	RESPONDENTI.....	56
6.3.2	VÝSLEDKY .....	58
6.3.3	ZHODNOTENIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA .....	66
<b>7</b>	<b>ODPORÚČANIA SPOLOČNOSTI CEMMAC A. S.....</b>	<b>67</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>69</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>70</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>72</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>73</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>74</b>

<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>75</b>
---------------------------	-----------

## ÚVOD

Personálny manažment každej firmy má ťažkú úlohu. Musí prijímať správnych pracovníkov, pretože ľudia, ktorí pracujú v organizácii stoja za jej vzostupom alebo stagnáciou. Pracovníci, ktorí boli prijatí k práci môžu mať všetky predpoklady k dobrému výkonu na ich pozícii, ale ak nie sú správne motivovaní, ich výkon nedosiahne ani zďaleka ich maxima. Preto pred manažérmi v každej spoločnosti stojí neľahká úloha. Musia správne motivovať zamestnancov a snažiť sa ponúknuť im také podmienky k práci, aby odvádzali čo najlepší výkon. Motivácia preto patrí k veľmi dôležitým povinnostiam manažérov. Aj preto som sa rozhodol v mojej bakalárskej práci zamerať na hmotnú a nehmotnú motiváciu zamestnancov v spoločnosti.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je navrhnúť nové formy hmotnej či nehmotnej motivácie a tiež navrhnúť zdokonalenie už fungujúcej hmotnej a nehmotnej motivácie v spoločnosti Cemmac a.s. V teoretickej časti mojej práce sa zameriam na spracovanie literárnej rešerše zaoberajúcou sa definovaním motivácie a vysvetlenie najznámejších teórií motivácie. Taktiež budem spracovávať rozdelenie motivácie na hmotnú a nehmotnú. Definujem rôzne spôsoby stimulov, či už hmotných alebo nehmotných a ich vplyv na zamestnancov. Následne sa v praktickej časti sústredím na spracovanie interview so zamestnancom spoločnosti. Spracované interview bude obsahovať analyzovanie súčasného stavu hmotnej a nehmotnej motivácie zamestnancov. V ďalšej časti sa budem snažiť zistiť ako vnímajú hmotnú a nehmotnú motiváciu zamestnanci firmy. V poslednej analytickej časti mojej práce sa plánujem zamerať na konkrétne návrhy akými spôsobmi by bolo možné zdokonaľiť súčasnú motiváciu zamestnancov v podniku a tiež novými návrhmi na zavedenie nových spôsobov motivácie v spoločnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 MOTIVÁCIA

Motivácia je využívaná tam, kde sa nemôžu použiť praktiky ako direktívne riadenie, autoritatívne riadenie, manipulatívne techniky, psychický nátlak alebo tiež populistické triky. Tieto spôsoby už na pracovisku zlyhávajú a preto musíme začať využívať motiváciu. Motivácia so sebou prináša do vzťahov medzi ľuďmi noblesu a hlavnú zložku a tou je dôvera. Motivovať znamená nielen brať ale hlavne dávať. S motiváciu prichádza nutnosť pochopenia druhých, bez toho sa jednoducho motivovať nedá. Musí sa prestať myslieť len na seba ale snažiť sa pochopiť druhých. Treba pozorovať ich konanie a správanie, zhovárať sa s nimi. Najviac sa dozvieme dialógom, preto treba byť medzi ľuďmi a komunikovať s nimi. Keďže motiváciou ľudí sa snažíme uspokojiť ich potreby, preto sa musíme snažiť zistiť aké sú ich vlastné. Bez týchto informácií sa nepohneme ďalej a tým pádom nebudem schopný motivovať ľudí. Aby sme úspešne motivovali treba nielen zistiť aké sú potreby, ale musíme ich pochopiť a podľa toho sa zariadiť. Ak je niekto k niečomu motivovaný, predstavuje to zloženie troch faktorov. A to osobnosť človeka, v akých podmienkach žije a zistiť v akej situácii sa nachádza. Toto sú tri zložky, ktoré nám zabezpečia priamosť a dobrý vzťah. Od tohto sa môžeme odraziť ďalej, ak ich použijeme s rozumom a s citom otvoria sa nám dvere k človeku, vznikne nový vzťah, ktorý nám môže len prospieť. Vyúsťuje to do situácie, že ľudia sú ochotní spraviť to, čo od nich požadujeme. [17]

Môžeme si položiť otázku. Čo je to vlastne motivácia? V hlave máme zopár nezodpovedaných otázok. Čo nás priťahuje k práci, ktorú vykonávame? Prečo vôbec niečo robíme? Za akým účelom sa snažíme splniť úlohu, ktorú dostaneme v práci? Na tieto otázky a mnohé ďalšie nájdeme odpoveď v každodennej motivácii. Slovo motivácia je odvodené od latinského slova *movere*, ktoré znamená pohyb. Preto motivácia nás jednoducho uvádza do pohybu. Potreba, túžba a emócia sú tri veci, ktoré nás uvádzajú do pohybu. Sú nedeliteľnou súčasťou našej motivácie, pretože oni sú našou hybnou silou v našom živote. Môže sa stať, že tieto tri impulzy nech sú akokoľvek veľké, sú úplne zbytočné ak do nich nezapojíme našu vôľu. Bez vôle sa neposunieme a neurobíme žiaden krok. Je veľký rozdiel mať motív a byť motivovaný. Môžeme mať motív, ale v tom prípade nám môže chýbať vôľa. Ak sme motivovaný máme v sebe hybnú silu a pustíme sa do riešenia problému. Z toho nám vyplýva, že rozhodujúcim faktorom je vôľa. Vôľu môžeme nazvať komplexnou sústavou, ktorá si vyberá medzi našimi potrebami na jednej strane a na druhej strane medzi činmi, ktoré sme schopný vykonať. Schopnosť človeka jednať jedným spôsobom

a ignorovať druhý sa nazýva sila vôle. Taktiež môže táto vlastnosť z nás vyžarovať pri uskutočňovaní našej vôle alebo našich zámerov. [1]

## 1.1 Stimulácia a motivácia

Je treba si vysvetliť dva pojmy a to pojem stimulácie a motivácie. V manažérskej praxi je rozdiel zanedbateľný a nie je žiadny dôvod to vyvracať. Máme mať skôr na pamäti, že je dôležité si uvedomovať z ktorej konkrétnej príčiny vzniká kladný vzťah k danej úlohe. Tieto príčiny sú dve a prvá hovorí o tom, že splnenie úlohy je spojené so získavaním odmeny alebo hodnôt z vonkajšieho prostredia. Druhá príčina závisí od vnútorného prostredia človeka, ktorý má úlohu vykonávať. Úlohu môžeme teda plniť dvoma spôsobmi a to buď pod vplyvom vonkajších podnetov – stimulov alebo pod vplyvom vnútorných pohnútok teda motívov. Ale je tu ešte jedna možnosť a to, že tieto dva vplyvy sa budú navzájom dopĺňať a navzájom posilňovať. [1, 18]

Stimulácia je proces, ktorý je pomerne jednoduchý. Základom tohto procesu je hmotná (napríklad peňažná) odmena. Pokiaľ odmeňujeme pracovníkov formou odmeny za ich výkon, ktorý je pre nich nepohodlný, počas ktorého sa necítia dobre, dovedy budú pracovať tak ako od nich požadujeme. V čase keď zastavíme odmeny, vtedy aj ich výkon klesne. Nevýhodou stimulácia je, že práca prebieha dovedy, pokiaľ pôsobia stimuly. [1, 18]

Na druhej strane motivácia má obrovskú výhodu a to v tom, že keď nadriadený pracovník správne odhadne motívy zamestnancov, môže práca prebiehať aj bez vonkajších stimulov. Keď je zamestnanec správne motivovaný, tak vykonáva svoju úlohu preto že ho to baví alebo kvôli tomu že považuje svoju úlohu za významnú alebo dôležitú. Ale taktiež má motiváciu veľkú nevýhodu. Je treba o človeku, toho ktorého chceme motivovať, veľa vedieť o jeho cieľoch, názoroch. Dost' času vyžaduje sa naučiť základy motivácie a nabráť skúsenosti s motivovaním pracovníkov. [1, 18]

## 2 TEÓRIE MOTIVÁCIE

Existuje veľa teórii o motivácii a to z toho dôvodu aby manažéri mohli lepšie pochopiť správanie ľudí v zamestnaní. Sú tri základné okruhy motivačných teórii. V každom okruhu teórii sa nachádzajú motivačné teórie od celosvetovo známych manažérov.



Obr. 1: Teórie motivácie [vlastná tvorba]

### 2.1 Taylorismus

Problematikou manuálne pracujúcich ľudí je účelnosť ich pracovných pohybov počas pracovnej doby a ďalšími činiteľmi vplývajúcimi na ich výkon. Práca v podniku by preto mala byť organizovaná spôsobom, ktorým by boli dosiahnuté hranice výkonu pracovníkov. Preto sa uplatňujú nasledujúce zásady[16]:

- výber najschopnejších ľudí pre vykonávanie danej činnosti
- naučiť ich najvýkonnejším metódam a najekonomickejším pohybom pri vykonávaní práce
- vytvoriť podmienky pre najlepších zamestnancov vo forme vyšších plátov

Taylor sa snažil objaviť podmienky maximálneho vyžitia pracovnej sily robotníkov, spájal zohľadnenie motivácie v práci a organizáciu práce, so zohľadnením pracovného výcviku a s jednoduchou zásadou o dobrom plate ako najlepšej ponuke k pracovnému výkonu. F. W. Taylor je považovaný za zakladateľa vedeckej organizácie práce. Vytvoril kritéria najzdatnejších pracovníkov. Stanovené normy boli potom vydávané za všeobecne záväzné a kto ich nedosahoval, tak bol označený za pracovníka s nedostatočnou ochotou alebo za menej zdatného zamestnanca. Tento systém viedol k popoháňaniu pracovníkov, ktoré viedlo u menej zdatných pracovníkov k predčasnému vyčerpaniu pracovných síl. Rozložením práce na mnoho čiastočných úloh sa práca dequalifikovala, čím sa znížili kvalifikačné požiadavky na pracovníka. [16]

## 2.2 Maslowova hierarchia potrieb

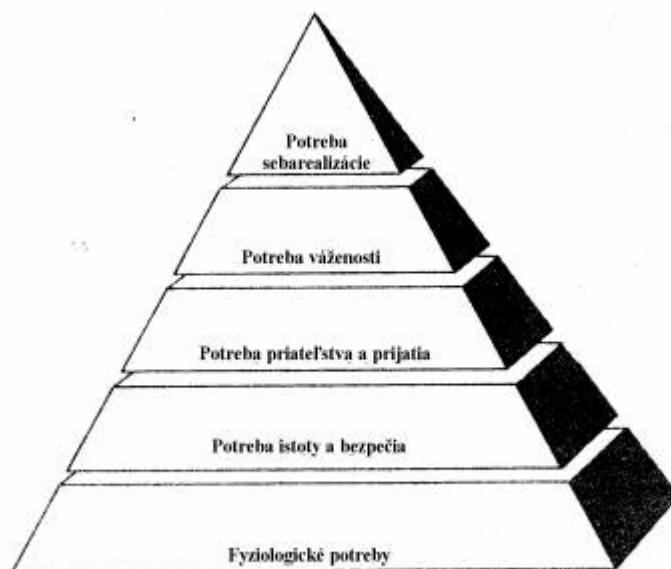
Maslowova teória má značný vplyv na rozhodovanie manažérov. Obsahuje dôležité posolstvo a má mimoriadny význam pre manažérov. Často sa využíva pre vysvetlenie situácií, v ktorých sa môžeme stretnúť s rôznymi potrebami a motívami. Človek nie je motivovaný vonkajšími zložkami, ako odmeny a tresty, ale jeho vnútram teda jeho potrebami. Je motivovaný tým, čo je jeho momentálne najvyššie postavená potreba. Človek je riadený vnútornou sústavou potrieb. Tieto potreby vytvárajú súbory, keď je jeden súbor potrieb uspokojený automaticky sa vynára ďalší súbor potrieb a znova sa pokúšame dosiahnuť ich uspokojenie. Jeden z dôvodov prečo sa uspokojený súbor potrieb nahrádza novými potrebami je ten, že potreby, ktoré sme uspokojili nás už nemotivujú v našom ďalšom konaní. [1, 7]

Pre ľudskú existenciu je charakteristické, že prakticky stále po niečom túži. Túžba ľudskej bytosti je základom Maslowovej teórie. Človek je bytosťou, ktorá málokedy dosiahne celkového uspokojenia. Má väčšinou neustále potreby, túžby, ktoré chce uspokojiť. Keď sa mu podarí uspokojiť jednu túžbu alebo potrebu okamžite sa vynorí iná, ktorá zastúpi jej miesto. [1]

Abraham Maslow delil potreby do troch skupín. Prvá skupina boli potreby konatívne. Sú to potreby fyziologické, istoty, spoločenské, uznania a seberealizácie. Druhá skupina sú potreby kognitívne. Tie spočívajú v potrebe vedieť porozumieť a seberealizácie. Posledná skupina sú potreby estetické, kde je hlavnou zložkou krásy.[1]



Maslow vytvoril päť súborov potrieb, ktoré zoradil v určitom dynamickom poradí alebo hierarchii. Znamená to napríklad, že keď máme najzákladnejšiu potrebu jesť a my si ju splníme, čiže máme úplný dostatok jedla, tak táto fyziologická potreba je nahradená vyššou teda potrebou istoty. Takto pokračujeme ďalej a snažíme sa uspokojovať, čo najviac naše potreby. Maslowove poradie potrieb od najnižších začína na fyziologických potrebách, pokračuje sa potrebami istoty, ďalší stupienok sú spoločenské potreby, za nimi nasledujú potreby uznania a na najvyššom stupienku sú potreby seberealizácie. Ak by sme chceli znázorniť Maslowovu hierarchiu potrieb obrázkom tak môžeme použiť obrázok pyramídy. Ale najvrchnejšia časť, potreba seberealizácie by mala zostať otvorená, pretože tá sa môže neustále zväčšovať. [1, 7]



Obr. 2: Maslowova hierarchia potrieb [22]

Maslow rozdelil konatívne potreby na dve skupiny. Prvá skupina sú potreby nižšieho rádu[1]:

- fyziologické potreby
- potreby istoty a bezpečia
- potreby sociálne alebo spoločenské

Druhá skupina sú potreby vyššieho rádu a medzi ne zaraďujeme:

- potreby uznania a ocenenia
- potreby seberealizácie

### 2.2.1 Fyziologické potreby

Za počiatočný bod motivačnej teórie sú považované fyziologické potreby a to hlad, smäd, spánok, sex. Maslow je ale skúr za zmenu slova potreba pri fyziologických potrebách na slovo hnacia sila. Svoju požiadavku odôvodňuje pojmom fyziologická homeostáza – to znamená udržať stály vnútorný stav ako napríklad správny a stály krvný tlak. [1]

### 2.2.2 Potreby istoty

Ak sú fyziologické potreby relatívne uspokojené, začínajú sa objavovať potreby istoty. Človek potrebuje bezpečie a ochranu pred nebezpečím. U dospelých ľudí je ťažko definovateľné kedy nemajú pocit bezpečia, pretože majú sklon ho skrývať, preto je veľmi obtiažne identifikovať potrebu bezpečia. Preto sa ľahšie určí pri pozorovaní detí, ktoré dajú jasne najavo kedy vyžadujú potreby istoty. Deti reagujú otvorene, a preto stačí nejaký hlasitý zvuk a je na nich vidieť že sa boja. Preto deti ako potrebu istoty sa snažia túto potrebu okamžite uspokojiť u svojich rodičov. U dospelých môžeme potreby istoty uspokojovať stálym platom v práci, v túžbe po majetku alebo dôchode. [1]

### 2.2.3 Spoločenské potreby

Vo chvíli keď sú uspokojené potreby fyziologické a potreby istoty, dostávajú sa do centra diania spoločenské potreby, ktoré nám dodávajú potrebnú motiváciu. Spoločenské potreby spočívajú v tom, že človek sa snaží niekam patriť, stýkať sa s ľuďmi, komunikovať. Medzi spoločenské potreby patria potreba spolunáležitosti, spoločenský život, priateľstvo a láska. [1]

### 2.2.4 Potreby uznania

Táto kategória potrieb je charakteristická uznaním, ktoré chceme dosiahnuť v spoločnosti. Jedná sa hlavne o sebaúctu, úspech, postavenie a úctu. Maslow ale upozorňuje aby sme vlastnú sebaúctu nezaložili na slovách druhých ľudí, pretože sa dost' často jedná o päťolízračstvo. Preto zaslúžená sebaúcta je založená na vlastných činoch a ich hodnote a na vlastnej úcte, ktorú sami cítime. [1]

### 2.2.5 Potreby seberealizácie

Aj keď sú všetky predchádzajúce potreby uspokojené, môže sa v našom vnútri objaviť nepokoj, ktorý nás bude motivovať v tom aby sme sa neprestali zdokonaľovať. Ako príklad nám môže slúžiť hudobník, maliar, básnik. Stále sa chcú zlepšovať a zanechať zo seba to najlepšie. Čímkoľvek človek môže byť, tým aj musí byť. Túto potrebu môžeme nazvať potrebou seberealizácie. [1]

Maslowovu teóriu potrieb v riadení manažéri akceptujú a taktiež sa na ňu odvolávajú. Ponúka oporu pre ľudí, ktorí študujú problematiku riadenia. Hierarchia je ľahko pochopiteľná, prístupná a vyzdvihuje faktory, ktoré motivujú ľudí v zamestnaní. Základné fyziologické potreby si dokážeme splniť platom, ktorý dostaneme v práci. Vďaka zamestnaneckým výhodám uspokojíme potreby istoty. V zamestnaní sa stretávame s kolegami, s novými zamestnancami, a tým si napĺňame spoločenské potreby. V konečnom dôsledku, ak máme správnu prácu dokážeme si napĺňať potreby, ktoré predostrel Abraham Maslow. [1]

## 2.3 McClellandovi potreby výkonu, spojenectva a moci

McClelland vytvoril nový spôsob klasifikácie potrieb, ktoré boli hlavne zakladané na štúdiách manažérov. Existujú tri hlavné potreby[4]:

- potreba výkonu (úspechu), definované ako potrebu úspechu dosiahnutého v súťaži v porovnaní s ostatnými
- potreba spojenectva, vnímaná ako potrebu priateľských a súcitných vzťahov s ostatnými ľuďmi
- potrebu moci, definovanú ako potrebu kontrolovať a ovplyvňovať ostatných ľudí

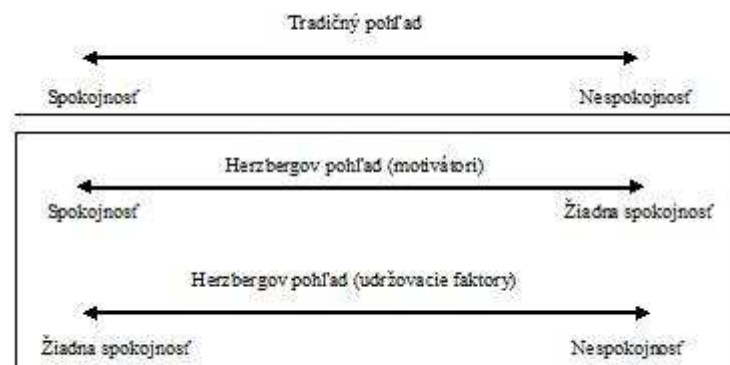
Ľudia sa odlišujú. Každý je iný, preto majú ľudia rôzne úrovne týchto potrieb. Niektorí majú väčšiu potrebu výkonu, iný sa snaží čo najviac uspokojiť potrebu spojenectva a ďalší zas potrebu moci. Jednou z potrieb môže byť dominantnosť, ale nemusí to znamenať, že ostatné potreby nejestvujú. [4]

## 2.4 Herzbergova teória

Významný výskum motivácie uskutočnil Frederik Herzberg v šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia kedy medzi najväčšie problémy priemyslu patrila fluktuácia zamestnancov. Jeho hlavným zameraním bolo sústredenie sa na frázu „uspokojenie z práce“. Našiel dôkazy o tom, že ľudia sú motivovaní vyššími potrebami ako úspech, sebarealizácia a uznanie. Rozdelil faktory ovplyvňujúce prácu na dve skupiny. Prvou skupinou sú prvky uspokojujúce satisfaktory, ktoré sa taktiež nazývajú motivátory, za ktoré považoval osobný rast a sebarealizáciu. Druhou skupinou sú prvky neuspokojujúce dissatisfaktory, ktoré nazval hygienické faktory. Herzberg sa snažil zamerať na vnútorné pocity zamestnancov a zistiť, ktoré faktory pôsobia ako uspokojujúce a neuspokojujúce. [1,2]

Herzberg spája hygienické faktory s tým, čo nazýva „potrebou úniku“ alebo správaním ľudí vyhýbať sa nepríjemným situáciám. Motivátory spája priamo s konceptom, že „základným cieľom“ človeka je sebarealizácia alebo sebaaktualizácia. V samotnej práci nachádza táto základná potreba uplatnenie jedine vtedy, ak zamestnanec ma možnosť pracovného rastu a vlastnej tvorivosti. Ak pracovník nemôže uplatniť tieto vlastnosti musí prísť náhrada na zachovanie rovnováhy a to kompenzáciou hygienických faktorov. Motivátori naplňujú potrebu tvorivosti, sebarealizácie, hygienické faktory uspokojujú potrebu spravodlivého jednania. Preto platí, že k požadovanému postoju k práci a k pracovnému výkonu musia byť využité vhodné stimuly. [1,2]

Herzbergov výskum naznačil, že protikladom spokojnosti nie je nespokojnosť, ale jednoducho „žiadna spokojnosť“. Obrázok 3 porovnáva jeho pohľad s tradičným pohľadom. [1]



Obr. 3: Rozdielnosť teórie spokojnosti a nespokojnosti [vlastná tvorba]

### 2.4.1 Hygienické faktory

Herzberg uskutočnil výskum v podniku na 203 účtovníkoch a technikoch pracujúcich v deviatich podnikoch v Pittsburghu. So svojimi spolupracovníkmi im pokladal rôzne otázky ohľadne ich práce zamerané na ich vlastné dobré a zlé skúsenosti v práci. Ak bola prvá otázka zameraná na dobrú skúsenosť a odpoveď respondenta bola dlhá, tak nasledujúcu otázku pýtajúci sa pokladal zameranú na zlú skúsenosť a snažil sa aby odpoveď bola kratšia. Výskumník mohol dávať aj doplňujúce otázky ako uznal za vhodné. Opýtaný mali za úlohu vyberať svoje extrémne skúsenosti a opisovať ich. Výskumníci sa snažili zanalyzovať zozbierané dáta a roztriediť ich do troch skupín: faktory prvej úrovne, faktory druhej úrovne a výsledky. [1]

Faktory, ktoré nepôsobia ako uspokojujúce sa zaoberajú situáciou v práci a taktiež sú zriedkakedy prostriedkom k dosiahnutiu pozitívnych postojov k práci. Pre faktory, ktoré popisujú situáciu a okolie v práci a pôsobia neuspokojivo, použil Herzberg na pomenovanie slovo z lekárskeho prostredia. Nazval ich „Hygienickými faktormi“. Sú to faktory nie nápravné ale skôr preventívne. Ak sa zlepšujú tak klesá naša nespokojnosť ale aj tak sa tam neustále nachádza, len v menšej miere. Herzberg určil osem hygienických faktorov[1]:

- stratégie spoločnosti a ich administratíva
- dohľad- technický
- interpersonálne vzťahy
- plat

- postavenie vo firme
- istota práce
- osobný život
- pracovné podmienky

Stratégie spoločnosti a ich administratíva musia byť jasne definované a zvlášť tie, ktoré sa priamo týkajú ľudí: primeranosť organizácie a riadenia. Pri faktore technického dohľadu zohľadňujeme prístupnosť, kompetencie a spravodlivý postoj vášho nadriadeného. Hygienický faktor interpersonálne vzťahy je charakterizovaný vzťahmi s nadriadenými, podriadenými a s kolegami. Ale treba sem tiež zaradiť kvalitu spoločenského života v práci. Ako ďalší dissatisfaktor sa uvádza plat. Je to jeden z kontroverzných faktorov, pretože veľa odborníkov nesúhlasí s Herzbergom a jeho zaradením v tomto bode. Plat je celkový balíček kompenzácií ako mzdy, dôchodu, služobného auta a ďalších finančných pôžitkov. Ďalším dissatisfaktorom je postavenie zamestnanca vo firme. Je to pozícia alebo postavenie vo firme vo vzťahu k ostatným, symbolizované titulom, parkovacím miestom, autom, veľkosťou kancelárie alebo napríklad nábytkom. Istota práce je nasledujúci faktor, v ktorom je zahrnutá istota pozície alebo zamestnania. Osobný život taktiež patrí pod hygienické faktory. Dopad práce na zamestnancov rodinný život, napríklad stres, časté nadčasy omezujúce sociálne kontakty pracovníka, tak to je jeden neuspokojivých faktorov v práci. Posledný dissatisfaktorom sú pracovné podmienky. Medzi ne patria fyzické podmienky v ktorých sa pracuje, objem práce, dostupné zariadenia, ventilácia, nástroje, priestor, hluk, vybavenie, pomôcky a ďalšie aspekty prostredia. Toto sú všetky faktory v práci, ktoré dovedú zamestnancov k tomu, že sa budú cítiť v práci nespokojne a nešťastne. [1,2]

Hlavný postreh Herzbergovej práce je v tom, že objavil faktory obklopujúce prácu, ktoré môžu vyvolať nespokojnosť ak nie sú v poriadku, ale ktoré majú malú silu ako motivátory. Vo svete sa objavujú prípady aj nízkej pracovnej morálky, keď sú k dispozícii všetky moderné vymoženosti. A naopak zas prípady vysokej pracovnej morálky v prostredí, kde sú pracovné podmienky strašné. K zodpovednosti manažérov patrí zaistenie optimálnych hygienických faktorov. Nezaručuje to úspech ale zanedbanie s vysokou pravdepodobnosťou môže priniesť so sebou celkový neúspech. [1]

### 2.4.2 Motivátory

Hlavnými prvkami medzi satisfaktormy sú úspech a uznanie. Nasledované samotnou prácou, zodpovednosťou, povýšením a možnosťou rastu. Súbor alebo komplex, ktorý vytvárajú premenné úspech -uznanie – zodpovednosť – práca sama – povýšenie, sú medzi sebou previazané ako v krátkodobom tak aj v dlhodobom horizonte a vyúsťujú k zmyslu osobného rastu a sebarealizácie. Celý tento komplex bude dohromady vyjadrovať uspokojenie z práce. Herzberg rozdelil motivátory do šiestich skupín[1]:

- úspech
- uznanie
- možnosť rastu
- povýšenie
- zodpovednosť
- práca sama

Prvá skupina zahŕňa určité špecifické úspechy ako napríklad úspešné dokončenie práce, vyriešenie problému, potvrdenie správnosti a zobrazenia výsledkov práce. Ďalším motivátorom je uznanie. Môže to byť akýkoľvek akt uznania, či už formou poznámky alebo pochvaly. Dá sa rozlišovať medzi situáciami, keď v rámci uznania sú alebo nie sú určité odmeny. Nasledujúci satisfaktor je možnosť rastu. Patria sem zmeny v pracovných situáciách, keď sa zvýšia možnosti profesionálneho rastu, príležitosti naučiť sa a precvičiť si nové zručnosti alebo osvojiť si nové profesionálne znalosti. Štvrtou skupinou je povýšenie v zamestnaní. Je to skutočná zmena, ktorá nám zlepšuje pozíciu a status v podniku. Motivátor zodpovednosti je spojený potrebnou právomocou, aby bola činnosť správne vykonávaná. Poslednou skupinou je práca sama, kde skutočne vykonávame prácu alebo niektoré jej fázy. [1]

### 2.4.3 Porovnanie teórií Herzberga a Maslowa

Je zaujímavé porovnávať tieto dve teórie. Obe sa zhodujú v rade základných prvkov o sebarealizácii. Zasa naopak rozdiel je v holistickom pojatí teórie potrieb od Maslowa proti dichotimickému rozdeleniu do dvoch skupín u Herzberga. Je teda možné, že opačné konce kontinua chovania človeka prinášajú kvalitatívne rozdiely. Zdokumentovaním tohto fenoménu vzhľadom k Herzbergovej teórii nepriamo vyvoláva otázku, aké by mohli byť rozdielne charakteristiky Maslowových konatívnych potrieb. Fyziologické potreby, potreby

istoty a sociálne potreby u Maslowa hovoria, že keď sa neuspokoja vyvolávajú nespokojnosť. Na druhej strane v Herzbergovej teórii sa hovorí, že majú veľmi malý vplyv na vytvorenie uspokojenia. Potreby ako seberealizácia, profesionálny rast a uznanie naopak výrazne zvyšujú u človeka uspokojenie, keď sú tieto potreby napĺňané. V tomto sa obaja Herzberg aj Maslow zhodujú. U Herzbergovej teórie môžeme jeho zjavný protiklad k Maslowovi interpretovať ako prejav rozdielov v myslení skôr než v základoch teórie. [1]

## 2.5 Teória spravodlivosti

Teória spravodlivosti sa zameriava na ľudí ako vnímajú spôsoby zachádzania s nimi v porovnaní s ostatnými ľuďmi. Spravodlivé zachádzanie znamená, že s človekom je zachádzané rovnako ako s inými skupinami ľudí (referenčné skupiny), alebo rovnako ako s osobou zodpovedajúcej postaveniu v spoločnosti. Rovnosť sa týka pocitov vnímania, vždy ide o porovnávanie. [5]

## 2.6 Teória očakávania

Pri teórii očakávania sa taktiež stretávame s pojmom expektačná teória. Rôzna intenzita očakávania môže byť založená na predchádzajúcich skúsenostiach, ale ľudia sa stále dostávajú do nových situácií ako zmena zamestnania, systém odmeňovania alebo pracovné podmienky vnútené manažmentom firmy. Vtedy sa môže stať, že dôjde k zníženiu motivácie u zamestnancov. Motivácia zamestnancov môže vzniknúť jedine vtedy ak medzi výkonom a výsledkom je vnímaný vzťah a tento vzťah je použiteľný k uspokojovaniu potrieb. Prepojenie medzi úsilím a odmenou musí byť jasne stanovené. Túto teóriu rozvinuli Porter s Lawlerom a zdôrazňujú, že samotné úsilie nestačí. Ak úsilie má mať za následok požadujúci výkon, musí to byť efektívne úsilie. Sú dve premenné, ktoré ovplyvňujú splnenie úlohy a dopĺňujú výsledok[5]:

- schopnosť – individuálne charakteristiky, ako inteligencia, manuálne zručnosti, znalosti
- vnímanie roli – to čo si človek želá robiť alebo myslí, že by mal robiť



### 3 HMOTNÁ MOTIVÁCIA

Hmotná motivácia viac motivuje pracovníkov, ktorí majú nižšiu životnú úroveň. Ak životná úroveň bude rásť, potreby sa budú v závislosti na nej meniť a bude mať možnosť uspokojovať stále vyššie potreby. Stimulujúci účinok hmotnej motivácie sa v porovnaní s účinkom nehmotnej motivácie sa môže znižovať. Motivujúci účinok peňazí sa po určitej dobe vytráca. Môže nastať situácia kedy sa človek dostane k tzv. „kulminačnému bodu“, od ktorého výška peňažnej odmeny prestáva pôsobiť ako stimulujúci faktor. Výška tohto bodu je u ľudí rôzna. Ďalej uvedieme najvyužívanejšie formy hmotnej motivácie u zamestnancov[19]:

- mzda - stanovenie základnej mzdy, mzdové formy, pravidelné zvyšovanie platu, prémie, 13. resp. 14. plat
- podiel na hospodárskom výsledku
- dobrovoľné podnikové sociálne dávky – zamestnanecké akcie, úhrada nákladov na zvyšovanie kvalifikácie, poskytovanie bezúročných pôžičiek, úhrada nákladov na životné poistenie, služobný automobil aj na súkromné účely, riešenie bytovej otázky, zľavy pri nákupe firemných produktov, možnosti využívania podnikového stravovacieho zariadenia, rekreačného a relaxačného zariadenia, ubytovacieho zariadenia, materskej škôlky a jaslí; príspevok na dovolenku, príspevok na stravu, príspevok na kultúru a šport, príspevok na lekársku starostlivosť, hradenie pracovnej neschopnosti, vernostné preferencie
- hmotné odmeňovanie vedúcich pracovníkov

#### 3.1 Mzda

Platba za výkon motivuje zamestnancov k práci. Preto mzda patrí medzi hmotnú motiváciu zamestnancov. Mzda je cenou práce vytvárajúca sa na pracovnom trhu. Je určovaná z dvoch strán. Na jednej strane sa nachádza dopyt po práci od zamestnávateľov. Na druhej strane určujú mzdu jednotlivé osoby a ich počet na trhu práce, ktorí sa uchádzajú o zamestnanie v podnikoch. Trh práce je prostredie, kde sa stretáva dopyt po práci s jej ponukou, má podobne ako iné trhy, tendenciu smerovať k rovnováhe. Smeruje teda k stavu, kde sa dopyt a ponuka po práci vzájomne vyrovnávajú. Ak je na trhu práce preby-

tok dopytu nad ponukou alebo opačne ponuky nad dopytom, potom je vyrovnávaný tento rozdiel zmenou mzdy.[10,20]

Mzdová úroveň, pri ktorej trh dosiahne rovnováhy (úroveň mzdy, ktorá vyrovnáva dopyt a ponuka na trhu práce), je označovaná ako tržná mzda alebo mzdová sadzba. Preto výška mzdy závisí na vzájomnej situácii dopytu a ponuky na trhu práce. Ak je dopyt po práci od zamestnávateľov v porovnaní s ponukou vysoký, tak mzdová sadzba bude vysoká. Ak naopak je ponuka pracovníkov v porovnaní s dopytom práce vysoká, tak mzdy týchto pracovníkov sú väčšinou nižšie. [20]

U zamestnávateľov môžeme v praxi vidieť uplatňovanie teórie takzvaných ekonomických miezd. Zamestnávateľ dobrovoľne vypláca mzdy, ktoré sú v porovnaní so mzdou rovnovážnou vyššie. Je to z dôvodu toho aby si pracovníci svoju prácu vážili a odovzdávali lepší výkon. Keby zamestnávateľ vyplácal pracovníkom mzdu, ktorá je rovnaká v porovnaní s rovnovážnou mzdou, zamestnanci by sa až tak nesnažili v práci, pretože by mali v zálohe podobnú prácu ale u iného zamestnávateľa tiež za takú istú mzdovú sadzbu. Preto pracovníci odmeňovaní rovnovážnou mzdou nie sú motivovaní k tomu aby si svoju prácu udržali. Ak naopak zamestnanci získavajú mzdu, ktorá je v porovnaní s rovnovážnou mzdou vyššia, sú viac motivovaní si svoju prácu udržať a plniť lepšie svoje pracovné povinnosti. [20]

### 3.1.1 Faktory ovplyvňujúce mzdu

Odmena pracovnej sily je v trhovej ekonomike ovládaná nielen dopytom a ponukou na trhu práce ale aj ďalšími faktormi, ku ktorým patria predovšetkým[20]:

- obmedzená mobilita pracovnej sily

Ľudia majú tendenciu zostať na svojich pracovných miestach, z iných ako iba pracovných dôvodov. Ukážkou toho je to, že v rôznych častiach krajiny sú rozličné úrovne miezd. Je to z toho dôvodu, že buď nevedia o iných pracovných príležitostiach alebo sa nechcú sťahovať za prácou niekde inde z osobných dôvodov.

- legislatíva

Úroveň miezd je nielen stanovená dopytom a ponukou na trhu práce ale aj legislatívou. Hlavne zákonom stanovenú výšku minimálnej mzdy, zákonmi, ktoré upravujú dĺžku pracovnej doby a tiež odmeňovanie nadčasovej práce.

- pôsobenie odborov

Mzdy vo firmách, kde pôsobia odbory sú väčšinou stanovené formou kolektívneho vyjednávania. Vyjednávanie prebieha medzi vedúcimi pracovníkmi manažmentu a pracovníkmi, ktorí zastupujú odbory. Výsledkom sú dohody o výške mzdy a ďalších podmienkach vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľom.

- diskriminácia na trhu práce

Diskriminácia na pracovnom trhu väčšinou vzniká, ak získanie zamestnania je obmedzené len pre určité skupiny pracovnej sily, najčastejšie skupiny vymedzené na základe rasy, pohlavia, etnickej príslušnosti alebo veku.

### 3.1.2 Stanovenie základnej mzdy

Základná mzda je tá časť odmeny, ktorá je stanovená zaradením pracovného miesta do mzdovej skupiny definovaná zamestnávateľom alebo kolektívnou zmluvou.. V skutočnosti nie je braný v úvahu výkon zamestnanca alebo jeho pracovné schopnosti, tie sú zohľadňované až aplikáciou rôznych foriem mzdy na báze základnej mzdy. Začlenenie do mzdovej skupiny sa vzťahuje pri požiadavkami orientovanej základnej mzde prednostne iba na pracovné úlohy a pracovné miesto. Stanovenie základnej mzdy sa zameriava na kvalifikačné podmienky ako aj na očakávané psychickú a fyzickú záťaž. Pri kvalifikačne orientovanej diferenciacie základnej mzdy sú zradení pracovníci na základe prinesenej kvalifikácie a nie na základe konkrétnych pracovných miest a požiadavkách týchto miest. [10]

### 3.1.3 Rozdelenie mzdových foriem

Stanovenie základnej mzdy neprihliada k požiadavkám alebo kvalifikácii jednotlivého zamestnanca. Podnik nie je oboznámený s pracovnými predpokladmi personálu, pracovným chovaním zamestnancov a výstupe pracovného procesu. Podnik chce finančne oceniť ďalšie kritéria spojené so zamestnaním pracovníka alebo s osobou ako kvalifikácia, flexibilita alebo tímové chovanie. Pre započítanie týchto vlastností do mzdy sú k dispozícii rôzne formy mzdy. Používané mzdové formy zamestnávateľmi[10, 12]:

- časová mzda

Najjednoduchšou formou mzdových foriem je čistá časová mzda. Vychádza z pevne stanoveného základného platu, ktorý je vyplácaný za určitú ča-

sovú jednotku, ktorá je dopredu stanovená zamestnávateľom. Časová mzda je hlavne využívaná v zamestnaneckej a úradníckej oblasti. Tieto zamestnania sa spájajú so systémom príplatkov, ako je príplatok s princípom seniority. Pracovníci, ktorí pracujú v podniku dlhšiu dobu, ich mzda sa postupom času zvyšuje. Obvyklé časové odstupky pre zvýšenie mzdy sú dva roky.

- úkolová mzda

Úkolová mzda bola dlhú dobu najviac využívaná v odmeňovaní priemyselných robotníkov. Aj keď v tejto dobe význam a používanie tejto formy mzdy je na ústupe, stále je často používaná. Spadá pod výkonové mzdy, je teda na rozdiel od časovej mzdy pracovník odmeňovaný podľa krátkodobých a objektívne merateľných údajov. Základnou sadzbou úkolovej mzdy je zaplatenie zamestnancov na základe ich kusového výkonu počas pracovného procesu.

- prémiová mzda

Tvorivý priestor v porovnaní s úkolovou mzdou prináša prémiová mzda. Skladá sa zo základnej mzdy a prémie, ktorá obsahuje výkonnostnú časť mzdy. Základná mzda je tvorená ako nároková časová mzda. Prémiová mzda je najčastejšie využívaná pre zamestnania technicky zadané, kde pracovník má priestor pre vlastné jednanie. Taktiež pomocou prémiovej mzdy môžu byť podporené zvláštne podnikové ciele. Prémie sa môžu meniť tak ako do výšky, tak aj podľa dôvodu. Na stanovenie výšky prémie je treba určiť výkonové rozpätie prémiového nároku. Vychádza z analyzovania minimálnych a maximálnych charakteristík očakávaného výkonu a tak je stanovená dolná a horná hranica prémie. Prémiová mzda patrí k výkonovým mzdám, teda základom sú krátkodobé a objektívne merateľné údaje. U prémiovej mzdy je odporúčaný pomer základnej mzdy a prémie sedem ku trom. V praxi sú prémie ďalej rozvíjané na základe podnikových potrieb. K výhodám prémiovej mzdy patrí motivačný účinok, ktorý môže byť koordinovaný s potrebami podniku.

- penzum – mzda

Táto forma mzdy nie je postavená na základe výkonových miezd, teda na merateľnom výkone, ale na výkone, ktorý sa očakáva v budúcnosti. Spoloč-

né znaky pre rôzne formy mzdy za penzum, že sa k základnej mzde, ktorá sa vzťahuje na požiadavky, ponúkne za určité obdobie fixné penzum, ktoré je založené na výkonových charakteristikách ako množstvo, kvalita, úspora alebo využitie prevádzkových prostriedkov. Využívajú sa rôzne formy mzdy za penzum ako napríklad programová mzda, mzda označovaná ako Measured Day Work a zmluvná mzda.

### **3.2 Podiel na hospodárskom výsledku**

Podiel na hospodárskom výsledku je systém podľa ktorého sú zamestnanci podľa určitých pravidiel zúčastňujúci sa na hospodárskom výsledku podniku. Cieľovou skupinou môžu byť všetci zamestnanci alebo len určitý okruh pracovníkov (napríklad vedúci pracovníci). Podiel na hospodárskom výsledku je garantovaný k normálnej individuálnej odmene za výkon a k sociálnym dávkam. Podielanie zamestnancov na hospodárskom výsledku firmy môže byť z dôvodu personálno-ekonomického cieľu ako napríklad motivácia zamestnancov. Keď je stanovená kvóta zisku, ktorá má byť rozdelená medzi zamestnancov, je treba stanoviť individuálne podiely jednotlivých zamestnancov. Pri rozdeľovaní sa uplatňujú tri princípy delenia podľa rovnosti, výkonu a sociálneho princípu. Princíp rovnosti spočíva v tom, že všetci zamestnanci dostanú rovnaký podiel. Princíp výkonu, ktorý sa najčastejšie využíva v praxi, je založený na tom že podiel každého zamestnanca je odstupňovaný podľa jeho pracovného výkonu, teda podľa výšky zamestnancovej mzdy. Pri rozdeľovaní podľa sociálneho princípu sa berú do úvahy kritéria ako pracovníkov rodinný stav, príslušnosť k podniku a vek. [10]

### **3.3 Dobrovoľné podnikové sociálne dávky**

Pojem sociálne dávky zahrňuje všetky nároky personálu, ktoré podniku vznikajú ako prídavky k priamej mzde až po vymedzenie tých prídavkov, ktoré nie sú zahrnuté v zákone a ani sa o nich nezmieňuje v kolektívnej zmluve. Pod pojmom podnikové sociálne dávky rozumieme dávky, ktoré podnik poskytuje zamestnancom a nepredstavujú odmenu za prácu. Z tohto dôvodu podiel na hospodárskom výsledku nepatrí medzi sociálne dávky. Poskytovaním sociálnych dávok podnik využíva motivačnú funkciu k zachovaniu podpory práce schopnosti a k motivácii pracovníkov k vysokému výkonu. Sociálne dávky môžu byť rozdelené podľa rôznych hľadísk[10]:

- stupeň dobrovoľnosti – pri stupni dobrovoľnosti rozdeľujeme podnikové sociálne dávky na zákonné, kolektívno-zmluvné a dobrovoľné
- z hľadiska formy – peňažné dávky, vecné dávky, servisné dávky a preventívna starostlivosť
- zohľadnenie opakovania – sústavne, periodicky, jednorázovo
- podľa okruhu príjemcov – súčasní zamestnanci, bývalí zamestnanci, rodinní príslušníci

Počet možných sociálnych dávok je neobmedzený. Podnik vidí v dobrovoľných sociálnych dávkach obrovský tvorivý priestor, preto sú mimoriadne zaujímavé. Z hľadiska delenia je často využívané dobrovoľné sociálne dávky z pohľadu formy. [10]

### 3.3.1 Preventívna starostlivosť

Preventívna starostlivosť slúži budúcemu sociálnemu zabezpečeniu zamestnancov hlavne s možnosťou neschopnosti pracovať[3, 10]:

- podnikové zaopatrenie v starobe – starobné dôchodky alebo penzie zabezpečujú príjem pracovníkom, ktorý sú na odpočinku. Organizácie chcú byť dobrým zamestnávateľom, ktorý sa stará o dlhodobé záujmy svojich pracovníkov
- poistenia – pre prípad úmrtia v zamestnaní, osobných úrazov a pracovných ciest, nezamestnanosti
- zdravotné prehliadky – bezplatné preventívne lekárske prehliadky pre pracovníkov v podniku a niekedy aj poistenie pre účely starostlivosti o chrup

### 3.3.2 Peňažné dávky

Jedná sa hlavne hmotné peňažné príspevky pre zamestnancov[3, 10]:

- vianočné príspevky – vianočné príspevky vo forme peňazí
- príspevok na dovolenku – peňažné príspevky na dovolenku zamestnancov
- príspevok na dopravu - peňažné príspevky na dopravu do zamestnania
- príspevok na stravovanie – väčšinou je tento príspevok určený na využitie v rámci podnikovej jedálne

- príspevok na kultúru a šport – podpora od zamestnávateľa na kultúrne vyžitie pracovníka
- poskytovanie bezúrokových pôžičiek – určené na špeciálne účely ako sú napríklad vylepšenie bývania alebo domácnosti

### 3.3.3 Vecné dávky

Vedľa peňažných dávok môžu byť podnikom poskytované zamestnancom i vecné dávky ako napríklad zvýhodnený predaj výrobkov alebo služieb. Vecné dávky so sebou prinášajú i široko uznávaný symbol postavenia. Patria sem hlavne[3, 10]:

- dodatočná dovolenka – organizácie ju hlavne poskytujú vyšším exekutívnym pracovníkom, ale tí však v skutočnosti majú iba výnimočne čas využiť ju
- firemné auto – jedinci, ktorí majú možnosť mať podnikové auto v užívaní nemusia vynakladať peniaze na vlastné auto, na jeho údržbu či amortizáciu. Mať podnikové auto stále znamená mať určité privilégia v organizácii
- ošatenie – podnik vynakladá financie na zabezpečenie ošatenia pre zamestnancov v podniku
- nákladne vybavená kancelária – je to komfort pre vyššie privilegovaných pracovníkov, ktorí sú v podniku uznávaní

### 3.3.4 Servisné dávky

Servisné dávky využívajú ponúk, ktoré sú zamerané na špecifické potreby pracovníkov[3,10]:

- riešenie bytovej otázky – táto servisná dávka obsahuje napríklad služobný byt pre zamestnancov v podniku, ktorí vykonávajú prácu napríklad v inom štáte na určitú dobu
- strava poskytovaná pracovníkom – jedná sa o bezplatné alebo dotované stravovanie pracovníkov
- možnosť využívania materskej škôlky a jaslí – podpora zameraná na rodiny zamestnancov

- športoviská a iné zariadenia na využitie voľného času – firemné priestory na rekreáciu a relaxáciu, a taktiež priestory na ubytovanie zamestnancov

### 3.4 Odmeňovanie vedúcich pracovníkov

Odmeňovanie vedúcich pracovníkov je odlišné od odmeňovania „normálnych zamestnancov“ v dvoch bodoch. Prvý dôvod spočíva že má omnoho vyššie postavenie v podniku a tým má aj väčší vplyv na hospodársky výsledok. Druhý bod je, že odmeňovanie vedúceho pracovníka nie je obmedzené žiadnymi kolektívne-smluvnými pravidlami, teda podnik má omnoho väčšiu voľnosť. Odmena vedúcich pracovníkov sa skladá z troch častí: z fixnej čiastky založenej na požiadavkách, z premenlivej rizikovej čiastky závislej na hospodárskom výsledku podniku a taktiež sa skladá z rôznych doplnkových dávok ako napríklad služobné auto alebo podnikové zabezpečenie v starobe. Systém odmeňovania vedúcich pracovníkov má splňovať motivačnú, selekčnú a ordinačnú funkciu. [10]

Motivačnou funkciou rozumieme, že odmeňované budú dobré výsledky, napríklad pri dosiahnutí podnikových cieľov zamerané na výkony manažérov a zlé výsledky budú potrestané. Motivačný účinok systému odmeňovania je tým väčší, čím lepšie sú podnety zladené s individuálnymi potrebami a preferenciami vedúcich pracovníkov. Systémy „cafeteria“ umožňujú túto koordináciu s vlastným výberom stimulačných komponentov. [10]



## 4 NEHMOTNÁ MOTIVÁCIA

Nehmotná motivácia nie je slabší motivačný podnet ako hmotná stimulácia. Naopak mnohí pracovníci dajú prednosť nehmotným motívom, pretože pôsobia na osobný život, sú subjektívne a majú dlhodobý efekt. Nehmotná motivácia sa dotýka každej organizácie pretože pôsobí na dlhodobé efektívne prežitie v okolitom prostredí. Platí pravidlo, že čím je organizácia vyspelejšia, tým je väčšia škála využívaných metód a princípov nehmotnej stimulácie. Nehmotná motivácia vyznáva hodnoty ako humanita, dobro a krása. Pri motivovaní je potreba aby vedúci pracovník poznal aj nehmotné potreby ľudí. Problémom je keď pracovník má nízke a nevyhranené ciele, čo sa odráža aj na jeho výkonoch. Známe využívané formy nehmotnej motivácie zamestnancov[19]:

- možnosti a podmienky k zvyšovaniu kvalifikácie, celoživotné vzdelávanie
- účinná bezkonfliktná efektívna komunikácia,
- dobré pracovné podmienky vrátane pracovných pomôcok, kultúrne a zdravé prostredie
- dobré pracovné vzťahy, firemná kultúra
- prejavovanie dôvery
- uprednostňovanie vlastných zamestnancov pri postupoch a pravidelné možnosti postupu
- starostlivosť o nových pracovníkov
- spoločenský význam práce, produktov firmy
- udeľovanie pochvál
- možnosti a podmienky pracovného oddychu

Ako vidíme (vid'. vyššie) zamestnanie a pracovný výkon ovplyvňuje veľa faktorov. Zamestnanca by mala v prvom rade práca, ktorú vykonáva, baviť. Záujem o prácu je v každej profesii veľmi dôležitý. Pracovník je tiež motivovaný úspechom, ktorý môže dosiahnuť na svojej pozícii. Pozitívne medziľudské vzťahy s nadriadenými a s kolegami sú potrebné na pracovisku pre bezproblémové vykonávanie práce. Stres a úzkosť z prostredia na pracovisku sú súčasťou práce a v správnej miere a pomere pôsobia priaznivo na zamestnancov.

Nadmerný stres zamestnancov psychicky vyčerpáva a naopak nízky alebo žiadny stres uvádza zamestnancov k pracovnej rutine. [13, 19]

#### **4.1 Záujem o prácu**

Človek, ktorý si hľadá zamestnanie a chce začať novú kariéru. Musí sa zamerať na seba, zistiť čo ho baví, v akej práci by sa cítil najlepšie. Človek najskôr musí odhaliť svoje vlastné ja a potom sa pustiť napríklad do hľadania vysnenej profesie. Čím viac budeme hľadať dobrú prácu pre seba, tým je väčšia pravdepodobnosť, že sa nám to podarí. Účinný spôsob ako objaviť správny obor je spojením vlastnej sebadôvery s inštinktom a s predstavami o budúcej práci. Výsledná „zmes“ nás privedie k prirodzenému cieľu. Musíme zvoliť metodický prístup k hľadaniu novej práce a určite nám prinesie výsledok s ktorým budeme spokojný. Ak sa nájde taká práca, ktorá by nám vyhovovala, musíme zohľadniť časový faktor. Či toto zamestnanie nás bude zaujímať aj o štyri roky a či nás vykonávaná práca bude dostatočne baviť. Tento motivačný faktor je veľmi dôležitý, pretože ak budeme každý deň vstávať do práce s pocitom odporu, je to pre nás veľmi demotivujúce a určite sa to odrazí na našich pracovných výsledkoch. [15]

#### **4.2 Dosiahnuté pracovné výsledky a s tým súvisiaci úspech**

Práca sa stáva kľúčom, ktorý výraznou mierou ovplyvňuje kvalitu života jedinca. Práca človeka vnútorne uspokojuje a prostredníctvom nej si človek uspokojuje radu svojich ľudských potrieb. Dáva nám možnosť získať slobodu i sociálnu rovnosť. Postavenie ľudí v spoločnosti, vo firme závisí od toho aké miesto, status v organizácii dosiahli. Ľudia sa stále viac chcú podieľať na organizačných zmenách v organizácii. Chcú sa zapájať aktívne do diania v podniku, zlepšovať vzťahy na pracovisku. Touto aktívnou účasťou si zväčšujú pocit slobody a tiež zodpovednosti pri rozhodovaní. [13]

Odhladnuc od pôvodu, nadania alebo šťastia existuje rozhodujúci faktor úspechu, ktorý máme vo vlastných rukách: schopnosť pomenovať ciele a tie taktiež strategicky plánovať a cielene sledovať. Najprv treba začať a stanoviť si postupný plán pre dosiahnutie cieľa. Po stanovaní cieľov sa musia rozdeliť na pracovné a súkromné. Potom sa ku každému cieľu priradí prioritou. Podľa odstupňovania cieľov budeme vedieť, ktorý je pre nás najdôležitejší, cieľ s najväčšou prioritou. Cieľ sa formuluje písomne a pozitívne. Pozitívne formulovaný cieľ nás motivuje dlhodobo. Musíme taktiež zaistiť aby cieľ, ktorý sme si stanovili bol

konkrétny a merateľný a hlavne súčasťou plánovania je fakt aby cieľ bol realistický. Jednou z motivačných možností je cieľ si predstaviť vizuálne. Stanovený cieľ musíme prehodnotiť, či náš nový cieľ nie je v rozpore s našimi vnútornými hodnotami, presvedčením, zásadami, v ktoré veríme. Naše ciele by si nemali navzájom konkurovať, preto je vtedy dôležité zamerať sa na priority. Nakoniec je treba urobiť si plán plnenia, čo a dokedy chceme dosiahnuť? Nemôžeme zabudnúť ani na priebežné kontrolovanie nášho plánu na dosiahnutie cieľa. Ak sa splnia tieto podmienky a budeme usilovne pracovať na splnení cieľa, je dosť pravdepodobné, že sa dočkáme vytúženého úspechu. [11]

### **4.3 Pozitívne medziľudské vzťahy s nadriadenými i s ostatnými zamestnancami**

Medziľudské vzťahy sú väčšinou zložité a komplikované na pracoviskách. Jednou z najhorších možností ako sa môžu zhoršiť vzťahy na pracovisku je, ak sa do kolektívu kde je atmosféra priateľská a vládne vzájomná spolupráca, dostane človek zameraný na budovanie vlastnej kariéry. Človek, ktorý je ochotný pre úspech obetovať všetko, teda aj priateľstvo. V takom prípade sa stráca dobrá atmosféra a pracovníci sa necítia úplne dobre. Preto je treba vytvárať a prijímať ľudí do podniku s úmyslom či zapasuje medzi ostatných a nebude záťažou pre ostatných. [5, 9]

Každý kolektív pracovníkov je jedinečný. Môže sa stať, že bude trvať zopár rokov kým sa stretne správny tím a všetci kolegovia si sadnú pracovne a zároveň aj povahovo. Ale na druhú stranu, na pracovisku sa stretávajú kolektívy, ktoré sa skladajú z nesúrodých článkov ale dokopy vytvárajú pomerne dokonale fungujúci tím. Kolegovia sa nemusia „milovať“ či sa stať veľmi dobrými priateľmi. Postačí ak sa budú k sebe správať slušne a korektne a navzájom sa rešpektovať. Každý pracovník by mal poznať kompetencie a postavenie na horizontálnej aj vertikálnej úrovni. Ak sa v kolektíve začnú vyskytovať nezhody, treba začať hľadať súvislosti. Väčšinou ide o nevyjasnené kompetencie a z nich vyplývajúci nedostatok seberealizácie a motivácie na pracovisku. [4, 5, 8, 9]

Vzťahy s nadriadenými sú na inej úrovni ako medziľudské vzťahy s kolegami. Šéfovia majú väčšinou svojich obľúbencov. Nemalo by sa to stávať, ale aj nadriadený je iba človek. Každý človek inklinuje k niekomu viac, k niekomu menej. Je to v dôsledku ľudskej prirodzenosti. Budovať si kariéru čestným spôsobom, záleží na viacerých faktoroch [4, 5, 9]:

- osobné schopnosti
- charizma
- osobná príťažlivosť
- vzhl'ad
- talent
- znalosti
- skúsenosti
- vystupovanie

Dobré medziľudské a pracovné vzťahy na pracovisku sa budujú vďaka trom vlastnostiam ľudí. Tolerancia, objektívnosť a nestrannosť, toto sú vlastnosti dobrého kolegu. V práci trávim veľa času a preto je dôležité aby na pracovisku boli vzťahy pozitívne, aby si zamestnanci navzájom neškodili ale pomáhali. Dobré vzťahy na pracovisku motivujú naopak nezdravé medziľudské a pracovné vzťahy demotivujú a znižujú pracovnú výkonnosť pracovníka. [4, 5, 9]

#### **4.4 Miera stresu a úzkosti a prostredie na pracovisku**

Problém vzťahu výkonnosti a stresu úzko súvisí s motiváciou. Potreba maximálneho dosahovania maximálneho výkonu a dokonalého prevedenia práce alebo úlohy, potrebujú určitú dávku stresu na dosahovanie svojich cieľov a pridelených úloh v zamestnaní. Zvýšenie výkonovej motivácie docielime využitím podnetov stimulujúcich výkon pracovníka. Medzi hlavné zaraďujeme [13, 14]:

- zlepšovanie pracovného prostredia
- zdokonaľovanie a využívanie moderných technológií pri práci
- rozvíjanie procesov inovačných zmien
- zdokonaľovanie pracovnej doby a úpravou pracovných zmien
- zdokonaľovanie kvality pracovného života, odstraňovanie nebezpečných miest na pracovisku
- podporovanie hygienických a zdravotných podmienok práce na pracovisku
- modernizovanie organizácie práce
- zlepšovanie metód odmeňovania
- vytváranie vhodných kariérnych, motivačných programov

Ak sa pracuje na zlepšovaní týchto podnetov, úroveň stresu sa dostáva do správnej hladiny, skvalitňuje sa motivácia pracovníkov a práca sa stáva efektívnejšia. [13]

Z pracovných podmienok vyvolávajú tzv. pracovné aktivity realizované za extrémnych podmienok. Sú to napr.[13]:

- informačný proces, ktorý prebieha za časového tlaku s vysokou pravdepodobnosťou, že sa objavia chyby alebo negatívne výsledky
- senzorická deprivácia a izolácia alebo nepretržitý tok stimulov, ktoré majú riadiaci charakter, vyvolávajúci napätie
- prebiehajúci vnútorný alebo vonkajší konflikt pracovníka o cieľoch a následkoch jeho činností
- vysoké a stále narastajúce riziko neúspechu a zároveň vysoká úroveň motivácie pracovníka k vykonávanej práci

Preventívne antistresové programy v podnikoch sú prostriedkom pre zlepšenie pracovnej výkonnosti a kvality práce bez toho aby sa zhoršovala fyzická a duševná kondícia zamestnancov. [13]

## 4.5 Pochvala

Pochvaly oceňujú úspech pracovníkov ich činnosti v podniku. Pochvala je založená na presvedčení, že robiť kroky k zabezpečeniu toho, aby úspechy boli uznávané, je efektívnym motivovaním pracovníkov. Pochvala je nehmotným vyjadrením za dosiahnutý úspech alebo vysoký výkon zamestnanca, ktorý nezávisí na splnení alebo dosiahnutí nejakého cieľa. Dôležité je, aby k pochvalám prichádzalo taktiež menej formálnym spôsobom, keď napríklad manažéri ľuďom stručne buď, ústne alebo písomne povedia „Dobrá práca“, „Ďakujem Vám“ alebo „Gratulujem“. [3, 6]

### 4.5.1 Zásady pochvaly

Zásady, ktoré musia vedúci pracovníci uplatňovať pri pochvalách, spočívajú v tom, že pochvala[3]:

- by mala byť udelená za chovanie, výnimočné úsilie či zvláštne úspechy
- sa týkajú oceňovania, váženía si ľudí
- by mala byť osobná tvárou v tvár

- by mala byť uplatňovaná spravodlivo
- by sa mala vyskytovať často
- by mala byť poskytovaná tak, aby každý mal pocit, že môže byť pochválený
- môže byť poskytovaná ako nominovaním na ocenenie
- musí byť skutočná
- by mala byť udelená čo najskôr po dosiahnutí úspechu
- by mala byť rovnako ako pre tými tak aj pre jednotlivcov

#### 4.5.2 Typy pochvál

V podnikoch sa využívajú rôzne typy pochvál. Najzákladnejšie typy sú[3]:

- pochvala behom každodenného styku je najefektívnejšou formou pochvál, ktoré môžu udeliť manažéri pracovníkom behom každodenného styku. Tento typ pochvál by mal byť súčasťou každodennej rutiny. Organizácia by sa mala snažiť o rozvíjanie kultúry a pochvál na všetkých úrovniach riadenia.
- verejné pochvaly sa udeľujú za zvláštne úspechy alebo za trvale efektívny prínos. Môžu byť vyjadrené pomocou intranetu organizácie, podnikových novín alebo nástieniek.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 5 PROFIL SPOLOČNOSTI CEMMAC A. S.

### 5.1 Základné ustanovenia

#### 5.1.1 Obchodné meno a sídlo spoločnosti

Obchodné meno spoločnosti znie: CEMMAC a.s.

Sídlom spoločnosti je: Horné Srnie, PSČ 914 42

IČO: 31412106

Spoločnosť vznikla dňom: 01.05.1992 [23]

#### 5.1.2 Predmet činnosti spoločnosti

Predmetom činnosti spoločnosti je výroba cementu, výroba iných minerálnych výrobkov nekovových (mleté vápence), výroba malty (suchých maltovín, omietkových zmesí, ušľachtilých /špeciálnych/ omietok) a ostatné činnosti vyplývajúce z predmetu podnikania uvedeného vo Výpise z obchodného registra, Okresného súdu Trenčín, oddiel : Sa, vložka číslo: 14/R. [23]

#### 5.1.3 Právne a hospodárske postavenie spoločnosti

Právna forma spoločnosti je „akciová spoločnosť“. Spoločnosť je samostatnou právnickou osobou, je spôsobilá nadobúdať práva a zaväzovať sa. Za porušenie svojich záväzkov a iných povinností zodpovedá svojim majetkom. [23]

Úlohou riadenia vo vnútri spoločnosti je dosiahnuť také vzťahy medzi riadiacim manažmentom spoločnosti a vnútropodnikovými organizačnými jednotkami (ďalej len VOJ) navzájom, aby bol zabezpečený optimálny rozvoj a fungovanie celej spoločnosti. V riadení sa uplatňujú a sú dodržiavané tieto princípy[23]:

- základnou úlohou riadiaceho manažmentu je rozpracovanie a presadzovanie strategických zámerov celej spoločnosti a starostlivosť o jej finančnú základňu
- operatívne a bežné prevádzkové záležitosti sú plne v právomoci VOJ
- maximálne poznanie a uspokojovanie potrieb trhu a zákazníka
- prioritne sú uplatňované ekonomické metódy riadenia



- decentralizujú sa rozhodovacie právomoci, plne sa využíva automatizácia administratívnych prác a pružné organizačné systémy

## 5.2 História spoločnosti

1883 - taliansky podnikateľ Giovanni Batista Pisetta založil v miestach terajšej cementárne vápencový lom, z ktorého dodával vápencové kvádre na stavbu železníc.

1895 - Pisetta dal postaviť dve murované pece na pálenie slinku s výkonom 70 q na pec.

1922 - skúšky vykonané vo Výskumnom ústave v Brne a v Berlíne potvrdili prvotriednu kvalitu vápencov a slieňov, mimoriadne chemicko - fyzikálne vlastnosti pre výrobu portlandských cementov.

1926 - rodina Spiškovcov odkúpila od Pisettu miestne lomy, utvorila akciovú spoločnosť Moravsko - slovenské cementárne a zadala výstavbu cementárne firme Curt von Gruber z Berlína.

1929 - bola postavená cementáreň v jej prvej podobe s jednou pecou s výkonom 100 ton slinku za deň. Cementáreň mala v tom čase kladivový drvič, sušiaci bubon, surovinový mlyn, cementový mlyn, dve silá na cement a ručnú baliareň.

1943 - pribudli dve šachtové pece, štyri cementové silá, slinkovňa, surovinový mlyn, druhý cementový mlyn.

1950 - vznikla samostatná organizačná jednotka - Hornosrnianska cementáreň, štátny podnik s pridruženou vápenkou v Novom Meste nad Váhom.

1959 – 1962 - veľká rekonštrukcia závodu. Boli vybudované štyri šachtové pece, drviareň, šesť surovinových zásobníkov, surovinová mlynica, tri železobetónové homogenizačné silá, druhý mlyn a dva veterné triediče a kompletná sušiareň trosky.

1988 - boli postavené dve betónové slinkové silá s kapacitou 15 000 ton slinku.

1994 - do prevádzky spustený elektrofilter, ktorému môže závod vd'ačiť za vypúšťanie menších emisií než západoeurópske cementárne.

1998 - začiatok výstavby novej linky rotačnej pece. V rámci rekonštrukcie bola vybudovaná rotačná pec s päťstupňovým cyklónovým výmenníkom tepla typu LUCE a kalci-

načným kanálom, chladič slinku, drviareň suroviny, predhomogenizačná skládka, homogenizačné silo, mlynica uhlia.

2000 - zahájené dávkovanie suroviny do pecnej linky, začiatok výstavby sušiarne trosky.

2001 - zavedenie sušiarne trosky do prevádzky.

2002 - začiatok výstavby novej cementovej mlynice.

2003 - mlynica cementu 80 t/h - uvedenie do prevádzky.

2004 - využívanie TAP pri výpale slinku, zníženie obsahu Cr6+ v cemente.

2005 - odvod pecných plynov, by-pass -likvidácia chlóru v systéme.

2006 - modernizácia expedície VLC na autocisterny.

2007 - doprava a dávkovanie prísad do mlyníc cementov.

2008 - zahájenie výstavby popolčekových síl a skladu olejov. [21]

### 5.3 Podnikateľské aktivity

Hlavnou podnikateľskou aktivitou spoločnosti je výroba cementu. Súčasná technická úroveň výrobného zariadenia umožňuje vyrábať cement zodpovedajúci norme STN P ENV 197-1 v triede[21]:

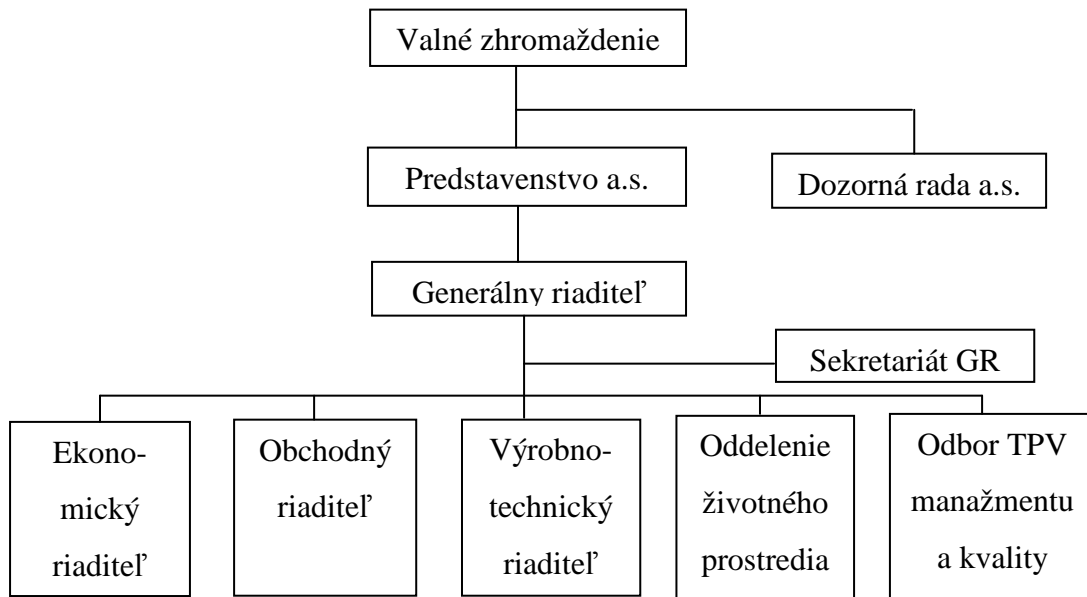
- portlandský troskový cement CEM II/B-S-32,5 R
- portlandský cement CEM I 42,5
- portlandský zmesný cement CEM II/B-M (S-V) 32,5 R

### 5.4 Prehľad akcionárov

Štruktúra akcionárov vlastniacich viac ako 5 % akcií emitenta[21]:

- Asamer & Hufnagl Baustoff Holding Wien GmbH Co. KEG, Rakúsko 82,72 %
- Rieder Fertigteile GmbH, Maishofen, Rakúsko 11,76 %

## 5.5 Organizačná štruktúra



Obr. 4: Organizačná štruktúra podniku [23]

Organizačná štruktúra podniku Cemmac a.s. nie je kompletná z dôvodu veľkého rozsahu jednotlivých pododdelení. K ekonomickému riaditeľovi prislúchajú nasledujúce oddelenia: odbor plánovania, financovania a úverovej politiky, odbor personálnej a mzdovej politiky. Pod obchodného riaditeľa spadajú oddelenia ako odbor odbytu a odbor marketingu. K výrobo-technickému riaditeľovi sú pridelené oddelenia: odbor technicko-investičného rozvoja, odbor energetiky, odbor výroby alebo odbor starostlivosti o základné fondy. Odbor TPV manažmentu a kvality zodpovedá za oddelenie riadenia, kontroly a laboratória. [23]

## 5.6 SWOT analýza spoločnosti Cemmac a. s.

Tab. 1: SWOT analýza podniku Cemmac a. s. [23]

Silné stránky	Slabé stránky
Moderná technológia	Nízka surovinová základňa
Vysoká kvalita	Veková štruktúra zamestnancov
Dlhoročná tradícia	Negatívny vplyv výroby na okolité prostredie
Neustály rozvoj prostredníctvom investícií	
Príležitosti	Hrozby
Stavebný rozmach v SR a okolitých štátoch	Zdražovanie energií
Preniknutie na nové trhy (východná Európa)	Zmeny cien vstupných materiálov a surovín
Rozšírenie výrobnéj kapacity	Klesajúci počet voľných pracovných síl
	Akcie konkurencie

## 6 ANALÝZA HMOTNEJ A NEHMOTNEJ MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI CEMMAC A. S.

### 6.1 Cieľ a metodika

Cieľ: Analýza súčasného stavu hmotnej a nehmotnej motivácie zamestnancov spoločnosti Cemmac a. s.

Analýza bola realizovaná:

- Formou interview
- Formou dotazníkového šetrenia

Analýzu súčasného stavu hmotnej a nehmotnej motivácie zamestnancov v podniku Cemmac a.s. sa uskutočnila na základe rozhovoru (interview) s pani magistrou Margitou Jurigovou, ktorá je vedúcim pracovníkom personálneho oddelenia spoločnosti a má tak najväčší prehľad o motivácii pracovníkov v podniku. Hlavné oblasti prieskumu:

- Mzda
- Podnikové sociálne dávky
- Kvalifikácia a rekvalifikácia
- Firemná kultúra
- Udeľovanie pochvál
- Možnosti čerpania pracovného oddychu

Interview sa uskutočnilo v priestoroch spoločnosti Cemmac a.s. s Mgr. Margitou Jurigovou v počte štyroch stretnutí. Spracované interview sa nachádza v kapitole „Rozhovor - Interview“.

V rámci kvantitatívneho prieskumu hmotnej a nehmotnej motivácie v spoločnosti Cemmac a.s. bolo použité dotazníkové šetrenie. Dotazník bol distribuovaný 75 pracovníkom podniku. Naspäť sa v požadovanej vyplnenej forme vrátilo 57 dotazníkov. Dotazníky boli osobitne poskytnuté každému zo 75 zamestnancov. Vrátilo sa 76 % správne vyplnených dotazníkov. Z dôvodu osobného prístupu k respondentom bolo možné analyzovať také vysoké percento dotazníkov. Prieskum slúžil na analyzovanie a zhodnotenie hmotnej

a nehmotnej motivácie zamestnancov na základe 13 otázok určených pre pracovníkov podniku. Šetrenie prebiehalo 10. 3. 2010. Celé znenie dotazníku nájdete v prílohe č. 1.

## **6.2 Rozhovor – Interview**

### **6.2.1 Spôsoby hmotnej motivácie vo firme Cemmac a.s.**

#### *Mzda zamestnancov*

Prvé otázky boli smerované na mzdu, teda najzákladnejšiu hmotnú motiváciu v každom podniku. Informácie, ktoré sme získali nám jasne utvárajú presný obraz mzdového ohodnotenia zamestnancov v spoločnosti Cemmac a.s.

Podnikové zásady pre uplatňovanie mzdových foriem

Podnikové zásady sú jasne stanovené ako uplatňovanie mzdových foriem a taktiež oboznamenanie zamestnancov so mzdovými úpravami, ktoré v zmysle Zákonníka práce a platnej Kolektívnej zmluvy platia v akciovej spoločnosti CEMMAC Horné Srnie.

Ďalším účelom týchto zásad taktiež môže byť vydanie tried vykonávanej práce v jednotlivých robotníckych povolaniach, mzdových sadzieb podľa tarifných tried, prémieí podľa platného prémiového poriadku, všetkých druhov mzdového zvýhodnenia, ako i pracovných režimov, čo bude slúžiť k prvotnej evidencii a likvidácii miezd pre všetkých vedúcich zamestnancov a majstrov v oblasti odmeňovania.

Rozsah platnosti

Rozsah platnosti siaha od všetkých zamestnancov robotníckych povolání a všetkých technicko-hospodárskych zamestnancov (THZ) akciovej spoločnosti.

Mzdové formy

V spoločnosti Cemmac a.s. sa vychádza z časovej mzdovej formy. Najprv ale niečo o základných ustanoveniach pri uročovaní mzdovej formy v spoločnosti. Zamestnávateľ poskytuje zamestnancom v zmysle § 118 a násl. Zákona č. 311/2001 Z.z. za vykonanú prácu mzdu.

Ako som už spomínal základnou mzdovou formou pre robotníkov je časová (hodinová) mzda, ku ktorej je možno poskytnúť osobné ohodnotenie a ďalej prémie, mzdové zvýhodnenie a ostatné mimoriadne odmeny v zmysle platných zásad, resp. ustanovení dohodnutých v platnej kolektívnej zmluve (ďalej len KZ).

Pri technicko-hospodárskych zamestnancoch sa uplatňuje odmeňovanie individuálnymi mesačnými zmluvnými platmi a je taktiež možno im poskytnúť príplatky a mimoriadne odmeny.

#### Tarifné triedy

V podniku sa odmeňovanie pracovníkov vykonáva na základe tarifných tried, ktorých je dvanásť. Podľa charakteru pracovných, výrobných a ďalších podmienok, za ktorých sa práca vykonáva sú jednotlivé pracovné činnosti zaradované do príslušných tarifných tried. Podľa nich sa určuje zamestnancovi základný mzdový tarif.

Tab. 2: Tarifné triedy [23]

<b>Tarifná trieda</b>	Základná sadzba EUR/hod. (37,5 hod. prac. týždeň)	Základná sadzba EUR/mesiac
<b>1</b>	<b>1,8859</b>	<b>307,70</b>
<b>2</b>	<b>1,90</b>	<b>310</b>
<b>3</b>	<b>2,00</b>	<b>330</b>
<b>4</b>	<b>2,20</b>	<b>360</b>
<b>5</b>	<b>2,40</b>	<b>395</b>
<b>6</b>	<b>2,60</b>	<b>430</b>
<b>7</b>	<b>2,80</b>	<b>465</b>
<b>8</b>		<b>500</b>
<b>9</b>		<b>540</b>
<b>10</b>		<b>600</b>
<b>11</b>		<b>680</b>
<b>12</b>		<b>780</b>

### Zborník pracovných činností

Veľmi dôležitou súčasťou určovania tarifných tried jednotlivým zamestnancom je zborník pracovných činností. Preto základom pre zaradenie zamestnancov do povolání a zaradenie pracovných činností a povolání do tarifných tried je podnikový zborník „Kvalifikačné požiadavky“. Na základe tohto zborníka sú zamestnancom stanovené tarifné triedy vykonávanej práce a sú im priznávané v jednotlivých robotníckych profesiách, resp. technicko-hospodárskych funkciách základné mzdové tarify.

### Spôsob odmeňovania

A teraz sa dostávame k otázke spôsobu odmeňovania, ktorá má veľký vplyv na výšku mzdy. Vedúci zamestnanec, resp. majster je povinný pridelovať robotníkovi predovšetkým práce zodpovedajúce pracovnej zmluve a priznanej tarifnej triede.

Zamestnancom môžu byť poskytované za každú hodinu práce: priznaný základný tarif, taktiež priznané osobné ohodnotenie, mzdové zvýhodnenie v zmysle platnej KZ a prémie podľa platného prémiového poriadku.

### Mzdové zvýhodnenia

V prvom rade sú mzdové zvýhodnenia súčasťou kolektívnej zmluvy. V tejto zmluve sú stanovené všetky náležitosti týkajúce sa mzdových zvýhodnení pre zamestnancov. Mzdové zvýhodnenia teda sú: za prácu v sťažených a zdraviu škodlivých pracovných podmienkach, za prácu vo výškach, za vedenie čaty, za prácu v nočných zmenách, za prácu v odpoľudňajších zmenách, za prácu v sobotu a nedeľu, za prácu nadčas, mzda a náhrada mzdy pri prestojoch, mzda a náhrada mzdy pri nepriaznivých poveternostných podmienkach, odmena za pracovnú pohotovosť, osobitné ustanovenia pre vodičov cestných motorových vozidiel a mzda a náhrada mzdy za sviatok. V nasledujúcich riadkoch si povieme o presných sadzbách za každé mzdové zvýhodnenie.

- mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas:

v týždni	25 %	priemerného zárobku
v sobotu a v noci	50 %	priemerného zárobku
v nedeľu a vo sviatok	100 %	priemerného zárobku

- mzdové zvýhodnenie za prácu v sťažených a zdraviu škodlivých pracovných podmienkach: 0,45 EUR/h
- mzdové zvýhodnenie za prácu v nočných zmenách - zamestnancom, ktorí pracujú v nočných zmenách poskytuje zamestnávateľ mzdové zvýhodnenie v sume 0,45 EUR za hodinu, najviac však za 8 hodín.
- mzdové zvýhodnenie za prácu v odpoľudňajších zmenách - zamestnancom, ktorí pracujú v odpoľudňajších zmenách, poskytuje zamestnávateľ mzdové zvýhodnenie v sume 0,10 EUR za hodinu, najviac však za 8 hodín.
- mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu a nedeľu - robotníkom, ktorí v rámci určitého týždenného pracovného času pracujú v sobotu a nedeľu, poskytuje zamestnávateľ mzdové zvýhodnenie v sume 50 % priznanej základnej hodinovej mzdovej tarify za hodinu práce v sobotu a nedeľu a ak ide o prácu nadčas v sume 25 % priznanej základnej hodinovej mzdovej tarify
- mzdové zvýhodnenie za vedenie čaty :

pri počte členov čaty 4-8 (vrátane vedúceho)	0,10 EUR/h
pri počte členov čaty 9-14	0,15 EUR/h
pri 15 a viac členov sa posudzuje osobitne a môže byť až do výšky	0,20 EUR/h
- mzdové zvýhodnenie za prácu vo výškach:

Pri prácach v obmedzenom pracovnom priestore, na pracovných plošinách nad 10 m - obsluha žeriavu, čistenie a oprava žeriavovej dráhy 0,35 EUR/h

Pri práci vo vnútených polohách tela, bez plošín v závese na ochrannom páse - práca v lomoch:

vo výške nad 10 m do 20 m	0,50 EUR/h
vo výške nad 20 m do 50 m	0,70 EUR/h
- náhrada za pracovnú pohotovosť - za pracovnú pohotovosť, nariadenú zamestnávateľom, patrí zamestnancovi náhrada, a to v sume 0,35 EUR za hodinu pohotovosti, najmenej však 2,35 EUR/deň ak ide o pracovný deň v týždni. Ak ide o deň pracovného pokoja v sume 0,45 EUR za hodinu pohotovosti najmenej však 4,35 EUR/deň. Táto náhrada prislúcha popri mzde za vykonanú prácu.
- osobitné ustanovenie pre vodičov cestných motorových vozidiel - za osobitnú námahavosť a obťažnosť práce poskytuje sa vodičom nákladných motorových vozi-



diel k základnej mzde, mzdové zvýhodnenie ktoré je za hodinu prepravného výkonu:

pri preprave tyčového materiálu s použitím príslušného návesu 0,20 EUR

u nákladných automobilov s celkovou hmotnosťou prívesu do 12 ton 0,20 EUR

- mzda a náhrada mzdy pri prestojoch - ak nemôže zamestnanec vykonávať bez svojho zavinenia prácu pre nepredvídanú prechodnú závalu, spôsobenú poruchou na strojnom zariadení, v dodávke surovín alebo pohonnej sily, chybnými pracovnými podkladmi, alebo inými podobnými prevádzkovými príčinami (prestoje) a ak ho nepreradí zamestnávateľ na inú (náhradnú) prácu, ako bola dohodnutá, patrí mu mzda podľa vykonávanej práce, najmenej však v sume jeho priemerného zárobku.
- mzda a náhrada mzdy pri nepriaznivých poveternostných podmienok - ak nemôže zamestnanec vykonávať prácu pre nepriaznivé poveternostné podmienky v zimnom období v zmysle platných predpisov pre technologické postupy (od 1. novembra bežného roka do 31. marca nasledujúceho roka) a ak ho nepreradí zamestnávateľ na inú prácu, patrí mu náhrada mzdy v sume najmenej 60 % jeho priemerného zárobku.
- mzdové zvýhodnenie za zastupovanie - ak zastupuje technicko-hospodársky zamestnanec na základe poverenia organizácie, v plnom rozsahu THZ zaradeného do funkcie vo vyššej tarifnej triede, ktorý dočasne nevykonáva svoju funkciu, prislúcha mu mzdové zvýhodnenie vo výške rozdielu jeho základnej tarifnej mzdy a základnej tarifnej mzdy zastupovaného zamestnanca, maximálne však vo výške rozdielu dvoch tarifných tried.

#### Prémiový poriadok spoločnosti

Pri otázke prémiového poriadku spoločnosti sme získali dostačujúce množstvo informácií na pochopenie jeho fungovania v podniku. Je zrozumiteľný a zamestnanci majú jasný prehľad o prémiech ponúkaných pri svojom zamestnaní.

Najskôr niečo o základných predpisoch a základných ustanoveniach prémiového poriadku spoločnosti Cemmac a.s. Týka sa hmotnej stimulácie zamestnancov všetkých kategórií na dosahovanie takej pracovnej výkonnosti a kvality práce, ktoré zabezpečia potrebné zdroje samofinancovania akciovej spoločnosti a zdroje miezd hradených z nákladov. Zdrojom

prémiovania je vytvorený objem mzdových prostriedkov hrađených z nákladov. Prémiovania zamestnancov je stanovené na každý mesiac.

Pri podmienkach a spôsobe prémiovania je dôležité vedieť, že sú odvodené z pravidiel usmerňovania vývoja mzdových prostriedkov. Každému prémiovanému zamestnancovi, sa stanovujú jednotne dva ukazovatele:

- ukazovateľ dosiahnutia stanoveného hospodárskeho výsledku predstavenstvom a. s.
- ukazovateľ charakterizujúci kvalitu a komplexnosť plnenia úloh zamestnanca, stredu, útvaru, resp. oddelenia

Pri stanovení sadzieb k prémieam zamestnancov sa vychádza z kolektívnej zmluvy. V nej je pevne stanovený sadzobník prémieí. Hlavným znakom sadzieb prémieí je, že základom pre výpočet prémie sú percentuálne sadzby z vyplatených tarifných miezd priznaných mesačných platov v hodnotenom období stanovené nasledovne:

Tab. 3: Prémie zamestnancov [23]

<b>Stredisko- profesia</b>	<b>% prémie</b>
<b>EXPEDÍCIA BALENÉHO CEMENTU :</b>	
Balič	55
<b>EXPEDÍCIA VLC :</b>	
balič-predák	55
<b>VYKLÁDKA :</b>	
Vykladač sypkých hmôt	20
Žeriavnik - strojník	20
Obsluha na stredisku vykládka a vlečka - striedač	25
<b>VLEČKA :</b>	
Riadenie a údržba lokotraktora	20
Vedúci posunu	20
Obsluha na stredisku vlečka a vykládka-striedač	25

Mimoriadne a jednorazové odmeny

V podniku môžu byť zamestnanci odmenení mimoriadnymi prémiami alebo jednorazovými odmenami. Tieto odmeny ako je zrejmé už z názvu nebudú pravidelne pripočítavé k mzde zamestnanca ale len pri výnimočných udalostiach alebo činoch. Zamestnancom sa môžu poskytovať za:

- sáčkovanie straveniek - zamestnancovi, ktorý bude vykonávať mesačne rozdeľovanie stravných lístkov na strediská, bude poskytnutá mimoriadna odmena vo výške:

16,60 €/ štvrtrok

- udelenie medaily Prof. JÁNSKEHO - zamestnancom, ktorí obdržia diamantovú, zlatú, striebornú alebo bronzovú medailu Prof. MUDr. Jána JÁNSKEHO, za viac-

násobné bezplatné darcovstvo krvi bude poskytnutá mimoriadna odmena až do výšky 400,- €

- trvalú úsporu pracovníkov -zamestnancovi, resp. kolektívu zamestnancov, ktorí svojou iniciatívou a zvýšením výkonu trvale usporia zamestnanca, resp. zamestnancov sa bude pravidelne mesačne poskytovať mimoriadna odmena v nasledovnej výške:

Tab. 4: Odmena zamestnancovi pri úspore pracovníka [23]

Tarifná trieda usporeného pracovníka	Stanovená výška mimoriadnej odmeny (€/mesiac)
3	350,-
4	500,-
5	650,-
6	850,-

- mimoriadnu pracovnú účasť - zamestnanci, ktorí v rámci kalendárneho roka nečerpali ospravedlnené pracovné voľno z dôvodu dočasnej pracovnej neschopnosti (PN, OČR) a nečerpali, resp. minimálne čerpali náhradu mzdy pri ošetrení, resp. vyšetrení mimoriadne odmeny.
- oznámenie porušovania pracovnej disciplíny – zamestnancovi poskytnutá mimoriadna odmena minimálne v sume 170,- €,
- odpracované roky v organizácii - Mimoriadne odmeny sú podľa nepretržitej dĺžky pracovného pomeru v organizácii odstupňované nasledovne:

nad 5 rokov do 10 rokov	do	40,- €
nad 10 rokov do 15 rokov	do	60,- €
nad 15 rokov do 20 rokov	do	80,- €
nad 20 rokov do 25 rokov	do	120,- €

nad 25 rokov do 30 rokov	do	160,- €
nad 30 rokov do 35 rokov	do	200,- €
nad 35 rokov	do	240,- €

#### Jednorazové odmeny

V Cemmacu a.s. sa udeľujú aj špeciálne odmeny tzv. jednorazové odmeny za výnimočné zásluhy zamestnanca pri záchrane života, ochrane majetku akciovej spoločnosti a odstránení živelných pohrôm musí byť písomne zdôvodnené. Výška odmeny musí byť priradená k významu a spoločenskej dôležitosti zásluh zamestnanca a schvaľuje ju na základe návrhu príslušného vedúceho a vyjadrenia odborného riaditeľa, generálny riaditeľ akciovej spoločnosti. Zdrojom na výplaty týchto odmien sú mzdové náklady.

#### *Podnikové sociálne dávky*

Dá sa povedať, že podnikové sociálne dávky sú v spoločnosti Cemmac a.s. na priemernej úrovni. Podnik sa snaží poskytovať dávky v takej výške aby ich sociálny fond bol schopný hrať.

Tvorba sociálneho fondu spoločnosti Cemmac a. s.

Je zrejmé, že Cemmac a.s. má povinnosť tvoriť sociálny fond. Táto povinnosť mu vyplýva zo zákonov a preto sa sociálny fond tvorí ako úhrn:

- povinného prídeltu v zmysle § 3, ods.1, písm. a, zákona č.152/1994 Z.z.
- ďalších zdrojov fondu podľa § 4, ods. 2 a 3, zákona č. 152/1994 Z.z.

**I. TVORBA :**

- Počiatkový stav k 1. 1.2009	23 366,04 €
- Príděl do SF za r. 2009 (1,5 % )	56 551,77 €
- Skutočné čerpanie za rok 2009	49 771,46 €
Zostatok k 01.01.2010	30 146,35 €
Plánovaný príděl v roku 2010	52 007,66 €
<b>SPOLU TVORBA:</b>	<b>82 154,01 €</b>

**II. ČERPANIE :**

- Príspevok na jedlo (0,89 € x 20 x 12 x 242 osôb)	51 691,20 €
- Sociálne účely	5 000,00 €
- Ostatné čerpanie	0,00 €
- Rozpočtová rezerva	25 462,81 €
<b>ČERPANIE CELKOM :</b>	<b>82 154,01 €</b>

Obr. 5: Tvorba sociálneho fondu [23]

Podnikové sociálne dávky, ktoré poskytuje zamestnávateľ v podniku Cemmac a.s. sú na:

- závodné stravovanie nad rámec všeobecne záväzných predpisov
- služby, ktoré zamestnanci čerpajú na regeneráciu pracovnej sily
- dopravu zamestnancov do zamestnania
- sociálnu výpomoc
- zdravotné prehliadky zamestnancov
- starobné, nemocenské, invalidné, úrazové
- nemocenské, starobné, invalidné, úrazové, garančné poistenie, zdravotné poistenie a príspevky do rezervného fondu
- príspevok na kultúru
- stravovacie zariadenia

## 6.2.2 Spôsoby nehmotnej motivácie zamestnancov v podniku Cemmac a.s.

### *Zvyšovanie kvalifikácie a rekvalifikácia zamestnancov spoločnosti*

Jednou z mála prvkov nehmotnej motivácie aplikovanej v spoločnosti Cemmac a.s. je zvyšovanie kvalifikácie a rekvalifikácie. Zamestnávateľ sa stará o zvyšovanie a obnovovanie kvalifikácie zamestnancov a výrazne diferencuje zamestnancov špičkových profesií s vysokou mierou zodpovednosti a odbornosti, oproti ostatným zamestnancom. Jednou z povinností zamestnávateľa je finančne sa podieľať na zvyšovaní profesnej kvalifikácie a rekvalifikácie zamestnancov spojenej s vytvorením nových reálnych pracovných možností.

S cieľom zvyšovania kvalifikačných predpokladov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, zamestnávateľ pravidelne každé dva roky uskutoční školenie vedúcich a riadiacich zamestnancov z tejto oblasti v zmysle § 7 ods.1 zákona č. 124/2006 Z.z.

### *Firemná kultúra*

Firemná kultúra je zastúpená len v určitej miere. Cemmac a.s. každoročne poriada Cementárske dni v trvaní troch dní. Tohto podujatia sa zúčastňujú všetci zamestnanci spoločnosti s tým, že nemôže byť narušený chod výrobnjej prevádzky. Cementárske dni bývajú otvárané kultúrnym programom, vystúpením umelcov alebo umeleckých súborov. Druhý deň majú zamestnanci priestor na športové aktivity (tenis, minifutbal, basketbal). Stravu počas tohto podujatia majú zamestnanci zdarma. Podujatie je slávnostné ukončené kultúrnym vystúpením.

### *Udeľovanie pochvál*

Udeľovanie pochvál môže byť využívané v rôznej miere. Jedná sa iba o iniciatívu manažérov a záleží iba na nich v akom rozsahu ju budú aplikovať v motivovaní zamestnancov.

Oficiálna forma pochvaly sa udeľuje pri príležitosti Dní cementárov pred všetkými zúčastnenými tohto firemno-kultúrneho podujatia. O udelení pochvaly z príležitosti Dní cementárov rozhoduje na základe návrhu vedúceho odboru výroby a návrhu odborných riaditeľov spoločnosti s konečnou platnosťou generálny riaditeľ akciovej spoločnosti. Súčasťou pochvaly je aj hmotná stimulácia v hodnote 100 eur. Zdrojom na výplatu tohto príspevku sú mzdové náklady.

### *Možnosti a podmienky pracovného oddychu*

V tejto oblasti sa spoločnosť riadi zákonmi a poskytuje zamestnancom dovolenku alebo prestávku na oddych podľa daných predpisov. Taktiež sa riadi podľa kolektívnej zmluvy a dodržiava články zapísané v KZ.

Zamestnávateľ poskytne zamestnancom riadnu dovolenku v základnej výmere štyroch týždňov, resp. vo výmere piatich týždňov zamestnancom. Zamestnávateľ po dohode so ZO IOZ si stanovuje, že v prípade potreby čerpania celozávodnej dovolenky v rozsahu maximálne 10 pracovných dní, má povinnosť oznámiť to zamestnancom najneskôr 30 dní pred jej nástupným termínom.

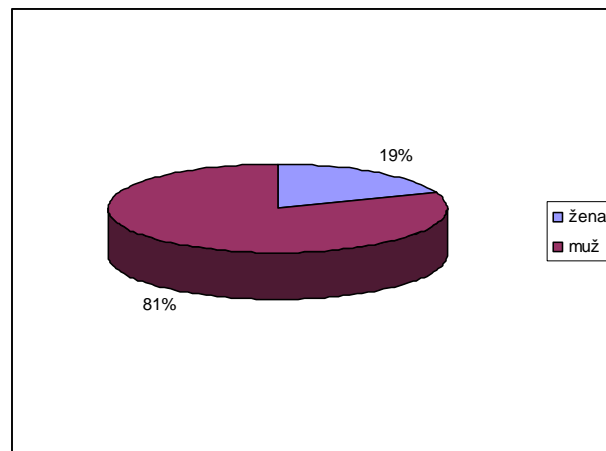
Na načerpanie nových pracovných síl cez pracovnú dobu tu je pracovná prestávka. Taktiež slúži na obedňajšiu prestávku. Režim každej pracovnej zmeny je upravený tak, že zamestnanec má nárok na prestávku na odpočinok a jedlo v trvaní 30 minút, ktorá sa nezapočíta do odpracovaného času zmeny.

## **6.3 Dotazníkové šetrenie**

### **6.3.1 Respondenti**

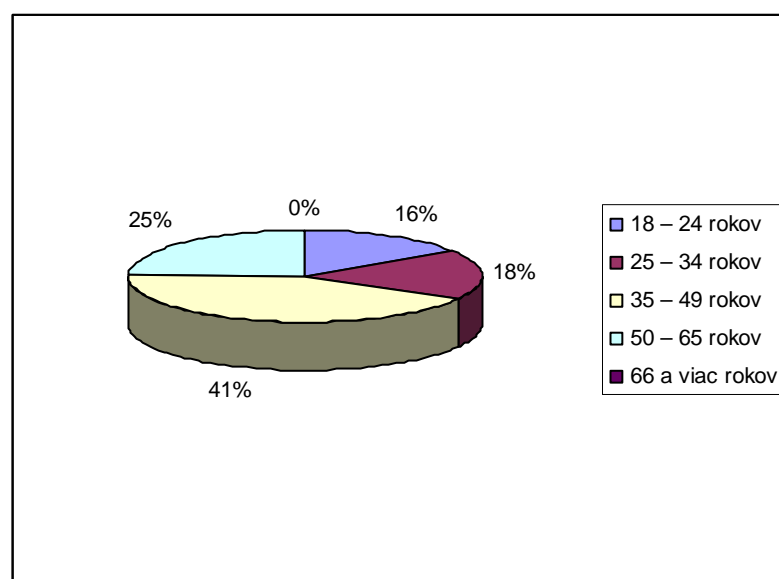
Prieskum sa uskutočnil na vzorke 57 respondentov pracujúcich v podniku Cemmac a.s. Prvé tri otázky sa týkajú osobnosti opýtaných, pretože je potrebné zistiť základné údaje ohľadne pohlavia, veku a dosiahnutého vzdelania opýtaných pracovníkov.



**1. otázka:****Pohlavie:**

Obr. 6: Pohlavie respondentov[vlastná tvorba]

Zloženie pracovníkov z hľadiska pohlavia bol v pomere 80:20 z pohľadu mužského pohlavia. Práce vykonávané v podniku Cemmac a.s. sú skôr určené pre mužov (okrem vedúceho manažmentu a administratívy).

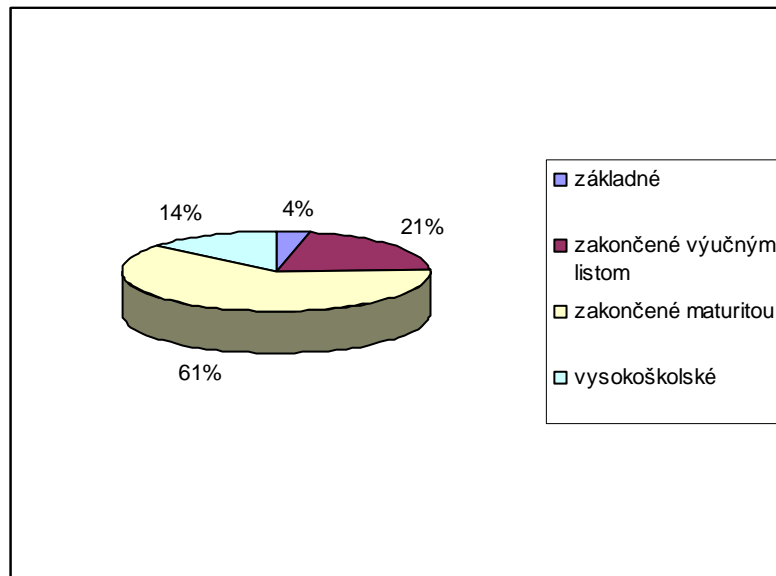
**2. otázka:****Koľko máte rokov?**

Obr. 7: Vek respondentov [vlastná tvorba]

Z grafu vyplýva, že najviac zamestnancov v podniku je v rozmedzí 35 – 49 rokov. Z podniku zamestnanci často neodchádzajú, ale zostávajú tam dlhšie obdobie, preto je zloženie pracovníkov skôr v strednom veku života. [vlastná tvorba]

### 3. otázka:

**Aké je Vaše vzdelanie?**



Obr. 8: Vzdelanie respondentov [vlastná tvorba]

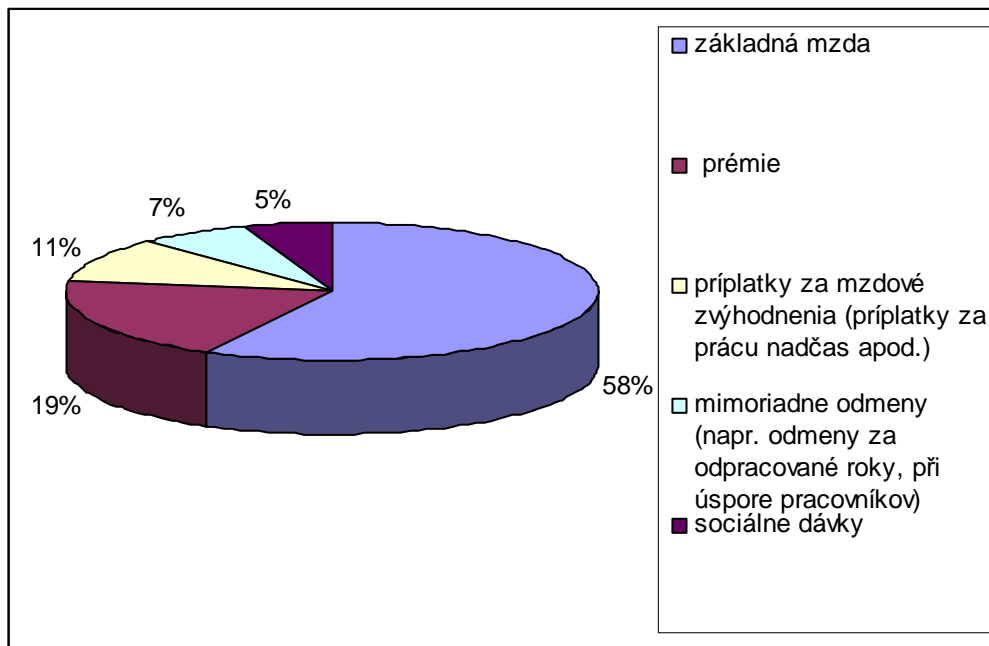
Väčšina pracovníkov podniku má vzdelanie ukončené aspoň maturitou. Len malé percento opýtaných uvádza, že pracuje, iba so základným vzdelaním alebo výučným listom. Zamestnanci spoločnosti majú väčšinou dosiahnuté dostačujúce vzdelanie pre vykonávanie ich pracovnej činnosti.

### 6.3.2 Výsledky

Nasledujúcich 10 otázok sa týkalo hmotnej a nehmotnej motivácie zamestnancov v spoločnosti Cemmac a.s.

### 4. otázka:

**Ktorý z prvkov hmotnej motivácie Vás najviac motivuje k vykonávaniu Vašej práce?**

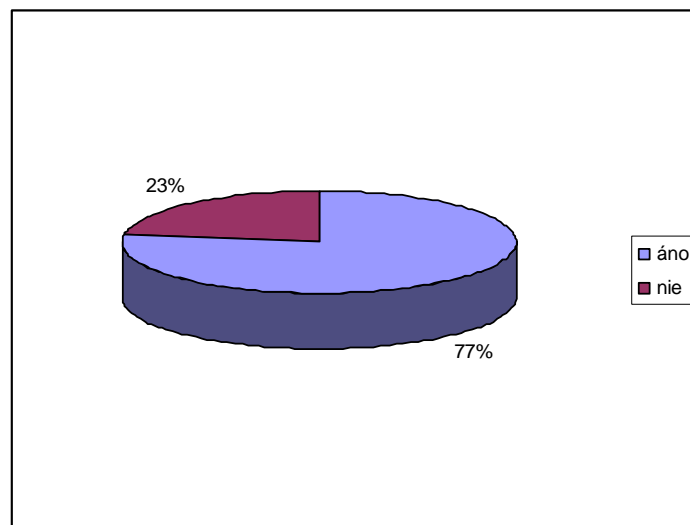


Obr. 9: Prvky hmotnej motivácie [vlastná tvorba]

Z odpovedí vyplýva, že najviac motivujúcim faktorom z ponúknutých možností hmotnej motivácie je stanovená základná mzda, ktorú označilo v dotazníkoch 58% opýtaných. 19 % opýtaných pracovníkov sa vyslovilo za prémie. Zamestnancov, ktorých motivuje mzdové zvýhodnenie, ako napríklad príplatky za nočnú zmenu, bolo 11 %. Zostávajúcich 12 % motivujú mimoriadne odmeny a sociálne dávky.

### 5. otázka:

**Ste spokojný s výškou mzdového zvýhodnenia, prémie a mimoriadnych odmien?**

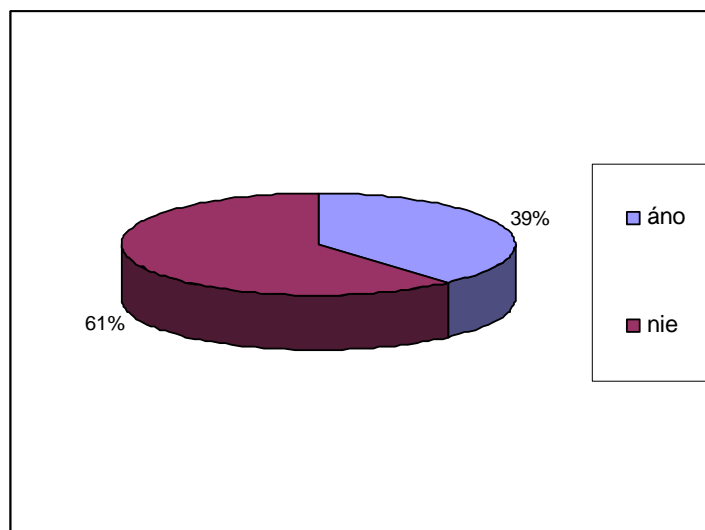


Obr. 10: Spokojnosť s výškou zvýhodnení [vlastná tvorba]

V nasledujúcej otázke bol skúmaný postoj zamestnancov k výške mzdového zvýhodnenia, prémie a mimoriadnych odmien. Pracovníci sú v tejto oblasti motivácie pomerne spokojný, pretože až 77 % opýtaných mali pozitívny vzťah k tejto forme hmotnej motivácie. Zvyšných 23 % vyslovilo nespokojnosť. Môžeme ale usudzovať, že hmotná motivácia týkajúca sa mzdy je uspokojivá.

#### 6. otázka:

**Ste spokojný so sociálnou politikou spoločnosti a so sociálnymi dávkami pre zamestnancov?**

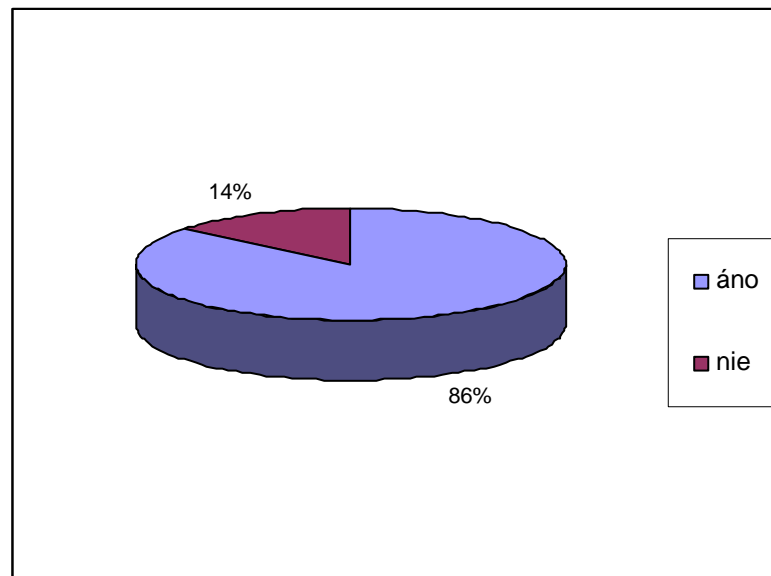


Obr. 11: Spokojnosť so sociálnou politikou [vlastná tvorba]

Ďalšia otázka sa týkala sociálnej politiky podniku a bola zameraná na ich spokojnosť so sociálnymi dávkami podniku pre zamestnancov. Respondenti odpovedali skôr záporne. 61 % opýtaných pracovníkov uviedlo, že sú nespokojní so sociálnou politikou a sociálnymi dávkami spoločnosti. Ostatných 39 % označilo sociálne dávky za dostačujúce a vyslovilo s nimi spokojnosť.

#### 7. otázka:

**Motivovali by Vás k práci nové dobrovoľné sociálne dávky (poskytnutie bezúročných pôžičiek, príspevok na dovolenku, rekreačné ubytovacie priestory, športoviská na využitie voľného času, zamestnanecké akcie, ....)?**

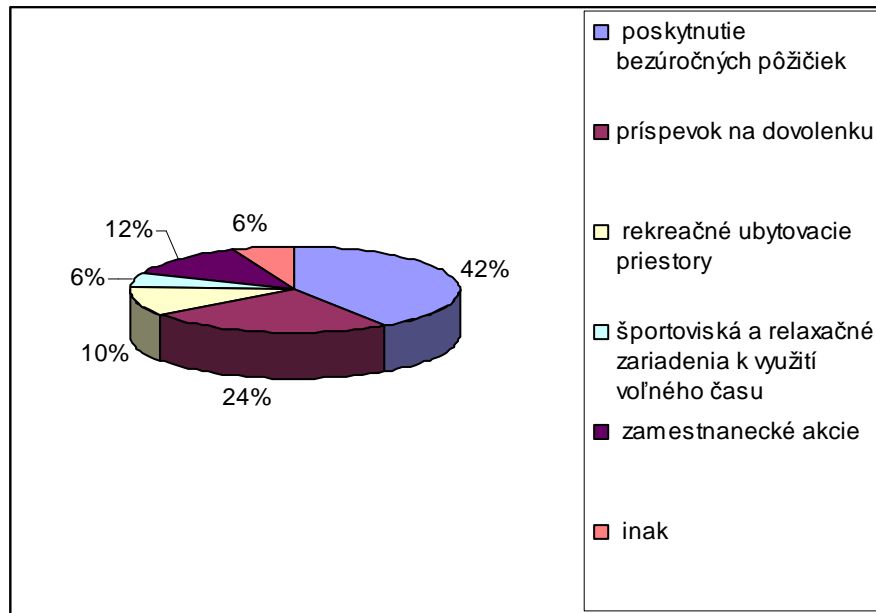


Obr. 12: Nové sociálne dávky [vlastná tvorba]

V tejto otázke sa pokračuje v skúmaní sociálnej politiky a sociálnych dávok spoločnosti. Zisťuje sa, či zamestnancov zaujímajú nové sociálne dávky, a či by to malo vplyv na ich motiváciu v zamestnaní. 86 % pracovníkov má názor, že ponúknutie nových sociálnych dávok zo strany zamestnávateľa by malo kladný účinok na ich vykonávanú prácu a motiváciu v zamestnaní. Len u 14 % respondentov sa objavila negatívna odpoveď, teda zavedenie nových dobrovoľných sociálnych dávok, by nemalo žiadny vplyv na ich výkon v práci.

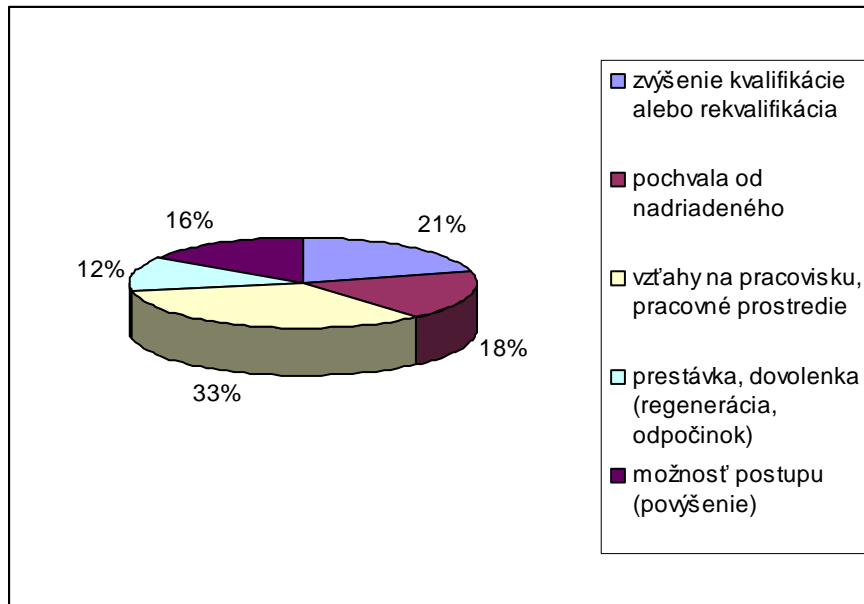
## 8. otázka:

Pokiaľ áno, ktorá najviac?



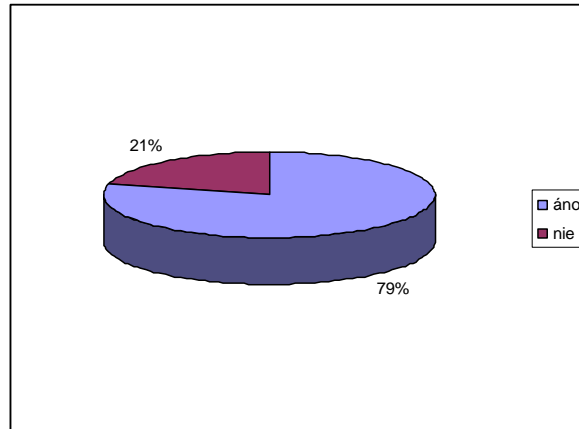
Obr. 13: Formy sociálnych dávok [vlastná tvorba]

Táto otázka sa takisto týkala sociálnych dávok pre zamestnancov. Pracovníci mali možnosť si vybrať z rôznych druhov sociálnych dávok, ktoré podnik Cemmac a.s. v súčasnej dobe neposkytuje. Najväčší ohlas mali bezúročné pôžičky, ktoré si získali priazeň 42 % opýtaných. 24 % respondentov bolo za zavedenie príspevku na dovolenku. Zvyšných 34 % opýtaných pracovníkov by uvítali ostatné štyri ponúkané možnosti sociálnych dávok a to rekreačné ubytovacie priestory, športoviská a relaxačné zariadenia.

**9. otázka:****Čo Vás z týchto prvkov nehmotnej motivácie najviac motivuje k vykonávaniu práce?**

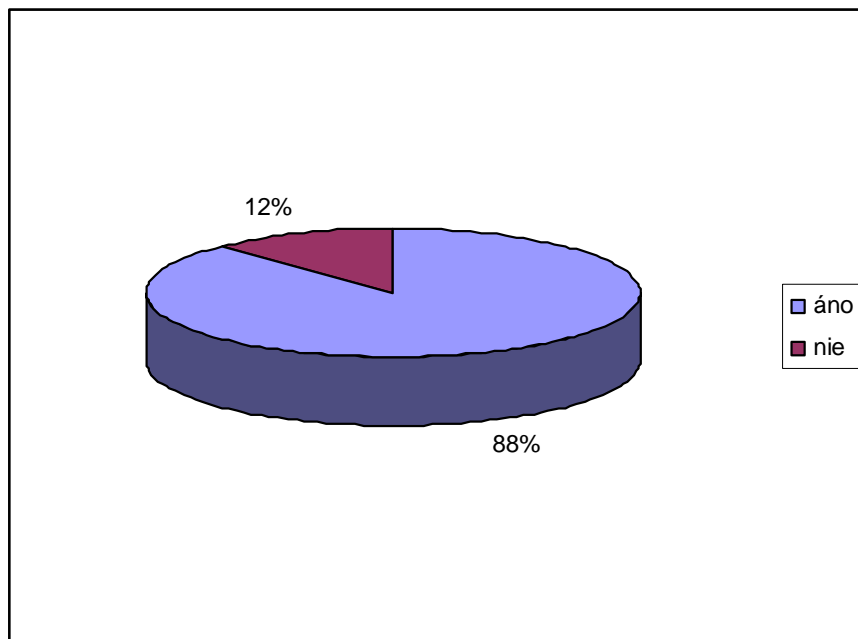
Obr. 14: Prvky nehmotnej motivácie [vlastná tvorba]

Otázka číslo deväť bola zameraná na vplyv nehmotnej motivácie. Opýtaní si z ponúkaných prvkov nehmotnej motivácie v najväčšom pomere vybrali vzťahy na pracovisku a pracovné prostredie, ktoré v dotazníku označilo 33 % opýtaných. 21 % respondentov označilo zvýšenie kvalifikácie alebo rekvalifikáciu. Tretí v poradí skončil prvok pochvala od nadriadeného. Ostatných 28 % respondentov si vybralo buď možnosť postupu v organizácii alebo prestávku a dovolenku. Z odpovedí respondentov je zrejmé, že v podniku ich najviac nehmotne motivujú vzťahy s kolegami. Preto v pracovnom prostredí musí panovať dobrá a priateľská atmosféra medzi zamestnancami.

**10. otázka:****Ste spokojný so vzťahmi na pracovisku?**

Obr. 15: Spokojnosť pracovnými vzťahmi[vlastná tvorba]

Z grafu vyplýva, že so vzťahmi na pracovisku pravdepodobne nie sú problémy. Až 79 % percent opýtaných sú spokojní so vzťahmi v zamestnaní. Ostatných 21 % označilo negatívnu odpoveď.

**11. otázka:****Myslíte, že technické vybavenie v Cemmac a. s. je vyhovujúce k vykonávaniu práce?**

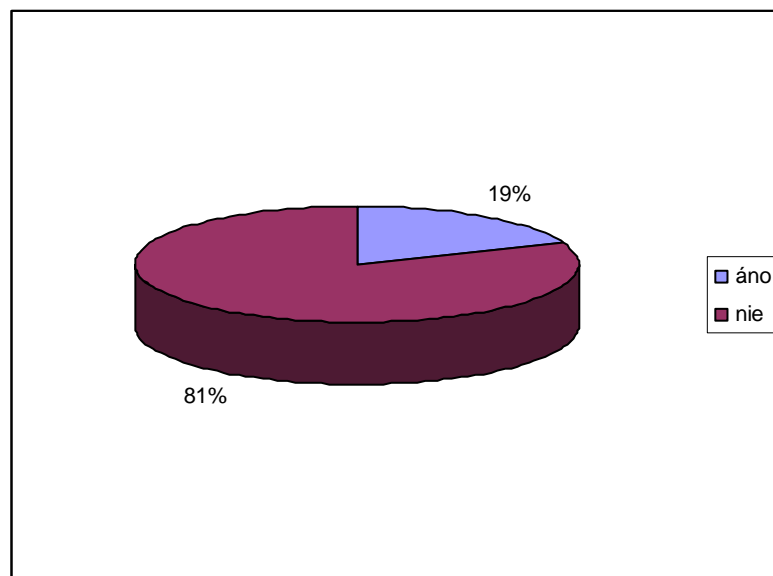
Obr. 16: Vyhovujúce technické vybavenie [vlastná tvorba]



88 % opýtaných je spokojných s technickým vybavením v podniku. Tým sa potvrdil fakt, že Cemmac a.s. patrí k moderným cementárniam v strednej Európe.

### 12. otázka:

**Myslíte, že máte dostatočný priestor pre využitie svojej kreativity a aktivity pri svojej práci?**



Obr. 17: Uplatňovanie kreativity [vlastná tvorba]

Prvok nehmotnej motivácie uplatňovanie vlastnej kreativity sa z opýtaných zamestnancov v podniku Cemmac a.s. príliš nevyužíva, pretože nie je naň priestor pri vykonávaní práce. Až 81 % opýtaných označilo negatívnu odpoveď pri využívaní kreativity v zamestnaní.

### 13. otázka:

**Máte nejaké ďalšie pripomienky alebo postrehy k motivácii zamestnancov v spoločnosti Cemmac a.s.?**

Väčšina opýtaných nemala žiadne pripomienky alebo postrehy k motivácii zamestnancov. Pripomienky, ktoré sa vyskytli boli smerované na zvýšenie finančného ohodnotenia mzdových zvýhodnení alebo mimoriadnych výhod.

### 6.3.3 Zhodnotenie dotazníkového šetrenia

Respondenti, ktorí sa zúčastnili prieskumu boli väčšinou muži vo veku 35 až 49 rokov, s dosiahnutým vzdelaním maturitou. Prieskumu sa zúčastnilo percentuálne málo žien, z dôvodu nevhodnosti práci vykonávaných v podniku Cemmac a.s. pre ženské pohlavie. Ženy väčšinou sú väčšinou zaradené na pozície v administratíve alebo manažmente spoločnosti. Z prieskumu je zjavné, že najväčší hmotný motivačný účinok na zamestnancov má základná mzda a za ňou nasledujú prémie a príplatky za mzdové zvýhodnenie a mimoriadne odmeny. Zamestnanci sú väčšinou spokojný s peňažným ohodnotením prémie, mzdového zvýhodnenia ako aj mimoriadnych odmien v podniku. So sociálnou politikou zamestnanci až tak spokojní nie sú. Z prieskumu vyplýva, že až 61% opýtaných je nespokojných. Je to z dôvodu obmedzení , ktoré bránia poberaniu sociálnych dávok a hlavne málo ponúkaných dávok spoločnosťou zamestnancom. Väčšina zamestnancov by prijala rozšírenie škály ponúkaných sociálnych dávok. Z prieskumu bolo zistené, že najradšej by uvítali poskytovanie bezúročných pôžičiek, nasledované príspevkom na dovolenku, poskytnutie zamestnaneckých akcií. Taktiež niektorý zamestnanci by uvítali rekreačné ubytovacie zariadenia a športoviská a relaxačné centrá k tráveniu voľného času.

Z prvkov nehmotnej motivácie zamestnancov najviac motivujú zamestnanecké vzťahy na pracovisku. Nasledované možnosťou zvyšovania kvalifikácie alebo rekvalifikácia. Prvky ako pochvala, postup v zamestnaní alebo dovolenka sa nachádzali na posledných troch miestach ale tiež boli v dostatočnej miere zastúpené. Zaujímavosťou je vysoká spokojnosť zamestnancov so vzťahmi na pracovisku. Až 79 % sa vyjadrilo, že je spokojných so vzťahmi medzi kolegami ale aj s nadriadenými. Vysoké percento spokojných pracovníkov sa objavilo v súvislosti s technickým vybavením podniku. 88 % pracovníkov vyjadrilo svoju spokojnosť. Dokazuje to len fakt, že cementáreň v Hornom Srní patrí k najmodernejším. Tieto dva prvky nehmotnej motivácie spokojnosť s technickým vybavením a spokojnosť so vzťahmi na pracovisku spolu súvisia, pretože keď majú pracovníci všetky potrebné nástroje na vykonávanie svojho zamestnania v dobrom stave, tak aj komunikácia s nadriadenými a kolegami je uvoľnenejšia, efektívnejšia a bezkonfliktná. Kreativita zamestnancov sa príliš nevyužíva, pretože majú jasne stanovené povinnosti v svojom obore. Dotazník splnil účel a poskytol relevantné informácie k zhodnoteniu hmotnej a nehmotnej motivácie zamestnancov v spoločnosti Cemac a.s.

## 7 ODPORÚČANIA SPOLOČNOSTI CEMMAC A. S.

Akciová spoločnosť Cemmac a.s. využíva motiváciu zamestnancov vo veľkej miere. Na jej tvorbe sa okrem vedúcich zamestnancov podieľali taktiež odbory, ktoré v podniku fungujú a obhajujú práva zamestnancov a snažia sa vyjednať, čo najlepšie podmienky a výhody v práci a pri vykonávaní práce.

Z dotazníkového šetrenia sa dozvedáme, že hmotná stimulácia zamestnancov je na uspokojivej úrovni. Z šetrenia môžeme usudzovať, že stanovenie základnej mzdy je spravodlivé s čím taktiež súhlasia zamestnanci. Z analýzy vyplynulo, že pri mzdovom zvýhodnení sa vyskytli určité požiadavky na zvýšenie odmien, ale bolo to len malé percento pracovníkov. Mzdové zvýhodnenia sú podľa väčšiny zamestnancov stanovené správne a ich motivačný účinok je dostačujúci pri výkone v práci. To isté sa týkalo aj mimoriadnych odmien a prémie. V tomto smere by podnik nemal meniť dané motivačné faktory ale udržiavať ich a do budúcnosti postupne zvyšovať podľa prostriedkov uvoľnených na odmeňovanie zamestnancov. So sociálnou politikou spoločnosti Cemmac a.s. nie sú zamestnanci tak spokojný ako so mzdovou politikou. Z prieskumu zamestnancov vyplynulo, že pracovníci sú skôr nespokojný. Je to z dôvodu obmedzení pri získavaní sociálnych dávok a malej škály ponúkaných dávok. Odporučil by som vedeniu spoločnosti a tak isto aj vedúcim odborov v podniku aby sa pokúšali o zavedenie nových sociálnych dávok pri zachovaní aj tých súčasne používaných. Z dotazníkového šetrenia je jasné, že najviac zamestnancov by zaujali nové sociálne dávky ako poskytovanie bezúročnej pôžičky alebo príspevok na dovolenku. Tieto dávky by zvýšili výkon zamestnancov a taktiež motiváciu k práci v podniku. Pri zavádzaní týchto sociálnych dávok ale treba dať pozor hlavne pri bezúročných pôžičkách. Pri pôžičkách by som odporučil zohľadniť príjem u každého zamestnanca, ktorý by o ňu požiadal. A tak stanoviť akú výšku pôžičky ponúknuť zamestnancovi. Príspevok na dovolenku by mal byť pre všetkých rovnaký, alebo zvýšiť ho pre zamestnancov v porovnaní s ostatnými pracovníkmi, ktorí konštantne dosahujú dobrých, teda lepších výsledkov ako ostatní pracovníci pri svojej profesii.

Jednou z možností ako motivovať zamestnancov je vymerať im podiel na zisku spoločnosti. Túto metódu motivácie by som odporučil vedeniu spoločnosti k zváženiu. Pretože, keď pracovníci sú motivovaní podielom na zisku, čaká ich odmena ktorá závisí na ich výkone. Čím viac sa budú snažiť a vykonávať svoju prácu čo najlepšie, existuje možnosť že sa zvýši kladný výsledok hospodárenia. A podľa výšky zisku sa vypočíta podiel pripadajúci za-

mestnancom ako ich odmena za prácu. Preto sa musia čo najviac snažiť aby spoločnosť dosiahla, čo najväčší kladný hospodársky výsledok. Ich práca a spôsob jej vykonávania zaväži vo veľkej miere, a zisk spoločnosti sa môže zvýšiť. Preto by som doporučil podniku zaviesť podiely na zisku pre zamestnancov, pretože by to bolo výhodné aj z pohľadu spoločnosti.

Z dotazníkového šetrenia môžeme usudzovať, že najväčším nehmotným motivačným prvkom v spoločnosti Cemmac a.s. sú vzťahy na pracovisku. Z toho vyplýva fakt, že zamestnanci vychádzajú medzi sebou dobre a vládne na pracovisku priateľská pracovná atmosféra. V tomto trende by mal podnik pokračovať a aspoň sa snažiť udržať súčasný vývoj napríklad dôkladným vyberaním nových zamestnancov s ohľadnutím sa na to ako zapadne nováčik do kolektívu. Táto úloha je už určená pre personálne oddelenie firmy.

Nehmotná motivácia je v podniku Cemmac a.s. na nižšej úrovni z hľadiska pravidiel. Firma by mala zapracovať na jej posilnení aby sa motivácia zamestnancov zvýšila. Odporučil by som zaviesť prvky nehmotnej motivácie ako prejavovanie dôvery zamestnancom manažermi alebo vedúcimi majstrami a taktiež zdokonaľiť udeľovanie pochvál a uznania zamestnancom za vykonávanie práce. Dôvera daná pracovníkom by ich uistovala v tom, že sú súčasťou kolektívu firmy a podieľajú sa na jej dosiahnutých výsledkoch. Úspechy firmy by boli brané kolektívne a zamestnanci by sa stotožňovali s filozofiou firmy a ich motivácia by mala kladný vplyv na ich výkon.

Manažéri v podniku Cemmac a.s. by mali byť oboznámení s formami udeľovania pochvál zamestnancom. Odporučil by som aby zamestnancov manažéri častejšie motivovali pochvalami za dobre odvedenú prácu. Je dôležité aby sa zamestnanec cítil ohodnotený za svoje dobré výkony v práci. Preto by manažéri na nižších postoch mali byť inštruovaní k tomu aby používali túto formu nehmotnej motivácie. Pretože v súčasnej dobe v spoločnosti Cemmac a.s. je iba na ich vlastnom zvážení či udelia a ako udelia pochvalu pracovníkovi, ktorý dosiahol úspech. Tieto čiastočné úspechy by mali byť taktiež ohodnotené vecným darom ale podľa toho aký veľký mal prínos čiastočný úspech pre podnik.

V týchto pár odstavoch som navrhol a odporučil zlepšenia súčasnej motivácie alebo navrhol nové formy motivácie zamestnancov. Zavedenie týchto zlepšení, by malo za následok určité zvýšenie motivácie zamestnancov v podniku a z tým pádom by profitovala aj spoločnosť.

## ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo analyzovať hmotnú a nehmotnú motiváciu vo firme Cemmac a.s. a tiež doporučiť zlepšenia súčasnej motivácie zamestnancov a navrhnúť nové spôsoby hmotnej a nehmotnej motivácie pracovníkov. Snažil som sa zhodnotiť a verne zobraziť motiváciu v spoločnosti pomocou interview, ktoré prebehlo so zamestnancom podniku Cemmac a.s. Poskytnuté informácie v interview som spracoval a vďaka nim som zanalyzoval súčasnú hmotnú a aj nehmotnú motiváciu vo firme. Z analýzy som vyvodil, ktoré formy motivácie chýbajú v podniku. Tieto formy som neskôr zahrnul v dotazníku.

Vypracovaniu analýzy a spracovaniu interview predchádzalo vypracovanie literárnej rešerše, ktorá obsahuje tematiku motivácie pracovníkov ako aj tematiku hmotnej a nehmotnej motivácie zamestnancov. V rozdelení motivácie na hmotnú a nehmotnú som sa snažil opísať všetky druhy motivácií, ktoré sa používajú k motivovaniu zamestnancov.

Po vypracovaní teoretického základu k danej problematike nasleduje ako som už spomínal zhodnotenie stavu v akom sa podnik nachádza so zameraním sa na hmotnú a nehmotnú motiváciu. Spracované interview obsahuje všetky ohodnotenia a odmeny, ktoré môže zamestnanec dosiahnuť za istých splnených podmienok. Podnik má veľmi dobre prepracovanú mzdovú politiku a v tom smere myslel na všetko a všetky možné situácie, ktoré môžu nastať. Podnik naopak nemá veľmi prepracovanú nehmotnú motiváciu zamestnancov.

V ďalšej časti som sa zamerlal na dotazníkové šetrenie a zhodnotenie motivácie z pohľadu zamestnanca. Zhodnotením prieskumu, ktorý sa uskutočnil dotazníkovou formou, som doporučil zlepšenia súčasného stavu motivácie a taktiež navrhnúť nové formy motivácie zamestnancov v podniku. Moje návrhy sa rovnako týkali hmotnej tak aj nehmotnej motivácie zamestnancov.

U hmotnej motivácie by som hlavne odporučil skvalitnenie sociálnych dávok, hlavne poskytovanie bezúročných pôžičiek, samozrejme so stanovenými pravidlami ako postupovať pri udeľovaní.

Pri nehmotnej motivácii by som navrhoval zlepšenie systému udeľovania pochvál a s tým súvisiace uznanie. Zaradil by som do povinností manažérov udeľovanie pochvál a nenechával by som to na ich zväžení. Každý pracovník by mal byť pochválený za úspech aj keď iba čiastočný.

**ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY**

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9. vyd. London : Kogan Page Limited, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105--4.
- [3] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [5] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Najnovšie trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [8] CAPRONI, P. *Management Skills for Everyday Life : The Practical Coach*. 2. vyd. London : Pearson Education, 2001. 459 s. ISBN 978-0-13-714856-1.
- [9] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] KASPER, H.; MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení Organizace*. 1. vyd. Praha : LINDE nakladatelství, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [11] KLEIN, H.; KRESSE, A. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [13] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

- [14] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [15] MONROE, J. *Ideální kariéra a zaměstnání : Osobní poradce pro výběr nejlepší práce a kariéry*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1947-4.
- [16] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [17] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [18] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [19] PORVAZNÍK, J.; LÁDOVÁ, J.; RAJOŠOVÁ, V. *Celostný manažment*. 3. vyd. Žilina : Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.
- [20] STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007 - 2008*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

Elektronické zdroje:

- [21] *CEMMAC a.s.* [online]. 2009 [cit. 2010-05-15]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.cemmac.sk/index.html>>.
- [22] HITKA, Miloš. *Miloshitka.szm.com* [online]. 2003 [cit. 2010-05-15]. Motivácia. Dostupné z WWW: <<http://www.miloshitka.szm.com/motivacia1.html>>.

Ostatné zdroje:

- [23] Interné materiály spoločnosti Cemmac a.s.

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

KZ	Kolektívna zmluva
OČR	Ošetrovanie člena rodiny
OŽP	Ochrana životného prostredia
THZ	Technicko-hospodársky zamestnanec
TPV	Technologická príprava výroby
VOJ	Vnútropodniková organizačná jednotka
ZO IOZ	Základná organizácia Integrovaného odborového zväzu



**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1: Teórie motivácie [vlastná tvorba].....	15
Obr. 2: Maslowova hierarchia potrieb [22].....	17
Obr. 3: Rozdielnosť teórii spokojnosti a nespokojnosti [vlastná tvorba].....	21
Obr. 4: Organizačná štruktúra podniku [23].....	43
Obr. 5: Tvorba sociálneho fondu [23] .....	54
Obr. 6: Pohlavie respondentov[vlastná tvorba] .....	57
Obr. 7: Vek respondentov [vlastná tvorba].....	57
Obr. 8: Vzdelanie respondentov [vlastná tvorba] .....	58
Obr. 9: Prvky hmotnej motivácie [vlastná tvorba].....	59
Obr. 10: Spokojnosť s výškou zvýhodnení [vlastná tvorba].....	59
Obr. 11: Spokojnosť so sociálnou politikou [vlastná tvorba].....	60
Obr. 12: Nové sociálne dávky [vlastná tvorba].....	61
Obr. 13: Formy sociálnych dávok [vlastná tvorba].....	62
Obr. 14: Prvky nehmotnej motivácie [vlastná tvorba].....	63
Obr. 15: Spokojnosť pracovnými vzťahmi[vlastná tvorba].....	64
Obr. 16: Vyhovujúce technické vybavenie [vlastná tvorba].....	64
Obr. 17: Uplatňovanie kreativity [vlastná tvorba] .....	65

**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1: SWOT analýza podniku Cemmac a. s. [23] .....	43
Tab. 2: Tarifné triedy [23] .....	46
Tab. 3: Prémie zamestnancov [23] .....	51
Tab. 4: Odmena zamestnancovi pri úspore pracovníka [23] .....	52

## ZOZNAM PRÍLOH

P I    Dotazník

## PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

# DOTAZNÍK

Vážená pani/Vážený pán,

som študentom tretieho ročníka Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci svojej bakalárskej práce sa zaoberám výskumom hmotnej a nehmotnej motivácie zamestnancov v spoločnosti Cemmac a.s.

Dovoľujem si Vám predložiť nasledujúci dotazník, ktorý slúži na zistenie aktuálneho stavu povedomia zamestnancov o motivácii v spoločnosti Cemmac a.s.

Dotazník je úplne anonymný a chcel by som Vás uistiť, že informácie získané týmto dotazníkom nebudú žiadnym spôsobom zneužitú. Sú určené len pre výsledky môjho výskumu.

Ďakujem Vám vopred za pochopenie, ochotu a čas, ktorý venujete vyplneniu tohoto dotazníka. Výsledky vyhodnotenia dotazníkového šetrenia Vám v prípade Vašeho zájmu rád zašlem.

1. Pohlavie:

žena

muž

2. Koľko máte rokov?

18 – 24 rokov

25 – 34 rokov

35 – 49 rokov

50 – 65 rokov

66 a viac rokov

3. Aké je Vaše vzdelanie?

základné

zakončené výučným listom

zakončené maturitou

vysokoškolské

4. Ktorý z prvkov hmotnej motivácie Vás najviac motivuje k vykonávaniu Vašej práce?

základná mzda

prémie

príplatky za mzdové zvýhodnenia (príplatky za prácu nadčas apod.)

mimoriadne odmeny (napr. odmeny za odpracované roky, při úspore pracovníkov)

sociálne dávky

5. Ste spokojný s výškou mzdového zvýhodnenia, prémie a mimoriadnych odmien?

áno

nie

6. Ste spokojný so sociálnou politikou spoločnosti a so sociálnymi dávkami pre zamestnancov

áno

nie

7. Motivovali by Vás k práci nové dobrovoľné sociálne dávky (poskytnutie bezúročných pôžičiek, príspevok na dovolenku, rekreačné ubytovacie priestory, športoviská na využitie voľného času, zamestnanecké akcie, ....)?

áno

nie

8. Pokiaľ áno, ktorá najviac?

poskytnutie bezúročných pôžičiek

príspevok na dovolenku

rekreačné ubytovacie priestory

športoviská a relaxačné zariadenia k využiti voľného času

zamestnanecké akcie

inak (uved'te, prosím) .....

9. Čo Vás z týchto prvkov nehmotnej motivácie najviac motivuje k vykonávaniu práce?

zvýšenie kvalifikácie alebo rekvalifikácia

pochvala od nadriadeného

vzťahy na pracovisku, pracovné prostredie

prestávka, dovolenka (regenerácia, odpočinok)

možnosť postupu (povýšenie)

10. Ste spokojný so vzťahmi na pracovisku?

áno

nie

11. Myslíte, že technické vybavenie v Cemmac a. s. je vyhovujúce k vykonávaniu práce?

áno

nie

12. Myslíte, že máte dostačujúci priestor pre využitie svojej kreativity a aktivity pri svojej práci?

áno

nie

13. Máte nejaké ďalšie pripomienky alebo postrehy k motivácii zamestnancov v spoločnosti Cemmac a.s.?

.....  
.....  
.....  
.....

*Ešte raz Vám ďakujem za ochotu a čas, ktorý ste venoval/a vyplneniu tohoto dotazníka.*

*Výsledky vyhodnotenia dotazníkového šetrenia Vám v prípade Vašeho záujmu rád zašlem.*

dusan256@gmail.com