

# **Současná úroveň motivace a návrh opatření na její zvýšení ve vybraném podniku**

Nikoleta Jurášová

---

Bakalářská práce  
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikoleta Jurášová**  
Osobní číslo: **M14963**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Současná úroveň motivace a návrh opatření na její zvýšení ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši týkající se motivace pracovníků.

### II. Praktická část

- Analyzujte aktuální stav systému motivace ve vybraném podniku.
- Navrhněte východiska vedoucí k zvýšení efektivity motivace.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.**  
**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.**  
**CHRISTOPHER, William F. Holistic management: managing what matters for company success. 1st ed. Hoboken: Wiley-Interscience, 2007, 503 s. ISBN 978-0-471-74063-6.**  
**KOLMAN, Luděk et al. Motivace, produktivita a způsob života. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.**  
**PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. Celostní Management. 6. přeprac. vyd. Bratislava: IRIS, 2016, 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2017

Jméno a příjmení: Nikoleta Jurášová

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cieľom zadania bakalárskej práce je analyzovanie súčasnej úrovne motivácie vo vybranom podniku a zároveň na základe tejto analýzy odporučiť nástrojov, ktoré by mohli byť nápomocné pri zdokonaľovaní súčasného stavu motivácie v podniku. V rámci riešenia zadanej problematiky bola využitá empirická metóda dotazníkového prieskumu. Vyhodnotenie výsledkov dotazníkov prispelo k návrhom na zlepšenie stavu v oblasti motivácie zamestnancov. Prvá časť práce bola zameraná na spracovanie teoretických poznatkov súvisiacich s oblasťou motivácie a vymedzenie jednotlivých pojmov, ktoré súvisia s témou. Na túto časť nadväzuje praktická časť práce v ktorej bolo nevyhnutné analyzovať súčasný stav motivácie vo vybranom podniku. Hlavným prínosom tejto práce by malo byť navrhnutie opatrení na zlepšenie súčasného stavu motivácie zamestnancov.

**Kľúčové slová:** motivácia, motív, hmotná motivácia, nehmotná motivácia, spokojnosť zamestnancov

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor's thesis is to analyze the current level of motivation in the selected company and on the basis of this analysis, recommend tools that could be helpful in improving the current level of motivation in the company. Within the selected issue, there was used the empiric method of the questionnaire survey. The questionnaires evaluation contributed to my suggestions for improving the state of employee motivation. The first part of the thesis was focused on the elaboration of the theoretical knowledge related to the field of motivation and the definition of the individual concepts related to the topic. This part continues by the practical part of the work in which there was necessary to analyze the current state of motivation in the selected company. The main benefit of this work should be proposed measures to improve the current state of employee motivation.

**Keywords:** motivation, motive, tangible motivation, intangible motivation, employee satisfaction

## **POĎAKOVANIE A MOTTO**

Týmto by som chcela poďakovať vedúcemu svojej bakalárskej práce pánovi prof. Ing. Jánovi Porvazníkovi, CSc. za cenné rady a pripomienky, ktoré mi pomohli pri jej spracovaní. Ďalej by som chcela poďakovať Mgr. Ane Starychovej, ktorá zastáva funkciu manažérky odpadového hospodárstva v podniku, ktorý som si zvolila pre praktickú časť mojej práce. Vďaka jej zhovievavému prístupu sa mi dostalo všetkých potrebných informácií. V neposlednom rade patrí veľká vďaka mojej rodine, ktorá ma počas celého štúdia podporovala a motivovala.

Motto:

*„Jediným spôsobom, ako vykonávať skvelú prácu, je milovať to, čo robíš.“*

Steve Jobs

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MOTIVÁCIA</b> .....	<b>11</b>
1.1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV .....	11
1.2 MOTIVAČNÉ TEÓRIE .....	15
1.2.1 Teórie zamerané na potreby .....	15
1.2.1.1 Maslowova teória hierarchie potrieb .....	15
1.2.1.2 Alderferova teória ERG .....	17
1.2.1.3 Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie .....	17
1.2.1.4 McClellandova teória potrieb .....	18
1.2.2 Teória ekvity .....	19
1.2.3 Teória očakávania .....	20
1.2.4 Teória posilnenia .....	21
<b>2 NÁSTROJE MOTIVÁCIE</b> .....	<b>22</b>
2.1 NÁSTROJE HMOTNEJ MOTIVÁCIE .....	22
2.2 NÁSTROJE NEHMOTNEJ MOTIVÁCIE .....	25
<b>3 HODNOTENIE AKO SÚČASŤ MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>30</b>
3.1 ŠPECIFIKÁCIA POJMU HODNOTENIA V SÚVISLOSTI S MOTIVÁCIOU .....	30
3.2 PRÍSTUPY K HODNOTENIU PRÁCE .....	31
3.3 ODMENY A SANKCIE AKO SÚČASŤ MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV .....	32
<b>4 ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIE POZNATKOV Z TEORETICKEJ ČASTI</b> ..	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>37</b>
<b>5 PREDSTAVENIE A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU</b>	<b>38</b>
5.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	38
5.1.1 História a vývoj podniku .....	39
5.1.2 Služby poskytované podnikom .....	40
5.2 SWOT ANALÝZA .....	42
5.3 MANAŽMENT SLUŽIEB V PODNIKU .....	43
<b>6 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU MOTIVÁCIE</b> .....	<b>46</b>
6.1 NÁSTROJE HMOTNEJ MOTIVÁCIE UPLATŇOVANÉ V PODNIKU .....	46
6.2 NÁSTROJE NEHMOTNEJ MOTIVÁCIE UPLATŇOVANÉ V PODNIKU .....	49
6.3 HODNOTENIE V PODNIKU .....	51
<b>7 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV PRIESKUMU</b> .....	<b>53</b>
7.1 ŠTRUKTÚRA RESPONDENTOV .....	54
7.2 SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV .....	56
7.3 VZŤAHY NA PRACOVISKU .....	59
7.4 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV .....	61
7.5 ODMENY, SANKCIE .....	66
<b>8 NÁVRH OPATRENÍ A ODPORÚČANIA</b> .....	<b>68</b>
<b>ZÁVER</b> .....	<b>71</b>

<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>72</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>75</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>76</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>77</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>78</b>



## ÚVOD

Na úvod si dovoľím citovať samotného Tomáša Baťu, ktorý povedal: „*Pri svojej práci nemal som na myslí vybudovanie závodov, ale ľudí. Vybudoval som človeka, aby bol výkonnejší a lepšie slúžil zákazníkom a on potom vybudoval závod. Hlavnou úlohou organizátora, ktorý chce vybudovať veľký podnik je, aby vytvoril morálnu a psychologickú základňu, na ktorej by sa jeho pracovníci mohli úspešne vyvíjať.*“ Filozofia Tomáša Baťu mi vždy imponovala a práve jeho osobnosť považujem za veľmi inšpirujúcu a motivujúcu pre podnikateľov, manažerov či lídrov. Dnešná doba, ktorá speje čoraz viac k automatizácii a robotizácii je veľmi náchylná k potláčaniu ľudského faktora ako takého a namiesto orientácie na svojich zamestnancov sa v súkromnom sektore kladie dôraz na získavanie finančného kapitálu a maximalizovanie zisku. Ľudský kapitál je však kľúčový a dôležitý faktor pri budovaní úspešného a prosperujúceho podniku. Aj v živote platí, že to, ako sa správame k ľuďom, prezrádza veľa o našom charaktere a morálke, preto je nepochybné že takisto platí aj to, že naozaj dobrý zamestnávateľ dbá o spokojnosť a blaho svojich zamestnancov. Je potrebné venovať patričnú pozornosť spokojnosti svojich zamestnancov pretože v konečnom dôsledku, spokojný zamestnanec sú oveľa výkonnejší ak vedia, že vedeniu podniku záleží na ich pocitoch, potrebách a túžbach. Ani toto však nestačí pretože človek je tvor, ktorý stále niečo potrebuje. Ak aj dostaneme to, po čom túžime, veľakrát zabudneme koľko úsilia nás stálo získať to a považujeme to za samozrejmosť. Z tohto dôvodu si myslím, že motivácia všeobecne je oblasť, ktorú treba nie len správne vymedziť ale aj zveľaďovať, starať sa o ňu a neustále sa posúvať vpred. Každý človek nevyhnutne potrebuje motiváciu vo svojom živote. Bez motivácie je náš život len prežitkom nie pôžitkom. S motiváciou má človek energiu dosiahnuť veci o akých sa mu ani len nesnívalo. To isté platí ak sa bavíme o motivácii v pracovnom prostredí. Som toho názoru, že všetci vedúci pracovníci by mali zameriavať svoje úsilie, okrem iného aj na oblasť motivácie zamestnancov a hlavne by si mali brať príklad z filozofie Tomáša Baťu, o ktorom je známe že okrem iného sa sústreďoval aj o rozvoj svojich zamestnancov a o to, aby boli spokojný ako v pracovnom živote tak aj v tom osobnom. Téma motivácie zamestnancov je mi veľmi blízka a preto bola aj námetom pri výbere témy mojej bakalárskej práce. V mojej práci sa zameriavam na vymedzenie teoretických poznatkov v oblasti motivácie zamestnancov. Neoddeliteľnou súčasťou práce je praktická časť, v ktorej realizujem hlavný cieľ bakalárskej práce, ktorým je analýza súčasného stavu motivácie vo zvolenom podniku a odporúčenie návrhov, ktoré by mali prispieť k zvýšeniu motivácie zamestnancov.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Téma mojej práce, ako som už v úvode spomenula je veľmi podstatná pre každý podnik, ktorý chce byť úspešný a v budúcnosti prosperovať. Zámerom mojej práce je teda sústrediť sa na oblasť motivácie vo vybranom podniku. Hlavným cieľom práce je analýza súčasného stavu motivácie vo vybranom podniku a na základe analýzy odporučené návrhy na zvýšenie motivácie zamestnancov. Tento cieľ je dosiahnuteľný za predpokladu, že budú dosiahnuté čiastkové ciele, ktorými sú:

1. Literárne spracovanie problematiky motivácie zamestnancov
2. Zhodnotenie aktuálneho stavu motivácie zamestnancov vo vybranom podniku
3. Odporučené návrhy na zlepšenie súčasného stavu motivácie

Na základe selekcie vhodných literárnych zdrojov prostredníctvom logickej metódy - analýzy, a zapracovania relevantných informácií, o danej problematike, je spracovaná teoretická časť práce. Použité zdroje sú citované v závere dokumentu. Po objasnení teoretických pojmov je ďalším nevyhnutným bodom práce v praktickej časti analyzovať súčasnú úroveň motivácie zamestnancov vo zvolenom podniku. V rámci praktickej časti budú využité znalosti nadobudnuté počas spracovania literárnej rešerše. Pre spracovanie praktickej časti je vybraný podnik, ktorý sa zaoberá spracovaním a likvidáciou odpadov a ktorého charakteristika je uvedená práve v spomínanej časti. V rámci lepšieho poznania podniku bude vypracovaná tiež SWOT analýza. Nakoľko som vo zvolenom podniku istý čas pracovala, zaznamenala som, že práve oblasť motivácie je v tomto podniku na nedostačujúcej úrovni. Východiskovým bodom pre analýzu stavu motivácie v podniku je výskum realizovaný pomocou empirickej metódy zberu informácií prostredníctvom dotazníkov. Cieľovými respondentmi dotazníku sú zamestnanci podniku, v ktorom je analyzovaná úroveň motivácie. Dotazníkový prieskum bude uskutočnený na pracovisku v dopoludňajších hodinách a na jeho vyplnenie bude vyhradených 15 minút. Pri vyhodnotení dotazníku bude zohľadňované pracovné zaradenie respondentov. Pri spracovaní grafických výsledkov dotazníku bude využitý program Microsoft Excel. Dotazník je vypracovaný tak, aby bol jednoduchý a prehľadný a pre respondentov zaujímavý. Na základe informácií získaných z tohto zdroja bude následne pomocou logickej metódy – syntézy vypracovaný návrh odporúčaní, ktorý bude predložený vedeniu ako podklad pre zlepšenie efektivity motivácie v podniku.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

# 1 MOTIVÁCIA

V prvej kapitole teoretickej časti práce je venovaná pozornosť základným pojmom v oblasti motivácie. Sústreďuje sa najmä na pojmy, ktoré sú východiskové pre vytvorenie teoretického základu danej problematiky. Okrem základných pojmov je objasnená taktiež definícia vnútornej a vonkajšej motivácie a taktiež základné teórie motivačného procesu.

## 1.1 Vymedzenie základných pojmov

Podľa Armstronga (2015, s.218) je pojem motivácia odvodený z latinčiny, zo slova *movere*, ktoré vyjadruje pohyb. Motív je dôvod, ktorý nás vedie k činom. Motivácia vyjadruje teda smer, silu a faktory ovplyvňujúce ľudí k určitému spôsobu správania sa. Ľudia sa cítia motivovaní, keď očakávajú, že nejaké jednanie ich môže doviest' k dosiahnutiu cieľa a získaniu odmeny, ktorá naplní ich potreby a priania. Pojem tiež môže vyjadrovať ciele, ktoré si ľudia stanovili, spôsob akým si ľudia svoje ciele vybrali a tiež akým spôsobom sa ostatní jedinci snažia zmeniť ich konanie. Motivácia sú vnútorné faktory, ktoré nás poháňajú k činnosti, a vonkajšie, ktoré slúžia ako pohnútky k činnosti.

Problematika motivácie je stará ako samotné ľudstvo. Nie je vôbec jednoduché zhodnotiť motívy jedného jedinca s iným. Každého motivuje niečo iné a nakoľko nie je motívy vidieť, počuť ani cítiť je ťažké ich zhodnotiť. Dôležitú rolu zohrávajú aj očakávania poprípade skúsenosti z minulosti, ktoré plynú z podobných udalostí ktoré jedinec už zažil. V rámci psychológie motivácie platia nasledovné fakty:

- Všetko čo človek robí má nejaký motív
- Ak poznáme tieto motívy, môžeme predvídať jeho budúce správanie v podobnej situácii
- Pri hodnotení motívov ostatných, hrajú istú rolu aj naše vlastné motívy (Deibl, 2005, s. 17)

Všetky impulzy však nebudú efektívne, pokiaľ nezapojíme svoju vôľu a neprinútime sa k pohybu. Vôľa je akt rozhodnutia niečo urobiť, vedomý zámer iniciovať akciu. Znaky motivácie, čo môže byť energia či odhodlanosť, sú to prvé, čo hľadajú zamestnávateľia u zamestnancov. Naša vôľa sa správa ako komplexná signálna sústava. Rozhoduje medzi našimi potrebami a prianiami na jednej strane a na druhej strane rozmýšľa nad možnými činmi. Naznačuje možnosť iniciovať vedomý a zámerný čin (Armstrong, 2015, s. 218).

Armstrong (2015, s. 218) uvádza vymedzenie nasledovných 3 zložiek motivácie:

**Smer:** Všetko ČO sa človek snaží dosiahnuť

**Úsilie:** AKO VEĽMI sa o to snaží

**Vytrvalosť:** AKO DLHO sa o to snaží

Dobre motivovaní ľudia vyvíjajú viac úsilia a snažia sa vykonať niečo navyše. Môžu byť motivovaný napríklad aj sami od seba. Ide o najsprávnejšiu formu motivácie, hlavne pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom aby dosiahli to, čo dosiahnuť chcú. Dodatočná motivácia od kvalitného vedenia, alebo zo samotnej práce, ešte viac posilňuje motiváciu ľudí a pomáha im k čo najlepšiemu využívaniu svojich schopností a k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov.

Za základne dva pojmy v oblasti motivácie môžeme považovať motív a stimul.

### **A. Motív**

Tento pojem chápeme ako vnútornú pohnútku človeka, ktorá môže byť dôvodom nášho správania. Motív dáva našej činnosti zmysel. V súvislosti s motívom je príbuzný pojem cieľ. Každý motív má nejaký cieľ ktorým môže byť určitý budúci psychický stav, ktorý chceme dosiahnuť. Tento budúci stav sa zväčša prejavuje ako vnútorný pocit, ktorý nastáva pri dosiahnutí cieľa motívu. Motív pôsobí tak dlho, pokiaľ nie je finálny cieľ motívu dosiahnutý. Ľudská psychika neobsahuje len jeden motív ale vždy ich je niekoľko. Tieto motívy však nemusia byť orientované jedným smerom. Môže sa stať že motívy majú rôzny smer či intenzitu. V takomto prípade nevieme jednoznačne predpokladať budúcu činnosť človeka. Platí však, že ak sú motívy orientované rovnakým alebo aspoň podobným smerom, vedie ich správanie k určitej činnosti ktorá je práve týmito motívmi podporovaná (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 227).

Mikuláščík (2004, s. 66-67) uvádza, že každé správanie človeka má určitý motív. K týmto motívom môžeme zaradiť motivačné dispozície ako napríklad pudy, postoje, hodnoty, záujmy, potreby či iné.

### ***Pudy***

Ich podoba býva transformovaná a zväčša bývajú ovplyvnené sociálnym učením. Pozor si treba dať pri poruchách v súvislosti s pudovou vybavenosťou. V takom prípade potom pudy

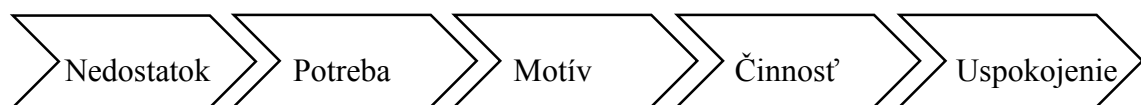
strácajú svoj význam ako motív, a menia sa na deštruktívne nástroje. Vo všeobecnosti rozoznávame pudy: materinské, životné, sexuálne, agresívne či únikové.

### **Potreby**

Rozoznávame potreby biologické a sociálne s rozčlenením na primárne a sekundárne. Biologické primárne zahŕňajú: smäd, hlad, spánok, bezpečie, emócie a tak ďalej. Biologické sekundárne sú také potreby, ktoré vznikajú na základe závislosti od niečoho alebo môžu vzniknúť v dôsledku širokej ponuky výberu. Medzi sociálne primárne radíme: lásku, uznanie, seberealizáciu, či sociálny kontakt s iným človekom vôbec. Potrebu bývania, dopravy, estetiky či kultúry môžeme zaradiť medzi sociálne sekundárne potreby.

Christopher (2007, s.345) uvádza niektoré z motivátorov:

- **Úspech:** Potreba úspechu a dosahovania cieľov.
- **Moc:** Potreba kontroly a vplyvu na osoby a majetok.
- **Zmena:** Potreba niečoho nového, lepšieho, objavovať a inovovať.
- **Výdrž:** Potreba dokončovať úlohy a dosahovať ciele.
- **Začlenenie:** Potreba blízkych vzťahov a priateľstiev s ostatnými ľuďmi.
- **Poriadok:** Potreba elegancie a predvídania.
- **Samostatnosť:** Potreba nezávislosti a sebestačnosti.
- **Úcta:** Potreba spolupráce bez konfliktov.
- **Exhibicionizmus:** Potreba byť centrom pozornosti



Obrázok 1 Vzťah nedostatku potrieb, motivácie a činností (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 229)

### **Zájmy**

Môžeme ich definovať ako zameranie na aktivity, ktoré na nás pozitívne vplyvajú. Väčšinou tieto aktivity sú také, v ktorých vynikáme, alebo nás motivuje v nich vynikať. Zájmy môžu byť aktívne – pasívne, dominantné – vedľajšie a iné. Z hľadiska cieľového zamerania rozoznávame: teoretické, intelektové, estetické, manuálne, vedecké a tak ďalej.

### ***Hodnoty***

Tento pojem má v každej oblasti iný význam. V rámci motivácie má súvislosť s potrebami človeka. Každý cieľ má pre nás nejakú hodnotu. Táto hodnota však závisí nielen od potrieb ale aj od faktorov ako napríklad predpoklady jedinca, jeho možnosti, pravdepodobnosti a tak ďalej. Rozlišujeme tri druhy hodnôt:

- Zážitkové
- Nami vytvorené hodnoty
- Postojové hodnoty

### **B. Stimul**

V súvislosti s pojmom stimul rozoznávame aj pojem stimulácia. Stimulácia vyjadruje vonkajšie pôsobenie na psychiku jedinca. V dôsledku stimulácie, prichádza k zmene psychických procesov a tým aj k zmene motivácie. Hlavným rozdielom medzi motiváciou a stimuláciou je teda to, že motivácia pôsobí z vnútornej stránky a stimulácia z vonkajšej. Stimuláciu môžeme chápať ako vedomý a zámerný proces, s cieľom zmeny motivácie iného jedinca. Po vymedzení pojmu stimulácie môžeme stimul chápať ako podnet, vyvolávajúci zmeny v motivácii jedinca. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 227-228)

Podľa Armstronga (2015, s.218) rozlišujeme dva typy motivácie – vnútorná a vonkajšia.

**Vnútorná motivácia** sa prejavuje keď ľudia cítia, že ich práca je dôležitá, podnetná a zaujímavá. Cítia, že im poskytuje dostatok autonómie a môžu rozvíjať svoje schopnosti a znalosti. Takisto príležitosť dosiahnuť svojho vysnívaného úspechu alebo kariéry. Je to motivácia, ktorá vychádza zo samotnej práce a takisto je založená na potrebe byť schopný vykonávať určitú prácu a mať možnosť slobodne jednať a rozhodovať, hlavne o spôsobe vykonávania práce a dosahovania výsledkov.

**Autonómia:** možnosť aby si ľudia stanovili vlastný plán a zamerali sa skôr na dosahované výsledky, než na spôsob vykonávania práce

**Dokonalosť:** pomáhať ľuďom a sledovať ich pokrok pri hľadaní cesty vedúcej k ich zlepšeniu

**Účel:** pri zadávaní inštrukcií a pokynov je dôležité vysvetliť ľuďom nielen ako, ale aj prečo sa to robí

*Vonkajšia motivácia* sa týka opatrení, ktoré sa podnikajú pri motivácii ľudí. Zahrňuje odmeny ako napríklad zvýšenie mzdy, povýšenie, pochvala alebo tresty ako disciplinárne riadenie, kritika. Môžu mať okamžitý účinok, ale nemusia pôsobiť dlhodobo.

Všetky aktivity podniku sú realizované pomocou výkonov zamestnancov. Realizácia každej stratégie vyžaduje zapojenie zamestnancov konkrétnej štruktúry a kvality, ich ochoty ku konkrétnemu výkonu, čo závisí od ich motivácie a prístupu k podniku. Výkon zamestnancov sa odvíja od spojenia schopností a motivácie a práve motivovať zamestnancov k využívaniu ich schopností je primárnou úlohou manažéra. Najlepšia cesta na zlepšenie výkonov je stanoviť jasné očakávania a pravidelne hodnotiť tieto očakávania.

Podľa Christophera (2007, s. 347) poznáme šesť krokov, ktoré zvyšujú motiváciu v práci:

1. *Práca s akceptovateľným riskom, šancou na úspech a zmysluplnými cieľmi.*
2. *Definovanie cieľov dialógmi.*
3. *Práca, ktorá poskytuje spätnú väzbu zo svojej podstaty.*
4. *Uznanie úspechov*
5. *Vedomie, že ciele sú zmysluplné a dôležité pre jedincov aj pre celý tím.*
6. *Úspechy, ktoré sa spájajú s pracovnou skupinou aj firemnými cieľmi.*

## **1.2 Motivačné teórie**

Existuje množstvo motivačných teórií, ktoré smerujú k objasneniu určitých aspektov motivácie. V rámci danej problematiky má význam zamerať sa bližšie na teórie potrieb, teóriu zameranú na spravodlivosť, respektíve teóriu ekvity, teóriu očakávania a taktiež na teóriu posilnenia.

### **1.2.1 Teórie zamerané na potreby**

#### **1.2.1.1 Maslowova teória hierarchie potrieb**

Snáď najväčší vplyv na myslenie manažérov má hierarchia potrieb Abrahama Maslowa. Bol presvedčený, že k pochopeniu motivácie k práci treba rozumieť motivácií celkovo. Jej základ je predstava, že človek nie je motivovaný vonkajšími podnetmi ako odmena či trest, ale skôr vnútornými potrebami. Potreby utvárajú súbory, ktoré keď sú uspokojené tak do popredia sa dostane iný súbor. Keď je potreba uspokojená, tak prestáva motivovať. Maslow zostavil určitú hierarchiu prevažujúcich prvkov v oblasti základných ľudských potrieb, a na jej



základe poukázal na rozdiely, ktoré táto hierarchia spôsobuje v našom porozumení motivácii. Identifikoval päť súborov potrieb, ktoré majú svoju hierarchiu. Keď sú uspokojené potreby, ktoré sú v hierarchii najnižšie, objavia sa vyššie potreby (Adair, 2004, s. 29).

**Fyziologické potreby:** Fyziologické potreby podľa Porvazníka (2016, s.320), sa považujú za východiskový bod motivačnej teórie. Opiera sa o pojem fyziologická homeostáza - prirodzená snaha organizmu zachovať stále vnútorné prostredie. Patria sem základné potreby ako potreba stravovania a zabezpečenia potravy či nápojov, potreba spánku či v neposlednom rade potreba mať prístrešie, strechu nad hlavou.

**Potreby istoty:** Keď sú fyziologické potreby relatívne uspokojené, vytvorí sa nový súbor potrieb pre bezpečie. Predstavuje bezpečnosť hlavne pred fyzickým a psychickým ublížením (Porvazník 2016,s. 321).

U dospelých potrebu bezpečia môžeme pozorovať pri túžbe po zamestnaní a stálom plati, majetku a najmä túžbu po finančnom zabezpečení (Adair, 2004, s. 31).

**Spoločenské potreby:** Adair (2004, s. 34) uvádza, že vo chvíli uspokojenia fyziologických potrieb a potreby bezpečia sa objaví potreba lásky, citov a túžba niekam patriť. Súvisia so sociálnou podstatou človeka. Človek ktorý tieto potreby pociťuje, bude ťažko niest' ich absenciu a bude vyhľadávať vzťahy s ľuďmi a svoje miesto v skupine. Stali sme sa individualitami ale nestratili sme potrebu pocitu spolunáležitosti.

**Potreby uznania:** Podľa Porvazníka (2016, s.321), táto potreba znamená uvedomenie si svojho významu, a taktiež uznania osobných kvalít zamestnanca jeho vedúcim a tiež kolektívom. Jedná sa o ocenenie výsledkov práce zamestnanca.

**Potreba seberealizácie:** Znamená stotožnenie vykonanej práce s pocitom osobného rozvoja a spoločenského uplatnenia. Splynutie osobných záujmov s vykonanou prácou umožňuje jednotlivcovi naplno realizovať potenciál svojho talentu (Porvazník 2016, s. 321).



Obrázok 2 Maslowova hierarchia potrieb  
(Reháková, 2012)

### 1.2.1.2 Alderferova teória ERG

Alderfer definoval tri kategórie ľudských potrieb, ktoré sú z časti založené na Maslowovom modeli. Tri potreby, známe ako ERG sú existencia, harmonické vzťahy a sebarealizácia. Existencia úzko súvisí s fyzickými potrebami, ktoré zdefinoval Maslow a sčasti aj s potrebou bezpečia. Existenčné potreby sú limitované ale konkrétne. Harmonické vzťahy pozostávajú z osobnej potreby bezpečia, potreby uznania a úcty od ostatných. Uspokojenie tejto potreby vyžaduje vývoj vzťahov a interakcií s ľuďmi. Potreba sebarealizácie korešponduje s potrebou sebarealizácie od Maslowa ale s variáciami. Podľa Maslowa, táto potreba obsahuje unikátny a vrozený potenciál, kde podľa Alderfera, sebarealizácia je túžba interakcie s prostredím pomocou jeho objavovania a ovládnutia (Bilal, Jangir a Bhakar, 2014, s. 43).

### 1.2.1.3 Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie

Herrzberg založil dvojfaktorový model pri skúmaní zdrojov spokojnosti alebo nespokojnosti s prácou u účtovníkov a technikov. Zisťovalo sa, čo v nich vyvoláva výnimočne dobré alebo zlé pocity ohľadom ich práce (Armstrong, 2015, s. 221).

Podľa Dinsmora a Brewina (2010, s.148), veci ktoré ľudia považujú za motivačné možno rozdeliť do dvoch kategórií. Na motivačné a na hygienické faktory.

**Motivačné faktory:** Predstavujú dlhodobú potrebu sledujúcu psychologický rast. Vedú k uspokojeniu a majú vysokú úroveň motivácie. Súvisia s obsahom práce v zamestnaní.

Dvořáková (2007, s.172) tvrdí, že ich tvorí výkon, respektíve dosiahnutie úspechu na základe ocenenia pracovného výkonu, uznanie, obsah práce, zodpovednosť, vzostup (funkčný) či možnosť rozvoja. Predstavujú najúčinnjšiu zložku motivácie k práci.

**Hygienické faktory:** Zahrňujú faktory ako pracovné podmienky, mzda, postavenie či bezpečnosť. Bez týchto základných požiadaviek by človek nebol spokojný so zamestnaním, no zlepšenie týchto faktorov nepôsobí motivačne. Ľudia ich skôr vnímajú ako niečo, čo by malo byť samozrejmé. Stav a pôsobenie hygienických faktorov je ovplyvňované v hlavnej miere vedením.

#### **Hlavné hygienické faktory :**

- *Systém manažmentu organizácie*, s tým súvisí fakt, že pracovné podmienky by mali poskytovať bezpečné a hygienické prostredie a pracovné pomôcky by mali byť aktuálne a dobre udržiavané.
- *Vzťahy s vedúcimi a spolupracovníkmi*, by mali byť vhodné a akceptované bez konfliktov a ponižovania
- *Mzda*, ktorá by mala byť odôvodnená a primeraná.
- *Spôsob kontroly* zahŕňa pravidlá v organizácii, ktoré by mali byť jasné a férové.
- *Pracovné postavenie*, v rámci ktorého by pracovník mal byť oboznámený s organizáciou a pracovaná istota pod ktorou rozumieme poskytovanie zamestnancom isté bezpečie ohľadom práce (Porvazník, 2016, s. 322).

#### **1.2.1.4 McClellandova teória potrieb**

David McClelland určil tri typy motivačných potrieb, ktoré môžu organizácie poskytovať svojim zamestnancom. Patria sem: potreba úspechu, potreba moci a potreba spolupatričnosti.

- 1. Potreba úspechu:** Je vyjadrená ako sklon pociťovať spokojnosť z úspechu. McClelland uvádza, že úspešní ľudia dávajú prednosť vytyčovaniu vlastných cieľov a výkonov, uprednostňujú priemerné ciele a ciele so spoločnou spätnou väzbou k výkonu. Majú tiež zodpovednosť za riešenie problémov.

2. **Potreba moci:** Definuje sa ako potreba ovládať iné osoby, ovplyvňovať ich správanie a byť za nich zodpovedný.
3. **Potreba spolupatričnosti:** Je to túžba vytvárať a udržiavať priateľské vzťahy s okolím (Porvazník, 2016, s. 322).

Podľa Christophera (2007, s. 346), jedinci so silnou potrebou úspechu sú motivovaný úspechom a prácou ktorá prináša výzvy. Vyhľadávajú príležitosti na povýšenie. Očakávajú spätnú väzbu ohľadom svojich úspechov. Uspokojenie sa snažia dosiahnuť vykonávaním čo najlepšej práce. Vyberajú si úlohy, kde je rozumná šanca na úspech a vyhýbajú sa tým, ktoré sú príliš jednoduché alebo náročné. Hľadajú inovatívne cesty práce. Ciele a úspechy si vážia viac ako finančnú odmenu. Majú radi aktuálnu odozvu na svoje výkony.

Ľudia motivovaný úspechom majú charakteristický spôsob práce:

- Nastavujú si vlastné ciele.
- Ich ciele sú dosiahnuteľné a zároveň predstavujú výzvu.
- Vyhľadávajú spätnú väzbu na progres počas práce, viac od práce samotnej ako od ostatných ľudí.

Podľa Dinibutuna (2012, s. 135), jedinci s dominantnou potrebou moci majú tendenciu ovplyvňovať a kontrolovať svoje okolie. Majú radi pozície, ktoré vyžadujú presvedčanie ako napríklad výučba či prejavy na verejnosti. Manažéri s vysokou potrebou moci bývajú efektívnejší a úspešnejší. Sú viac oddaný organizácií pre ktorú pracujú.

Jedinci motivovaný potrebou spolupatričnosti potrebujú priateľské, podporujúce a silné vzťahy s priateľmi a kolegami. Sú efektívny v tíme a na mítingoch sa snažia vytvoriť priateľské prostredie, pomocou vyjadrenia súhlasu alebo emocionálnej podpory.

### 1.2.2 Teória ekvity

Inak povedané teória spravodlivosti, je model motivácie, ktorý vysvetľuje, že ľudia ktorý sa rozhodnú jednať na základe svojich vnútorných motívov očakávajú, že to povedie k dosiahnutiu cieľa, ktorý si stanovili a chcú aby sa s nimi v sociálnej výmene zaobchádzalo slušne. Túto teóriu vypracoval J. Stacey Adams. V teórii spravodlivosti ide o subjektívne posúdenie jednotlivca, či v porovnaní s ostatnými dostal primeranú odmenu. Podstata vyplýva zo skúsenosti, že človek má sklon subjektívne hodnotiť a porovnávať pomer medzi tým, čo vkladá do svojej činnosti a čo mu prináša táto činnosť (Porvazník 2016, s. 323).

*Základné predpoklady teórie ekvity sú:*

Jedinci vyhodnocujú svoje vzťahy s druhými osobami pomocou hodnotenia koľko do vzťahu vložili a koľko z neho získajú v porovnaní s osobou, s ktorou sa porovnávajú. Pokiaľ sa vstupy a výstupy nezhodujú, nastáva nerovnosť. Ľudia pociťujú nerovnosť nepríjemne. Čím je väčšia, tým viac. Čím je táto nerovnosť väčšia, tým viac sa snažia ju odstrániť (Kolman, 2012, s. 55).

### 1.2.3 Teória očakávania

Podľa Kolmana (2012, s. 54) teória očakávania pracuje s tromi pojmami, valenciou, inštrumentalitou a očakávaním. Na základe anglických názvov býva označovaná aj skratkou VIE.

**V - (Valency) Valencia:** Týka sa toho, nakoľko človek hodnotí a cení si očakávaný výsledok. Rozlišujú sa výsledky prvého a druhého stupňa. Výsledky prvého stupňa sú výsledky pracovného správania sa, ako prevedenie práce a zhotovenie výrobku. Výsledky druhého stupňa sa týkajú toho, čo človek získa pre seba, ako plat, sociálna pozícia.

**I – (Instrumentality) Inštrumentalita:** Pravdepodobnosť, že naše správanie alebo činnosť povedie k výsledku.

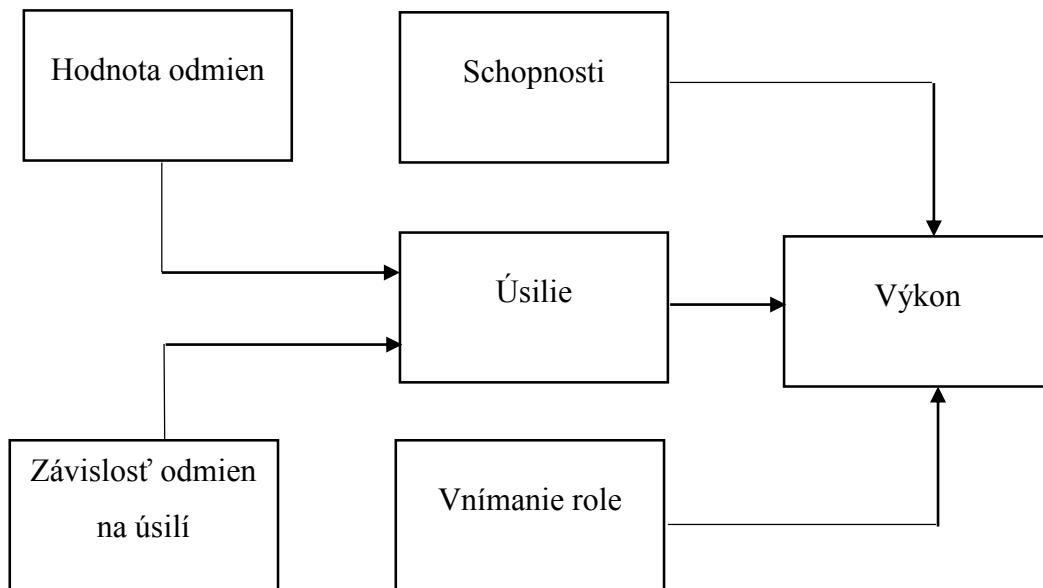
**E – (Expectation) Očakávanie:** Pravdepodobnosť schopnosti vykonať požadované, na základe vnímania subjektu.

Podľa Porvazníka (2016, s. 323) sa jedná sa o kognitívny model založený na vedomom myslení o situácií. Motivácia podľa tejto teórie závisí na dvoch skutočnostiach a to na tom ako veľmi chceme niečo dosiahnuť a na pravdepodobnosť, s akou predpokladáme, že to dosiahneme. Motivácia k jednaniu závisí určitým spôsobom od miery očakávania, že dôsledky za činnosť budú dostatočne atraktívne alebo zodpovedajúce výkonu.

Armstrong (2015, s.224) uvádza, že teória očakávania sa zaradila medzi najvplyvnejšie teórie motivácie hlavne preto, že ovplyvňuje výkon odmeňovania. Objavili sa však aj výhrady proti tejto teórii. Ide o tieto premenné:

- **konanie vedenia:** rola nadriadených pri vysvetľovaní očakávania, podnecovaní, usmerňovaní a odmeňovaní zamestnancov
- **individuálne charakteristiky:** subjektívne vnímanie schopností potrebných k splneniu požadovanej úlohy
- **povaha úlohy:** či plnenie úlohy poskytuje dostatočné podnety a zodpovedajúce odmeny

- **prístup organizácie:** fungovanie systému hodnotenia a odmeňovania



Obrázok 3 Model motivácie podľa Portera a Lawlera (Armstrong, 2015, s. 224)

#### 1.2.4 Teória posilnenia

Porvazník (2016, s.323) uvádza, že je to najstaršia a najjednoduchšia teória zameraná na proces. Tvrdí, že konanie je funkciou predchádzajúcich následkov. Základným bodom teórie je motív. Rozumie sa ním akákoľvek situácia v prostredí, ktorú možno odhaliť ľudskými zmyslami a vyvolať reakciu.

Podľa výskumu vzišli štyri hlavné druhy posilnenia väzby medzi motívom a reakciou:

- **pozitívne posilnenie:** konanie sa posilňuje poskytnutím odmeny
- **negatívne posilnenie:** poskytuje sa kritika, ktorá dáva jednotlivcovi príležitosť vyhnúť sa nepríjemným následkom v budúcnosti
- **utlmenie aktivity:** utlmenie konania
- **trest:** jeho účelom je znížiť počet nevyhovujúceho konania

## 2 NÁSTROJE MOTIVÁCIE

Kapitola zameraná na nástroje motivácie, sa bližšie zameriava na objasnenie jednotlivých nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie, ktoré môžu mať kľúčový vplyv na úroveň motivácie zamestnancov. V rámci kapitoly sú špecifikované vybrané nástroje motivácie, ktoré majú súvislosť s nadväzujúcou praktickou časťou bakalárskej práce.

### 2.1 Nástroje hmotnej motivácie

Porvazník (2016, s. 325) uvádza, že hmotná stimulácia je pre všetkých ľudí, obzvlášť pre pracovníkov s nižšou životnou úrovňou, silným motívom. Potreby sa menia s rastom životnej úrovne. Môže sa teda znižovať účinok hmotnej odmeny oproti pôsobeniu nehmotných motívov. Takzvaný „kulminačný bod“ je bod od ktorého prestávajú hmotné pôžitky pôsobiť ako stimulačný faktor. Výška tohto bodu sa u rôznych ľudí líši. Rozlíšenie motivácie na materiálnu a nemateriálnu sa opiera o dvojfaktorovú Herzbergovu teóriu motivácie (motivátory a hygienické faktory). Absencia hygienických faktorov akými sú napríklad plat, benefity či mobil, spôsobuje nespokojnosť ale ich existencia nevedie k spokojnosti. Absencia motivátorov ako sú dobré vzťahy, uznanie, uspokojenie z práce, nespôsobuje nespokojnosť, ale ich existencia vedie k spokojnosti zamestnancov.

#### Stimulujúca základná mzda a osobné ohodnotenie

Podľa Duda (2008, s. 92) sa zamestnancom poskytuje mzda podľa rôznych faktorov ako napríklad: náročnosť práce, zodpovednosť, zložitosť práce či podľa dosiahnutých pracovných výkonov alebo výsledkov pracovnej činnosti. Bez primeranej mzdy hrozí, že pracovníci odídu k inému zamestnávateľovi. Nespokojnosť so mzdou môže spôsobiť pokles produktivity a kvality práce. Prehnane vysoké mzdy však môžu vyvolať konflikty na pracovisku, závisť, a iné negatívne javy.

Deiblová (2005, s. 71) uvádza, že pre väčšinu nie sú peniaze účelom, ale prostriedkom pre dosiahnutie cieľov. V myšlienke taylorizmu sa uvádza, že motivovať môžeme jedine peňažnými prostriedkami. V dnešnej dobe sa preukazuje, že vzťah výkonu a peňazí je obmedzený. Najmä u vysoko kvalifikovaných pracovníkov, zvýšenie mzdy ako nástroj motivácie nestačí. Na motiváciu lepšie pôsobia neočakávané odmeny viazané na určitý výkon ako napríklad rôzne druhy finančných odmien, prémie, osobné ohodnotenie či pravidelné zvyšovanie platu.

Rozoznávame rôzne druhy mzdy.

Duda (2008, s. 102-103) uvádza ako najčastejšie základné mzdové formy mzdu časovú a úkolovú.

**Časová mzda:** je využiteľná u akéhokoľvek druhu práce. Jej výška sa určí na základe súčiny mzdovej sadzby za stanovenú jednotku a počtu odpracovaných jednotiek. Jednotkou je hodina alebo mesiac. U takejto formy mzdy neexistuje žiadny pevný vzťah voči výkonu pracovníka. Pre zvýšenie stimulačnej funkcie sa odporúča využiť rôzne príplatky, prémie, či diferencovaná mzdová sadzba. Nevýhodou je, že podnik nesie riziko nižšieho výkonu sám.

**Úkolová mzda:** je najjednoduchšia a takisto najpoužívanejšia forma mzdy. Je vhodná pri robotníckej práci. Jej výška závisí od odvedenej jednotky práce a sadzby za túto jednotku. Je súčinom úkolovej sadzby a počtu jednotiek vykonanej práce.

Katcher a Snyder (2009, s. 156-157) uvádzajú niekoľko rád ako predchádzať nespokojnosti pracovníkov so mzdou :

1. Oboznámte pracovníkov s filozofiou mzdy
2. Hodnoťte vedúcich za to ako dobre hodnotia svojich podriadených
3. Dbajte na citlivú komunikáciu v súvislosti so mzdou
4. Merajte výkon objektívne

### **Osobné ohodnotenie**

Pod osobným ohodnotením môžeme rozumieť individuálnu formu mzdy, ktorá sa využíva pri hodnotení náročnosti práce a dlhodobu dosahovaných výsledkov práce zamestnanca. Výška tejto formy mzdy sa určuje ako určité percento zo základnej mzdy. Využíva sa v prípadoch, kedy základná mzda je tvorená pevnou mzdovou sadzbou (Duda, 2008, s. 108).

### **Odmeňovanie zlepšovacích návrhov**

Ide o stimulačnú formu, ktorá býva zväčša odvodená od prírastku zisku zo zlepšovacieho návrhu popri prípade od poklesu nákladov, ktoré boli ušetrené v súvislosti so zavedením zlepšenia. Vypláca sa buď jednorazovo, alebo po určitú stanovenú dobu (Duda, 2008, s. 108).

### **Finančné prémie**

Podľa Forsytha (2009, s.59), podobne ako u základnej mzdy, aj tu nastáva problém z časového pôsobenia tohto motivačného nástroja. Postupom času si na prémie zamestnanec



zvykne a berie ju ako samozrejmosť, teda stráca svoj motivačný účinok. Vyplácanie finančných prémie funguje najlepšie za týchto podmienok :

- Prémie sú súčasťou celkovej mzdy
- Sú individuálne orientované
- Sú vyplácané pravidelne
- Schéma ich výpočtu je nenáročná
- Sú správne načasované

### **Vecné dary k narodeninám alebo výročiu**

Footová a Hooková (2002, s. 290) konštatujú, že v rámci tohto druhu motivácie môžeme využiť napríklad dary v podobe spotrebného tovaru ako sú napríklad hodinky, mikrovlnné rúry, kamery, fotoaparát a podobne. Dôležitý je ale výber daru. Zamestnanca, ktorý už napríklad fotoaparát vlastní, nebude motivovať nadobudnutie tohto daru. Ako dar môže byť poskytnutý napríklad aj poukaz na nákup tovaru. Výhodou je, že zamestnanec si sám zvolí aký tovar si kúpi za poskytnuté poukazy. Vyberie si teda to, čo naozaj potrebuje.

### **Zamestnanecké výhody**

Armstrong (2009, s. 382-388) vo svojej knihe uvádza, že zamestnanecké výhody sú nástrojom budovania oddanosti k organizácii a slúžia ako nástroj starostlivosti o blahobyt zamestnancov. Okrem blahobytu zamestnancov, je pohnútkou k vytvoreniu systému zamestnaneckých výhod aj zabezpečenie konkurencieschopnosti celkového súboru odmien v podniku. Zamestnanecké výhody orientované na osobnú bezpečnosť sú nasledovné : zabezpečenie súkromnej zdravotnej starostlivosti, poistenie v prípade úrazu v práci, nemocenské dávky a iné. V rámci zamestnaneckých výhod môže podnik poskytovať svojmu zamestnancovi taktiež rôzne formy peňažnej pomoci. Zamestnancom je v takom prípade poskytnutá podniková pôžička buď bezúročná alebo s nízkym úrokom alebo sa poskytuje výpomoc pri splácaní hypoték. Ako zamestnanecká výhoda môže byť taktiež poskytnutie parkovacieho miesta v blízkosti podniku, zaujímavý je tiež systém zlepšovacích návrhov. V rámci zlepšovacích návrhov sú poskytnuté pracovníkom mimoriadne odmeny pokiaľ návrh obsahuje mimoriadnu činnosť ktorá je aj zrealizovaná. Ak návrh zrealizovaný nebol, je možnosť poskytnúť takzvanú stimulačnú odmenu v nižšej výške.

### Služobný automobil

Forsyth (2009, s. 33) tvrdí, že poskytnutie služobného vozidla je určitá forma ocenenia formou hmotnej odmeny. Takáto forma odmeny má svoju hodnotu. Problém však môže nastať v súvislosti s daňovou politikou daného štátu. Taktiež musíme brať do úvahy nároky zamestnancov, ktorí môžu mať výhrady voči typu vozidla, jeho farbe, prevedeniu. Niektorí zamestnanci môžu mať problém s vozidlami živenými propagáciou automobilového priemyslu a nájdu sa aj pracovníci, hlavne tí ktorí majú na starosti štruktúru spoločnosti, ktorých čo i len zmienka o služobnom automobile frustruje. Služobné automobily však sú dôležitou formou uznania.

Okrem týchto špecifikovaných hmotných nástrojov poznáme množstvo ďalších, ktoré uvádza Porvazník (2016, s. 326) vo svojej knihe:

- ❖ Podiely na zisku
- ❖ Odmena za nezameškanie hodín z fondu
- ❖ Poskytovanie pôžičiek zamestnancom
- ❖ Úhrada nákladov na štúdium
- ❖ Pracovné obedy, večere
- ❖ Možnosti lacnejšieho nákupu opotrebeného inventára
- ❖ Dovolenka nad rámec
- ❖ Príspevok na kultúru (šport, relaxáciu) a mnohé iné

## 2.2 Nástroje nehmotnej motivácie

Podľa Porvazníka (2016, s. 327) nehmotná motivácia nie je od hmotnej motivácie ani kvalitatívne, ani kvantitatívne slabší motivačný podnet. Naopak, mnohí dávajú prednosť rozmanitejším nehmotným motívom, ktoré sú širšieho zámeru. Nehmotná motivácia je dôležitá pre každú organizáciu, ktorá má víziu dlhodobu efektívne prežiť a pôsobiť. Je to jeden z kľúčových faktorov udržateľného rozvoja prosperity každej organizácie. Platí, že čím väčšia rozmanitosť využívaných princípov a metód motivácie, tým lepšie dokážeme motivovať pracovníkov k výkonnosti. Nehmotná motivácia tiež inklinuje k vyznávaniu hodnôt ako humanita, dobro, krása. Motivovať znamená poznať potreby ľudí, ich názory, ciele a vyznávané hodnoty. Problém však je ak životné postoje pracovníkov sú nevyhranené a ciele nízke a to sa odráža na ich pracovných výkonoch. Rozhoduje vnútorná motivácia a tá má u každého svoje hranice.

### **Možnosti rozvoja zamestnancov**

Niermeyer a Seyffert (2005, s. 73-74) uvádzajú, že ciele organizácie, by mali byť prepojené s cieľmi jednotlivých zamestnancov. Vedúci pracovníci teda formulujú ciele tak, aby zamestnanec dostal priestor pre samostatnú aktivitu pri plnení úlohy. Vedúci pracovník je zároveň kouč svojho tímu, ktorého cieľom je rozvoj zamestnancov.

Podľa Dudu (2008, s. 113-115) je hlavným nástrojom rozvoja zamestnancov vzdelávanie. Je to určitá forma investície do ľudí za účelom ich lepšieho výkonu a zlepšenia ich schopností. Ciele vzdelávania sú :

- Rozvinutie schopností zamestnanca
- Ich rozvoj pre prípadný kariérny rast v podniku
- Zníženie množstva času aj peňazí na adaptáciu nového pracovníka

Vzdelávanie môžeme rozdeliť do 3 oblastí : všeobecné vzdelávanie, kvalifikačné vzdelávanie ako napríklad rekvalifikácia a oblasť rozvoja zameraná na rozšírenie kvalifikácie.

### **Efektívna komunikácia**

Správne a jasne formulované informácie pôsobia motivačne. Komunikácia je však všeobecne veľmi zložitá záležitosť, preto si vyžaduje systematický prístup. Faktory ovplyvňujúce komunikáciu sú:

- voľba metódy komunikácie
- jasne formulované informácie
- spätná väzba
- správne načasovanie
- zainteresované osoby

Dobry manažér sa neuspokojí len s tým, že komunikáciu predá ale snaží sa vytvoriť na pracovisku príjemné miesto (Forsyth, 2000, s. 83).

Porvazník (2016, s. 249) uvádza niekoľko námetov, ako budovať efektívny systém komunikácie v organizácii:

- Pravidelné stretnutia, respektíve porady zahŕňajúce celý personál
- Porady vedúcich pracovníkov, hlavne stanovenie ich obsahu a vyhotovenie záznamov z porád
- Aktualizácie oznámení formou informačných tabúl a ich správnej lokalizácie
- Zavedenie vnútro podnikovej elektronickej pošty, intranetu

- Vytváranie firemných historiek
- Zavedenie vnútropodnikového časopisu
- Pravidelné hodnotenie úrovne komunikácie v podniku a opatrenie na jej zvýšenie

### **Dobré pracovné prostredie**

Laloux (2016, s. 182-183) tvrdí, že nám stačí jeden pohľad na budovu a priestory kancelárie podniku, ktorý nám vie čo to o podniku prezradiť. Predstavme si situáciu, kedy sme generálny riaditeľ podniku, ktorý do svojej luxusnej kancelárie chodí výťahom priamo z parkovacieho miesta pričom naši zamestnanci ťažko pracujú v stiesnených podmienkach. Máme síce pocit, že na tento komfort máme nárok, avšak naši zamestnanci s tým nemusia byť stotožnený. Predstavte si však že vašu kanceláriu zdieľate so všetkými kolegami, ako by to zmenilo váš postoj k ich práci a vaše vzťahy k nim? Priestory, v ktorých pracujeme by nám mali umožniť viac sa otvoriť a cítiť sa príjemne. Od pradávna sme si pocit spolunáležitosti prejavovali spoločnou prípravou jedla a jeho konzumáciou. Dnes však máme na pracovisku maximálne mikrovlnku a chýba plnohodnotná kuchyňa. Z tohto dôvodu sa v práci cítime ako na mieste kde na pár hodín prenajímame svoj čas zamestnávateľovi. Napríklad spoločnosť Sun Hydraulics svoje továrne postavila v blízkosti jazier, kde pracovníci počas pracovného oddychu trávajú čas diskutovaním, premýšľaním či obedovaním s výhľadom na vodu. Niet pochyb o ukludňujúcich účinkoch prírody.

### **Dobré pracovné vzťahy**

Forsyth (2000, s. 27-28) uvádza, že komplexnou úlohou manažéra, je vytvorenie takej skupiny ľudí, ktorý budú spolupracovať s radosťou a bez prejavov napätia. Žiadna ľudská skupina sa však nezaobíde bez menších konfliktov, preto je dôležité sledovať ich mieru a dbať na dodržanie určitej únosnej hranice. Skupina sa nemusí skladať len z jedincov ktorí sú si podobný, táto predstava je mylná. V každom prípade by sa však nemala skladať z diametrálne odlišných typov ľudí. Ide napríklad o zaradenie veľmi mladého pracovníka do kolektívu starších pracovníkov, alebo ženu medzi skupinu mužov. K efektívnym pracovným vzťahom môžeme využiť aj vnútropodnikovú komunikáciu ako napríklad : podniková nástenka, podnikový časopis, oddychové zóny, informačné kancelárie či podniková knižnica.

### **Prejavy dôvery**

Kouzes a Posner (2014, s. 223-242) vo svojej knihe uvádzajú, že na dôvere medzi zamestnancom a zamestnávateľom závisí nie len spokojnosť zamestnancov ale taktiež efektívnosť komunikácie a ich výkonu. Čím vyššiu majú ľudia dôveru, tým lepšie vykonávajú svoju

prácu. Pri správnom rozvoji dôvery sa zamestnanci viac otvoria a budú viesť lepšiu diskusiu týkajúcu sa zlepšovania podnikových procesov. Povzbudíme ich k tomu aby sa snažili problém nie len vyriešiť ale aj zapojili všetky svoje schopnosti. Zamestnanci tak nadobudnú pocit dôležitosti svojho názoru. Užitočné rady pri budovaní dôvery:

- Hovorte svojim podriadeným že im veríte
- Najprv prejavte dôveru vy
- Zdieľajte informácie o sebe
- Snažte sa spoznať svojich podriadených
- Pozorne načúvajte
- Podporujte komunikáciu tvárou v tvár

### **Pochvala**

Podľa Forsytha (2009, s. 32-33) je vyjadrovanie uznania zamestnancom veľmi potrebnou zložkou motivácie. Takéto uznanie môže začať menšou pochvalou za odvedenie dobrej práce. Mali by sme ho dávať zamestnancom toľko krát koľko si zaslúžia. Je taktiež dôležité aby bolo uznanie zamerané na tím ale aj na jednotlivca.

Bělohlávek (2005, s. 49) uvádza niekoľko zásad motivujúcej pochvaly:

- Pochvala musí byť konkrétna
- Adresovaná tímu alebo jednotlivcovi
- Vyslovená v správny čas
- Pochvala by mala byť verejná
- Nemala by byť len formálna

### **Náplň práce**

Forsyth (2009, s. 35-37) uvádza, že zamestnancovi pomáha pri motivácii, ak má svoju prácu naozaj rád. Ak však človek vykonáva prácu na ktorú sa nehodí, bude ťažké ho motivovať. Dobrou komunikáciou môžeme v zamestnancovi vzbudiť dojem užitočnosti a dôvery, čo môže zmeniť aj jeho postoj k práci. Niektoré podniky preto zavádzajú systémy kontroly kvality či nápady na zlepšenie pracovného procesu.

### **Možnosti pracovného oddychu**

Duda (2008, s. 41) tvrdí, že pri stanovovaní pracovného oddychu je potrebné rešpektovať platnú legislatívu daného štátu. Uvádza však základné princípy odpočinku:

- Po 6 hodinách práce by měla nasledovat' prestávka aspoň 30 minút
- Pri práci na zmeny by mala byť medzi jednotlivými zmenami doba odpočinku aspoň 12 hodín
- Odpočinok počas týždňa by mal trvať aspoň 35 hodín.

Okrem uvedených nástrojov Porvazník (2016, s. 329) uvádza aj ďalšie nástroje nehmotnej motivácie:

- ❖ Vysoká firemná kultúra
- ❖ Uprednostňovanie vlastných zamestnancov pri kariérom postupe
- ❖ Starostlivosť o nových zamestnancov
- ❖ Delegovanie úloh, právomocí a zodpovednosti
- ❖ Vhodná lokalita podniku
- ❖ Bezplatná lekárska starostlivosť
- ❖ Firemné udalosti
- ❖ Flexibilná pracovná doba a iné.

### 3 HODNOTENIE AKO SÚČASŤ MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV

Hodnotenie má taktiež svoje miesto v účinnom motivačnom systéme podniku. V nasledujúcej kapitole je priblížená problematika hodnotenia v súvislosti s motiváciou zamestnancov. Vysvetlene sú dôvody za aj proti zavedeniu systému hodnotenia a hlavné tri prístupy k hodnoteniu zamestnancov. Taktiež sú v tejto súvislosti definované pojmy ako sankcie či odmeny, a jednotlivé zásady efektívneho udeľovania odmien.

#### 3.1 Špecifikácia pojmu hodnotenia v súvislosti s motiváciou

Na základe tvrdenia Váchala a Vochádzku (2013, s.313) môžeme konštatovať, že kvalitný systém hodnotenia zamestnancov a ich výkonu je predpokladom pre kvalifikované personálne práce. Je základom pre účelný a efektívny spôsob umiestňovania pracovníkov. Vo väčšine prípadov sú výsledky hodnotenia vhodné ako predpoklad odmeňovania. Hodnotenie pracovníka je neoddeliteľnou súčasťou práce vedúceho pracovníka. Pomocou neho sa rozhoduje o ďalšom vývoji a činnosti pracovníka v organizácií. Existujú dva typy hodnotenia:

- hodnotenie pracovníka
- hodnotenie úspešnej pracovnej činnosti

Na správne hodnotenie pracovníka treba posúdiť jeho postoje, vlastnosti, názory, správanie v určitých situáciách a k ľuďom s ktorými prichádza do kontaktu. Hodnotenie je náročná činnosť vedúceho. Má tri fázy:

1. *zbieranie informácií*
2. *triedenie a interpretácia informácií*
3. *spracovanie informácií*

Hodnotenie predstavuje systematický proces stanovenia relatívnej hodnoty práce za účelom stanovenia mzdových relácií. Je to základ pre tvorenie spravodlivých platových štruktúr. Jeho účelom je:

- poznať úroveň pracovného výkonu každého zamestnanca
- poznať ich silné a slabé stránky
- dať priestor pracovníkom na zlepšenie
- plánovanie nástupcov v pracovných funkciách

Armstrong (2009, s. 136-145) uvádza, že popri odmeňovaní zamestnancov má tiež veľký význam hodnotenie. Má zásadnú rolu v uplatňovaní zásady, že za rovnakú prácu by mala byť poskytnutá rovnaká odmena. V minulosti bolo však hodnotenie označované ako byrokratické a zdĺhavé. Väčšia dôležitosť sa pripisovala tržným sadzbám, ktoré definovali platové sadzby v podniku. Postupom času však výskumy ukázali, že hodnotenie vytvára tlak na spravodlivosť a rovnosť v odmeňovaní, preto je stále viac používaným prvkom. Hodnotenie predstavuje proces vytvárania hodnoty práce, za účelom stanovenia správnych a spravodlivých mzdových sadziieb.

### ***Dôvody zavedenia systému hodnotenia***

#### **ZA**

- Objasňuje kritériá ktoré sú podkladom pre hodnotenie práce
- Systematický proces hodnotenia napomáha k spravodlivej mzdovej štruktúre
- Slúži ako logický plán pri rozhodovaní o platových sadzbách
- Proces hodnotenia môžeme zosúladiť s celým systémom hodnotenie organizácie a vytvoriť tak integrovaný prístup k riadeniu ľudských zdrojov
- Hodnotenie prostredníctvom analytických systémov zabezpečuje ochranu pred sťažnosťami
- Formálnosť a systematickosť hodnotiaceho procesu je hodnovernejšia ako neformálny prístup

#### **PROTI**

- Časovo náročný proces
- Môže vytvárať priestor pre mocenské vzťahy
- Hodnotenie sa nezaobrá vnútornými pohnútkami
- Systémy môžu byť zneužívané na manipuláciu v súvislosti s výškou mzdových sadziieb
- Zlyhanie ľudského faktora pri zadávaní podkladov do systému

### **3.2 Prístupy k hodnoteniu práce**

Medzi tri hlavné kategórie hodnotenia patria analytické a neanalytické systémy hodnotenia, ktoré sú zamerané na vnútorné porovnávanie, a taktiež tržné hodnotenie, ktoré je zamerané na vonkajšie porovnávanie.



### *1. Analytické hodnotenie*

Je najobvyklejším prístupom k hodnoteniu práce. Jeho podstatou je stanovenie hodnoty práce, založené na analýze faktorov ktoré sú v práci prítomné. Takéto hodnotenie je závislé na stupni definovania týchto faktorov. Hlavnými typmi tohto prístupu k hodnoteniu sú : bodovacia metóda, analytické porovnávanie a metóda faktorového porovnávania. Výhodou je že tento prístup poskytuje hodnotiteľom merítko na základe ktorého hodnotia pracovníkov. Nevýhodou je že býva náročné na náklady aj čas.

### *2. Neanalytické hodnotenie*

Tento prístup k hodnoteniu nespĺňa predpoklad rovnakého ohodnotenia za rovnakú prácu. Funguje na princípe porovnávania jednotlivých druhov práce, pričom sa porovnáva hodnota ktorej práce je väčšia. Medzi hlavné typy neanalytického hodnotenia patrí klasifikačná metóda (porovnávanie práce ako celku), metóda poradia práce (usporiadanie práce podľa vnímanej hodnoty) a metóda párového porovnania (štatistická metóda).

### *3. Prístup tržného oceňovania*

Spočíva v posudzovaní na základe tržných sadzieb porovnateľnej práce. Tento systém je azda najviac využívaný v Spojených štátoch amerických. Takéto hodnotenie môžeme uskutočňovať na základe členstva v skupine v ktorej si jej jednotliví členovia navzájom vymieňajú informácie súvisiace s odmeňovaním. Takéto hodnotenie je veľmi realistické a nenáročné.

## **3.3 Odmeny a sankcie ako súčasť motivácie zamestnancov**

Podľa Urbana (2012, s. 69), zamestnanci, a všeobecne všetci ľudia v organizácii, svoje správanie podriaďujú tomu, či sú za danú činnosť dostatočne odmenení poprípade potrestaní za nečinnosť. Je to kľúčový faktor výkonnosti zamestnancov v podniku. Na základe toho potom samozrejme vykonávajú tie činnosti za ktoré sú odmenení, pretože vedia, že to bude pre nich prínosné. Nevykonávajú také činnosti, o ktorých vedia, že by za ne mohli byť potrestaní. Z hľadiska motivácie je pre nich dôležitý ekvivalentný vzťah toho čo vykonajú za niečo čo za to dostanú. Ak základné princípy tohto vzťahu nefungujú, zlyháva ich pracovná motivácia čo vedie k úpadku ich činností a v konečnom dôsledku k úpadku celého podniku. Pre zachovanie tohto vzťahu môžeme vymedziť dva pojmy:

## ❖ ODMENY

Prvým pojmom sú odmeny. Urban (2012, s.75) uvádza, že odmenou je čokoľvek čo je pre zamestnanca príjemné. Tvrdí, že aj menšie odmeny, ktoré sú poskytované zamestnancom pravidelne, môžu mať väčší vplyv na ich výkonnosť ako odmeny síce väčšie ale vyplácané až po dlhšom časovom období. Tým chce povedať, že napríklad mesačné bonusy majú väčší vplyv na výkon ako ročné odmeny. Základnou chybou zamestnávateľov je domnienka, že základný plat zamestnanca je ich odmenou a v dôsledku tejto chyby nesprávne motivujú svojich zamestnancov k lepším výkonom.

### Formy finančných odmien

Podľa Urbana (2017,s. 116-119) majú organizácie veľa pochybností v súvislosti s výškou odmien, formou odmien či tým ako upraviť systém odmeňovania tak aby dostatočne motivoval zamestnancov. Uvádza nasledovné najčastejšie formy finančného odmeňovania:

- *Fixná mzda*: môžeme ju nazvať aj ako základnú mzdu zamestnanca. Jej výška je odvodená na základe trhu, a je podmienená zmluvným vzťahom. Je viazaná na odpracovaný čas. Cieľom tejto odmeny je udržať si stáleho zamestnanca a primerane finančne odmeniť jeho výkon. Vplyv takejto formy odmeny je väčšinou krátkodobý.
- *Osobné ohodnotenie*: odmena viazaná na toto ohodnotenie býva väčšinou udelená na základe dlhodobých výsledkov pracovníka, môže byť však v rámci sankcií aj odobraná. Spravidla organizácia určí horný limit tejto odmeny v percentuálnej podobe ako podiel zo základnej mzdy. Úlohou tejto formy odmeny by malo byť zvýšenie výkonu zamestnanca.
- *Variabilná zložka mzdy*: sem radíme napríklad prémie či bonusy. Môže byť viazaná na výkon jednotlivca, skupiny alebo výkon celého podniku a vyplácaná napríklad aj vo forme podielu na zisku alebo zamestnaneckých výhod. Cieľ tohto druhu odmeny, ktorým je stimulácia vyšších výkonov, je naplnený za predpokladu že odmena je jednoznačne viazaná na dosiahnutie vytýčeného cieľa.
- *Mzdové príplatky*: zvýšené nároky na zamestnanca sú pretavené do finančnej odmeny. Súvisia s mimoriadnymi podmienkami ktoré nastanú pri výkone pracovnej činnosti.
- *Zamestnanecké výhody*: súvisia s materiálnymi alebo nemateriálnymi pôžitkami v podniku. Môžu pôsobiť v podobe finančných príspevkov alebo zamestnaneckých zliav. Motivačne pôsobia len ak sú viazané na výkon jednotlivca alebo skupiny.

## ❖ SANKCIE

Druhým pojmom sú sankcie. Je nimi všetko, čo je spojené s nepríjemným pocitom zamestnanca. Na uvalenie sankcií voči zamestnancom sa niekedy z pohľadu vedúceho pozerá zo zlej perspektívy. Domnievajú sa, že to čo je trestom pre nich, má ten istý účinok aj na ich podriadených. Použitá je napríklad kritika, negatívne hodnotenie či zníženie mzdy. Dôvodom nefunkčnosti sankcií môže byť napríklad to že sa nezvyšujú. Pokiaľ k tomuto neprichádza, dopad sankcie stráca svoj účinok. Môže naopak zhoršiť pracovný vzťah medzi nadriadeným a podriadeným (Urban, 2012, s. 91).

Urban (2012, s. 70) tiež uvádza, ako veľmi dôležité je zistiť, ako zamestnanec reaguje na odmeny či sankcie, a na základe tohto zistenia môžeme identifikovať prepojenosť medzi týmito dvomi nástrojmi a výkonnosťou zamestnancov. Ak sú zamestnanci odmeňovaní za nie príliš prínosné činnosti, bude sa postupom času celá organizácia správať totožne a teda realizovať neefektívnu činnosť.

Podľa Urbana (2017, s. 28-33) spôsoby ako zvýšiť motiváciu nie sú príliš náročné. V rámci tohto opatrenia je dôležité zamerať sa na nasledujúce body:

### ➤ Chýbajúce odmeny

Základnou chybou je, že zamestnanci dlhodobo za vykonávanie svojej práce nedostávajú odmenu. Príčinou tejto chyby môže byť napríklad to, že si vedúci, či zamestnávateľ myslí že odmenou zamestnanec chápe svoju základnú mzdu. Pravdou však je, že zamestnanci svoju základnú mzdu chápu skôr ako niečo na čo majú automaticky nárok, preto by mal vedúci pracovník myslieť na to že ohodnotiť by mal zamestnanca vždy keď splní svoj cieľ a nie len za mimoriadnu činnosť.

### ➤ Oneskorené odmeny

Správne by mali byť poskytnuté odmeny hneď potom ako zamestnanec svoju úlohu dokončí, poprípade počas doby vykonávania úlohy. Veľkou chybou je ak k poskytnutiu odmeny príde až po veľmi dlhom čase. Predpokladom správneho času poskytnutia, je zladenie s termínom ukončenia úlohy. Nie je vhodné vyplácať odmenu v priebehu plnenia úlohy pretože tým znižujeme motivačný efekt.

➤ **Dôvera v dosiahnuteľnosť odmeny**

Motivačné pôsobenie odmien ovplyvňuje tiež fakt, či zamestnanec verí v to že za splnenie svojej úlohy patričnú odmenu dostane. Dôležitým faktorom je v tomto bode tiež očakávanie zamestnancov, a to z pohľadu poskytnutia odmeny a tiež v súvislosti s tým či sú schopný správne splniť úlohu ktorou boli poverení. Ak ich očakávania slabnú slabne aj motivácia. Dôvodom tohto poklesu môžu byť tiež predošlé skúsenosti, pričom predpokladom pre odstránenie tohto dôvodu je odhaliť príčiny a zamerať sa na ich odstránenie.

➤ **Zlyhanie sankcií**

K oslabeniu motivácie prichádza tiež, ak zamestnanci nie sú nijako sankcionovaný za svoje nevhodné správanie a zlý výkon. Toto môžu potom využívať a úmyselne znižovať svoj výkon. Sankcie nemusia byť príliš prísne. Zamestnancovi ktorý si bezdôvodne neplní svoje povinnosti môžeme napríklad odňať právo odchádzať z pracoviska počas pracovnej doby, ústne napomenúť, presunúť ho na nižšie platené miesto, či v najhoršom prípade prepustiť.

Bělohávek (2008, s. 51-52) uviedol osem účinných zásad v súvislosti s odmenami poskytovanými zamestnancom ako súčasť motivácie :

1. Na výkonnosť má najväčší vplyv pohyblivá zložka mzdy
2. Rovnaké odmeny znižujú motiváciu
3. Pevná zložka odmeny je nástroj stability
4. Zainteresovanosť zamestnancov na celkových výsledkoch podniku
5. Jednoduchší systém zvyšuje motiváciu
6. Včas poskytnutá odmena posilňuje motiváciu
7. Je potrebné vysvetliť výšku odmeny
8. Adekvátnosť výšky odmeny voči zásluže zamestnanca

## 4 ZÁVEREČNÉ ZHRNUTIE POZNATKOV Z TEORETICKEJ ČASTI

Spracovanie relevantných literárnych zdrojov je nevyhnuté pre správne pochopenie problematiky v oblasti motivácie. V rámci literárnej rešerše je špecifikovaný pojem motivácia ako taký. Motivácia predstavuje pre každého jedinca niečo iné. Každý človek však ako podnet svojich činností má nejaký motív. Elementárnymi pojmami v oblasti motivácie sú motív a stimul. K motívu môžeme zaradiť motivačné dispozície ako pudy, hodnoty, potreby záujmy poprípade iné vnútorné pohnútky. Rozdiel medzi motívom a stimulom spočíva v tom, že motív chápeme ako určitý vnútorný podnet a naopak cieľom stimulu je vyvolať zmeny v motivácii jedinca. Za základné rozčlenenie motivácie môžeme považovať motiváciu vnútornú a vonkajšiu. V súvislosti s motiváciou zamestnancov však pre lepšie pochopenie je dobré poznať aj základné teórie motivačného procesu.

Druhá kapitola sa sústreďuje na nástroje hmotnej a nehmotnej motivácie. V prvom rade sú definované oba pojmy. Ich význam spočíva v použití jednotlivých nástrojov, ktoré sa snažíme využívať pri aktívnej motivácii zamestnancov. Je dôležité poznať jednotlivé nástroje, ktoré môžu mať kľúčový vplyv na úroveň motivácie zamestnancov.

Ako účinný nástroj motivácie môžeme taktiež považovať hodnotenie. Systém hodnotenia v podniku však musí byť správne nastavený tak, aby spĺňal hlavnú zásadu hodnotenia, ktorou je poskytnutie rovnakej odmeny za rovnakú prácu. Nie všetky podniky však majú zavedený systém hodnotenia, je však dôležité poznať dôvody prečo systém zaviesť alebo naopak prečo radšej nezavádzať tento systém. Každý zamestnanec preferuje výkon takých činností, za ktoré je patrične ohodnotený a naopak nevykonáva činnosť za ktorú vie že mu môže byť udelená sankcia. Z tohto dôvodu je dôležité poznať chyby ktoré nastávajú v súvislosti s poskytovaním odmien či sankcií a držať sa účinných zásad. V rámci účinnej motivácie podniku sa azda najviac využívajú finančné odmeny. Okrem základnej, teda fixnej mzdy, rozlišujeme finančné odmeny vo forme variabilnej zložky mzdy, prémie, zamestnaneckých výhod, osobného ohodnotenia či iných mzdových príplatkov. Je však na uvážení podniku, ktoré z týchto finančných odmien využije a v akom pomere, tak, aby mali pozitívny účinok na motiváciu zamestnancov.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 5 PREDSTAVENIE A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Teoretická časť práce je zameraná na charakteristiku podniku, v ktorom je analyzovaný súčasný stav motivácie zamestnancov. Na základe vypracovania dotazníku, ktorý je zvolený ako hlavný zdroj informácií pre vyhodnotenie motivácie zamestnancov v podniku, sú spracované výsledky, ktoré z neho vyplývajú. V rámci naplnenia cieľa bakalárskej práce sú navrhnuté opatrenia, ktoré by mohli zvýšiť a zefektívniť súčasný stav motivácie.

### 5.1 Charakteristika podniku

Založeni spoločnosti predchádzala transformácia vtedajších Technických služieb na dnes stabilnú a konkurencie schopnú spoločnosť VEPOS - SKALICA s.r.o., ktorá je na trhu už od roku 1995. Spoločnosť bola založená na základe spoločenskej zmluvy o založení spoločnosti s ručením obmedzeným dňa 17.03.1995. Priemerný stav zamestnancov k roku 2016 je 65 zamestnancov a tržby k tomuto roku sa vyšplhali na čiastku 1 308 836 Eur.

#### Základné údaje firmy :

Obchodné meno : VEPOS – SKALICA s.r.o.

Sídlo : Rybníčná 1, 909 01 Skalica

Základné imanie : 6 640 Eur

Predmet činnosti : - údržba, tvorba a starostlivosť o verejnú zeleň

- údržba, opravy verejného osvetlenia vrátane cestnej svetelnej
- signalizácie
- prenájom motorových vozidiel
- a ďalšie

Spoločníkmi firmy sú:

- Miloslav Kuba
- Brantner Slovakia Holding GmbH
- Mesto Skalica

Hlavným predmetom činnosti sú služby v oblasti odpadového hospodárstva a verejnoprospešné práce, podľa kódu SK NACE 38210 Spracúvanie a likvidácia iného ako nebezpečného odpadu. Nosným pilierom podniku v oblasti služieb je najmä vývoz a likvidácia odpadov, dopravné služby spojené s nájmom veľkoobjemových kontajnerov, likvidácia nebezpečných

odpadov, preprava rôznych druhov tovarov, výkup druhotných surovín, starostlivosť o verejnú zeleň, údržba a starostlivosť o verejné osvetlenie, zimná údržba, dopravné značenie a iné služby, ktoré majú najmä verejno-prospešný charakter (VEPOS - SKALICA, 2016, s. 1).

### 5.1.1 História a vývoj podniku

Ako bolo spomenuté, spoločnosť vznikla na základe premeny Technických služieb mesta Skalica, to znamená že nadviazala na všetky jej činnosti, najmä na separovanie odpadov, ktoré vtedy bolo ešte len v začiatkoch. Separácia a separovaný zber jednotlivých zložiek odpadu, či už komunálneho alebo zložiek súvisiacich s odpadom papiera, kovov či skla začal systémom, ktorý fungoval vtedy len na jednoduchom princípe v približne šiestich uliciach zastavaných rodinnými domami. Začiatky tohto systému sa v Skalici datujú k roku 1991. Postupom času bol tento systém rozšírený pomocou reklamnej kampane, ktorá sa realizovala prostredníctvom osvetly medzi obyvateľstvo. Zavedenie tohto systému znamenalo veľký pokrok v oblasti nakladania s odpadmi a na základe rozšírenia systému separovania odpadov bolo v roku 1993 potrebné zaobstarat' triediacu linku na separáciu druhotných surovín. Táto linka je v prevádzke až dodnes.

Spoločnosť nadviazala na svoju hlavnú činnosť ktorou bola separácia odpadov, a vybudovala komplexný zberný dvor odpadov kde je dnes možné separovať nebezpečné odpady, biologicky rozložiteľný odpad, pneumatiky, elektro-spotrebiče, plasty, odpadové oleje a iné. V súčasnosti spoločnosť pôsobí a svoje služby poskytuje v sedemnástich obciach a dvoch mestách okresu Skalica, a svoje aktivity rozvíja aj v mestách Senica či Myjava. V rámci projektu Intenzifikácie a rozšírenia separovaného odpadu, ktorý bol zavedený v roku 2003 spoločnosť dosiahla svoj rozmach kvalitatívny aj kvantitatívny. Aktuálne ma spoločnosť dostatočnú ako materiálnu tak aj technickú základňu, ktorá mu umožňuje realizovať vyššie uvedené činnosti. V roku 2005, kedy spoločnosť oslavovala 10. výročie vzniku, bola Mestom Skalica zapísaná do pamätnej knihy tohto mesta.

Hlavným cieľom spoločnosti je dôraz na spoločensky zodpovedné podnikanie, s dôrazom na rozvoj kvality životného prostredia, zveľadovanie verejného priestranstva a tak i zlepšovanie životnej úrovne obyvateľstva. Princípom podniku je spokojnosť klientov a preto sa spoločnosť zameriava na lojálne a korektné vzťahy zo všetkými svojimi klientami. Mesto Skalica je historické a starobylé mesto s bohatou kultúrou a najmä historickými pamiatkami,



preto je práve spoločnosť VEPOS – SKALICA s.r.o. veľmi prínosná svojimi službami, ktorými prispieva k zachovaniu čistoty a poriadku v meste, a tak i k celkovému pozitívnemu renomé tohto mesta.

*Strategický plán:*

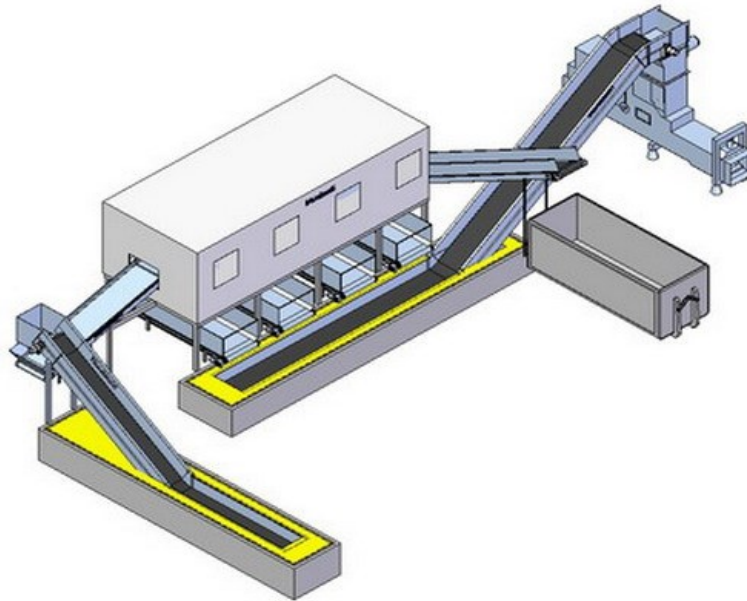
Ciele si firma vytyčuje každý rok v rámci strategického plánovania, v rôznych časových intervaloch. Dlhodobým cieľom podniku je udržanie si stabilnej pozície na trhu, respektíve maximalizácia trhovej hodnoty a zisku. Tieto ciele sú reálne uskutočniteľné prostredníctvom čiastkových cieľov vedúcich k dlhodobému plánu. Ide najmä o rozšírenie sortimentu služieb, rozšírenie klientely, čiže zameranie sa na získanie nových a stálych zákazníkov. Spoločnosť VEPOS – SKALICA s.r.o. je pomerne stabilná, preto sa nepúšťa do rizikových operácií, ktoré by mohli ohroziť jej existenciu. V období piatich rokov firma plánuje 10% rast tržieb a rozšírenie pôsobnosti do viacerých obcí poprípade miest v okolí regiónu. V rámci strednodobého plánovania, je cieľom spoločnosti investovanie do materiálno-technického vybavenia podniku a to najmä rozšírenie vozového parku. Investícia do vozidiel je kľúčová keďže úsek dopravy je jedným z hlavných zdrojov príjmov podniku. V súčasnosti podnik zvažuje rôzne ponuky od dodávateľov tohto typu špeciálnych vozidiel avšak rozhoduje sa, aký typ vozidla bude najvýhodnejšie zaobstarat'. Takisto sa spoločnosť chce prispôbovať dynamickému podnikateľskému prostrediu a zaobstarat' novšie a inovatívnejšie technológie spracovania a triedenia plastov, pretože práve toto vníma ako výhodnú investíciu do budúcnosti. (VEPOS - SKALICA, 2016, s. 2)

### **5.1.2 Služby poskytované podnikom**

Nakoľko sa jedná o spoločnosť ktorá sa prevažne sústreďuje na zabezpečovanie verejno-prospešných prác, primárnym zdrojom financií tejto spoločností je teda práve poskytovanie služieb. Spoločnosť je v rámci Skalice jediným poskytovateľom služieb orientovaných na spracovanie a likvidáciu odpadov. Je takisto nutné podotknúť že spoločnosť je aktívna aj v oblasti spoločenskej zodpovednosti, v rámci ktorej je zapojená do medzinárodného projektu Zodpovedná spoločnosť.

**Komunálne služby** - V rámci komunálnych služieb spoločnosť zabezpečuje kompletne riešenie nakladania s odpadmi rôzneho typu, zabezpečuje takisto aj separáciu odpadov a ich vývoz na skládku v pravidelných intervaloch. Hlavnými zákazníkmi v oblasti týchto služieb sú mestá a obce. Zvláštnou kapitolou je aj nakladanie s nebezpečnými odpadmi ktorým sa taktiež firma venuje. V tejto oblasti má firma uzavretých okolo 200 zmlúv s rôznymi firmami

či už malými ale aj väčšími, kde priamo u objednávateľa prichádza k odberu nebezpečného odpadu.



Obrázok 4 Triediaca linka (VEPOS-SKALICA, © 2010)

**Výkup druhotných surovín** – spoločnosť sa takisto zaoberá aj výkupom, zberom, recykláciou alebo likvidáciou druhotných surovín ako napríklad : papier, železné kovy, farebné kovy, elektrospotrebiče, rastlinné oleje, akumulátory či sklo. Samotná spoločnosť vie v rámci svojich služieb zabezpečiť aj odvoz týchto surovín.

**Dopravné služby** – Tieto služby úzko súvisia s vyššie spomenutými komunálnymi službami keďže na ich vykonávanie je potrebné disponovať vozovým parkom, takej štruktúry aby spoločnosť bola schopná zabezpečiť prepravu odpadov. Spoločnosť taktiež disponuje aj veľkoobjemovými kontajnermi, ktoré sú umiestňované na príslušné vozidlá. Podľa požiadaviek zákazníka a najmä podľa štruktúry a objemu daného odpadu sa potom zvolí veľkosť kontajnera. Spoločnosť tieto služby poskytuje ako právnickým osobám tak aj fyzickým s možnosťou prenájmu kontajnerov na požadovanú dobu.

**Údržba verejnej komunikácie a osvetlenia** – Spoločnosť v úzkej spolupráci so Správou mestského majetku mesta Skalica, sa aktívne zaoberá správou verejného osvetlenia kde vykonáva pravidelné kontroly a údržby a takisto operatívne zasahuje pri výpadkoch elektriny v celom meste. V rámci udržiavania verejnej komunikácie sa jedná napríklad o čistenie komunikácii počas všetkých ročných období.

*Údržba mestskej zelene* – Cieľom tejto služby je aktívna starostlivosť o zeleň najmä úpravy trávnatých plôch v blízkosti obydľí. Táto služba je taktiež okrem Mesta Skalica poskytovaná v prípade záujmu aj iným právnickým alebo fyzickým osobám. (VEPOS - SKALICA, © 2010)

## 5.2 SWOT analýza

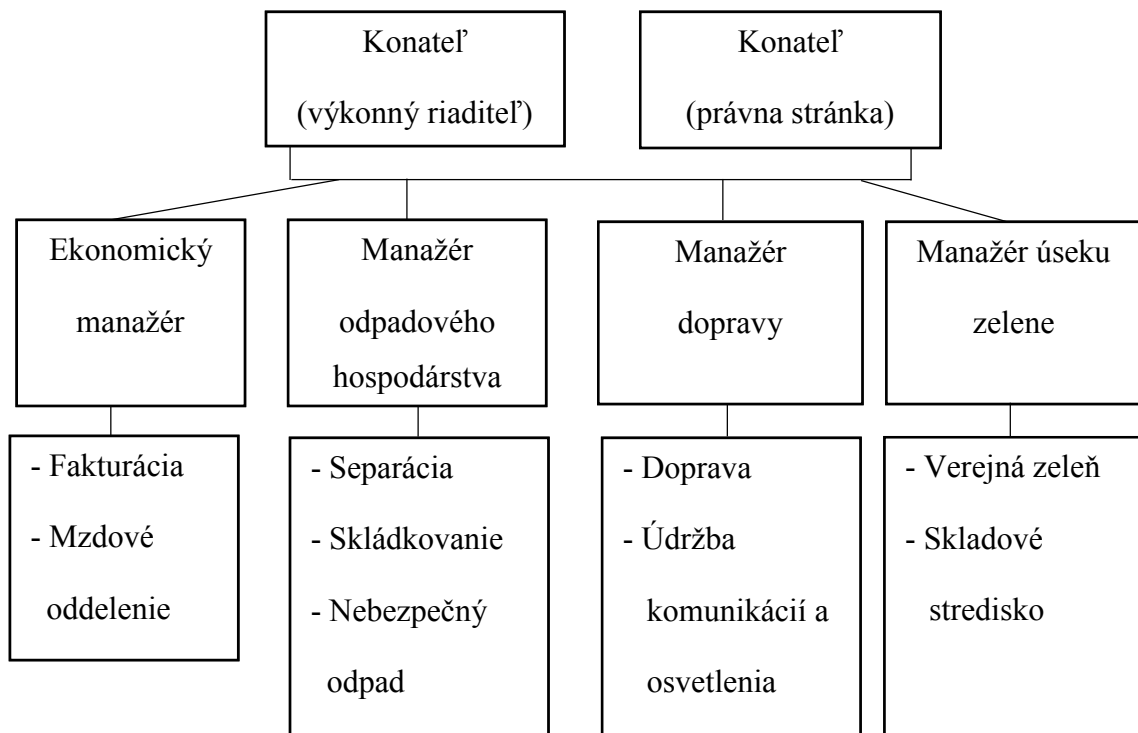
Súčasťou celkovej analýzy podniku je aj preskúmanie jeho silných a slabých stránok v rámci interného prostredia, a určenie príležitostí a ohrození v rámci externého prostredia. Pre tento účel je využitá SWOT analýza, ktorá umožňuje definovať zásadné faktory, ktoré môžu ovplyvniť úspech podniku.

*Tabuľka 1 SWOT analýza podniku (vlastné spracovanie)*

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
Podpora činností zo strany Mesta Skalica	Legislatívne obmedzenie
Dlhoročné pôsobenie na trhu	Neatraktívne pracovné prostredie
Jediný poskytovateľ tohto druhu služieb v meste	Zastarané technológie
Spoločensky zodpovedná firma	Nízka kvalifikácia zamestnancov
Dobrá image podniku	Nesystematické plánovanie činností
Stabilný zamestnávateľ	Slabá motivačná stratégia
Stabilná klientela	Nedostatočná marketingová komunikácia
<b>PRÍLEŽITOSTI</b>	<b>OHROZENIA</b>
Možnosť prieniku na český trh v rámci výhodnej geografickej polohy	Pokles cien druhotných surovín
Využitie dotácií z Recyklačného fondu	Zmena legislatívnych podmienok
Záujem verejnosti o ekologické otázky	Rast cien pohonných látok
Získanie autorizácie na rozoberanie elektroodpadu a nakladanie s autovrakmi	Pokles záujmu o druhotné suroviny
Investície do vozového parku a budov	

### 5.3 Manažment služieb v podniku

Spoločnosť aktuálne zamestnáva 65 zamestnancov. V roku 2016 spoločnosť dosiahla obrat vo výške 1 308 836 Eur a zisk 99 471 Eur. Spoločnosť má jedného výkonného riaditeľa, ktorý je zároveň aj konateľom podniku a spolu s ním funkciu konateľa zastáva ešte jedna osoba, ktorá sa ale na aktívnom vedení firmy nepodieľa ale plní skôr funkciu kontroly a vedenia právnej stránky podniku. Vedenie podniku je teda zložené z dvoch konateľov, troch vrcholových manažérov jednotlivých oddelení týkajúcich sa poskytovania služieb a ekonomického manažéra, ktorý dohliada na finančnú oblasť v spoločnosti.



Obrázok 5 Organizačná štruktúra podniku (vlastné spracovanie)

**Výkonný riaditeľ** vykonáva funkciu strategického plánovania a delegovania činností manažérov. Ako každý výkonný riaditeľ tak aj tento, má pri vykonávaní svojej funkcie k dispozícii svoju vlastnú sekretárku, ktorá mu je nápomocná pri administratívnych činnostiach, stará sa o vybavovanie zásielok prostredníctvom pošty. Keďže spoločnosť nemá žiadneho personálneho manažéra, pri výbere nových pracovníkov je kľúčové stretnutie s výkonným riaditeľom popri prípade manažérom daného úseku do ktorého sa uchádzač hlási. Všetky ostatné

administratívne náležitosti, ktoré súvisia s prijatím zamestnanca do pracovného pomeru, vybavuje práve sekretárka výkonného riaditeľa.

**Ekonomický manažér** plní tiež veľmi dôležitú funkciu v danom podniku. Sú mu priamo podriadené útvary ako mzdové oddelenie, ktoré v danej spoločnosti tvorí mzdová účtovníčka. Jej hlavnou náplňou práce je spracovanie miezd. Do ekonomického úseku podniku spadá taktiež fakturačné oddelenie. Úlohou ekonomického manažéra je dohliadať na správnosť týchto dokumentov a najmä organizácia činností tak, aby boli dodržané legislatívne zásady a princípy účtovania, fakturácie a s tým súvisiacich ekonomických činností. Ekonomický útvar musí vytvárať pravdivý, poctivý a správny obraz o tom ako podnik efektívne alebo naopak neefektívne nakladá so zdrojmi ktoré má k dispozícii.

**Útvar odpadového hospodárstva** je útvar, ktorý tvorí gro poskytovaných služieb podniku a teda patrí medzi útvary, ktoré sa najviac pričiňujú na vytváraní zisku spoločnosti. Z tohto hľadiska sa preto manažment podniku najviac podieľa na tom aby tento útvar fungoval správne, na čele z kompetentnou osobou, ktorá plne zabezpečí chod a realizáciu služieb, konkrétne komunálnych služieb súvisiacich s vývozom, zberom, separáciou a likvidáciou odpadov. Úlohou manažéra odpadového hospodárstva v danom podniku je aktívna komunikácia s kľúčovými zákazníkmi podniku, udržiavanie pozitívnych vzťahov s týmito zákazníkmi a získavanie nových zákazníkov. Na získavaní nových zákazníkov sa však v tomto podniku viac podieľajú konatelia podniku, preto manažér spomínaného útvaru by sa mal viac sústrediť na starostlivosť o už získaných klientov a pravidelné predlžovanie zmlúv. Taktiež patrí do kompetencie manažéra tohto útvaru, zodpovednosť za správne delegovanie úloh medzi svojich podriadených, ktorých hlavnou úlohou je separácia odpadu v triediacej linke na prevádzke. Za ich poctivú a kvalitne odvedenú prácu je zodpovedný práve tento manažér, preto by malo byť jeho prioritou správna organizácia práce a efektívna komunikácia s pracovníkmi, ktorý vykonávajú pre väčšinu ľudí nie príliš príťažlivú prácu.

**Dopravný útvar** podniku nie je o nič menej dôležitejším ako ostatné útvary, práve naopak patrí ku kľúčovým zdrojom zákazníkov. Na čele tohto útvaru je manažér dopravy. Hlavnou úlohou je využiť čo najviac vozidiel, s cieľom uspokojenia rozličných potrieb zákazníkov, samozrejme za predpokladu že takéto služby budú pre podnik ziskové a prínosné z hľadiska vytvárania novej klientely. Manažér tohto útvaru sa viac sústreďuje na efektívnu deľbu práce, jeho každodennou náplňou je vytváranie harmonogramu dopravy a sledovanie plnenia zadaných úloh. Takisto sa podieľa na komunikácii so zákazníkmi a to konkrétne s takými ktorý prichádzajú priamo na prevádzku. V rámci dopravných služieb je na každé vozidlo

nainštalované monitorovacie GPS zariadenie vďaka ktorému môže manažér vidieť či sa pracovníci držia svojho harmonogramu. Tento program je nápomocný pri hodnotení pracovníkov, poznaní ich pracovného správania a lojálnosti voči podniku.

Z organizačnej štruktúry vyplýva že nám ostáva posledný útvar podniku a tým je **útvar starostlivosti o zeleň**. Pod tento útvar spadajú rôzne služby podniku a to najmä ako z názvu vyplýva, starostlivosť o zeleň. Nevýhodou tejto služby je, že nie je poskytovaná celoročne ale len v určitých ročných obdobiach a nevykonáva sa veľmi často. Preto do tohto útvaru patria aj iné funkcie. Manažér okrem zabezpečenia plynulosti týchto služieb dohliada na údržbu vozidiel súvisiacich z výkonom týchto služieb, takisto zabezpečuje nákupy ochranných prostriedkov či produktov týkajúcich sa údržby vozidiel. Je zodpovedný za skladové zásoby súvisiace s vykonávaním všetkých služieb v podniku.

## 6 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU MOTIVÁCIE

Táto kapitola je zameraná na zistenie súčasného stavu motivácie, a zaoberá sa lepším pochopením konkrétnych nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie, ktoré sú využívané v podniku. V rámci tejto analýzy sa vychádza z interných, neverejných dokumentov podniku a taktiež aj z osobných skúseností autorky, keďže v minulosti v tomto podniku určitú dobu pracovala. Všetky potrebné informácie boli doložené manažmentom podniku. Spomínaný podnik v súčasnosti nemá vytvorený žiadny špecifický dokument, ktorý by upravoval motivačný systém a takisto nemá ani zamestnanecké odbory, ktoré by sa v tomto smere angažovali.

### 6.1 Nástroje hmotnej motivácie uplatňované v podniku

Keďže sa z pohľadu autorky jedná o podnik, v ktorom práca na robotníckej pozícii nie je príliš atraktívna pre široké okolie, je veľmi dôležité aby túto skutočnosť podnik bral na vedomie a nedostatok vykompenzoval. Je nevyhnutné aby v tomto smere bolo vynaložené úsilie na čo najlepšiu motiváciu zamestnancov, či už pomocou hmotných alebo nehmotných nástrojov. V rámci hmotných nástrojov spoločnosť využíva nasledovné nástroje, ktoré sú uvedené nižšie v tabuľke.

*Tabuľka 2 Nástroje hmotnej motivácie (vlastné spracovanie)*

<b>Nástroje hmotnej motivácie</b>
- Základná mzda
- Prémie
- Osobné ohodnotenie
- 13. plat
- Zamestnanecké zľavy
- Služobné vozidlo aj pre súkromné účely
- Služobný telefón aj pre súkromné účely
- Odmena pri životnom jubileu
- Príspevok na stravovanie

### **1. Základná mzda**

Podnik v súvislosti s odmeňovaním využíva časovú mzdu. Keďže presné čiastky mzdových sadzieb sú súčasťou diskretných vnútropodnikových dokumentov podniku, vychádzajme z poznatku, že priemerná základná mzda zamestnancov v danom podniku sa pohybuje na úrovni od 435 - 500 Eur v rámci robotníckych pozícií, 600 – 900 Eur v čistej mzde v rámci manažmentu. Najmenšiu základnú mzdu dostávajú pracovníci na robotníckych pozíciách a vyššia mzda sa vyskytuje len u niektorých zamestnancov vrcholového manažmentu. Nakoľko aktuálna minimálna mzda v Slovenskej republike predstavuje sumu 435 Eur a priemerná mzda sa pohybuje v rozmedzí 800 – 900 Eur, hodnotím preto základnú mzdu v spoločnosti ako pomerne nízku. Podnik však dbá na spravodlivé odmeňovanie a manažment podniku potvrdil, že pracovníci na robotníckych pozíciách dostávajú rovnakú mzdu za rovnakú prácu. Manažment podniku je odmeňovaný taktiež časovou mzdou. Pracovná doba v podniku je fixná, pracuje sa od 06:30 do 15:00.

### **2. Prémie**

Vyplácajú sa ako manažérom tak aj zamestnancom na robotníckych pozíciách. Sú poskytované vo výške 0 – 20% zo základnej mzdy, podľa výkonu. Ich výšku určuje vedúci pracovník. V podniku platí také pravidlo, že ak pracovník riadne vykonáva svoju prácu ako obvykle, sú prémie poskytované v plnej výške. Ak sa napríklad zistí, že zamestnanec porušuje pravidlá disciplíny pri výkone práce, je mu odobratých 10% prémie, alebo má v daný mesiac prémie nulové. V súvislosti s hodnotením výkonu zamestnancov nie sú špecifikované žiadne kritériá na základe ktorých sa stanovuje výška prémie. Hodnotenie spočíva v subjektívnom zhodnotení vedúceho pracovníka.

### **3. Osobné ohodnotenie**

Ak vedúci pracovník zhodnotí, že určitý pracovník sa viac snažil a odviedol väčší výkon ako ostatný je možné mu prideliť osobné ohodnotenie. Takéto ohodnotenie je poskytované ako maximálne 10% zo základnej mzdy, v individuálnych prípadoch môže byť aj viac. V podniku však k takým výkonom, ktoré by znamenali vysoké zvýšenie osobného ohodnotenia, prichádza len zriedka. Je poskytované zamestnancov na robotníckych aj manažérskych pozíciách.



#### **4. 13. plat**

Táto forma finančnej odmeny je v podniku zaužívaná už pomerne dlhú dobu. Je vyplácaný pravidelne po odpracovaní 12 po sebe idúcich mesiacov a je garantovaný. Poskytuje sa ako zamestnancom na robotníckych pozíciách tak aj manažérom. O výške tejto odmeny rozhoduje vedenie podniku.

#### **5. Zamestnanecké zľavy**

Zamestnanci v prípade potreby využitia služieb podniku majú poskytnutú zľavu vo výške 10% z celkového nákupu. Zamestnanecká zľava nie je nijako limitovaná a poskytuje sa všetkým zamestnancom podniku.

#### **6. Služobné vozidlo aj pre súkromné účely**

Tento benefit sa týka výhradne len zamestnancov na manažérskej pozícii. Zamestnanec má možnosť v prípade potreby využiť vozidlo aj pre súkromné účely ako napríklad presun z miesta výkonu práce domov. Ak však nie je tento presun nevyhnutný, zamestnanec vždy po skončení pracovnej doby odstaví vozidlo v mieste výkonu práce. Vedenie podniku má však takú dôveru vo vrcholový manažment že je v tomto smere benevolentné. Náklady spojené s pohonnými látkami spotrebovanými mimo pracovný čas si hradí zamestnanec sám.

#### **7. Služobný telefón aj pre súkromné účely**

Služobný telefón je pridelený najmä manažérskym pracovníkom ale taktiež aj napríklad vodičom vozidiel s ktorými je nevyhnutné udržiavať aktívnu telefonickú komunikáciu a iným vybraným pracovníkom, ktorých charakteristika práce si to vyžaduje. Výhodu v podobe využívania telefónu aj na súkromné účely majú však len zamestnanci na manažérskej pozícii. Zamestnancom je stanovený určitý limit, ktorý nesmú prekročiť. V prípade prekročenia si náklady nad limit hradí zamestnanec sám pokiaľ sa nepreukáže, že tieto náklady vznikli v súvislosti s výkonom pracovnej činnosti.

#### **8. Odmena pri životnom jubileu**

Ak zamestnanec oslavuje okrúhle životné jubileum, je zaužívané že podnik pripraví pre zamestnanca darčekový balíček. Nevýhodou je však fakt, že tento benefit neplatí pre všetkých zamestnancov rovnako. V rámci udržiavania dobrých pracovných vzťahov sa tento benefit poskytuje najmä manažérom a ďalej len určitým zamestnancom, ktorý vykonávajú v podniku špecifické služby, a majú dobré vzťahy s vedením podniku.

## 9. Príspevok na stravu

Zamestnávateľ hradí 66,5% z nákladov na stravu v zariadení s ktorým má dohodnutú spoluprácu. To znamená že v dohodnutom stravovacom zariadení majú zamestnanci možnosť stravovania za zníženú cenu keďže im určitú časť nákladov hradí zamestnávateľ. V prípade ak sa zamestnanec nachádza na služobnej ceste, sú mu poskytnuté gastro lístky.

## 10. Špecifické hmotné nástroje

Z popisu poskytovaných služieb podniku je známe, že podnik participuje na významných podujatiach v meste a okolitých obciach. Benefit pre zamestnancov z týchto služieb je taký, že vždy ak sa vykonávajú služby v rámci verejného podujatia, podnik zakúpi vstupenky pre všetkých svojich zamestnancov, ktorý sa budú podieľať na vykonávaní služieb daného podujatia, a poskytne im tieto lístky zdarma. Špecifický benefit podniku môže byť aj to že podnik v rámci Medzinárodného dňa žien, alebo iných medzinárodne uznávaných sviatkov tohto typu, si pripraví hmotné darčeky ktorými obdaruje svojich zamestnancov.

## 6.2 Nástroje nehmotnej motivácie uplatňované v podniku

Nemenej dôležité pri motivácii zamestnancov sú aj nehmotné nástroje a dokonca majú častokrát väčší vplyv na motiváciu ako tie hmotné. Každý človek je však iný a jedinečný, preto je výška tohto vplyvu individuálna. Nasledujúca tabuľka obsahuje zoznam nehmotných nástrojov motivácie, ktoré firma aktuálne uplatňuje.

*Tabuľka 3 Nástroje nehmotnej motivácie (vlastné spracovanie)*

Nástroje nehmotnej motivácie	
- Komunikácia zo zamestnancami	- Spoločenská zodpovednosť podniku
- Pracovné prostredie	- Imidž podniku
- Pracovné vzťahy	- Zabezpečenie stravovania

### 1. Komunikácia zo zamestnancami

Ide najmä o zavedenie nástienky v podniku, ktorá slúži k lepšej informovanosti zamestnancov. Z pohľadu autorky je však tento nástroj na nedostatočnej úrovni a zamestnanci sa v ňom nevedia prehľadne orientovať, preto je potrebné zabezpečiť inováciu a nové metódy lepšej

informovanosti zamestnancov. V rámci vnútro podnikovej komunikácie podnik realizuje týždenné porady, ktorých sa zúčastňuje len vrcholový manažment podniku. Zavedený je tiež systém vnútro podnikovej elektronickej pošty.

## **2. Pracovné prostredie**

Čo sa týka pracovného prostredia, nakoľko sa jedná prevažne o nakladanie s odpadmi, zamestnanci sú zvyknutí na špecifický zápach a fakt že sa pohybujú v pracovnom prostredí plnom odpadu. Spoločnosť však v svojej hlavnej budove investovala do rekonštrukcie určitých priestorov v ktorých pôsobí hlavne manažment podniku. Vedenie podniku sa usilovne snaží o dodržiavanie poriadku a čistoty vo všetkých častiach svojho sídla. Stále je však v tejto oblasti čo zlepšovať.

## **3. Pracovné vzťahy**

Vzťahy na pracovisku sú veľmi dôležitý faktor nehmotnej motivácie. Podnik sa snaží udržiavať a stmelovať pracovný kolektív organizovaním rôznych firemných akcií. Medzi najčastejšie patrí napríklad letné grilovanie v sídle podniku za účasti celého personálu podniku, či napríklad malé oslavy a posedenia pri príležitosti sviatkov manažérov podniku. Dovolím si tvrdiť že podnik dbá na dobré pracovné vzťahy a snaží sa čo najviac prispieť k ich zlepšovaniu. Ako nedostatok možno označiť to, že na vzťahy medzi zamestnancami na robotníckych pozíciách sa kladie menší dôraz.

## **4. Spoločenská zodpovednosť podniku**

Poslaním spoločnosti je klásť dôraz na spoločenskú zodpovednosť o čom svedčí aj označenie podniku ako environmentálne zodpovedný. Poskytované služby a vôbec existencia podnikov tohto typu ako je aj VEPOS – SKALICA s.r.o. je veľmi prínosná pre spoločnosť, čo môže motivovať zamestnancov k lepším výkonom a byť hrdý na to že vykonávajú prácu prospešnú spoločnosti.

## **5. Imidž podniku**

V rámci poslania podniku je vytvorená spolupráca zo základnými a strednými školami v Skalici a okolí, pre zvýšenie povedomia mladých ľudí o tom, ako zodpovedne pristupovať k nakladaniu s odpadmi. Táto spolupráca sa v priebehu rokov ukázala ako prospešná pretože zvyšuje nielen vedomosti mládeže, ale taktiež prispieva k šíreniu dobrého mena a propagácie spoločnosti.

## 6. Zabezpečenie stravovania

Okrem príspevku na stravovanie podnik zabezpečil možnosť stravovania vo veľmi tesnej blízkosti sídla podniku. Zamestnancom trvá maximálne jednu minútu kým sa presunú z pracoviska na miesto určené pre stravovanie zabezpečované externou spoločnosťou. Pre manažment podniku je k dispozícii menšia kuchynka, ktorá je vybavená chladničkou, mikrovlnnou rúrou či rýchlo-varnou kanvicou.

### 6.3 Hodnotenie v podniku

V rámci hodnotenia, taktiež ako pri motivačnom systéme, podnik nemá žiadny ucelený systematický dokument, ktorý by upravoval hodnotenie, kritéria hodnotenia ani jeho proces. Podnik pri hodnotení, respektíve určovaní vhodnej výšky finančných odmien uplatňuje systém tržného oceňovania. Hodnotenie v podniku je vykonávané vedením podniku a manažmentom podniku. Nadriadení pracovníci hodnotia svojich podriadených, na základe neformálneho hodnotenia a svojho subjektívneho zhodnotenia, s využitím finančných odmien ako sú základná fixná mzda, prémie, osobné ohodnotenie, ktoré už boli špecifikované ako nástroje hmotnej motivácie. Zameriava sa na hodnotenie jednotlivého pracovníka, ktoré sa zohľadňuje pri výške osobného ohodnotenia ako dodatkovvej formy mzdy. Vedúci pracovník hodnotí svojho zamestnanca tak, že sleduje jeho prácu, úroveň plnenia povinností a úloh, ktoré mu boli pridelené a taktiež to, či zamestnanec chodí pravidelne do práce riadne a včas. V rámci tohto hodnotenia je v podniku zavedený dochádzkový systém. Zamestnanci si vždy potvrdia svoju prítomnosť pri príchode na pracovisko svojou identifikačnou kartičkou, ktorú priložia k zariadeniu. Toto je však len uľahčenie administratívnej práce. Hodnotenie spočíva v poznaní úrovne pracovného výkonu zamestnanca, jeho spoľahlivosti a v zistení silných a slabých stránok. V prípade kladného hodnotenia zamestnanec dostane osobné ohodnotenie ako určité percento zo mzdy. Ak je hodnotenie záporné, zamestnancovi sa oznámia dôvody nevyplatenia osobného ohodnotenia a návrhy na zlepšenie jeho pracovného výkonu.

#### Sankcie

Udeľovanie sankcií nie je príliš pozitívnym krokom v oblasti motivácie, avšak ich absencia v prípade častého nevhodného správania zamestnancov znižuje motiváciu. V analyzovanom podniku sa sankcie udeľujú na základe schválenia vedenia podniku. Ak zamestnanec závažne poruší pracovnú disciplínu, siahne sa mu na osobné ohodnotenie a prémie. Vedúci spolu s vedením podľa závažnosti porušenia určí, na akú dobu mu tieto finančné odmeny

budú odobrané. K takejto situácii v minulosti v podniku došlo. Zamestnanec bol na základe opakovaného porušenia disciplíny najprv napomenutý, následne mu boli odobraté finančné odmeny a po treťom porušení disciplíny prišlo k okamžitému rozviazaniu pracovného pomeru. Z uvedeného príkladu vyplýva, že udeľovanie sankcií v podniku sa začína najprv napomenutím, následne odobratím finančnej prémie, konkrétne osobného ohodnotenia a prémie, a v prípade závažného porušenia a jeho opakovania podnik pristupuje k prepusteniu zamestnanca. K iným podobne závažným prípadom v podniku však v nedávnej minulosti neprišlo.

## 7 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV PRIESKUMU

Súčasťou tejto kapitoly je okrem iného jeden z hlavných cieľov práce a tým je spracovanie takej formy dotazníku, ktorá svojou štruktúrou aj obsahom bude nápomocná pri vyhodnocovaní spokojnosti zamestnancov v podniku a všeobecne ich motivácii k práci. Cieľom dotazníkového prieskumu je zistenie konkrétnych výsledkov. Dôležitým krokom pri dosahovaní tohto cieľa je správna formulácia otázok a ich premyslené psychologické usporiadanie. Pri jeho tvorbe je kladený dôraz na jeho jednoduchosť a prehľadnosť, pretože žiadny človek nechce stráviť príliš dlhý čas vyplňovaním otázok, ktoré možno z jeho pohľadu nie sú príliš zaujímavé a preto potom výsledky takéhoto prieskumu nemusia byť hodnoverné. Z tohto dôvodu som zvolila takú formu a štruktúru, ktorá zamestnancov podniku zaujme a prinesie hodnoverné výsledky. Dotazník obsahuje zatvorené otázky s možnosťou výberu jednej odpovede, ak nie je uvedené v poznámke inak. Dotazník bol medzi respondentov distribuovaný v papierovej podobe pričom autorka osobne dohliadala na jeho vyplnenie a bola k dispozícii v prípade pripomienok. Celkový počet vyhotovených a distribuovaných dotazníkov je 65, z toho 60 dotazníkov sa vrátilo vyplnených. Návratnosť dotazníkov je teda 92%. Keďže jednotlivé motivačné nástroje môžu mať rôzny vplyv na pracovníkov vo vedúcich pozíciách v porovnaní s pracovníkmi ktorí sú na pozícii robotníckej, je na mieste odpovede roztriediť práve podľa druhu pracovnej pozície a to konkrétne na pracovníkov zastávajúcich manažérsku pozíciu a pracovníkov na robotníckej pozícii. Graficky vyobrazené sú len tie odpovede, ktoré majú z hľadiska motivácie a s prihliadnutím na charakteristiku podniku a štruktúru zamestnancov, najväčší vplyv. Samotný dotazník sa skladá z 29 otázok a je rozdelený do piatich blokov.

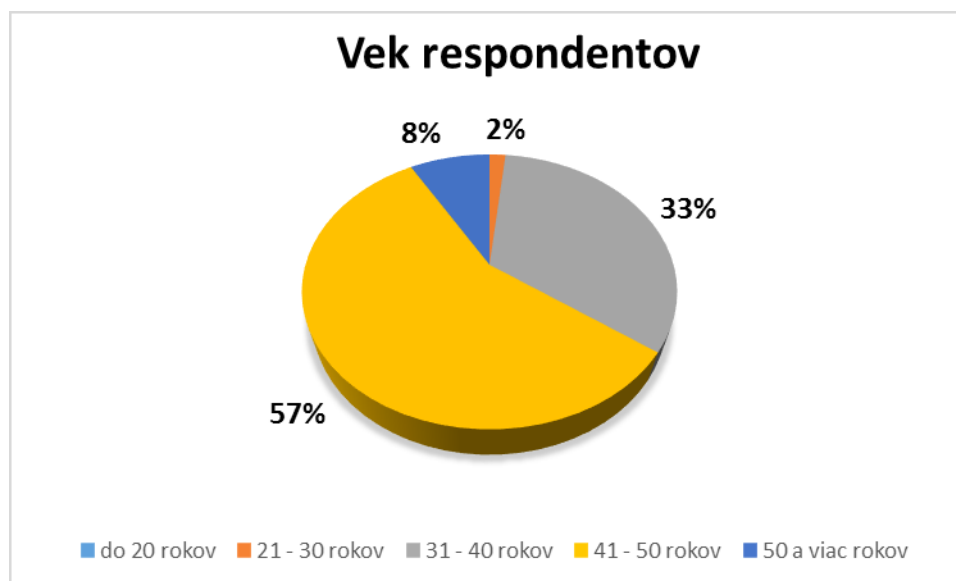
- A. Spokojnosť zamestnancov*
- B. Vzťahy na pracovisku*
- C. Motivácia zamestnancov*
- D. Odmeny, sankcie*
- E. Rozlišovacie údaje*

Ako prvý blok v dotazníku je zvolená spokojnosť zamestnancov. Otázky v tomto bloku sú zatvorené, štruktúrované jasne a zrozumiteľne, pričom respondent má na výber vždy zo štyroch odpovedí. Ďalší blok je orientovaný na vzťahy na pracovisku pričom kľúčovým je zistenie ako zamestnanci vnímajú svoje vzťahy na pracovisku, či už medzi kolegami na rovnakej úrovni alebo ich nadriadenými. V treťom bloku je skúmaná motivácia zamestnancov

s dôrazom na jednotlivé hmotné a nehmotné formy motivácie. Štvrtý blok skúma spravodlivosť v oblasti odmien a vzťah zamestnancov k sankciám. Ako posledná časť dotazníka sú zámerne zvolené otázky ktoré rozčleňujú respondentov z hľadiska pohlavia, veku a podobne. V tejto kapitole je spracované vyhodnotenie jednotlivých blokov, respektíve obrazové a verbálne spracovanie výsledkov, ktoré vyplývajú z dotazníkového prieskumu.

## 7.1 Štruktúra respondentov

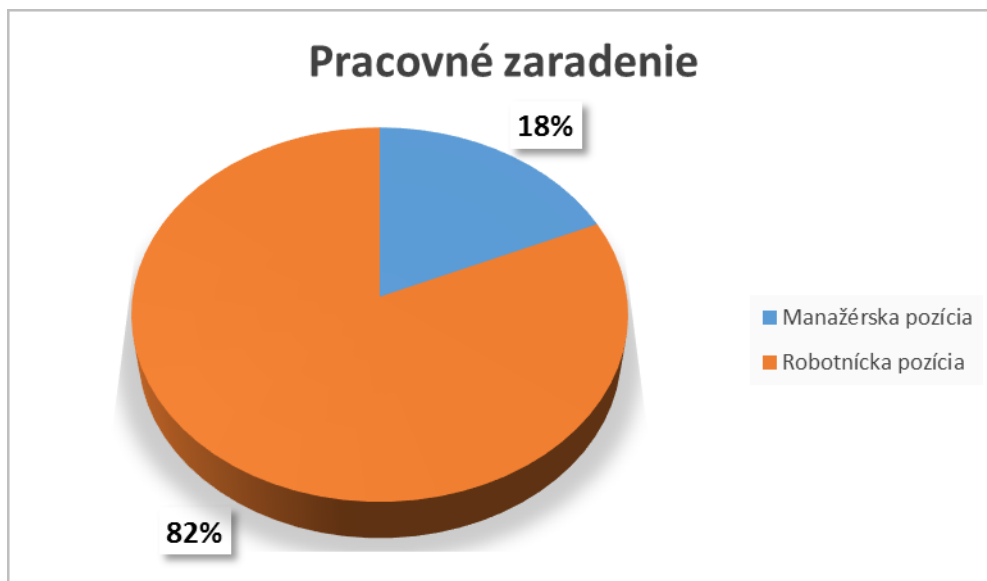
Ako prvý je analyzovaný blok, ktorý je zámerne zaradený práve na koniec dotazníka a to z psychologických dôvodov. Začneme otázkou č. 25, ktorá je zameraná na zistenie štruktúry respondentov z hľadiska pohlavia. Z dotazníkov vyplynulo že drvivú väčšinu, čiže 80% respondentov tvoria muži. Zvyšných 20% tvoria ženy. Je jednoznačné že v podniku prevažujú zamestnanci vekovej kategórie 41-50 rokov, ktorý tvoria 57% z celkového počtu respondentov. Druhou najväčšou skupinou sú zamestnanci vo veku 31-40 rokov ktorý tvoria 33%. Podnik nezamestnáva žiadneho zamestnanca do 20 rokov. V grafickom zhotovení môžeme jasne vidieť celkovú vekovú štruktúru zamestnancov.



Obrázok 6 Veková štruktúra respondentov (vlastné spracovanie)

Čo sa týka otázky č. 27 ktorá rozdeľuje respondentov z hľadiska vzdelania, z dotazníku vyplýva že až 82% zamestnancov má len základné vzdelanie. Zvyšných 12% má stredoškolské vzdelanie a len 7% je vysokoškolsky vzdelaných. Čo sa týka pracovného

zaradenia respondentov, tak 18% tvoria zamestnanci na manažérskej pozícii a 82% zamestnanci na pozícii robotníckej čo vyjadruje aj nasledovné grafické zobrazenie.



Obrázok 7 Pracovné zaradenie (vlastné spracovanie)

Z otázky č.29, ktorá skúma ako dlho respondenti vykonávajú pracovnú činnosť u svojho zamestnávateľa môžeme vyhodnotiť že väčšina respondentov pracuje v spoločnosti už celkom dlhý čas. Najväčšiu skupinu tvoria respondenti pracujúci v podniku 6 – 10 rokov, ktorý tvoria 42%, o niečo menej, konkrétne 30% tvoria respondenti pracujúci v podniku 1 – 5 rokov. Zvyšných 15% tvoria respondenti ktorý už pracujú v podniku 11 a viac rokov a najmenej respondentov pracuje v podniku menej ako 1 rok. Z tejto informácie môžeme vyvodit' záver, že podnik si udržiava pomerne stálych zamestnancov.





Obrázok 8 Počet odpracovaných rokov v spoločnosti (vlastné spracovanie)

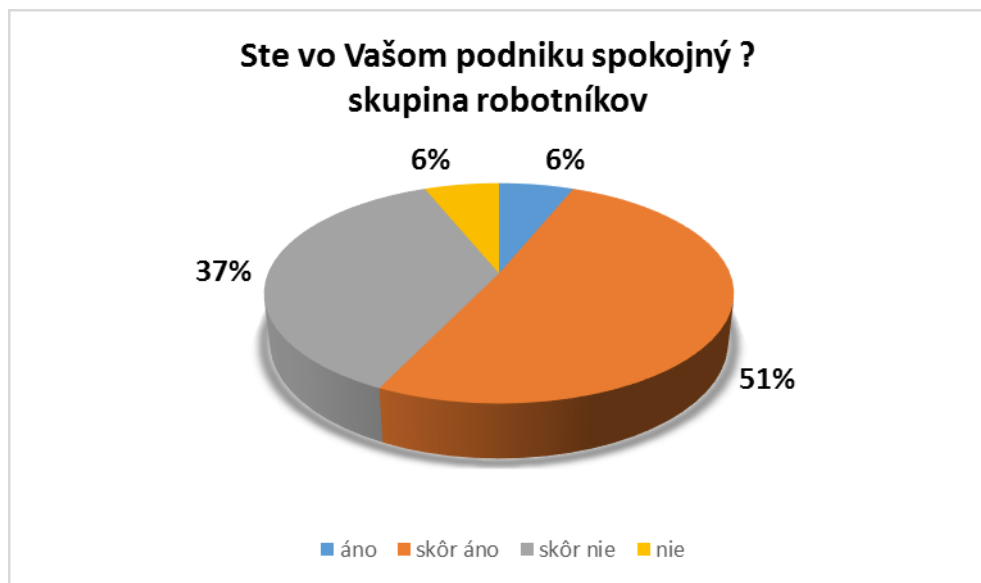
## 7.2 Spokojnosť zamestnancov

Otázky zamerané na spokojnosť zamestnancov sú taktiež dôležitým ukazovateľom podniku. Nespokojný zamestnanec sú veľmi zlou vizitkou podniku. Žiadny z respondentov na manažérskej pozícii nezaškrtol odpoveď nie. U skupiny respondentov pracujúcich na manažérskej pozícii 73% je skôr spokojných, čo je určite pozitívne. Jednoznačnú odpoveď áno označilo 18% respondentov a 9% je skôr nespokojných.



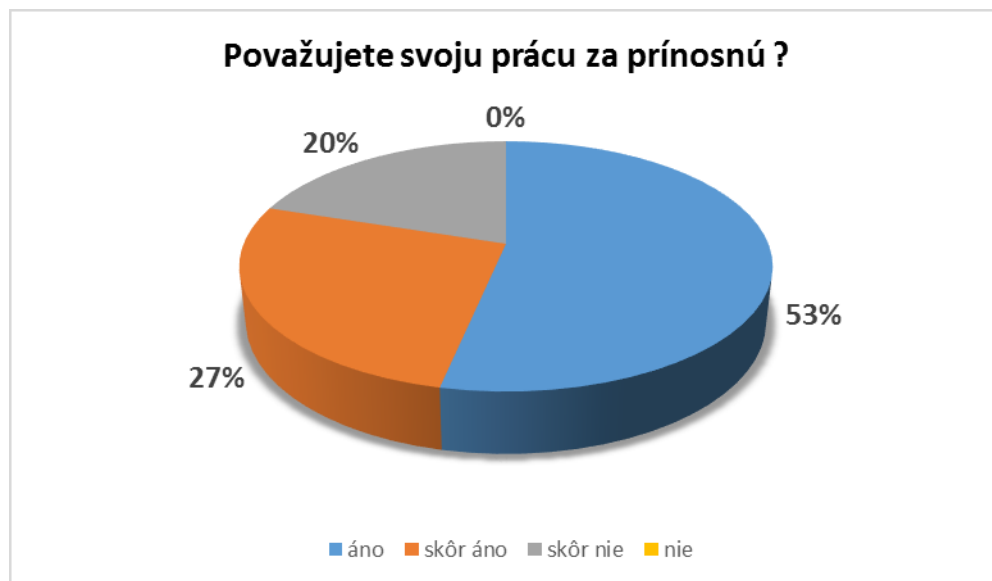
Obrázok 9 Spokojnosť skupiny manažérov (vlastné spracovanie)

Čo sa týka pracovníkov na robotníckej pozícii najviac respondentov čiže 51%, takisto ako u prvej skupiny označilo odpoveď skôr áno. Zvyšných 37% respondentov však označilo že sú skôr nespokojný a zhodne po 6% respondentov označilo jednoznačne áno a jednoznačne nie.



Obrázok 10 Spokojnosť skupiny robotníkov (vlastné spracovanie)

Otázka č. 2 spočíva v zistení či respondenti považujú svoju prácu za prínosnú. Z celkového počtu respondentov viac ako polovica, teda 53%, svoju prácu jednoznačne považuje za prínosnú. Žiadny z respondentov neoznačil odpoveď nie, čo je pochopiteľné keďže sa jedná o služby, ktoré majú verejno-prospešný charakter. Napriek tomu sa našlo 20% respondentov, ktorý označili odpoveď skôr nie a 27% označilo odpoveď skôr áno.



*Obrázok 11 Vnímanie prínosu práce (vlastné spracovanie)*

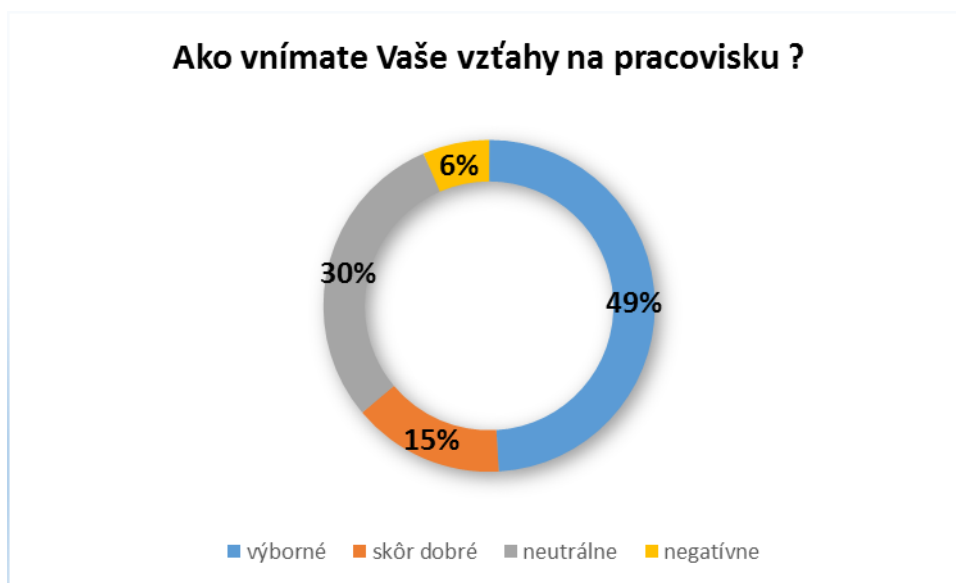
Graficky je interpretované celkové vyhodnotenie otázky č. 2, ak by sme sa však sústredili len na skupinu manažérov, väčšia časť z nich, konkrétne 46% označilo odpoveď áno, 36% skôr nie a 18% skôr áno. U robotníkov 55% jednoznačne považuje svoju prácu za prínosnú, 29% odpovedalo skôr áno a 16% svoju prácu skôr nepovažuje za prínosnú.

Respondenti, na otázku či by odporučili zamestnanie v ich podniku svojim známym odpovedali nasledovne : 46% manažérov by prácu jednoznačne odporučilo, 36% označilo odpoveď skôr áno a zhodne po 9% sa vyskytla odpoveď skôr nie a nie. U robotníkov zvíťazila odpoveď nie, ktorú označilo až 59%. Ďalších 37% by zamestnanie v ich podniku skôr neodporučilo, 4% by skôr odporučili a odpoveď áno neoznačil ani jeden pracovník zastávajúci robotnícku pozíciu. Podľa respondentov má spoločnosť VEPOS-SKALICA, s.r.o. dobrú povest' keďže túto odpoveď označilo 48% respondentov a 40% označilo odpoveď skôr dobrú. Za podnik zo zlou povest'ou svoj podnik označili 3% a 9% označilo odpoveď skôr zlú. Čo sa týka vzťahu k spoločnosti tak 82% manažérov má lojálny vzťah k spoločnosti a zvyšných 18% označilo svoj vzťah k spoločnosti za hrdý. U robotníkov naopak hrdý vzťah k spoločnosti nemá nikto, 63% je v podniku len kvôli finančnej zabezpečenosti 23% má vzťah ľahostajný a 14% pociťuje lojálny vzťah ku svojej spoločnosti. Zo zistenia vyplýva rozdielnosť postoja manažérov a robotníkov vo vzťahu k spoločnosti. Až 59% robotníkov skôr nepremýšľa o zmene zamestnania, 20% o tom skôr premýšľa , 12% uviedlo že jednoznačne pre-

mýšľa o zmene zamestnania a 9% vôbec o zmene zamestnania nepremýšľa. Skupina manažérov viac-menej nepremýšľa o zmene zamestnania keďže túto odpoveď označilo až 64%. Zhodne po 18% manažérov sa zrejme nevedelo rozhodnúť keďže označilo odpovede skôr áno a skôr nie. Pri otázke týkajúcej sa spokojnosti so mzdou, 80% robotníkov je nespokojná a zvyšných 20% označilo taktiež negatívnu odpoveď skôr nie. Tento faktor môže byť kľúčový z hľadiska ich motivácie k práci. U manažérov to až tak jednoznačné nie je. Síce 73% je skôr nespokojných a 9% jednoznačne nespokojných, avšak 18% manažérov je so mzdou skôr spokojných. Mzda teda môže byť celkovo u zamestnancov podniku dôležitou premenou keďže väčšina zamestnancov je s ňou nespokojných.

### 7.3 Vzťahy na pracovisku

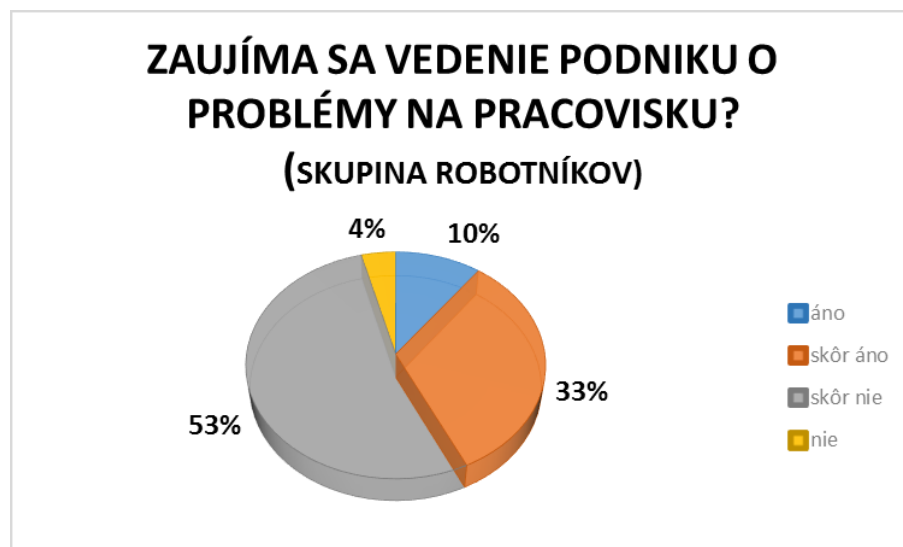
V rámci pracovných vzťahov je ako prvá položená otázka ako vôbec zamestnanci vnímajú ich vzťahy na pracovisku. Ak zoberieme v úvahu vnímanie týchto vzťahov celkovo všetkými respondentmi tak 59% respondentov označilo svoje pracovné vzťahy ako neutrálne, za skôr dobré ich označilo 25% 9% označilo vzťahy za negatívne a 7% za pozitívne.



Obrázok 12 Vnímanie pracovných vzťahov (vlastné spracovanie)

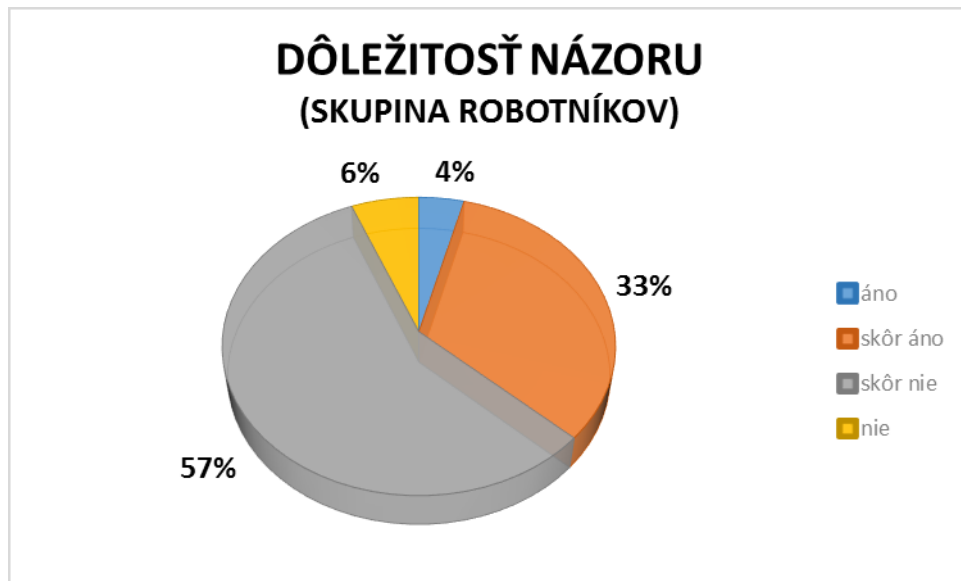
Z hľadiska rozdelenia podľa pracovného zaradenia vyšlo vyhodnotenie nasledovne : manažéri z 55% ohodnotili svoje vzťahy ako skôr dobré, 27% ich označilo za neutrálne a 18% ako výborné. Negatívne vzťahy neohodnotil žiadny z manažérov. Čo sa týka robotníkov, 66% ohodnotilo vzťahy ako neutrálne, 18% ako skôr dobré, 12% ako negatívne a zvyšné 4% ako výborné. Čo sa týka komunikácie s nadriadenými, 51% robotníkov ju označilo skôr ako

problémovú, 25% označilo, že táto komunikácia neprebíha bez problémov, 18% ju hodnotí ako skôr bez problémov a 6% ako bezproblémovú. U manažérov sa najviac vyskytovala odpoveď skôr áno, ktorú označilo 73%, ako bezproblémovú ohodnotilo komunikáciu 18% a 9% ju označilo ako skôr s problémami. Otázka č. 10 je zameraná na zistenie, či sa vedenie spoločnosti zaujíma o problémy na pracovisku. Odpoveď skôr áno označilo 46% manažérov, 36% označilo že sa vedenie zaujíma o problémy a 18% zhodnotilo že sa vedenie skôr nezaujíma o problémy na pracovisku. V robotníckej skupine 53% respondentov tvrdí, že sa ich vedenie o problémy skôr nezaujíma, 33% uviedlo že sa skôr zaujíma, 10% označilo áno a 4% uviedlo že sa vedenie o ich problémy nezaujíma.



*Obrázok 13 Záujem vedenia o problémy na pracovisku (vlastné spracovanie)*

Posledná otázka týkajúca sa vzťahov na pracovisku je otázka č. 11, ktorá znie nasledovne : Cítite dôležitosť svojho názoru v komunikácii s nadriadeným? V robotníckej skupine 57% dôležitosť skôr necíti, 33% skôr cíti, 6% označilo nie, teda dôležitosť necítia a zvyšné 4% dôležitosť cítia. U manažérov z vyhodnotenia vyplýva že dôležitosť svojho názoru cítia. Možnosť áno označilo 46%, 36% ho cíti ako skôr dôležitý a 18% označilo odpoveď skôr nie. Z uvedených zistení teda vyplýva, že viac ako polovica robotníkov necíti dôležitosť svojho názoru zatiaľ čo manažéri si uvedomujú že ich názor je pre nadriadených dôležitý.



Obrázok 14 Dôležitosť názoru u skupiny robotníkov (vlastné spracovanie)

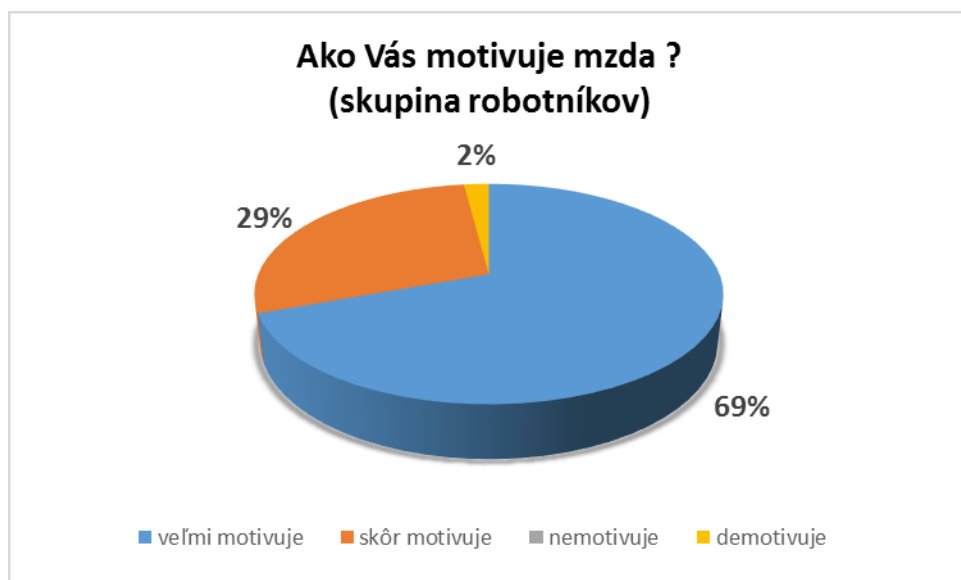
#### 7.4 Motivácia zamestnancov

Z hľadiska motivácie je na mieste položiť respondentom otázku či by privítali možnosť dodatočného vzdelávania v podniku. Čo sa týka manažérskych pracovníkov, 46% by túto možnosť skôr privítalo, 27% označilo odpoveď skôr nie, 18% nie, a 9% by túto možnosť jednoznačne privítalo. Pracovníci na robotníckej pozícii danú otázku zodpovedali nasledovne : 59% tvrdí že by túto možnosť skôr privítalo, 31% skôr nie, 6% označilo áno a 4% nie. Otázku č.13 zodpovedali robotníci takto : na 59% robotníkov vplýva ich pracovné prostredie negatívne, na 25% skôr zle a na 16% skôr dobre. Podľa odpovedí manažérov, na 46% vplýva ich pracovné prostredie skôr dobre, na 27% skôr zle, na 18% vplýva negatívne a na 9% pozitívne. Čo sa týka pracovného prostredia, na ktoré je zameraná otázka č. 14, podľa rozdelenia na robotníkov a manažérov vyplýva nasledovné : 73% manažérov by privítalo zlepšenie pracovného prostredia a 27% označilo že im na tom nezáleží. Podľa robotníkov by sa malo taktiež pracovné prostredie zlepšiť keďže túto možnosť označilo 59%. Na zlepšení pracovného prostredia nezáleží 37% robotníkov a 4% označili že by neprivítali zmenu. Ako celkové zhodnotenie vyobrazujem celkový názor na zmenu pracovného prostredie v nasledovnom grafe :



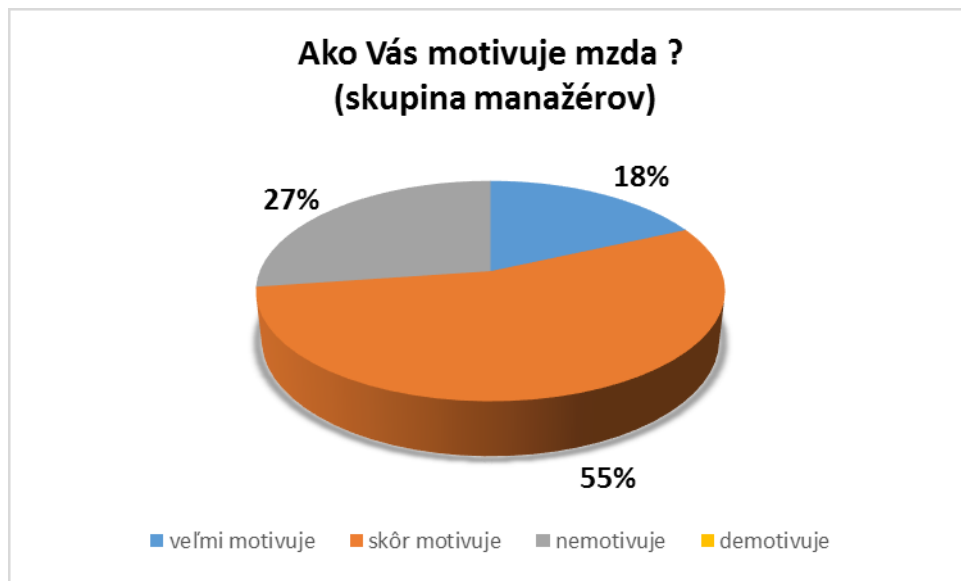
Obrázok 15 Názor na zmenu pracovného prostredia (vlastné spracovanie)

V ďalšej otázke sa respondenti vyjadrovali k tomu ako ich motivuje mzda. Toto zistenie je tiež zmienky hodné hlavne u robotníkov. Až 69% ich mzda motivuje veľmi, 29% označilo že ich mzda skôr motivuje 9% tvrdí že ich mzda de-motivuje.



Obrázok 16 Vplyv mzdy na motiváciu robotníkov (vlastné spracovanie)

V prípade odpovedí manažérov 55% z nich označilo že ich mzda skôr motivuje, 27% nemotivuje a zvyšných 18% tvrdí že ich mzda veľmi motivuje.

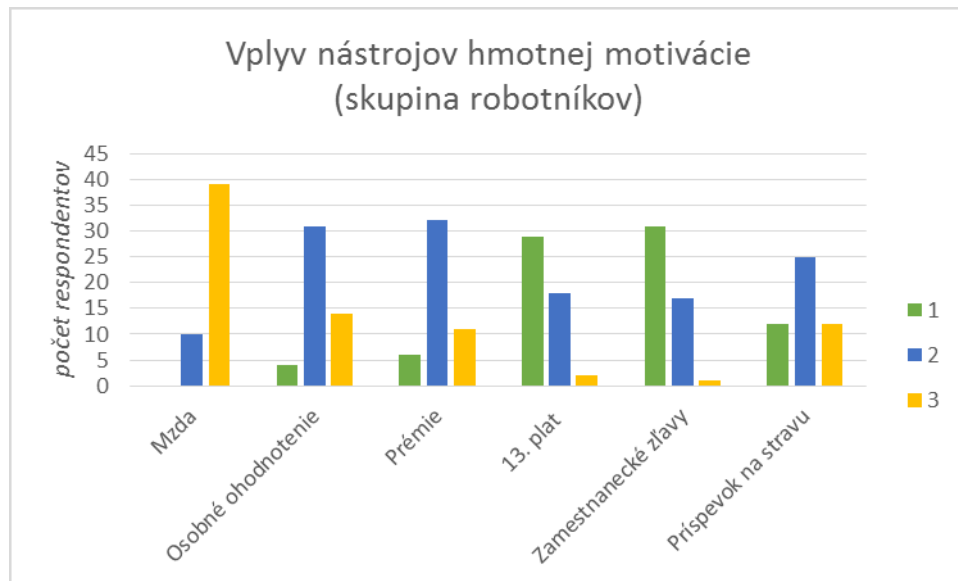


Obrázok 17 Vplyv mzdy na motiváciu manažérov (vlastné spracovanie)

Zaujímavá je tiež otázka či sú respondenti respektíve zamestnanci ochotný zlepšiť svoj pracovný výkon ak sa zlepšia ich mzdové podmienky. Na túto otázku odpovedali manažéri nasledovne : 73% manažérov tvrdí že nevie či by boli ochotný zvýšiť svoj pracovný výkon pri zvýšení mzdy, 18% je ochotných za týchto podmienok výkon zlepšiť a 9% tvrdí že nie. Čo sa týka robotníkov 71% označilo že by svoj výkon zlepšilo, 25% nevie a 4% robotníkov by svoj výkon nezlepšilo.

V nasledovných grafických vyjadreniach sú zobrazené preferencie jednotlivých nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie u oboch skupín. V možnostiach výberu sú zahrnuté hmotné nástroje, ktoré sú uplatňované v podniku, ktorým respondenti priradili váhy dôležitosti od 1 do 3, pričom jednotkou sú označené najmenej dôležité nástroje a trojkou tie najdôležitejšie z hľadiska preferencií respondentov. Z dotazníkového prieskumu vyplýva, že najmenej dôležitý vplyv na motiváciu zamestnancov majú zamestnanecké zľavy, 13. plat či príspevok na stravu a naopak najväčší vplyv má práve mzda. Stredná preferencia bola vyjadrená osobnému ohodnoteniu a prémieam.





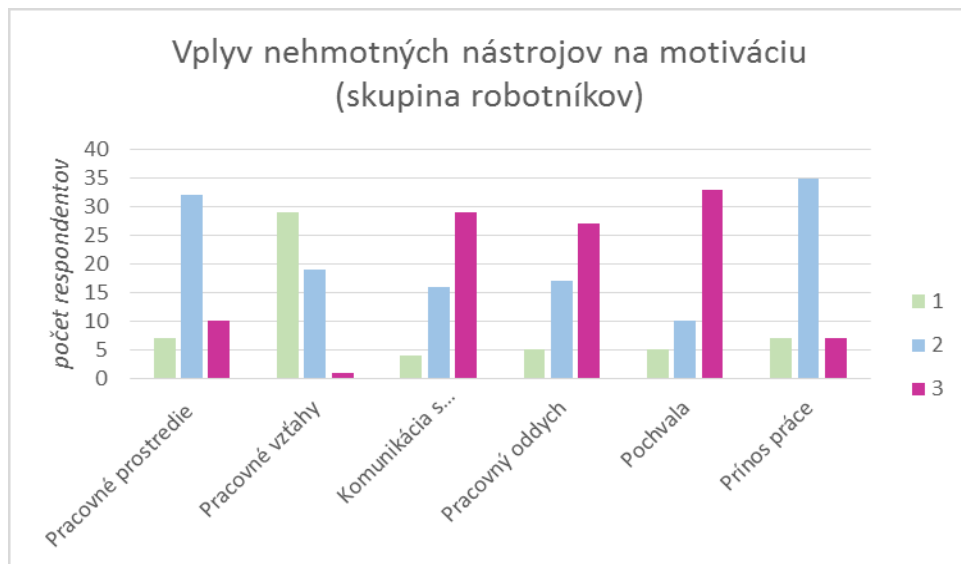
Obrázok 18 Vplyv nástrojov hmotnej motivácie na robotníkov (vlastné spracovanie)

U manažérov má najväčší vplyv osobné ohodnotenie, prémie a príspevok na stravu, naopak najmenšia dôležitosť bola priradená 13. platu či zamestnaneckým zľavám a na stredných hodnotách je preferovaná mzda popřípade zamestnanecké zľavy.



Obrázok 19 Vplyv nástrojov hmotnej motivácie na manažérov (vlastné spracovanie)

Rovnakým spôsobom sa respondenti vyjadrovali k nástrojom nehmotnej motivácie. Ako najviac dôležitý nástroj je označená pochvala, komunikácia s nadriadenými (v grafe označená len ako komunikácia) a taktiež pracovný oddych. Najmenej dôležité pre robotníkov sú pracovné vzťahy, strednú preferenciu vyjadrujú prínosu svojej práce a pracovnému prostrediu.



Obrázok 20 Vplyv nehmotných nástrojov na motiváciu robotníkov (vlastné spracovanie)



Obrázok 21 Vplyv nehmotných nástrojov na motiváciu manažérov (vlastné spracovanie)

Na manažerov majú najväčší vplyv pracovné vzťahy a taktiež prínos práce. Najmenší vplyv na ich motiváciu má pracovný oddych a stredné preferencie sú priradené k pochvale či pracovnému prostrediu.

Ako posledné z bloku motivácie sa mali respondenti vyjadriť k tomu aké benefity by privítali od svojho zamestnávateľa. Každý respondent mal možnosť zvoliť maximálne 4 odpovede. Najčastejšie odpovede sú uvedené v nasledovnom zozname.

#### *Skupina robotníkov*

1. Častejšie pracovné prestávky
2. Deň voľna pri narodeninách
3. Príspevok na vzdelanie
4. Dovolenka navyše

#### *Skupina manažérov*

1. Notebook na služobné účely
2. Parkovacie miesto v mieste práce
3. Dovolenka navyše
4. Príspevok na rekreáciu

## 7.5 Odmeny, sankcie

Respondenti sa vyjadrili k otázke či považujú odmeňovanie v ich spoločnosti za spravodlivé nasledovne: 64% manažerov považuje odmeňovanie za spravodlivé, a zhodne 18% manažerov označilo že toto posúdiť nevie a taktiež, že odmeňovanie nie je spravodlivé. Robotníci sa vyjadrili takto: 49% si myslí že odmeňovanie je spravodlivé, 41% tvrdí že nevie a 10% si myslí že odmeňovanie nie je spravodlivé. Na otázku č. 21 sa respondenti vyjadrili nasledovne :

*Tabuľka 4 Odpovede na otázku č. 21 (vlastné spracovanie)*

<b>Otázka č. 21 : Myslíte si, že by sa malo odmeňovanie vo Vašej spoločnosti zmeniť ?</b>		
	<b>ÁNO</b>	<b>NIE</b>
Manažéri	55%	45%
Robotníci	80%	20%

Z odpovědí na další otázku vyplývá, že 65% robotníků nemá vůbec strach z toho, že za zlý výkon budou sankcionováni. Zvyšných 31% má z uvedeného strach len čiastočne a len 4% robotníkov sa obávajú sankcií za zlý výkon. Čo sa týka odpovedí manažérov, 64% z nich má strach zo sankcií a 36% má strach len čiastočne. Až 80% robotníkov si myslí, že nadriadený im dostatočne neobjasňuje dôvody výšky ich odmeny. Zvyšných 12% tvrdí že im to nadriadený objasňuje len čiastočne a 8% označilo že nadriadený im túto informáciu objasňuje dostatočne. Manažéri si myslia že je im výška ich odmien objasňovaná dostatočne, čo označilo 72% z nich a 27% tvrdí že im je objasňovaná len čiastočne. Tu môžeme vidieť že robotníci sú zrejme nedostatočne informovaný o dôvodoch výšky ich odmien. Čo sa týka včasného poskytovania odmien všetci respondenti zhodne uviedli že im sú mzdy poskytované včas.

## 8 NÁVRH OPATRENÍ A ODPORÚČANIA

Na základe vyhodnotenia dotazníku vzišli určité oblasti, ktoré vykazujú nedostatky a je potrebné sa zamerať na ich zlepšenie. Okrem toho, že je potrebné negatívne vplyvy na motiváciu eliminovať, je taktiež potrebné pozitívne vplyvy rozvíjať tak, aby nestratili svoj účinok ale naopak ho posilnili. Z výsledkov dotazníkového šetrenia však môžeme konštatovať, že zamestnanci sú v podniku prevažne spokojný a nepremýšľajú o zmene zamestnania. V súvislosti so zlepšením motivácie sú navrhnuté nasledovné body na ktoré by sa mala organizácia zamerať:

1. Zlepšenie pracovných vzťahov
2. Využitie možností rozvoja – vzdelávania zamestnancov
3. Zlepšenie podmienok pracovného prostredia
4. Prehodnotenie výšky odmien a ich lepšie objasnenie
5. Rozšírenie nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie

### 1. Zlepšenie pracovných vzťahov

Z vyhodnotenia dotazníkov je vidno nedostatky v oblasti pracovných vzťahov. V tejto oblasti boli nedostatočne hodnotené v rámci najmä komunikácia s nadriadenými, záujem vedenia o problémy na pracovisku a dôležitosť názoru pracovníkov. Síce sa tieto nedostatky týkali len pracovníkov na robotníckej pozícii, neznamená to však že by sa na pracovné vzťahy manažérov mal klásť menší dôraz. Práve manažéri hodnotili pracovné vzťahy ako nástroj ktorý najviac vplýva na ich pracovnú motiváciu a zároveň ich vnímajú pozitívne, to znamená že toto je oblasť ktorú v rámci manažérskych pozícií udržiavať a naďalej rozvíjať prostredníctvom rôznych firemných akcií. Ako kľúčové považujem zamerať sa na oblasť komunikácie v podniku. Zlá komunikácia môže postupom času viesť k veľmi negatívnym vplyvom v organizácii, preto je nutné klásť dostatočný dôraz na budovanie efektívnej komunikácie v podniku. Komunikáciu môžeme zlepšiť napríklad aj prejavovaním dôvery zamestnancom či dodržiavaním zásad motivujúcej pochvaly. Dôležité je najmä aby si vedúci pracovníci uvedomili svoje nedostatky v komunikácii, na ktoré poukázali výsledky dotazníkov a zamerali svoje úsilie na elimináciu týchto nedostatkov. Veď koniec koncov, verbálna komunikácia nás nestojí žiadne náklady navyše. Odporúčam taktiež inováciu podnikovej komunikácie v zmysle zlepšenia komunikačných nástrojov ako podniková nástenka, podnikový časopis a podobne.

## 2. Využitie možností rozvoja – vzdelávania zamestnancov

Keďže v rámci analýzy motivácie v podniku bolo zistené, že podnik sa vôbec nezameriava na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, považujem za nevyhnutné tento nedostatok odstrániť a venovať špeciálnu pozornosť tejto oblasti. Z hľadiska vzdelania zamestnancov pracujúcich v podniku prevažujú zamestnanci so základným a stredným vzdelaním. Na základe konzultácie s príslušným pracovníkom podniku, autorka zistila že drvivá väčšina radových zamestnancov má nedostatočný prehľad v oblasti ekológie, recyklácie a nakladania s odpadmi vôbec. V dotazníku respondenti uviedli, že by privítali možnosť ďalšieho vzdelania či príspevku na vzdelanie. Z tohto zistenia môžeme konštatovať, že záujem o rozvoj v podniku je. Stojí za zváženie, či by nebolo vhodné poskytnúť zamestnancom rôzne školenia v oblasti nakladania s odpadom alebo iné formy školenia popri prípade dodatočného vzdelávania.

## 3. Zlepšenie podmienok pracovného prostredia

Čo sa týka vplyvu pracovného prostredia na motiváciu, obe skupiny ho označili ako stredne významné. S veľkým výkričníkom však treba poznamenať že aktuálne pracovné prostredie vplyva na väčšinu pracovníkov na robotníckej pozícii negatívne. Tento fakt je určite spôsobený tým, že zamestnanci pracujú jednoducho povedané s odpadkami, čo nie je príliš lichotivé pracovné prostredie. Aj za takýchto podmienok sa však dá negatívny vplyv eliminovať a nájsť spôsoby ako tento fakt vykompenzovať. Prichádza do úvahy zlepšenie pracovného prostredia v rámci vybudovania oddychových zón v podniku, keďže momentálne podnik žiadnymi oddychovými zónami nedisponuje. V teoretickej časti je uvedený príklad, kde istá spoločnosť vybuďovala zámerne svoje pracovisko v blízkosti jazera, kde pracovníci trávia oddychový čas. Keďže je podnik ekologicky zameraný navrhujem v areáli podniku vybudovať oddychové zóny s dôrazom na výsadbu zelene, kvetinových sadov alebo dokonca ovocných stromov v prípade že by podnik zabezpečil zodpovednú osobu, ktorá by mala na starosti starostlivosť o zeleň v areáli podniku. Strategickým cieľom spoločnosti je aj nákup novších technológií v súvislosti so spracovaním odpadov, čo v konečnom dôsledku tiež môže prispieť k zlepšeniu pracovného prostredia. Čo sa týka manažérskych pozícií, je na mieste zváženie renovácie kancelárií popri prípade vybudovanie kuchynského kútika na lepšej úrovni ako je tá aktuálna. Ukážkovým príkladom ako zlepšiť pracovné prostredie v podniku, ktorý sa zaoberá spracovaním odpadu môžeme uviesť nemenovaný podnik, ktorý z odpadu ktorým disponuje vytvoril veľmi zaujímavé pracovné prostredie nie len pre svojich pracovníkov ale aj pre širokú verejnosť. Táto nemenovaná spoločnosť vytvorila z odpadu zvieracie postavy,

takzvanú Kovofoo, ktorá láka nie len deti a mládež ale aj dospelých. Navrhla by som podobný koncept aj v analyzovanej spoločnosti. Napríklad by mohli využiť rôzne druhy odpadu, ktoré majú k dispozícii, zapojiť všetkých zamestnancov podniku do výroby rôznych predmetov a skrášliť si tak pracovné prostredie podniku a zároveň stmeliť pracovné vzťahy.

#### **4. Prehodnotenie výšky odmien a ich lepšie objasnenie**

Ako vyplýva z výsledkov dotazníka, najväčší vplyv na motiváciu zamestnancov v rámci hmotných nástrojov má práve mzda a jej dodatkové formy. Zároveň sú však s výškou svojej mzdy nespokojní a taktiež by privítali zmenu systému odmeňovania v organizácii. Mzda robotníkov v organizácii nie je na príliš veľkej úrovni a ako z teoretických poznatkov vieme, fixná mzda nemá až taký motivačný vplyv na zamestnancov ako variabilné zložky mzdy. Napriek tomu by som odporučila zvážiť zvýšenie základnej mzdy ako motivačný faktor, a ako prejav toho, že podnik si všíma a berie na vedomie nespokojnosť zamestnancov so mzdou. Tomuto rozhodnutiu však musí predchádzať dobre spracovaný finančný plán na základe ktorého sa zistí či by bolo možné vyhradiť určité finančné prostriedky na zvýšenie miezd. Finančný plán však nie je predmetom tejto bakalárskej práce. Tento krok by som realizovala najmä u pracovníkov na robotníckej pozícii. Takéto zvýšenie má však len krátkodobý účinok, preto je dobré sa tiež zamerať na variabilné zložky mzdy poprípade zamerať sa pri odmeňovaní na každého zamestnanca individuálne čo však môže byť časovo aj finančne náročné. Navrhla by som napríklad aj zaviesť odmeny spojené so zlepšovacím procesom, to znamená že zamestnanec na základe toho že navrhne zlepšenie efektivity práce, ktoré bude aj realizovateľné získa určitú odmenu. Tiež stojí za zváženie rozšírenie ponuky rôznych benefitov alebo poskytnutie bezúročných pôžičiek.

#### **5. Rozšírenie nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie**

V rámci dotazníku mali zamestnanci možnosť označiť určité benefity, ktoré by v podniku radi privítali. Tieto benefity sú uvedené vo vyhodnotení otázky č. 18. Úlohou vedenia podniku by malo byť zváženie zaradenia určitých benefitov pri zohľadnení rôznych faktorov ako je napríklad ich finančná, časová či administratívna náročnosť, ktoré však nie sú predmetom tejto práce. Obe skupiny analyzovaných pracovníkov sa však zhodli na benefite, ktorého podstatou je poskytnutie zamestnancom dovolenky navyše.

## ZÁVER

Je nepochybné, že ľudský faktor zohráva veľmi dôležitú úlohu z hľadiska úspechu podniku. Existuje však stále množstvo podnikov, ktoré kladú na motiváciu zamestnancov nedostačujúci dôraz. Z tohto dôvodu je dôležité zamerať sa na rozvoj oblasti motivácie zamestnancov.

Táto bakalárska práca si položila za cieľ analyzovanie súčasného stavu motivácie v podniku a následne navrhnutie opatrení na jej zvýšenie. V rámci dosiahnutia vytýčeného cieľa, boli zvolené určité postupy na jeho úspešné zvládnutie. Ako prvé bolo potrebné preštudovať odbornú literatúru súvisiacu s danou problematikou a následná selekcia týchto zdrojov len na relevantné zdroje. Literárna rešerš bola zameraná na základné pojmy súvisiace s motiváciou zamestnancov. Podstatnou časťou teoretického základu danej problematiky bola charakteristika nástrojov hmotnej a nehmotnej motivácie.

Na základe vymedzenia teoretického rámca práce bola vypracovaná praktická časť. Nadväzujúca praktická časť bola zameraná na predstavenie a charakteristiku podniku. Následne bol realizovaný hlavný cieľ práce, ktorým bolo analyzovanie súčasnej úrovne motivácie v podniku. V rámci tejto analýzy bolo dôležité charakterizovať jednotlivé nástroje hmotnej a nehmotnej motivácie, ktoré podnik uplatňuje.

Nevyhnutnou súčasťou práce bolo vypracovanie dotazníku a spracovanie výsledkov ktoré z neho vyplynuli. Na základe zhodnotenia týchto výsledkov boli navrhnuté určité opatrenia, na ktoré by sa mal podnik zamerať. Odporúčania sa týkali najmä oblasti pracovných vzťahov, rozvoja zamestnancov, pracovného prostredia a taktiež výšky odmien. Návrh opatrení bude po vypracovaní práce prezentovaný vedeniu podniku. Táto bakalárska práca bola vypracovaná v súlade so zásadami, ktoré boli uvedené v zadaní a preto sa domnievam, že cieľ práce bol splnený.

Motivačný systém je dôležitým prvkom každého podniku. Je možné naňho pozeráť s rôznych pohľadov. Pevne verím, že cieľ práce bol splnený, avšak sú určité faktory, ktoré by mohli byť v rámci opatrení na zvýšenie efektivity motivácie zamestnancov zohľadnené. V nadväzujúcom štúdiu by som sa chcela tejto problematike venovať podrobnejšie a spolu s analyzovaním motivačného systému v podniku by som chcela venovať priestor vypracovaniu kompletného projektu, ktorý by zohľadňoval finančné, časové, administratívne a iné aspekty súvisiace s prijatím opatrení na zvýšenie motivácie.



**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY*****Bibliografické zdroje***

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSRTRONG, Michael. *Odmeňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 6. vyd. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2005, 100 s. Business books. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

CHRISTOPHER, William F. *Holistic management: managing what matters for company success*. 1st ed. Hoboken: Wiley-Interscience, 2007, 503 s. ISBN 978-0-471-74063-6.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 432 s. Ekonomie. ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak „změřit“ náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. Rozvoj osobnosti. ISBN 80-7226-386-2.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HOFFMAN Reid, Ben CASNOCHA a Chris YEH. *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 151 s. ISBN 978-80-7261-283-3.

KATCHER, Bruce Leslie a Adam SNYDER. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 203 s. ISBN 978-80-251-1922-8.

KIM Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003, 162 s. ISBN 80-7261-078-3.

KOLMAN, Luděk et al. *Motivace, produktivita a způsob života*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUZES, James M. a Barry Z. POSNER. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014, 388 s. ISBN 978-80-7384-853-8.

LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2016, 377 s. ISBN 978-80-87917-29-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Psychologie v managementu a v podnikání*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, 268 s. ISBN 80-7318-193-2.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přeprac. vyd. Bratislava: IRIS, 2016, 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEPOS – SKALICA. *Výroční správa 2016*. Skalica, 2016.

*Elektronické zdroje*

BILAL M. K., JANGIR J. M., BHAKAR S. S. Development and standardisation of motivation measure for dockyard employees. *Prestige International Journal of Management & IT- Sanchayan* [online]. Gwalior: Prestige institute of management, 2014, vol. 3, issue 1, s. 42-52, [cit. 2017-02-07]. ID 1770827966. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1770827966/A795B982C9AE4658PQ/8?accountid=15518>

DINIBUTUN S. R. Work Motivation: Theoretical Framework. *GSTF Business Review*, [online]. Singapore: Global Science and Technoloby Forum, 2014, vol. 1, issue 4, s. 133-139, [cit. 201-02-14]. ISSN 20104804. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1038956802/2EEFB33B79154AA7PQ/8?accountid=15518>

DINSMORE, Paul C. a Jeannette BREWIN. *The AMA Handbook of Project Managment* [online]. Brooklyn, 4th ed. New York: Amacom, © 2010 [cit. 2017-03-08]. 544 s. ISBN: 0814433391,

dostupné z: [https://books?id=xCj6Md3eVsYC&pg=PT66&dq=isbn:0814415423&hl=sk&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q=Herzberg&f=false](https://books?id=xCj6Md3eVsYC&pg=PT66&dq=isbn:0814415423&hl=sk&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=Herzberg&f=false)

Doprava. VEPOS – SKALICA [online]. Skalica, © 2010 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.vepos.sk/doprava.asp>

Nebezpečné odpady. VEPOS – SKALICA [online]. Skalica, © 2010 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.vepos.sk/no.asp>

REHÁKOVÁ, Helena. *Motivácia: Maslow, Herzberg a tí druhí*. In: Ibis Partner [online]. Bratislava, 09.04.2012 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.ibispartner.sk/images/ibis/MASLOW.jpg>

Separácia odpadu. In: VEPOS – SKALICA [online]. Skalica, © 2010 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.vepos.sk/separ.asp>

## ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

GPS General Positioning System

č. Číslo

s.r.o. Spoločnosť s ručením obmedzeným.

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obrázok 1 Vzťah nedostatku potrieb, motivácie a činností (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 229) .....</i>	13
<i>Obrázok 2 Maslowova hierarchia potrieb (Reháková, 2012) .....</i>	17
<i>Obrázok 3 Model motivácie podľa Portera a Lawlera (Armstrong, 2015, s. 224) ....</i>	21
<i>Obrázok 4 Triediaca linka (VEPOS-SKALICA, © 2010) .....</i>	41
<i>Obrázok 5 Organizačná štruktúra podniku (vlastné spracovanie).....</i>	43
<i>Obrázok 6 Veková štruktúra respondentov (vlastné spracovanie) .....</i>	54
<i>Obrázok 7 Pracovné zaradenie (vlastné spracovanie) .....</i>	55
<i>Obrázok 8 Počet odpracovaných rokov v spoločnosti (vlastné spracovanie) .....</i>	56
<i>Obrázok 9 Spokojnosť skupiny manažérov (vlastné spracovanie) .....</i>	56
<i>Obrázok 10 Spokojnosť skupiny robotníkov (vlastné spracovanie).....</i>	57
<i>Obrázok 11 Vnímanie prínosu práce (vlastné spracovanie) .....</i>	58
<i>Obrázok 12 Vnímanie pracovných vzťahov (vlastné spracovanie).....</i>	59
<i>Obrázok 13 Záujem vedenia o problémy na pracovisku (vlastné spracovanie) .....</i>	60
<i>Obrázok 14 Dôležitosť názoru u skupiny robotníkov (vlastné spracovanie) .....</i>	61
<i>Obrázok 15 Názor na zmenu pracovného prostredia (vlastné spracovanie).....</i>	62
<i>Obrázok 16 Vplyv mzdy na motiváciu robotníkov (vlastné spracovanie).....</i>	62
<i>Obrázok 17 Vplyv mzdy na motiváciu manažérov (vlastné spracovanie) .....</i>	63
<i>Obrázok 18 Vplyv nástrojov hmotnej motivácie na robotníkov (vlastné spracovanie) .....</i>	64
<i>Obrázok 19 Vplyv nástrojov hmotnej motivácie na manažérov (vlastné spracovanie) .....</i>	64
<i>Obrázok 20 Vplyv nehmotných nástrojov na motiváciu robotníkov (vlastné spracovanie) .....</i>	65
<i>Obrázok 21 Vplyv nehmotných nástrojov na motiváciu manažérov (vlastné spracovanie) .....</i>	65

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tabuľka 1 SWOT analýza podniku (vlastné spracovanie)</i> .....	42
<i>Tabuľka 2 Nástroje hmotnej motivácie (vlastné spracovanie)</i> .....	46
<i>Tabuľka 3 Nástroje nehmotnej motivácie (vlastné spracovanie)</i> .....	49
<i>Tabuľka 4 Odpovede na otázku č. 21 (vlastné spracovanie)</i> .....	66

## ZOZNAM PRÍLOH

P I Dotazník

# PRÍLOHA P I : DOTAZNÍK

## DOTAZNÍK K BAKALÁRSKEJ PRÁCI

Vážení zamestnanci spoločnosti VEPOS – SKALICA s.r.o.,

týmto Vás chcem požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorý bol zhotovený ako zdroj informácií pre praktickú časť bakalárskej práce zameranej na oblasť motivácie zamestnancov.

Cieľom dotazníku je analýza súčasného stavu motivácie vo Vašej spoločnosti a jeho vyplnením prispejete k návrhu na zefektívnenie systému motivácie. Výsledky tohto dotazníku budú použité výlučne pre účely spracovania bakalárskej práce a jeho vyplnenie je anonymné.

Ak nie je v poznámke uvedené inak, u každej otázky prosím označte krížikom len jednu vyhovujúcu odpoveď.

Ďakujem za spoluprácu.

---

### *A. Spokojnosť zamestnancov*

**1. Ste vo Vašom podniku spokojný ?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie

**2. Považujete svoju prácu za prínosnú ?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie

**3. Odporučili by ste svojim známym zamestnanie vo Vašom podniku ?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie

**4. Akú má spoločnosť VEPOS – SKALICA s.r.o. povesť ako zamestnávateľ v regióne ?**

- dobrú                       skôr dobrú                       skôr zlú                       zlú

**5. Aký je Váš vzťah k spoločnosti ?**

- hrdý                       lojálny                       len kvôli finančnej     ľahostajný  
zabezpečenosti

**6. Premýšľate o zmene zamestnania ?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie



**7. Ste spokojný s Vašou mzdou ?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie

*B. Vzťahy na pracovisku*

**8. Ako vnímate Vaše vzťahy na pracovisku ?**

- výborné                       skôr dobré                       neutrálne                       negatívne

**9. Prebieha komunikácia s nadriadenými bez problémov ?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie

**10. Zaujíma sa vedenie spoločnosti o problémy na pracovisku ?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie

**11. Cítite dôležitosť svojho názoru v komunikácii s nadriadeným ?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie

*C. Motivácia zamestnancov*

**12. Privítali by ste v podniku možnosť dodatočného vzdelávania ?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie

**13. Ako na Vás pôsobí prostredie v ktorom pracujete ?**

- pozitívne                       skôr dobre                       skôr zle                       negatívne

**14. Privítali by ste zlepšenie Vašich podmienok z hľadiska pracovného prostredia ?**

- áno                       nezáleží mi na tom                       nie

**15. Ohodnot'te ako Vás motivuje mzda**

- veľmi motivuje                       skôr motivuje                       nemotivuje                       de-motivuje

**16. Ste ochotný zlepšiť svoj pracovný výkon ak sa zlepšia Vaše mzdové podmienky ?**

- áno                       neviem                       nie

**17. Ktorý nástroj hmotnej motivácie je pre Vás najdôležitejší ?**

*(Označte krížikom jedno číslo z intervalu 1-3, 1 = najmenej dôležitý, 3 = najviac dôležitý)*

	1	2	3
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobné ohodnotenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prémie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.ty plat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zamestnanecké zľavy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevok na stravovanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Ktorý nástroj nehmotnej motivácie je pre Vás najdôležitejší ?**

*(Označte krížikom jedno číslo z intervalu 1-3, 1 = najmenej dôležitý, 3 = najviac dôležitý)*

	1	2	3
Pracovné prostredie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovné vzťahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikácia s nadriadenými	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosti pracovného oddychu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prínos práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Aké benefity by ste privítali od Vášho zamestnávateľa ?**

*(Zvoľte maximálne 4 odpovede)*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Príspevok na dopravu         | <input type="checkbox"/> Príspevok na rekreáciu                 |
| <input type="checkbox"/> Príspevok na vzdelanie       | <input type="checkbox"/> Parkovacie miesto v mieste práce       |
| <input type="checkbox"/> Dovolenka navyše             | <input type="checkbox"/> Deň voľna pri narodeninách             |
| <input type="checkbox"/> Častejšie pracovné prestávky | <input type="checkbox"/> Notebook na služobné aj súkromné účely |

*D. Odmeny, sankcie*

**20. Považujete odmeňovanie vo Vašom podniku za spravodlivé ?**

- áno                       neviem posúdiť       nie

**21. Myslíte si, že by sa malo odmeňovanie vo Vašej spoločnosti zmeniť ?**

- áno                       nie

**22. Máte strach z toho, že za zlý výkon budete sankcionovaný ?**

- áno                       čiastočne               nie

**23. Objasňuje Vám nadriadený dostatočne dôvody výšky Vašej odmeny ?**

- áno                       čiastočne               nie

**24. Poskytuje Vám zamestnávateľ odmenu včas ?**

- áno                       niekedy                   nie

*E. Rozlišovacie údaje*

**25. Pohlavie**

- Muž                                       Žena

**26. Vek**

- do 20 rokov  
 21 – 30 rokov  
 31 – 40 rokov  
 41 – 50 rokov  
 50 a viac rokov

**27. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie**

- Základné                       Stredoškolské                       Vysokoškolské

**28. Pracovné zaradenie**

- Manažérska pozícia               Robotnícka pozícia

**29. Ako dlho pracujete v spoločnosti ?**

- Menej ako 1 rok
- 1 – 5 rokov
- 6 – 10 rokov
- 11 a viac rokov