

Projekt zdokonalení systému motivace pracovníků v podniku Lednické Rovne

Bc. Ľubica Bučková

Diplomová práce
2006

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. L'ubica BUČKOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zdokonalení systému motivace pracovníků
v podniku Lednické Rovne**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti personálního řízení a motivace.

II. Praktická část

- Analyzujte personální řízení ve firmě LR Crystal, a.s.
- Analyzujte motivační systém ve firmě LR Crystal, a.s.
- Proveďte průzkum spokojenosti a názorů pracovníků na motivační systém.
- Vytvořte opatření na zdokonalení motivačního systému.
- Zhodnoťte výsledek navrhovaného řešení.
- Vytvořte návrhy na zdokonalení pro firmu LR Crystal, a.s.

Závěr

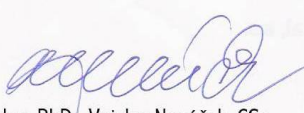
Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

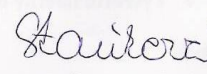
- [1] ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: IRIS, 2004, 257 str., ISBN 80-89018-59-9
[2] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Grada Publishing, spol. s r.o.; PhDr. Alena Hůlová; prof. Ing. Josef Koubek, CSc., Ing. Jaroslav Berka. 1st edition. Praha 7 : Grada Publishing, spol s r.o., c1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
[3] BELCOURT, M., WRIGHT, C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998, 248 str., ISBN 80-7169-459-2
[4] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s., ISBN 80-85839-45-8
[5] HÁJEK, L., VÍTEK, M. Moderní personalistika. Praha: Práce, 1991, 192 str., ISBN 80-208-0210-X

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Voloch
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 6. března 2006
Termín odevzdání diplomové práce: 12. května 2006

Ve Zlíně dne 6. března 2006


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cieľom diplomovej práce bolo spracovať analýzu súčasného stavu motivačného systému, zistiť, čo motivuje pracovníkov LR Crystal a. s. Lednické Rovne a navrhnúť riešenia na zdokonalenie motivačného systému. Poukazujem na dôležitosť človeka pri vytváraní konkurenčných výhod podnikov, na jeho potrebu neustáleho vedenia, hodnotenia, vzdelávania a správneho motivovania. V praktickej časti som sa zamerala na charakteristiku činností LR Crystal a. s. Lednické Rovne, jej históriu, vývoj až po súčasnú aktivitu. Analyzujem aktuálnu úroveň motivácie v tomto podniku. Umožňuje prehľad organizačnej štruktúry podniku, obraz o sociálnom programe, personálnom rozvoji, BOZP i zabezpečovaní motivácie prostredníctvom hmotného odmeňovania.

Kľúčové slová: motivácia, pracovníci, hodnotenie, personalistika, odmeňovanie, motivačné teórie.

ABSTRACT

The purpose of this degree admin was to prepare analysis of an actual condidion of motivational system, make out was motivated workers of LR Crystal Inc. and scheme out solutions for development of the motivational system. The prominence of a human to generate competetive advantages of firms, for his requirement systematic ways, assessment, educational and administration motivated which I mention on. In a practical part I fixate on characteristics of operation LR Crystal Inc. Lednické Rovne, its history, progress over an actual activities. I analysed the actual stature of motivation in this firm. Its make possible summary of an organizational structure of the firm, a projection of a social programme, a personal progress, a security and a protection of well-being at work and an insure of motivation by means of some material goods.

Keywords: motivation, personnel, appreciation, personalistic, remuneration, motivation of theorize.

Na tomto mieste by som rada poďakovala vedúcemu diplomovej práce Ing. Jaroslavovi Volochovi za jeho rady a čas, ktorý mi venoval.

Prehlasujem, že som svoju diplomovú prácu spracovala samostatne a že som použítú literatúru citovala.

.....
Ľubica Bučková

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNE ČINNOSTI.....	11
1.1 MOTÍV X STIMUL	14
1.2 PRIEBEH MOTIVÁCIE.....	17
1.3 TEÓRIA MOTIVÁCIE.....	21
1.3.1 Teória expektácie.....	22
1.3.2 Teória spravodlivosti.....	25
2 MOTIVÁCIA.....	31
2.1 HMOTNÁ A NEHMOTNÁ MOTIVÁCIA.....	31
2.2 MOTIVAČNÉ SYSTÉMY.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU MOTIVÁCIE V LR. CRYSTAL	38
3.1 HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ LR.CRYSTAL A.S. LEDNICKÉ ROVNE.....	38
3.2 PERSONÁLNE RIADENIE VO FIRME LR.CRYSTAL A.S. LEDNICKÉ ROVNE.....	41
3.3 MOTIVAČNÝ SYSTÉM VO FIRME.....	42
3.4 PRIESKUM SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV SO SÚČASNÝM MOTIVAČNÝM SYSTÉMOM.....	46
3.5 PRIESKUM NÁZOROV VEDÚCICH PRACOVNÍKOV (MANAGEMENTU) NA SÚČASNÝ MOTIVAČNÝ SYSTÉM.....	57
3.6 VÝCHODISKÁ NÁVRHU ZLEPŠENIA MOTIVAČNÉHO SYSTÉMU VYPLÝVAJÚCE Z VÝSLEDKOV VÝSKUMU.....	59

4	PROJEKT ZDOKONALENIA SYSTÉMU MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV LR.CRYSTAL A.S. LEDNICKÉ ROVNE	62
4.1	OPATRENIA NA ZDOKONALENIE MOTIVAČNÉHO SYSTÉMU	62
4.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	62
4.3	ANALÝZA NÁKLADOV.....	65
4.4	ANALÝZA PRÍNOSOV.....	67
4.5	ANALÝZA RIZIKOVÁ.....	68
4.6	NÁVRHY NA ZDOKONALENIE PRE FIRMU LR.CRYSTAL A.S. LEDNICKÉ ROVNE	69
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK	79
	SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Základným zdrojom rozvoja sa stala veda, tvorivé myslenie a tvorivá práca. Tým sa mení: obsah a podmienky práce, postavenie človeka v pracovnom procese a v spoločnosti, čo vyžaduje vytváranie nových podmienok v riadiacej a motivačnej sfére tak, aby sa mohli využívať schopnosti ľudí. Tvorivé schopnosti ľudí sú neobmedzené. Ich rozvoj a spoločenské uplatnenie však predpokladá a vyžaduje aktívne vzdelávanie a zdokonaľovanie, všestrannú stimuláciu a zaktivizovanie činností. Najmocnejším stimulom získavania schopností a ich prepojenia sa stáva v súčasnosti práve pracovný proces. Preto je nevyhnutné rehabilitovať iniciatívnu prácu pre spoločnosť a ľudí oceňovať tak, aby ich sociálne postavenie zodpovedalo výsledkom ich práce. Rehabilitovať tvorivú prácu znamená otvoriť priestor pre slobodnú zmysluplnú sebarealizáciu, ktorá by sa mala uskutočňovať na základe rovnoprávneho dialógu, kde sa ľudia vzhľadom na svoje osobité schopnosti navzájom potrebujú, uznávajú a na základe toho sa aj navzájom odmeňujú.

Človek koná smerom do budúcnosti. Vždy mu ide o jeho existenciu, a preto sa neustále usiluje o to, aby svojou činnosťou uskutočňoval motívy a realizoval nové nápady. Aby sa to všetko mohlo realizovať, je dôležité vypracovať vhodné motivačné systémy. Možno nimi dosiahnuť značné zníženie absencie, pokles fluktuácie pracovných síl, môžeme dosiahnuť úspory energie a surovín či zvýšiť kvalitu produkcie. Hoci zavádzanie nových úsporných druhov technológií a nových smerov automatizácie vytláča človeka, predsa neznižuje význam ľudského činiteľa. Práve naopak. Význam tvorivej práce s novými požiadavkami na vyššiu kvalitu neustále rastie a v tejto súvislosti rastie aj význam nových foriem pozitívnej motivácie.

Pracovná činnosť je špecifický druh ľudskej aktivity, ktorej zdroje nachádzame nielen vo vnútorných pohnútkach motivácie jednotlivcov (ktorými sú potreby, záujmy, hodnoty, postoje a pod.), ale aj vo vonkajších vplyvoch (stimuloch, t.j. v stimulačných prostriedkoch a v metódach riadenia), ktorými je ovplyvňované správanie jednotlivcov.

Zaoberať sa pracovnou motiváciou, skúmať využívanie a hodnotiť vplyv pracovných stimulov na motiváciu a výkonnosť pracovníkov, hľadať implikácie v úspešnosti organizácií – to znamená zaoberať sa aktuálnou problematikou, a to v zmysle využitia

uvedených poznatkov v praxi organizácií, pri ich snahe o zvýšenie prosperity a konkurencieschopnosti.

Manažéri vyžadujú metodiku ako motivovať, pretože ide o skutočnosť, ktorá podmieňuje úspešnosť organizácie. V každom prípade sa motivácii venuje intenzívna pozornosť už niekoľko desaťročí, pričom sa vytvorila široká, no stále otvorená báza. Prioritným zámerom je snaha o aplikáciu poznatkov o motivácii do praxe organizácií.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PERSONÁLNE ČINNOSTI

Činnosti vykonávané personalistami budú samozrejme dosť premenlivé, a to v závislosti na potrebách organizácie, na vykonávané pracovné funkcie i v závislosti na ich vlastných schopnostiach. Všeobecne povedané však poskytujú služby, vedú, usmerňujú a radia.

Poskytovanie služieb

Základnou činnosťou personalistu je poskytovanie služieb vnútro podnikovým zákazníkom. Tými sú vedenie organizácie, línioví manažéri, vedúci tímov a pracovných skupín a radoví pracovníci. Služby sa môžu týkať všetkých stránok riadenia ľudských zdrojov: plánovanie ľudských zdrojov, získavanie a výber, rozvoj pracovníkov, odmeňovanie, pracovné vzťahy, zdravie, bezpečnosť a starostlivosť o pracovníkov. Pozornosť by sa mala sústreďovať na potreby manažmentu, alebo ich možno rozšíriť na všetkých pracovníkov.

Cieľom je zabezpečiť efektívne služby uspokojujúce potreby podniku, jeho manažmentu a jeho pracovníkov a pritom ich vykonávať efektívne.

Vedenie a usmerňovanie

Personalisti svojím spôsobom v rôznej miere vedú a usmerňujú manažérov. Na všetkých úrovniach riadenia sa môže vedenia a usmerňovanie zamerať na personálnu politiku a personálne procedúry či na súvislosti pracovnoprávných predpisov. V poslednom zmienenom prípade sa personalisti sústreďujú na dodržiavanie zákonov a predpisov.

Prevažne všeobecnejšie vedenie a usmerňovanie sa môže týkať hodnôt, ktoré by mala organizácia prijať pokiaľ ide o riadenie ľudí a etických zásad, ktoré by mali byť zohľadnené do úvahy.

Vedenie a usmerňovanie manažérov sa tiež môže zamerať na zabezpečenie zodpovedajúceho a dôsledného rozhodovania o takých záležitostiach, ako je hodnotenie pracovného výkonu, rast miezd a platov a disciplinárne riadenie.

Poskytovanie rád

Personalisti poskytujú rady v takých záležitostiach, ako je vytváranie pracovných úloh a pracovných miest, inzerovanie voľných miest, zostavovanie zoznamu vhodných uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram, výber metód uspokojovania potrieb vzdelávania, mzdové či platové tarify, ktoré by mali byť ponúknuté pracovníkom pri získavaní alebo povyšovaní, požiadavky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, záležitosti pracovných vzťahov a riešenie problémov s ľuďmi.

Rady k týmto záležitostiam sú poskytované predovšetkým manažérom a vedúcim tímu, ale je bežné poskytovať rady tiež jednotlivcom. Tie sa môžu týkať určitých stránok práce a rozvoja, ako napríklad vhodnosť práve vykonávanej práce pre pracovníka, formovanie schopností a zamestnateľnosti, samostatného vzdelávania a rozvoja kariéry. Môžu sa týkať problémov vyplývajúcich z práce, ako sú zdravotné problémy, stres, nehody s manažérmi alebo spolupracovníkmi. Možno ich rozlíšiť na osobné problémy, ktoré majú dopad na pracovníka. Znamená to, že personalista musí hrať rolu radcu, učiteľa, ochrancu i riešiteľa problémov. (Armstrong, 2002, str. 101, 102)

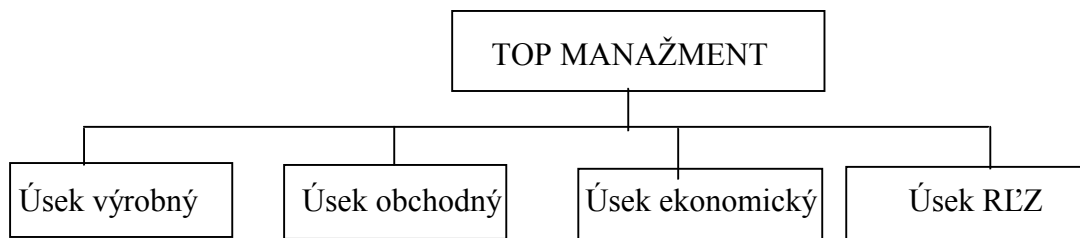
Základný faktor úspešnosti organizácie je jej schopnosť získať, formovať a využívať ľudské zdroje takým spôsobom, ktorý zabezpečí plnenie cieľov organizácie.

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečenie ľudských zdrojov pre organizáciu, tak z ich kvantitatívnej stránky (počet, veková a kvalifikačná, profesná štruktúra), ako aj z kvalitatívnej stránky (výkonnosť, tvorivosť, motivácia, identifikácia s cieľmi organizácie).

Z tohto cieľa riadenie ľudských zdrojov vyplývajú 2 hlavné úlohy personálneho manažmentu:

- 1.) získavanie a zabezpečenie potrebného množstva a štruktúry ľudských zdrojov pre organizáciu;
- 2.) vlastné vedenie ľudských zdrojov (formovanie), t.j. zabezpečenie, aby správanie a konanie zamestnancov v organizácii bolo v súlade s cieľmi organizácie.

Prirodzeným subjektom, ktorému možno v organizácii priradiť zodpovednosť za riadenie ľudských zdrojov, sú všetci línioví manažéri, t. j. manažéri na všetkých stupňoch riadenia i manažéri všetkých vnútroorganizačných jednotiek a funkčných útvarov. Vo väčších a stredných organizáciách sa pre riadenie ľudských zdrojov zriaďuje špeciálny útvar, ktorý sa označuje rôzne, napr. útvar riadenia ľudských zdrojov (Ú-RLZ), alebo personálne oddelenie, personálny úsek. V malých organizáciách väčšinou špeciálny personálny útvar nemajú. Riadenie ľudských zdrojov zabezpečuje majiteľ firmy, riaditeľ organizácie, zástupca riaditeľa a pod.



Obidva subjekty zodpovedajú spoločne za úroveň riadenia ľudských zdrojov v organizácii, ktorá sa premieta vo výkonnosti, produktivite zamestnancov a za kvalitu pracovných podmienok. Úlohy riadenia ľudských zdrojov zabezpečujú predovšetkým prvky spokojnosti a starostlivosti o zamestnancov. Línioví manažéri zabezpečujú predovšetkým výkon a kvalitu bezprostredným vedením zamestnancov. (Kuzmišinová, 2004, str. 16, 18)

Vedenie ľudí

Vedenie ľudí je jednou z funkcií manažmentu. Podstata tejto funkcie sa vymedzuje ako schopnosť alebo umenie viesť, usmerňovať a stimulovať podriadených spolupracovníkov ku kvalitnej a tvorivej práci, a tým prispievať k zabezpečeniu podnikateľských úspechov podniku. (Kováčič, 1987, str. 98)

Vedenie ľudí sa niekedy nesprávne stotožňuje s manažmentom. Manažment je omnoho širší pojem ako vedenie. Vedenie je jeho časťou, jednou zo základných manažérskych funkcií. (Sedlák, 1998, str. 319)

Vedenie ľudí je schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, aby plnili, vykonávali tie ciele, ktoré potrebujeme. Účasť podriadených má byť dobrovoľná. Manažér má využiť svoju moc a viesť ľudí tak, aby pracovali s nadšením v záujme celku.

Vedenie definujeme ako motivovanie a ovplyvňovanie aktivít podriadených pracovníkov. Vedúci, ktorý chce dosiahnuť ciele, musí primäť podriadených k vyvinutiu potrebného úsilia a ich úsilie usmerňovať.

Teória motivácie vysvetľuje:

- potreby ľudí;
- priebeh motivácie;
- štýl vedenia.

Poznáme tri hlavné prístupy k štúdiu a vymedzeniu efektívneho vedenia ľudí a vedúcich, na ktoré sa sústreďuje diskusia. Sú to:

- 1.) prístup na základe vlastností vedúceho;
- 2.) prístup zameraný na správanie sa vedúceho a s ním súvisiace štýly správania sa;
- 3.) situačný prístup.

Personálny manažment v podnikovej praxi pri realizácii vlastného vedenia ľudských zdrojov sa uplatňuje prostredníctvom funkcií personálneho manažmentu. Pri klasifikácii personálnych a sociálnych procesov v personálnom manažmente kladieme dôraz na pokrytie procesu riadenia ľudských zdrojov ako celku. Pritom sa usilujeme o to, aby sa jednotlivé procesy neprekrývali. Tieto funkcie personálneho manažmentu sú v podstate výkonnými personálnymi činnosťami, ktorými personálny manažment ako subjekt riadenia ľudských zdrojov implementuje ciele personálnej politiky pre zabezpečenie cieľov organizácie.

1.1 Motív x stimul

Motívom môže byť každá sila, ktorá priamo či nepriamo aktivizuje správanie a činnosť človeka. Motív je potom určitá jednotlivá vnútorná psychická sila. Označuje sa ako pohnútko alebo stimul (podnet). Úzko súvisí s príčinami správania, najmä s ich objasňovaním. Je spojený s označením určitých vnútorných podmienok, ktoré vzbudzujú a udržiavajú správanie človeka. Motívom pritom môže byť všetko, čo človek aktivizuje do činnosti, určuje smer a cieľ činnosti, t. j. môžu to byť potreby, hodnoty, plány, záujmy,

ktoré si človek uvedomuje. Za istých okolností sa motív činnosti nemusí vo všetkých vzťahoch a súvislostiach uvedomiť a celkom sformulovať. Všetky motívy človeka nemusia byť a ani nie sú uvedomené.

Motív je chápaný ako príčina určitého správania človeka individualizuje jeho prežívanie, a tým mu dáva psychologický zmysel. Motivované správanie spravidla smeruje k dosiahnutiu určitého finálneho psychického stavu, čo sa obrazne povedané prejaví „v nasýtení“, v subjektívnom prežívaní uspokojenia z realizácie motívu.

Hoci sa motív chápe ako vnútorná pohnútko správania človeka, navonok sa prejavuje ako dôvod, príčina na konanie. Ak pritom ide o vonkajšie príčiny, tie sa označujú ako stimuly (podnety), či incentivy (pohnútky).

Stimulom môže ale nemusí, byť všetko, akýkoľvek vonkajší alebo vnútorný činiteľ, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka, skutočne všetko, čo môže firma (podnik) svojmu zamestnancovi poskytnúť a čo je pre neho významné. Môže to byť napríklad upravená mzda či akákoľvek iná hmotná odmena, môže to byť povzbudenie (v podobe neformálneho hodnotenia), no aj pracovné podmienky, režim práce a atmosféra na pracovisku, osobnostná identifikácia s prácou, profesiou, firmou, pravdaže aj externé stimulačné faktory (celkový image firmy, jej povesť, prestíž a pod.). Podnety, ktoré sú pôvodne externé stimuly, pôsobia ako motívy len vtedy, ak sa transformujú na vnútorné aktivačné sily – motívy.

Stimuly veľmi často môžu viesť:

- k zvyšovaniu kvantity ale aj kvality pracovného výkonu, je známe, že kvalitne odvedená a pozitívne ocenená práca pridáva zamestnancovi na jeho hodnote, prestíži, zvyšuje sebavedomie;
- k zvyšovaniu tvorivosti zamestnancov na všetkých úrovniach firmy (podniku), čo sa prejaví napr. v podnecovaní podávania návrhov, vo vypisovaní odmien (cieľové prémie), v dostupnosti k informáciám, no aj vo formalizovanom spoločenskom uznaní, ale ešte častejšie v neformálnom pozitívnom hodnotení;

- k cielenejšiemu sebarozvoju poskytovaním možností pre nikdy nekončiace získavanie vedomostí aj po splnení všetkých formálnych kvalifikačných požiadaviek súvisiacich s pracovným zaradením;
- k neformálnej spolupráci, je všeobecne známe, že nenanútená, ale pozitívna kooperácia rozvíja a upevňuje vzťahy medzi zamestnancami, podnecuje súdržnosť, solidaritu, pričom prípadná súťaživosť nie je súperením, ale vytvára vhodnú pracovnú atmosféru;
- k zodpovednosti, čo sa môže odraziť nielen v prístupe k plneniu pracovných úloh, v zachádzaní s technickým zariadením, v hospodárení s materiálom, energiou, časom, ľudskými zdrojmi, ale napr. aj v oblasti bezpečnosti práce, používaní osobných ochranných prostriedkov, dodržiavaní pracovnej a technologickej disciplíny, noriem, predpisov.

Stimuláciou, ako cieľavedome premyslenou aktivitou zameranou na ovplyvňovanie pracovnej motivácie a úsilia zamestnancov, manažérov sledujeme:

- zvyšovanie úsilia na optimálne vykonávanie pracovných úkonov zamestnancami;
- formovanie takých profesijno – osobnostných vlastností, ktoré sú typické pre výkonných pracovníkov.

To či sa stimul stane motívom s aktivačným činiteľom, závisí od celkovej motivačnej štruktúry človeka. Rozlišujú sa tzv.:

- impulzy, zaraďujeme k nim endogénne, vnútorné, intrapsychické podnety, ktoré signalizujú nejakú zmenu v organizme alebo v mysli človeka. Takým impulzom môže byť napr.:
 - taký stav, ktorý signalizuje bolesť zuba. Táto bolesť môže motivovať správanie človeka tak, že vyhľadá zubného lekára, chuť zabaviť sa je impulzom k vyhľadaniu primeranej spoločnosti, alebo obava zo skúšky môže byť impulzom k vynechaniu termínu skúšky a pod.
- incentívy, sú egzogénne, vonkajšie, to znamená zvonka pôsobiace podnety na človeka, ktoré aktivizujú určitý motív. Incentívou môže byť napr. ponuka získať byt (lepšie

pracovné miesto, odmenu a pod.) za predpokladu, že budú splnené konkrétne podmienky. (Alexy, Boroš, Sivák, Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie, 2004, str. 200)

1.2 Priebeh motivácie

O motivácii osobitne hovoríme preto, že aj človek ako zamestnanec spravidla skutočne nie je motivovaný len jedným motívom, že u človeka a na človeka pôsobí súčasne viac motivačných síl, že ide o komplex, v ktorom sú motívy vzájomne prepojené a ovplyvňujú sa.

Pojem motivácia sa vzťahuje na všetko to, čo človek prežíva, po čom túži, čo sa usiluje dosiahnuť, aké má ideály, resp. k čomu má odpor a pod. (Alexy, Boroš, Sivák, Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie, 2004, str. 201)

Motiváciu môžeme chápať:

- ako zvnútra aktivované správanie, ktoré sa vykonáva spontánne, nenútene, to znamená, že je prototypom sebadeterminujúcej činnosti;
- ako zvonka aktivované správanie, ktoré nie je spontánne, je vyvolané nejakým vonkajším činiteľom, spravidla sledujeme napr. dosiahnutie určitej odmeny a pod.

Manažéri majú záujem na tom, aby zamestnanci (spolupracovníci) splnili pracovné ciele, týkajúce sa objemu, kvality a nákladov. Výkon pracovníkov a úspešné splnenie cieľov je výsledkom mnohých faktorov, z ktorých jedny sú vnútorné a tvoria súčasť charakteristiky pracovníkov a iné sú externé. Obidve skupiny faktorov (interné a externé) vzájomne na seba pôsobia, preto pri hodnotení plnenia pracovných cieľov sa nesmú robiť o nich nesprávne alebo neúplné závery.

Napríklad pri poklese výkonnosti pracovníka sa môže vedúci nazdávať, že je potrebné zvýšiť jeho motiváciu, rastúcou hmotnou zainteresovanosťou na jednotku produkcie. Príčina poklesu výkonnosti však môže byť celkom iná, povedzme, že pracovník sa necíti dobre, má súkromné problémy, vedúci mu nedôveruje a veľmi dôsledne kontroluje každú jeho činnosť a podobne. (Sedlák, Manažment, 1998, str. 354)

Pre porozumenie vzniku motivácie ľudského správania je dôležité odpovedať si na otázku z čoho pramení, prečo človek jedno chce a iné nechce, prečo ho niečo priťahuje a niečo zase odpudzuje a pod. To znamená, že treba poznať motivačné zdroje ľudských aktivít.

Viacerí autori analyzujú motivačné zdroje v týchto štyroch kategóriách motivácie:

1. kategória „ekonomická motivácia“ sa považuje za klasický, najstarší a najfrekvencovanejší používaný zdroj motivácie, ktorý je zjednodušene možné vyjadriť tak, že

- peniaze (finančná odmena, mzda, plat) sú jediným faktorom, ktorý prinúti ľudí pracovať
 - o pre peniaze sú ľudia ochotní podávať maximálne výkony;
 - o finančná odmena (plat) je rozhodujúcim regulátorom výkonnosti.

Peniaze (mzda, plat) aj v súčasnosti neraz fungujú ako prvoradý motivátor, ale ich extrémne postavenie v štruktúre motivačných zdrojov je už ovplyvnené viacerými skutočnosťami:

- v prvom rade je to miesto a význam peňazí v danej spoločnosti, vhodnosť/nevhodnosť finančnej odmeny (platu) vzhľadom na aktuálnu hierarchiu potrieb, na možnosť ich uspokojovania, na charakter a podmienky práce;
- spravodlivosť / nespravodlivosť systému finančného odmeňovania;
- pozícia (zaradenie) finančnej odmeny medzi ostatnými motivačnými zdrojmi (faktormi);
- uvedomovanie si, že finančná odmena, jej výška nie vždy a u každého zamestnanca vedie k pozitívnemu pracovnému správaniu;
- nedostatočná informovanosť o aktuálnom systéme finančného odmeňovania o jeho zásadách, kritériách, časových reláciách a pod.

2. kategória „sociálna motivácia“ - môže motivačne pôsobiť vo viacerých smeroch. K najdôležitejším sociálno – motivačným vplyvom v organizácii patria:

- medziľudské vzťahy a ich kvalita, týka sa to hlavne neformálnej roviny. Nevyváženosť formálnych a neformálnych vzťahov nie je pozitívnym motivačným zdrojom;

- sociálna atmosféra súvisí s uspokojovaním sociálnych potrieb zamestnancov, no aj v zaujatí adekvátnej pozície zamestnancov v štruktúre organizácie, čím sa vytvára silný motivačný zdroj pre harmonizovanie osobných a pracovných vzťahov zamestnancov;
- sociálne prostredie ako „udeľovateľ“ odmien sa týka odmeňovania;
 - vo formálnej sfére pracovné zaradenie, hodnotenie, možnosť postupu, osobný profesijný rozvoj a pod. Je to prejav vzťahu medzi organizáciou a zamestnancom, ktorý prispieva k upevneniu pozície a statusu zamestnanca;
 - v neformálnej sfére ide hlavne o ocenenie, uznanie napr. v pracovnej skupine, resp. aj v rámci celej organizácie.

Medzi základné východiskové zdroje motivácie patria:

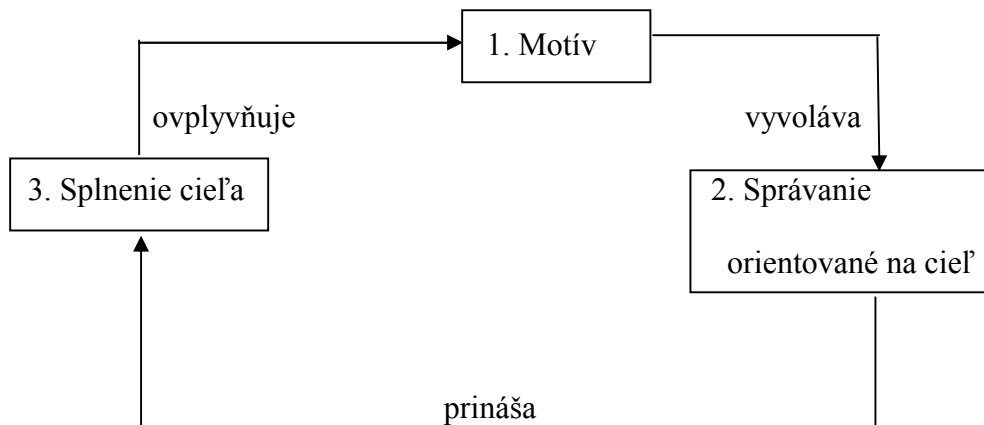
- potreby;
- postoje;
- ašpirácie;
- hodnoty;
- záujmy.

Dôležitým determinantom individuálneho výkonu je motivácia. Napriek tomu jej zrejmemu významu sa ťažko definuje a analyzuje. Môžeme ju pozorovať a usudzovať o nej len na základe zmien v správaní sa ľudí.

Pojem motivácia sa odvodzuje od latinského slova „movere“, t.j. pohybovať sa. Skutočne nemôžeme určiť motiváciu človeka dovedy, pokiaľ sa určitým spôsobom nespráva. Pozorovaním toho, čo niekto hovorí alebo robí v danej situácii, možno vydedukovať odôvodnené závery o jeho motivácii. (Sedlák, Manažment, 1998, str. 355).

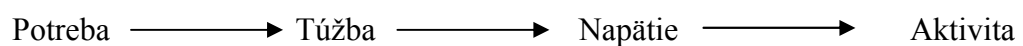
Existuje množstvo definícií motivácie, ktoré sa odlišujú spôsobom vyjadrenia či formuláciou, ale ktoré sa zvyčajne podobajú obsahom, teda podstatou.

Významnou súčasťou manažmentu pracovného procesu je pracovná motivácia, ktorá pôsobí na konanie ľudí. Na porozumenie dynamickej podstaty procesu motivácie poskytuje všeobecný model motivácie, ktorý tvoria tri základné komponenty.



Obr. 1 Model procesu motivácie (Sedlák, Manažment, 1998, str. 357)

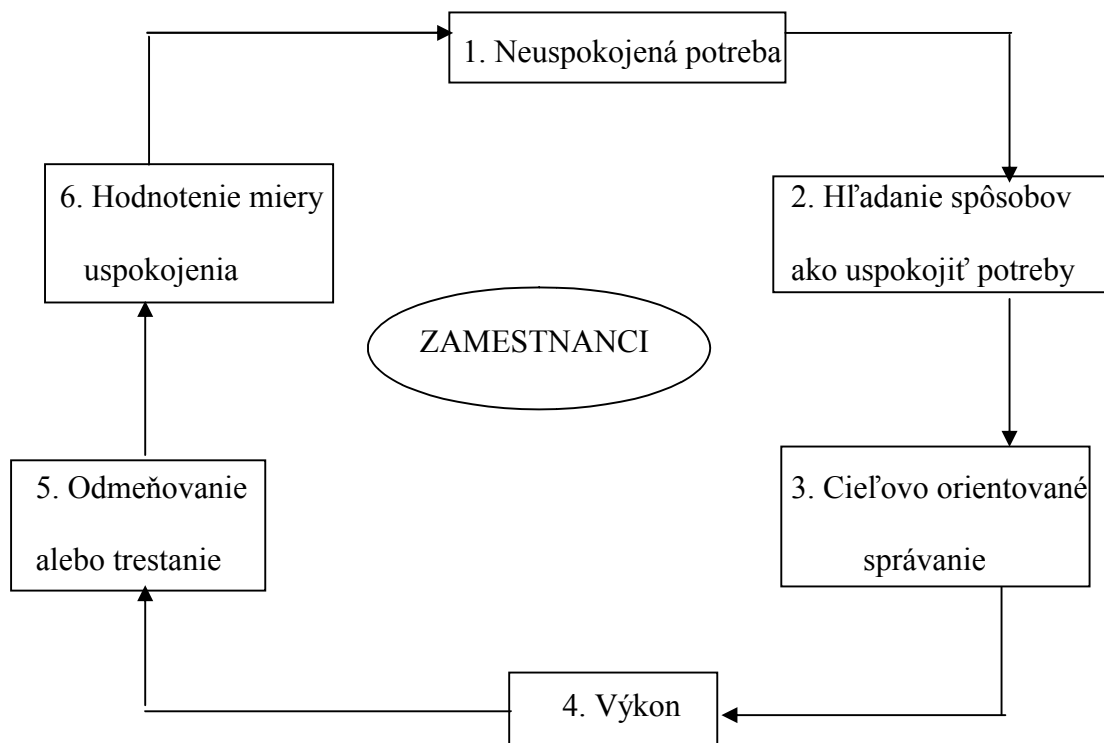
Pracovná motivácia je zámerné pôsobenie na zamestnanca v pracovnom procese tak, aby vynaložil energiu v súlade so zámermi organizácie. Ak si človek nevytvorí dostatočné motívy k práci, začína ich prijímať v nátlakovej forme, čo môže negatívne ovplyvňovať jeho osobnosť i výkonnosť.



Obr. 2 Proces motivácie (Kuzmišinová, 2004, str. 72)

Konanie a správanie človeka je motivované v rôznych smeroch. Tieto črty vyjadrujú orientáciu činnosti, množstvo energie, ktoré je človek ochotný vynaložiť na dosiahnutie svojho cieľa, silu prekonávať prekážky, ktoré sa viažu jednak na námahu a na čas.

Proces, v priebehu ktorého dochádza k pracovnej motivácii, názorne popisuje základná schéma motivácie podľa Moorheada a Griffina. (Fuchsová, Kravčáková, Manažment pracovnej motivácie, 2004, str. 15)



Obr. 3 Základná schéma motivácie (Fuchsová, Kravčáková, 2004, str. 16)

1.3 Teórie motivácie

Teórie motivácií predstavujú zovšeobecnenia poznatkov o tom, „čo“ je a „aké“ je cieľavedomé správanie. Môžu nám poslúžiť na získanie vedomostí o tom, ako budú ľudia konať v rozličných situáciách a za pôsobenia rozličných motivačných podnetov, resp. ako budú konať bez nich. V dávnych časoch sa uskutočnil rozsiahly výskum motivácie, ktoré priniesli množstvo výskumných výsledkov, ako aj veľký počet teórií motivácie, ktoré sa pokúšajú riešiť tieto otázky vychádzajúce z rozličných teoretických prístupov. Snažia sa vysvetliť podstatu motivácie k práci i jej vzťah medzi správaním a výsledkom.

Teórie motivácie pomáhajú manažérom pri identifikácii motívov a stanovení základných motivátorov. Mnohé teórie motivácie sa členia na niekoľko skupín, pričom ich zaradenie sa rozlišuje.

Rozličné teórie motivácie môžeme zoskupiť do dvoch základných kategórií. Sú to:

- ◆ teórie potrieb sústredujúce sa na poznanie motivačných príčin;
- ◆ teórie motivačného procesu.

Teória potrieb vychádza z analýzy potrieb človeka v úlohe zamestnanca, ktoré sú pre nich hlavnými motívmi pracovného výkonu. Motivácia je chápaná ako cieľavedomá činnosť zameraná na uspokojovanie potrieb pracovnou činnosťou. Známe sú:

- Maslowova teória hierarchie potrieb;
- Alderferova teória ERG;
- Herzbergova dvojfaktorová teória;
- McClellandova teória;
- Teória X a Y Douglasa Mc Gregora;
- Teória Z Wiliama Ouchiho.

Teórie motivačného procesu – tzv. procesné teórie uvádzajú proces ako hlavný motivačný faktor. Najznámejšie sú:

- Teórie posilňovania;
- Teórie očakávania;
- Teórie ekvity (spravodlivosti).

1.3.1 Teória expektácie

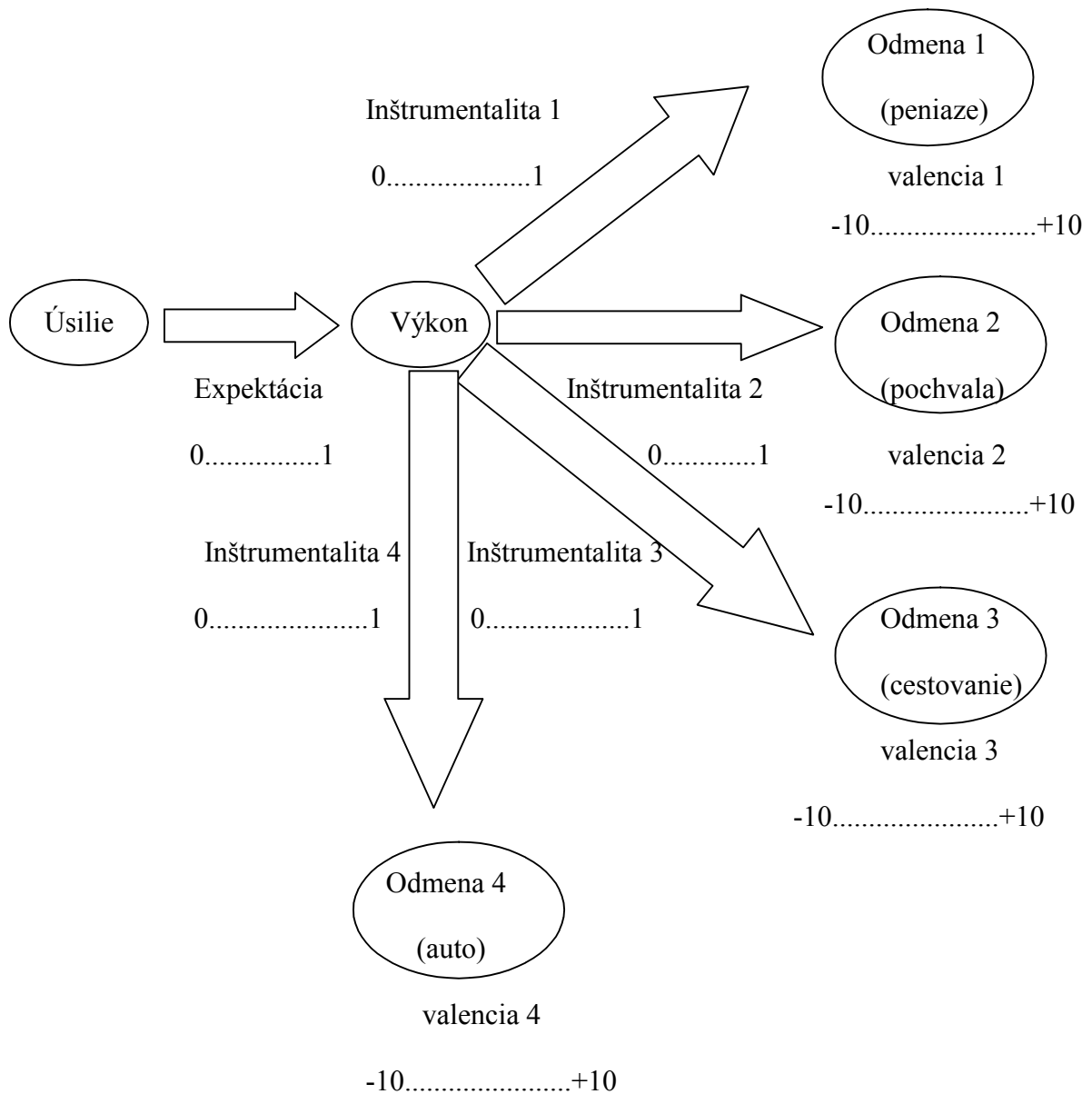
K tomu, aby pracovník vyvinul úsilie, je potreba splniť tri základné podmienky:

- 1.) jeho úsilie musí byť nasledované primeraným výsledkom;
- 2.) výsledok jeho činnosti musí byť nasledovaný odmenou;
- 3.) táto odmena musí mať pre pracovníka význam.

Stupeň úsilia a motivácie možno vysvetliť podľa teórie expektácie (očakávania) Victora Vrooma. Ten je presvedčený, že silu motivácie možno dokonca pre danú situáciu presne vypočítať.

Základnými pojmami jeho teórie sú:

- **Výkon (výstup prvého rádu)** – výsledok, ktorý je úsilím nasledovaný. Je to počet zákaziek, ktoré človek získal.
- **Expektácia** – očakávanie, predstava o výsledku úsilia – je to vzťah medzi úsilím a výkonom. Má charakter pravdepodobnosti. U mnohých činností má veľmi úzky vzťah – čím viac pracujeme, tým máme lepšie výsledky. Inokedy úsilie nemá vôbec na výsledok práce vplyv.
- **Odmena (výstup druhého rádu)** – za ňou je nasledovaný výkon. Môže ísť o finančnú odmenu, pochvalu, uznanie spolupracovníkov, povýšenie atď. Môže sa stať, že budú súčasne plynúť viaceré typy odmien.
- **Inštrumentalita** – je to predstava pracovníka o vzťahu medzi výsledkom a odmenou. Nízka inštrumentalita sa nachádza aj v podniku, v organizácii, kde sú pracovníci odmeňovaní predovšetkým podľa dĺžky zamestnania a vzdelania a len málo sa prihliada k výsledkom ich práce. Inštrumentalita predstavuje určitú pravdepodobnosť, že výkon bude nasledovaný odmenou. Za výkon možno dosahovať niekoľko typov odmien a pre každý z nich sa počíta inštrumentalita zvlášť.
- **Valencia** – vyjadruje subjektívny význam odmeny pre pracovníka. Vysoká valencia je vtedy, keď pracovník o odmenu veľmi stojí, nulová vtedy, keď mu na odmene moc nezáleží a záporná vtedy, keď si ju vôbec nepraje.
- **Úsilie** – je závislé na expektácii, inštrumentalite a valenciách jednotlivých odmien.



Obr. 4 Teória expektácie (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 144)

Teória expektácie umožňuje vysvetliť priebeh motivačného procesu a silu motivácie k určitej aktivite. Výskumy potvrdili platnosť teórie, i keď skôr pre osoby s racionálnym spôsobom uvažovania a vnútorným miestom kontroly (títo ľudia veria, že život majú vo svojich rukách a vonkajšie vplyvy majú menší význam). U ľudí so silnou emocionalitou, nevedomou motiváciou s vonkajším miestom kontroly, je táto teória menej presná.

1.3.2 Teória spravodlivosti

Táto teória patrí k procesným teóriám motivácie. Je jednou z teoretických koncepcií odvodených z procesu sociálneho porovnávania, pokladá sa za najlepšiu z nich a je i najviac relevantná k problémom motivácie.

Táto teória je vlastne model motivácie, ktorý vysvetľuje, že ľudia, ktorí sa na základe vnútorných motívov rozhodnú konať, lebo od toho očakávajú, že to povedie k dosiahnutiu cieľa, chcú, aby sa s nimi v sociálnej výmene zaobchádzalo slušne a spravodlivo.

Teóriu evity ako prvý vypracoval, aplikoval na pracoviská a testoval J. STACEY ADAMS, keď pôsobil ako výskumný psychológ vo firme General Electric Company v Crotonville. Poznatky o nej publikoval v roku 1963 (Sedlák, Manažment, 1998, str. 376)

Na pochopenie tejto teórie je potreba predovšetkým čo najúplnejšie porozumieť týmto pojmom:

- vnímaný výsledok príslušnej osoby;

- vnímaný výsledok iných;

- vnímaný vstup sledovanej osoby;

- vnímaný vstup iných.

Výsledok zamestnania (odmenu) predstavuje to, čo človek dostáva od organizácie za svoje vstupy. Posudzovanie výsledkov a vstupov je založené na objektívnych údajoch (posudzovanie mzdy je zvyčajne nenáročné), ako aj na subjektívnom odhade (oceňovanie úsilia či vynaložených „nákladov“).

Tab. 1 Vstupy a výstupy (Rybárová, 1993, str. 150)

VSTUPY	VÝSTUPY
Čas	Plat
Vzdelanie, výcvik	Príplatky
Skúsenosť	Dôležité poverenie
Schopnosti	Bezpečnosť práce
Tvorivosť	Povýšenie, kariéra
Prax	Statusové symboly
Kladný vzťah k organizácii	Dobré pracovné prostredie
Vek	Možnosti osobného rozvoja
Osobné kvality	Dobrý vedúci
Vynaložené úsilie	Uznanie
Image osoby	Účasť na rozhodovaní

Proces formovania vnímania spravodlivosti (spravodlivej odmeny) prebieha v štyroch krokoch:

- 1.) sebahodnotenie – jednotlivec hodnotí, ako s ním organizácia zaobchádza;
- 2.) hodnotenie iného – jednotlivec si vypracuje hodnotenie na porovnanie iného, ako s ním organizácia zaobchádza;
- 3.) porovnanie seba s iným;
- 4.) vznik pocitov spravodlivosti alebo nespravodlivosti.

Do teórie spravodlivosti patrí:

- a) teória rysov;
- b) štýly vedenia;
- c) situacionalistický prístup;

d) nové vedenie.

a) Teória rysov

Bryman (1992) rozdeľuje relevantné rysy úspešnosti vo vedúcej funkcii do troch skupín:

- fyzické faktory: výška, váha, zjav, vek;
- schopnosti: inteligencia, výrečnosť, znalosti, atď;
- rysy osobnosti: konzervatizmus, introverzia – extroverzia, dominancia, osobné prispôsobenie, sebadôvera, interpersonálna citlivosť a emocionálna kontrola.

Kirkpatrick a Locke (Bryman, 1992) zhrnuli rysy, ktoré odlišujú úspešných vedúcich od ostatných:

- sebariadenie (vrátane ambície, energie, vytrvalosti);
- silné pranie viesť;
- česť a vnútorná integrita;
- sebadôvera (vrátane emocionálnej stability);
- kognitívne schopnosti (vrátane schopnosti zvládnuť obrovské množstvo informácií);
- znalosť odboru.

Teórie rysov vychádzali z presvedčenia, že dobrý vedúci sa rodí. Preto hlavným praktickým nástrojom skvalitňovania kádrov vedúcich pracovníkov bol personálny výber.

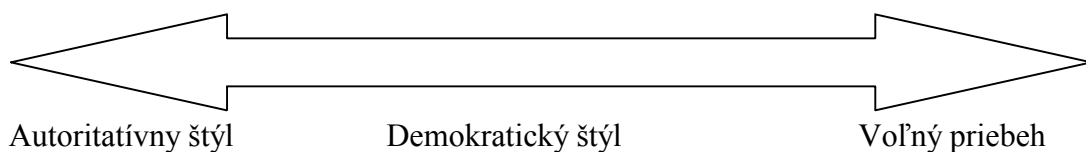
b) Štýly vedenia

Klasická teória vedenia uvádza tri hlavné štýly (Kreitner, Kinicki, 1989):

- **autoritatívny štýl** – moc a rozhodovanie sú sústredené v rukách vedúceho, vedúci prideluje ľuďom presne definované úlohy, komunikácia je jednosmerná zhora dole. Výhodou je dosiahnutie pravidelného a vysokého výkonu pracovníkov, nevýhodou je však potlačenie individuálnej motivácie a iniciatívy.

- **demokratický štýl** – vedúci deleguje značnú časť svojej autority, ponecháva si však svoju zodpovednosť v konečných rozhodnutiach. Práca je prideľovaná na základe participatívneho rozhodovania skupiny. Komunikácia je dvojsmerná. Výhodou je osobné zaujatie pracovníkov, ktorí sa zúčastňujú na rozhodovaní, nevýhodou je značná časová strata, ktorá vyplýva z demokratického rozhodovania.
- **styl laissez-faire** (voľný priebeh) – vedúci ponecháva riadenie práce plne na svojich pracovníkov a svoju autoritu prenecháva skupine. Skupina sama rieši rozdelenie a postup práce. Komunikácia je prevažne horizontálna – medzi jednotlivými členmi skupiny. Výhodou je, že pracovníci si môžu robiť veci podľa svojho, aby im do toho hovoril niektorí vedúci, nevýhodou však môže byť bezcieľné tápanie, keď je niektorého vedúceho treba.

Vzťah medzi troma štýlmi graficky vyjadruje kontínium s autoritatívnym štýlom na jednej strane, s demokratickým v prostriedku a laissez-faire na druhej strane:



Obr. 5 Kontínium štýlu riadenia (Sedlák, 1998, str. 326)

Zdalo sa, že len jeden zo štýlu vedenia je ten pravý a najlepší – štýl demokratický. Zatiaľ čo osobnostné rysy boli vrodené, demokratickému štýlu vedenia sa možno naučiť. Tak sa manažéri učili vo výcvikoch a workshopoch ako zvládať rôzne situácie v súlade s ideou jediného správneho štýlu vedenia. Až neskôr sa ukázalo, že každý z uvedených štýlov má svoje výhody a súčasne aj nevýhody.

c) Situacionalistický prístup

Situacionalistický prístup proti rysom osobnosti či spôsobu správania jednotlivca zdôrazňuje situáciu ako takú. Nie je dôležitá osobnosť vedúceho. Jeho stály štýl riadenia je vo väčšine situácii brzdou. Naozaj dobrý vedúci zaujme vždy taký štýl, aký situácia vyžaduje.

Fred Fiedler vytvoril v 50. rokoch prvý situacionalistický model správania vedúcich pracovníkov. Predpokladal, že efektívnosť vedúceho je závislá na súlade dvoch premenných:

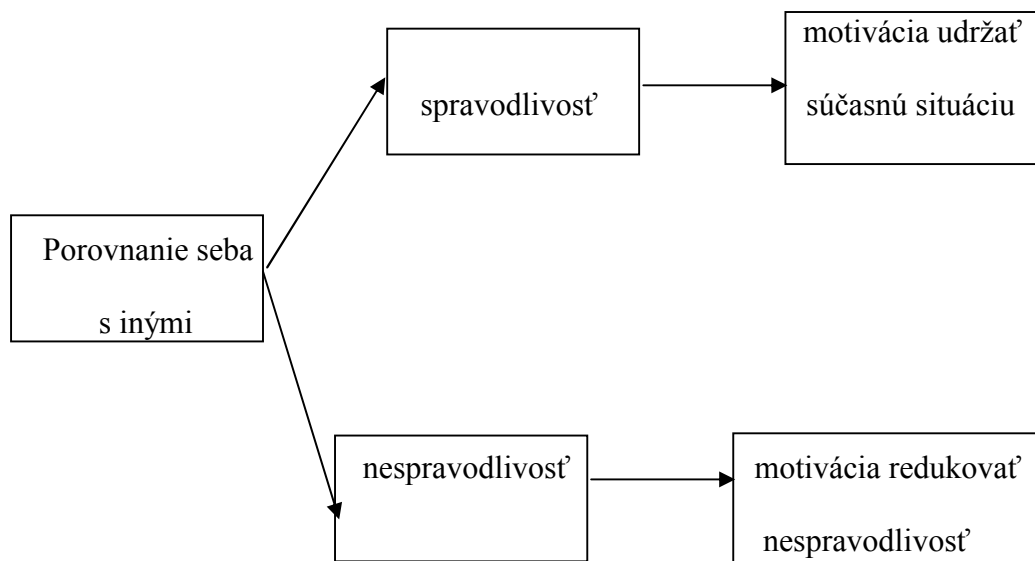
- štýlu vedenia;
- stupňa, v ktorom vedúci kontroluje situáciu. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, Management, 2001, str. 155)

Fiedler rozlíšil dva štýly vedenia:

- **štýl orientovaný na úlohu** – prednostné zameranie na úspešné dokončenie úlohy;
- **štýl orientovaný na vzťahy** – prednostné zameranie na vytváranie a udržiavanie dobrých vzťahov v pracovnej skupine.

d) Nové vedenie

Upozorňuje na emocionálne faktory vedenia, na ktoré sa doposiaľ zabúdalo. Bass rozlišuje transakčný štýl, postavený na vzájomnej transakcii – výmene medzi vedúcim a pracovníkom – a štýl transformačný, ktorý využíva charizmu vedúceho, a pri ktorom vedúci uspokojuje vyššie potreby svojich nasledovníkov, prebúdza ich entuziazmus a získava ich pre účasť na zmenách reality. (Kachňáková, Riadenie ľudských zdrojov, 1995, str.25)



Obr. 6 Reakcia na spravodlivú a nespravodlivú odmenu (Sedlák, 1998, str. 378)

Na základe porovnania vlastného pomeru a výsledku môžu nastať tieto situácie – pocity:

- 1.) *Pocit spravodlivosti* – nastáva vtedy, keď pomer osobnej odmeny v porovnaní s vynaloženými vstupmi, či úsilím pracovník vníma ako ekvivalentný pomeru veličín u porovnávaného pracovníka. Takýto stav ho motivuje, aby sa daná situácia udržala, a preto je pravdepodobné, že bude aj naďalej pracovať s rovnakými výsledkami.
- 2.) *Pocit nespravodlivosti* – tento pocit sa môže vyskytnúť v dvoch variantoch:
 - a) negatívna nespravodlivosť – pracovník vníma daný stav ako podhodnotenie voči porovnáwanej osobe; v tomto prípade je motivácia k redukovaniu existujúcej nespravodlivosti, pričom o čo väčšia je nespravodlivosť, o to silnejšia je motivácia;
 - b) pozitívna nespravodlivosť – je to vnímanie daného stavu ako svoje nadhodnotenie voči inej osobe. Ak má pracovník dojem, že jeho odmena je väčšia, ako si zasluhuje, môže pracovať usilovnejšie, ale môže sa mu odmena aj znížiť.

Teória spravodlivosti ponúka manažérom v organizácii tieto dôležité závery:

- je to najlepší spôsob, ako riadiť správanie v zamestnaní, je primeraný pochopiť procesy tvoriace základ;
- ľudia zakladajú svoju činnosť na vlastnom vnímaní, je potrebné venovať pozornosť vnímaniu zamestnancov, tomu, čo pokladajú za slušné a spravodlivé, a budú brať do úvahy podstatu „iného“, ku ktorému sa osoba prirovnáva;
- ľudia majú sklon pozerat' sa na svoje odmeny z mnohých stránok, aj keď poznajú rozličné druhy odmien;
- nespravodlivé zaobchádzanie s ľuďmi môže viesť k sporom a plodiť rôzne problémy;
- pri zvolených formách a pri určovaní výšky odmeňovania je potrebné vytvoriť podmienky „prehľadnosti“.

2 MOTIVÁCIA

2.1 Hmotná a nehmotná motivácia

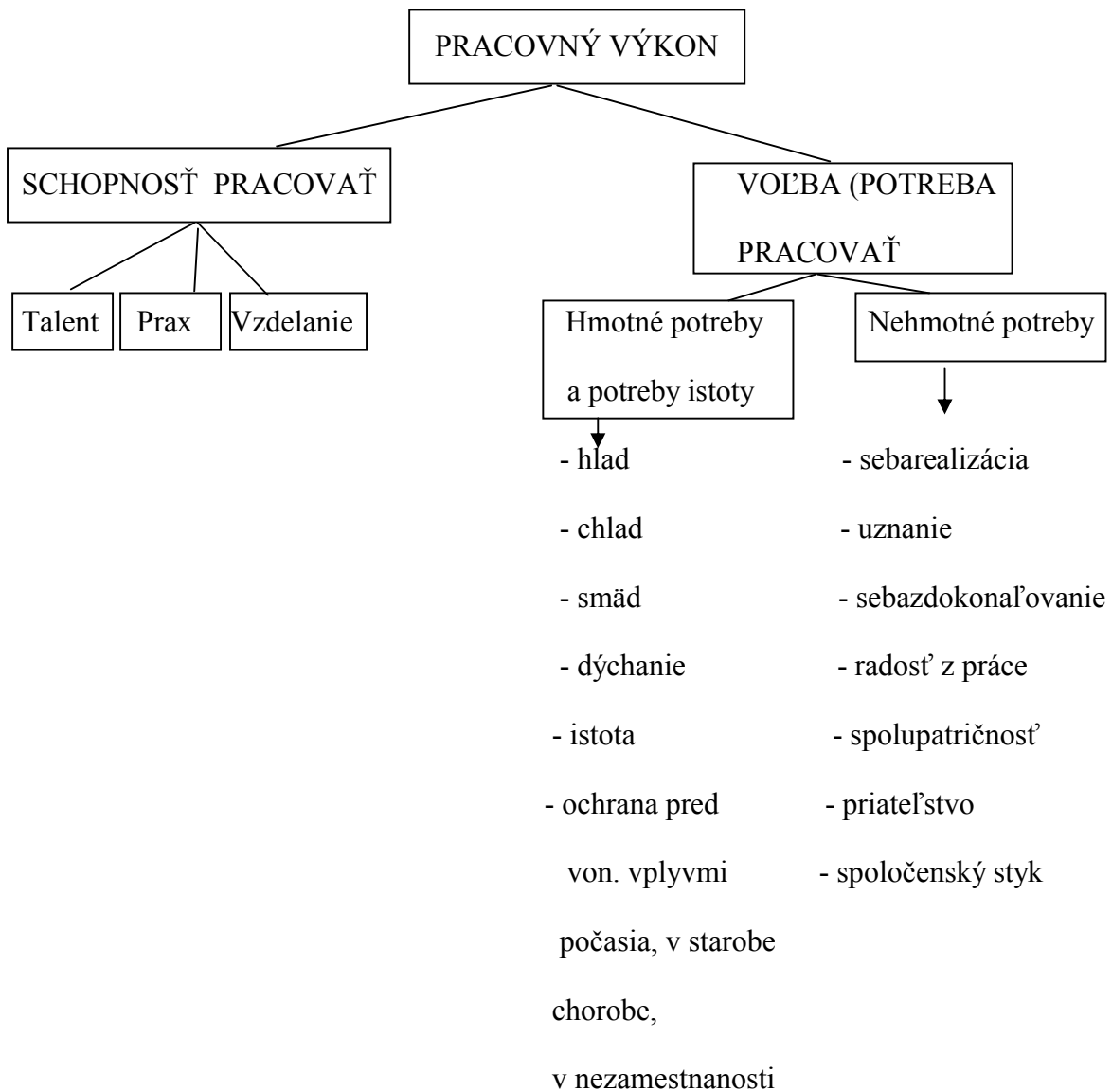
Motivácia je iniciovaná vedomým alebo mimovoľným zistením potrieb. Tieto potreby motívy vytvárajú pranie niečo dosiahnuť alebo získať. Potom sú stanovené prostriedky – motivátory, o ktorých predpokladáme, že uspokoja tieto potreby. Volia sa cesty, prostriedky, od ktorých očakávame, že povedú k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Ak určitý stimul vedie k uspokojeniu potreby, tak je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k uspokojeniu, zamestnanec zopakuje. Ak nie, tak je menšia pravdepodobnosť, že ho zopakuje. Historická skúsenosť dokázala, že práca je vedomé správanie, ktorým ľudia uspokojujú potreby.

Tab. 2 Prehľad hmotných a nehmotných stimulov (Kuzmišinová, 2004, str. 75)

Hmotné stimuly	Nehmotné stimuly
Mzdové formy (časová, výkonová mzda)	Uznanie
Normy spotreby živej práce	Systém morálneho oceňovania (pochvaly, vyznamenania)
Odmeny, prémie, príplatky	Spoločenské postavenie
Pracovné podmienky	Osobná sila, moc a vplyv
Provízie, podiely	Uspokojenie z práce
Sociálny fond, stravné lístky	Príležitosť pre rozvoj (postup, ďalšie vzdelávanie, nové poznatky, skúsenosti)
Spoluvlastníctvo	Štýl vedenia ľudí
Zamestnanecké akcie	Participácia na riadení
Sociálne výhody (rekreácie, liečenie, športové a kultúrne akcie, zdravotnícka starostlivosť)	Istota v zamestnaní, v starobe a chorobe Istota v nezamestnanosti
Dôchodok, dôchodkové pripoistenie	Sociálne výhody

Dávky PN, OČR, bezplatné lieky	Podniková etika a kultúra
Dávky v nezamestnanosti	Režimy práce
Jasle, škôlky, kluby, rehabilitačné zariadenia.	Záujem a prístup vedenia
Mobil, služobné auto	Vzťahy v kolektíve
Podnikový byt	Pracovná a sociálna klíma, prac. atmosféra

Úlohou manažéra pri riadení ľudských zdrojov je poznať motívy pracovného správania a konania jednotlivcov a skupín a na základe tohto poznania využiť celú škálu stimulov, motivátorov ku dosiahnutiu žiaduceho správania a konania zamestnancov, teda k dosiahnutiu cieľov jednotlivcov i cieľov organizácie.



Obr. 7 Potreby ovplyvňujúce pracovný výkon (Kuzmišinová, 2004, str. 74)

Motivácia je cieľovo orientované správanie. Teda ak dosiahneme určitý cieľ, získame určitú „odmenu“, ktorou uspokojíme svoje potreby. Na uspokojovanie hmotných a nehmotných potrieb slúžia hmotné a nehmotné stimuly. Úlohou manažérov je využiť sústavu stimulov k ovplyvňovaniu výkonu zamestnancov, čiže stimulovať, motivovať ľudí. (Kuzmišinová, 2004, str. 73)

2.2 Motivačné systémy

Každý manažér by sa mal riadiť niektorými pravidlami motivačného riadiaceho štýlu, napr.:

- naučiť sa umeniu chváliť;
- podnecovať zamestnancov k pozitívnemu mysleniu;
- viesť zamestnancov k tímovej práci;
- budovať pozitívne medzil'udské vzťahy na pracovisku;
- spravodlivo hodnotiť a odmeňovať.

Možno konštatovať, že manažér, ktorý sám nemá pozitívne myslenie a nepresadzuje pozitívny prístup k životu, si veľmi ťažko osvojí motivačný riadiaci štýl a veľmi ťažko bude vplývať na tvorbu pozitívnych pracovných motívov u svojich podriadených. Pozitívny pracovný motív vzniká ako vedomý popud k pracovnej činnosti. Väčšinou je navodený očakávaním odmeny. (Šimko, PMPP, 1999, str. 73 – 77)

Systém odmeňovania by mal reálne podporovať motiváciu zamestnancov. Mal by byť porovnateľný s odmeňovaním v iných podnikoch a zohľadňovať úsilie a prínos zamestnancov.

Mzda ako faktor motivácie

Odmena patrí medzi hlavné stimulačné faktory, ktoré pôsobia na zamestnancov. Najčastejšie formy odmeny sú mzdové formy:

- časová mzda a plat;
- úkolová mzda;
- podielová mzda;
- dodatková mzdová forma.

a) Časová mzda a plat

Časová mzda a plat je hodinová, týždenná alebo mesačná čiastka, ktorú dostáva zamestnanec za svoju prácu. Sú to najpoužívanejšie základné mzdové formy. Na ich základe zamestnanci vnímajú spravodlivosť a zrovnateľnosť systému odmeňovania.

b) Úkolová mzda

Úkolová mzda je najjednoduchší a najpoužívanejší typ poberajúcej formy, ktorá sa používa hlavne pri odmeňovaní robotníckej práce. Pracovník je platený určitou čiastkou za každú jednotku práce, ktorú odvedie. Čiže mzda je tvorená násobkom počtu odvedených jednotiek práce krát odmena za jednotku práce. Odmena za jednotku práce je založená na tom, čo sa považuje za spravodlivú odmenu priemerného pracovníka.

c) Podielová mzda

Pri podielovej mzde, ktorá sa uplatňuje hlavne v obchodných činnostiach alebo v niektorých službách, je odmena pracovníka celkom, alebo len z časti, závislá na predanom množstve. V prvom rade ide o priamu podielovú mzdu. V druhom prípade má pracovník garantovaný základný plat a k nemu dostáva províziu za predané množstvo.

Výhodou je priamy vzťah odmeny k výkonu.

d) Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy spravidla odmeňujú výkon, zásluhy, alebo oboje. Môžu byť:

- viazané na individuálny výkon;
- viazané na kolektívny výkon;
- jednorázové;
- periodicky sa opakujúce.

Medzi najčastejšie dodatkové formy patria:

1.) Odmena za úsporu času

Táto forma bonifikuje pracovníka za odvedené žiadané množstvo práce behom kratšej doby než stanovuje forma.

2.) Prémie

Poskytujú sa k časovej alebo úkolovej mzde. Môžu byť:

- periodicky sa opakujúce za uplynulé obdobie so závislosťou na odvedenom výkone;
- jednorázové (bonus, mimoriadna odmena), ktoré sa poskytujú za mimoriadny výkon, za vynikajúce plnenie pracovných úloh, za iniciatívu, za výborné pracovné správanie. Bonus môže byť v peňažnej i nepeňažnej forme (vecný, výlet, dovolenka).

3.) Osobný príplatok

Používa sa k ohodnoteniu náročnosti práce a k dlhodobo dosahovaným vynikajúcim výsledkom práce pracovníkov.

4.) Odmeňovanie zlepšovacích návrhov

Táto forma odmeny môže byť odvodená buď od prírastku zisku, alebo od poklesu, čo súvisí samozrejme so zlepšovacím návrhom.

5.) Príplatky

Môžu byť povinné alebo nepovinné. Závisí to od dohody organizácie s odborními v kolektívnom vyjednávaní.

Medzi povinné príplatky patria:

- príplatok za prácu nadčas;
- príplatok za prácu vo sviatok, v sobotu a v nedeľu;
- príplatok za prácu v noci, a pod.

Medzi nepovinné príplatky sa zaraďujú:

- príplatky za dopravu do zamestnania;
- príplatky na odev;
- príplatky za ubytovanie, a pod.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU MOTIVÁCIE V LR.CRYSTAL

V súčasnej dobe je veľmi dôležité správne motivovať pracovníkov k zlepšovaniu pracovného výkonu. Pri nesprávnom motivovaní by pracovníci nemali záujem zdokonaľovať svoju prácu a tým by každý podnik vlastne len zabrzdžoval nové výkony svojich pracovníkov.

3.1 História a súčasnosť LR. Crystal a.s. Lednické Rovne

LR Crystal, a.s. sa nachádza v nevelkej obci Lednické Rovne neďaleko Púchova. Táto firma je pokračovateľom viac než storočnej tradície výroby úžitkového skla na Slovensku.

Skláreň bola založená v roku 1892 firmou Schreiber und Neffen, začínala s výrobou plochého skla na dvoch peciach. V roku 1893 prešla na výrobu lisovaného skla, ktoré predávala pod značkou Kaiserkristal. Popri lisovanom skle sa vyrábalo ručne fúkané sklo pod značkou Ronacrystal. Skláreň ako prvá v Európe v roku 1896 zaviedla pantografy anglickej výroby.

V roku 1909 prešla skláreň do vlastníctva firmy Sklárske huty, ktorá vznikla z pôvodnej rodinnej spoločnosti Schreiberovcov. V tomto období prosperovala najmä výroba tienidiel a cylindrov, ktoré firma vyvážala do celého sveta.

V časoch 2. svetovej vojny sa účastiny preniesli na firmu Stölze Aktiengesellschaft vo Viedni. Slovenský štát priniesol osamostatnenie fabriky v roku 1942 ako účastinnej spoločnosti pod názvom Slovenské sklené huty.

V roku 1946 bola skláreň znárodnená pod názvom Slovenské sklárne, n. p.

V povojnovom období až do súčasnosti prešla viacerými organizačnými zmenami.

1. mája 1992 vznikla akciová spoločnosť LR Crystal Lednické Rovne.

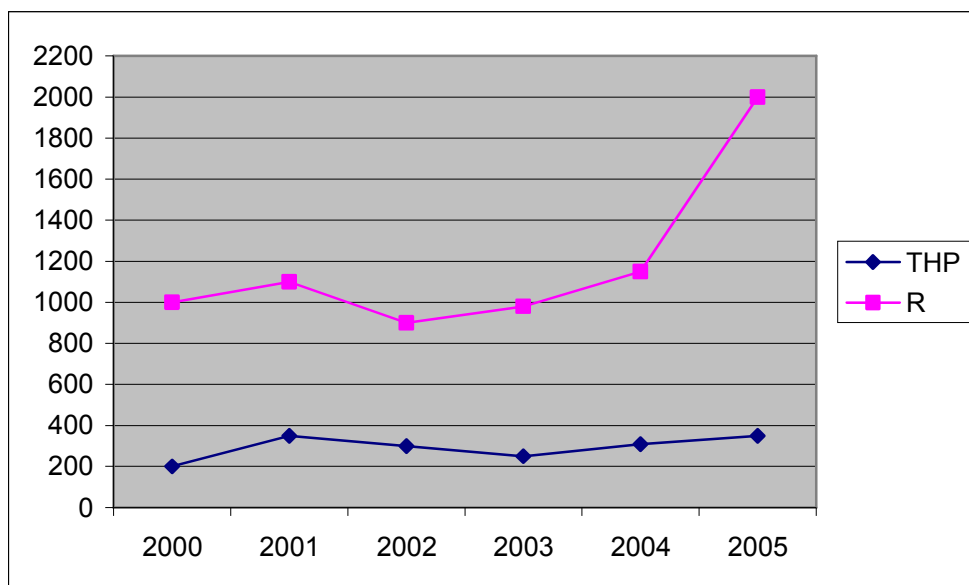
Od 1. januára 2002 sa spoločnosť premenovala na RONA Crystal, a. s. Lednické Rovne.

Stratégia riadenia personálnej a sociálnej činnosti je neoddeliteľnou súčasťou celkovej stratégie a rozhodujúcou mierou ovplyvňuje súčasnú a budúcu úspešnosť. Akciová spoločnosť pokračuje vo svojej zamestnaneckej politike a v súlade s podnikateľskými

aktivitami udržuje v regióne zamestnanosť. V roku 2005 bolo v rámci skupiny zamestnaných 2 150 pracovníkov.

Tab. č. 3 Vývoj počtu zamestnancov

Počet zamestnancov	2000	2001	2002	2003	2004	2005
THP	200	350	300	250	310	350
R	1 000	1 100	900	980	1 150	2 000



Graf č. 1 Vývoj počtu zamestnancov

V technicky moderne vybavenom podniku sa pod dohľadom skúsených odborníkov vyrába sklo, ktoré je exportované do celého sveta. Ide o generáciami odovzdávané tajomstvo tavenia kvalitnej skloviny rovnako ako remeselná zručnosť a cit pre výrobu skla.

V súčasnosti dodáva skláreň v Lednických Rovniach viac než 40 mil. kusov skla ročne do rôznych krajín celého sveta.

Teritoriálna štruktúra exportu je zobrazená v tabuľke č. 4

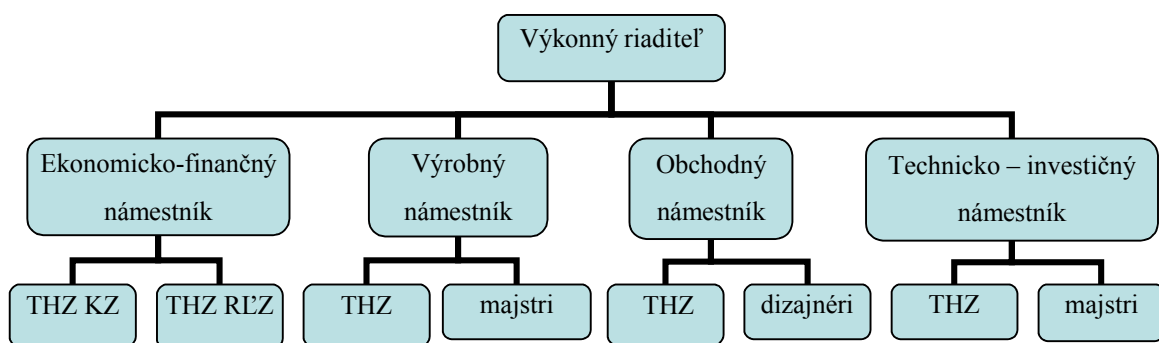
Tabuľka č. 4 Teritoriálna štruktúra exportu (v%)

(%)	2004	2005	Plán 2006	(%)
Nemecko	37	30	28	Germany
USA	16	19	19	USA
Španielsko	11	3	5	Spain
Veľká Británia	12	14	14	Great Britain
Francúzsko	5	5	5,5	France
Taliansko	6	4	5,5	Italy
Austrália	4	3	3	Australia
Kanada	3	3	3	Canada
Česká republika	1	3	2	Czech republic
Ostatné	5	16	15	Others

Vo výrobkoch pre domácnosť a gastronómiu sa uplatňujú vysoké nároky na kvalitu a design, ktorými dokáže LR Crystal a. s. vyhovieť, o čom svedčí i to, že v roku 1995 obdržala certifikát kvality ISO 9002. Tento certifikát potvrdzuje sklárňam vysoký medzinárodný štandard v oblasti riadenia kvality, technológie a designu. Dnešná skláreň a bývalé sídlo majiteľa (kaštieľ), ktorý slúži ako moderné obchodné centrum, tak nadväzuje na viac ako storočnú tradíciu.

3.2 Personálne riadenie vo firme LR. Crystal

Organizačnú štruktúru LR Crystal a. s. znázorňuje hierarchické prepojenie jednotlivých úsekov, odborov a oddelení.



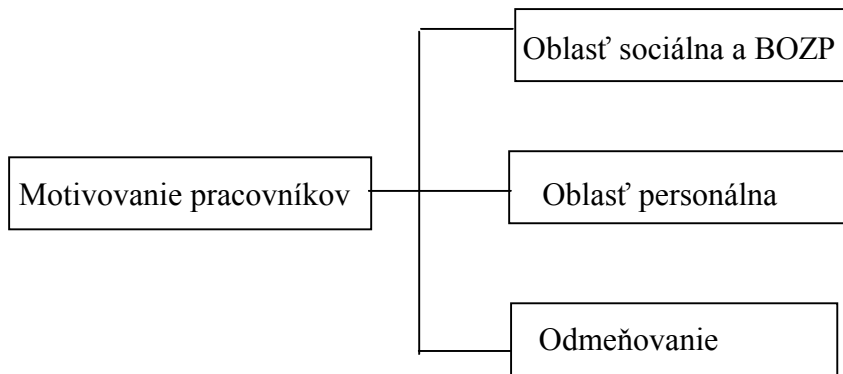
Obr. 8 Organizačná štruktúra LR Crystal a. s.

Na čele organizačnej štruktúry je výkonný riaditeľ, pod ktorého spadajú štyria námestníci:

- ♣ ekonomicko – finančný námestník;
- ♣ výrobný námestník;
- ♣ obchodný námestník;
- ♣ technicko – investičný námestník.

3.3 Motivačný systém vo firme LR. Crystal

Motivovanie pracovníkov je zamerané na tri oblasti. Tie som znázornila na obr. č. 9. Jednotlivé oblasti sú rozpracované v podnikových organizačných normách a Kolektívnej zmluve podniku.



Obr. č. 9 Oblasti motivácie v a.s. LR Crystal Lednické Rovne

Sociálna oblasť a BOZP

Sociálna oblasť a BOZP spadá pod vedúceho oddelenia REZ a ten pod ekonomicko – finančného námestníka.

Zabezpečuje všetky sociálne programy, sociálnu starostlivosť o pracovníkov, kolektívne vyjednávanie s pracovníkmi, odborné vyškolenie pracovníkov, spravovanie sociálneho fondu, zlepšenie pracovného prostredia a iné.

Zlepšenie životného a pracovného prostredia

Predstavuje: poskytovanie ochranných pomôcok, ochranných nápojov, vybavenie lekárničiek na pracovisku, meranie škodlivín na pracovisku, zabezpečenie dezinfekcie na pracoviskách, zabezpečenie rekonštrukcií sociálnych zariadení a iné.

Zdravotná a sociálna starostlivosť

Zamestnávateľ sa zaväzuje poskytovať: zvýšenú pozornosť pracovníkom so ZPS, zaraďovať zamestnancov na prácu podľa zdravotného stavu, príspevok na stravu a iné, uzatvorenie zmlúv na doplnkové dôchodkové poistenie.

Tvorba a čerpanie sociálneho fondu

- sociálny fond je vedený na samostatnom účte;
- sociálny fond je používaný ako príspevok na realizáciu sociálnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov: na regeneráciu pracovnej sily; sociálna výpomoc sa poskytuje zamestnancom v mimoriadnych prípadoch; zabezpečenie rekreácií pre deti zamestnancov; rehabilitačná a rekreačná starostlivosť; návratné bezúročné pôžičky; odmeny darcom krvi; spoločenské podujatia.

Oblasť personálna

Oblasť personálna patrí do kompetencie ekonomicko – finančného námestníka.

Zabezpečuje: získavanie, výber, rozmiestňovanie a uvoľňovanie pracovníkov; hodnotenie pracovníkov; vzdelávanie pracovníkov; výber najvhodnejších vedúcich pracovníkov; plánovanie dlhodobej profesionálnej kariéry; diskretný a spoľahlivý systém informácií o zamestnancoch.

Tabuľka č.5 Stav zamestnanosti podľa vzdelania

VZDELANIE	POČET PRACOVNÍKOV
Neukončené	114
Základné	271
Stredné odborné	970
SOU – maturita	245
SOŠ – maturita	349
Gymnázium	97
Bakalárske	11
Vysokoškolské	93
Spolu	2 150

Zloženie zamestnancov ukazuje na zmenu doterajšieho stavu smerom k zvýšeniu úrovne vzdelania, keďže stúpol počet vysokoškolsky i stredoškolsky vzdelaných ľudí, čo je v prospech akciovej spoločnosti vzhľadom na štruktúru pracovných miest a špecifikum potreby odbornosti práce v sklárstve, hlavne pri príprave a finalizácii výroby.

Odmeňovanie

Zamestnancom za vykonanú prácu prináleží mzda. Mzda je peňažné plnenie poskytované za vykonanú prácu. Za vykonanú prácu sú zamestnanci odmeňovaní nasledovnými formami mzdy:

- tarifnou mzdou;
- mzdovými príplatkami a zvýhodnením;
- prémiami;
- mimoriadnymi odmenami a inými odmenami podľa zvlášť vydaných mzdových predpisov príp. kolektívnej zmluvy.

Pri každej organizácii je vytvorený odborový zväz, ktorý rokujú so zamestnávateľom ohľadne lepších pracovných podmienok. Na základe rokovania je uzatvorená kolektívna zmluva. V tejto kolektívnej zmluve sú stanovené ďalšie podmienky vrátane odmeňovania. V kolektívnej zmluve je zakotvené, že každý pracovník má zaručenú mzdu a príplatky nezávisle na celkových výsledkoch spoločnosti. Na minimálnu mzdu má nárok každý, bez ohľadu na pracovné zaradenie, výkon pracovnej činnosti, dosiahnutých výsledkov a platobnej schopnosti. Pri 40 hodinovej týždennej pracovnej dobe je stanovená minimálna mzda vo výške 6 900.- Sk a každý rok sa zvyšuje. Okrem tarifnej mzdy sa môže zamestnancom poskytnúť časť mzdy v naturáliách. Naturálnu mzdu môže zamestnávateľ poskytnúť len s písomným súhlasom zamestnancov.

Mzdové príplatky v organizácii sú rôzne. Pri práci nadčas organizácia poskytuje príplatok v hodnote 30% jeho priemerného zárobku. Pri práci v odpoľudňajšej zmene vo výške 4.- Sk za hodinu, pri práci v sobotu a v nedeľu vo výške 55%, za prácu v noci organizácia poskytuje zamestnancom príplatok vo výške 8.- Sk za hodinu. Ak pracovník príde do práce vo sviatok prináleží mu príplatok vo výške 100%, ak pracuje v sťaženom a škodlivom prostredí patrí mu príplatok vo výške 6.- Sk za hodinu a pri pracovnej

pohotovosti vo výške 6.- Sk za hodinu, maximálne však do výšky 40.- Sk za jeden pracovný deň. Okrem mzdových príplatkov organizácia poskytuje aj ďalšie mzdové nároky. Tieto mzdové nároky sa vyplácajú v troch prípadoch. Je to v prípade prvého ukončenia pracovného pomeru – pri odchode do dôchodku; pri dosiahnutí jubilea 50. rokov; vernostné odmeny pri ocenení dlhoročnej práce zamestnancov. Tieto odmeny sa vyplácajú rôzne podľa počtu odpracovaných rokov a sú uvedené vo vnútorných predpisoch firmy.

Tarifná mzda

Pre odmeňovanie zamestnancov sa uplatňuje 7 resp. 9-triedny tarifný mzdový systém. Pre robotnícke profesie sa používajú tarifné triedy č. 1 – 7 a pre THZ tarifné triedy č. 1 – 9 s rozpätím. Nad rámec tohto systému uzatvára zamestnávateľ so zamestnancami zmluvné platy. Pre účely odmeňovania sa zaraďuje zamestnanec na základe dojednaného druhu práce do príslušnej tarifnej triedy podľa katalógu pracovných činností a. s. zaradených do tarifných tried. U vybraných profesií hutnej výroby skla na HS ručná výroba a HS strojová výroba sa uplatňuje zvýhodnená „hutná tarifa“. Hodinové mzdové tarify (pre 40 hodinový pracovný týždeň) používané v a. s. pre robotnícke profesie sú stanovené nasledovne:

Tab. č. 6 Hodnoty taríf robotníkov v Sk/hod.

Tarifná trieda	Základná tarifa	Hutná tarifa
1.	39,70	42,70
2.	41,40	44,40
3.	44,20	47,20
4.	47,20	50,20
5.	50,20	53,20
6.	53,20	56,20
7.	56,20	59,20

Tab. č. 7 Hodnoty tarif THZ v Sk

1.	do 6 900.-	do 7 500.-
2.	6 900.- - 7 950.-	7 500.- - 8 700.-
3.	7 400.- - 8 500.-	8 100.- - 9 300.-
4.	7 900.- - 9 000.-	8 700.- - 9 900.-
5.	8 400.- - 9 500.-	8 600.- - 10 500.-
6.	8 900.- - 10 000.-	9 300.- - 11 100.-
7.	9 400.- - 10 500.-	9 900.- - 11 700.-
8.	9 900.- - 11 000.-	10 500.- - 12 300.-
9.	Nad 11 000.-	nad 12 300.-

Poznámka: hutná tarifa je oproti základnej tarife zvýhodnená o 10%.

3.4 Prieskum spokojnosti zamestnancov so súčasným motivačným systémom

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká úroveň kvality - Jedinečnosť výroby - Vysoká úroveň kvality práce - Kvalifikácia personálu - Dobrý systém odmeňovania 	<ul style="list-style-type: none"> - Zlý motivačný systém - Nevyhovujúce pracovné prostredie - Nedostačujúci systém hodnotenia a výberu pracovníkov

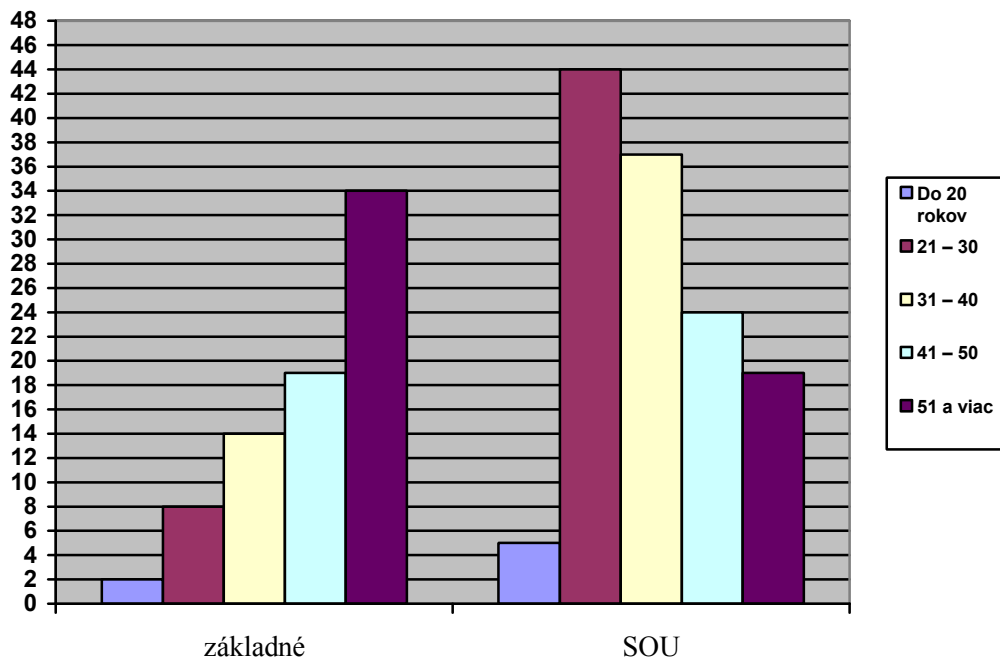
- Nízka nezamestnanosť v obci - Dobrá povest'	
Priležitosti	Ohrozenia
- Dobré postavenie firmy na trhu - Získavanie pracovníkov - Možnosť zvyšovať odbyt - Možnosť nákupu vo veľkoobchodných cenách	- Iný vývoj dopytu - Nízka kúpna sila obyvateľstva - Nevyhovujúca geografická poloha

Problém pracovnej spokojnosti patrí medzi najfrekvencovanejšie oblasti záujmu psychológov firiem. Danú problematiku som sa pokúšala rozobrať z dvoch hľadísk. Tak z pohľadu samotných zamestnancov ako aj z pohľadu vedúcich pracovníkov. Vo firme LR Crystal som oslovila samotných zamestnancov ale aj vedúcich manažérov. V rozhovore s jednotlivými pracovníkmi som im v úvode vysvetlila zámer môjho výskumu, jeho anonymitu a dobrovoľnosť. Tých, ktorí sa rozhodli zúčastniť výskumu som požiadala o vyjadrenie objektívnych, neskreslených názorov a postojov k danej problematike.

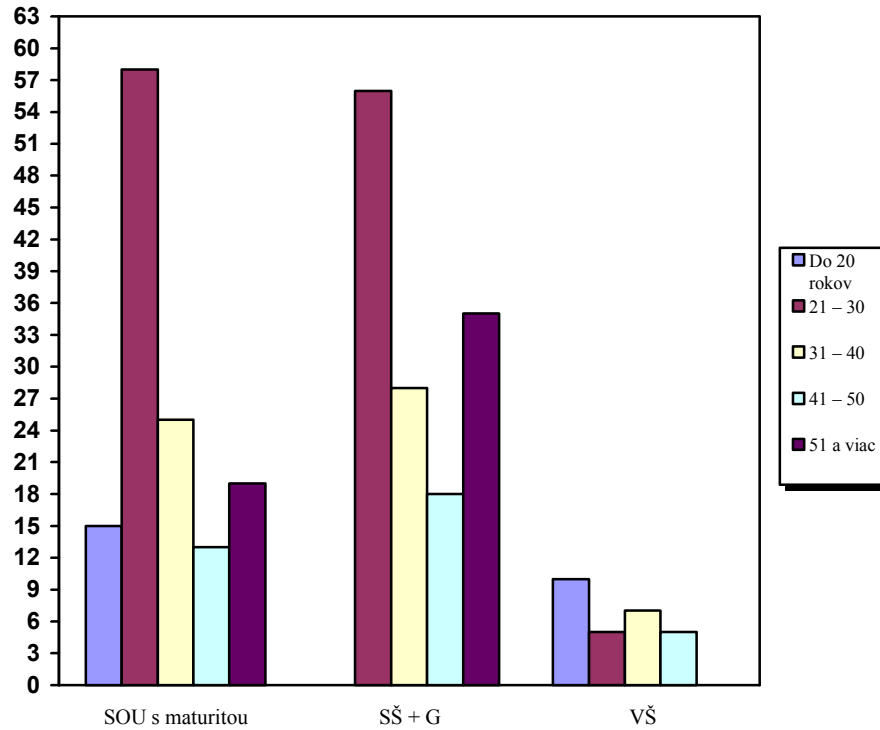
V úvode svojho dotazníka som položila základné otázky a to: pohlavie, pracovné zaradenie, ukončené vzdelanie vek, dĺžku zamestnania v LR Crystal a predchádzajúce zamestnanie.

V podniku som oslovila 500 zamestnancov z 2 150 zamestnancov. Z toho:

- 150 dotazníkov bolo od žien, z toho: 110 R a 40 THP;
- 350 dotazníkov bolo od mužov, z toho: 300 R a 50 THP;
- vzdelanie pracovníkov podľa vekovej kategórie uvádzam v grafe č. 2 - základné a SOU a v grafe č. 3 – SOU s maturitou, SŠ + G, VŠ;
- vekovú štruktúru opýtaných pracovníkov som zachytila v tabuľke č. 8 – ženy a v tabuľke č. 9 – muži.



Graf č. 2 Vzdelanie pracovníkov – základné a SOU



Graf č. 3 Vzdelanie pracovníkov – SOU s maturitou, SŠ + G a VŠ

Tab. č. 8 Veková štruktúra dotazovaných – ženy

Ženy	THP	R	Σ
Do 20 rokov	3	5	8
21 – 30 rokov	8	24	32
31 – 40 rokov	5	38	43
41 - 50 rokov	10	15	25
51 a viac rokov	14	28	42
Σ	40	110	150

Zo základných otázok sme sa dozvedeli, že v podniku pracuje menej žien ako mužov. Ženy, ktoré nám odpovedali na otázky, sú väčšinou zaradené ako robotníčky. Ako sme zistili z nášho dotazníka, väčšina týchto žien je staršieho veku. Ženy stredného a staršieho veku v podniku pracujú dlhší čas, a preto aj z nášho dotazníka vyplynul taký počet pracovníčok.

Ďalej sme chceli zistiť, ako sú na tom muži. Podľa položenej otázky sme takisto predpokladali, že v podniku bude pracovať viac robotníkov ako technicko-hospodárskych pracovníkov. No my sme sa pokúšali zistiť, aká je v podniku veková štruktúra. Tak isto ako pri ženách, aj pri mužoch nám vyplynulo, že vo firme pracuje skôr viac starších ľudí ako mladých.

Tab. č. 9 Veková štruktúra dotazovaných – muži

Muži	THP	R	Σ
Do 20 rokov	2	5	7
21 – 30 rokov	8	64	72
31 – 40 rokov	12	52	64
41 - 50 rokov	5	74	79
51 a viac rokov	23	105	128
Σ	50	300	350

Dĺžka zamestnania sa odvíjala od veku dotazovaných, pohlavia a ukončeného vzdelania. U žien je dĺžka zamestnania závislá napr. aj od počtu detí, a tým je ich doba pôsobenia v podniku kratšia ako u mužov. U vyšších vekových kategórií je dĺžka zamestnania v podniku pochopiteľne vyššia. Tak isto zamestnanci s vyšším ukončeným vzdelaním sú v podniku menej rokov ako napr. tí so základným vzdelaním.

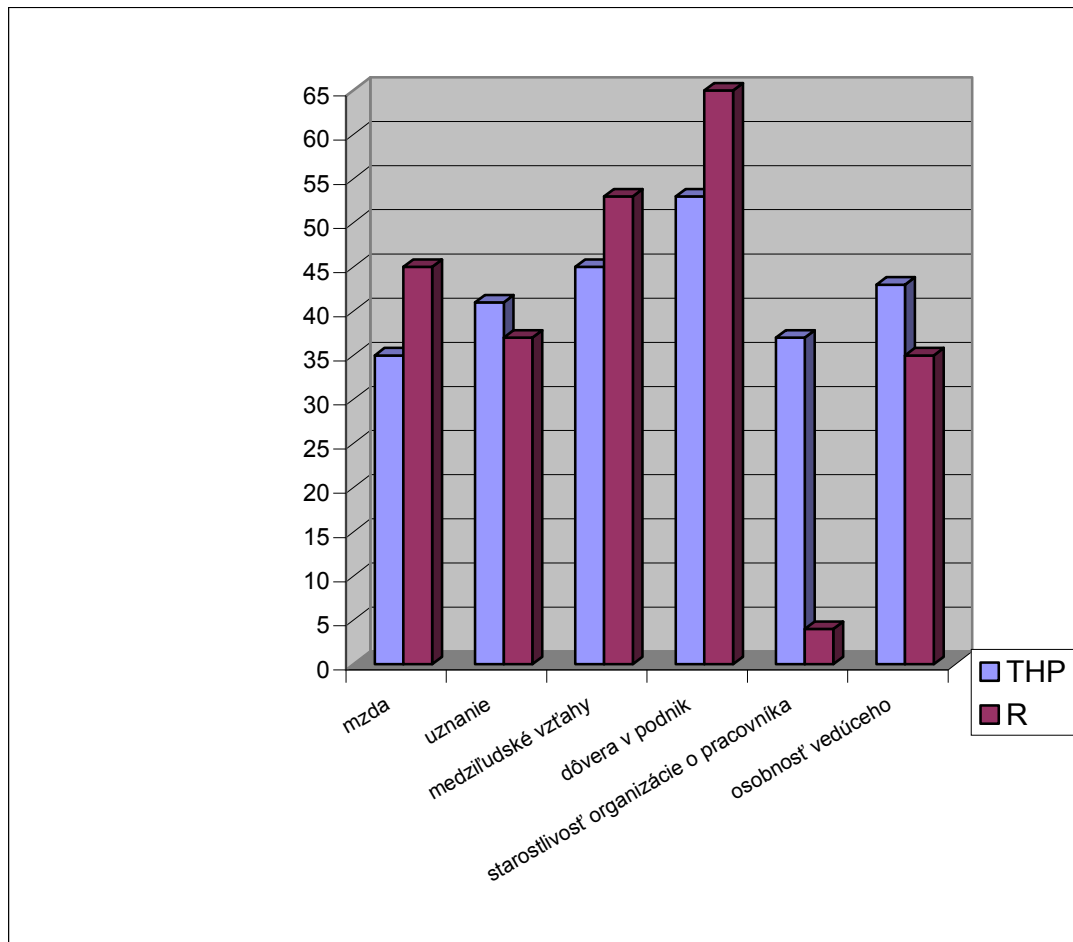
Samotným pracovníkom som položila 13 otázok. Pomocou týchto otázok som sa pokúšala zistiť, či sú pracovníci dostatočne motivovaní, a ktorými faktormi.

Prvú otázku, ktorú som im položila, bola otázka , ktoré motivačné faktory ovplyvňujú ich postoj k práci. Percentuálne vyjadrenie motivačných faktorov uvádzam v tabuľke č. 10.

Tab. č. 10 Percentuálne vyjadrenie odpovedí podľa kategórie

Motivačné faktory		Áno	Skôr áno	Stredne	Skôr nie	Nie
mzda	THP	35	28	25	9	3
	R	45	24	29	1	1
možnosť postupu v zamestnaní	THP	38	29	12	16	5
	R	12	27	19	36	6
uznanie	THP	41	23	19	14	3
	R	37	23	27	13	10
medzil'udské vzťahy	THP	45	23	19	5	8
	R	53	15	7	15	10
dôvera v podnik	THP	53	27	9	6	5
	R	65	26	5	3	1
starostlivosť organizácie o pracovníka	THP	37	32	28	3	0
	R	43	31	21	5	0
náplň práce	THP	28	11	47	9	5
	R	6	11	14	46	23
možnosť spolurozho- dovania	THP	32	5	31	17	15
	R	4	8	23	54	11
možnosť uplatniť svoje myšlienky	THP	12	5	15	53	15
	R	10	8	16	23	43
úroveň pracovného prostredia	THP	24	24	25	15	12
	R	6	10	21	25	38
osobnosť vedúceho	THP	43	37	17	3	0
	R	35	49	11	4	1
spôsob kontroly	THP	19	25	35	19	2
	R	11	7	8	42	32
možnosť ďalšieho vzdelávania	THP	36	16	40	5	3
	R	8	2	52	31	7
pracovné postavenie	THP	13	19	58	8	2
	R	13	10	7	9	61

Z odpovedí nám vyplynulo, že najdôležitejšie postavenie v postoji k práci z motivačných faktorov má podľa pracovníkov – či už sa jedná o THP alebo R mzda, uznanie, medziľudské vzťahy, dôvera v podnik, starostlivosť organizácie o pracovníka a osobnosť vedúceho. Tieto motivačné faktory si všetci pracovníci nadovšetko cenia a sú pre ich prácu veľmi dôležité.



Graf č. 4 Najsilnejšie motívy podľa kategórie

Ďalšia otázka, ktorú som položila zamestnancom, súvisela s predchádzajúcou. Boli to rovnaké motivačné faktory, no tento krát som chcela vedieť, aké dôležité sú pre nich tieto faktory. Preto som zvolila rovnakú možnosť ako pri predchádzajúcej. Nechala som všetkých pracovníkov, nech mi podľa svojho uváženia obodujú jednotlivé motivačné faktory, ktoré sú pre nich dôležité pri ich práci.

I v tejto otázke mali dotazovaní k dispozícii 14 motivačných faktorov. Tieto faktory hodnotili na základe dôležitosti. Dôležitosť týchto motivačných faktorov uvádzam v tabuľke č. 11

Tab. č. 11 Percentuálne vyjadrenie dôležitosti motivačných faktorov

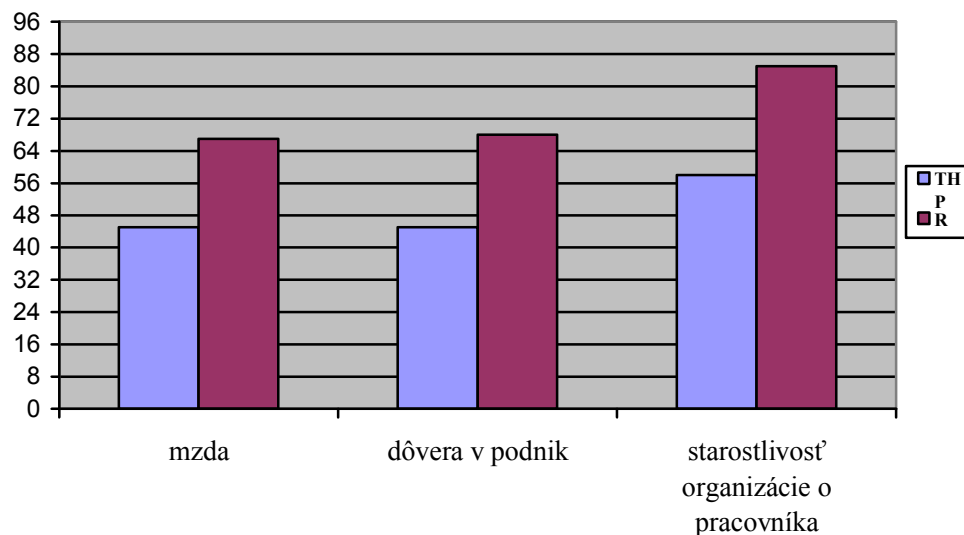
Motivačné faktory		Silne	Stredne	Slabo	Minimálne	Vôbec nie
mzda	THP	45	40	15	0	0
	R	67	33	0	0	0
možnosť postupu v zamestnaní	THP	25	22	30	13	10
	R	13	30	35	5	17
uznanie	THP	30	35	20	10	5
	R	13	20	40	12	15
medziľudské vzťahy	THP	22	48	14	6	10
	R	35	45	10	7	3
dôvera v podnik	THP	45	43	11	1	0
	R	68	29	3	0	0
starostlivosť organizácie o pracovníkov	THP	58	30	8	3	1
	R	85	10	3	2	0
náplň práce	THP	18	38	20	9	15
	R	20	43	20	10	7
možnosť spolurozhodovania	THP	21	45	14	10	10
	R	15	40	20	15	10
možnosť uplatniť svoje myšlienky	THP	20	35	30	9	6
	R	28	15	30	14	13
úroveň pracovného prostredia	THP	25	38	17	10	10
	R	30	35	20	10	5
osobnosť vedúceho	THP	25	45	9	8	13
	R	17	70	8	2	3
spôsob kontroly	THP	13	29	27	19	12
	R	4	34	32	15	15
možnosť ďalšieho vzdelávania	THP	35	28	10	15	12
	R	1	5	24	20	50
pracovné postavenie	THP	45	28	10	13	4
	R	10	25	35	10	20

Zamestnanci medzi najdôležitejšie motívy zaradili tieto: mzda, medziľudské vzťahy v podniku, dôvera v podnik, starostlivosť organizácie o pracovníka, náplň práce, možnosť spolurozhodovania, úroveň pracovného prostredia a osobnosť vedúceho. Z toho silne dôležité sú pre nich tieto faktory: mzda, dôvera v podnik a starostlivosť organizácie o pracovníka.

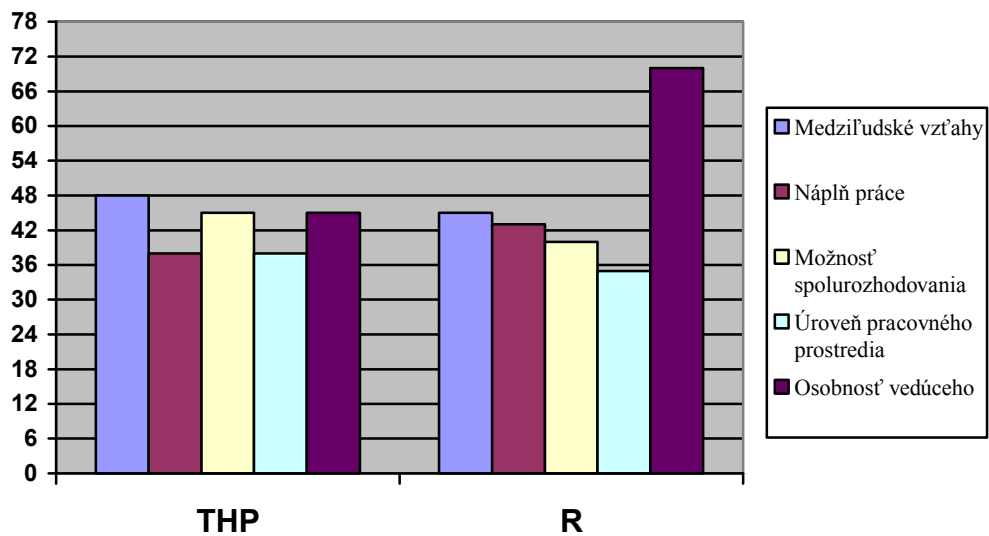
Ako stredne dôležité ohodnotili tieto faktory: medziľudské vzťahy v podniku, náplň práce, možnosť spolurozhodovania, úroveň pracovného prostredia a osobnosť vedúceho.

Silne dôležité motivačné faktory som znázornila v grafe č. 5

Stredne dôležité motivačné faktory som znázornila v grafe č. 6.



Graf č. 5 Silne dôležité motivačné faktory podľa kategórie



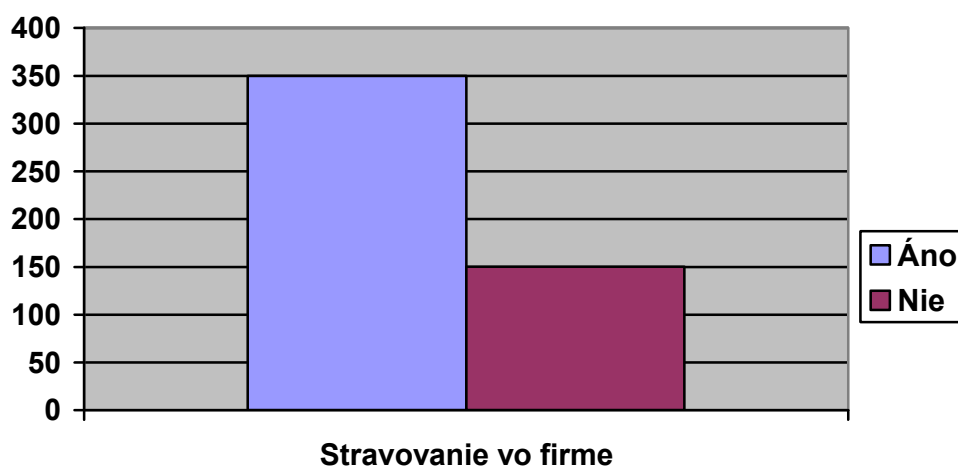
Graf č. 6 Stredne dôležité motivačné faktory podľa kategórie

Z nášho výskumu vyplynulo, že motivačné faktory, ktoré pracovníci uviedli ako najsilnejšie v prvej otázke, tak v druhej sa ukázali ako silne až stredne dôležité.

Ďalšie otázky boli už formulované na ostatné formy motivácie a možnosti kultúrneho, spoločenského a sociálneho vyžitia. Dotazovaní mali možnosť odpovedať na 10 otázok. Niektoré z týchto otázok boli otvoreného typu, t. z. že pracovníci mali sami možnosť podľa vlastného uváženia odpovedať na ne. Niektoré z otázok som zvolila tak, aby pracovníci mali možnosť si vybrať z možností. Tým som im uľahčila možnosť výberu.

Z odpovedí som zistila, že až 80% dotazovaných býva v obci Lednické Rovne. Len 20% pracovníkov býva v okolitých obciach. Ďalej sme chceli vedieť, či sú zamestnanci spokojní so svojím terajším spôsobom bývania. Väčšina z nich nám odpovedala, že nie sú spokojní a privítali by možnosť získania alebo zlepšenia svojich bytových pomerov. Ďalším otázkam sme nevenovali až takú veľkú pozornosť. Pozornosť sme venovali otázkam, ktoré sú dôležité pre náš projekt.

Nasledujúce otázky boli venované stravovaniu. Z prvej z týchto otázok sme chceli vedieť, či sa zamestnanci stravujú vo firme. Pod pojmom stravovanie sa rozumie tak závodné stravovanie, ako aj bufet umiestnený priamo vo vnútri firmy. Túto skutočnosť vyjadrujem v grafe č. 7: Stravovanie vo firme



Graf č. 7 Stravovanie vo firme

Ďalšou otázkou sme chceli vedieť, akú možnosť stravovania by uvítali zamestnanci. Väčšina z nich by rada občas zašla do reštaurácie spolu s ostatnými zamestnancami, kde by mali možnosť si trochu upevniť medziľudské vzťahy na pracovisku. Táto možnosť by bola veľmi dobrá, nakoľko by sa upevnili medziľudské vzťahy, a tým by sa zlepšili aj pracovné výkony firmy. Firma by bola spokojná, keby si zamestnanci vychádzali v práci a tým by len zlepšovali svoje výkony.

Poslednou otázkou ohľadne stravovania bolo, či firma ponúka možnosť závodného stravovania. Na túto otázku nám 89% odpovedalo, že majú možnosť závodného stravovania. Z toho vyplýva, že každému zamestnancovi firma počas pracovnej doby zabezpečuje teplé jedlo.

Ďalšou otázkou sme chceli vedieť, čo by zamestnancov motivovalo k lepším pracovným výkonom. K tejto otázke sa nám vyjadrili všetci zamestnanci. Väčšina z nich by uvítala možnosť získania dodatočných mzdových zvýhodnení za kvalitné splnenie svojich pracovných úloh. Iní by veľmi radi počuli slová uznania od svojich nadriadených alebo možnosť sa porozprávať s vedením, alebo vedúcimi pracovníkmi na rôzne témy. Zároveň by boli radi, keby myšlienky, ktoré sa týkajú zlepšenia práce, boli aspoň v malej miere akceptované manažérmi, resp. majiteľmi firmy. Tieto možnosti by veľmi ocenili pri svojej práci a zároveň by ich motivovali k vykonávaniu a zlepšovaniu pracovných výkonov.

Predposlednou otázkou, ktorú sme položili zamestnancom, sme chceli zistiť, či im firma ponúka možnosť regenerácie pracovných síl alebo rehabilitácie. K tejto otázke sa nám vyjadrili všetci zamestnanci. Zároveň všetci odpovedali rovnako, že firma im neponúka tieto možnosti, nakoľko nemá dostatok finančných prostriedkov. No v súvislosti s touto otázkou sa vyjadrili, že by uvítali možnosť regenerácie pracovných síl. Nakoľko ich práca je niekedy dosť namáhavá, potrebujú občas vypnúť, nabrat' nových síl a energie k svojmu pracovnému výkonu.

Poslednou otázkou sme chceli zistiť, či manažéri firmy zabezpečujú hodnotenie pracovníkov. Po výsledkoch sme zistili, že toto prehodnotenie a výber pracovníkov nezabezpečujú.

3.5 Prieskum spokojnosti zamestnancov so súčasným motivačným systémom

Tak ako sme zisťovali názory pracovníkov na súčasný motivačný systém, dali sme možnosť vyjadriť sa vedúcim pracovníkom. Na rozdiel od zamestnancov, ktorým sme položili 13 otázok, sme vedúcim pracovníkom položili len 6 otázok. Manažéri sa mali možnosť vyjadriť k všetkým daným otázkam. Zároveň nemali dostatok voľného času venovať sa nám.

Prvú otázku, ktorú sme im položili bola, aby sa vyjadrili, akými motivačnými faktormi ovplyvňujú svojich podriadených. Z odpovedí nám vyplynulo, že najviac manažéri ovplyvňujú svojich podriadených mzdou. Keď zoberieme do úvahy, že mzda je určité ohodnotenie ich práce a každý pracovník je rád, keď dostane za svoju prácu zaplatené. Preto každého pracovníka najviac motivuje mzda. Ďalší z motivačných faktorov, na ktorom si vedúci pracovníci zakladajú, sú medziľudské vzťahy. Tieto vzťahy sú veľmi dôležité, a preto ich manažéri pokladajú za jedny z najdôležitejších. Posledný z motivačných faktorov, ktorí manažéri určili ako dôležité, je dôvera v podnik. Manažéri chcú motivovať pracovníkov k zlepšovaniu pracovných výkonov tým, že firma im bude dôverovať. To znamená, že nebude znevažovať ich myšlienky a bude veriť tak pracovným výkonom ako aj samotnému zamestnancovi. Posledným motivačným faktorom, ktorí

manažéri určili ako veľmi dôležitý, je starostlivosť organizácie o pracovníka. Táto starostlivosť je veľmi dôležitá, nakoľko niekedy je práca veľmi nebezpečná a je treba dávať veľký pozor pri vykonávaní úloh. Preto je pre firmu veľmi dôležité klásť veľký dôraz na starostlivosť o pracovníka. Každého zamestnanca si treba vážiť, lebo každý je pre firmu veľmi dôležitý.

Medzi stredne dôležité faktory, ktorými manažéri ovplyvňujú svojich podriadených, sú: uznanie, možnosť uplatnenia myšlienok a osobnosť vedúceho. Každý pracovník má množstvo nápadov na skvalitnenie práce. Tieto myšlienky niekedy povedia vedúcim pracovníkom. Po zhodnotení manažéri zistia, že niektoré nápady sú kvalitné, a preto tieto nápady prijímú. Každý zamestnanec je rád, ak jeho nápady sú prijaté vedúcimi pracovníkmi.

Ďalšou otázkou sme chceli zistiť, čím by zlepšili motiváciu svojich podriadených k zlepšovaniu ich výkonov. Na túto otázku nám všetci manažéri odpovedali rovnako, že by to bolo mzdou, medziľudskými vzťahmi, uznaním ich práce a v poslednej miere aj možnosťou uplatniť niektoré ich myšlienky pri ďalšej práci. Čím lepšie sú vzťahy na pracovisku, tým lepšie sa každému pracuje. Preto je nevyhnutné, aby boli na pracovisku veľmi dobré vzťahy, aby každý s každým dobre vychádzal. To je základ pre dobrú a kvalitne vykonanú prácu.

Zároveň sme chceli zistiť, aké motivačné faktory uprednostňujú manažéri pri svojej práci. Z odpovedí sme sa dozvedeli, že všetci uprednostňujú najmä mzdu pred všetkými ostatnými faktormi. Mzda je pre každého veľmi dôležitá a to každý z manažérov ovláda. Preto pri ohodnotení vykonanej práce ako motivačný faktor využívajú mzdu.

Ďalšou otázkou sme chceli zistiť, či manažéri vedia, ako by sa zavďačili svojim podriadeným k zlepšovaniu pracovných výkonov. Na túto otázku nám tiež všetci manažéri odpovedali rovnako. Každý z nich odpovedal, že by podriadení zlepšili svoj výkon tým, že by dostali mzdu a za každú kvalitne a skôr odvedenú prácu by dostali takisto nejakú odmenu v mzde. Peniaze hýbu svetom, a preto sú pre každého človeka veľmi dôležité.

Predposlednou otázkou, ktorú sme im položili, bolo, či by podriadení uvítali možnosť získať lístky na kultúrne podujatie. Na túto otázku nám odpovedali, že pracovníci nemajú záujem o kultúrne podujatie, radšej by uvítali iný motivačný faktor k zlepšovaniu svojich

výkonov. Lístky na spoločenské či kultúrne podujatia nie sú pre zamestnancov také dôležité a nutné.

Poslednú otázku, ktorú sme im položili, či si manažéri myslia, že vlastníci firmy sa snažia neustále motivovať pracovníkov a ak áno tak akými motivačnými faktormi. Manažéri si myslia a sú presvedčení, že vlastníci firmy sa neustále snažia motivovať svojich podriadených. Lebo bez pracovitých ľudí by firma nebola úspešná. Motivačný faktor, ktorý sa v značnej miere využíva, je predovšetkým mzda. Ďalším dôležitým faktorom, ktorý uprednostňujú vlastníci firmy, je uznanie. Každého človeka a jeho prácu si treba vážiť a každú skvelo odvedenú prácu je treba aj patrične ohodnotiť. Je potrebné pri odvedení dobrej práce vysloviť slová uznania pracovníkom, ktorí sa zaslúžili o skvelé výsledky firmy.

3.6 Východiská návrhu zlepšenia motivačného systému vyplývajúce z výsledkov výskumu

V predošlých kapitolách praktickej časti som spracovala poznatky z oblasti motivácie. Motivácia úzko súvisí s pracovným procesom, a preto je veľmi dôležité nebrať to na ľahkú váhu. V popísaní skutočného stavu motivácie som využila aj poznatky, ktoré som čerpala z teoretickej časti. Tým som sa snažila skĺbiť teoretickú časť spolu s praktickou. Tá praktická však vychádza z reality a súčasného stavu motivácie v podniku LR Crystal a. s. Lednické Rovne.

Pri spracovaní projektu motivačného systému v a. s. LR Crystal Lednické Rovne som zvolila formu dotazníka. Dôvodom tejto formy bola skutočnosť, že umožňuje zozbierať za krátky čas údaje od väčšieho počtu oslovených osôb, pričom nie je nutné sústrediť ich len na jedno miesto. Výhodou je tiež anonymita, ktorá umožňuje slobodné vyjadrenie názorov a postojov pracovníkov bez obavy, že by za ne mohli byť nejakým spôsobom postihovaní, čo by malo zvýšiť objektivitu samotného výskumu. Z hľadiska zistenia motivácie som vytvorila dotazník pozostávajúci z dvoch častí – jednu som venovala samotným pracovníkom a druhú manažérom podniku.

Zamestnanci sú najviac ovplyvňovaní:

- mzdou;
- uznaním;
- medziľudskými vzťahmi;
- dôverou v podnik;
- starostlivosťou organizácie o pracovníka;
- osobnosťou vedúceho.

Ďalšia časť je na základe dôležitosti, a to sú pre každého pracovníka dané faktory: silne dôležité sú: mzda, dôvera v podnik a starostlivosť organizácie o pracovníka. Ako stredne dôležité ohodnotili tieto faktory: medziľudské vzťahy v podniku, náplň práce, možnosť spolurozhodovania, úroveň pracovného prostredia a osobnosť vedúceho.

Východiská pre projekt:

- prehodnotiť súčasný motivačný systém ;

Pozornosť by som venovala prehodnoteniu motivačného systému a možnosti lepšej motivácie pre všetkých pracovníkov.

- prehodnotiť všetky oblasti motivácie pracovníkov;

Chcela by som presvedčiť manažérov a vlastníkov podniku, že treba prehodnotiť súčasný motivačný systém. Vedenie firmy je hybnou silou celého podniku a musí byť zástancom funkčného motivačného systému pre všetkých pracovníkov. Podstatné je, aby bol zoznamovaný s kladmi a záporami motivačného systému. V návrhu zdokonalenia motivačného systému som sa venovala viacerým oblastiam.

- začať hodnotiť a zdokonaľovať výber pracovníkov;

V ďalšom rade by som chcela navrhnúť manažérom, aby začali hodnotiť svojich pracovníkov a zdokonaľovali výber pracovníkov. Tým vlastne motivujú pracovníkov

k zdokonaľovaniu seba samého. Každý človek by sa mal sám chcieť zdokonaľovať a neustále sa zlepšovať.

- stanoviť kritéria pre objektívne hodnotenie pracovníkov.

Pri zisťovaní aktuálneho stavu som zistila viac nedostatkov a v nasledujúcej časti som navrhla opatrenia vo viacerých oblastiach. No vo svojom projekte sa venujem len jednej časti z týchto problémových. Je nevyhnutné, aby vedúci manažéri stanovili kritéria, ktoré budú používať pri hodnotení a výbere pracovníkov. Tieto kritéria zabezpečia spravodlivý výber a hodnotenie. Na základe týchto kritérií bude každý pracovník v rovnakej výhode a nikto nebude zvyhodňovaný.

4 PROJEKT ZDOKONALENIA SYSTÉMU MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV LR CRYSTAL A.S. LEDNICKÉ ROVNE

V predchádzajúcich kapitolách som sa venovala opatreniam a doporučeniam, ktoré vznikli z analýzy súčasného stavu motivácie pracovníkov. V kapitolách, ktoré nasledujú sa budem venovať návrhom na zlepšenie motivácie pracovníkov.

4.1 Opatrenia na zdokonalenie motivačného systému

Na základe zistení motivácie som sa rozhodla, že by som zvolila určité návrhy na zlepšenie motivácie. Dané opatrenia som rozčlenila do týchto oblastí:

- ♦ účinný systém odmeňovania pracovníkov;
- ♦ zlepšenie využitia nemonetárnych motivačných nástrojov;
- ♦ skvalitnenie hodnotenia a výberu pracovníkov;
- ♦ zlepšenie starostlivosti organizácie o pracovníkov;
- ♦ opatrenia v oblasti medzil'udských vzťahov v podniku;
- ♦ opatrenia v oblasti postupu v zamestnaní a s tým súvisiaca možnosť ďalšieho vzdelávania.

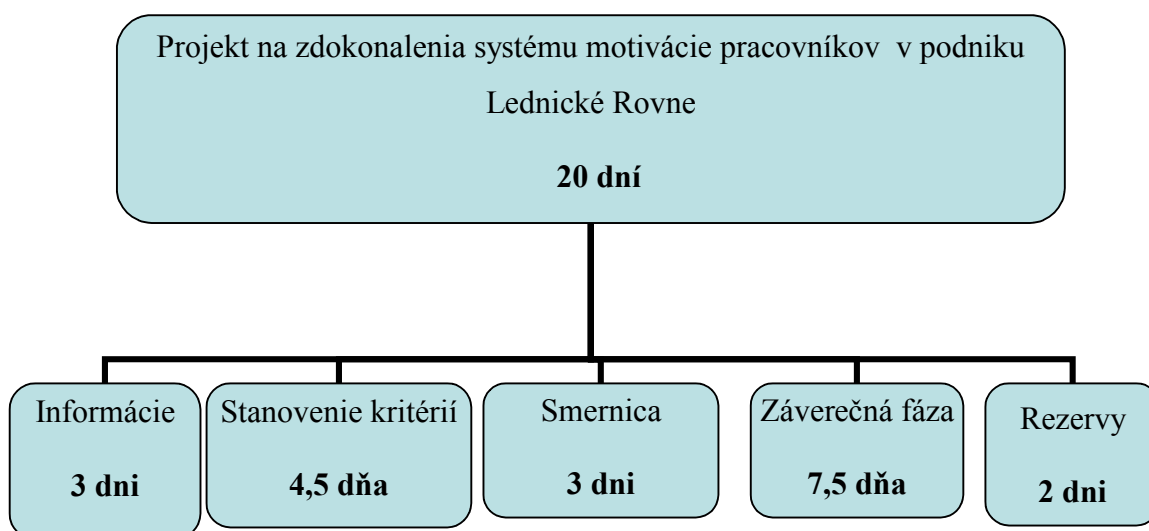
V návrhu zlepšenia sa budem venovať podrobne len jednej z týchto oblastí a to je skvalitnenie hodnotenia a výberu pracovníkov. Táto oblasť je veľmi dôležitá, lebo kladie dôraz na samotného človeka a jeho schopnosti.

4.2 Časový harmonogram

Časový plán je veľmi dôležitý pri určení plánu postupu pri realizácii opatrení. Pri jeho spracovaní je potrebné brať do úvahy všetky dané požiadavky, ktoré nám ovplyvňujú tvorbu nášho projektu.

Pri danom časovom pláne je potrebné poznať všetky doby trvania činností a úloh. Je veľmi nutné, aby všetky časové údaje boli čo najpresnejšie. Tieto plány sú často vypracované manažermi projektu, alebo pracovníkmi, ktorí majú k dispozícii všetky znalosti o projektových činnostiach.

Firma LR Crystal a.s. Lednické Rovne stanovila optimálny čas trvania projektu na 20 dní. Tieto dni bolo potrebné rozdeliť do jednotlivých fáz nášho projektu. Je veľmi dôležité dôkladne vypracovať jednotlivé kroky opatrenia. Medzi tieto dni som nepočítala soboty, nedele a štátne sviatky. V týchto dňoch majú pracovníci voľno, čiže nepracujú. Pracovný týždeň má 40 hodín, z toho nám vyplýva, že jeden pracovný deň má 8 hodín.



Obr. č. 10 Časové hľadisko projektu (vlastný zdroj)

V ďalšej časti rozčleníme tieto hlavné činnosti na podrobnejšie, aby sme mali dostatočne potrebný prehľad o časovom trvaní jednotlivých výkonov. Je potrebné aj do týchto menších časových plánov zahrnúť aspoň minimálne časové rezervy. V každej časti projektu môžu nastať určité problémy, s ktorými nerátame, a preto je potrebné v každom kroku rátať s určitými rezervami, ktoré bude nutné využiť pri komplikáciách. Časové rezervy nám pomôžu bez problémov analyzovať a dosiahnuť konečný čas projektu.

Tab. č. 12 Podrobné členenie projektu z časového hľadiska (vlastný zdroj)

Hlavná činnosť	Časti úloh	Potrebný čas	Rezerva	Celkovo
Informácie	Zozbieranie potrebných informácií	1 deň	0,5 dňa	1,5 dňa
	Analýza informácií	1 deň	0,5 dňa	3 dni
Stanovenie kritérií	Stanovenie kritérií vedúcimi pracovníkmi	1 deň	0,5 dňa	4,5 dňa
	Stanovenie kritérií personalistom	1 deň	0,5 dňa	6 dní
	Zostavenie hodnotiaceho formulára	1 deň	0,5 dňa	7,5 dňa
Smernica	Zostavenie smernice	2 dni	1 deň	10,5 dňa
Záverečná fáza	Zabezpečenie preškolenia	3 dni	1,5 dňa	15 dní
	Preškolenie vedúcich pracovníkov	1,5 dňa	0,5 dňa	17 dní
	Praktická ukážka	0,5 dňa	0,5 dňa	18 dní

Požadovaný počet dní : 20

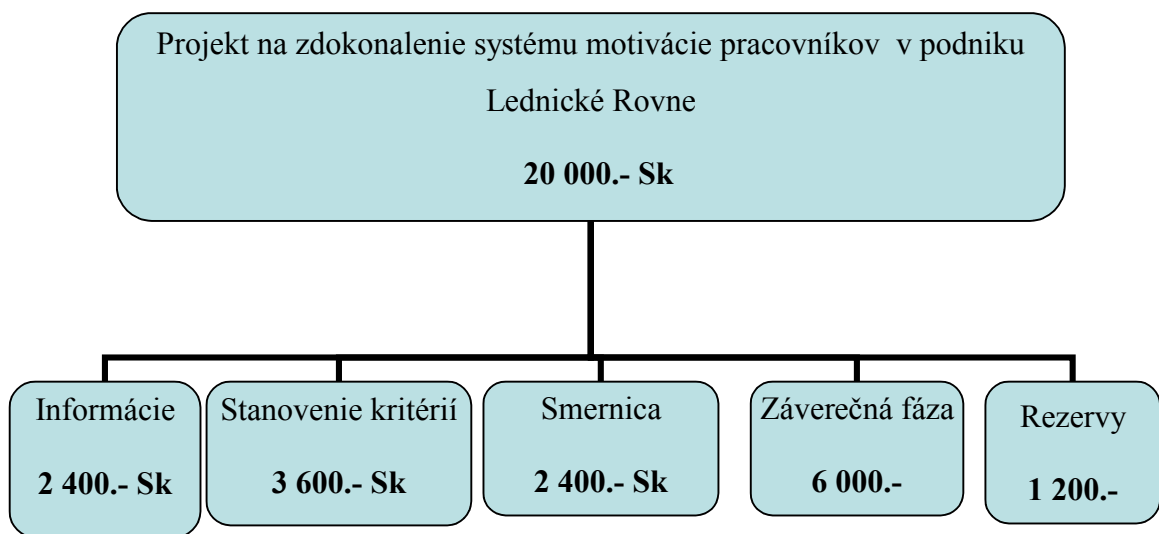
Celkový počet dní: 18

Rozdiel (rezerva): 2 dni

Rezervy, ktoré vznikajú pri jednotlivých výkonoch, môžeme použiť vtedy, ak nám vzniknú neočakávané problémy pri niektorej činnosti.

4.3 Analýza nákladov

Ďalšou časťou analýz, ktorá sa nachádza v projektoch, je nákladová analýza. Náklady sú neoddeliteľnou súčasťou projektov a bez nich by nebolo možné žiadny projekt realizovať. Pri každom projekte je veľmi ťažké dodržiavať prvotne stanovené rozpočty bez toho, aby sa neprekročili. Okrem časového obmedzenia 20 dní vedenie podniku a manažment stanovili prvotné náklady na 20 000.- Sk.



Obr. č. 11 Nákladové hľadisko podniku (vlastný zdroj)

V ďalšej tabuľke sú mzdové náklady pracovníka určeného na zlepšenie hodnotenia pracovníkov rozdelené do menších častí. Tak ako pri predchádzajúcej analýze, aj v tejto sú určené rezervy. Pri činnostiach je uvedená cena práce pracovníka za hodinu.

Prípustné náklady: 20 000,- Sk

Mzdové náklady: 14 400.- Sk

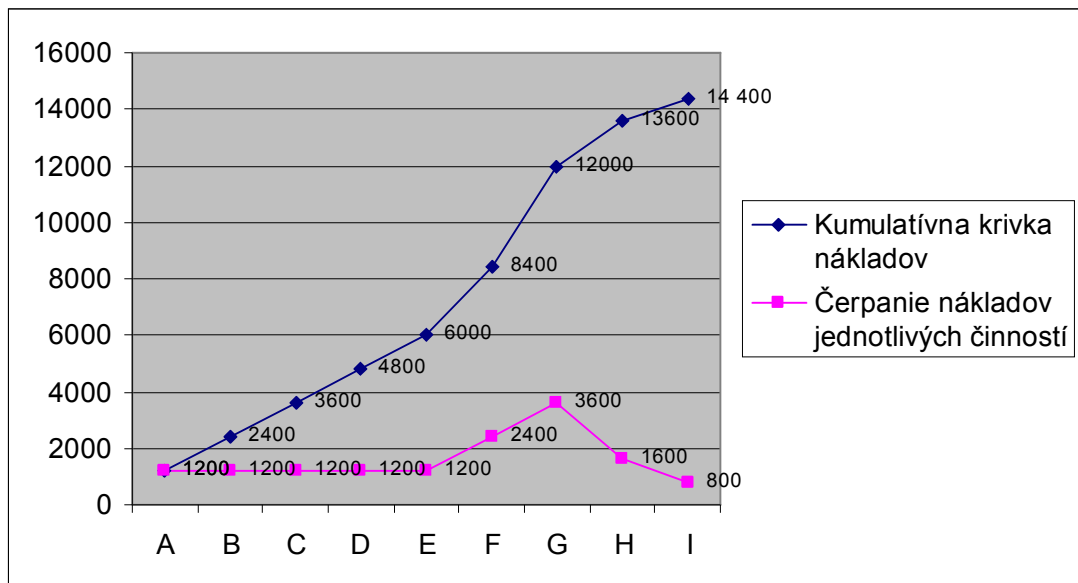
Režijné náklady: 4 400.- Sk

Rozdiel: 1 200.- Sk

Rozdiel, ktorý vzniká pri výpočte, môžeme využiť ako rezervu, ktorú budeme čerpať pri vzniku mimoriadnej situácie. Pri časovom hľadisku nám vznikla rezerva 2 dni. Ak nákladovú rezervu rozpočítame medzi tieto dni, vznikne nám suma 600.- Sk, ktorá nám pripadá na jeden deň.

Tab. č. 13 Podrobné členenie nákladov (vlastný zdroj)

Hlavná činnosť	Časti úloh	Potrebný čas	Mzdové náklady	Rezerva	Náklady rezervy	Celkové náklady
Informácie	A) Zozbieranie potrebných informácií	1 deň	800.-	0,5 dňa	400.-	1 200.-
	B) Analýza informácií	1 deň	800.-	0,5 dňa	400.-	2 400.-
Stanovenie kritérií	C) Stanovenie kritérií vedúcimi pracovníkmi	1 deň	800.-	0,5 dňa	400.-	3 600.-
	D) Stanovenie kritérií personalistom	1 deň	800.-	0,5 dňa	400.-	4 800.-
	E) Zostavenie hodnotiaceho formulára	1 deň	800.-	0,5 dňa	400.-	6 000.-
Smernica	F) Zostavenie smernice	2 dni	1 600.-	1 deň	800.-	8 400.-
Záverečná fáza	G) Zabezpečenie preškolenia	3 dni	2 400.-	1,5 dňa	1 200.-	12 000.-
	H) Preškolenie vedúcich pracovníkov	1,5 dňa	1 200.-	0,5 dňa	400.-	13 600.-
	I) Praktická ukážka	0,5 dňa	400.-	0,5 dňa	400.-	14 400.-



Graf č. 8 Čerpanie nákladov (vlastný zdroj)

4.4 Analýza prínosov

V ďalšej fáze nás čaká analýza prínosov. Popri nákladovej a časovej analýze sa musíme venovať aj tejto analýze. Je potrebné posúdiť, čo všetko nám prinesie aplikácia zavedenia projektu do praxe. Úspešným zavedením do praxe môžeme získať určité úspory.

Prínosy zo zavedenia projektu do praxe:

- úspory v čase;
- úspory nákladov;
- vyššia motivácia pracovníkov;
- vyššia kvalita práce;
- zaistenie objektívneho hodnotenia.

4.5 Analýza rizika

Každý projekt v sebe má určité riziko, ktoré súvisí s tým, že ľudia nemajú radi zmeny. Tieto zmeny môžu mať na ne nepriaznivý vplyv. Veľké riziko je najmä v zlom odhade času trvania celého projektu a v nákladoch na jednotlivé činnosti.

V projekte som riziká rozdelila do troch kategórií: 1 – nízke, 2 – stredné, 3 – veľké

Tab. č. 14 Riziková analýza projektu (vlastný zdroj)

Označenie	Činnosti	Výška rizika	Pravdepodobnosť výskytu
A	Prekročenie plánovaných nákladov	3	3
B	Prekročenie času trvania projektu	3	3
C	Nevhodný výber hodnotiteľa	1	1
D	Neochota zamestnancov spolupracovať	3	2
E	Nevhodne zvolené motivačné stimuly	2	1
F	Nedostatok času na zistenie všetkých skutočností, ktoré ovplyvnia hodnotenie	1	2

Eliminácia rizík:

- pravidelná kontrola čerpania nákladov;
- pravidelná kontrola trvania jednotlivých činností;
- zabezpečenie preškolenia v dobrej miere;
- dobrá firemná kultúra;
- zlepšovanie medziľudských vzťahov.

4.6 Návrh na zdokonalenie pre firmu LR. Crystal a. s. Lednické Rovne

Hodnotenie je jedna zo základných personálnych činností manažérov a ovplyvňuje motiváciu zamestnancov k dosahovaniu cieľov. Možno ho považovať za významný nástroj utvárania vzťahu k firme a firemnej kultúry. Mojm návrhom je odlišenie systematického hodnotenia od spontánneho.

Cieľom systematického hodnotenia je:

- cieľavedome ovplyvňovať motivačné procesy;
- plniť úlohu nástroja pre zvyšovanie účinnosti riadenia;
- hodnotiť pracovníkov v rámci pracovného procesu a aj mimo neho;
- neustále pozorovať prácu všetkých pracovníkov a medziľudské vzťahy na pracovisku.

Pri hodnotení pracovníkov treba zohľadniť:

- osobnostné vlastnosti;
- charakteristiky pracovného správania;
- ukazovatele pracovného výkonu;
- správanie voči spolupracovníkom, nadriadeným;
- postoj jednotlivých pracovníkov k práci.

Vnútorná smernica

Podnik LR Crystal a. s. Lednické Rovne vydáva dňom:..... smernicu o spôsobe a podmienkach hodnotenia zamestnancov.

- 1.) Hodnotenie pracovníkov sa bude vykonávať raz za mesiac vždy k 15. dňu v mesiaci.
- 2.) Hodnotenie bude vykonávať každý vedúci pracovník na svojom úseku na predpísanom formulári.
- 3.) Pre každého pracovníka bude samostatný formulár.
- 4.) Vedúci pracovníci budú priebežne odovzdávať hodnotenia personalistovi, ktorý ich bude zakladať.
- 5.) Kritéria sú stanovené v prílohe tejto smernice.

S touto smernicou sú oboznámení všetci pracovníci Táto smernica nadobúda platnosť dňom podpisu.

V Lednických Rovniach, dňa:

.....

podpis

Príloha k smernici

Kritéria na hodnotenie a výber pracovníkov:

1. prístup k práci
2. pracovné vzťahy ku kolegom
3. pracovné vzťahy k nadriadeným
4. kvalita práce
5. dochádzka
6. návrhy na zlepšenia
7. ochota pracovať nadčas
8. ochota pomôcť iným

Tab. č. 15 Vyhodnotenie kritérií (vlastný zdroj)

<i>Počet bodov - rozmedzie</i>	<i>Mesačná odmena pre jedného pracovníka</i>
240 – 180	1 000.- Sk
175 – 125	800.- Sk
120 – 60	400.- SK
55 – 20	200.- Sk
15 – 0	0.- Sk

Hodnotiaci formulár

<i>Meno a priezvisko hodnoteného pracovníka:</i>		<i>Meno a priezvisko hodnotiaceho pracovníka:</i>		
Kritéria	Počet možných bodov	Počet možných bodov	Počet získaných bodov	Poznámka
<i>Prístup k práci</i>	Nadpriemerné	30		
	Priemerné	15		
	Podpriemerné	0		
<i>Pracovné vzťahy ku kolegom</i>	Nadpriemerné	30		
	Priemerné	15		
	Podpriemerné	0		
<i>Pracovné vzťahy k nadriadeným</i>	Nadpriemerné	30		
	Priemerné	15		
	Podpriemerné	0		

<i>Kvalita práce</i>	Nadpriemerné	30		
	Priemerné	15		
	Podpriemerné	0		
<i>Dochádzka</i>	Nadpriemerné	30		
	Priemerné	15		
	Podpriemerné	0		
<i>Návrhy na zlepšenie</i>	Nadpriemerné	30		
	Priemerné	15		
	Podpriemerné	0		
<i>Ochota pracovať nadčas</i>	Nadpriemerné	30		
	Priemerné	15		
	Podpriemerné	0		
<i>Ochota pomôcť iným</i>	Nadpriemerné	30		
	Priemerné	15		
	Podpriemerné	0		

V Lednických Rovniach, dňa:

.....

podpis vedúceho pracovníka

ZÁVER

Cieľ mojej diplomovej práce bol zameraný na zistenie motivácie pracovníkov firmy LR Crystal a. s., Lednické Rovne. Ako vyplynulo z výskumu, medzi problémové oblasti možno zaradiť: odmeňovanie, nemonetárne motivačné nástroje, hodnotenie a výber pracovníkov, starostlivosť organizácie o pracovníkov, medziľudské vzťahy v podniku a možnosť postupu v zamestnaní.

Zo spracovaných výsledkov som zistila, že podnik má pomerne uspokojivo vybudovaný systém pracovnej motivácie zamestnancov a pomerne dobre vybudovaný systém odmeňovania. Pre väčšinu zamestnancov je najsilnejším motivačným faktorom mzda.

Podnik je vo svojom okolí jedinečný a čo sa týka možností zárobkov, patrí medzi najlepšie. Zároveň zvyšuje a udržuje zamestnanosť v regióne.

Podnik vytvára možnosti pre mimopracovné aktivity. Zvýšením informovanosti sa zlepší aj možnosť využívania týchto aktivít.

Návrhy na zlepšenie informovanosti by mali prispieť k zvýšenému pracovnému úsiliu zamestnancov a k lepším podnikovým výsledkom.

Je potrebné si uvedomiť, že každé poškodenie zdravia spôsobuje ťažkosti, značné finančné straty a brzdí ekonomický rozvoj podniku. Dôsledkom môže byť aj strata dôvery, dobrého mena podniku alebo nezájem o vzájomnú spoluprácu. Ekonomické následky sú potom veľmi veľké, preto je potrebná neustála kontrola a vylepšovanie pracovných podmienok pracovného prostredia.

Navrhované riešenia v jednotlivých oblastiach by mali pomôcť zdokonaľiť motivačný systém. Je veľmi ťažké určiť ekonomické prínosy. Mali by však pomôcť zaktivizovať ľudí, aby ich výsledky práce boli čo najlepšie a aby bola optimálna ich výkonová schopnosť.

ZOZNAM POUŽITEJ PUBLICISTICKEJ MONOGRAFIE

- [1] ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS, 2004, 257 str., ISBN 80-89018-59-9.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 str., ISBN 80-247-0469-2
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s., ISBN 80-85839-45-8
- [4] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 str., ISBN 80-251-0374-9
- [5] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [6] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika*. Praha: Práce, 1991, 192 s., ISBN 80-208-0210-X
- [7] KACHAŇÁKOVÁ, A. *Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint Vfra, 2003, 214 s., ISBN 80-89085-22-9
- [8] KOVÁČIČ, V. *Psychológia v organizovaní a riadení*. Bratislava: Práca, 1987, 150 str., ISBN 80-7145-556-3
- [9] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, 200 s., ISBN 80-7169-206-9
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995, 350 s., ISBN 80-85943-01-8
- [11] KUZMIŠINOVÁ, V. *Personálny manažment pre učiteľské špecializácie*. Prešov: Prešovská univerzita – Fakulta humanitných a prírodných vied, 2004, 180 str., ISBN 80-8068-268-2

- [12] LESÁKOVÁ, D. a kol. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: NETRI, 2004, 264 s., ISBN 80-968904-8-4
- [13] MIHALIK, J. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov/personálny manažment*. Bratislava: GC TECH, 2002, 391 s., ISBN 80-88914-50-7
- [14] RAABE, J. *Personálny manažment*. Bratislava: Dr. Josef Raabe, 2001, 100s. ISBN 80-968206-2-1
- [15] RYBÁROVÁ, Ľ. *Personálny manažment I*. Žilina: VDS, 1993, 250s. ISBN 80-87356130-3
- [16] SABLÍK, J. *Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania*. Žilina: MASM, 1997, 150 str., ISBN 80-85711-30-3
- [17] SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1998, 454 str., ISBN 80-8044-015-8
- [18] Šimko, P. *PMPP č. 5*. Bratislava: JurisDat, 1997, 160 str., ISSN 80-8068-268-2
- [19] Šimko, P. *PMPP č. 3*. Bratislava: JurisDat, 2003, 160 str., ISSN 80-8162-293-2
- [20] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management*. Praha: Management Press, 1994, 257 s., ISBN 80-85603-55-1

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

atď.	a tak ďalej
a pod	a podobne
a.s.	akciová spoločnosť
BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
G	gymnázium
hod.	hodina
HS	hutné sklo
napr.	napríklad
n.p	národný podnik
príp.	prípadne
R	robotníci
resp.	respektíve
RLZ	riadenie ľudských zdrojov
RRLZ	riadenie a rozvoj ľudských zdrojov
Sk	slovenská koruna
SOU	stredné odborné učilište
SOU s maturitou	stredné odborné učilište s maturitou
SŠ	stredná škola
t.j.	to jest
THP	technicko – hospodársky pracovník
THZ	technicko – hospodárske zariadenie
THZ – KZ	technicko – hospodárske zariadenie – kultúrne zariadenie
t.z.	to znamená
tzv.	takzvané

Ú-RLZ	úsek riadenia ľudských zdrojov
VŠ	vysoká škola
ZPS	zdravotne postihnutí

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Model procesu motivácie	20
Obr. 2: Proces motivácie	20
Obr. 3: Základná schéma motivácie	21
Obr. 4: Teória expektácie	24
Obr. 5: Kontínium štýlu riadenia	28
Obr. 6: Reakcia na spravodlivú a nespravodlivú odmenu	29
Obr. 7: Potreby ovplyvňujúce pracovný výkon.....	32
Obr. 8: Organizačná štruktúra LR. Crystal a.s.	41
Obr. 9: Oblasti motivácie v a.s. LR Crystal Lednické Rovne.....	42
Obr. 10: Časové hľadisko projektu	63
Obr. 11: Nákladové hľadisko projektu	65

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Vstupy a výstupy	26
Tab. 2: Prehľad hmotných a nehmotných stimulov.....	31
Tab. 3: Vývoj počtu zamestnancov.....	39
Tab. 4: Teritoriálna štruktúra exportu.....	40
Tab. 5: Stav zamestnanosti podľa vzdelania.....	43
Tab. 6: Hodnoty taríf robotníkov v Sk/hod.....	45
Tab. 7: Hodnoty taríf THZ v Sk.....	46
Tab. 8: Veková štruktúra dotazovaných - ženy.....	49
Tab. 9: Veková štruktúra dotazovaných – muži.....	50
Tab. 10: Percentuálne vyjadrenie odpovedí podľa kategórie.....	51
Tab. 11: Percentuálne vyjadrenie dôležitosti motivačných faktorov.....	53
Tab. 12: Podrobné členenie projektu z časového hľadiska.....	64
Tab. 13: Podrobné členenie nákladov.....	66
Tab. 14: Riziková analýza nákladov.....	68
Tab. 15: Vyhodnotenie kritérií.....	71
Graf 1: Vývoj počtu zamestnancov.....	39
Graf 2: Vzdelanie pracovníkov – základné a SOU.....	48
Graf 3: Vzdelanie pracovníkov – SOU s maturitou, SŠ+G, VŠ.....	48
Graf 4: Najsilnejšie motívy podľa kategórie.....	52
Graf 5: Silne dôležité motivačné faktory podľa kategórie.....	54
Graf 6: Stredne dôležité motivačné faktory podľa kategórie.....	55
Graf 7: Stravovanie vo firme	56
Graf 8: Čerpanie nákladov	67

ZOZNAM PRÍLOH

P I: Dotazník pre zamestnancov a vedúcich pracovníkov podniku

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRE ZAMESTNANCOV A VEDÚCICH PRACOVNÍKOV PODNIKU

Dotazník na diplomovú prácu

Vážení pracovníci, vedúci pracovníci. Som študentkou 5. ročníka a spracovávam diplomovú prácu na tému: Projekt zdokonalenia systému motivácie pracovníkov v podniku Lednické Rovne na UTB v Zlíne. Aby som bola schopná lepšie preskúmať danú problematiku, rozhodla som sa zostaviť dotazník na danú problematiku, ktorý som rozdelila do dvoch častí. V prvej časti sa venujem zamestnancom podniku a v druhej časti vedúcim pracovníkom. Bola by som moc rada, keby ste mi tento dotazník poctivo a presne vyplnili a nebáli sa rozpísať u otvorených otázok. Zároveň Vám zaručujem, že tieto informácie, ktoré získam nebudú zneužitú ani použité k iným účelom. Ďakujem za spoluprácu

S pozdravom

Eubica Bučková

Pohlavie : muž, žena

Pracovné zaradenie : THP, R

Ukončené vzdelanie : základné, SOU, SOU s maturitou, SŠ + gymnázium, VŠ

Vek : do 20 r., 21. – 30 r., 31 – 40 r., 41 – 50 r., 51 a viac

Dĺžka zamestnania v LR Crystal, a.s. :

Kde ste pracovali predtým a koľko rokov:

Zamestnanci

1. Oplyvňujú tieto mot. faktory Váš postoj k práci v zamestnaní?

Mot. faktory	Áno	Skôr áno	Stredne	Skôr nie	Nie
Mzda					
Možnosť postupu v zamestnaní					
Uznanie					
Medziľudské vzťahy					
Dôvera v podniku					
Starostlivosť organ. o pracovníka					
Náplň práce					
Možnosť spolurozhodovania					
Možnosť uplatniť svoje myšlienky					
Úroveň pracovného prostredia					
Osobnosť vedúceho					
Spôsob kontroly					
Možnosť ďalšieho vzdelávania					
Pracovné postavenie					

2.) Každý z mot. faktorov obodujte na základe dôležitosti, ktoré pre Vás predstavuje to, čo predtým.

Mot. faktory	Silne	Stredne	Slabo	Minimálne	Vôbec nie
Mzda					
Možnosť postupu v zamestnaní					
Uznanie					
Medziľudské vzťahy					
Dôvera v podniku					
Starostlivosť organ. o pracovníka					
Náplň práce					
Možnosť spolurozhodovania					
Možnosť uplatniť svoje myšlienky					
Úroveň pracovného prostredia					
Osobnosť vedúceho					
Spôsob kontroly					
Možnosť ďalšieho vzdelávania					
Pracovné postavenie					

Na uvedené otázky odpovedajte..

3.) Odkiaľ pochádzate?

.....

4.) Ste spokojní so svojím bývaním?

Áno

Nie

5.) Aké kultúrne vyžitia Vám ponúka firma?

.....

6.) Ktoré spoločenské podujatia využívate?

.....

7.) Stravujete sa vo firme?

Áno

Nie

8.) Aké stravovanie by ste uvítali?

.....

9.) Ponúka Vám firma možnosť závodného stravovania?

Áno

Nie

10.) Čo by Vás motivovalo k lepším pracovným výkonom?

.....

11.) Čo by ste uvítali v zmene pracovného procesu?

.....

12.) Ponúka Vám firma možnosť regenerácie pracovnej sily a rehabilitácie?

Áno

Nie

13.) Zabezpečujú vlastníci alebo manažéri Vaše hodnotenie?

Áno

Nie

Manažéri

1.) Ohodnoťte ako pri práci motivujete motivačnými faktormi svojich podriadených

Mot. faktory	Silne	Stredne	Slabo	Minimálne	Vôbec nie
Mzda					
Možnosť postupu v zamestnaní					
Uznanie					
Medziľudské vzťahy					
Dôvera v podniku					
Starostlivosť organ. o pracovníka					
Náplň práce					
Možnosť spolurozhodovania					
Možnosť uplatniť svoje myšlienky					
Úroveň pracovného prostredia					
Osobnosť vedúceho					
Spôsob kontroly					
Možnosť ďalšieho vzdelávania					
Pracovné postavenie					

2.) Čím by ste zlepšili motiváciu pracovníkov k podaniu lepšieho výkonu?

.....

3.) Aké motivačné faktory uprednostňujete pri práci

.....

4.) Čo myslíte, čím by ste sa zavd'ali svojim podriadeným k lepším pracovným výkonom?

.....

5.) Uvítali by podriadení ako motivačný faktor lístky na kultúrne podujatia?

Áno

Nie

6.) Snažia sa majitelia firmy neustále motivovať svojich pracovníkov? A akými motivačnými faktormi

.....