Evropský polytechnický institut, s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010 **Vladimír PEKNÍK**

Evropský polytechnický institut, s.r.o. v Kunovicích

Studijní obor: Finance a daně

VPLYV MOTIVÁCIE NA ZVYŠOVANIE KVALITY PRÁCE ZAMESTNANCOV V PODNIKU

(Bakalářská práce)

Autor: Vladimír PEKNÍK

Vedoucí práce: Ing. Andrea MAJTÁNOVÁ

Kunovice, červen 2010

1. soukromá vysoká škola na Moravě

Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Akademický rok 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Vladimír PEKNÍK**
Studijní program: Finance a daně

Téma práce:

Název práce: Vplyv motivácie na zvyšovanie kvality práce zamestnancov v podniku

Cíl závěrečné práce:

Cieľom práce je objasniť podstatu a význam pracovnej motivácie. Analyzovať súčasný stav podniku STAR, s.r.o. Zistite motivačné faktory u zamestnancov v podniku. Zistite ako vplývajú motivačné faktory na kvalitu práce vo firme STAR, s.r.o. Vypracujte návrh zlepšení pre zvýšenie kvality práce v podniku. Návrh obhájte pred vedením firmy STAR, s.r.o. Hodnotenie bude súčasťou bakalárskej práce.

Osnova:

1. Podstata a význam pracovnej motivácie
2. Analýza súčasného stavu podniku
3. Výskum motivačných faktorov u zamestnancov podniku
4. Vplyv motivačných faktorov na kvalitu a kvantitu práce
5. Zhodnotenie očakávaných prínosov navrhovaných zlepšení v podniku
6. Záver

Podle zákona č. 111/1998 Sb., § 47b, odst. 3 platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

Vedoucí práce: **Ing. Andrea Majtánová**
Datum zadání bakalářské práce: **Kunovice, 1. dubna 2009**

Iveta Matušková
Mgr., Ph.D., h. doc., MBA
Prorektorka pro pedagogickou činnost

Oldřich Kratochvíl
Ing., h. prof., Dr.h.c., Ph.D., MBA
rektor

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Andrei Majtánovej a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Myjava, červen 2010

Děkuji pani Ing. Andrei Majtánovej za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Myjava, červen 2010
Vladimír Pekník

Obsah:

ÚVOD 6

1. PODSTATA A VÝZNAM PRACOVNEJ MOTIVÁCIE, KVALITY A KVANTITY PRÁCE 7

1.1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A PERSONÁLNY MANAŽMENT 7
1.2. MOTIVÁCIA 9
1.2.1. Proces motivácie 11
1.2.2 Pracovná motivácia 11
1.2.3. Všeobecné teórie pracovnej motivácie 13
1.2.4. Motivačné programy 16
1.3. KVALITA – TEORETICKÉ POZNATKY Z OBLASTI KVALITY 17
1.3.1. Vymedzenie pojmu kvalita výrobkov 18
1.3.2. Zlepšovanie a riadenie kvality 19
1.3.3. Prínosy zo zavedenia systému riadenia kvality 21
1.3.4. Efektívnosť zvyšovania kvality - kategórie 22
1.3.5. Total Quality Management 23
1.3.6. Zásady manažérstva kvality 24
1.3.7. Kvalita v organizácií 25
1.3.8. Hodnotenie kvality 25

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU V PODNIKU 27

2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU STAR 27
2.2 HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ PODNIKU STAR 28
2.3 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY 29
2.4 KVALITA PRODUKTOV A PROCESOV, PRIPRAVOVANÉ A UPLATŇOVANÉ SYSTÉMY RIADENIA KVALITY 29
2.5 PREHĽAD ZAMESTNANCOV PODNIKU STAR 30

3 VÝSKUM MOTIVAČNÝCH FAKTOROV U ZAMESTNANCOV PODNIKU A VPLYV NA KVALITU A KVANTITU PRÁCE 33

3.1 MOTIVAČNÝ SYSTÉM UPLATŇOVANÝ V PODNIKU 33
3.1.1 Motivácia zamestnancov vykonávaná prostredníctvom interného sociálneho programu a starostlivosť o zamestnancov 33
3.1.2 Motivácia v oblasti materiálnej stimulácie 35
3.1.3 Motivácia v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov 36
3.2 ANALÝZA MOTIVAČNÉHO PROSTREDIA Z POHĽADU ZAMESTNANCOV PODNIKU 37
3.2.1 Vyhodnotenie získaných údajov z dotazníkového prieskumu 38
3.2.2 Zhodnotenie výsledkov dotazníkového prieskumu 44
3.3 NÁVRH ODPORÚČANIA NA ZVÝŠENIE KVALITY A KVANTITY PRÁCE V PODNIKU STAR 45

4 ZHODNOTENIE OČAKÁVANÝCH PRÍNOSOV NAVRHOVANÝCH ZLEPŠENÍ V PODNIKU 47

ZÁVER 49

HODNOTENIE FIRMY 51

ABSTRAKT 52

ABSTRACT 53

LITERATÚRA 54

ZOZNAM SKRATIEK 55

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV 56

ZOZNAM PRÍLOH 57

ÚVOD

V súčasnosti sa organizácie zaujímajú o to, čo by mali urobiť pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu ľudí, čo má vplyv na kvalitu a kvantitu práce. Riadenie ľudských zdrojov musí venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí a čo je najdôležitejšie, práca, ktorú vykonávajú a pomocou organizačného kontextu, v ktorom túto prácu vykonávajú.

Väčšina ľudí strávi značnú časť svojho života v práci. Je preto dôležité poznať, či je pre nich práca len prostriedkom k získaniu peňazí či niečo viac. Prvoradým dôvodom práce ľudí je skutočne potreba získať peniaze pre svoju existenciu a mať istotu, že túto prácu zajtra nestratia. Ale ako náhle je táto potreba uspokojená, začnú sa zaujímať o ďalšie faktory, ktoré im môžu pracovné činnosti priniesť. Preto jedným z cieľov riadenia ľudských zdrojov je vytvoriť motivačné programy, ktoré budú fungovať efektívne len vtedy, ak budú založené na riadnom poznaní a pochopení hmotných a nehmotných stimulov a zároveň budú napomáhať tomu, aby jedinci dosahovali výsledky odpovedajúce očakávaniu manažmentu.

Bakalárska práca poskytuje ucelený obraz o motivácii pracovníkov o kvalite a kvantite práce v podniku. Predkladá dostatočné množstvo poznatkov o tom, ako a kedy motivácia funguje a snaží sa odhaliť a anulovať resp. redukovať negatívne vplyvy a nájsť nástroje a v pracovníkoch aktívne vybudovať pozitívne motivačné pocity.

Cieľom bakalárskej práce je v prvej časti opísať podstatu a význam motivácie, v druhej časti priblížiť firmu STAR, v tretej časti výskum motivačných faktorov u zamestnancov podniku STAR Myjava prostredníctvom dotazníka, v štvrtej časti je výsledkom odhaliť slabé miesta a rezervy v podniku a následne navrhnúť odporúčania na zdokonalenie kvality a kvantity práce a tým posunúť pracovnú motiváciu zamestnancov v podniku na vyššiu úroveň.

V konečnom dôsledku každý podnik chce mať produktívnych pracovníkov, ktorí chcú a dokážu pracovať, tak ako sa to od nich požaduje a dosiahnuť stanovené ciele alebo vynikajúci výkon trvale a zaručene.

1. PODSTATA A VÝZNAM PRACOVNEJ MOTIVÁCIE, KVALITY A KVANTITY PRÁCE

Globalizácia a internacionalizácia ekonomických procesov si vyžaduje tvorbu nových prístupov k manažmentu, ktoré by viedli k lepším hospodárskym výsledkom spoločnosti a zabezpečili jej určitú konkurenčnú výhodu. Riadenie ľudských zdrojov vstupuje do popredia ako významný faktor úspechu podniku v konkurenčnom boji. Preto je dôležité pri vedení ľudí si uvedomiť, že existuje rozdiel medzi potenciálnymi dispozíciami človeka a jeho skutočne rozvinutými vlastnosťami a vonkajšími prejavmi. Manažérom by malo záležať na tom, aby ovplyvňovali pracovníkov v oblasti dosahovania potrebných kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov pracovného výkonu. Práve takéto ovplyvňovanie pracovného správania je predmetom, podstatou, resp. úlohou motivácie pracovníkov. [1]

1.1. Riadenie ľudských zdrojov a personálny manažment

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo podnik alebo iná organizácia má – ľudí, ktorí v nej pracujú. Ich individuálna a kolektívna práca prispieva k dosahovaniu jej cieľov, prosperity a rastu. Spôsoby vedenia sú predovšetkým determinované osobnosťou vedúceho pracovníka. V súčasnosti sa u neho predpokladajú všeobecné a odborné vedomosti, ktoré sú spojené s tvorivým prístupom a odvahou vyplývajúcou z dôvery v ľudí i v seba. Rozvoj ľudských zdrojov predstavuje hlavný nástroj uskutočňovania praktických krokov formovania spoločnosti.

Vedecký prístup k rozvoju ľudských zdrojov objektívne vychádza z poznatkov organizačného správania a konkrétnosti manažmentu, ktorý má výrazne interdisciplinárny charakter. Manažment tu otvára vejár dvoch oblastí, a to:

- **do riadenia ľudských zdrojov,**
- **personálneho manažmentu.** [2]

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá riadením ľudí na makroúrovni vytváraním a rozvojom personálnej organizácie ako celku. Ide o nábor, výber, motiváciu, zvyšovanie kvalifikácie a uvoľňovanie pracovníkov.

Cieľom **riadenia ľudských zdrojov** je výber vhodného pracovníka so správnou náplňou práce a zodpovednosťou poskytovať všetkým pracovníkom konkrétne informácie s možnosťou ich rozvíjania a s motiváciou na udržanie ich produktivity. [3]

Personálny manažment predstavuje výber a rozmiestnenie pracovníkov, ako aj orientáciu na formy vedenia ľudí, ktorí rozhodujúco ovplyvňujú úspechy manažérskej práce.

Ciele personálneho manažmentu:

spoločenský cieľ – pristupovať zodpovedne k spoločným požiadavkám a ich dôsledkom, minimalizovať negatívny dosah týchto požiadaviek na organizáciu,

organizačný cieľ – personálny manažment má prispieť k zvyšovaniu efektívnosti organizácie,

funkčný cieľ – úroveň služieb a činnosť personálnych útvarov musí byť vysokovýkonná a zodpovedať štandardu organizácie,

osobný cieľ – pomáhať pracovníkom dosiahnuť ich ambície a osobné ciele v súlade s primeraním prínosom jedinca pre organizáciu. [2]

Dosiahnutie uvedených cieľov je možné len na základe vymedzenia činností, ktoré prispievajú k ich naplneniu a sú uvedené v Tab. 1.

Ciele personálneho manažmentu	Činnosti prispievajúce k splneniu cieľov
Společenský	Dodržiavanie zákonov
	Povinné služby
	Vzťahy medzi vedením a odbormi
Organizačný	Plánovanie v personálnej oblasti
	Povinné služby
	Výber zamestnancov
	Výcvik a zaškoľovanie
	Hodnotenie pracovného výkonu
	Umiestňovanie zamestnancov
	Kontrolná činnost
Funkčný	Hodnotenie výkonnosti

	Umiestňovanie zamestnancov
	Kontrolná činnost
Osobný	Výcvik a zaškolenie
	Hodnotenie výkonnosti
	Umiestňovanie zamestnancov
	Odmeňovanie
	Kontrolná činnost

Tab. 1 Činnosti prispievajúce k splneniu cieľov personálneho manažmentu [2]

Syntéza týchto činností poukazuje na základné úlohy personálneho manažmentu – nachádzať, školiť, trénovať, hodnotiť a poskytovať príležitosti osobného rozvoja pracovníkov. Tvoriť dobré meno na verejnosti a vo vnútri organizácie, mobilizovať pracovníkov do vyššej výkonnosti, podporovať ich inovatívnosť a podnikateľské aktivity. [2, s. 144]

1.2. Motivácia

Čo je motivácia? Motív je dôvod pre to, aby sme niečo urobili. Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom chovali. Tri zložky motivácie podľa Arnolda a kol. (1991) sú:

smer – čo sa osoba pokúša robiť;
úsilie – s akou silou sa o to táto osoba pokúša;
vytrvalosť – ako dlho sa o to táto osoba pokúša.

Motivácia je odvodená z cieľovo orientovaného správania, ktoré sa týka sily a smeru tohto správania. K motivácií dochádza, keď ľudia očakávajú, že určitá akcia pravdepodobne povedie k dosiahnutiu nejakého cieľa a cenenej odmeny – takej, ktorá uspokojuje ich individuálne potreby. Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od nich očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. [19]

Motivácia je motor, ktorý je poháňaný snahou o naplnenie potrieb, túžieb, prianí jednotlivca. Existuje reťazec: potreba – prianie – uspokojenie. Okrem fyziologických potrieb, ostatné sú závislé od prostredia v ktorom človek žije. Prianie spôsobuje napätie ku vzniku aktivít. Uspokojenie je potešenie z naplnenia priania.

Motivácia v riadení je smerovaná na dosahovania výkonnosti, ktorá je spojená s uspokojením toho koho riadime. [5, s. 33]

Pre hlbšie pochopenie pojmu motivácia je potrebné si vysvetliť aj ďalšie pojmy, ktoré s ňou súvisia, a to hlavne pojmy **motív** a **stimul.**

Pod **motívom** sa rozumejú špecifické vnútorné podmienky, ktoré vzbudzujú a udržujú aktivitu človeka a orientujú ju určitým smerom k nejakému cieľu. Motívom môžu byť – pudy, potreby, ideály, hodnoty, záujmy, city, ašpirácie a pod. O motívoch ako o jednotkách motivácie možno uvažovať z rôznych aspektov ich klasifikácie:

podľa vzniku:

- *primárne* (napr. motív vyhýbania sa bolesti, motív materský atď.),
- *sekundárne* (dosiahnutie moci, motív sebarealizácie atď.),

podľa hodnoty:

kladné,

záporné,

podľa stupňa vedomia:

vedomé,

nevedomé. [6]

Motív neurčuje iba smer správania sa človeka, ale i intenzitu činností a jej priebeh. Na jeho správanie však spravidla nepôsobí motív izolovaný, ale celý súbor motívov. [1]

Vonkajšie podnety k povzbudeniu alebo aktivizovaniu motívov sa označujú pojmom **stimul.** Stimul, na rozdiel od motívu, je objektívny jav a je buď *hmotným* alebo *nehmotným pôsobením* na človeka zvonku. Toto pôsobenie vyvoláva u človeka určitú reakciu a jeho poslaním je dosiahnuť žiaduce správanie človeka. [6]

Stimulácia povzbudzuje individuálnu výkonnosť:

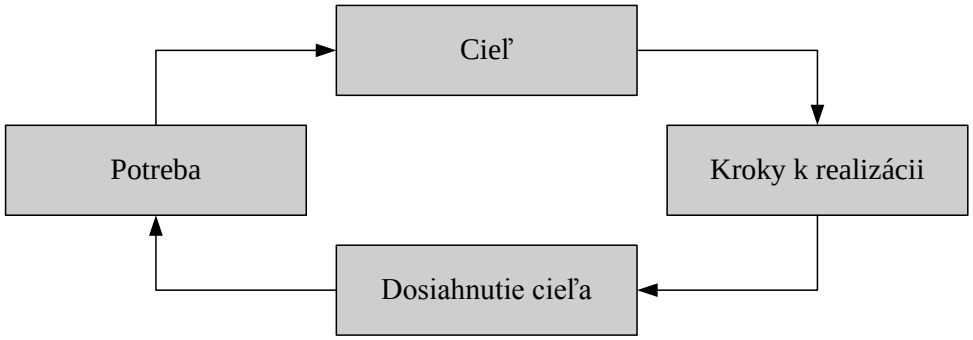
-odmeny – pozitívna stimulácia

-trest – negatívna stimulácia. [5]

Rozdiel medzi stimulmi a motívmi je v tom, že stimuly zobrazujú sféru vonkajších príčin podnecujúcich osobnosť k činnosti a motívy vyjadrujú osobnú stránku stimulov. [4]

1.2.1. Proces motivácie

Manažéri musia hrať hlavnú úlohu a musia využívať svoje vedomosti motivovať, aby dosiahli toho, že ľudia budú zo seba vydávať to najlepšie, a sú tí ktorí musia dobre využívať motivujúce procesy poskytované organizáciou. Aby to mohli robiť, je nutné, aby pochopili proces motivácie. [3]



Obr. 1 Model procesu motivácie [3]

Tieto potreby vytvárajú prianie niečo získať alebo dosiahnuť. Na základe nich sú stanovené ciele, ktoré uspokoja dané potreby a určia cesty, ktoré povedú k dosiahnutiu cieľa.

Ak je cieľ dosiahnutý, a zároveň potreba je uspokojená, možno predpokladať, že správanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabudúce zopakuje v prípade, ak sa objaví podobná potreba. Pokiaľ nie je cieľ dosiahnutý, je menej pravdepodobné, že sa budú tieto kroky v budúcnosti opakovať. [2]

Uvedený model zjednodušene popisuje, ako dochádza k motivácii jedinca. Je založený na motivačných teóriách týkajúcich sa potrieb, cieľov a očakávaní.

Proces motivácie, tak ako bol práve charakterizovaný, je založený na rade teórií motivácie, ktoré sa pokúšajú podrobnejšie vysvetliť, čo to vlastne motivácie je. [4, s. 254]

1.2.2 Pracovná motivácia

Človek pri vykonávaní určitej práce sa o zvládnutie úlohy usiluje iba vtedy, ak je k tomu primerane motivovaný.

V pracovnej činnosti sa pôsobiace motívy môžu prejavovať rôzne, pretože samotná motivácia k práci je relatívna, premenlivá. Motívy, ktoré pôsobia na pracovné správanie človeka, sa členia na:

• *aktívne motívy,*

• *podporujúce motívy,*

• *potlačujúce motívy.*

Aktívne motívy pritom priamo podporujú pracovný výkon, napr. motív byť úspešný. *Podporujúce motívy* vytvárajú priestor pre účinné pôsobenie aktívnych motívov, môže to byť napr. motív vytvárať priateľskú atmosféru na pracovisku, ktorá pomáha sústrediť sa na prácu. Naopak, *potlačujúce motívy* odvádzajú človeka od pracovného výkonu k iným činnostiam, napr. záujem o spoločenské zábavy so spolupracovníkmi namiesto plnenia pracovnej úlohy. Rovnaký motív môže mať za rôznych okolností na rôznych pracovníkov odlišný vplyv. [1, s. 144]

K pracovnej motivácii možno dôjsť dvoma cestami. V prvom prípade ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby, alebo aspoň vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov.

V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód, ako je odmeňovanie, povyšovanie, pochvala atď. Tieto dva typy motivácie možno charakterizovať ako:

- vnútorná motivácia – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom chovali alebo aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvoria zodpovednosť (pocit, že práca je dôležitá a že máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami), voľnosť konať, príležitosť využívať a rozvíjať vedomosti a schopnosti.

- vonkajšia motivácia – to, čo sa dá robiť pre ľudí, aby boli motivovaný. Tvoria ju odmeny, ako napr. zvyšovanie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty, ako napr. disciplinárne riadenie, kritika. [3]

Pracovnú motiváciu môžeme analyzovať z dvoch základných aspektov:

motivácia jednotlivca v pracovnom procese – individuálna motivácia, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi. Východiskom pre uplatňovanie individuálnej motivácie pracovníka manažérom je dôkladné poznanie jeho hodnotovej stupnice, hierarchie potrieb a spôsobu života, resp. základov jeho životného štýlu.

motivácia pracovnej skupiny v pracovnom procese – skupinová motivácia, pričom sa preferuje tímový prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie a systému hodnôt, potrieb, záujmov, ašpirácii a ambícií konkrétneho tímu, ktorý riadi a vedie. [7]

Hlavným cieľom pracovnej motivácie je motivovať pracovníkov tak, aby efektívne pracovali a podávali dobrý výkon.

1.2.3 Všeobecné teórie pracovnej motivácie

Teórie pracovnej motivácie sa vyvíjali v úzkej súčinnosti s hospodárskym životom podnikov.

Motivačné teórie vzhľadom na ich zameranie možno rozdeliť do troch skupín:
teórie zamerané na poznanie motivačných príčin,
teórie zamerané na priebeh motivačného procesu,
teórie zamerané na špeciálne účely. [1]

Teórie zamerané na poznanie motivačných príčin (teórie potrieb)

Základom týchto teórií je presvedčenie, že neuspokojená potreba vytvára napätie a stav nerovnováhy. K opätovnému nastoleniu rovnováhy je treba rozpoznať cieľ, ktorý uspokojí túto potrebu a vybrať spôsob chovania, ktorý povedie k dosiahnutiu uvedeného cieľa. Každé chovanie je tak motivované neuspokojenými potrebami. [3]

Najznámejšími motivačnými teóriami potrieb sú:
Maslowova teória hierarchie potrieb,
Alderferova ERG teória,
McClellandova teória úspechu,
Herzbergova dvojfaktorová teória. [4]

Z uvedených motivačných teórií je potrebné si bližšie popísať Maslowovu teóriu hierarchie potrieb a Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu, nakoľko majú svoje osobitné miesto v histórii výskumu motivácie a u manažérov sú stále veľmi populárne a cenné.

Maslowova teória hierarchie potrieb

Patrí medzi najslávnejšiu klasifikáciu teórie potrieb. Domnieval sa, že existuje päť hlavných kategórií potrieb, ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí. Maslowova hierarchia potrieb je nasledujúca:

biologické (fyziologické) potreby – súvisia s porušením vnútornej rovnováhy organizmu. Uspokojovanie týchto potrieb ovplyvňuje spoločenské požiadavky na správanie ľudí. Patria medzi ne potreba potravy, tekutín, kyslíku, odpočinku, spánku a pod.

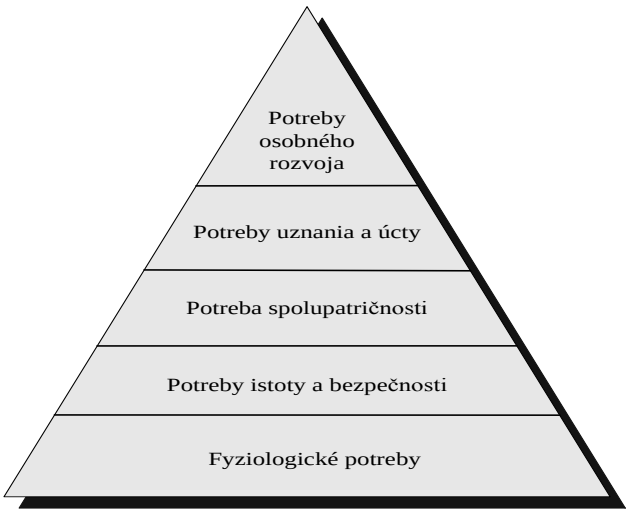
potreby existenčnej istoty a bezpečia – vznikajú v situácii straty životnej istoty alebo ohrozenia človeka. Patria medzi ne potreba garantovaného pracovného uplatnenia, záruky dôchodkového, zdravotného poistenia, prijateľnej bezpečnosti práce a pod.

potreba spolupatričnosti a lásky – prejavuje sa v nutnosti byť členom určitých skupín, byť niekým pozitívne prijímaný, milovaný.

Patria sem potreby spoločenského styku, spoločenského uplatnenia.

potreby uznania, úcty a uspokojenia z práce – prejavujú sa v snahe byť obdivovaný, uznávaný, mať prestíž, mať úspech. Patria sem potreba úcty človeka k sebe samému, spoločenského postavenia, uznania osobných kvalít spolupracovníkmi, ocenenie výsledkov práce a pod.

potreby osobného rozvoja (sebarealizácie) – prejavujú sa v snahe dosiahnuť úplné osobné uspokojenie, naplňovať svoju individualitu, presadzovať osobné vlastnosti, zámery a záujmy. Patria sem potreby poznávacie, estetické, naplnenia životného poslania, splynutia osobných záujmov a práce a pod. [1]



Obr. 2 Maslowova pyramída potrieb [1]

Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potrebou vyššia a pozornosť jedinca je potom sústredená na uspokojenie tejto vyššej potreby. [4]

Herzbergova dvojfaktorová teória

Na rozdiel od tradičných prístupov rozlíšil dva druhy faktorov pôsobiacich na pracovnú motiváciu. Prvú kategóriu faktorov tvoria *motivátory*, druhú *hygienické faktory*. Ich zoznam podľa sily, s akou sa uplatňujú, je znázornený nasledovne:

Motivátory	Hygienické faktory
1. Výkon	1. Personálna politika
2. Úspech	2. Kontrola práce
3. Uznanie	3. Vzťahy k nadriadeným
4. Zaujímavá práca	4. Pracovné podmienky
5. Zodpovednosť	5. Mzda
6. Postup	6. Prestíž
7. Osobný rast	7. Istota zamestnania

Tab. 2 Motivátory a hygienické faktory [6]

Zo skupiny faktorov uvedených pod názvom motivátory vyplýva, že pozitívnymi podnetmi k práci sú vnútorné, osobné skúsenosti, ktoré pracujúcemu môžu zabezpečiť zaujímavú pracovnú činnosť, v povolaní spoločensky uznávanom, v ktorom môže podať vysoké výkony, byť na zodpovednom mieste, dosiahnuť úspech vo svojej práci a spoločenské uznanie.

Hygienické faktory sa týkajú vonkajších okolností práce, ktorými sú organizácia práce a pracovné podmienky, ale i vzťahy na pracovisku. Stupňovanie negatívnych stránok hygienických faktorov zvyšuje nespokojnosť a oslabuje motiváciu k práci. Hygienické faktory sa nevyznačujú charakteristikami, ktoré by viedli k osobnému rastu, preto nie sú z tohto hľadiska pre indivíduum významné. Motivátory sú faktory predmetu práce a teda sú potrebné pre rast, ktorý umožňuje psychologickú stimuláciu a sebarealizáciu jednotlivca.

Podľa Herzberga treba vzťah k práci skúmať z dvoch prístupov. Na jednej strane treba zistiť, čo sa pracovník usiluje dosiahnuť, čo ho robí šťastným, a na druhej – čomu sa chce vyhnúť, čo ho robí nešťastným. Preto, ak chce manažér posilniť kladnú motiváciu

pracovníkov, musí zabezpečiť nielen vhodné pôsobenie hygienických faktorov, ale najmä motivátorov. [6, s. 210]

Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu

V teóriách zameraných na proces sa kladie dôraz na psychologické procesy alebo sily, ktoré ovplyvňujú motiváciu, i na základe potreby. Zaoberajú sa tiež tým, ako ľudia vnímajú svoje pracovné prostredie a spôsoby, ako ich interpretujú a chápu.

Príslušnými procesmi sú:
Vroomova teória očakávania,
Porterov a Lawlerov rozšírený model teórie očakávania,
Adamsova teória spravodlivej odmeny,
Skinnerova teória zosilnených vnemov. [4]

Teórie zamerané na špeciálne účely

Prínosom tretej a zároveň poslednej skupiny motivačných teórií, zameraných na špeciálne účely, je predovšetkým ich aplikačné využitie v manažérskej praxi. Táto skupina metód priraďuje k predtým uvedeným teóriám niekoľko špecifických prístupov, ku ktorým patria najmä:
participácia zamestnancov na rozhodovaní,
sebamotivácia manažérov,
stimulácia k tímovej práci,
stimulácia k tvorivosti a iniciatíve. [3]

1.2.4 Motivačné programy

Motivačný program podniku predstavuje určitý ucelený súbor opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý v nadväznosti na ostatné riadiace aktivity manažmentu má za cieľ aktívne ovplyvniť pracovné chovanie (výkon) a vytvoriť (alebo upevniť) pozitívne postoje k organizácii všetkých pracovníkov podniku.

Z princípov pracovnej motivácie vyplýva, že opatrenia ku zvýšeniu pozitívnych aktivít v pracovnom chovaní jednotlivcov a skupín nie je možné spájať ako „požiadavku systému riadenia na pracovníka“. Aby mohol byť proces motivácie úspešný, je potrebné všetky vonkajšie podnety tohto druhu spojiť so štruktúrou vnútorných potrieb a motívov pracovníka.

Preto ak má byť motivačný program účinný v očakávanom smere, mal by vychádzať z personálnej stratégie podniku. [8]

Motivačné programy patria k interným materiálom firmy a často sú chápané ako súčasť podnikového tajomstva. Sú v nich spracované základné východiská a ciele pracovnej motivácie, ktoré sa zvyčajne opierajú o poznanie potrieb a záujmov vlastných pracovníkov o ich hodnotový systém, ašpirácie, ambície a predstavy o kariére v danom podniku. Motivačné programy majú dva aspekty psychologický a ekonomický, pričom obidva sú z hľadiska rozpracovania rovnocenné. [7]

Typy motivačných programov

V literatúre i manažérskej praxi je možné sa stretnúť s členením motivačných programov podľa dvoch kritérií:

komu sú motivačné programy určené,

aké teoretické východiská boli pri vypracovaní motivačných programov použité. [7]

Podľa prvého kritéria sa rozdeľujú motivačné programy do dvoch základných skupín:

individuálne motivačné programy, ktoré sú určené konkrétnemu pracovníkovi,

skupinové motivačné programy resp. *podnikové (firemné) motivačné programy,* resp. *systémy*, ktoré s vypracúvajú pre celé pracovné skupiny, resp. celý podnik.

Na základe druhého kritéria – aké teoretické východiská boli pri tvorbe motivačných programov použité, rozdeľujeme ich nasledovne:

motivačné programy vychádzajúce z teórie potrieb,

motivačné programy vychádzajúce z ekonomickej teórie,

motivačné programy vychádzajúce z teórie posilnenie a odmeny,

motivačné programy vychádzajúce z teórie očakávania. [7]

1.3 Kvalita – teoretické poznatky z oblasti kvality

Kvalita je to miera s akou množina vlastných charakteristík výrobku, systému, alebo procesu spĺňa požiadavky zákazníkov a zainteresovaných strán. [9]

Spoločenské požiadavky vyplývajú zo zákonov, vyhlášok, predpisov, kódexov,

stanov a iných okolností, ktoré kvantifikujú ochranu životného prostredia a zdravia, bezpečnosť , ochranu majetku, úspory energie a prírodných zdrojov.

Firmy pôsobiace na voľnom trhu musia svoje výrobky a služby predať. V takomto prípade je to zákazník, ktorý určuje, čo kvalita znamená. Kvalitný produkt je ten, s ktorým je zákazník spokojný z dôvodu, že dostal presne to, čo žiada a nič menej ale často ani viacej. Zákazník neposudzuje len samostatné fyzické vlastnosti výrobku, ale taktiež informácie a služby vzťahované na daný výrobok. Kvalita je mierou zhody vnímania zákazníka s jeho požiadavkami, želaniami a očakávaním. Kvalita je subjektívna, pretože ju určuje zákazník. Kvalita je však primárne závislá na úsilí, ktoré firma otázkam kvality venuje. [10]

1.3.1 Vymedzenie pojmu kvalita výrobkov

Ako sa vyvíjal trhový systém tak sa menil aj pohľad na pojem kvalita. Profesor na HARVARD BUSINESS SCHOOL - D. GARVIN vypracoval niekoľko prístupov k definovaniu kvality, pričom bral do úvahy historický vývoj.

Sú to:

1. Transcendentný prístup
2. Výrobkový prístup
3. Prístup vo vzťahu k výrobnému procesu
4. Užívateľský prístup
5. Hodnotový prístup

1. Prívrženci transcendentného prístupu definujú kvalitu z hľadiska individuálneho spotrebiteľa. Ten neberie iba stránku materiálnu, ale riadi sa svojím vlastným názorom na kvalitu. Takto sa môže stať, že jeden spotrebiteľ považuje za kvalitnejší výrobok A a druhý spotrebiteľ zasa výrobok B. Podľa tohto prístupu je kvalita nedefinovateľná veličina, pretože každý spotrebiteľ preferuje rôzne znaky kvality

2. Výrobkový prístup stojí v protiklade k transcendentnému. Podľa tohto prístupu je kvalita presne definovaná veličina, pretože vlastnosti výrobku sa dajú porovnať s technickou dokumentáciou. Ak sa zlepšia parametre určitého znaku výrobku, automaticky sa zvýši aj kvalita celého výrobku.

3. Výrobne orientované definície sú založené na úvahe, že výrobok je kvalitný vtedy, ak je vyrobený podľa postupov uvedených v technickej dokumentácii. Tento prístup môže byť použitý napríklad v doprave alebo v niektorých službách.

4. V súčasnosti najpoužívanejším prístupom je užívateľský prístup. Ten vychádza z presvedčenia, že výrobok je kvalitný vtedy, ak má vlastnosti zhodné s požiadavkami užívateľa. Nemusí to byť však stále pravda. V reálnom živote sa stretávame s rôznymi veličinami, ktoré menia preferencie spotrebiteľov. Je to napríklad reklama, móda, či nákup výrobkov domácej produkcie atď.

5. Hodnotový prístup definuje kvalitu cez náklady a cenu. Výrobok je kvalitným, ak ponúka určitý výkon za prijateľnú cenu. [11]

1.3.2 Zlepšovanie a riadenie kvality

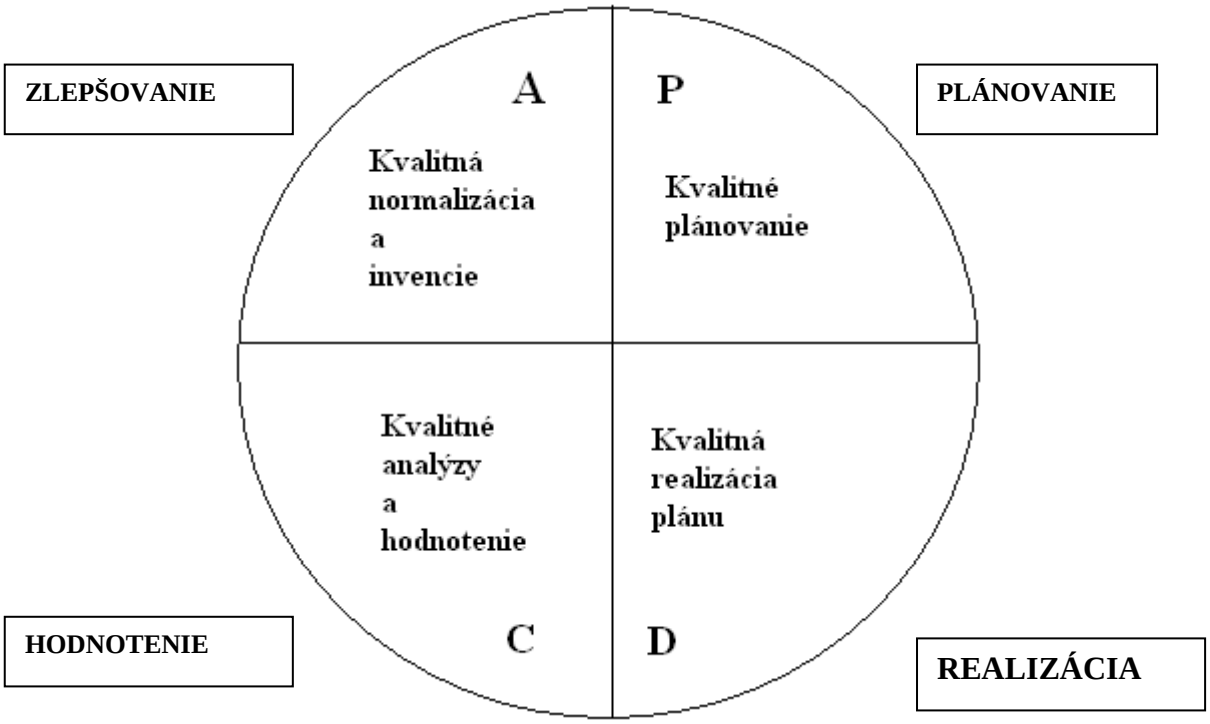
Postupné alebo nepretržité zdokonaľovanie je pravdepodobne najsilnejšia stránka sprevádzajúca manažment. Je to termín nie dobre pochopený v mnohých firmách, na druhej strane, ak tieto firmy chcú prežiť, musí dôjsť ku zmene v tomto názore. Je nevyhnutné vychovať generáciu manažérov, ktorí nielen chápu, ale sa aj venujú činnosti nepretržitého zdokonaľovania pri plnení požiadaviek externých a interných odberateľov.

Pod komplexný manažment kvality spadajú dve základné zodpovednosti týkajúce sa nepretržitého zdokonaľovania práce:

Procesy na podporu a efektívne zlepšovanie bežných metód a procedúr

Riadenie inovačného úsilia na dosiahnutie väčšieho technologického pokroku.

W. E. DEMING zobrazil riadenie kvality ako kruh, ktorý sa nekonečne otáča v snahe o zvýšenie kvality výrobkov. Tento cyklus sa nazýva PDCA cyklus.



Obr.3 PDCA cyklus [10, s. 51]

PDCA znamená:

P – PLAN – PLÁNUJ : stanovia sa ciele a procesy nevyhnutné na dodanie výsledkov v súlade požiadavkami zákazníka a politikami organizácie;

D – DO – ROB : procesy sa zavedú;

C - CHECK – OVERUJ : procesy a výrobky sa sledujú a merajú, porovnávajú sa s politikami, cieľmi a požiadavkami na výrobok a výsledky sa oznámia;

A - ACT – KONAJ : realizujú sa činnosti na trvalé zlepšovanie výkonnosti procesov. [12]

PDCA cyklus symbolizuje proces analýzy problémov medzi potrebami odberateľa a súčasnou úrovňou práce. Je to systematický postup založený na korekcii a prevencii pred defektami, pri zdokonaľovaní metód a procedúr. Toto odstraňuje korene príčin problémov a nepretržite zriaďuje a reviduje nové normy.

Cyklom PDCA sa má zabezpečiť:

- sústavné zdokonaľovanie metód a procedúr,
- podpora už vykonaných zdokonalení.[10]

Formy zlepšovania

Zjednodušene sa dá uvažovať, že japonský manažment dáva prednosť postupnému zlepšovaniu (známeho pod názvom KAIZEN), zatiaľ čo americký manažment je zástancom radikálneho a dramatického zlepšovacieho procesu (známeho pod názvom REENGINEERING). V rámci komplexného manažmentu kvality (KMK, v zahraničí TQM) je vhodné využitie obydvoch metód. Základom však naďalej zostáva úloha zabezpečiť kvalitu, takže komplexný manažment kvality plní úlohu:

zabezpečiť kvalitu

zlepšiť kvalitu (zvýšiť hodnotu).[10]

1.3.3 Prínosy zo zavedenia systému riadenia kvality

Hlavným prínosom zo zavedenia systému kvality je kvalitná produkcia, ktorá sa zhoduje so štandardmi a ktorá má uplatnenie na trhu. Táto produkcia sa po realizácii na trhu premení na finančný výsledok , ktorého maximalizácia je základným cieľom každého podniku. Prínos zo zavedenia systému kvality pre výrobcu môžeme rozdeliť na priamy a nepriamy.

Priamy prínos je daný výškou ceny , za ktorú výrobca danú produkciu na trhu predá a znížený o straty spôsobenej chybami, reklamáciami, pokutami, zrážkami a zľavami za poškodený tovar. Treba si však uvedomiť, že vzťah medzi rastom kvality a rastom ceny nie je vzťahom lineárnym.

Nepriamy prínos je obtiažne presne číselne vyjadriť. Ide hlavne o rozšírenie súčasných trhov, udržanie si súčasných zákazníkov a získanie si nových zákazníkov, zlepšenie si image a goodwillu atď. V neposlednom rade je to vyššia zainteresovanosť pracovníkov vo výrobnom procese a často aj zvýšená hrdosť na podnik .

Všetky tieto prínosy sú dôsledkom zavedenia systému kvality v podniku. Pri predaji podniku je určite veľkou výhodou ak má podnik certifikáciu a tým rastie aj jeho cena.. Je nutné u nás brať systém riadenia kvality v podniku ako nehmotný investičný majetok. Vo všeobecnosti existujú dva prístupy oceňovania nehmotného majetku. [13]

Prvý prístup je nákladový. Podstatou je vyčíslenie všetkých nákladov na získanie nehmotného majetku a pomocou aktivácie ho následne vyjadriť ako súčasť aktív podniku.

Tento prístup je prijateľný ak chceme náklady za nehmotný majetok úmorovať.
Druhý prístup je výnosový. Systém riadenia kvality chápeme ako niečo čo nám prináša výnosy, hoci aj spolu s ostatnými činnosťami. Pre výpočet ceny systému riadenia kvality sa použije metóda kapitalizácie predpokladaných budúcich prínosov certifikovaného systému riadenia kvality.

1.3.4 Efektívnosť zvyšovania kvality - kategórie

Podnik ak chce uspieť na trhu, musí všetky svoje programy podporiť ekonomickými rozbormi. Musí vedieť, čo ho to bude stáť a s akými ekonomickými výsledkami môže v budúcnosti počítať. To samozrejme platí aj pre oblasť zvyšovania kvality. V tejto oblasti musí zistiť, aké efekty mu prinesú jednotlivé programy pre neho, pre spotrebiteľa a pre spoločnosť. Ekonomická literatúra uvádza štyri základné kategórie efektívnosti:
- sociálna,
- výrobno – technická,
- užívateľská,
- národohospodárska.

Sociálna efektívnosť - „Je založená na princípe formovania všestranného rozvoja človeka a na vytváraní čo najpriaznivejších podmienok k tomuto formovaniu“. [14] Sociálnu efektívnosť možno posudzovať s ohľadom na tieto faktory:
- bezpečnosť a ochrana zdravia,
- duševný vývoj človeka,
- pracovné podmienky jednotlivca a celých sociálnych skupín,
- znižovanie podielu fyzicky namáhavej a monotónnej práce,
- zmena životného prostredia,
- celková spokojnosť s prácou.

Výrobno-technická efektívnosť zaisťovania a zvyšovania kvality je viazaná na daný podnik.
Väčšinou sa vyjadruje pomerom ekonomických vstupov (nákladov) a ekonomických výstupov (efektov).

Skúma zmeny v ekonomických ukazovateľoch zisku, cash - flow či rentability.

Užívateľská efektívnosť - pri zabezpečovaní a zvyšovaní kvality skúma efekty pôsobiace u užívateľa. U nás je dosť často podceňovaná, čo súvisí s malým záujmom o spokojnosť zákazníka a niekedy aj s problémami pri jej skúmaní.

Národohospodárska efektívnosť - je najkomplexnejším ukazovateľom efektu zvyšovania kvality pre celú spoločnosť pri súčasnom zohľadnení požiadaviek výrobcov a užívateľov výrobkov s vyššou kvalitou.[14]

Hoci je medzi týmito kategóriami úzka spojitosť nemôžeme si tieto kategórie zamieňať. Podnik môže dosiahnuť zisk dvoma spôsobmi, a to buď neopodstatneným zvyšovaním ceny bez rastu kvality, alebo na báze zníženia nákladov. Pri tomto druhom spôsobe sa výrobno-technická efektívnosť najviac približuje užívateľskej a národohospodárskej efektívnosti.

1.3.5 Total Quality Management

TQM vznikol začiatkom sedemdesiatych rokov ako ďalšie pokračovanie orientácie na zabezpečenie kvality produkcie a ako reakcia na aktivity Japonska. TQM je to filozofia manažmentu v oblasti systematického a dôsledného uplatňovania metód v rámci podnikových činností jasne zameraných na spokojnosť komplexného klienta.

TQM sa skladá:

- z metód a postupov, ktoré sú rozpracované a tvoria systematický celok,
- zo správania a postojov ľudí špecifických pre každú firmu, či región.

Čiže nie sú problémom techniky a metódy, ani financie, ale spôsob myslenia a konania manažmentu a zamestnancov vo firme. TQM je otvorený systém, do ktorého je možné zaradiť všetko to, čo môže prispieť k maximálnej spokojnosti klientov, dôvere a k minimalizácii prostriedkov vynakladaných na chyby a nedostatky. Tým sa vytvárajú predpoklady maximalizácie zisku, zvyšovania konkurenčnej schopnosti firmy a minimalizácie nákladov na nekvalitu.

Total - znamená celú firmu, všetky úseky odhora až po radových pracovníkov a všetky činnosti

Quality - kvalita znamená splnenie požiadaviek a očakávaní komplexného klienta, o ich splnení rozhoduje len tento klient. Požiadavky sa nepretržite zvyšujú (napr. spoľahlivosť, bezpečnosť, hygieničnosť, dizajn atď.

Management - znamená, že ide o aktívne vykonávaný proces hlavne prostredníctvom ľudí, ktorí pracujú vo vedení firmy a majú právomoc používať jej zdroje (peniaze, pracovnú silu, zariadenia) na dosahovanie cieľov firmy.[10, s. 54]

1.3.6 Zásady manažérstva kvality

Aby sa organizácia úspešne viedla a fungovala, je nevyhnutné ju usmerňovať a riadiť systematickým a transparentným spôsobom. Úspech môže priniesť zavedenie a udržiavanie systému manažérstva, ktorý sa navrhol tak, aby trvalo zlepšoval výkonnosť a súčasne sa zaoberal potrebami všetkých zainteresovaných strán. Manažérstvo organizácie zahŕňa okrem ďalších manažérskych disciplín aj manažérstvo kvality.

Určilo sa osem zásad manažérstva kvality, ktoré môže vrcholový manažment využiť pri vedení organizácie smerom k zlepšenej výkonnosti:

Sústredenie na zákazníka - organizácie závisia od svojich zákazníkov, a preto majú chápať ich súčasné a budúce potreby, majú uspokojovať požiadavky zákazníkov a majú sa snažiť prekonať ich očakávania

Vedúca úloha - vedúci určujú jednotu účelu a smerovanie organizácie, majú vytvárať a udržiavať interné prostredie, v ktorom sa ľudia plne zapájajú do plnenia zámerov organizácie

Angažovanosť ľudí - ľudia na všetkých úrovniach sú základom organizácie a ich plná angažovanosť umožňuje využívať ich schopnosti na osoh organizácie

Procesný prístup - žiadaný výsledok sa dosiahne účinnejšie, ak sa činnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces

Systémový prístup k manažérstvu - identifikácia, pochopenie a manažérstvo previazaných procesov ako systému prispieva k efektívnosti a účinnosti dosahovanie cieľov

Trvalé zlepšovanie - trvalé zlepšovanie celkovej výkonnosti má byť stálym cieľom organizácie

Prístup k prijímaniu rozhodnutí na základe faktorov - efektívne rozhodnutia sa zakladajú na analýze údajov a informácií

Vzájomne osožné vzťahy s dodávateľmi - organizácia a jej dodávatelia sú vzájomne závislí a vzájomne užitočný vzťah zvýrazňuje schopnosť obidvoch vytvárať hodnotu.

Týchto osem zásad manažérstva kvality tvorí základ noriem systému manažérstva kvality súboru ISO 9000. Úspešné využívanie ôsmich zásad manažérstva organizáciou prinesie

úžitok zainteresovaným stranám v podobe zlepšenej návratnosti prostriedkov, vytvorenej hodnoty a zvýšenej stability. [9]

1.3.7 Kvalita v organizácií

Pojem kvalita, práve tak ako pojem kvantita sa týka čohokoľvek, o čom sa dá zmysluplne uvažovať, teda akejkoľvek entity.

Kvalita vystihuje to, čo odlišuje entity navzájom, t.j. ich príznačné vlastnosti a funkcie v danom okolí a čase a kvantita udáva stupňovanie odlíšiteľných vlastností i funkcií na jednotlivých entitách a početnosť odlíšiteľných entít.

Kvalita v organizácii sa teda týka všetkého, čo dokážeme identifikovať: ľudí, strojov, procesov, produktov, znakov organizácie, manažérstva, a pod.

Rozlišovanie entít by malo byť účelovo zdôvodnené. Vo všeobecných úvahách o kvalite v organizáciách sa dá použiť takéto členenie:

produkty: hardware, software, služby a spracúvané materiály,

procesy – systém činností, ktorý využíva zdroje na transformáciu vstupov na výstupy: produkčné procesy, podporné procesy, riadiace procesy, procesy učenia sa a zlepšovania,

systémy – účelové rozčlenenie akýchkoľvek celkov – produktov i procesov na podsystémy, prvky a väzby medzi nimi a okolím v danom čase.

1.3.8 Hodnotenie kvality

Hodnotenie kvality je zmyslová a rozumová činnosť, ktorou zisťujeme význam a prínos kvality v danom okolí a čase.

Kvalita má také významy a prínosy, aké jej ľudia prisúdia:

funkčné, či užívateľské,

obchodné,

ekonomické,

sociálne atď. až po kultúrne a historické.

Hodnotenie kvality sa bude zjavne líšiť podľa toho, aké významy a prínosy chceme vystihnúť. Každé hodnotenie musí byť teda účelovo zdôvodnené. Častou požiadavkou je hodnotiť kvalitu, čo najkomplexnejšie.

Podstata hodnotenia tkvie v porovnávaní toho, čo v skutočnosti je, s predstavou toho, čo by malo byť. Ide tu o tri skupiny čiastkových hodnotiacich procesov:

identifikovanie skutočných hodnôt charakteristík kvality,

vytvorenie a prijatie predstavy optima charakteristík kvality,

vytvorenie a realizovanie primeraného postupu porovnávania skutočnosti s predstavou optima, vrátane formulovania hodnotiacich výrokov.

Dá sa povedať, že hodnotenie kvality je kritickým faktorom úspechu organizácie.

Bežné organizácie nemajú hlbšie prepracované procesy hodnotenia kvality. Za výrazný pokrok sa dá považovať využívanie konkurenčného benchmarkingu . Najlepšie organizácie z ktorejkoľvek oblasti dôsledne uplatňujú vízie budúceho stavu požiadaviek na kvalitu.

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU V PODNIKU

2.1 Charakteristika podniku STAR

STAR zaujíma popredné miesto medzi výrobcami atypických stavebných obkladov v Slovenskej republike a v kvalitatívnych parametroch dosahuje výsledky porovnateľné s európskymi a svetovým štandardom.

Základné informácie: Obchodné meno: STAR s.r.o.

Prevádzka: Brezovská 474
907 01 Myjava
Slovenská republika

Predmet činnosti

Hlavným predmetom činnosti firmy je výroba atypického obkladového kameňa. STAR je obklad imitujúci prírodný kameň v rôznych tvaroch a v nasledujúcom farebnom prevedení.

Pieskovce: Verzia 1, Verzia 2, Verzia 3, Verzia 4

Bridlice: Štandard, Lámaná, Štiepaná

Kameň: Lámaný, MIX

Travertín: Travertín

Skala: Ohnivá, Ohnivá bledá, Zvrásnená, Inovec

Čapice: Múrikové, Stĺpikové, Medzikus

Firma sídli v Myjave, ktorá sa nachádza v tesnej blízkosti Nového Mesta nad Váhom, kadiaľ vedie dialnica. Vhodne situovaná poloha firmy umožňuje jednoduchý prístup odberateľom po celom Slovensku i v susedných krajinách.

Podnik má variabilný výrobný program, spočívajúci v operatívnom prispôsobení sa domácim i zahraničným odberateľom v rozmerových, kvalitatívnych a kvantitatívnych požiadavkách. Okrem tradičného výrobného programu podnik hľadá neustále nové možnosti rozširovania sortimentu.

2.2 História a súčasnosť podniku STAR

História slovenskej firmy STAR siaha do roku 1991, kedy sa začal vývoj a neskôr výroba atypických stavebných obkladov STAR. Hlavným produktom je výroba imitácií prírodného kameňa s nenapodobiteľnou vernosťou pri zachovaní výborných technických vlastností. Firma prechádza neustálym procesom zlepšovania akosti, efektívnosti a výkonnosti ako v kvalite produktu tak i v ochrane práv, osvedčení a certifikácie.

Sú držiteľom certifikátu QMS - Quality managment system – systém riadenia akosti podľa medzinárodnej normy ISO 9001:2000. Jeho cieľom je zaistiť kvalitu výroby a služieb pre uspokojenie požiadaviek zákazníka.. Majú vypracovaný proces elektronického obchodovania, rezervačného systému, bezplatný zákaznícky servis a sú v procese zavedenia čiarových kódov, splátkového predaja a platobného terminálu.

Hlavným krédom a motiváciou tejto spoločnosti je prinášať zákazníkom cenovo prijateľnú a technicky dokonalejšiu náhradu drahého a nedostatkového prírodného kameňa, ktorý svojím výzorom pripomína odveké spojenie človeka s prírodou.

Firma STAR podniká vo svojich priestoroch. Sú to: výrobná hala a prírodná sušiareň, výrobná hala a expedičný sklad, sušiareň, skladové priestory, administratívna budova.

V súčasnosti snahy smerujú k vytvoreniu podniku, ktorý bude:

zlepšovať kvalitatívnu a kvantitatívnu úroveň,

využívať nové stroje a zariadenia ,

stabilizovať procesy,

dodržiavať kvalitu všetkých činností v zmysle filozofie QMS pri rešpektovaní noriem ISO 9001.

Vnútornú organizáciu riadenia upravuje Štatút spoločnosti a Pracovný poriadok. Spoločnosť vydáva zbierky vnútorných predpisov a pokynov, ktoré sú záväzné pre určených pracovníkov a upravujú chod spoločnosti v jednotlivých oblastiach riadenia.

2.3 Systém manažérstva kvality

Hlavným procesom organizácie STAR je vývoj, výroba a predaj atypického obkladového kameňa. Organizácia vybudovala a zaviedla SMK ako prostriedok na zabezpečenie zhody s požiadavkami zákazníka v súlade s požiadavkami ISO 9001:2000. SMK jednoznačne definuje zodpovednosti pracovníkov vykonávajúcich procesy, ktoré ovplyvňujú kvalitu tak, aby boli vykonávané kvalifikovane, podľa dokumentovaných postupov. Organizácia zavedený systém udržiava a trvale zlepšuje, aby výsledný produkt jej činnosti zodpovedal požiadavkám zákazníkov aj norme ISO 9001: 2000.

2.4 Kvalita produktov a procesov, pripravované a uplatňované systémy riadenia kvality

Príručka kvality je základným dokumentom systému manažérstva kvality organizácie STAR, ktorý vyhovuje požiadavkám normy ISO 9001:2000. Slúži na prehľadné dokumentovanie systému manažérstva kvality organizácie, ktorý pokrýva všetky činnosti majúce vplyv na kvalitu procesov a výsledného produktu.

Príručka kvality je internou riadiacou normou záväznou pre všetkých pracovníkov organizácie a uplatnenie v praxi v nej uvedených informácií zabezpečuje, že všetky organizačné, obchodné, výrobné a kontrolné procesy, sú plánované, a riadené podľa požiadaviek normy ISO 9001:2000. Systém manažérstva kvality popísaný v príručke kvality firmy zabezpečuje, že produkty spoločnosti spĺňajú požiadavky našich zákazníkov.

PK popisuje spôsob a riadenie procesov v organizácií, ich vzájomné interakcie formou odvolania na ďalšie súvisiace dokumenty, pomocou ktorých je zabezpečené plnenie požiadaviek normy ISO 9001: 2000. PK predstavuje organizácia STAR navonok, definuje politiku kvality, ciele kvality, rozsah organizačných jednotiek, ktoré systém manažérstva kvality zahŕňa, predstavuje interakcie medzi procesmi v SMK a prezentuje zhodu popisu SMK a normy.

Pracovníci organizácie ovplyvňujúci kvalitu produktov sú zodpovední za realizovanie politiky kvality obsiahnutej v príručke podniku a na ňu nadväzujúcich dokumentov.

2.5 Prehľad zamestnancov podniku STAR

Z celkového počtu zamestnancov podniku STAR Myjava tvorí 17% (6) žien a 83% (29) mužov. S pribúdajúcimi rokmi firmy priemerne narastal aj počet pracovníkov.

	2008	2009	2010
	Počet	Počet	Počet
Ženy	4	4	6
Muži	20	27	29
Spolu	24	31	35

Tab. 3 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

Zdroj: vlastný

Graf 1 Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

Zdroj: vlastný

Ako možno z Tab. 4 a Grafu 2 vidieť, vekový priemer ako aj počet zamestnancov STAR Myjava s pribúdajúcimi rokmi narastá. Je to spôsobené prijímaním nových zamestnancov do firmy.

Vek	2008	2009	2010
20 – 30	6	7	9
31 – 40	8	11	12
41 – 50	9	12	13
51 – 60	1	1	1
Spolu	24	31	35

Tab. 4 Veková štruktúra zamestnancov

Zdroj: vlstný

Graf 2 Veková štruktúra zamestnancov

Zdroj: vlastný

	2008	2009	2010
Predstaviteľ manažmentu	1	1	1
Výrobní a baliaci proces	17	23	23
Ostatní režijní zamestnanci	3	4	4
Administratíva	3	3	7
Spolu	24	31	35

Tab. 5 Štruktúra zamestnancov podľa pracovnej pozície

Zdroj: vlastný

Graf 3 Štruktúra zamestnancov podľa pracovnej pozície

Zdroj: vlastný

3 VÝSKUM MOTIVAČNÝCH FAKTOROV U ZAMESTNANCOV PODNIKU A VPLYV NA KVALITU A KVANTITU PRÁCE

Motivácia je základom správania v práci. Prejavuje sa v prístupe zamestnanca k pracovným úlohám a vykonávaným činnostiam. Ak vedenie podniku chce, aby sa zamestnanci identifikovali s podnikom, jeho strategickými cieľmi, hodnotami, zvykmi a tradíciami, je potrebné ich motivovať. Inak tomu nie je ani v podniku STAR Myjava

Základom motivačného programu v podniku je vytvorenie takého pracovného prostredia, podmienok a vzťahov, ktoré zabezpečia napredovanie a rozvoj podniku i zvýšenie aktivity, tvorivosti a iniciatívy zamestnancov. Preto hlavnou náplňou tejto kapitoly je motivačný program v podmienkach STAR Myjava a jeho zhodnotenie. Pre získanie presnejších údajov o pracovnej motivácii zamestnancov som sa rozhodol aplikovať dotazníkovú metódu.

3.1 Motivačný systém uplatňovaný v podniku

Analyzovať súčastný stav motivácie zamestnancov predpokladá uvedomiť si, že je to činnosť organizácie neustále sa vyvíjajúca a závisiaca od motivácie interných a externých vplyvov.

Analýza motivačného systému v podniku STAR Myjava bude zameraná na prostriedky motivácie pracovníkov tzn., aké stimuly ponúka STAR svojim zamestnancom, aby dosiahla ich požadované správanie pre plnenie pracovných úloh. Pri analýze motivačného systému uplatňovaného v podniku sme sa zamerali na oblasť:

- sociálneho programu podniku
- materiálnej stimulácie
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

3.1.1 Motivácia zamestnancov vykonávaná prostredníctvom interného sociálneho programu a starostlivosť o zamestnancov

Sociálny program spoločnosti predstavuje spôsob praktickej realizácie strategických cieľov a zámerov spoločnosti. Reflektuje širšie sociálne prostredie, finančnú situáciu spoločnosti a platnú legislatívnu úpravu.

Komplexný a vyvážený sociálny program vyžaduje finančné prostriedky z nákladov a vytvoreného zisku. Vrcholové orgány spoločnosti preto hľadajú možnosti a riešenia na realizáciu sociálneho programu. Nie je to však program založený na rozdávaní rôznych sociálnych výhod, ale jeho hlavným cieľom je objektívna motivácia zamestnancov.

Na zlepšenie sociálnych podmienok zamestnancov poskytuje zamestnávateľ v rámci svojich finančných možností nasledovné sociálne výhody:

Pri realizácii sociálneho programu kladie spoločnosť dôraz na to, aby:

- jednotlivé opatrenia boli určené konkrétnym zamestnancom, ktorých situácia si to vyžaduje
- konkrétne nástroje sociálneho programu odrážali sociálnu štruktúru zamestnancov
- jednotlivé opatrenia zodpovedali vždy aktuálnym potrebám zamestnancov

Na zlepšenie sociálnych podmienok zamestnancov poskytuje zamestnávateľ v rámci svojich finančných možností nasledovné sociálne výhody:

1. **Stravovanie** - zamestnávateľ hradí zo svojich nákladov zamestnancom 55% z celkových nákladov na jedno jedlo.
2. **Pitný režim** - zamestnávateľ poskytuje na pracoviskách sortiment nápojov, ktoré zodpovedajú hygienickým a epidemiologickým normám a to formou nápojových automatov.
3. **Starostlivosť o zdravie zamestnancov** - v rámci starostlivosti o zdravie zamestnancov zabezpečuje zamestnávateľ absolvovanie vstupných, preventívnych a výstupných lekárskych prehliadok, ako aj povinné prehliadky podľa osobitých predpisov pre špecifické profesie, ktorými sa overuje zdravotná spôsobilosť pre výkon práce. Ďalej poskytuje zamestnávateľ svojim zamestnancom v rámci bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) osobné ochranné pomôcky, jednotné pracovné oblečenie, zabezpečuje požiarnu ochranu pri práci.

3.1.2 Motivácia v oblasti materiálnej stimulácie

STAR Myjava využíva v rámci svojich možností aj v oblasti materiálnej stimulácie formy odmeňovania, aby svojich zamestnancov motivovala k dosiahnutiu stanoveného podnikateľského cieľa.

Systém odmeňovania prihliada na organizačný a technický rozvoj organizácie. Má zabezpečiť diferencované odmeňovanie podľa zodpovednosti a náročnosti vykonávanej práce a podľa individuálnych výkonov. Zároveň má prispievať ku konkurencie schopnosti organizácie na trhu práce. V podniku sa uskutočňuje priamym peňažným odmeňovaním formou miezd, prémií a odmien.

Mzdové formy u jednotlivých pracovných pozícií:

majitelia a predstaviteľ manažmentu – podľa hospodárenia firmy,

výrobní a baliaci proces - úkolová mzda + odmeny za nepravidelné zmeny + odmeny za sťažené podmienky + odmeny sezónne + odmeny ročné podľa výroby a množstva,

ostatní režijní zamestnanci - 5 hodinová mzda = /skladníci , obsluha , údržba / odmeny za nepravidelné zmeny + odmeny sezónne + odmeny ročné podľa chodu firmy,

administratíva - 6 hodinová a mesačná mzda / ISO profesie zlúčené medzi 7 ľudí / odmeny Q + odmeny ročné podľa chodu firmy.

Príplatky sú poskytované všetko podľa Zákonníka práce = práce nadčas + príplatky za pracovné dni ,soboty ,nedele , sviatky a nočné príplatky.

Mzdové podmienky zamestnanca sú stanovené v pracovnej zmluve, mzda zamestnanca nemôže byť nižšia ako je minimálna mzda, mzda je splatná pozadu za mesačné obdobie. Výplatným termínom je deň v mesiaci stanovený v organizácii po uplynutí obdobia, za ktoré sa mzda poskytuje. Mzda sa vypláca bezhotovostnou platbou podľa požiadaviek zamestnanca cez peňažný ústav.

3.1.3 Motivácia v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Politika osobného rozvoja a vzdelávanie zamestnancov je zamerané na zabezpečenie podmienok pre komplexné zvyšovanie odborných a osobnostných kompetencií.

Neustále zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov organizácie nie je len súčasťou rozvoja samotných pracovníkov, ale i rozvojom celej organizácie.

Vzdelávanie v organizácii ma za cieľ :

Byť významným motivačným prvkom pre všetkých zamestnancov,

Zvyšovať stabilitu a efektívnosť procesov v organizácii,

Zabezpečovať plnenie požiadaviek zákazníka.

Všetky školenia a vzdelávacie aktivity pracovníkov sú dokumentované a evidované v plánoch školení, zoznamoch účastníkov jednotlivých školení, hodnoteniach školení, resp. v osobných záznamoch pracovníkov.

Externé školenia

Školenia v rámci plánu vzdelávania

Predstaviteľ manažmentu spracováva v spolupráci s vedúcimi pracovníkmi na obdobie jedného kalendárneho roka (vždy pred začiatkom príslušného kalendárneho roka) Plán školení a vzdelávania, obsahujúci jednotlivé školiace aktivity (povinne aj nepovinné) so stanovením účastníkov a termínov.

Predstaviteľ manažmentu upresňuje podľa schváleného Plánu vzdelávania a školení konkrétne vhodné termíny a objednáva ich. Pri školení slúži zoznam účastníkov školenia ako prezenčná listina, ktorá je záznamom o vzdelaní, výcviku a zručnostiach.

Školenia mimo plánu vzdelávania

Mimo plán vzdelania môžu pracovníci organizácie absolvovať školenia v prípadoch:

Ak v súvislosti so zmenou (úpravou) vyššej legislatívy príde do organizácie ponuka školiaceho subjektu s konkrétnym termínom a tematickým okruhom vzdelávania.

Ak pri výkone práce vznikne u pracovníka potreba rozšírenia vzdelania či zručnosti.

V oboch prípadoch rozhodne o účasti na školení konateľ s ohľadom na finančný možnosti organizácie a skutočnú potrebu a efektívnosť rozšírenia vedomostí (zručností) pracovníkov pre dosiahnutie plánovaných cieľov kvality.

Interné školenia

Interné školenia sú vykonávané v organizácii tak, aby si boli pracovníci vedomí súvislosti a dôležitosti svojich činností a toho, ako prispievajú k dosahovaniu stanovených cieľov kvality.

Interné školenia sa vykonávajú v organizácii neplánovane vždy keď vznikne potreba ich realizácie (napr. pri previerkach SMK). Potrebu školenia môže iniciovať každý zamestnanec organizácie prostredníctvom svojho nadriadeného pracovníka.

O realizácii interného školenia, o školiteľovi a jeho účastníkoch rozhoduje konateľ.

Hodnotenie efektívnosti školenia

Po uskutočnení školenia (interného, externého – plánovaného aj neplánovaného) sa vykoná vyhodnotenie školenia čím sa zhodnotí efektívnosť školenia a vystaví sa správa zo školenia. Hodnotenie školenia napomáha predstaviteľovi manažmentu pri hodnotení školiaceho subjektu a následne pri tvorbe plánu školiacich aktivít v súvislosti s kvalitou školiacich subjektov.

3.2 Analýza motivačného prostredia z pohľadu zamestnancov podniku

Cieľom analýzy bolo zistiť spokojnosť zamestnancov STAR Myjava so stimulmi poskytovanými zamestnávateľom, ktoré prispievajú k udržiavaniu optimálnej úrovne motivácie zamestnancov pri vykonávaní kvality a kvantity práce.

Pre získanie potrebných údajov som sa rozhodol použiť dotazníkovú metódu viď. Prílohu č. 1. Dôvodom pre jej výber bola predovšetkým skutočnosť, že je to najčastejšie používaná metóda a umožňuje zozbierať za relatívne krátky čas údaje od väčšieho počtu osôb, ktoré písomnou formou na predloženom formulári vyjadria anonymne svoje názory a myšlienky bez obavy z neskoršieho postihu či sankcie. Vďaka týmto skutočnostiam sa predpokladá vyššia objektivita získaných údajov.

3.2.1 Vyhodnotenie získaných údajov z dotazníkového prieskumu

Dotazníkový prieskum sa uskutočnil v priestoroch firmy STAR Myjava počas pracovnej doby. Dotazníky boli rozdané 30 zamestnancom organizácie. Čas na vyplnenie dotazníka nebol určený, ale jeho dĺžka sa pohybovala v rozmedzí od 5 do 10 minút. Z uvedeného počtu dotazníkov boli všetky vrátené a spracované.

Pre dotazník som zvolil 17 otázok rozdelených do štyroch oblastí:

oblasť pracovnej motivácie

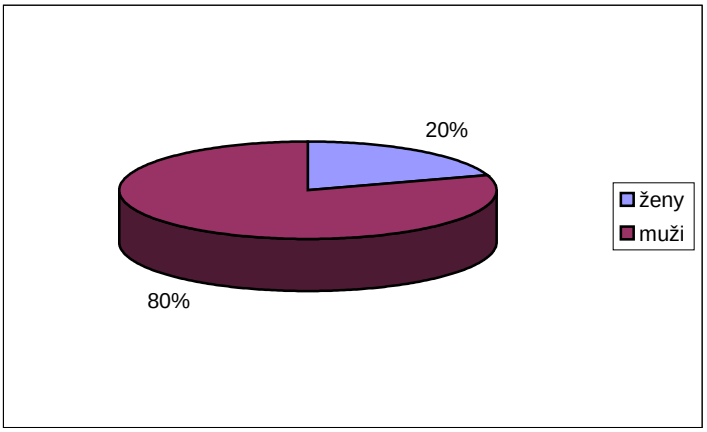
oblasť sociálneho programu

oblasť pracovného prostredia

oblasť pracovných vzťahov

Štruktúra respondentov bola nasledovná:

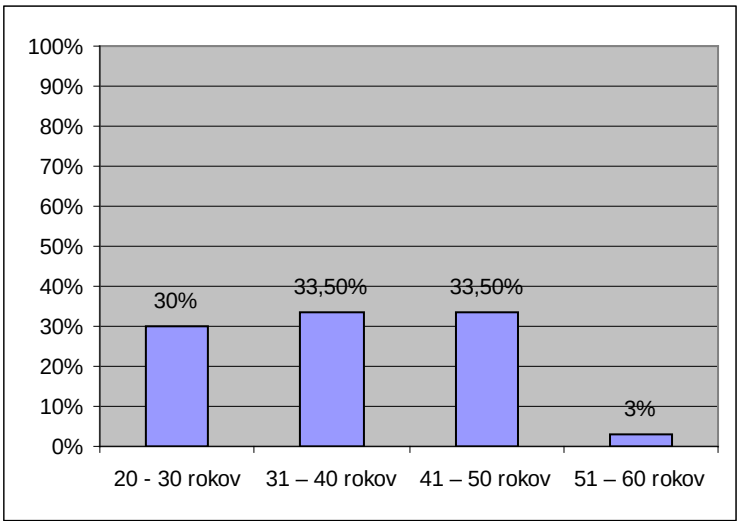
Dotazníkový prieskum bol aplikovaný na 20%-tách žien a 80%-tách mužov viď. Graf 4.



Graf 4 Štruktúra respondentov podľa pohlaví

Zdroj: vlastný

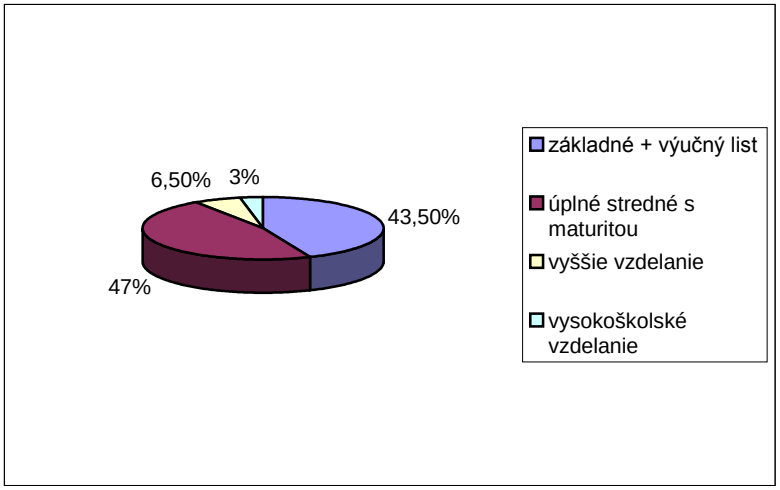
Ako je zrejmé z Grafu 5 štruktúra respondentov podľa dosiahnutého veku je nasledovná, vo veku od 20 do 30 rokov sa dotazníkového prieskumu zúčastnilo 30% zamestnancov, od 31 do 40 rokov a od 41 do 50 rokov sa zúčastnilo rovnako 33,5% respondentov a od 51 do 60 rokov 3% zamestnancov.



Graf 5 Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého veku

Zdroj: vlastný

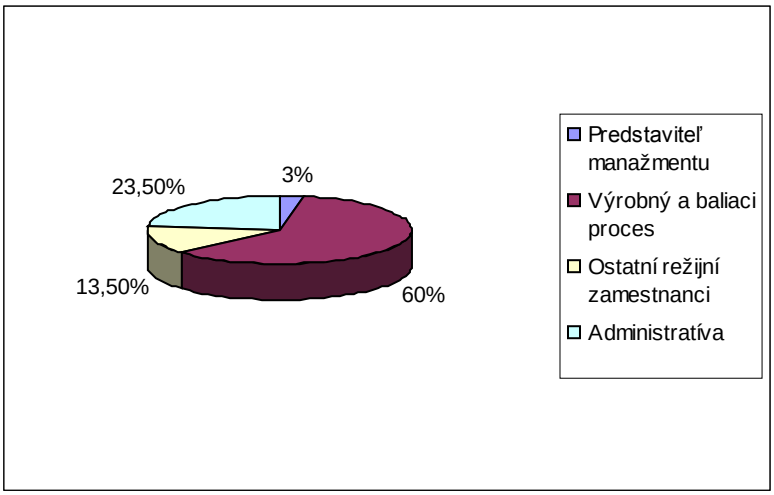
Graf 6 vykresľuje, že 43,5% respondentov dosiahlo základné vzdelanie + výučný list, 47% má úplné stredné s maturitou, 6,5% pracovníkov má vyššie vzdelanie a 3% zamestnancov ukončilo vysokoškolské vzdelanie.



Graf 6 Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého vzdelania

Zdroj: vlastný

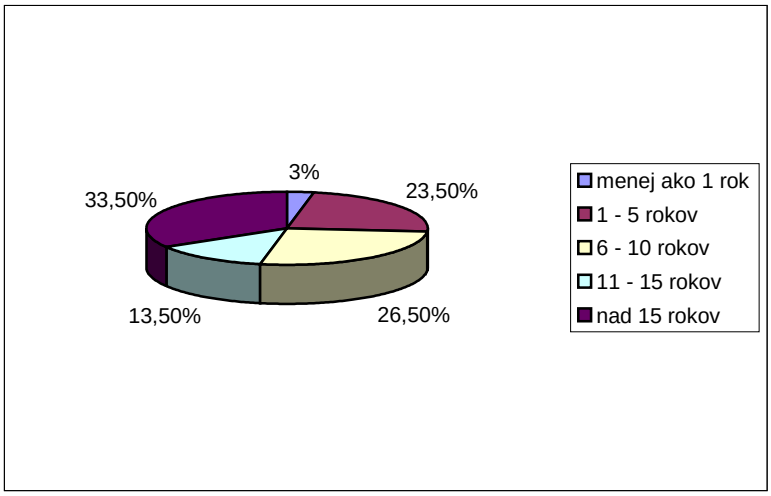
Ako je z Grafu 7 vidieť, dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 3% predstaviteľov manažmentu, 60% výrobný a baliaci proces , 13,5% ostatní režijní zamestnanci a 23,5% pracovníkov administratívy.



Graf 7 Štruktúra respondentov podľa pracovnej pozície

Zdroj: vlastný

Prieskumu sa zúčastnilo, ako ukazuje Graf 8, 0% respondentov, ktorí odpracovali v podniku menej ako 1 rok, 2% pracovníkov pracuje v podniku od 1 do 5 rokov, 6% zamestnancov odpracovalo v organizácii od 6 do 15 rokov a 86% respondentov pracuje v podniku už viac ako 15 rokov.



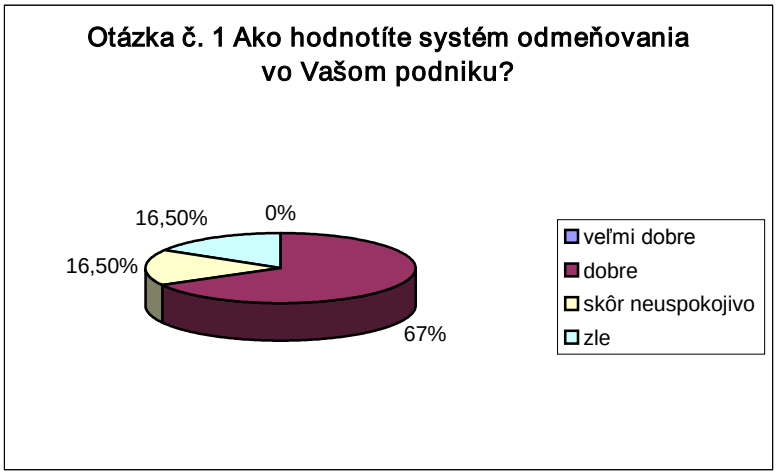
Graf 8 Štruktúra respondentov podľa odpracovaných rokov v podniku

Zdroj: vlastný

Uvedené štruktúry respondentov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu, približne zodpovedajú celkovej štruktúre zamestnancov podniku STAR Myjava.

Oblasť pracovnej motivácie

Systém odmeňovania je častou témou diskusií v podniku, zamestnanci sa naň pozerajú pozitívne a prakticky väčšia polovica ho hodnotí ako dobre viď. Graf 9 ale napriek tomu požadujú zvýšenie mzdy. Kritizujú sa vo firme hlavne rozdiely medzi mzdou manažérov a robotníkov. Z druhej otázky vyplýva, že až 53,5% respondentov si myslí, že finančné ohodnotenie je v podniku STAR Myjava na rovnakej úrovni v porovnaní s inými organizáciami na Slovensku.



Graf 9 Hodnotenie systému odmeňovania

Zdroj: vlastný

Na základe analýzy môžem potvrdiť, že proces vzdelávania v spoločnosti prebieha nepretržite v rámci identifikácie potrieb vzdelávania a plánovania týchto potrieb. Zamestnanci, ktorí sa zúčastnili externých a interných školení sa vyjadrili na celkovú úroveň a obsah týchto akcií kladne. Väčšina zamestnancov - až 80% si myslí, že sa im oplatí dodatočne vzdelávať a zaoberať sa vlastným rozvojom a dokážu uplatniť všetky nadobudnuté vedomosti a zručnosti zo vzdelávacích akcií aj v praxi. Nie však všetkým sa darí skĺbiť teóriu s praxou, ale snažia sa. Takí ktorí nevyužívajú nadobudnuté vedomosti zo vzdelávacích akcií v praxi sa v tejto firme nenachádzajú.

Z uvedeného vyplýva, že získanie nových vedomostí, poznatkov a skúseností pôsobí síce na zamestnancov motivačne, ale novonadobudnuté vedomosti, poznatky a skúsenosti v praxi nie vždy vedia uplatniť.

Vykonávaná práca prináša pocit vlastného uspokojenia 70%-tám zamestnancov.

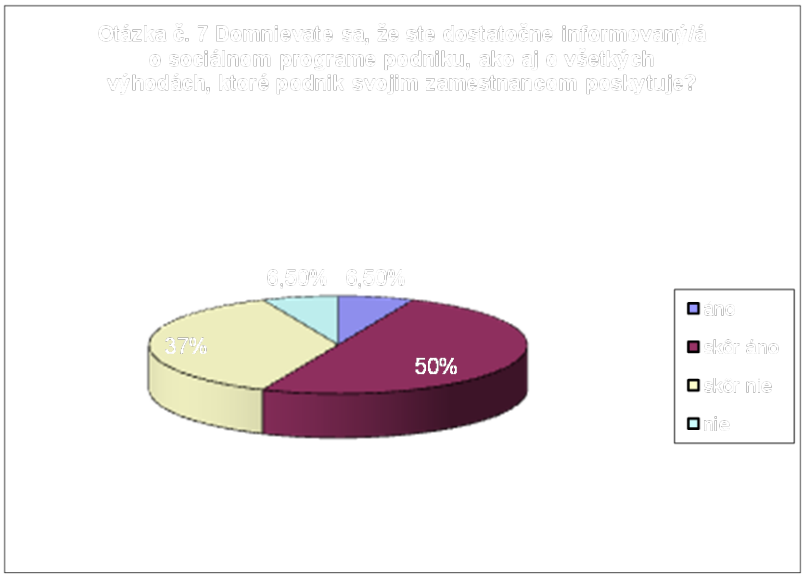
Za najdôležitejší motív k vyššiemu pracovnému výkonu považuje 50% zamestnancov stálosť a istotu práce, pretože zamestnanci sa boja straty zamestnania. Za druhý najdôležitejší motív považuje 60% respondentov dobrý plat, potom nasleduje zaujímavá práca 24%

zamestnancov, uplatnenie vlastných schopností 34,9% a dobrí spolupracovníci 25% pracovníkov.

Vyhliadku pracovného postupu hodnotí väčšina respondentov, čo je 83% skôr neuspokojivo a 17% respondentov dobre.

Oblasť sociálneho programu

Ako je možné z Grafu 10 vidieť, 50% zamestnancov je skôr informovaných o sociálnom programe podniku, ako aj o všetkých výhodách, ktoré podnik poskytuje zamestnancom. Za povšimnutie stojí percento zamestnancov, ktorí sú skôr nie informovaný o sociálnom programe, čo pripisujú vedeniu podniku, že ich neinformujú o zmenách a novinkách.



Graf 10 Informovanosť o sociálnom programe

Zdroj: vlastný

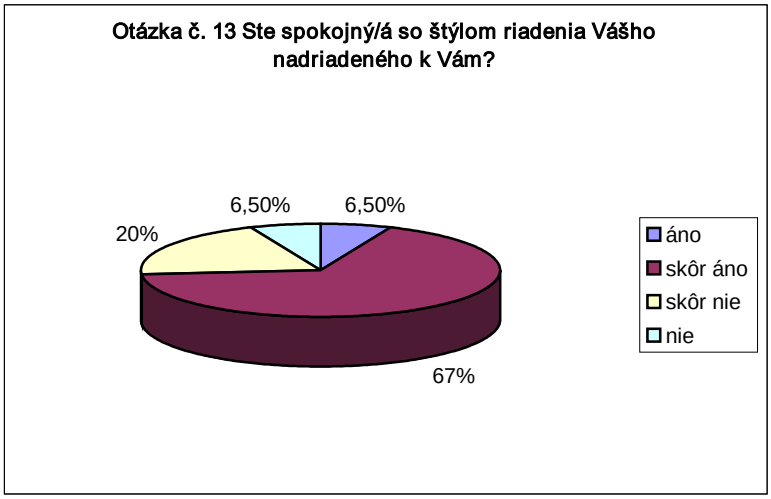
Väčšina respondentov zhodnotila starostlivosť o zdravie zamestnancov poskytovanej zamestnávateľom ako pozitívnu, pretože zamestnávateľ dbá o zdravie svojich zamestnancov a zabezpečuje pravidelne lekárske prehliadky, ktoré sú nevyhnutné pre plnenie pracovných úloh. 50% respondentov ju hodnotilo ako dobre, 40% ako veľmi dobre a 10% ako skôr neuspokojivo. Väčšina zamestnancov kritizuje, že firma neorganizuje žiadne spoločenské podujatia.

Oblasť pracovného prostredia

Charakter výroby je náročný na zabezpečenie optimálneho pracovného prostredia, čo sa prejavilo aj v odpovediach respondentov, kde si polovica zamestnancov myslí, že organizácia skôr nedbá o BOZP ako aj o celkovú kvalitu pracovného prostredia. Najväčšie nedostatky vidia v teplote, hlučnosti a osvetlení na pracovisku a prijali by zlepšenie v týchto oblastiach.

Oblasť pracovných vzťahov

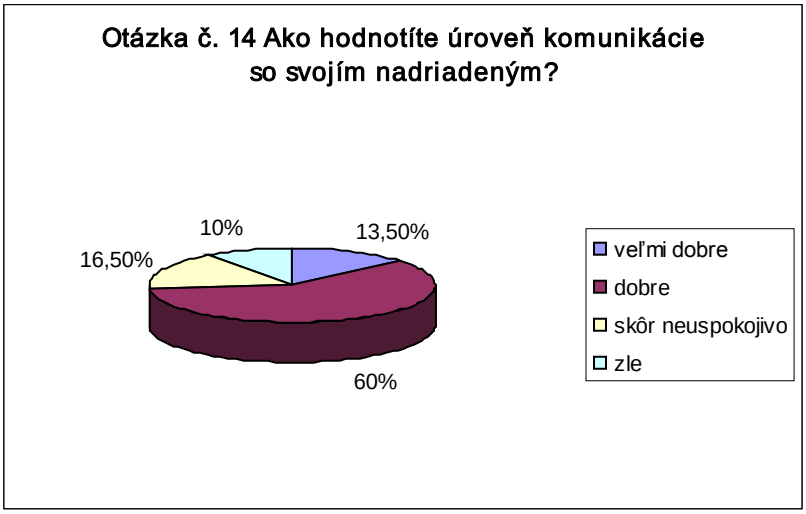
Štýl riadenia svojho priameho nadriadeného považuje 67% respondentov za skôr dobrý a sú s ním úplne alebo čiastočne spokojní viď Graf 11. 20% respondentov ho považuje za skôr zlý a rovnako po 6,5% za aj dobrý aj zlý.



Graf 11 Spokojnosť zo štýlom riadenia

Zdroj: vlastný

Pozitívne hodnotí 60% zamestnancov aj úroveň komunikácie so svojim nadriadeným viď. Graf 12 ako aj vzájomné vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými a spoluprácu medzi jednotlivými útvarmi v podniku. Spokojní sú aj s informáciami od svojich priamych nadriadených, ktoré sú potrebné pre vykonávanie ich práce.



Graf 12 Hodnotenie úrovne komunikácie s nadriadeným

Zdroj: vlastný

Pochvalu za dobre vykonanú prácu od svojho nadriadeného dostávajú 2% zamestnancov vždy a často, 54%-tám respondentov je pochvala udeľovaná len niekedy a 42% zamestnancov ešte nikdy nedostalo pochvalu za dobre vykonanú prácu. Zamestnanci sa vyjadrili, že pochvala pôsobí na nich motivujúco, pretože im dodáva pocit, že svoju prácu vykonávajú dobre a sú pre podnik užitoční. Naopak ak im nie je udeľovaná pochvala majú pocit neistoty, čo sa prejavuje v strese a strate sebavedomia na pracovisku.

70% respondentov nemá dostatočné alebo čiastočné príležitosti prispievať rozhodnutiami, ktoré sa týkajú ich samotných alebo ich práce. Naopak 20% opýtaných odpovedalo na túto otázku kladne čo znamená, že majú príležitosť prispievať rozhodnutiami.

Ak by mali respondenti možnosť znovu sa uchádzať o svoje zamestnanie polovica z nich by tak urobila a ako dôvod uviedli, že práca ktorú vykonávajú ich napĺňa a je ich koníčkom, vek a prax v danej oblasti, nedostatok pracovných príležitostí a dobré vzťahy so spolupracovníkmi. Druhá polovica zamestnancov by už túto možnosť druhýkrát nevyužila, pretože sú slabo ohodnotení.

3.2.2 Zhodnotenie výsledkov dotazníkového prieskumu

Na základe podrobnej analýzy motivácie, zistených skutočností z dotazníkového prieskumu a rozhovorov so zamestnancami môžem zhrnúť silné a slabé stránky podniku STAR Myjava v oblasti pracovnej motivácie:

Silné stránky

dobré vzťahy medzi zamestnancami a priamymi nadriadenými,

dobré vzťahy medzi zamestnancami na rovnakej úrovni,

dobré neformálne vzťahy a neformálna komunikácia.

starostlivosť o zdravie zamestnancov,

stabilita a vernosť zamestnancov k podniku.

Slabé stránky

nespokojnosť s finančným ohodnotením,

absencia riešenia kariérneho rozvoja v podniku,

zamestnanci nemajú pocit stálosti a istoty práce,

zlá informovanosť zamestnancov.

3.3 Návrh odporúčania na zvýšenie kvality a kvantity práce v podniku STAR

Na základe metód analýzy, rozhovorov so zamestnancami a dotazníkového prieskumu navrhujem odporúčania pre zlepšenie kvality a kvantity práce v podniku.

Odmeňovanie

Cieľom navrhovaných odporúčaní je vytvorenie modelu odmeňovania za prácu, využívajúceho podstatne širších foriem odmien, vyššej úrovne motivácie s možnosťou výrazného ocenenie kvalitnej a iniciatívnej práce, vyššieho pracovného nasadenia, mimoriadnych jednorazových činov v prospech spoločnosti s odmenou v reálnom čase a s možnosťou odmeny za pracovnú vernosť. Nový model by mal obsahovať jednoznačne definovanú zainteresovanosť jednotlivca na hospodárskych výsledkoch spoločnosti . Materiálne odmeňovanie rozčleniť na mzdové, finančné a vecné. Odmeňovať nielen kvantitu, ale aj kvalitu. Zamestnanci, ktorí obsluhujú linku kvantitu ovplyvniť nemôžu, ale kvalitu áno, k tomu by mala slúžiť dobre rozpracovaná politika kvality a vzdelávanie zamestnancov.

Udeľovanie pochvaly

Z dotazníkového prieskumu je zrejmé, že v podniku nie je zaužívané udeľovanie pochvaly zamestnancom od ich priamych nadriadených za dobre vykonanú prácu, preto navrhujem:

- ocenenie dobre vykonaných pracovných úloh a svedomitého plnenia si pracovných povinností ústnym vyjadrením priameho nadriadeného,
- ocenenie výnimočných pracovných výsledkov a činov vyjadrených vedením spoločnosti v ústnej alebo písomnej podobe, každý mesiac vyhodnotiť najlepšie pracujúceho zamestnanca a zverejnenie ocenení formou nástenky alebo na oficiálnych stretnutiach zamestnancov s vedením podniku.

Vzdelávanie

Keďže v podniku prevládajú stabilní a verní zamestnanci, musí sa dbať na kvalitu rozvoja ich vedomostí a schopností formou rôznych školení a intenzívnej prípravy, preto na základe dotazníkového prieskumu odporúčam prehodnotiť obsahovú stránku vzdelávacích akcií a zamerať ich viac na kombináciu teórie s praktickými príkladmi a ukážkami, dbať na to, aby sa všetci účastníci aktívne zapájali do priebehu vzdelávacích akcií počas celej dĺžky trvania a nechať im dostatočný priestor pre vyslovenie otázok.

Práca ako hlavný motivačný činiteľ

Aj napriek tomu, že z dotazníkového prieskumu vyplynulo, že zamestnanci sú spokojní s vykonávanou prácou, pokladám za dôležité uviesť tento bod do motivačného programu a venovať mu pozornosť. Podnik sa musí snažiť, aby práca pre ľudí predstavovala výzvu, aby mohli preukázať úroveň svojich schopností a daností a tým sa stane pre nich dôležitým zdrojom sebarealizácie a nadobudnú pocit sebauspokojenia. Preto navrhujem vedúcim útvarov a majstrom, aby na túto tému komunikovali so svojimi podriadenými a v prípade ak práca nevyhovuje pracovníkovi, aby spolu našli optimálne riešenie, ktoré nenaruší chod podniku a bude vyhovujúce ako pre pracovníka, tak i pre podnik.

Pracovné podmienky

Skladba a úroveň pracovného prostredia pôsobí na pracovnú pohodu, výkon, ale i zdravotný stav pracovníka. Náročná adaptácia na nepriaznivé pracovné prostredie vyvoláva u pracovníka nespokojnosť alebo odpor, ktorý sa odrazí i v jeho vzťahu k zamestnávateľovi. Taktiež navrhujem zlepšovať estetickú a funkčnú úroveň pracovného prostredia zamestnancov s cieľom posilnenia pocitu spokojnosti a identity s podnikom.

Informačný a komunikačný systém

Pre zefektívnenie informačného a komunikačného systému odporúčam, aby sa podnik usiloval o neustále inovovanie a zdokonaľovanie Internetu a bol sprístupnený čo najširšiemu spektru zamestnancov, zriadením vyhradeného priestoru, kde by bolo každému zamestnancovi na základe jeho prístupového hesla, umožnení prístup k informáciám, o ktoré má záujem.

Za dôležitejší a efektívnejší nástroj komunikácie a prenosu informácií pokladám osobný kontakt medzi vedením podniku a zamestnancami. Preto by som navrhol odporučenie, aby podnik raz za mesiac organizoval *míting*, ktorý by trval približne 15 minút a zabezpečil by priechodnosť objektívnych informácií zhora nadol, zdola nahor a priamu spätnú väzbu. Cieľom by bolo oboznámenie zamestnancov s dosiahnutými výsledkami ako aj s cieľmi, stratégiou spoločnosti a situáciou na trhu stavebného priemyslu. Naopak zamestnanci by tu mali priestor pre vyslovenie svojich názorov a pripomienok.

4 ZHODNOTENIE OČAKÁVANÝCH PRÍNOSOV NAVRHOVANÝCH ZLEPŠENÍ V PODNIKU

Cieľom navrhovaných odporučení na zvýšenie kvality a kvantity práce v podniku STAR Myjava je zvýšenie pracovnej motivácie zamestnancov, čím sa zabezpečí zodpovedný prístup zamestnancov k pracovným úlohám, čo povedie k zvýšeniu pracovných výkonov, kvality výroby a spokojnosti ako na strane zamestnancov, tak i na strane podniku. Zamestnanci budú úzko spätí s podnikom a úspech celého podniku budú považovať aj za svoj vlastní úspech.

Pri zostavovaní navrhovaných odporúčaní som vychádzal zo slabých stránok podniku, ktoré som zistil na základe výsledkov dotazníkového prieskumu, rozhovorov so zamestnancami a analýzy motivačného systému. Na dané problémy som sa snažil pozerať čo najobjektívnejšie, aby som našiel efektívne riešenia, ktoré budú vyhovovať obom stranám.

Nový model systému odmeňovania bude dlhodobo pôsobiť na zamestnancov motivačne iba vtedy, ak podnik bude súčasne uplatňovať v rámci motivácie zamestnancov zodpovedne všetky motivačné činitele uvedené v motivačnom programe. Ak by toto nebolo splnené pôsobil by systém odmeňovania motivačne iba krátkodobo a zamestnanci by sa po niekoľkých mesiacoch opäť naň pozerali negatívne.

Ďalším navrhovaným odporúčaním je udeľovanie pochvaly zamestnancom za dobre vykonanú prácu, ktorou im nadriadený vyjadrí spokojnosť s vykonanou prácou a s dosiahnutými výsledkami. To ich bude motivovať k tomu, aby s takýmto nasadením pracovali i naďalej a stali najlepším zamestnancom mesiaca.

Odporučeniami, ktoré som navrhol v oblasti vzdelávania sa zvýši záujem zamestnancov o vlastný rozvoj, zamedzí sa neefektívnosti vzdelávacích akcií a bude väčší predpoklad, že využijú nadobudnuté vedomosti v praxi. Aj napriek tomu, že účasť na stážach a pod. je finančne náročná, ešte drahšie sú straty na trhoch, pokiaľ sa nerozvinú schopnosti vrcholových manažérov.

Hlavným prínosom bodu práca ako hlavný motivačný činiteľ by malo byť, že zamestnanci budú vysoko motivovaní prácou ako takou, ktorá bude nie len ich zamestnaním, ale i koníčkom. Tým sa zabezpečí, že budú podávať stabilne dobré pracovné výkon, čím sa zníži nepodarkovosť výroby a čiastočne i fluktuácia zamestnancov.

Kvalitné pracovné podmienky sú nevyhnuté pri plnení práce. Zlepšením fyziologických parametrov pracovného prostredia a zdokonalením bezpečnosti a hygieny práce sa predíde pracovným úrazom a chorobám z povolania a minimalizujú sa negatívne dopady na organizáciu.

Účelom zefektívnenia informačného a komunikačného systému bude organizovanie pravidelných mítingov, čím sa v podniku zamedzí šíreniu nepravdivých informácií, zvýši sa informovanosť zamestnancov a dôvera voči vedeniu a vznikne priestor pre otvorenú komunikáciu o vzniknutých problémoch medzi vedením a zamestnancami.

Aplikácia niektorých navrhovaných odporúčaní na zlepšenie motivačného systému by si vyžadovala veľkú časovú náročnosť a väčší balík peňazí, ktorý by podnik musel investovať do svojich zamestnancov, ale tým by si zabezpečil kvalifikovaných a vysoko motivovaných zamestnancov, ktorí by svedomito pristupovali k riešeniu problémov a vytvárali by dobrý imidž podniku.

ZÁVER

Riadenie ľudských zdrojov a najmä efektívna motivácia pracovníkov zohrávajú významnú úlohu v napĺňaní cieľov organizácie, pri budovaní imidžu organizácie a zabezpečovaní efektívnej spolupráce medzi vedením a zamestnancami. Budovanie úspešného podniku vyžaduje vytvorenie vhodnej motivačnej atmosféry v celom podniku. Jedine motivovaný pracovník je ochotný poskytnúť plne svoje schopnosti v prospech firmy. Ľudia pracujú lepšie, keď je ich motivácia vysoká. A čo viac, rozdiel medzi bežným výkonom a výkonom, ktorý sa dosiahol prostredníctvom motivácie, môže byť značný.

Motivačný proces by mal prebiehať neustále. Sledovanie a skúmanie prevládajúcej motivačnej klímy musí prebiehať pravidelne a rovnako i akcia, ktorej cieľom je motiváciu udržať alebo posilniť. Za tohto predpokladu sa pravidelne budú dostavovať výsledky, ktoré sú dielom všetkých týchto vplyvov. Koniec koncov platí, že riadenie je o dosahovaní výsledkov, samozrejme prostredníctvom pracovníkov.

V bakalárskej práci som splnil ciele, ktoré som si zadal v úvode. Snažil som sa objasniť teoretické poznatky z oblasti motivácie a zameral na zistenie vplyvu motivácie na kvalitu a kvantitu práce v podniku STAR. Postoje a názory zamestnancov podniku so zameraním na motivačné činitele sme zisťovali prostredníctvom dotazníka. Zaujímali ma predovšetkým činitele, ktoré výrazným spôsobom ovplyvňujú motiváciu: systém odmeňovania, pracovné prostredie, sociálna atmosféra, používanie pochvaly a prístup nadriadeného. Z týchto zistení a na základe silných a slabých stránok podniku som formuloval odporúčania, ktoré vedú k zvýšeniu pracovnej motivácie, informovanosti zamestnancov, k zlepšeniu komunikácie v horizontálnom a vertikálnom smere, k posilneniu dôvery k spoločnosti a istoty do budúcnosti, k odhaleniu efektívnych foriem hmotného ohodnotenia. Tieto odporúčania by mali viesť k zlepšeniu vytýčených oblastí, čím som splnil cieľ, ktorý som si dal na začiatku tejto práce.

Implementácia navrhovaných odporúčaní by určite viedla podnik k výraznému zdokonaleniu v oblasti pracovnej motivácie. Je však samozrejmé, že navrhované opatrenia nie sú vzhľadom na rozsah bakalárskej práce vyčerpávajúce. Dúfam, že moje návrhy pomôžu v praxi prispieť k zefektívneniu a racionalizácii vykonávania činností v analyzovanej oblasti. Po zhrnutí dosiahnutých výsledkov sa jasne dostáva do popredia dôležitosť riadenia ľudských zdrojov ako predpoklad existencie a úspešnosti podniku.

Na základe tejto bakalárskej práce firma usúdila, že zhodnotí svoju situáciu a podľa odprúčení sa bude snažiť implementovať ich na svojich zamestnancov a aj na firmu.

V tejto práci som sa obohatil o vedomosti a zručnosti z oblasti motivácie, kvality práce a získal som poznatky o firme STAR, v ktorej bolo ochota poskytovať mi materiály a spolupracovať.

HODNOTENIE FIRMY

ABSTRAKT

PEKNÍK, V. *Vplyv motivácie na zvyšovanie kvality práce zamestnancov v podniku.* Kunovice 2010. Bakalářská práce. Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice
Vedoucí práce: Ing. Andrea MAJTÁNOVÁ

Kľúčové pojmy: Riadenie ľudských zdrojov. Motivácia. Proces motivácie. Teórie motivácie. Kvalita. Systém manažérstva kvality. Total Quality Management.

Cieľom bakalárskej práce bolo výskum motivačných faktorov u zamestnancov podniku STAR Myjava a na základe výsledkov dotazníka navrhnúť odporúčania na zvýšenie kvality a kvantity práce.
V prvej kapitole som sa venoval teoretickému zhrnutiu poznatkov o motivácii, zjednodušené vysvetlenie procesu motivácie, teórie motivácie, ktoré vysvetľujú a rozvádzajú jej podstatu a princíp. Ďalej som rozobral kvalitu, zlepšovanie kvality, systém manažérstva kvality, Total Quality Management. V druhej kapitole som sa venoval analýze súčastného stavu v podniku, histórie podniku. Jadro práce tvorí tretia kapitola, v ktorej som sa zameral na výskum motivačných faktorov u zamestnancov podniku prostredníctvom dotazníka, ktorý tvorí ucelený obraz poznatkov o motivácii zamestnancov. Vo štvrtej a zároveň v poslednej kapitole som sa zameral na zhodnotenie očakávaných prínosov navrhovaných zlepšení ako pre podnik tak i pre zamestnancov.

ABSTRACT

PEKNÍK, V. *Effect of motivation to improve the quality of work for employees in the company.* Kunovice 2010. Bachelor thesis. European Polytechnic Institute, Ltd. Kunovice
Supervisor of the thesis: Ing. Andrea Majtánová

Key terms: Human resources management. Motivation. Process of motivation. Theories of motivation. Quality. System of quality management. Total quality management.

The goal of my bachelor paper work was a research of motivation factors within employees in STAR Myjava and following to answer sheet' s results, to offer a proposal of some recommendations, how to increase quality and quantity of work.
In the first section I was concentrating on theoretical summary of knowledge about motivation, simplified motivation process explanation, motivation's theories, which explain and set its subject- matter and principle.Next, I was analyzing quality, quality innovation, system of quality management, total quality management. In the second section, I was analyzing present situation in the chosen company and its history. The main part of my paper work consists of the third part, in which I analyzed the employee's motivation factors, by using answer sheet. The answer sheet forms the entire frame of information about employee's motivation.In the fourth section, which is the last section, I paid attention to summarize all expected assets in suggested innovations for the company and for employees too.

LITERATÚRA

[1] ČAMBÁL, M., HOLKOVÁ, A., HORŇÁK, F. *Manažérstvo podniku*. STU Bratislava, 2000. 211 s. ISBN 80-227-1365-1

[2] ALEXY, J., ANTALOVÁ, M. 2003. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2003. 252 s. ISBN 80-225-1633-3

[3] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojú – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

[4] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

[5] BOROVSKÝ, J. *Podnikový manažment*. Ekonóm, 2005. 65 s.

[6] SEDLÁK, M. *Základy manažmentu.* Bratislava: Edičné stredisko EU, 1993. 247 s. ISBN 80-7079-148-9

[7] SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérsku prax*. Bratislava: Kartprint, 1998. 187 s. ISBN 8O-88870-10-0

[8] GALAJDOVÁ, V., HITKA, M. *Personálne riadenie.* Zvolen: TU, 2002. 142 s. ISBN 80-228-0743-5

[9] STN ISO 9000:2000: *Systémy manažérstva kvality*, Zásady a slovník

[10] KMEŤ, S., *Manažment kvality- Zabezpečovanie a zlepšovanie kvality*. 69 s. STN EN ISO 9004

[11] MATEIDES, A., STYK, O., PAULOVÁ, I. *Základy manažérstva kvality*. Banská. Bystrica: ESOX, 1996. 6 s.

[12] STN ISO 9001:2000: *Systémy manažérstva kvality*, Požiadavky

[13] ŠÁTEK, V. *Oceňování certifikovaných systémú jakosti*. Kvalita č.4, 1997

[14] NENADÁL: *Ekonomika akosti v praxi*. MASM Žilina: 1993. 52 s. ISBN 80-7069-455-1

[15] Kronika podniku

[16] Podnikateľský plán podniku

[17] Príručka kvality

[18] Pracovný poriadok

[19] CARNEGIE, D., *How to win friends and influence people.* New York: Simon and Schuster, 1981. 263 s. ISBN: 978-0671723651

Zoznam skratiek

kol.	kolektív
a pod.	a podobne
napr.	napríklad
resp.	respektíve
atď.	a tak ďalej
tzn.	to znamená
Tab.	tabuľka
Obr.	obrázok
tj.	to je
viď.	vidieť
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
TQM	Total Quality Management
ISO	Mezinárodná organizácia pre normalizáciu
QMS	Quality managment system
PK	Príručka kvality
OS	Organizačná smernica
PI	Pracovná inštrukcia
SMK	Systém manažérstva kvality

Zoznam obrázkov, tabuliek, grafov

Obr. č. 1: Model procesu motivácie…….....…11

Obr. č. 2: Maslowova pyramída potrieb…….....……..14

Obr. č. 3: PDCA cyklus.....20

Tab. č. 1: Činnosti prispievajúce k splneniu cieľov personálneho manažmentu…...8

Tab. č. 2: Motivátory a hygienické faktory.....15

Tab. č. 3: Štruktúra zamestnancov podľa pohlaví.....30

Tab. č. 4: Veková štruktúra zamestnancov.....31

Tab. č. 5: Štruktúra zamestnancov podľa pracovnej pozície.....31

Graf č. 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlaví.....30

Graf č. 2: Veková štruktúra zamestnancov.....31

Graf č. 3: Štruktúra zamestnancov podľa pracovnej pozície.....32

Graf č. 4: Štruktúra respondentov podľa pohlaví 38

Graf č. 5: Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého veku.....39

Graf č. 6: Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého vzdelania.....39

Graf č. 7: Štruktúra respondentov podľa pracovnej pozície.....40

Graf č. 8: Štruktúra respondentov podľa odpracovaných rokov v podnik.....40

Graf č. 9: Hodnotenie systému odmeňovania 41

Graf č. 10: Informovanosť o sociálnom programe 42

Graf č. 11: Spokojnosť zo štýlom riadenia 43

Graf č. 12 Hodnotenie úrovne komunikácie s nadriadeným 43

Zoznam príloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

Vek:..... Pohlavie:.....

1. **Ste spokojný so zabezpečením pracovného prostredia?**

   A: Áno B: Dalo by sa zlepšiť C. Nie

2. **Myslíte si, že systém odmeňovania v podniku je spravodlivý?**

   A: Áno B: Skôr áno C: Skôr nie D: Nie

3. **Motivuje Vás tento systém k dosahovaniu cieľov?**

   A: Áno B: Skôr áno C: Skôr nie D: Nie

4. **Ste dostatočne informovaný o sociálnom programe poskytovanom Vašim zamestnávateľom?**

   A: Áno B: Skôr áno C: Skôr nie D: Nie

5. **Ste s týmto programom spokojný?**

   A: Áno B: Skôr áno C: Skôr nie D: Nie

6. **Vedeli by ste uviesť jeho výhody, prípadne nejaké vylepšenia?**

   .....

7. **Navštevujete nejaký z kurzov vzdelávacieho programu organizovaného spoločnosťou?**

   Ak áno, aký? .....

8. **Ste spokojní so štýlom riadenia svojho nadriadeného?**

   A: Áno B: Skôr áno C: Skôr nie D: Nie

9. **Ako hodnotíte úroveň komunikácie so svojím nadriadeným?**

   A: Veľmi dobre B: Dobre C: Uspokojivo D: Zle

10. **Máte možnosť prispievať rozhodnutiami, ktoré sa týkajú situácií okolo Vás, Vašej práce, alebo Vás samotných?**

    A: Mám, dosť veľkú. B: Mám, čiastočnú. C: Nemám, žiadnu.

11. **Keby ste mali opätovnú možnosť uchádzať sa o Vaše terajšie pracovné miesto, využili by ste ju?**

    A: Áno B: Nie

12. Ako hodnotíte proces adaptácie pri nástupe do spoločnosti? Myslíte si, že Vám podnik pomohol pri včlenení do tímu ako aj s oboznámením pracovných úloh?

A: Som spokojný(-á) B: Som nespokojný(-á)

13. Prijali by ste zavedenie flexibilného pracovného času?

A: Áno B: Nie

14. Myslíte si, že máte priestor na postup, na dosiahnutie vyššej pozície?

A: Áno B: Nie

15. Dostávate pochvalu za dobre vykonanú prácu?

A: Vždy a často B: Niekedy C: Veľmi zriedka