

ANALÝZA VÝVOJA MOTIVÁCIE ROBOTNÍKOV V SLOVENSKÝCH ELEKTRÁRŇACH A. S. MOCHOVCE Z ČASOVÉHO A VECNÉHO HĽADISKA

Milota VETRÁKOVÁ – Miloš HITKA – Róbert SEDMÁK

Abstrakt:

V práci sa zaoberáme analýzou motivácie robotníckych zamestnancov v Slovenských atómových elektrárňach a. s. Mochovce z časového a vecného hľadiska. Uskutočnená analýza motivačných faktorov bola realizovaná v rokoch 2003-2004, poradie významnosti motívatorov bolo určené pomocou anketového prieskumu na základe spriemerovania individuálnych ohodnotení dôležitosti skúmaných motivačných činiteľov. Následne sa pomocou zhlukovej analýzy vylišili v podniku skupiny robotníkov s podobnou motivačnou orientáciou, pre ktoré je perspektívne možné vytvoriť diferencované motivačné programy. Motivačné profily vylišených skupín boli podrobené detailnejšej analýze a interpretácií z vecného a časového hľadiska. Výsledkom práce je zistenie, že v podniku existujú 2 podobne motivačne orientované skupiny robotníkov, v rámci ktorých došlo v priebehu analyzovaných 2 rokov k výrazným zmenám vo významnosti a štruktúre motivačných faktorov. Preto sa v práci odporúča motivačnú analýzu opakovať v rozmedzí 6-12 mesiacov.

Kľúčové slová:

Analýza motivácie, vývoj motivácie, motivácia robotníkov, motivačné faktory, časové a vecné hľadisko motivácie.

1. ÚVOD

Prechod na trhové podmienky, rastúci tlak konkurencie, nové informačné i výrobné technológie, globálne trhy, to všetko mení spôsoby práce podnikov a jednotlivcov. Prebiehajúci proces ekonomickej transformácie hospodárskych subjektov na podmienky trhového hospodárstva vyžaduje realizáciu potrebných zmien. Nie je to len prechod na iný typ vlastníctva, ale potrebné sú aj zmeny v systémoch riadenia, v stratégiách orientovaných na zisk so zásadnými inováciami. Nemôže sa pritom zabúdať na kultúrne hodnoty firmy.

Ak hovoríme o ľudskom zdroji v podniku, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku [Bucháčková, 2003]. To všetko je reálne len na základe systematického koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktoré orientuje zamestnancov tak, aby sa dosiahli základné strategické zámery a ciele podniku. Spájanie týchto zámerov so širšími strategickými zámermi podniku vrátane zmien, ku ktorým dochádza v jeho vonkajšom aj vnútornom prostredí, je možné len na základe plánovania rozvoja ľudských zdrojov v nadväznosti na analýzu práce a hodnotenie všetkých procesov a výsledkov.

2. MATERIÁL A METÓDY

2.1 Analýza súčasného stavu

Zmenené podmienky v procese ekonomickej transformácie, prechod na trhové podmienky, rastúci tlak konkurencie, nové informačné i výrobné technológie, globálne trhy, zmeny organizácie práce, sociálnej štruktúry podnikov, zavádzanie koncepcií kvality a ekologizácia procesov vytvárajú nové požiadavky na činnosť podnikov a menia spôsoby práce podnikov a jednotlivcov. Tieto skutočnosti vyvolávajú potrebu radikálnych zmien, ktoré sa týkajú najmä spôsobu reakcie podnikateľských subjektov, tak na externé ako aj na interné prostredie.

Podnikové riadenie ľudských zdrojov chápeme ako aplikovanú odbornú disciplínu zameranú na rozvoj a hospodárenie s ľudskými zdrojmi podniku, ale konkrétna náplň personálnej práce a personálnej politiky je v každom podniku iná [Kachaňáková, 2001]. K základným úlohám riadenia ľudských zdrojov patrí zabezpečenie tzv. pozitívneho správania zamestnancov. Myslí sa tým také správanie zamestnancov, ktoré povedie k uskutočneniu stratégie podniku a efektívnemu splneniu jeho cieľov. Takéto efektívne fungovanie zamestnancov predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj cielené využívanie ich pracovných schopností prostredníctvom adekvátnych stimulačných a motivačných nástrojov.

Moderná teória riadenia považuje motiváciu za jednu z rozhodujúcich ciest k riadeniu výkonnosti zamestnancov. Konceptia rozvoja systému riadenia ľudských zdrojov chápe ako jednu zo základných položiek skupiny činnosti označovaných ako HRE (Human Resource Economy), kde HRE zahŕňa organizáciu práce, odmeňovanie a motiváciu [Gregar, 2001].

Najvýznamnejšou podmienkou pre zvyšovanie efektívnosti pracovného výkonu zamestnancov podniku vo všeobecnosti je motivácia. Väčšina odborníkov v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu za najvýznamnejšiu a zároveň najnáročnejšiu zručnosť riadiaceho zamestnanca považuje schopnosť motivovať spolupracovníkov [Zámečník, 2000]. Aby sa stal riadiaci zamestnanec skutočne efektívnym inšpirátorom svojho tímu, musí disponovať na vysokej úrovni komunikačnými zručnosťami, musí rozumieť svojim podriadeným spolupracovníkom a musí poznať ich potreby. Mal by byť takou osobnosťou, ktorá svojou energiou s vnútorným nadšením dokáže viesť ostatných k očakávanému správaniu a zladeniu cieľov jednotlivcov s cieľmi podniku.

Ďalší výskum uskutočnený na Slovensku [Bašistová, Jasaňová, Sudzina, 2002] poukázal na to, že ak mali budúci manažéri na výber medzi teóriou X a Y [McGregor, 1960] a teóriou Z [Ouchi, 1979], v prevažnej miere by si vybrali teóriu Z ako preferovaný štýl svojich nadriadených v prístupe k nim tak aj ako štýl uplatňovaný smerom k svojim podriadeným. A to bez ohľadu na vek, pohlavie, osobný príjem, príjem domácnosti či počet obyvateľov obce, v ktorej majú trvalý pobyt.

2.2 Motív a motivačný proces

Správania jednotlivca má v každom konkrétnom prípade konkrétne príčiny. Nazývame ich potrebami. Sú zdrojom vnútorných pohnútok a tvoria motiváciu človeka. Všetky dostatočne silné potreby vyvolávajú v človeku tendenciu konať v určitom smere a podnecujú ho k činnostiam, ktorých cieľom je uspokojenie týchto potrieb. „Sú to motívy, ktoré podnecujú aktivitu človeka k dosiahnutiu určitého cieľa, možno ich považovať za „motor“ konania človeka. Sú hnacou silou jeho osobnosti, vyjadrujú psychologické príčiny alebo dôvody správania, dávajú správaniu psychologický zmysel.“ [Blašková, 2003] Vo vysokej miere pomáha vrcholovému vedeniu podniku i jednotlivým riadiacim zamestnancom účinne na zamestnancov vplývať pri podnecovaní a nabádaní ku kvalitnejšiemu a efektívnejšiemu vykonávaniu zverených úloh práve poznanie motívov zamestnancov.

Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v istom uspokojení človeka. Ide teda o psychologickú pohnútku, príčinu či dôvod určitého ľudského správania a dáva mu zmysel. Na človeka môže pôsobiť súčasne viacero motívov rôznej intenzity a smeru pôsobenia. Motivované konanie môže mať rôznu formu aj vzhľadom na konkrétnu situáciu, v ktorej sa jednotlivec nachádza. Motivácia je tak zložitý interakčný proces. Motivovať znamená niekoho orientovať na konkrétny cieľ a umožniť mu isté uspokojenie z hľadiska jeho potrieb, resp. návykov, záujmov, ideálov, hodnotovej orientácie. Subjektom motivovania je manažér, objektom motivácie je riadený zamestnanec.

V oblasti motivácie a motivovania rozlišujeme rôzne druhy motívov. Tieto druhy motívov poukazujú na konkrétny obsah, t. j. na konkrétne uspokojenie, ktoré má byť dosiahnuté (napríklad istota, bezpečie a pod.). Druhy motívov možno klasifikovať nasledujúcim spôsobom:

1. fyziologické motívy, ktoré vyjadrujú biologické potreby organizmu, napríklad potreba potravy, pohybu, odpočinku,
2. socio-psychogénne motívy, ktoré vyjadrujú potreby človeka ako sociálnej bytosti, napríklad potrebu výkonu, priateľstva, seberealizácie atď.

Je veľmi zložitá skúmanie motívov ľudskej činnosti. Každú aktivitu, a tým aj pracovnú nepodnecuje iba jedna, ale viaceré potreby. Rozlišujeme potreby človeka na vedomé a nevedomé. Nevedomé potreby môže človek pod vplyvom aj nepatrného impulzu pociťovať zrazu ako naliehavé. Zložitosť motivácie vidieť aj v tom, že rovnaké motívy môžu vyvolávať u rôznych ľudí rozličné reakcie, a naopak, rozličné motívy môžu spôsobiť u rôznych ľudí rovnaké správanie. Charakter jednotlivých motívov sa u človeka neustále mení. Je to spôsobené nielen vekom, ale aj vplyvom intelektuálneho, morálneho a emocionálneho vývinu jeho osobnosti.

Ako nepretržitý a veľmi komplikovaný proces, ktorý pozostáva z niekoľkých fáz je možné vnímať ovplyvňovanie individuálnych vnútorných motivačných procesov zamestnancov a riadiacich zamestnancov podniku. Tento proces by mal vychádzať zo stanovenej vízie, poslania, filozofie, jednotlivých strategických cieľov a stratégií, ako aj stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu podniku. Úspešnosť individuálnych motivačných procesov, resp. zvýšenie vnútornej motivácie a výkonu zamestnancov, zároveň spätne pôsobí na dynamizovanie týchto strategických podnikových fenoménov.

Motivačný proces má niekoľko fáz. Prvou fázou tohto procesu je **identifikovanie, prípadne vyvolanie potreby**. Zamestnanec môže prirodzene sám od seba pociťovať potrebu. Niektoré potreby zamestnancov však môžu (do určitej miery) vyvolať riadiaci zamestnanci alebo personálni odborníci

vhodným komunikačným prístupom a vhodným štýlom vedenia (v závislosti od nutnosti podnietenia žiaduceho konania v súlade s cieľmi podniku).

Druhou fázou je **odhad aktuálnej situácie a reálnych možností** zamestnancov, riadiacich zamestnancov, personálnych odborníkov a celého podniku. K ďalšej fáze tohto procesu je možné plynulo prejsť na základe posúdenia či zváženia naliehavosti potreby, priorít, príležitostí, ale aj obmedzení na strane motivovaných a motivujúcich účastníkov.

Treťou fázou je **určenie konkrétnych prianí a cieľov**. Práve v tejto fáze je veľmi dôležitou úlohou riadiacich zamestnancov napomôcť zamestnancom správne stanoviť vhodné ciele, ktoré prinesú požadovaný efekt pre podnik a prispievajú k pocitu uspokojenia zamestnancov. Tieto ciele by mali byť stanovené tak, aby dokázali korešpondovať so sústavou cieľov organizačného útvaru a celého podniku, a zároveň aby dokázali povzbudiť ochotu a zanietenosť motivovaných zamestnancov angažovať sa v následnom konaní.

Za predposlednú fázou považujeme **určenie a realizáciu zodpovedajúcich činností**. Ide o stanovenie a následné vykonávanie činností, ktoré budú efektívne viesť k splneniu vytýčených prianí a cieľov. Kritériami efektívnosti sú hospodárnosť, účinnosť a účelnosť. Niektoré činnosti môžu spĺňať všetky tieto tri kritériá, vtedy je táto fáza jednoduchšie zvládnuteľná. Avšak existujú aj také činnosti, ktoré sú náročné na úsilie, čas, prípadne realizačné prostriedky, avšak ich realizácia je z hľadiska podniku i jednotlivcov nevyhnutná – účelná. Vtedy sa stáva neprehľadnejšie zvažovanie a rozhodovanie účastníkov motivačného procesu. Je potrebné posúdiť, či zvolené činnosti skutočne zabezpečia požadovaný efekt a či by sa tento efekt nedal dosiahnuť inými, menej náročnými činnosťami.

Poslednou fázou motivačného procesu je **posúdenie naplnenia cieľov a dosiahnutého pocitu uspokojenia**. Fáza má dva aspekty: podnikový (objektívny) a individuálny (subjektívny). Tieto aspekty rozlišujeme z dvoch hľadísk: z hľadiska podniku a z hľadiska zamestnancov. Z hľadiska podniku by sa zainteresovaní riadiaci zamestnanci a personálni odborníci mali usilovať vyhodnotiť úspešnosť individuálnych motivačných procesov, t. j. či sa dosiahlo zvýšenie komplexného pracovného výkonu zamestnancov alebo či sa zvýšeným úsilím zamestnancov a riadiacich zamestnancov naplnila daná potreba (t. j. vyriešil určitý podnikový problém). Z pohľadu zamestnancov by malo ísť o subjektívne posúdenie motivovaného zamestnanca alebo riadiacich zamestnancov, či pociťujú zvýšenú motiváciu a či sa zároveň dosiahol želaný pocit uspokojenia a naplnenia pôvodnej potreby.

Na motiváciu pracovnej činnosti, ktorá predstavuje nepretržitý proces, neustále vplyvajú objektívne – vonkajšie i subjektívne – vnútorné faktory. V zamestnancovi alebo riadiacom zamestnancovi môže súčasne prebiehať niekoľko naznačených motivačných procesov. Je to z toho dôvodu, lebo človek v danej etape svojho života a pracovného snaženia môže pociťovať viacero záujmov a potrieb súčasne. Čo však viac komplikuje oblasť ľudskej motivácie je skutočnosť, že každá z týchto potrieb sa môže nachádzať v inej fáze priebehu motivačného procesu.

2.3 Motivačné programy

V dnešnom neistom sociálno – ekonomickom prostredí pri zostavovaní motivačných programov je dôležité si uvedomiť, že finančná odmena už pravdepodobne nie je dlhotrvajúcim a efektívnym motivačným nástrojom účinným rovnako voči všetkým zamestnancom a riadiacim zamestnancom. Jedným z mnohých motivačných nástrojov, ktorý je významnou zmenou v nazeraní na problém motivovania je mzda či plat. Pri zlepšovaní výkonu zohráva úlohu množstvo faktorov a že mnohé z týchto faktorov sú vzájomne závislé. Pri posudzovaní samotnej mzdy sú dôležité dve hľadiská – výška odmeny a systém odmeňovania.

V riadení podniku by mala byť venovaná pozornosť rôznym otázkam, ako pristupovať k vedeniu zamestnancov a pracovných skupín, ako hodnotiť dosiahnuté výsledky, ako vytvárať podmienky pre rozvoj aktivity zamestnancov, ako podnecovať ich iniciatívu, upevňovať ich pracovnú kázeň a pod. Všetky tieto otázky je treba z hľadiska úloh a problémov organizácie, ale takisto z hľadiska spoločných cieľov a zámerov.

Pri riešení týchto otázok sa vytvára tzv. motivačný program, ktorým je určitý ucelený súbor opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorého cieľom v nadväznosti na ostatné riadiace aktivity manažmentu je aktívne ovplyvniť pracovné správanie (výkon) a vytvoriť a upevniť pozitívne pracovné postoje k podniku u všetkých zamestnancov v podniku [Brodský, 2004].

Motivačné programy sú vo všeobecnosti určené na vyvolávanie a usmerňovanie pracovnej aktivity zamestnancov alebo pracovnej aktivity pracovných skupín prostredníctvom účelovej, vedomej regulácie [Grenčíková, 2000].

Tvorbe motivačného programu predchádza analýza motivačných preferencií a motivačných profilov zamestnancov. Dobrou pomôckou v tejto oblasti je aplikovanie tzv. zhlukovej analýzy. Zhluková

analýzu je vhodné používať z dôvodu možnosti, vytvárať určité typy motivačných programov pre skupiny zamestnancov a riadiacich zamestnancov s podobným motivačným profilom.

3 CIEĽ PRÁCE

Moderná personálna práca a moderné riadenie ľudských zdrojov už dávno nie je len záležitosťou personalistov, ale stále viac úloh personálneho riadenia preberajú vedúci na rôznych úrovniach, predovšetkým však línioví vedúci. Vedúci zamestnanci na všetkých úrovniach sú práve tým rozhodujúcim článkom, ktorý praktickou personálnou prácou realizuje personálnu podnikovú politiku. Z tohto dôvodu musia byť vybavení dôkladnými vedomosťami z oblasti teoretickej, ale aj praktickej. Je potrebné, aby pochopili význam, postavenie a širokú previazanosť personálneho riadenia s ostatnými oblasťami podnikového riadenia.

Súčasný podnikateľský prostredie a jeho existencia je vo veľkej miere závislá od využitia všetkých podnikových aktivít, ktoré sú schopné udržať požadovaný podiel na trhu a zároveň dosahovanie plánovaného hospodárskeho výsledku.

Jednou z kľúčových úloh každého podniku je návrh a zavedenie účinného ekonomicky efektívneho motivačného programu. Nesprávne navrhnuté a aplikované motivačné programy pôsobia na zamestnancov negatívne a nemotivujú ich k maximálnym výkonom. V súčasnosti motivovanie zamestnancov vo väčšine výrobných podnikov nepokrýva všetky potreby zamestnancov.

Cieľom práce je zistenie reálnej významnosti rozličných potenciálnych motivačných činiteľov so zámerom vyselektovať najpodstatnejšie motivačné faktory signifikantne ovplyvňujúcich pracovnú aktivitu a celkovú spokojnosť zamestnancov firmy Slovenské Atómové elektrárne Mochovce a. s s následnou možnosťou vypracovať efektívny motivačný program. Navrhovaný motivačný program by nemal byť vypracovaný v unifikovanej forme pre celú skúmanú kategóriu robotníckych zamestnancov, ale pre ďalšie zvýšenie jeho účinnosti by mal byť vytvorený osobitne pre skupiny zamestnancov s podobným motivačným profilom t. j. vyznačujúcich sa podobnou motivačnou orientáciou. Okrem toho vzhľadom na možnosť zmeny motivačnej orientácie zamestnancov v čase bude v práci vykonané aj posúdenie zmien motivačných charakteristík zamestnancov v časovom horizonte jedného roka.

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Získavanie vstupných informácií

Na získanie informácií o motivačných profiloch jednotlivých zamestnancov sme si vybrali najbežnejšie používanú formu dotazníka (príloha 1). Ten bol vypracovaný v jednotnej forme pre všetkých zamestnancov z dôvodu jednoduchosti, prehľadnosti a zrozumiteľnosti. Cieľom dotazníka bolo zistiť najdôležitejšie motivačné faktory, ktoré motivujú zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu a mali by byť použité pri zlepšovaní motivácie v podniku. Motivačné faktory boli zvolené na základe štúdia odbornej literatúry, doterajších uskutočnených analýz a prieskumu súčasného stavu v oblasti motivácie v podniku. Dotazník sa skladá z dvoch častí:

1. všeobecná časť obsahujúca pohlavie, vek, vzdelanie, počet odpracovaných rokov vo firme, pracovné zaradenie,
2. analýza dôležitosti motivačných faktorov – dotazník obsahuje 31 motivačných faktorov, ktoré sú pre zamestnancov viac alebo menej dôležité. Respondenti mali každému motivačnému faktoru priradiť jeden z 9-tich stupňov dôležitosti (tab. 1).

Tabuľka 1 Stupnica dôležitosti hodnotených motivačných faktorov

1	2	3	4	5	6	7	8	9
extrémne nevýznamné	silne nevýznamné	stredne nevýznamné	slabo nevýznamné	neutrálne	slabo významné	stredne významné	silne významné	extrémne významné

Zdroj: vlastný výskum

4.2 Charakteristika motivačných faktorov

Dotazník na analýzu motivačných faktorov obsahoval 31 motivačných faktorov, ktoré boli vybraté na základe štúdia odbornej literatúry a doterajších skúseností z podobných analýz a výskumov. Z dôvodu porovnania bol v oboch rokoch rozdán rovnaký dotazník robotníkom na rovnakých pracovných úsekoch. Následne uvádzame ich stručnú charakteristiku.

1. atmosféra na pracovisku – celková atmosféra na pracovisku sa odráža aj v pracovnom výkone zamestnancov. Každý zamestnanec podlieha vplyvom vonkajšieho okolia.

2. finančné výhody – napr. 13. a 14. plat, mimoriadne odmeny sú ďalším zo spôsobov finančnej motivácie, často hlavne u THP zamestnancov a stredného manažmentu.

3. istota na pracovisku – v súčasnosti jeden z najvýznamnejších motivačných faktorov. Zamestnanec pracuje s pracovným nasadením a väčšou zainteresovanosťou keď vie, že jeho pracovné miesto je stabilné a jemu samotnému nehrozí prepustenie.

4. sociálna starostlivosť o zamestnanca – sociálne výhody sú formou nepriameho odmeňovania. Patria sem nemocenské, sociálne poistenie, finančne zvýhodnená firemná dovolenka, príspevky slobodným matkám atď. Podnik si poskytovaním takýchto výhod vytvára dobré meno a to mu pomáha pri získavaní kvalitnej pracovnej sily.

5. sociálne služby poskytované zamestnancom - aj sociálne výhody a služby sú formou nepriameho odmeňovania zamestnancov. Patria sem všetky druhy poistení, dovolenky, vzdelávania a iné. Ich skladba musí byť v súlade s celkovou stratégiou odmeňovania. Poskytovaním týchto výhod sa výrazne znižuje fluktuácia, pretože zamestnanci sú motivovaní tým, že nechcú prísť o svoje výhody.

6. voľný čas – na problematiku pracovného a voľného času, jeho organizáciu a efektívne využívanie, sa v poslednom čase sústreďuje väčšia pozornosť u nás aj vo svete. Ak je pracovný pomer jediným zdrojom príjmu na pokrytie životných potrieb, potreba voľného času je druhoradá, ale nie nepodstatná.

7. vzdelávanie a osobný rast – zamestnanec má možnosť sám sa rozhodnúť, či chce rozšíriť svoje vedomosti a tým často krátko zabezpečiť nielen osobný, ale aj pracovný rast.

8. stotožnenie sa s prácou – každý zamestnanec, aby bol spokojný, snaží sa uspokojiť svoje pracovné potreby. Je optimálne, ak človek robí to, čo ho baví.

9. samostatnosť v práci – zamestnanec si vyžaduje dostatočnú samostatnosť svojej práce.

10. dobrá informovanosť – ideálnym prístupom pri odovzdávaní informácií je, že každý by mal o všetkom, čo sa ho priamo alebo nepriamo týka, vedieť presne, podrobne a čo najskôr. Tiež však platí, že nie je potrebné hovoriť veľa, ale je potrebné dávať pozor na obsah a spôsob doručenia informácií tak, aby správa motivovala už v čase doručenia.

11. osobnosť vedúceho – schopnosť vedúceho nájsť správny prístup k podriadeným. Dobrý vedúci by mal mať schopnosť nenúteno ovplyvňovať svojich podriadených. Ovplyvňovať iných je vysoko pozitívna vec. Je to nevyhnutný predpoklad k úspechu. Tento vplyv sa však neodohráva zneužívaním moci a zastráňovaním, ale dobrými komunikačnými zručnosťami a ochotou vyjsť druhému v ústrety. Dobrý vedúci je ústretový, podporuje dôležitosť a ocenenia. Vie sa vnútorne nastaviť na pocity iných.

12. právomoc – právomoc predstavuje súhrn práv, ktoré sú pridelené zamestnancovi. Príležitosť uplatniť autoritu a moc môže vyžadovať vodcovské schopnosti, riskovanie a seba usmerňovanie. Všetky tieto prvky zvyšujú sebavedomie a sú silnými motivátormi.

13. vzájomná komunikácia – komunikácia na pracovisku je veľmi dôležitá. Nejedná sa len o predávanie informácií potrebných pre zabezpečenie pracovného procesu, ale aj o osobnú komunikáciu medzi zamestnancami navzájom. Je dobré vytvoriť také pracovné prostredie, v ktorom je komunikácia pre zamestnancov nevyhnutná a prirodzená. Nežiadúci a rušivý prvok je ohováranie na pracovisku.

14. uznanie, pochvala, ocenenie pracovných výsledkov – na pochvalu a uznanie sú zamestnanci veľmi citliví. Každá firma by sa mala snažiť, aby zamestnanci cítili, že si ich váži a cení.

15. stres – novodobý fenomén, ktorý postihuje každého zamestnanca. Na jeho vznik má vplyv aj vonkajšie prostredie, v ktorom sa človek pohybuje. Stres sa spája s nervozitou, s nedostatkom času na splnenie pracovnej úlohy a z toho vyplývajúceho znižovania pracovného výkonu.

16. prestíž – slovník cudzích slov vysvetľuje slovo „prestíž“ ako spoločenský vplyv, dobré meno, vážnosť. Ľudia, ktorí neustále cítia potrebu ukázať nepretržité napredovanie vo svojom pracovnom úsilí sa snažia zapôsobiť na svojich nadriadených a spolupracovníkov, aby si ich všimli, a tým si získali mimoriadne postavenie medzi spolupracovníkmi.

17. pracovné uznanie – pre zamestnancov je veľmi dôležité, aby ich nadriadení ocenili ich prácu. Je veľmi dôležité, aby ich pracovný výkon bol ohodnotený spravodlivo. Nespravodlivé ohodnotenie pracovného výkonu pôsobí demotivujúco.

18. pracovná doba – pre zamestnancov je veľmi dôležité pracovať tak, aby mali dostatok voľného času.

19. miera zodpovednosti – každý zamestnanec musí niesť určitú zodpovednosť za svoju prácu.

20. meno firmy – zamestnancov môže motivovať aj meno firmy, čiže spôsob, akým dojmom podnik pôsobí, akú má povest' u svojich klientov. U zamestnancov predstavuje stotožnenie sa s firmou, možnosť vžiť sa so záujmami podniku a vo vlastnom záujme sa snažiť o ich dosiahnutie.

21. ekológia firmy – vyjadruje skutočnosť, že zamestnancovi sú vlastné nielen problémy týkajúce sa bezprostredne jeho, ale aj problémy globálne. Je pre neho dôležitý postoj podniku k týmto problémom.

22. bezpečnosť práce – každý zamestnanec si zakladá na tom, aby prácu, ktorú vykonáva, bola bezpečná pre neho samotného.

23. štýl vedenia ľudí – ide o prístup vedúceho k svojim podriadeným.

24. základný plat – je u nás základnou formou odmeňovania. Motivačný vplyv tohto faktora ešte naberá na svojej intenzite, ak nie sú dostatočne uspokojované základné existenčné potreby.

25. ergonómia pracoviska – aj faktory ako sú osvetlenie, prašnosť prostredia, hluk či pracovný stôl prispôsobený pracovným činnostiam a potrebám zamestnanca ovplyvňujú pracovný výkon, prispievajú k celkovej spokojnosti.

26. informácie o vlastnej práci – ideálnym prístupom pri odovzdávaní informácií je, že každý zamestnanec by mal o všetkom, čo sa ho týka, vedieť. Mal by vedieť ako bola vykonaná jeho práca.

27. možnosť povýšenia – väčšina zamestnancov je motivovaná možnosťou svojho pracovného povýšenia.

28. technické vybavenie na pracovisku – aj takýto faktor motivuje zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu.

29. fyzická náročnosť práce – je logické, že zamestnanci, aby boli spokojní so svojou prácou, musí byť prispôbená ich fyzickej náročnosti.

30. znalosť negatívnych následkov z možných chýb – zamestnanci často vykonávajú prácu bez toho, aby vedeli, aké následky prinesú možné chyby. Je však dobré, ak vedia, aké nebezpečenstvá môžu vzniknúť, ak ich práca nebude kvalitná.

31. oboznámenie s dosiahnutými výsledkami firmy – môžeme hovoriť tiež o spätnej väzbe, kedy si zamestnanci podniku zaslúžia vedieť ako svojou prácou prispeli k dosiahnutiu stanovených podnikových cieľov.

4.3 Zhuková analýza

Na vylišenie skupín pracovníkov s podobnou motivačnou orientáciou sa v práci použije zhuková analýza (*cluster analysis - CLUA*). Aplikácia CLUA pozostáva z 3 etáp [Klein, Bahýľ, Vacek, 1997]:

- rozčlenenie - vyselektovanie skupín,
- profilovanie - popis charakteristík každej skupiny,
- interpretácia - pomenovanie a analýza rozdielov medzi vylišenými skupinami.

Prvá etapa - **rozčlenenie** - rieši tri základné otázky: ako sa bude merať podobnosť zamestnancov (objektov) z pohľadu motivácie, koľko skupín objektov (zamestnancov s podobným motivačným profilom) má byť vytvorených a aký algoritmus má byť použitý pre zavedenie zamestnanca do určitej skupiny. V prípade, že máme k dispozícii dátovú maticu X typu $n \times p$, kde n je počet objektov (motivovaní zamestnanci) a p je počet premenných (kritériá motivácie), našou úlohou bude teda dosiahnuť stav čo najvyššej podobnosti (homogenity) objektov podľa sledovaných motivačných kritérií v jednotlivých skupinách. K tomu je potrebné uvažovať s rôznymi rozkladmi $S^{(k)}$ množiny n objektov do k zhukov a hľadať taký rozklad, ktorý by bol z tohto hľadiska najvýhodnejší.

Odmeranie podobnosti dvoch alebo viacerých objektov predstavuje z matematického hľadiska v podstate zmeranie vzájomnej vzdialenosti objektov v multidimenzionálnom priestore. Za týmto účelom sa najčastejšie používajú:

- **Euklidova vzdialenosť**, teda geometrická vzdialenosť v multidimenzionálnom priestore, ktorá je daná:

$$(x_1, x_2) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_{1i} - x_{2i})^2} \quad (1)$$

kde: x_{1i} – hodnota i -tej premennej na objekte 1,

x_{2i} – hodnota i -tej premennej na objekte 2,

n - počet premenných.

- umocnená **Euklidova vzdialenosť**

$$(x_1, x_2)^2 = \sum_i (x_{1i} - x_{2i})^2 \quad (2)$$

ktorá nemení vzdialenosť medzi jednotlivými bodmi, ale pridáva progresívne sa zväčšujúcu váhu vzdialenejším objektom.

- **absolútna vzdialenosť** – sa počíta obdobne ako Euklidova vzdialenosť, ide však o sumu absolútnych rozdielov hodnôt sledovaných premenných.
- meranie **podobnosti objektov** na základe korelačných koeficientov medzi viacerými objektami, ktorého základom je vytvorenie inverzná datovej matice, kde stĺpce reprezentujú objekty a riadky premenné. Silná korelácia indikuje veľkú podobnosť objektov.

Vylišovanie skupín objektov na základe ich vzdialenosti vo viacrozmernom priestore je pomerne citlivé na extrémne objekty (objekty veľmi odlišné od ostatných). Tie je obyčajne potrebné identifikovať pomocou grafov štandardizovaných hodnôt sledovaných premenných - na os x sa uvedú symboly premenných a na os y štandardizované hodnoty. Body pre jeden objekt sa pospájajú, čím získame

profily pre jednotlivé objekty, na základe ktorých môžeme identifikovať extrémne objekty. Pri veľkom počte objektov sa však tento diagram stáva menej prehľadný.

Pri výbere konkrétnej metódy merania vzdialenosti nesmieme zabúdať na to, že rôzne metódy vedú k rozdielnym výsledkom zhlukovania. Preto sa odporúča použiť viac metód a porovnať výsledky. Takisto je vhodné pri rozdielnych merných jednotkách analyzovaných premenných realizovať šandardizáciu dát.

Druhá etapa - **profilácia** - pomenováva podstatu vytvorených zhlukov, ich charakteristické vlastnosti. Pri hľadaní a popise povahy zhlukov sa často používajú aritmetické priemery znakov meraných na objektoch zaradených do konkrétnej skupiny, tzv. zhlukové centroidy. Centroidy sa počítajú z pôvodných neštandardizovaných hodnôt znakov.

Tretia etapa - **interpretácia** - zahŕňa popis charakteristík každého zhluku v snahe vysvetliť ako a čím sa medzi sebou podstatne líšia. Proces interpretácie začína názvami zhlukov a snaží sa popísať aj aspekty nepriamo súvisiace s vytvorenými zhlukmi, ktoré samotná zhluková analýza priamo nedeťerminuje. K zhlukom sa teda priradzujú aj dodatočné informácie, ktoré doteraz neboli použité.

5. VÝSLEDKY

Na grafe 1 sú zobrazené priemerné ohodnotenia významnosti motivačných faktorov za celú kategóriu robotníckych zamestnancov v sledovaných rokoch 2003 a 2004. V roku 2003 mali na motiváciu robotníkov najvyšší vplyv nasledovné motivačné faktory: *finančné výhody (2)*, *samostatnosť v práci (9)*, *vzájomná komunikácia (13)*, *miera zodpovednosti (19)*, *bezpečnosť práce (22)* a *základný plat (24)*. V roku 2004 patrili medzi najviac motivujúce faktory: *samostatnosť v práci (9)*, *vzájomná komunikácia (13)*, *miera zodpovednosti (19)*, *meno firmy (20)*, *bezpečnosť práce (22)* a *technické vybavenie pracoviska (28)*.

Najväčšie rozdiely priemerných hodnôt motivačných faktorov všetkých robotníkov za roky 2003-2004 je vidieť v motivačných faktoroch *finančné výhody (2)*, *istota na pracovisku (3)*, *sociálne služby poskytované zamestnancom (5)*, *osobnosť vedúceho (11)*, *uznanie, pochvala, ocenenie pracovných výsledkov (14)*, *meno firmy (20)*, *štýl vedenia ľudí (23)*, *možnosť povýšenia (27)* a *technické vybavenie pracoviska (28)*.

Vzhľadom na anonymitu vyplňovaných dotazníkov nie je možné kvantifikovať zmeny v motivačných názoroch *jednotlivých* respondentov. Pre analýzu uvádzaných zmien je nutné uskutočniť ďalší výskum s konkretizáciou údajov respondentov a s následným zameraním sa na konkrétne osoby.

Porovnanie priemerných ohodnotení motivačných faktorov umožňuje všeobecnú analýzu motivačnej štruktúry a jej zmeny v rámci kategórie robotníckych zamestnancov a postačuje na vypracovanie jednotného, unifikovaného motivačného programu.

Kvôli lepšiemu prispôbeniu motivačných programov konkrétnym ľuďom a následnému zvýšeniu ich efektívnosti, bola pomocou zhlukovej analýzy preskúmaná možnosť vylíšenia skupín podobne motivačne orientovaných zamestnancov. Predovšetkým vo väčších firmách s vyšším počtom zamestnancov je táto otázka vysoko aktuálna, pretože:

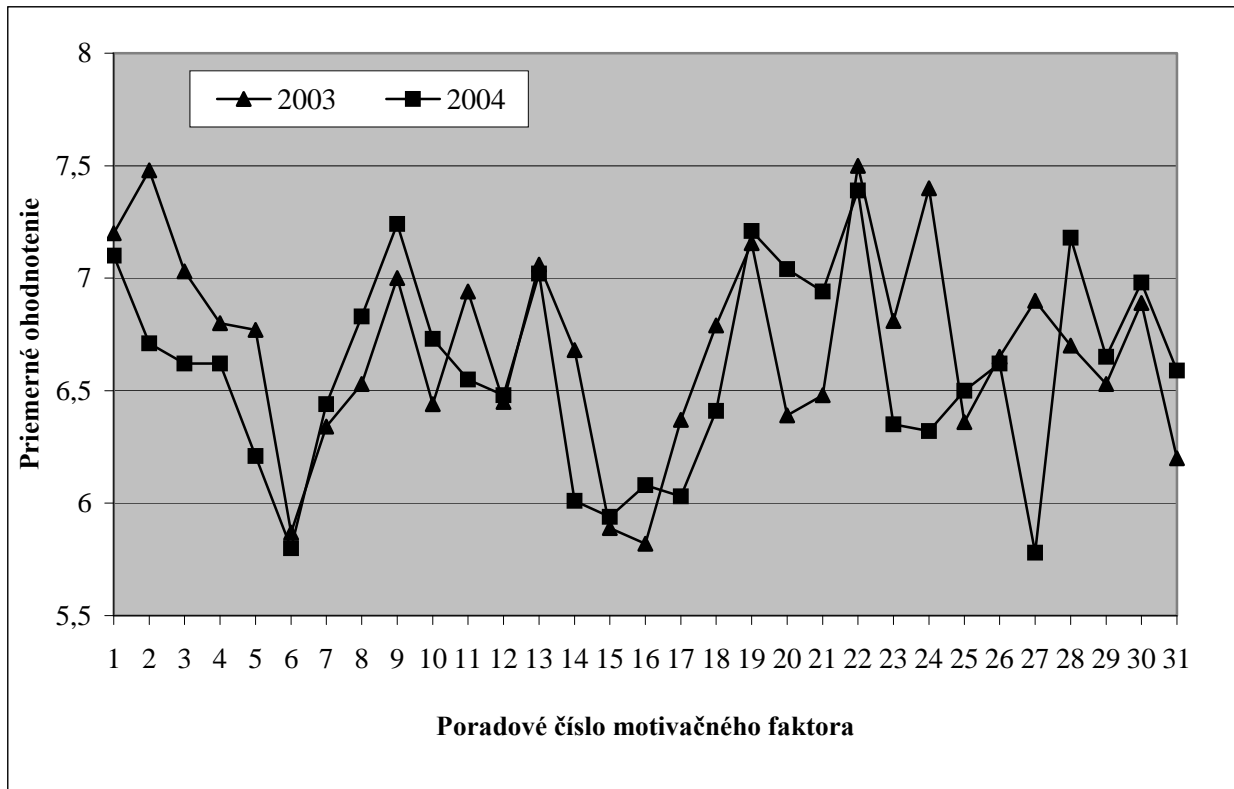
- unifikovaný motivačný program vytvorený na základe spriemerovania väčšieho počtu individuálnych názorov môže byť najmä pri väčšej variabilite individuálnych motivačných profilov už pomerne vzdialený od potrieb konkrétnych osôb a môže tak byť pre značnú časť cieľovej skupiny zamestnancov neúčinný,
- a naopak vypracovanie plne individuálnych motivačných programov často pre stovky zamestnancov je prakticky nezvládnuteľné a za predpokladu existencie skupín zamestnancov s podobným motivačným profilom aj neodôvodnené.

Zhlukovanie nám má teda pomôcť odpovedať na otázku, či v podniku existujú určité motivačné typy (čiže skupiny ľudí s podobnými motivačnými profilmi), koľko takýchto typov je, čím je ten-ktorý typ charakteristický a čím sa navzájom podstatne líšia. Na základe vytvorených zhlukov môžeme následne využiť podobnosť motivačných názorov respondentov pri zaraďovaní motivátorov do motivačných programov.

Pri analyzovanej skupine robotníkov sme s pomocou zhlukovej analýzy dokázali vylíšiť dve základné skupiny podobne motivačne orientovaných zamestnancov (graf 2 a 3). Vytváranie vyššieho počtu skupín sa pri interpretácii neosvedčilo, rozdiely motivačných profilov boli už iba malé a preto boli ťažko interpretovateľné. Na základe tabuliek 2 a 3 a grafov 4 a 5 je tak možné konštatovať v časovom horizonte jedného roka v rámci vylíšených skupín nasledovné zistenia:

Prvá analyzovaná skupina (graf 4) sa vyznačuje v rámci sledovaného obdobia vysokou stabilitou motivácie a podobnosťou motivátorov. Skupina kladie dôraz na nasledujúce faktory (tabuľka 2): *finančné výhody (2)*, *samostatnosť v práci (9)*, *vzájomná komunikácia (13)*, *miera zodpovednosti (19)* a *bezpečnosť práce (22)*. Uvedené faktory sa v oboch sledovaných rokoch opakujú. Analyzovaná

skupinu zamestnancov je možné charakterizovať ako pracovný typ zamestnancov. V roku 2004 dochádza aj k celkovému všeobecnému nárastu motivácie. Zvýšenú motiváciu môžeme pripísať stabilizácii skupiny zamestnancov v podniku pri pripravovaných personálnych zmenách, ktoré sa v podniku chystajú. Zamestnanci, ktorí sú si svojim pracovným miestom istí, sú motivovanejší a ich pracovný výkon môže narastať.

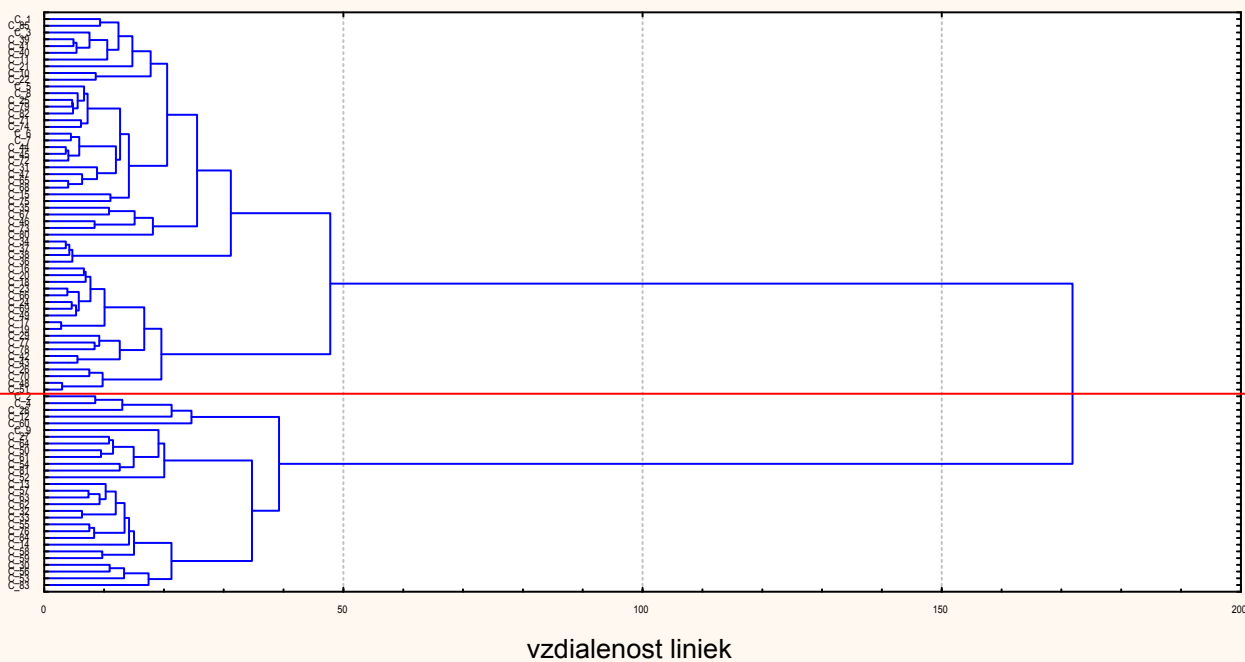


Graf 1 Porovnanie dôležitosti skúmaných motivačných faktorov všetkých robotníkov za roky 2003-2004

Zdroj: vlastný výskum

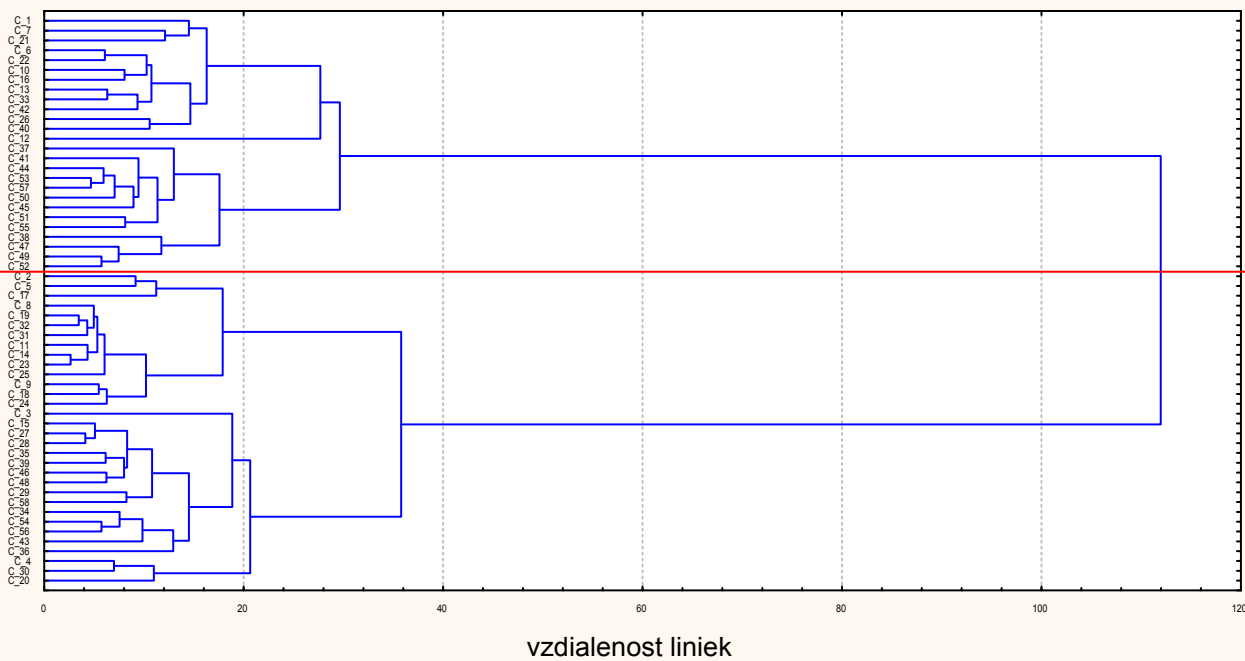
Druhá analyzovaná skupina (graf 5) je charakterizovaná nestabilitou motivačných faktorov (tabuľka 3). Jedinými dvoma totožnými motivátormi vyskytujúcimi sa v oboch sledovaných rokoch sú *bezpečnosť práce* (22) a *technické vybavenie pracoviska* (28). U tejto skupiny zamestnancov dochádza v rámci sledovaného obdobia k výraznému poklesu motivácie (okrem motivátora *atmosféra na pracovisku* (1)). Vzhľadom na nestabilitu motivátorov v sledovanom období je možné typologicky pomenovať uvedenú skupinu zamestnancov ako sociálne orientovaných zamestnancov. Podľa nášho názoru je možné konštatovať, že k uvedeným posunom a zmenám motivátorov došlo čiastočne na základe chystanej reštrukturalizácie podniku a jeho predaja zahraničnému investorovi. Na základe pripravovaných personálnych zmien v podniku niektorí zamestnanci stratili záujem o prácu a nie sú motivovaní, ale na druhej strane sa atmosféra na pracovisku v rámci vnútorného vyrovnania sa so stratou zamestnania sa u zamestnancov zlepšila.

Stromový diagram pre 85 respondentov
Wardova metóda
Euklidova vzdialenosť

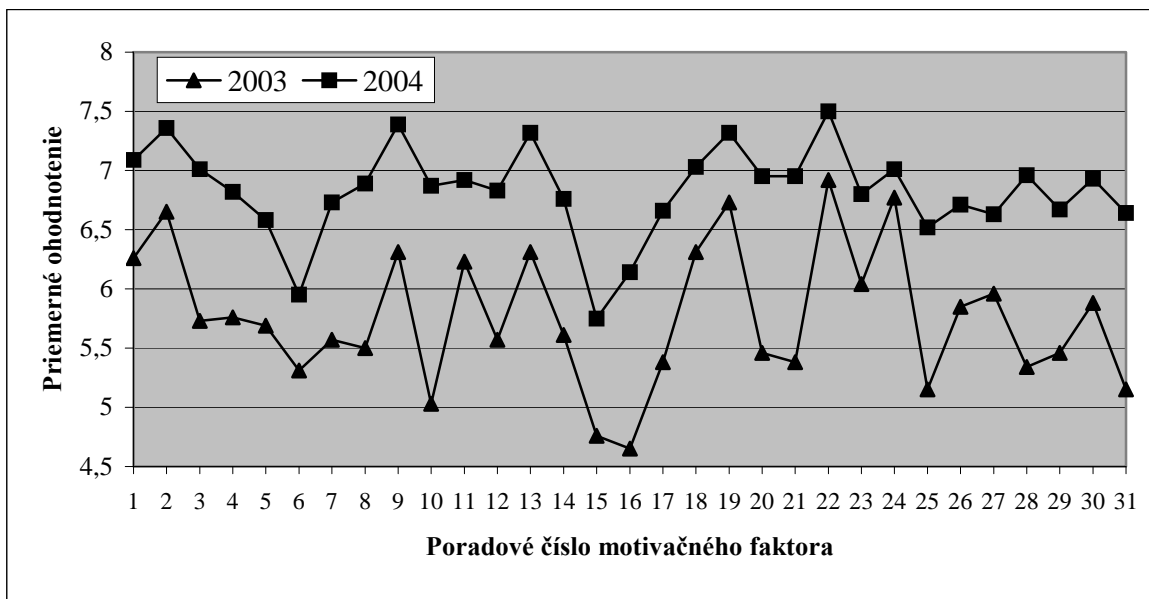


Graf 2 *Zhluková analýza robotníkov za rok 2003* Zdroj: vlastný výskum

Stromový diagram pre 58 respondentov
Wardova metóda
Euklidova vzdialenosť



Graf 3 *Zhluková analýza robotníkov za rok 2004* Zdroj: vlastný výskum

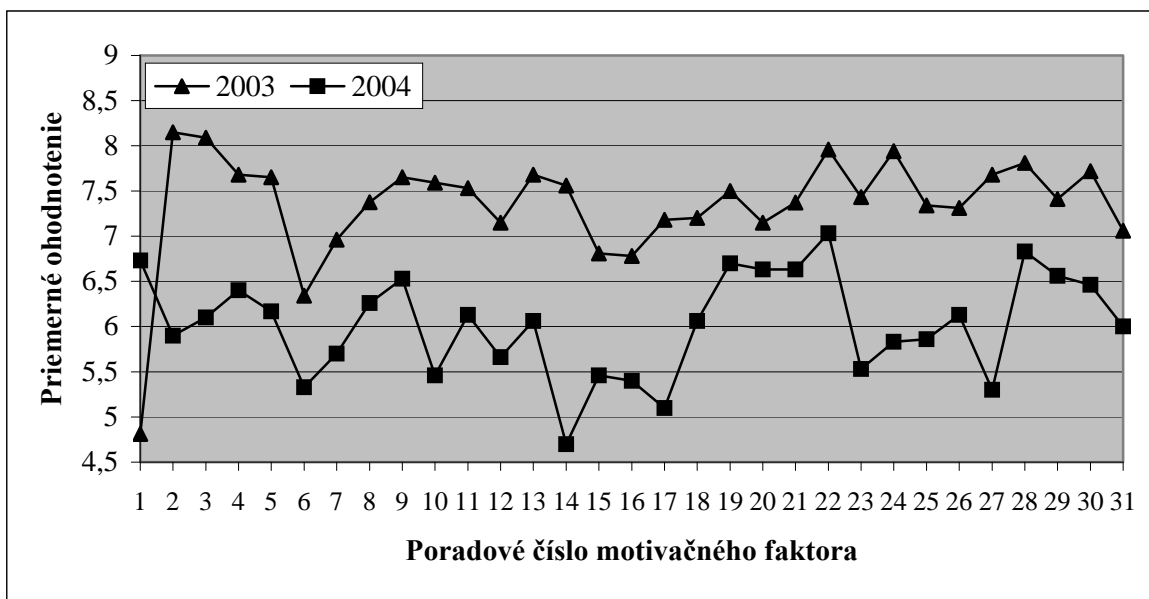


Graf 4 Porovnanie dôležitosti skúmaných motivačných faktorov robotníkov 1. zhluku v rokoch 2003-2004 Zdroj: vlastný výskum

Tabuľka 2 Poradie dôležitosti motivačných faktorov 1. skupiny robotníkov v rokoch 2003-2004

Rok 2003	Rok 2004
Finančné výhody	Atmosféra na pracovisku
Samostatnosť v práci	Finančné výhody
Vzájomná komunikácia	Samostatnosť v práci
Miera zodpovednosti	Vzájomná komunikácia
Bezpečnosť práce	Miera zodpovednosti
Základný plat	Bezpečnosť práce

Zdroj: vlastný výskum



Graf 5 Porovnanie dôležitosti skúmaných motivačných faktorov robotníkov 2. zhluku v rokoch 2003-2004 Zdroj: vlastný výskum

Tabuľka 3 Poradie dôležitosti motivačných faktorov 2. skupiny robotníkov v rokoch 2003-2004

Rok 2003	Rok 2004
Finančné výhody	Atmosféra na pracovisku
Istota na pracovisku	Miera zodpovednosti
Bezpečnosť práce	Meno firmy
Základný plat	Ekológia firmy
Technické vybavenie na pracovisku	Bezpečnosť práce
Znalosť negatívnych následkov z možných chýb	Technické vybavenie na pracovisku

Zdroj: vlastný výskum

6 DISKUSIA A ZÁVER

Na základe zistených výsledkov sme prišli k záveru, že za dva roky, rok 2003 – 2004 došlo k výrazným zmenám v štruktúre motivačných faktorov v rámci identifikovaných skupín zamestnancov. Predpokladáme, že tieto zmeny mohli byť ovplyvnené súčasnou zložitou situáciou, v ktorej sa podnik nachádza, keď Slovenské elektrárne a. s. sprivatizovala talianska spoločnosť ENEL.

Výsledky získané analýzou dotazníkového prieskumu a zhlukovou analýzou nám pomohli odhaliť oblasti pracovnej motivácie, v ktorých by bolo žiadúce prijať opatrenia vedúce k ich zlepšeniu. Na základe zistených výsledkov si môžeme tvrdiť, že v podniku Slovenské elektrárne Mochovce a. s. existuje možnosť zostaviť skupinové motivačné programy pre 2 podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov. V časovom intervale 6 až 12 mesiacov navrhujeme opätovne uskutočniť analýzu sledovaných motivačných faktorov z dôvodu zistenia prípadných zmien v štruktúre motivačných faktorov po stabilizácii situácie v podniku. V prípade ďalších významných zmien je potrebné upraviť motivačné faktory pre zamestnancov organizácie, ktoré budú odzrkadľovať zmenené požiadavky zamestnancov.

Pri úvahách týkajúcich sa ekonomického zhodnotenia zavedenia analýzy motivačných faktorov využívaných v motivačnom programe musíme brať do úvahy vonkajšie a vnútorné prostredie podniku. Pri analýze vonkajšieho prostredia berieme do úvahy zmeny prebiehajúce v politike, legislatíve, ekonomike, technike, technológii, životnom prostredí, v demografickom vývoji, v sociálno – kultúrnej oblasti a pod. Pri analýze vnútorného prostredia podniku berieme do úvahy faktor situácie zahrňujúci analýzu šancí podniku na trhu z hľadiska kvality a charakteru, t.j. vnútorných zdrojov podniku, ekonomických, ekologických a sociálnych problémov podniku, imidžu, výkonného potenciálu, cieľov apod. Vonkajšie prostredie je potrebné rešpektovať, pretože ho podnik nemôže priamo ovplyvniť. Vnútorné prostredie je možné do určitej miery vedením podniku modifikovať. Osvedčenou metódou pre analýzu, pomocou ktorej je možné zhodnotiť charakteristiky vonkajšieho a vnútorného prostredia je SWOT analýza, teda analýza silných a slabých stránok podniku.

Problematiku pracovnej motivácie považujeme za jednu z najdôležitejších skutočností v oblasti vedenia ľudí. Pracovná motivácia vyjadruje všeobecný prístup človeka k práci a jeho ochotu pracovať. Rozhodujúci je tu faktor vnútorného usporiadania potrieb zamestnanca a jeho osobnosť. To potvrdzuje nutnosť objektívneho prieskumu motivačnej štruktúry zamestnancov a stavu pracovnej spokojnosti alebo nespokojnosti ako východisko pre navrhnutie účinných opatrení v tejto oblasti.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BAŠISTOVÁ, A., JASAŇOVÁ, K., SUDZINA, F.: Leadership styles and future managers. In: Application of Management Theory in Practice. Košice: Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, 2002. ISBN 80-225-1557-4.
- [3] BLAŠKOVÁ, M.: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Žilinská univerzita v Žiline, 2003, s. 167. ISBN 80-8070-034-6.
- [4] BRODSKÝ, Z.: Motivace u regionálního managementu. Public administration 2004. Univerzita Pardubice 2004. ISBN 80-7194-684-2.
- [5] BUCHÁČKOVÁ, P.: Personální management. Skripta DFJP, Univerzita Pardubice, 2003, s. 86, ISBN 80-7194-588-9.
- [6] GREŇČÍKOVÁ, A.: Zmeny v riadení ľudských zdrojov na prelome tisícročia. In.: Acta Academica Trenčiniensis 3/2000. FSEV TnU AD Trenčín 2000, ISBN 80-88914-2
- [7] GREGAR, A.: Personální řízení I.. Vydavatelství Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. 2001, s. 57. ISBN 807318-0456.
- [8] HITKA, M.: Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP. Monografia, TU Zvolen, 2004. ISBN 80-228-1331-1.

- [9] HITKA, M., SEDMÁK, R.: Motivation programs for manufacturing workers. Acta facultatis xylogiae 2004, s. 107-114. TU Zvolen, 2004. ISSN 1336-3824..
- [10] KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. SPRINT Bratislava, 2001, s. 155 ISBN 80-88848-72-5.
- [11] KLEIN, T., BAHÝL, V., VACEK, V.: Základy pravdepodobnosti a matematickej štatistiky. Zvolen. ES TU Zvolen, 1997. ISBN 80-228-0796-6.
- [12] MCGREGOR, D. M.: The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 1960.
- [13] MIKULÁŠTÍK, M.: Závislosť motivácie na osobnostných rysech manažerů a význam motivácie v jejich aktivácii, in: Ekonomie a management, Liberec, 2000. ISSN 1212-3609
- [14] OUCHI, W. G.: A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. Management Science, September 1979, s. 833-848. ISSN 0025-1909
- [15] ZÁMEČNÍK, R.: Motivation systems under conditions of Slovak firms. Development trends of processes management in wood processing industry and in forestry. TU Zvolen, september 2000. ISBN 80-88677-70-X.
- [16] Motivation123 - Taking the Mystery Out of Motivation: <http://www.motivation123.com>. (apríl, 2005)
- [17] StatSoft, Inc. (1999). STATISTICA for Windows [Computer program manual]. Tulsa, OK: StatSoft, Inc., 2300 East 14th Street, Tulsa, OK 74104, phone: (918) 749-1119, fax: (918) 749-2217, email: info@statsoft.com, WEB: <http://www.statsoft.com>

ADRESA AUTOROV:

Prof. Ing. Milota VETRÁKOVÁ, PhD.
Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania,
Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90
Banská Bystrica
Tel/fax: 00421 - 48-4155109
e-mail: milota.vetrakova@umb.sk
www.ef.umb.sk/vetrakova

Ing. Miloš HITKA, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta
T. G. Masaryka 24
Technická univerzita Zvolen
960 53 Zvolen
Tel./fax: 00421-45-5206433
e-mail: hitka@vsld.tuzvo.sk
www.miloshitka.szm.sk

Ing. Róbert SEDMÁK
Katedra hospodárskej úpravy lesa a geodézie
Lesnícka fakulta
T. G. Masaryka 24
Technická univerzita Zvolen
960 53 Zvolen
Tel.: 00421-45-5206305
e-mail: sedmak@vsld.tuzvo.sk

ANALYSIS OF MOTIVATION TREND OF WORKERS IN SLOVAK NUCLEAR POWER PLANT MOCHOVCE FROM TIME AND SUBJECT ASPECT

Milota VETRÁKOVÁ – Miloš HITKA – Róbert SEDMÁK

Abstract:

This work is dealing with the analysis of motivation for workers in Slovak nuclear power plant corporation, Mochovce. Motivation is analysed from the view of time and subject aspect. Analysis was performed during the years 2003-2004. Importance of motivators was determined by the application of inquiry, based on averaging of individual importances assessment of monitored motivation factors. Results reached by the questionnaire analysis and cluster analysis help us to detect fields of working motivation where it is necessary to do some improving steps. On the base of reached results we can say that it is possible to create group motivation programmes for 2 similarly oriented employees groups in SE Mochovce, Corp.

To get better adaptation of motivation programmes for particular employees there was examined by the cluster analysis ability to select groups with similar motivation orientation. This problem is highly actual mainly in big companies because of the following:

- *unified motivation programme created on the base of averaging of more individual opinions can be a little away from concrete demands and thus it can be ineffective*
- *and vice versa, elaboration of fully individual motivation programmes for hundreds of employees is very often an impossible task.*

Within time horizon 6-12 months we suggest again to do analysis of motivation factors because of detection of possible changes in the structure of motivation factors after the stabilization in a company. In the case of other significant changes it is necessary to revise motivation factors for employees on such a way that they will reflect changed demands of those employees.

Key words:

Analysis of motivation, motivation trend, motivation of workers, motivation factors, time and subject aspect of motivation

JEL classification: M12, M54, O15