

UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Nikoleta Masicová

Pracovná motivácia

(Motivácia zamestnancov – možnosti praktickej aplikácie)

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Michal Kopčan

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR STUDIES

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Nikoleta Masicová

Work motivation

**(Motivation of employees – the possibility of practical
application)**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Michal Kopčan

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval(a) samostatne. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal(a), v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 01.03.2013

Meno autora: Nikoleta Masicová

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať vedúcemu svojej bakalárskej práce pánovi PhDr. Michaovil Kopčanovi za vedenie mojej bakalárskej práce, cenné pripomienky a za jeho veľmi pozitívny prístup. Cením si včasnosť reakcií.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou pracovnej motivácie a jej praktickej aplikácie. Je rozdelená na dve časti teoretickú a praktickú (empirickú). V teoretickej časti sme postupne vysvetlili pojem motivácie, jej zdroje, z hľadiska zamerania sme rozobrali teórie motivácie a v závere teoretickej časti sme sa venovali pracovníkovi z hľadiska motivácie. V praktickej časti sme pristúpili k riešeniu konkrétneho problému.

Kľúčové pojmy

Ciele, dotazníky, motivácia, motivačné programy, potreby, pracovné motivácie, pracovníci, zamestnanci, zdroje, teórie pracovnej motivácie, výkon.

Annotation

The Bachelor thesis deals with work motivation and its practical application. It is divided into two parts, theoretical and practical (empirical). In the theoretical part, we explained the concept of motivation and its resources. In terms of focus we analyzed motivation theories and at the end of the theoretical part, we payed attention to the employee in terms of motivation. In the practical part we solved a specific problem.

Key words

Goals, questionnaires, motivation, motivation programs, needs, work motivation, staff, resources, theories of work motivation, performance.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. MOTIVÁCIA.....	11
1.1 Zdroje motivácie	13
1.1.1 Potreby	14
1.1.2. Návyky.....	14
1.1.3 Zájmy	14
1.1.4 Hodnoty	14
1.1.5 Ideály	15
2. PRACOVNÁ MOTIVÁCIA.....	16
3. TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE.....	17
3.1 Teórie zamerané na obsah	18
3.2 Teórie zamerané na proces.....	20
3.3 Teória inštrumentality.....	22
4. MOTIVÁCIA A PRAX.....	23
4.1 Výkon - výkonnosť	23
4.2 Pracovná spokojnosť a pracovné správanie.....	25
4.3 Rozvoj pracovníkov	27
4.4 Druhy pracovnej motivácie.....	28
4.5 Motivačné programy.....	30
5. OSOBNOSŤ MANAŽÉRA V KONTEXTE MOTIVÁCIE	33
6. VYMEDZENIE (ŠPECIFIKÁCIA) CIEĽA.....	35
7. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	36
8. PRIESKUM	38
8.1 Zistiť a vyhodnotiť úroveň motivácie na jednotlivých pracoviskách vo vybranej spoločnosti.....	38
8.2 Zistiť do akej miery súvisí úroveň motivácie na jednotlivých pracoviskách s výkonnosťou a efektivitou daného pracoviska	39
8.3 Navrhnuť nový motivačný program pre pracovisko s najnižšou mierou motivácie, ktorý zvýši úroveň motivácie a výkonnosti daného pracoviska.....	41

8.4. Zhodnotiť vplyv nového motivačného programu na motiváciu a výkonnosť, efektívnosť daného pracoviska	44
8.5 Odporúčanie pre prax	48
ZÁVER.....	49
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	51
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	53

ÚVOD

Motivácia je v súčasnosti najpreferovanejším nástrojom pre dosahovanie požadovaných cieľov. Dôležité je pochopiť čo všetko súvisí s pojmom motivácia, poznať teórie motivácie, vedieť kde pramení základ motivačného procesu, ktorý nám pomáha správne dosahovať naše ciele. Nejde len o uspokojenie základných potrieb, ale aj tých vyšších, o ktorých mnohokrát ani netušíme, že sú prioritou.

Človek je tvor nevyspytateľný, nie každý je čitateľný natoľko, aby sme vedeli odhadnúť akým smerom má byť zameraný náš motivačný proces. V motivačnom procese sa stretajú poznatky z oblasti psychológie a sociológie, ktoré spolu s manažérskymi schopnosťami a znalosťami pracovnej problematiky v akejkoľvek oblasti (výrobnej alebo nevýrobnej), spoločne napomáhajú stanovené ciele dosiahnuť.

V pracovnej motivácii ide o viac, ide o pochopenie pojmu čo je vlastne motivácia, poukázanie na kontext motivácie a práce, zohľadnenie postu pracovníka ako najdôležitejšieho nositeľa nie len pracovnej motivácie ale aj jeho spojenie s dosiahnutím cieľa, vysvetlením prečo výkonnosť tak úzko súvisí s pracovnou motiváciou. Dôležité je však vedieť ako sa pracovná motivácia vyvíjala, ako ju vnímali jednotliví poprední priekopníci motivačných teórií, a hlavne dôležité je poznať aké faktory vplývajú na kvalitu práce. Odpovede na otázky je nutné hľadať nie len v teórii a v príslušných literárnych dielach, dôležité sú poznatky praxe. Nie je jednoduché však prax absolvovať bez teoretických znalostí, na druhej strane, laický pohľad býva mnohokrát efektívnejší, ako pohľad človeka, ktorý v danej oblasti pracuje už nejaký ten čas, bežná rutina dokáže zaslepiť a skryť aj tie najjednoduchšie riešenia rôznych problémov a čistý nepoškvrnený pohľad môže klásť rôzne možnosti realizácie a inovatívny prístup, dokáže neskutočne obohatiť prácu pracovníka, ktorý je schopný v svojej podstate dať zo seba maximum a dosiahnuť prostredníctvom motivačných techník stanovený cieľ. Na prvý pohľad sa zdá, že pracovná motivácia, je studňou nevyčerpatelných možností, ktorými dokážeme cielene ľudí smerovať a pomocou nich dosahovať fantastické výsledky. Keď sa však k danej problematike priblížime viac, zistíme, že motivovať pracovníkov nie je až tak jednoduché, pretože musíme mať nekonečné množstvo informácií, ktoré musia byť spracované za veľmi krátky čas, a dôležité je to, že tieto informácie získame, len

pozorovaním, analýzou, osobným kontaktom. Počas procesu spracovania nejakého projektu, tak ako to je v našom prípade, kde máme dostatok informácií, dostatok prostriedkov a času, je možné výsledok očakávať, v jeho priebežnom vyhodnocovaní usmerňovať tým správnym smerom, aby bol cieľ dosiahnutý. No prax nám mnohokrát kladie poľnú pod nohy, ktoré nám cestu k cieľu môžu skomplikovať. Určite teória je o mnohých možnostiach, ale praktické využívanie motivácie ráta s nedostatkom času, s určitými obmedzeniami, ktoré v konečnom dôsledku musia byť postačujúce k dosahovaniu cieľov.

Naším cieľom je v prvom rade spracovať teoretické poznatky týkajúce sa problematiky motivácie, priblížiť teórie pracovnej motivácie a identifikovať oblasti motivačného pôsobenia. V praktickej časti vykonáme prieskum v spoločnosti EUROPIN, s.r.o., ktorého cieľom bude potvrdiť alebo vyvrátiť názor, že výkonnosť a motivácia spolu súvisia. Na základe zistení stanovíme návrh na zvýšenie miery motivácie pracovníkov na pracovisku s najnižším percentom motivácie.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. MOTIVÁCIA

Motivácia ľudskej činnosti, motivácia všetkých aktivít človeka, vrátane konkrétnych foriem jeho pracovného správania je chápaná ako jedna zo základných osobnostných subštruktúr (Bedrnová, Nový, 1998).

Pojem motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy vedomé či uvedomované vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy, ktoré činnosť človeka určitým spôsobom usmerňujú, v danom smere ho aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržiavajú, čo je prejavom motivovanej činnosti, motivovaného správania (Bedrnová, Nový, 1998).

Významným rysom motivácie je skutočnosť, že pôsobí súčasne v troch rovinách, v troch dimenziách. A to v dimenzii smeru, ktorá motiváciu človeka a následne i jeho činnosť určitým smerom zameriava, orientuje naopak od iných možných smerov ich odvracia, respektíve odvádza. Ďalšou dimenziou je dimenzia intenzity. Činnosť človeka v danom smere je v závislosti na sile jeho motivácie vždy viac či menej prestúpená úsilím jedinca o dosiahnutie cieľa, v ktorého rámci vynakladá viac či menej energie. Dimenzia stálosti (vytrvalosti, perzistencie) ako tretia z uvedených charakteristík motivácie sa prejavuje mierou schopnosti jedinca prekonávať najrôznejšie vonkajšie aj vnútorné prekážky, ktoré sa môžu objavovať počas uskutočňovania motivovanej činnosti. Vysoká perzistencia znamená, že motivovaný jedinec pokračuje vo svojej motivovanej činnosti v pôvodnom smere s nezmenenou intenzitou i v situácii, keď sa stretáva s najrôznejšími prekážkami, čiastkovými nezdarmi či neúspechmi (Bedrnová, Nový, 1998).

Pojem motivácie (motio - pohyb, duševný vznet, vášeň) sa podľa Pardela (1977) vzťahuje na všetko to čo prežívame, po čom túžime, k čomu máme odpor, čo sa snažíme dosiahnuť, aké máme ideály a podobne. Najvšeobecnejšie by sme mohli povedať, že pod pojem motivácia je zahrnutá odpoveď na otázku, prečo človek, koná tak a nie inak, usiluje sa o to a nie o iné. Ak hovoríme o motivácii, tak je to vždy určitá abstrakcia alebo abstrahovaná zložka činnosti človeka. To znamená, že ak chceme nájsť hlavné znaky motivácie, musíme nevyhnutne vychádzať z činnosti človeka.

Analýza činnosti človeka musí viesť k rozlíšeniu hlavných zložiek motivačného správania (Pardel, 1977).

Motivácia človeka v celkom konkrétnom okamihu je podľa Plamínka (2000) zmesou troch významných vplyvov, a to jeho dlhodobého vnútorného založenia, vonkajších podmienok a okamžitého vnútorného naladenia.

Motivácia je psychologický proces, ktorý aktivuje ľudské správanie a dáva mu účel a smer. Je to príčina, vnútorná hnacia sila, ktorá ženie k uspokojeniu nenaplnených potrieb. Je to hnacia sila, ktorá vedie k dosiahnutiu osobných a organizačných cieľov. Je to vôľa niečo dosiahnuť.

Motivácia je jedným zo základných predpokladov úspešného a efektívneho riadenia ľudí. Motivácia je jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť života človeka.

Bělohlávek (1996) uvádza, že motívy sú dôvody, pohnútky činností, a majú zložku energizujúcu a riadiacu. Motivačný proces môže byť vyvolaný určitou udalosťou predmetom, skutočnosťou – incentívom.

Je známe, že okrem pojmu motivácie sa používa aj termín motív. Všetko to čo je pod pojem motivácie zahrnuté: potreby, snahy, túžby, záujmy, postoje, aspirácie atď. môže byť motívom činnosti potencionálne. Čo je bezprostrednou pohnútkou, či príčinou činnosti alebo konania, nazýva sa motívom (Pardel, 1977).

Aktivita spôsobená potrebou vedie k uspokojeniu potreby. Často sa však pri uspokojovaní objavujú prekážky – bariéry, ktoré bránia človeku v dosahovaní cieľa, neuspokojením potreby vzniká frustrácia (Bělohlávek, 2000). Podľa neho na frustráciu ľudia reagujú rôzne:

- zosilnia svoje úsilie, aby prekážku odstránili (energizácia),
- vzdávajú sa svojho cieľa (únik),
- vybíjajú svoju potlačovanú energiu násilím (agresia),
- hľadajú náhradné ciele (sublimácia),
- presviedčajú sami seba, že cieľ, ktorý mali dosiahnuť nestál za to, a že je dobré, že ho nedosiahli (racionalizácia),
- vracajú sa k vývojovo nižším spôsobom uspokojovania potrieb (regresia).

Prístup k pracovníkom - riadenie ich činnosti sa postupom času menil. Od riadenia pracovníkov v systéme práca - pláca, až po súčasný prístup v zmysle pracovník

- zdroj k dosiahnutiu cieľov. Ako sa systém riadenia zlepšoval, menil sa aj pohľad na pracovníka – ľudský faktor. Do popredia sa dostáva aj kvalita pracovného prostredia a všetko čo akýmkoľvek spôsobom ovplyvňuje prácu. Neberie sa ohľad už len na uspokojovanie základných potrieb, ale pracovník je vnímaný už nie len ako prostriedok na dosahovanie cieľov, ale ako ľudská bytosť s potrebami, ktoré je nutné skúmať, uspokojovať a viesť k ich rozvoju.

„Motivácia je v tejto súvislosti skúmaná v dvoch rovinách, z ktorej každá má v manažmente nezastupiteľný význam:

- *v rovine subjektívnej*, to znamená ako určitý „vnútorný motor“ pohybu človeka a to tak v pracovnom ako ja v mimopracovnom prostredí,
- *v rovine objektívnej*, to znamená ako schopnosť motivovať druhých ľudí k určitej činnosti.“ (Majtán, 2005, s. 377)

Viacerí psychológovia sa snažili nájsť v množstve identifikovaných motívov nejaký všeobecný princíp motivácie. Nakonečný (1999) to zhrnul nasledovne:

1. maximalizácia príjemného a minimalizácia nepríjemného,
2. udržiavanie a obnovovanie rovnováhy.

Rub a líc jednej mince, strata rovnováhy je nepríjemná, jej obnovenie a udržiavanie je príjemné.

1.1 Zdroje motivácie

Kľúčovými zdrojmi prosperity sú ľudské zdroje, pretože len ich prostredníctvom sú podnikové ciele stanovované i dosahované.

Motivácia je subštruktúrou osobnosti a zohráva významnú úlohu pri rozhodovaní sa človeka o konaní a správaní. Intrapsychický proces vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pocitovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

Vo všeobecnosti sú za základné zdroje motivácie považované potreby, návyky, záujmy, hodnoty a ideály.

Ak chceme pochopiť podstatu motivácie musíme ozrejmiť aj význam týchto kľúčových pojmov súvisiacich s touto témou.

1.1.1 Potreby

Pojem potreba vyjadruje základnú formu motívu a to v zmysle nejakého deficitu – nedostatku v biologickej či sociálnej dimenzii bytia. Človek sa tento nedostatok pokúša zo svojho života eliminovať, odstrániť, čím redukuje práve prežívané napätie. Potreby môžu byť *primárne* ako je potreba piť, jesť a dýchať. Ak hovoríme o *sekundárnych* potrebách máme na mysli sociálne, spoločenské a psychohygienické potreby. Odstraňovanie týchto potrieb môže byť pre zamestnávateľa hrozbou, pretože snaha pri ich odstraňovaní je premenlivá, dynamická a hierarchická (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

1.1.2. Návyky

Každý človek vykonáva v priebehu života niektoré činnosti častejšie, dokonca opakovane väčšinou v určitých situáciách (Bedrnová, Nový, 1998). Tieto činnosti sa často svojou pravidelnosťou automatizujú, fixujú – stávajú sa určitými stereotypmi – návykmi. Návyky sú teda opakované naučené činnosti človeka – stereotypy, v určitej situácii, podmienené výchovou a sebvýchovou. Môžu sa objavovať opakovať prakticky vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti. Môžu byť pozitívne ako napr. pracovitosť, alebo negatívne – alkoholizmus.

1.1.3 Zájmy

„Záujem je zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, podnecuje, teda oblasť, ktorá je predmetom jeho záujmu. Realizácia záujmovej činnosti rozširuje poznanie a aktivizuje človeka.“ (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 12)

Zájmy môžu byť športové, prírodné, sociálne atď..

1.1.4 Hodnoty

Človek sa vo svojom živote neustále stretáva s novými pre neho neznámymi skutočnosťami, ktoré nie len spoznáva, ale ich aj hodnotí – prisudzuje im určitú hodnotu, význam, dôležitosť. To sa zvyčajne odohráva v spojení poznávania

s prežívaním. Hodnoty nikdy neodrážajú len objektívny význam vecí a javov, ale i ich subjektívny individuálny zmysel. Hodnotou pre určitého človeka môže byť čokoľvek v závislosti od špecifických podmienok a okolností utvárania jeho osobnosti, na osobných skúsenostiach konkrétneho jedinca (Bedrnová, Nový, 1998).

Hodnoty ovplyvňujú každé konanie človeka, preto je dôležité poznať hierarchiu hodnôt pracovníka, respektíve uchádzača o zamestnanie. V prípade ohrozenia subjektívne dôležitých hodnôt môže dôjsť k reakciám, ktoré môžu vyústiť do nespokojnosti. Je preto dôležité poznať prečo človek nejako koná, teda poznať motívy jeho činnosti a správania.

1.1.5 Ideály

Pod pojmom ideál rozumieme určitú ideovú či názorovú predstavu niečoho subjektívne žiaduceho, pozitívne hodnoteného, čo pre daného jedinca predstavuje významný cieľ jeho snaženia, skutočnosť, o ktorú sa usiluje. Ideály vznikajú hlavne na základe pôsobenia sociálnych faktorov vývoja a utvárania osobnosti človeka – rodiny a autorít všeobecne (Bedrnová, Nový, 1998).

2. PRACOVNÁ MOTIVÁCIA

Každý človek je jedinečný, a ako už bolo mnohokrát spomenuté, každý má iné priority, každý má ten svoj rebríček hodnôt postavený na inom princípe. Avšak všetci ľudia majú jednu vec spoločnú. Všetci potrebujú z niečoho žiť, potrebujú finančné zdroje a tieto zdroje človeku okrem iného poskytuje práca.

„Pracovná motivácia je jav, ktorý sa vyskytuje v zložitých súvislostiach vnútorného a vonkajšieho prostredia, v komplexe navzájom závislých, podmieňujúcich sa a premenlivých činiteľov. Vyznačuje sa systémovým usporiadaním rozličných činiteľov, ktoré vstupujú do vzájomnej interakcie a dynamizujú správanie človeka v pracovnom procese.“ (Majtán, 2005, s. 378)

„Teória i prax však ukazujú a potvrdzujú, že vhodným modelom chápania motivácie je akceptovanie jej energizujúcej i regulujúcej funkcie. Ide o zložitú stránku existencie a pôsobenia človeka, o čom svedčí aj množstvo odlišných názorov i teórii motivácie. Platí to aj pre pracovnú sféru, kde sa vyžaduje nielen pracovať, ale svoje pracovné pôsobenie orientovať správnym smerom na dosiahnutie stanoveného cieľa.“ (Kollárik, 2002, s. 101)

V dnešnom chápaní života má práca mimoriadne dôležité postavenie v rebríčku hodnôt. Väčšinu svojho času venujeme práci, ktorá je zdrojom definovania seba samého prostredníctvom svojich rolí v zamestnaní a je aj základom posudzovania iných podľa pracovnej činnosti a s ňou spojeným postavením. Práca je vždy kultúrne podmienená, technicky, ekonomicky i sociálne organizovaná a osobne prežívaná. Kravčáková (2004) uvádza, že podľa Giddensa (1999) práca:

- slúži materiálnemu zabezpečeniu života,
- je výrazom sociálneho statusu a osobnej identity,
- je zdrojom sociálnych kontaktov,
- je rámcom sociálnej orientácie a individuálneho sebahodnotenia,
- je základom pre časovú štruktúru dňa a celého života.

3. TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE

Teória pracovnej motivácie skúma proces motivovania. Hľadá odpoveď na otázku „prečo?“. Vysvetľuje prečo sa ľudia správajú istým spôsobom a prečo konajú tak ako konajú. Teórie pracovnej motivácie popisujú, čo môžu organizácie urobiť pre povzbudenie svojich pracovníkov. Je to vlastne akýsi návod akým smerom sa uberať, aké nástroje zvoliť v danej situácii. Pracovná motivácia bola skúmaná z viacerých hľadísk. V minulosti najfrekventovanejší a dlhé roky uznávaný názor vyslovil Taylor, ktorý popieral možnosť akýchkoľvek iných možností motivácie a jednoznačne zastával názor, že peniaze sú jediným motivátorom, ktorý dokáže ovplyvniť konanie človeka v maximálnej možnej miere. Jeho názory boli podrobené ostrej kritike, nesúhlas s týmto stanoviskom vyjadril anglický sociálny psychológ J. A. Brown (Majtán, 2005, s. 380): „Názor, že peniaze sú jediným, alebo dokonca najdôležitejším z viacerých motívov, je taký pochabý, že každý, kto vážne zastáva túto mienku, sa tým stáva neschopným pochopiť či už priemysel, alebo priemyselného robotníka.“

V súvislosti s ovplyvňovaním pracovnej motivácie sa osobitne vyčleňuje teoretické, metodologické a metodické hľadisko. Teoretický prístup predstavujú teórie pracovnej motivácie a metodický prístup predpokladá vytvorenie účinného systému stimulátorov. Východiskom sú teórie pracovnej motivácie, ktoré poznáme ako teórie zamerané na obsah alebo tiež teórie potrieb, teórie zamerané na proces a ako uvádza Armstrong (2007) treťou skupinou sú teórie inštrumentality.

Existuje mnoho teórii motivácie a okrem toho sa časti mnohých teórií učenia a osobnosti tiež zaoberajú motiváciou. Tento fakt svedčí o tom, že motivácia je dôležitým pojmom v modernej psychológii. Podľa Madsena (1979), mnohí psychológovia chápu pojem motivácie rôzne, nie všetci sú stotožnení s teóriami motivácie, niektorí ich odmietajú – antiteoretici, monoteoritici uznávajú len jednu formu teórie motivácie, no sú aj takí, tzv. eklektici, ktorí si vyberajú z mnohých teórií a vybrané fragmenty využívajú podľa potreby.

3.1 Teórie zamerané na obsah

Teórie zamerané na obsah alebo tiež teórie potrieb sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie pracovníka a udržiavajú jeho správanie. Ich základom je presvedčenie, že obsah motivácie tvoria práve potreby. Neuspokojená potreba vytvára napätie a stav nerovnováhy. V jedincovi tento stav vyvoláva potrebu eliminovať tento jav - uspokojenie potreby. K základným obsahovým teóriám patria (Fuchsová, Kravčáková, 2004):

- Maslowova teória potrieb,
- Alderferova teória ERG,
- Herzbergova dvojfaktorová teória,
- McClellandova teória potrieb.

Maslowova teória potrieb

Prvý kto sa pokúsil systematizovať potreby bol americký psychológ, psychiater a sociológ A. Maslow. Podstatou tejto teórie bolo presvedčenie, že človek uspokojuje svoje potreby v akejsi postupnosti od najnižších, teda základných ako sú fyziologické potreby, po tie vyššie. Podľa neho má človek päť základných potrieb (od najnižších po najvyššie - spolu tvoria akúsi „pyramídu“):

- fyziologické potreby,
- potreba bezpečia, istoty,
- potreba lásky, prijatia, spolupatričnosti,
- potreba uznania, úcty,
- potreba sebarealizácie.

Jeho päťstupňové členenie potrieb bolo považované za priekopníctvo v tejto oblasti. Jeho teória je spracovaná v grafickom zobrazení (obrázok 1).

Obrázok 1: Pyramída potrieb podľa Maslowa



Zdroj: Autor práce

Maslov tvrdil, že človek svoje potreby uspokojuje v istej hierarchii a až po naplnení prvej postupuje k ďalšej, tak ako je to zobrazené v jeho pyramíde. Aj keď jeho teória dala základ pre ďalšie teórie, toto tvrdenie bolo neskôr spochybňované z toho dôvodu, že človek nemusí s určitosťou postupovať podľa ním stanovenej hierarchie. Človek nemusí byť sýty, aby nemohol konať a ísť za svojím cieľom napríklad v zmysle sebaapresadzovania sa. Mnohokrát sú sociálne potreby človeka ako je láska, potreba kontaktu prvoradejšia. Táto teória bola publikovaná v roku 1954.

Alderferova teória ERG

Obmenu Maslowovej teórie potrieb uskutočnil v roku 1969 Alderfer, pričom vznikla ERG teória. Tá sa od predošlej líšila viacerými znakmi. Potreby boli zoskupené do troch úrovní a to na potreby existenčné, potreby vzájomných vzťahov a potreby rastu. Autor vylučuje požiadavku uspokojovania potrieb od najnižších po najvyššie. Táto teória sa síce zaoberá potrebami človeka a ich dôležitosťou, ale oproti Maslowovej je voľnejšia berúc do úvahy aj rozdiely medzi ľuďmi. Podľa Alderfera síce uspokojením potrieb existenčných alebo vzťahových klesá ich význam, ale uspokojovaním potrieb rastových sa ich význam ešte zvyšuje.

Herzbergova dvojfaktorová teória

Pôvodcom dvojfaktorovej teórie je Herzberg (1957). Táto teória rozdeľuje motivačné faktory do dvoch skupín v závislosti od toho ako pôsobia na ľudí. V prvej skupine satisfaktory alebo tiež motivátory sú považované za činitele motivujúce jedinca k vyššiemu výkonu a vyššiemu úsiliu. Druhá skupina je zložená z disatisfaktorov, ktoré v podstate charakterizujú prostredie a slúžia na prevenciu nespokojnosti so zamestnaním, no na strane druhej majú len malý vplyv na pozitívne postoje k práci. Ani táto teória nebola považovaná za absolútne dokonalú. Kollárik dospel k úsudku, že celkovú spokojnosť determinuje psychika človeka a je výslednicou čiastkových spokojností. „Spokojnosť v práci je mnohorozmerný sociálny jav, ktorý zahŕňa aspekty psychologické, ekonomické, sociologické, právne, organizačné, pedagogické i zdravotné.“ (Kollárik, 1986, s. 21)

McClellandova teória potrieb

Nezvyčajným prístupom k riešeniu otázok motivácie je teória motivácie úspešného výkonu - výkonová motivácia. Autorom je D. C. McClelland, ktorý motív výkonu chápal ako relatívne stálu predispozíciu úsilia o úspech. Potrebu výkonu označil ako jej kľúčový ľudský motív, ktorý je silne ovplyvnený osobnosťou a prostredím.

„Motív úspešného výkonu je dôsledkom výchovy a vplyvu sociálneho prostredia, čiže formuje sa v priebehu života, najmä na báze sociálnych skúseností, odmeňovania alebo trestania za svoju činnosť.“ (Kollárik, 2002, s.109)

3.2 Teórie zamerané na proces

Tieto teórie boli formulované na základe skúmania správania a zisťovania, čo vedie pracovníka k istému správaniu pri uspokojovaní potrieb, a tiež to prečo majú dve osoby rozdielne správanie. K základným procesným teóriám patria:

- Teória spravodlivosti (ekvity),
- Teória očakávania,
- Teória stimulačná (posilnenia),
- Teória stanovovania cieľov,
- Atributívna teória.

Teória spravodlivosti (ekvity)

„Je to model motivácie, ktorý vysvetľuje, že ľudia, ktorí sa na základe vnútorných motívov rozhodnú konať, lebo od toho očakávajú, že to povedie k dosiahnutiu cieľa, chcú, aby sa s nimi v sociálnej výmene zaobchádzalo slušne. Teóriu vypracoval J. Stacey Adams. Teória ekvity sa týka subjektívneho úsudku jednotlivca o tom, či v porovnaní s ostatnými pracovníkmi dostal primeranú odmenu.“ (Porvazník, 2011, s.302)

Teória očakávania

V šesťdesiatych rokoch predložil V. H. Vroom (1964) teóriu očakávania, ktorej základom je tvrdenie, že správanie človeka nie je založené na objektívnej realite, ale na jeho subjektívnom vnímaní reality. Podstata teórie je v tom, ako človek vníma vzťah medzi úsilím, výkonom a odmenou. Tento model narába s týmito tromi premennými: úsilie, ktoré vedie k určitému výkonu a tomu zodpovedajúcej odmene.

Veľký význam prikladal faktorom, pôsobiacim na stimuláciu človeka, aby vyvinul určité úsilie.

Ide o faktory:

1. Očakávanie (Expectancy) - miera presvedčenia, že určitá činnosť vedie k výsledku,
2. Inštrumentalita (Instrumentality) – miera uvedomenia si, že efektívny výkon vyvolá očakávanú odmenu,
3. Valencia (Valence) – sila presvedčenia, že atraktívna odmena je dosiahnuteľná.

Podľa Vrooma sú odmeny vnútorné, vyplývajúce z uspokojenia osobných vyšších potrieb (sebauznanie, rast) a vonkajšie, ktoré poskytuje organizácia, a ktoré jednotlivec nemá možnosť ovplyvniť (plat, postup) (Kollárik, 2002).

Teória stimulačná (posilnenia)

Autor tejto teórie Skinner vychádza z predpokladu, že konanie a správanie človeka je dôsledkom rôznych vplyvov, ktorých účinok je možné upravovať použitím pozitívnej alebo negatívnej stimulácie (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

Teória stanovovania cieľov

Podstatou teórie je predpoklad, že ľudské konanie je motivované cieľmi. Podmienkou je aby sa pracovníci stotožnili s cieľmi a boli oddaní pri ich napĺňaní, pričom vonkajším činiteľom je kontrola plnenia cieľov. Preto musia byť stanovované ciele konkrétne, dostatočne náročné a pri ich stanovovaní má byť prítomný pracovník. Teória dokazuje nielen to, že motivácia človeka k práci je ovplyvňovaná vnútorné prijatými cieľmi, ale poskytuje aj návod na pridelovanie a hodnotenie úloh pre pracovníkov (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

Atributívna teória

Táto teória vysvetľuje ako vnímame a posudzujeme iných ľudí a seba samého. Jej základom je prisudzovanie príčin výsledku konania. „Podľa Heidera možno výkon posudzovať na základe prisúdenia rôznych príčin, ktoré majú podiel na úspechu, či neúspechu konania.“ (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 38)

3.3 Teória inštrumentality

Podstatou tejto teórie je presvedčenie, že ak urobíme jednu vec, vedie to k veci inej. Ľudia budú motivovaní k práci len vtedy ak forma odmen a trestov bude priamo prepojená s ich výkonnosťou a teda s výkonom a na základe tejto teórie ľudia pracujú len pre peniaze. Predstaviteľom tejto teórie bol Taylor (Armstrong 2007).

4. MOTIVÁCIA A PRAX

Motivácia je premenná dynamického charakteru podieľajúca sa na výkone a na správaní zamestnancov (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

4.1 Výkon - výkonnosť

Pri analýze problémov pracovnej motivácie nemožno zostať iba pri hľadaní odpovede na otázku ako motivovať. Túto otázku si položíme skôr v tvare k čomu motivovať pracovníkov, pretože nevieme výsledok motivačného pôsobenia a odpoveď na túto otázku je vyjadrením pôsobnosti pracovníkov. Mali by sme sa zamerať aj na intenzitu, smer a zameranosť motivačného pôsobenia (Kollárik, 2002).

Zistiť čo človeka vnútorne motivuje nie je jednoduché, ale pre motiváciu veľmi potrebné. Je nutné poznať ciele, ktoré si človek kladie v pracovnom a osobnom živote a z toho vychádzať pri motivácii. Vonkajšia motivácia je často nazývaná stimuláciou.

V prevažnej väčšine je motivácia skúmaná a posudzovaná vo vzťahu výkonnosti človeka v práci, na konkrétnej pracovnej pozícii. Výkonnosť, či výkon sa väčšinou spája len s motiváciou. Z čoho vyplýva fakt, že ak nie sú uspokojivé výkony, príčinou je neadekvátna forma motivácie. Výkon je funkciou celostnej spôsobilosti pracovníka, prostredia, v ktorom pracuje (rozlišujeme prostredie: prírodne - ekologické, technologicky - technické, psychologicky - sociálne, ekonomicky - finančné, marketingovo - obchodné, legislatívno - právne a politicky - sociologické) a motivácie (Porvazník, 2011).

Motivácia a výkon spolu so schopnosťami tvorí dve základné skupiny subjektívnych, osobnostných determinant výkonu, resp. výkonnosti človeka.

Efektívnosť organizácie úzko súvisí s individuálnou výkonnosťou jej členov, ktorej základným predpokladom je prekonanie organizačnej dilemy prostredníctvom napĺňania tzv. psychologickkej zmluvy, ktorá je na rozdiel od pracovnej zmluvy nepísanou sústavou očakávaní na strane pracovníka i na strane organizácie a jej manažmentu. Pracovník očakáva organizačnú podporu vo vytváraní adekvátnych podmienok pre svoj výkon teda zodpovedajúci plat, pracovnú dobu, výhody, istotu zamestnania, prácu, ktorá zodpovedá kvalifikácii, slušné a spravodlivé zaobchádzanie.

Na druhej strane organizácia očakáva, že pracovník bude podávať adekvátny výkon, uplatňujúc a rozvíjajúc svoje schopnosti, že bude konať v súlade so záujmami organizácie, bude lojálny a oddaný organizácii, bude zodpovedne pristupovať k plneniu úloh.

Pauknerová (2006) tvrdí, že výkonnosť pracovníkov je tvorená súborom vlastností a schopností pracovníka, ktoré sa podieľajú na plnení stanovených úloh.

Výkonnosť je súčasťou komplexu foriem pracovného správania, pričom je v úzkom vzťahu s ostatnými formami, ale aj v určitej závislosti od nich. Je dokázané, že ak je narušená stabilita pracovníkov objavuje sa aj nižšia výkonnosť, preto aj pracovníci rozhodnutí zmeniť pracovisko majú určité rezervy vo výkonnosti. A naopak noví pracovníci potrebujú určitý čas na pracovnú adaptáciu a následné dosahovanie požadovanej výkonnosti.

„Výsledok pracovnej činnosti človeka, dosiahnutý v istom čase a za istých podmienok, je označovaný ako výkon.“ (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 43)

Ukazovatele výkonnosti sú rôzne a viažu sa na konkrétnu pracovnú úlohu. Konkrétnou úlohou sa v podstate stanovujú ciele každého jednotlivca, tímov i organizácie. Všetky rôznorodé ukazovatele výkonnosti majú jeden spoločný motivačný prvok – pracovníci musia presne vedieť, čo sa od nich očakáva, čo a ako majú robiť a musia mať spätnú väzbu o tom, ako sú úspešní pri dosahovaní výkonu. Musia vedieť i to ako je ich úspešnosť vnímaná a posudzovaná zo strany manažmentu. Najmä preto plní systém hodnotenia pracovníkov významnú motivačnú úlohu.

Na výkonnosť človeka má vplyv mnoho faktorov, ktoré môžeme rozdeliť nasledovne (Fuchsová, Kravčáková, 2004, Pauknerová, 2006, Porvazník, 2011):

- osobné determinanty,
- technické, ekonomické a organizačné podmienky,
- spoločenské podmienky,
- situačné podmienky.

„Z praxe je známe, že univerzálne návody ako pracovať s ľuďmi, ako ich ovplyvňovať, ako s nimi dobre vychádzať a pod. často zlyhávajú. Správanie, ktoré sa osvedčilo v jednom prípade, má u iného človeka iný efekt.“ (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 44)

Z psychologického pohľadu má pracovná činnosť dve navzájom prepojené stránky.

- Objektívna stránka je vyjadrovaná prejavmi pracovného správania ako výkonnosť, efektivita či kvalita výsledkov pracovnej činnosti.
- Subjektívnu stránku predstavuje spokojnosť ako odraz práce a jej podmienok v spojitosti individuálnych noriem, hodnotovej orientácie, aspirácii a očakávaní vzťahujúcich sa na vykonávané činnosti.

4.2 Pracovná spokojnosť a pracovné správanie

Pracovná spokojnosť je zložitý a bohato štruktúrovaný jav, vytvárajúci ucelenú zostavu. Mnohí odborníci (ako sú napríklad Kollárik, 1986, Provozník, 2002) považujú pracovnú spokojnosť za veľmi blízku s postojom, pričom z dôvodov praktických, ale aj výskumných odporúčajú rozlišovať:

- a) celkovú pracovnú spokojnosť, odrážajúcu všeobecnú mieru vzťahu k vykonávanej práci a čiastkovú – spokojnosť s jednotlivými faktormi, vzťahujúcimi sa na pracovnú situáciu,
- b) znaky spokojnosti, akými sú stálosť a intenzita,
- c) pracovnú spokojnosť ako psychologický obsah,
- d) pracovnú spokojnosť ako aktuálny, momentálny stav človeka, alebo ako proces a jeho vývoj v určitom časovom intervale, určité smerovanie a premenlivosť v čase,
- e) pracovnú spokojnosť ako situačnú reakciu na meniace sa pracovné podmienky a spokojnosť eventuálne nespokojnosť ako určitú trvalejšiu osobnostnú črtu, dispozíciu.

Činitele pracovnej spokojnosti:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnotenie,
- pracovné perspektívy,
- vzťah k nadriadeným,
- spolupracovníci,
- organizácia práce,

- fyzické podmienky,
- úroveň sociálnej starostlivosti.

Vyjadrenie pracovnej nespokojnosti býva rôzne. „Niektoré sú konštruktívne - pracovník prezentuje svoju nespokojnosť verbálne, pričom sa aktívne pokúša zmeniť dané podmienky k lepšiemu, podáva zlepšovacie návrhy, diskutuje o probléme s nadriadenými, prípadne pasívne, ale optimisticky očakáva zmenu dôverujúc manažmentu. Vážnejší problém predstavujú formy deštruktívne – pokles výkonu, ľahostajnosť a apatia, absentérstvo, nekonštruktívne sťažnosti a vyvolávanie konfliktov, poškodzovanie dobrého mena organizácie na verejnosti aj napr. prostredníctvom médií, poškodzovanie majetku organizácie, sabotáže, rozkrádanie, prípadne odchod pracovníka/ov z organizácie.“ (Rudy in Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 58)

Jednou zo základných foriem pracovného správania je pracovná stabilita pracovníkov ako výraz správnej adaptácie na prácu, organizáciu i pracovnú skupinu. Stabilizácia pracovníkov je výrazom zladenia, súladu medzi očakávaniami pracovníkov a poskytovanými podmienkami pracoviska. Miera fluktuácie je odpoveďou na nesúlad medzi týmito dvomi skutočnosťami, odpoveďou na nemožnosť uspokojenia potrieb, reakciou na frustráciu (Kollárik, 2002).

Úplnú stabilitu nie je možné dosiahnuť, táto skutočnosť nemôže byť ani cieľom organizácie. Migrácia pracovných síl je nevyhnutná, má byť však regulovaná a usmerňovaná, aby napríklad neodchádzali tí, ktorí sú pre organizáciu dôležití a na strane druhej, aby neostávali tí, ktorí sú neprispôsobiví zmenám, neflexibilní, takzvaní netvoriví vykonávatelia úloh.

Negatívny vplyv na efektívne fungovanie výrobného procesu má aj absentizmus pracovníkov. Ako uvádza Kollárik (2002), prítomnosť v práci alebo absencia je nie len ukazovateľom vzťahu k práci a organizácii, ale aj vážnym objektívnym faktorom pôsobiacim na efektívnosť organizácie.

Ak hovoríme o pracovnom správaní, nemôžeme vynechať mieru spokojnosti, ide tu o subjektívne vnímanie práce a pracovnej činnosti pracovníkov. Miera spokojnosti je po výkonnosti druhým cieľovým prvkom motivačného pôsobenia a má významný vplyv na konanie pracovníka. Oba tieto ciele sú rovnako závažné, významné a vystupujúce vo vzájomnom vzťahu, pričom jeho nerešpektovanie vedie k nerovnováhe, priam k neúnosnému vzťahu. Môžeme uviesť príklad kde dosahovanie vysokej výkonnosti na

úkor spokojnosti pracovníkov je nielenže krátkodobým úspechom, ale aj krivdou na ľudí samých. A samozrejme spokojnosť ľudí bez nákladných podkladov, produktov ich práce je nemožná a takisto len krátkodobá (Kollárik, 2002).

4.3 Rozvoj pracovníkov

Významným okruhom motivačného pôsobenia je motivácia k rozvoju pracovníkov a celej organizácie, prostredníctvom motivácie k tvorivosti, dosahovania kvality a neustáleho zlepšovania sa. V tomto prípade motivácia buduje na ochote a schopnosti osobnostného rozvoja pracovníkov, ktorí sú základom úspešnosti organizácie. Ide o proces neustáleho sa zlepšovania organizácie, je to stratégia založená na uvedomení si a entuziazme pracovníkov pomocou techník, prostredníctvom ktorých si organizácia upevňuje a zvyšuje konkurencieschopnosť na trhu. Z pohľadu organizácie je základom stanovenie si reálneho a dosiahnuteľného cieľa, ktorý nebude príliš ambiciózne (môže viesť k frustrácii a beznádeji) alebo príliš nízkeho cieľa (vyžaduje si málo tvorivosti). Na to možno použiť metódu tzv. benchmarkingu (metóda určovania najlepšieho spôsobu a úrovne doteraz dosiahnutého výkonu v danom procese) (Kollárik, 2002).

Pracovná motivácia je proces pôsobenia medzi subjektmi manažmentu, v ktorom subjekty s vlastníckymi alebo vyššími manažérskymi právomocami vplývajú na spolupracovníkov s cieľom dosahovať čo najvyššiu výkonnosť alebo s úmyslom dosiahnuť stanovené ciele. Každá ľudská aktivita je vyvolaná snahou uspokojiť určité potreby alebo túžby. Ak chce manažér uplatňovať vhodné motívy, či stimuly pre požadovanú výkonnosť pracovníkov potrebuje poznať ich motivačný profil. Tento profil je u každého pracovníka rozdielny. U niektorých ľudí prevláda potreba motívov zvonku, u iných zvnútra. Bez ohľadu na to odkiaľ motívy pochádzajú, je človek najviac motivovaný vtedy, ak sú v rovnováhe (Porvazník, 2011).

Úroveň uplatňovania zručnosti motivovať, či stimulovať pracovníkov sa často v praxi posudzuje podľa miery, počtu spokojných pracovníkov v organizácii, a teda aj fluktuácie a nie podľa jej výsledkov. Musíme však dodať, úroveň spokojnosti pracovníka nemusí byť a zvyčajne ani nie je totožná s úrovňou výkonnosti pracovníka. Spokojný môže byť aj taký pracovník, ktorému organizácia trpí nekvalitnú prácu,

nedodržovanie pracovnej doby, svojvoľné prestoje či lajdáctvo. Výnimkou však nie je aj keď nespokojný pracovník má vysoké výkony. Môže ísť o človeka, ktorému záleží na výsledkoch jeho práce, ale medzi pracovníkmi je izolovaný a odmietavý. Dôvodom tohto javu môže byť upozornovanie na potrebu vyššej výkonnosti pracovníkov nie len na svojej riadiacej úrovni ale aj na úrovni s vyššími právomocami.

Poznanie motivačnej štruktúry vonkajších či vnútorných potrieb, pozitívnych či negatívnych motívov a túžob, ktoré uspokojujú, umožňuje vplývať na správanie sa jedinca i skupín ľudí. Motivácia sa mení podľa toho, ako sa menia potreby ľudí. Je teda potrebné poznať, čo ľudí motivuje a raz za určitý čas robiť prieskum toho čo zamestnanci najviac oceňujú.

Už zo spomínaných možností motivácie je zrejmé, že je mnoho spôsobov ako motivovať ľudí. V súčasnosti je preferované uplatňovať pozitívnu motiváciu s humánnymi prejavmi vyvolávania aktivity človeka. No nie každého človeka možno motivovať pozitívnymi nástrojmi, respektíve nie každý vedúci je schopný pozitívne motiváciu využívať. Preto sa mnohokrát motivuje strachom, donucovaním a manipulovaním, teda negatívnymi nástrojmi motivácie. Takáto motivácia skôr uspokojuje len manipulátora a potreby manipulovaného ostávajú neuspokojené.

4.4 Druhy pracovnej motivácie

Oblasti v ktorých môžeme motivovať pracovníkov poznáme:

1. Ekonomická,
2. Sociálna,
3. Osobnostná,
4. Spokojnosťou.

Najstarším druhom motivácie, preferovaným aj v súčasnosti je ekonomická motivácia. Ako sme už uviedli v predošlých kapitolách veľkým zástancom odmeňovacej motivácie, založenej výlučne na tvrdení, že človeka dokáže motivovať len finančná odmena bol Taylor. No praktické skúsenosti, toto tvrdenie síce nepopierajú, ale je dokázané, že finančná motivácia má krátkodobý účinok, aj keď na druhej strane je to najefektívnejšia forma motivácie, ak chceme dosiahnuť ciele v čo najkratšom čase, vtedy sú peniaze najefektívnejším krokom.

„Sociálna motivácia stavia na význame sociálneho faktora v živote človeka, ktorý v pracovnej sfére pôsobí motivačne viacerými formami. V klasickom prístupe je to zdôrazňovanie motivačného vplyvu kvality medziľudských vzťahov na pracovisku, najmä v neformálnej rovine.“ (Kollárik 2002, s.115)

Druhým prístupom v rámci sociálnej motivácie je kladenie dôrazu na dôležitosť sociálnej atmosféry na pracovisku formálneho i neformálneho charakteru (Kollárik 2002).

Tretou zložkou sociálnej motivácie je systém komunikácie, a to v rovine vertikálnej i horizontálnej. Jej podstatou je otvorenosť systému komunikácie, ktorý zahŕňa informovanosť obidvomi smermi: pracovníci musia byť dokonale informovaní nielen o svojich pracovných povinnostiach, ale majú mať možnosť a priestor na prejavenie svojich postojov a názorov.

„Neposkytovanie dostatočného množstva informácií pracovníkom, nepresnosť informácií a časová neaktuálnosť, ako aj nezáujem o podnety zo strany pracovníkov nežiaducim smerom (napr. k pasivite, k snahe zmeniť pracovisko a pod.).“ (Kollárik, 2002, s. 116)

Štvrtou oblasťou motivačného pôsobenia je význam sociálneho prostredia ako udeľovateľa odmien. Ide o odmeny v zmysle ocenenia, uznania, ako napríklad odmenou môže byť možnosť postupu, osobnostného rozvoja.

Osobnostná motivácia sa najčastejšie spája s aktuálnosťou sekundárnych, vyšších potrieb, najmä s potrebami sebarealizácie, sebauplatnenia, ocenenia, uznania, presadenia sa a pod. Tento typ motivácie sa zakladá na vzťahu vonkajších faktorov a aktuálnosti vnútorných osobnostných faktorov. Vychádzame z predpokladu, že pracujúci človek považuje prácu za miesto vlastného, osobného uplatnenia sa, presadenia, za miesto, kde má možnosť získať osobnú prestíž, uplatniť svoje schopnosti, predpoklady, dispozície.

Kollárik (2002) uvádza tri kategórie motivačných faktorov, ktoré sú všetky v istom okamihu významné. Ich významnosť závisí od toho akým smerom sa ubera miera motivácie pracovníkov.

Obrázok 2: Kategórie a zložky motivačných faktorov

Osobnostné faktory	Faktory pozície	Faktory práce
Úspech	Právomoc	Firemná politika
Uznanie	Zodpovednosť	Štýl vedenia
Postup	Autorita	Charakter práce
Osobnostný rast	Informovanosť	Medziľudské vzťahy
Seberealizácia	Nezávislosť	Pracovné podmienky
Afiliácia	Prestíž	Plat

Zdroj: Kollárik, T. *Sociálna psychológia práce*, 2002, 192 s.

„Motivácia spokojnosťou v práci vychádza z chápania pozície spokojnosti ako regulátora pracovného správania, najmä v oblasti výkonnosti, angažovanosti, stabilizácie. Spokojnosť sa v tomto ponímaní spája s pozitívnymi a nespokojnosť s negatívnymi prejavmi správania.“ (Kollárik, 2002, s. 117)

4.5 Motivačné programy

Motivačné programy sú v organizáciách vypracovávané často v podobe súboru opatrení ako súčasť dokumentov vytváraných pre rozvoj personálneho manažmentu, s cieľom aktívne ovplyvňovať pracovné aktivity a správanie sa ľudí a vytvárať pozitívny vzťah k organizácii všetkými pracovníkmi. Mali by byť súčasťou každej personálnej stratégie. Ich cieľom je posilnenie lojality pracovníkov k organizácii, vzbudenie záujmu rozvíjať vlastnú spôsobilosť (Porvazník, 2011).

Pre vyhotovenie fungujúcich programov je nutné vykonať niekoľko opatrení a prieskumov. Je nutné vykonať analýzu skutočností v spoločnosti, čo všetko podstatnou mierou vplýva na fungovanie organizácie, na ochotu zamestnancov pracovať a na ich výkonnosť. Pre úspešnosť programov je nutná znalosť osobnosti človeka, jeho vnútorných motívov. Správne vytvorený a zrealizovaný motivačný program prispieva k celostnej prosperite organizácie, podporuje pracovnú motiváciu, výkonnosť zamestnancov a vedie vo svojom dôsledku k celkovej pracovnej spokojnosti.

Porvazník (2011) uvádza niekoľko krokov na ktoré môžeme rozčleniť tvorbu motivačných programov.

Podľa neho je teda nutné :

- zistiť, aká je motivácia pracovníkov a vyhodnotenie spokojnosti a nespokojnosti,
- určiť oblasti, na ktoré treba motivačný program zamerať,
- zistiť, aká je celková súčasná výkonnosť pracovníkov a porovnanie s požadovanou úrovňou,
- určiť, aké motivačné nástroje v rámci motivačných programov sa využívajú a stanoviť podmienky ich použitia,
- zostaviť program (formou dokumentu),
- oboznámiť všetkých pracovníkov s motivačným programom,
- kontrolovať používanie a fungovanie motivačného programu (napr. formou spätnej väzby), prípadne ho upraviť podľa potreby.

Zisťovanie pracovnej motivácie nie je jednoduché. Je to dané tým, že človek si ťažko uvedomuje svoju motiváciu v celej svojej zložitosti a komplexnosti. Preto ju nie je možné zisťovať priamo. Využívajú sa nepriame metódy, ako napríklad pozorovanie. Jednou z najefektívnejších metód sú projektové techniky, napr. tematicko - apercepčný test vykonávaný expertom.

Podľa zistení a záverov výskumov sa nízka motivácia pracovníkov prejavuje nasledovne:

- začínajú presne dodržiavať pracovnú dobu, nikdy nezostanú dlhšie,
- nové úlohy prijímajú s nevôľou,
- výrazne častejšie si zariaďujú „niečo mimo zamestnania,,,
- prestanú sa vyjadrovať k daniu vo firme, už nechcú nič riešiť, ani zlepšovať,
- inštrukcie prijímajú pasívne, úlohy plnia bez akejkoľvek ďalšej iniciatívy.

Pracovníkov najviac demotivujú:

- neefektívne alebo chýbajúce komunikácie manažéra so zamestnancami,
- nedostatok informácií o dôležitých skutočnostiach v organizácii,
- komunikácia, ktorej chýba obsah,
- príliš dlhé porady,
- nevhodne využívané metódy a nástroje hmotnej a nehmotnej motivácie,
- agresivita a ignorancia zo strany politikov, majiteľov a manažérov.

Základy pre zlepšenie motivácie by sa mali opierať o princíp, že každého človeka motivujú iné skutočnosti. Vnímanie pracovníkov ako ľudí lenivých, ktorým sa nechce, alebo ľudí usilovných ktorým sa veľmi chce je nesprávne. Rovnováha je dôležitá. „Všeobecne možno povedať, že snád' každého motivuje práca, ktorá má zmysel a cieľ.“ (Porvazník, 2011, s. 309)

5. OSOBNOSŤ MANAŽÉRA V KONTEXTE MOTIVÁCIE

V predošlých kapitolách sme si podrobne roznalyzovali čo je motivácia, aké motivačné teórie poznáme, čo všetko vplýva na motiváciu no len okrajovo sme sa venovali človeku, ktorý má to motivačné pôsobenie na svedomí.

Podľa Stýbla (2008) je motivácia chrbtovou kosťou personálneho manažmentu. Motivačný proces a jeho výsledky vo veľkej miere závisia nie len od človeka, ktorý má byť motivovaný, ale aj od motivátora, teda od manažéra, vedúceho – človeka, ktorý to plánuje. Ak má byť motivačný proces efektívny je nutné splňať isté podmienky. Ako sme už spomenuli pracovník musí presne vedieť, čo sa od neho očakáva, koľko času sa musí venovať, aby bol dosiahnutý stanovený cieľ. A tu je dôležitý správny prístup manažéra.

Manažér má poznať, ktoré potreby sú pre pracovníka dôležité a má vytvárať podmienky na ich uspokojenie, pretože úroveň motivácie podmieňuje úroveň výkonu (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

Schopnosť a umenie manažérov motivovať svojich spolupracovníkov predstavuje súčasť mäkkých metód vedenia ľudí, ktoré v súčasnom svetovom manažmente výrazne prevažujú.

Motivačné umenie manažéra dokáže predovšetkým spájať záujmy pracovníkov s cieľmi organizácie, alebo ináč povedané: Ľudia majú robiť to, čo je pre firmu prospešné a nie to, za čo budú kontrolovaní (Stýblo 2008).

Každý dobrý manažér má záujem podporovať motivačnú klímu v tíme, ktorého je vedúcim. Dosiahnuť to je možné dvoma spôsobmi. A to tvorbou a rozvíjaním skupinových noriem v kolektíve ktorý vedie, alebo v podpore pozitívnych vzťahov v kolektíve.

Ak hovoríme o podpore skupinových noriem, máme na mysli:

- podporu dodržiavania prijatých zásad disciplíny,
- rešpektovanie vysokých výkonov a dobrých výsledkov, vytváranie prostredia s ich trvalou podporou,
- uznávanie oprávnenej kritiky ako pomoci a podpory,
- podpora úsilia o ďalšie vzdelávanie a rozvoj osobnosti pracovníkov.

Pracovné vzťahy je nutné podporovať tak, aby formálne pracovné vzťahy boli podložené emotívne, predovšetkým pozitívne. Negatívne vzťahy ako antipatia pôsobia na pracovisku rušivo a majú nepriaznivý vplyv na spoluprácu. Mnohokrát vedú napríklad k neefektívnej komunikácii, kde dochádza k neinformovaniu, poprípade k zatajovaniu informácií. Podstatou motivačného úsilia je zmena jednaní a osobností vedených pracovníkov žiadúcim smerom.

„Úlohou manažéra je účinne a efektívne dosahovať ciele organizácie, to znamená profesionálne vykonávať všetky funkcie manažmentu, ktoré sú nevyhnutným predpokladom na kvalitu riadenia, no dôraz sa dnes čoraz častejšie kladie na držiteľstvo rozvinutej kompetencie, na sociálnu zrelosť manažéra, jeho človečenstvo, kultúru a morálku.“ (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 70)

Na základe získaných poznatkov, ktoré nám odborná literatúra ponúka je Adairovo tvrdenie, že motivácia je efektívna vtedy ak je využívaný systém 50:50 vhodné a pravdivé. Princípom tohto systému je, že 50 % motivácie pochádza z osoby samotnej, tých ďalších 50 % z prostredia, obzvlášť z vedenia, s ktorým sa dennodenne stretáva (Adair, 2004).

Manažér si musí uvedomiť svoju zodpovednosť za motiváciu a morálku svojho tímu. Dôležité však je sledovať úroveň motivácie a morálku pracovníkov, tímov organizácií. Manažér by mal mať pod kontrolou oblasti týkajúce sa motivácie a pravidelne formou spätnej väzby dávať na javo svoju spokojnosť, poprípade svoju nespokojnosť. Mať pod kontrolou tím, jednotlivca i plnenie cieľov. Z toho vyplýva aj dôležitosť komunikácie ako nástroja spätnej väzby.

Zaujímavo je rozvinutá teória pochvaly a pokarhaní, kde podľa autorov Blancharda a Johnsona (1993), pokarhanie i pochvala by nemali trvať dlhšie ako jednu minútu. Pochvala preto, že dobre vykonaná práca sa chváli sama a nie je nutné zbytočne dlho odpútať pozornosť pracovníka od toho čo je dôležité, aj keď pochvala dôležitá v mnohých pohľadoch je. Na druhej strane pokarhanie by nemalo tiež trvať dlhšie ako minútu. Ak je pokarhanie prezentované vhodným spôsobom, teda pracovník, ihneď pochopí, kde urobil chybu, nie je nutné ho zbytočne trápiť siahodlhými prednáškami o jeho pochybení. Taktiež mu dáme na javo, že očakávame, aby sa pochybenie neopakovalo, a prejdeme plynule na inú tému. Samozrejme si musíme byť istí, že naše pokarhanie bolo smerované tým správnym smerom.

PRAKTICKÁ ČASŤ

6. VYMEDZENIE (ŠPECIFIKÁCIA) CIEĽA

Cieľom práce bolo:

1. zistiť a vyhodnotiť úroveň motivácie na jednotlivých pracoviskách vo vybranej spoločnosti,
2. zistiť do akej miery súvisí úroveň motivácie na jednotlivých pracoviskách s výkonnosťou a efektivitou daného pracoviska,
3. navrhnúť nový motivačný program pre pracovisko s najnižšou mierou motivácie, ktorý zvýši úroveň motivácie a výkonnosti daného pracoviska,
4. zhodnotiť vplyv nového motivačného programu na motiváciu a výkonnosť, efektivitu daného pracoviska.

Čiastkovými cieľmi boli:

- analýza a vyhodnotenie úrovne motivácie a spokojnosti zamestnancov na jednotlivých pracovných operáciách vo vybranej spoločnosti,
- identifikovanie pracoviska s najnižšou mierou motivácie, spokojnosti zamestnancov,
- určenie do akej miery súvisí úroveň motivácie pracovníkov s ich výkonnosťou, efektivitou,
- návrh nového motivačného programu pre pracovisko s najnižšou mierou motivácie s cieľom zvýšiť motiváciu a efektivitu, výkonnosť daného pracoviska,
- zavedenie nového motivačného programu do reálnych podmienok fungovania pracoviska,
- vyhodnocovanie úspešnosti, prípadne neúspešnosti zavedenia programu,
- vyhodnotenie vplyvu zavedeného nového motivačného programu na úroveň motivácie pracovníkov a na ich výkonnosť, efektivitu,
- stanovenie základných pravidiel dlhodobého fungovania motivačného programu.

7. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

História organizácie

11. júl 1997 - rozhodnutie o založení spoločnosti s ručením obmedzeným s názvom EUROPIN, s.r.o. spoločníkmi K. H. Lindenauom, L. J. Lindenauom a H. Lindenauom podpisom spoločenskej zmluvy,
2. september 1997 - založenie spoločnosti na základe uznesenia Okresného súdu v Trenčíne,
1. november 1997 - nástup prvých zamestnancov do pracovného pomeru a následná prestavba a úprava prenajatých priestorov potrebných pre plnenie výrobného programu organizácie,
- I. štvrt'rok 1998 - prijatie ďalších zamestnancov, zaškolenie a spustenie výroby,
- II. štvrt'rok 1998 - spustenie výrobného programu,
- II. štvrt'rok 2006 - výstavba vlastných výrobných priestorov,
- I. štvrt'rok 2007 - ukončenie výstavby a presťahovanie sa do nových priestorov.

Spoločnosť EUROPIN, s.r.o. je organizácia, ktorá sa zaoberá výrobou lanciet zdravotníckych kanýl a špeciálnych ihiel. Súčasný výrobný program zahŕňa viac ako 100 rôznych druhov. Výrobný proces prebieha v trojzmennej prevádzke.

EUROPIN, s.r.o. vykonáva svoju činnosť vo vlastných priestoroch v priemyselnom parku v Trenčianskych Stankovciach, na ploche o rozlohe 2.000 m² - vlastnú výrobnú halu, kde sú oddelené administratívne priestory, výrobné priestory, šatne a sanitárne priestory. Počet zamestnancov: 85, z toho 61% žien, 39% mužov, veková štruktúra: priemerný vek mužov 41 rokov, priemerný vek žien 43 rokov.

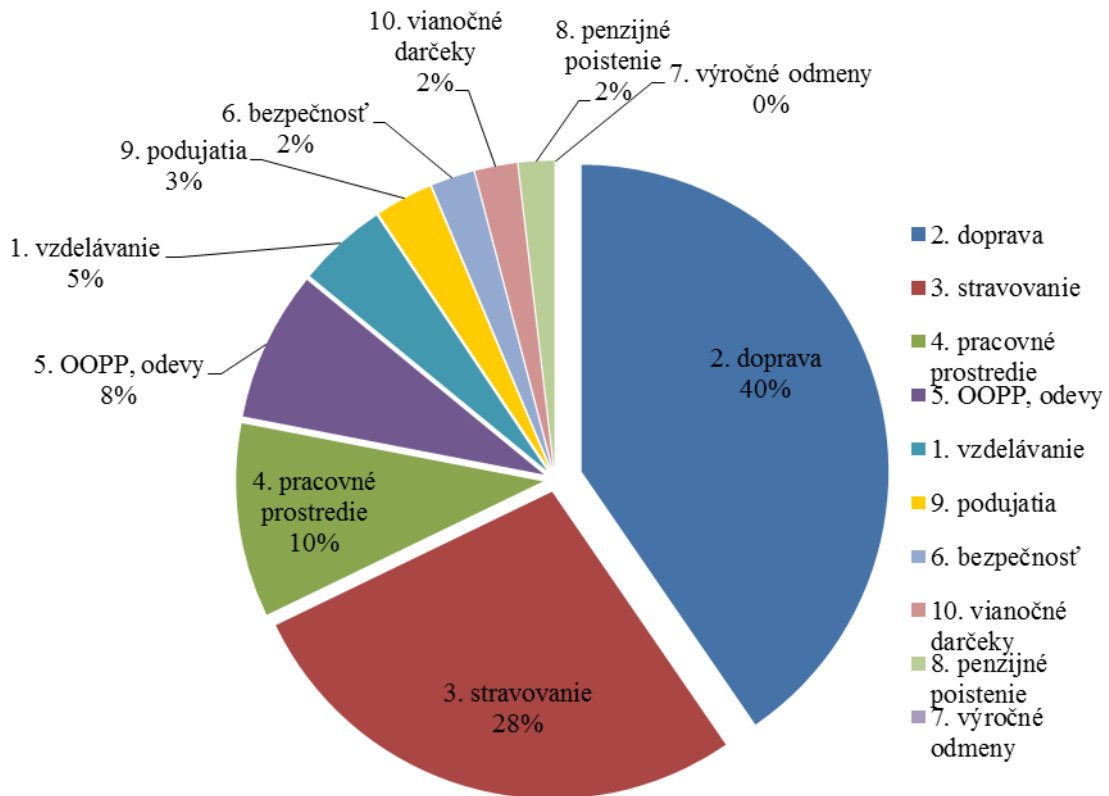
Kvalitou a parametrami výrobkov sa zaraduje spoločnosť EUROPIN, s.r.o. medzi najlepších svetových výrobcov jednorazových zdravotníckych lanciet a ihiel na svete. Finálne produkty sú určené na západoeurópske, americké a ázijské trhy.

Spoločnosť má vybudovaný certifikovaný integrovaný systém kvality IMS, pozostávajúci zo 4 noriem: 1. ISO 9001:2008, 2. ISO 13485:2003, 3. ISO 14001:2004, 4. OHSAS 18001:2007. Firma kladie výrazný dôraz na kvalitu vyrábaných produktov, čistotu pracovného prostredia - používanie modernej technológie, investovanie do

nových strojov a prístrojov. Výrobná kapacita je viac ako 1 miliarda ihiel ročne v závislosti od dĺžky a priemeru.

Spoločnosť je pro - sociálne orientovaná a každoročne isté percento výdavkov poskytuje na podporu sociálneho programu - politiky. V roku 2012 boli výdavky poskytované nasledovne:

Graf 1: Výdavky na sociálnu politiku rok 2012



Zdroj: Spoločnosť EUROPIN, s.r.o., 2012

1. vzdelávanie zamestnancov (5%),
2. príspevky na dopravu (40%),
3. stravovanie zamestnancov (28%),
4. vytváranie, úprava, starostlivosť o pracovné prostredie (10%),
5. príspevok na pracovný odev, poskytovanie OOPP (8%),
6. bezpečnosť (2%),
7. odmeny pri pracovných výročiaciach (0%),
8. príspevok na penzijné poistenie (2%),
9. kultúrne a športové aktivity (3%).

8. PRIESKUM

8.1 Zistiť a vyhodnotiť úroveň motivácie na jednotlivých pracoviskách vo vybranej spoločnosti

Prvým krokom, ktorý viedol k návrhu motivačného programu pre pracovisko s najnižšou úrovňou motivácie a spokojnosti pracovníkov, bolo zisťovanie a následné vyhodnocovanie úrovne motivácie na jednotlivých pracoviskách spoločnosti.

Úroveň motivácie a spokojnosti pracovníkov sme zisťovali prostredníctvom štandardizovaného dotazníka zameraného na prieskum miery motivácie a spokojnosti pracovníkov. Pracovníci na jednotlivých operáciách anonymne odpovedali na 83 položených otázok. Každý dotazník bol vyhodnotený percentuálnym číslom, pričom nižšie percento odpovedá nižšej miere spokojnosti a motivácie pracovníkov, vyššie percento odpovedá vyššej miere spokojnosti a motivácie.

Následne na to, bolo určené priemerné percento na jednotlivé pracoviská, t.j. určili sme úroveň motivácie na jednotlivé pracoviská a v závislosti od toho sme zoradili pracoviská podľa výsledného priemerného percenta, od pracoviska s najnižšou mierou motivácie po pracovisko s najvyššou mierou motivácie.

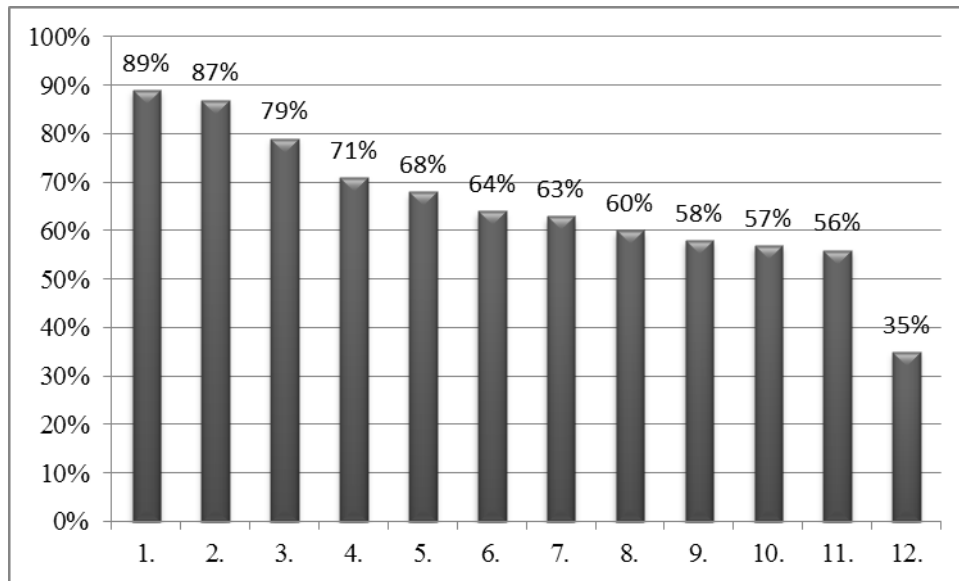
Výsledky prieskumu sa nachádzajú v tabuľke 1 a v grafe 2, kde sú operácie označené číselne od 1 po 12 a k nim priradené priemerné percento motivácie, ktoré pracovisko dosiahlo.

Tabuľka 1: Priemerné % motivácie

Označene pracoviska	Priemerné % motivácie na pracovisku
1.	89
2.	87
3.	79
4.	71
5.	68
6.	64
7.	63
8.	60
9.	58
10.	57
11.	56
12.	35

Zdroj: Autor práce

Graf 2: Priemerné % motivácie



Zdroj: Autor práce

Pracoviskom s najnižšou mierou motivácie – 35% bolo pracovisko koncovej kontroly produktov.

8.2 Zistiť do akej miery súvisí úroveň motivácie na jednotlivých pracoviskách s výkonnosťou a efektívnosťou daného pracoviska

Spoločnosť mesačne vyhodnocuje výkonnosť, efektívnosť pracovníkov prostredníctvom stanovených noriem, teda každý pracovník má na konci mesiaca vyčíslené percento svojho mesačného výkonu. Tieto ukazovatele sme využili pri ďalšom kroku, kde sme k tabuľke 1 doplnili priemerné ročné výkony pracovníkov na jednotlivých pracoviskách tabuľka 2.

Tabuľka 2: Prepojenie motivácie a výkonu

Označene pracoviska	Priemerné % motivácie na pracovisku	Priemerné mesačné % výkonu na pracovisku
1.	89	135
2.	87	131
3.	79	134
4.	71	127
5.	68	123
6.	64	120
7.	63	118
8.	60	112
9.	58	114
10.	57	103
11.	56	102
12.	35	37

Zdroj: Autor práce

Ako možno vidieť z tabuľky 2, až na malé odchýlky platí, že pracovisko s vyššou mierou motivácie vykazuje aj vyššiu mieru výkonnosti. Vychádzali sme z toho, že všetky normy sú stanovené reálne a ich dosiahnutie je v rovnakých podmienkach porovnateľné.

Pracoviskom s najnižšou motiváciou sa ukázalo pracovisko koncovej kontroly, ktoré malo mieru motivácie výrazne nižšiu ako ostatné pracovné operácie, rovnako to platí aj čo sa týka výkonnosti, efektívnosti tohto pracoviska. Na základe toho, že sa ukázalo prepojenie motivácie a výkonnosti pracovníkov v danej spoločnosti sme stanovili motivačný program, ktorý vychádzal z výsledkov prieskumu a osobných rozhovorov s pracovníkmi koncovej kontroly.

Výsledky prieskumu ukázali:

Nespokojnosť pracovníkov koncovej kontroly s ekonomickou situáciou

- nedostatočné finančné ohodnotenie pracovníkov, nakoľko dosahované výkony boli podpriemerné, pracovníci nemali nárok na odmeny, ktoré boli viazané na vyšší ako reálne dosahovaný výkon.

Nespokojnosti pracovníkov po sociálnej stránke

- na pracovisku dominovali osobné vzťahy nad pracovnými, bol tu neprofesionálny prístup nadriadeného pracovníka, pracovníci neboli vedení k tomu, aby sa stotožnili s víziou spoločnosti,

- na tomto pracovisku bol vykázaný najvyšší priemerný počet nadčasových hodín na pracovníka za obdobie 1 roka, čo rovnako vyvolávalo nespokojnosť pracovníkov, ktorí prichádzali o svoj voľný čas, v dôsledku nedosahovania výkonov.

Osobnostná nespokojnosť

- pracovníci neboli hodnotení len podľa výsledkov práce, ich nadriadený pracovník presadzoval hodnotenie založené na subjektívnom pohľade, ktorý odzrkadľoval jeho sympatie a antipatie k jednotlivým pracovníkom, čo viedlo k tomu, že šikovní pracovníci nemali možnosť rozvíjať ďalej svoj pracovný potenciál,
- ukázalo sa, že vedúci pracovník koncovej kontroly nie je kompetentný vykonávať riadiacu a organizačnú činnosť.

K rovnakým záverom sme dospeli aj po vykonaní osobných hodnotiacich pohovorov s jednotlivými pracovníkmi tohto pracoviska, ako aj po rozhovore s vedúcim pracovníkom koncovej kontroly.

8.3 Navrhnuť nový motivačný program pre pracovisko s najnižšou mierou motivácie, ktorý zvýši úroveň motivácie a výkonnosti daného pracoviska

Ďalším našim krokom bolo vypracovanie návrhu motivačného programu pre pracovisko koncovej kontroly, ktorý by vychádzal z predchádzajúcich zistení, a ktorý by prispel k zvýšeniu motivácie, výkonnosti a efektivity na tomto pracovisku.

Motivačný program, ktorý sme navrhli vychádza z 3 základných zistení:

- nízka úroveň ekonomickej motivácie,
- nízka úroveň sociálnej motivácie,
- nízka úroveň osobnostnej motivácie.

1. V rámci hľadania opatrení na zlepšenie úrovne ekonomickej motivácie pracovníkov sme zistili, že spoločnosť má prepojený systém odmeňovania a systém výkonnosti pracovníkov. Samotne prepojenie týchto dvoch systémov síce pôsobí

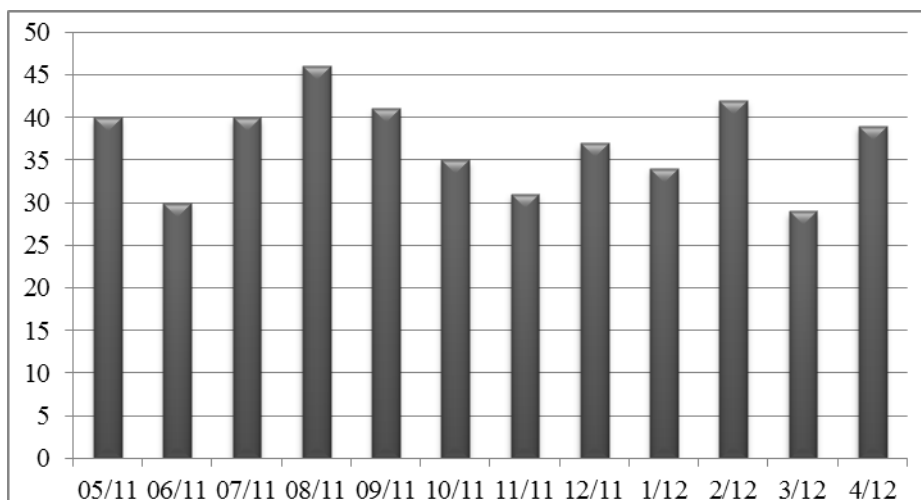
motivačne, no v tomto prípade došlo k situácii, keď pracovníci na koncovej kontrole spoločne s vedúcim pracovníkom tvrdili, že požadovanú výkonnosť nie je možné dosahovať. Ako náhradu za nedosiahnuté výkony im vedúci pracovník subjektívne navrhoval odmeny, ktoré boli pracovníkom vyplácané. Nakoľko po preskúmaní stanovených noriem sa ukázalo, že ich dosiahnutie je reálne, striktné sa pozastavilo akékoľvek vyplácanie odmien, ktoré nevychádzali z dosahovaných výkonov. Tabuľka 3 poskytuje pohľad na to, ako sa vyvíjali výkony pracovníkov koncovej kontroly. Ide o výkony, ktoré sú vykázané za posledných 12 mesiacov pred zavedením nového motivačného programu.

Tabuľka 3: Priemerné % výkony pred zavedením zmeny

Mesiac/ rok	Priemerné % výkonu koncovej kontroly za 12 mesiacov pred zavedením nového MP
05/11	40
06/11	30
07/11	40
08/11	46
09/11	41
10/11	35
11/11	31
12/11	37
01/12	34
02/12	42
03/12	29
04/12	39

Zdroj: Autor práce

Graf 3: Priemerné % výkonov pred zavedením zmeny



Zdroj: Autor práce

Nakoľko odmeny, ktoré môžu pracovníci získať pri dosiahnutí požadovaného výkonu predstavujú viac ako tretinu celkového zárobku pracovníkov koncovej kontroly, išlo o výrazne silnú ekonomickú motiváciu, z tohto dôvodu sme neriešili ďalšie ekonomické stimuly.

2. V sociálnej oblasti bola silná demotivácia pracovníkov, ku ktorej výrazne prispievalo neprofesionálne vedenie zo strany nadriadeného. Chýbalo tu akékoľvek stotožnenie sa so spoločnosťou, s jej cieľmi, pochopenie jej vízie, nedostatočná informovanosť pracovníkov koncovej kontroly o výsledkoch ich práce a pod.. S pracovníkmi vedúci po tejto stránke nepracoval. Naš návrh bol založený na okamžitom prepustení vedúceho pracovníka na tomto pracovisku, jeho nahradenie človekom kompetentným riadiť a organizovať ľudí. Túto funkciu prevzal priamo manažér kvality. Jeho úlohou bolo aj vybudovanie povedomia pracovníkov a aktívna spolupráca s personálnym manažérom. Naším predpokladom bolo, že zavedenie nového motivačného programu bude spojené aj s rastom výkonov pracovníkov koncovej kontroly. Ďalej sme očakávali, že dôjde aj k poklesu nadčasových hodín pracovníkov koncovej kontroly. Nadčasová práca bola jedným z negatív pri hodnotení spokojnosti pracovníkov uvedeného pracoviska.

3. Rovnako ako v prípade sociálnej motivácie boli aj v oblasti osobnostnej motivácie zaznamenané negatívne výsledky. Pracovníci koncovej kontroly nemali akúkoľvek možnosť ďalšieho napredovania a rozvíjania svojich schopností, nakoľko vedúci pracovník nepovažoval túto oblasť za dôležitú, nesledoval potenciál svojich ľudí a nevyužíval možnosť tento potenciál rozvíjať. Spoločnosť má stanovené pravidlá pre ďalší rozvoj pracovníkov, no vedúci koncovej kontroly nikdy nepreukázal potrebu na ďalší rozvoj svojich podriadených. Vychádzajúc z uvedeného, t.j. že v spoločnosti je už určený postup pre rozvoj pracovníkov, ktorý na ostatných pracovných operáciách funguje sme navrhli, že nie je potrebné zavádzať nové rozvojové programy, išlo len o aktívne využitie existujúcich možností. Zodpovednosť za ten rozvoj prevzal nový riadiaci pracovník koncovej kontroly - manažér kvality.

Všetky nami navrhované opatrenia boli súčasťou nového motivačného programu pre pracovisko koncovej kontroly, ktorý mal priniesť zvýšenie celkovej motivácie, spokojnosti pracovníkov a následne ako sa ukázalo aj na to naviazanej výkonnosti a efektívnosti pracovníkov.

Dôležitým kritériom zvýšenia miery motivácie, je nie len vypracovanie a návrh vhodného motivačného programu ale aj jeho správna implementácia do praxe. Ukázalo sa, že je nutná úzka spolupráca viacerých ľudí – predovšetkým však spolupráca nového vedúceho koncovkej kontroly, v našom prípade manažéra kvality s pracovníkmi tohto pracoviska, spolupráca manažéra kvality s personálnym manažérom a rovnako spolupráca personálneho manažéra priamo s pracovníkmi koncovkej kontroly.

8.4. Zhodnotiť vplyv nového motivačného programu na motiváciu a výkonnosť, efektivitu daného pracoviska

Proces zavádzania zmien v spoločnosti v ktorejkoľvek oblasti, býva vždy spojený s väčšou alebo menšou mierou nedôvery a obáv zo strany pracovníkov, ktorých sa daná zmena týka. Je to kritický bod ovplyvňujúci úspech zavádzanej zmeny a závisí len od druhu zmeny a toho ako je zmena interpretovaná.

Aj pozitívne zmeny, ktoré sú však zle presadzované, prinášajú nižší prínos ako je reálne. Preto predtým, ako sme vyhodnotili prínos nového motivačného systému, sme zisťovali ako úspešne prípadne neúspešne bol nový program zavádzaný. Môžeme skonštatovať, že s novým motivačným programom boli kľúčoví pracovníci (manažér kvality, personálny manažér) plne stotožnení a túto zmenu presadzovali pozitívne. Týmto môžeme vylúčiť akýkoľvek negatívny vplyv v dôsledku zlého presadzovania programu na výsledky prínosu motivačného programu. Úspešnosť motivačného programu sme vyhodnotili za obdobie šiestich mesiacov po jeho zavedení. Hodnotili sme úroveň motivácie pred a po zavedení nového motivačného programu, porovnanie výsledkov je v tabuľke 4.

Tabuľka 4: Porovnanie úrovni motivácie pred a po zmene

Priemerné % úrovne motivácie pred zavedením motivačného programu	Priemerné % úrovne motivácie po zavedení motivačného programu
35%	84%

Zdroj: Autor práce

Úroveň motivácie a spokojnosti pracovníkov koncovkej kontroly po zavedení nového motivačného programu sme zisťovali rovnakou metódou ako pred zavedením

zmeny, t.j. formou dotazníka, kde bolo opäť anonymne položených 83 otázok. Rovnako sme vykonali ďalšie kolo osobných pohovorov s pracovníkmi koncovej kontroly a kľúčovými pracovníkmi v súvislosti s novým programom (manažér kvality, personálny manažér). V tomto prípade išlo o subjektívne hodnotenie – našim zistením bolo, že úroveň motivácie pracovníkov koncovej kontroly neporovnateľne vzrástla vo všetkých vykazovaných oblastiach, či už po stránke ekonomickej, sociálnej alebo osobnostnej.

Ďalej sme hodnotili vplyv zavedenia nového motivačného programu na úroveň výkonnosti, efektívnosti pracovníkov (tabuľka 5). Ako sa v úvode prieskumu ukázalo kopíruje v danej spoločnosti, až na malé výnimky, miera motivácie pracovníkov ich výkon. Toto sa potvrdilo aj po zavedení nového motivačného programu. Rovnako ako vzrástla úroveň motivácie pracovníkov na koncovej kontrole, vzrástol aj ich priemerný výkon za sledované obdobie 6 mesiacov.

Tabuľka 5: Porovnanie % výkonu pred a po zmene

Priemerné % výkonu koncovej kontroly za 12 mesiacov pred zavedením nového motivačného programu	Priemerné % výkonu koncovej kontroly po zavedení nového motivačného programu
37%	134%

Zdroj: Autor práce

Z tabuľky 5 je jasne viditeľné, že výkon a efektívnosť práce na koncovej kontrole po zavedení nového motivačného programu stúpila o takmer 100 % v porovnaní s výkonom pred zavedením daného programu.

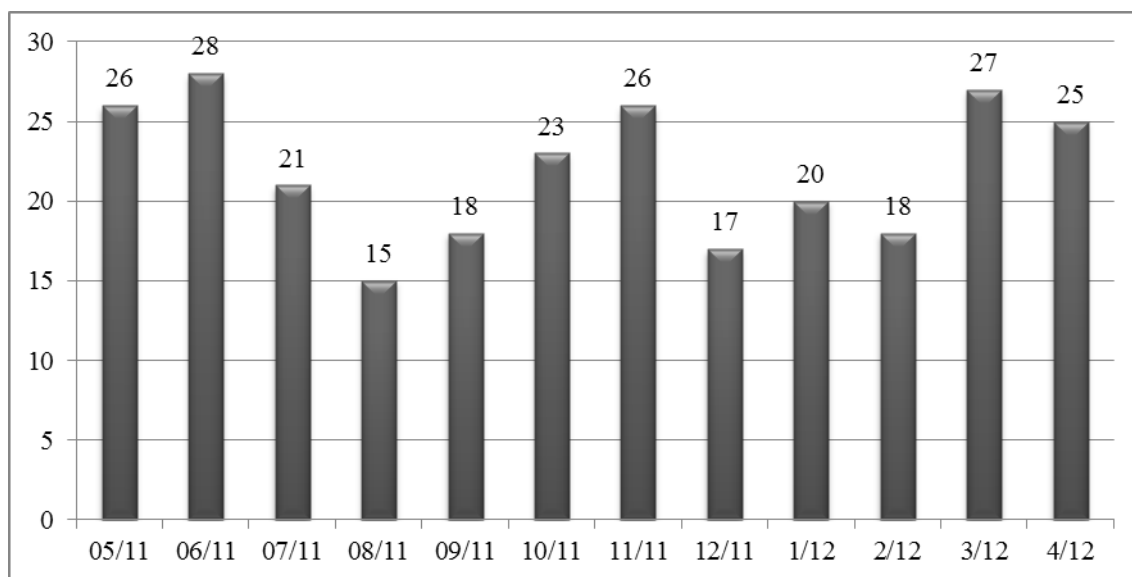
Ďalším ukazovateľom, ktorý je možné číselne vyhodnotiť a pre pracovníkov koncovej kontroly bol výrazne demotivujúci, je priemerný mesačný počet nadčasových hodín na jedného pracovníka pred a po zavedení nového motivačného programu (tabuľka 6, graf 4).

Tabuľka 6: Priemerný mesačný počet nadčasových hodín

Mesiac/ rok	Priemerný mesačný počet nadčasových hodín na pracovníka koncovej kontroly pred zavedením motivačného programu
05/11	26
06/11	28
07/11	21
08/11	15
09/11	18
10/11	23
11/11	26
12/11	17
01/12	20
02/12	18
03/12	27
04/12	25

Zdroj: Autor práce

Graf 4: Priemerný mesačný počet nadčasových hodín



Zdroj: Autor práce

Tabuľka 7: Priemerný mesačný počet nadčasových hodín po zavedení motivačného programu

Mesiac/ rok	Priemerný mesačný počet nadčasových hodín na pracovníka koncovej kontroly po zavedení motivačného programu
05/12	0
06/12	0
07/12	0
08/12	0
09/12	0
10/12	0

Zdroj: Autor práce

Údaje z tabuľky 7 poukazujú, že po zavedení nového motivačného programu za obdobie šiestich mesiacov počet nadčasových hodín poklesol natoľko, že v súčasnej dobe pracovníci koncovej kontroly nemusia vykonávať žiadne nadčasové hodiny, ich demotivácia spôsobená veľkým množstvom potrebných nadčasov klesla. Je to v dôsledku toho, že pracovníci v rámci základného pracovného času vyprodukuje také množstvo, ktoré zodpovedá potrebám spoločnosti. Pričom nedochádza k zníženiu potrieb spoločnosti, čo je kompenzované nárastom výkonnosti pracovníkov koncovej kontroly.

Dalo by sa očakávať, že vznikne nespokojnosť pracovníkov na pracovisku koncovej kontroly s možnosťou, že zarobia vyššiu mzdu za nadčasovú prácu. Spoločnosť preto prijala preventívne opatrenie v podobe tzv. kompenzačnej odmeny za nadčas, kde spoločnosť pripláca pracovníkovi zvýšenú sadzbu za výkonové plnenie v prípade, že pracovníci koncovej kontroly nevykážu žiadnu nadčasovú prácu. Kompenzácia je stanovená tak, aby bola výhodná pre spoločnosť, no zároveň dost motivačná pre pracovníkov, aby sa snažili spraviť svoju prácu v základnom, nie nadčasovom úväzku.

Po zhrnutí výsledkov získaných v období po zavedení nového motivačného programu, sme skonštatovali, že v oblasti motivácie došlo k nárastu motivácie pracovníkov na pracovisku koncovej kontroly o takmer 50 %, v oblasti výkonnosti pracovníkov na pracovisku koncovej kontroly došlo k vzrastu o takmer 100 %.

Nový motivačný systém neobsahoval zavedenie finančne nákladných opatrení, nakoľko sa ukázalo, že nízka úroveň motivácie a výkonnosti pracovníkov nie je v dôsledku chýbajúceho technického/technologického zabezpečenia. Pracovníkom sa

nijak nezmenili prostriedky, ktoré majú v práci k dispozícii. Na dosiahnutie týchto výsledkov bola potrebná správne presadzovaná zmena v nami navrhovanej oblasti.

8.5 Odporúčanie pre prax

Stanovenie základných pravidiel dlhodobého fungovania motivačného programu.

Aj keď hlavným cieľom našej práce bolo navrhnuť vhodný motivačný program, rovnako dôležité je pre nás aj to, aby sme upozornili, že fungovanie každého motivačného systému má svoju obmedzenú životnosť a závisí len od ľudí, ktorí sú za daný systém zodpovední, ako dlho bude systém spĺňať svoj účel.

Je dôležité, aby zavedený program reagoval na novovzniknuté situácie a nebol len striktne daným predpisom. Ak má systém pôsobiť motivačne na ľudí, musí sa adekvátne aj ľuďom prispôbovať a odzrkadľovať ich potreby a motívy správania. Len vtedy bude napĺňať svoj účel a bude prospešný pre spoločnosť, v ktorej je zavedený.

ZÁVER

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo v teoretickej časti spracovať problematiku pracovnej motivácie a v praktickej časti dôležitosť motivácie v pracovnom procese potvrdiť. Na základe teoretických a praktických informácií zozbieraných v našej práci môžeme skonštatovať, že pracovná motivácia je jedným z najvýznamnejších procesov každej spoločnosti.

Práca má charakter teoreticko - praktický.

V teoretickej časti sme zhrnuli teoretické poznatky o motivácii pracovníkov, o teóriách pracovnej motivácie a faktoroch vplývajúcich na činnosť zamestnancov. Vyšpecifikovali sme oblasti, v ktorých motivačný proces prebieha.

V praktickej časti sme sa zaoberali motiváciou pracovníkov spoločnosti na výrobu lanciet a kanýl. Hlavným cieľom bolo zvýšenie výkonnosti zamestnancov pracovnej skupiny, ktorú sme si vybrali na základe dotazníka o spokojnosti a motivácii zamestnancov. Prieskumom bolo zistené množstvo nedostatkov, ktoré bolo nutné odstrániť. Na základe získaných údajov a výsledkov dotazníkov bolo potvrdené, že výkonnosť pracovníkov úzko súvisí s mierou motivácie. Navrhli sme rad opatrení, ktoré viedli k zefektívneniu práce a zvýšeniu výkonnosti týchto zamestnancov.

Cieľom pracovnej motivácie je zvýšiť výkonnosť zamestnancov, ktorí pre nás pracujú. Zamestnanci sú ochotní podávať požadované výkony ak vedia, že ich práca bude primerane hodnotená. Ak má manažér možnosť zvoliť si pracovnú skupinu, vybrať si ľudí, s ktorými bude spolupracovať, ktorým bude stanovovať ciele a pridelať prácu na základe ich schopností môže si zvoliť ideálny tím. No stav absolútnej dokonalosti v pracovnom tíme je málokedy možný. Zriedkakedy si môžeme vybrať ľudí podľa svojich potrieb. Prax nám neponúka možnosti vybrať si. Pracujeme s ľuďmi, ktorí sú k dispozícii. Sú to ľudia rôzni, pochádzajú z rôznych sociálnych vrstiev, majú rôzne záujmy a záľuby, majú rôzne stanovené priority a rebríček hodnôt je tiež u každého z nich iný. Preto je dôležité vedieť s takouto skupinou ľudí pracovať, vedieť byť empatický, vedieť nájsť kompromis. Univerzálny návod na efektívnu pracovnú motiváciu neexistuje.

Na základe výsledkov prieskumu boli potvrdené teoretické tvrdenia, podľa ktorých má byť motivácia smerovaná do pracovnej činnosti tak, aby pokryla všetky

oblasti. A to nie len uspokojenie potrieb ale aj vhodné pracovné podmienky, pozitívna pracovná klíma a spätná väzba.

Z výsledkov navrhnutých a prijatých opatrení tiež vyplýva, že pracovná motivácia zohráva dôležitú úlohu v úspešnosti každej spoločnosti. Preto by mal byť dôraz kladený nie len na dosahovanie cieľov, ale hlavne na prostriedky vďaka ktorým sú ciele dosahované, teda na starostlivosť o zamestnanca.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Použitá slovenská literatúra:

1. FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava : Iris, 2004. ISBN :80-89018-66-1
2. KOLLÁRIK, T., *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. 192 s. ISBN: 80-223-1731-4
3. KOLLÁRIK, T., *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca vydavateľstvo ROH, 1986. 237 s. ISBN: 74-029-86
4. MAJTÁN, M., *Manažment*, Bratislava: Sprint, 425 s., 2005 ISBN: 80-89085-17-2
5. PARDEL, T., *Motivácia ľudskej činnosti a správania: kapitoly zo všeobecnej psychológie*, Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1977, 219 s.
6. PORVAZNÍK, J., *Celostný manažment* . Bratislava: SPRINT dva, 2011, 360 s. ISBN: 978-80-89393-58-9

Použitá zahraničná literatúra:

7. ADAIR, J., *Efektívni motivace*, 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004, 178 s., ISBN: 80-86851-00-1
8. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů* 10 vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, 800 s., ISBN: 978-247-1407-3
9. BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vyd. Praha : Management Press, 1998, 559 s. ISBN: 80-85943-57-3
10. BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, Olomouc: Rubico s.r.o., 1996, 343 s., ISBN: 80-85839-09-1,
11. BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, Praha Computer Press:., 2000, 104 s., ISBN: 80-7226-308-0
12. BLANCHARD, K., JOHNSON, S. *Minutový Manažer*, Praha: Pragma, 1993, ISBN: 80-7205-542-9

13. MADSEN, K. B., *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979, 468 s.
ISBN: 509-21-857
14. NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie*, Praha: Academia press, 1999, 287 s.,
ISBN: 80-200-0690-7
15. PAUKNEROVÁ, D., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada
Publishing a.s. 2006, 256 s., ISBN: 80-247-1706-9
16. PLAMÍNEK, J., *Synergicky management*, Praha: Agro 2000 ,328 s., ISBN: 80-
7203-258-5
17. PROVAZNÍK, V. a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada
Publishing a.s. 2002, 228 s., ISBN: 80-247-0470-6
18. STÝBLO, J., *Management a lidé ve firmě*, Praha: Vysoká škola finanční
a správní, o. p. s. EUPRESS, 2008, 110 s, ISBN 978-80-86754-98-7

Internetové zdroje: 0

Iné zdroje: EUROPIN, s.r.o. ,*Manažment review 2012*, 2012

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Pyramída potrieb podľa Maslowa.....	19
Obrázok 2: Kategórie a zložky motivačných faktorov	30

Zoznam grafov

Graf 1: Výdavky na sociálnu politiku rok 2012	37
Graf 2: Priemerné % motivácie	39
Graf 3: Priemerné % výkonov pred zavedením zmeny	42
Graf 4: Priemerný mesačný počet nadčasových hodín	46

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Priemerné % motivácie	38
Tabuľka 2: Prepojenie motivácie a výkonu	40
Tabuľka 3: Priemerné % výkony pred zavedením zmeny	42
Tabuľka 4: Porovnanie úrovni motivácie pred a po zmene	44
Tabuľka 5: Porovnanie % výkonu pred a po zmene	45
Tabuľka 6: Priemerný mesačný počet nadčasových hodín.....	46
Tabuľka 7: Priemerný mesačný počet nadčasových hodín po zavedení motivačného programu	47

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Nikoleta Masicová

Odbor: - Manažérske štúdiá – Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: Kombinované štúdium

Názov práce: Pracovná motivácia (Motivácia zamestnancov – možnosti praktickej aplikácie)

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 42

Celkový počet strán príloh: 0

Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 6

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 12

Počet internetových zdrojov: 0

Počet ostatných zdrojov: 1

Vedúci práce: PhDr. Michal Kopčan