

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

Terézia Fujačková

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Pracovná motivácia, motivácia zamestnancov, možnosti
praktickej aplikácie

Praha 2012

PhDr. Michal Kopčan:

Diplomová práca

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master / Combined Studies
2010 - 2012

Terézia Fujačková

DIPLOMA THESIS

Pracovná motivácia, motivácia zamestnancov, možnosti
praktickej aplikácie

Prague 2012

PhDr. Michal Kopčan:

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Suhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dne 15. 3. 2012

Meno autora/ky

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcela poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce PhDr. Michalovi Kopčanovi, za odbornú pomoc, cenné rady a podnetné pripomienky, ktoré mi poskytol pri tvorbe tejto práce.

Anotace

Diplomová práca je zameraná na vysvetlenie pojmov motivácia, motivačné faktory, teórie motivácie. V prvej kapitole je oboznámenie so základnými motivačnými teóriami. V ďalších kapitolách sú obsiahnuté zdroje motivácie k práci, pracovné správanie a hlavné úskalia motivácie . Cieľom záverečnej diplomovej práce je zistiť na konkrétnom príklade, čo pracovníkov motivuje k podávaniu vyššieho výkonu a prípadne navrhnúť možnosti zlepšenia tohto procesu v organizácii. Výskum je realizovaný na základe teoretických poznatkov z oblasti motivácie pracovného konania, predovšetkým zo základných teórii motivácie a motivačných nástrojov ako aj vhodnej motivačnej stratégie.

Kľúčové pojmy

Motivácia, motív, stimul, potreba, teórie motivácie, systém vzdelávania, hodnotenie pracovníkov, systém odmeňovania, osobný rozvoj, riadenie kariéry, motivačný program, systém benefitov.

Annotation

The graduation thesis is oriented to explain terms as motivation, motivational factors and theories of motivation. There is familiarization with basic motivation theories in the first chapter. In the following chapters are described sources of motivation to work, work behavior and main pitfalls of motivation. The aim of the work is to find out on the specific example, what workers motivates to administration of higher performance and possibly suggest ways to improve this process in an organization. The research is realized on the basis of theoretical knowledge from motivation of working procedure, especially from basic theories of motivation and motivational tools and appropriate motivational strategies.

Key words: Motivation, motive, incentive, need, theories of motivation, education system, staff evaluation, reward system, personal development, career management, motivational program, benefits system.

OBSAH

ÚVOD	8
------------	---

TEORETICKÁ ČASŤ

1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE MOTIVÁCIE	9
1.1 Teoretické východiská pracovnej motivácie	10
1.2 Stimulácia a motivácia	12
1.3 Proces motivácie	14
2. TEÓRIE MOTIVÁCIE	16
2.1 Teórie motivácie zamerané na obsah	16
2.1.1 Maslowova teória	16
2.1.2 Alderferova teória	19
2.1.3 Herzbergova duálna faktorová teória	20
2.1.4 McClellandova teória	21
2.2 Teórie zamerané na proces	23
2.2.1 Teória rovnosti	23
2.2.2 Teória očakávania	24
2.2.3 Stimulačná teória	25
2.2.4 Teória stanovenia cieľov	26
2.2.5 Atributívna teória	26
3. ZDROJE MOTIVÁCIE K PRÁCI	29
3.1 Ekonomická motivácia	29
3.2 Sociálna motivácia	31
3.3 Osobnostná motivácia, motivácia spokojnosťou	32
4. MOTIVÁCIA A PRACOVNÉ SPRÁVANIE	35
5. MOTIVÁCIA, SPOKOJNOSŤ, VÝKON	38
5.1 Faktory ovplyvňujúce spokojnosť v práci	39
6. ÚSKALIA MOTIVÁCIE	41
6.1 Vytvoriť pocit zmysluplnej práce	41
6.2 Podpora, osobný rozvoj a vzdelanie pracovníkov	43
6.3 Komunikácia všetkými možnými kanálmi, podpora tímovosti	44

PRAKTICKÁ ČASŤ

7. PRIESKUM	46
7.1 Predmet prieskumu	46
7.2 Objekt prieskumu	46
7.3 Cieľ prieskumu	46
7.4 Hypotézy	47
7.5 Metóda prieskumu	47
8. ANALYTICKÁ ČASŤ	48
9. NÁVHRHOVÁ ČASŤ	62
ZÁVER	63
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	64
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV	66
ZOZNAM PRÍLOH	67

ÚVOD

Na to aby organizácia bola úspešná, mala dobré postavenie na trhu, je potrebné, aby jej zamestnanci odvádzali čo najlepšiu a najkvalitnejšiu prácu. A to možno dosiahnuť len prostredníctvom správneho motivovania. Preto prvým a najdôležitejším predpokladom je, aby manažéri tejto problematike, ktorá je pomerne zložitá a aj rozsiahla porozumeli. Ak sa to zanedbá, môže spoločnosť prísť o mnoho príležitostí na pozitívne motivovanie zamestnancov. Bez pochopenia pojmu motivácia nie je možné pochopiť chovanie a jednanie ľudí a zároveň nie je možné naň pôsobiť, ani ho ovplyvňovať. Motivácia je niečo čo sa nedá vidieť a čo nemožno priamo merať. Môžeme ju pozorovať a usudzovať o nej len na základe zmien v správaní sa ľudí. Pozorovaním toho, čo niekto hovorí a robí v danej situácii, môžeme vydedukovať to, čo ho motivuje. Vo všeobecnosti platí, že čím vyššia motivácia pracovníka, tým je vyšší aj jeho pracovný výkon a produktivita práce. Pracovný výkon však závisí aj od ďalších činiteľov. Na to aby bola práce efektívna musí ju zamestnanec predovšetkým chcieť robiť (motivácia), musí vedieť ako má robiť (schopnosť) a musí mať primerané materiály, nástroje na jej vykonávanie (prostredie). Pre manažerov predstavuje motivovanie jeden z najdôležitejších problémov. Úspešní manažéri vedia, že ich motivácia sa výrazne odlišuje od toho, čo motivuje ich podriadených. Preto pokiaľ majú záujem o to, aby zamestnanci zo seba vydávali maximum musia vedieť ako a prečo sú motivovaný a prispôbiť svoje motivačné aktivity tak, aby uspokojili potreby a prania svojich zamestnancov.

Cieľom diplomovej práce je oboznámenie sa s teoretickými poznatkami o motivácii, objasnenie základných teórií motivácie a ich následné porovnanie s praxou. Prvá časť je zameraná na teoretické vymedzenie pojmov v oblasti motivácie a zdrojov, ktoré k motivácii v práci prispievajú. V druhej časti práce je cieľom na základe uskutočneného prieskumu, ktorý bol realizovaný formou dotazníka, zistiť úroveň motivácie v organizácii a navrhnúť možné zlepšenia súčasnej úrovne motivácie.

1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE MOTIVÁCIE

Termín motivácia pochádza z latinského slova „movere“, čo v preklade znamená hýbať, pohybovať sa. Motivácia vyjadruje dynamickú zložku osobnosti, motívy sa považujú za príčinu konania, zdroje správania sa ľudí aj sociálnych skupín. Z hľadiska existencie človeka je to všeobecný fenomén, ktorému sa nevyhol žiaden psychologický smer, pričom pohľady naň sú rôznorodé. Už pri hľadaní odpovede na otázku ako je existencia motivácie. Niektorí motiváciu považujú za hlavný faktor aktivity človeka, za silu, ktorá je príčinou ľudského konania. Podľa názorov iných motiváciu nie je vôbec potrebné analyzovať a chápať ju ako potrebný faktor na vysvetlenie správania ľudí.¹

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s viacerými definíciami motivácie. „Motiváciu je možné charakterizovať podľa Armstronga ako cieľovo orientované správanie. Dobře motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Takí ľudia môžu byť motivovaní sami od seba, a pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom, aby dosiahli, čo dosiahnuť chcú, potom je to najlepšia forma motivácie“.²

Kachaňáková uvádza, že podľa Nakonečného motivovať niekoho znamená orientovať ho 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.³

Autor Majtán chápe motiváciu ako jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese.

väčšiu možnosť ovplyvňovať svoju prácu a prispievať k celkovej efektivite organizácie. To znamená, že aktívne personálne oddelenie hľadá spôsoby aktivovania mozgov a dôvtip zamestnancov, obvykle ich väčším zapojením do rozhodujúceho procesu.⁴

¹ KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, 1997

² ARMSTRONG, *Personální Management*, 1999. s. 220.

³ KACHAŇÁKOVÁ, *Riadenie ľudských zdrojov*, 2003

⁴ MAJTÁN, *Manažment*, 2003

1.1 Teoretická východiská pracovnej motivácie

Téma motivácie je komplikovaná, závažná a v súčasnej dobe aj mimoriadne často diskutovaná téma. Pre teoretikov je veľmi zaujímavá, hlavne obsahovo, usilujú sa pochopiť jej podstatu a vytvoriť adekvátnu teóriu. Manažéri vyžadujú metodiku ako motivovať, pretože ide o skutočnosť, ktorá podmieňuje úspešnosť organizácie. Už niekoľko desaťročí sa venuje práve motivácii intenzívna pozornosť, pričom sa vytvorila široká, no stále ešte otvorená poznatková báza.⁵

Po porovnaní niekoľkých definícií, možno motiváciu vymedziť ako intrapsychický proces, ktorý vysvetľuje dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pocitovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov. Z toho vyplýva, že motivácia je podnietená pocitom nedostatku, vnútorným rozporom, ktorý sa človek snaží odstrániť svojim správaním a snaží sa dostať do stavu rovnováhy. Motivácia je teda orientovaná cieľovo. Medzi základné zdroje motivácie sa všeobecne považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty. Potreby sa v odbornej literatúre charakterizujú ako prežívaný alebo pocitovaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre konkrétneho jedinca a čo sa usiluje odstrániť, aby redukoval napätie. Pre všetkých ľudí sú spoločné biologické a fyziologické potreby, zvyčajne označované ako primárne potreby, ktoré si približne s rovnakou intenzitou uspokojuje každý z nás. Ide napríklad o potrebu, dýchať, piť a jesť. Sekundárne potreby sú typické len pre človeka a sú to sociálne, spoločenské a psychohygienické potreby. Ich odstraňovanie je individuálne odlišné v smere, intenzite a v stálosti. Niektorí uvádzajú, že potreby človeka sú nekonečné, čo môže byť príležitosťou, ale aj hrozbou pre zamestnávateľa, a to hlavne z toho dôvodu, že snaha pri ich uspokojovaní je premenlivá, hierarchická a dynamická.⁶

Návyky sú „opakované, fixované a zautomatizované spôsoby činnosti človeka v určitej situácii“.⁷

⁵ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

⁶ Tamtiež

⁷ BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, 1998. s. 22

Ich existenciu podmieňuje výchova a sebvýchova, pričom môže ísť o stereotypy pozitívne napríklad pracovitosť, alebo negatívne napríklad alkoholizmus.

Záujem je zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje, uchvacuje, tzn. je predmetom jeho záujmu. Realizácia záujmovej činnosti rozširuje poznanie a aktivizuje človeka. Odborná literatúra vymedzuje viacero druhov záujmového zamerania, napr. záujmy športové, prírodné, obchodné, sociálne, atď. a človek môže prejavovať rovnaký alebo rozličný záujem o viaceré veci. Záujmy môžu pracovnú činnosť skvalitňovať, ale môžu spôsobiť aj kontraproduktívne, negatívne až opozičné.

Ideály a hodnoty sú modelom a normatívom, ktorý ovplyvňuje každé, teda i pracovné konanie a každý človek im prisudzuje rôznu dôležitosť. Vytvára sa napr. takzvaný mravný ideál a poznanie ako najvyššia hodnota, avšak na pozadí životnej filozofie človeka sa môžu projektovať aj preferencie nadmieru egoistické a nemorálne. Preto je dôležité poznať hierarchiu hodnôt pracovníka, resp. už uchádzača o prácu. Manažér by sa mal zaujímať o to, prečo človek koná tak ako koná, resp. poznať motív jeho činnosti a správania.⁸

Všeobecne sa pod pojmom motív rozumie vnútorný podnet, „psychologická príčina činnosti, určujúca smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu“.⁹

V psychike človeka nikdy neexistuje iba jedna pohnútko, resp. len jeden motív, vždy ich je niekoľko, tvoria určitý komplex, hierarchiu, sú individuálne odlišné, pôsobia rôzne v situáciách. Okrem toho motívy človeka môžu byť protikladné, čím sa oslabuje celková motivácia a môže to spôsobovať problémy pri nachádzaní nástrojov na ovplyvňovanie motivácie.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznym členením motívov podľa aspektu:

- Vzniku, motívy primárne a sekundárne,
- Orientácie, motívy inštrumentálne a konzumačné,
- Hodnoty, motívy pozitívne a negatívne
- Stupňa uvedomenia, motívy vedomé a nevedomé,
- Intenzity, motívy slabé a silné¹⁰

⁸ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

⁹ PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, *Motivace pracovního jednání*, 1996. s. 35

¹⁰ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

1.2 Stimulácia a motivácia

V manažérskej praxi je zvykom s pojmom stimulácia a motivácia nakladať veľmi voľne a nie je dôvod proti tomu protestovať. Je skôr dôležité si uvedomiť, že kladný vzťah k nejakej úlohe obyčajne vzniká z niektorých z dvoch príčin: buď preto, že je jej splnenie spojené so ziskom nejakých zvonka prichádzajúcich hodnôt (napríklad finančná odmena), alebo preto, že jej splnenie je v súlade s vnútorným vyladením človeka, ktorý má danú úlohu vykonávať. Úloha je teda vykonávaná buď pod vplyvom vonkajších podnetov (stimulov), alebo pod vplyvom vnútorných podnetov (motívov), pričom oba môžu pôsobiť spoločne.¹¹

Stimuláciu definuje Bedrnová a Nový ako nejaké zámerne i nezámerné, najčastejšie prostredníctvom inej osoby, „vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie“.¹²

Stimul (z latinského stimulus – bodec, osteň) je potom vonkajší podnet, ktorý vychádza buď z vnútra človeka, napríklad strach alebo únava, ako impulz pôsobiaci na motiváciu, alebo vonkajšia pohnútk a vtedy sa označuje ako incentív , napríklad finančná odmena. Nemôžeme pri tom zabúdať, že nie každý stimul determinuje motiváciu. Ak sa očakáva žiaduci efekt, výber stimulov musí byť adresný, zacielený na konkrétneho človeka a na oblasť pracovnej aktivity, ktorá je dominantná pri ovplyvňovaní. Cieľom stimulácie je prispieť k psychickej a sociálnej rovnováhe, ktorá je charakteristická svojou dynamikou. Rogers popisuje fungovanie jedinca ako určitý proces pohybu v smere zvolenom vnútorne slobodným organizmom, ktorý sa môže pohybovať ktorýmkoľvek smerom, teda ide o pohyb a zároveň zmenu na základe podnetov.¹³

¹¹ PLAMÍNEK, *Tajemství motivace*, 2010

¹² BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, 1998. s. 223

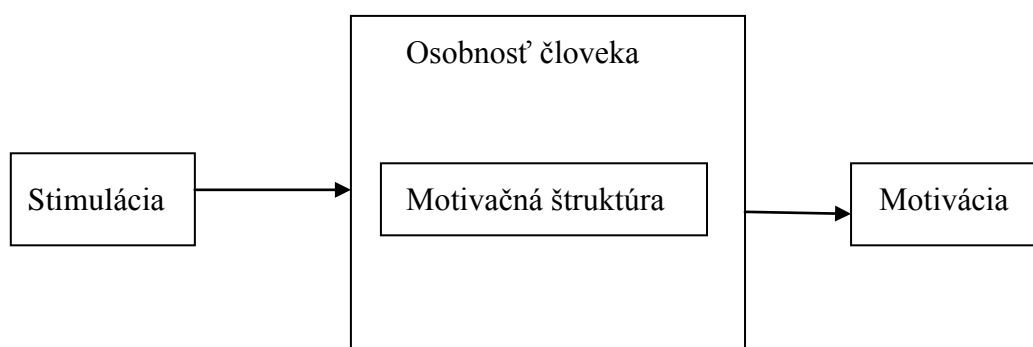
¹³ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

Medzi stimuláciou a motiváciou existuje určitý vzťah. V procese pracovnej motivácie sa pôsobí na osobnosť človeka, v jej rámci na motivačnú štruktúru, „v ktorej sa premietajú jeho vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy, skúsenosti, jeho návyky na spôsoby konania, jeho vlastné sebavnímanie, ašpiračná úroveň i jeho situačné psychické naladenie“.¹⁴

Schematicky tento proces vyjadruje nasledujúci obrázok.

Obr.1 Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie

Vonkajšie prostredie fyzikálne, chemické, biologické a sociálne



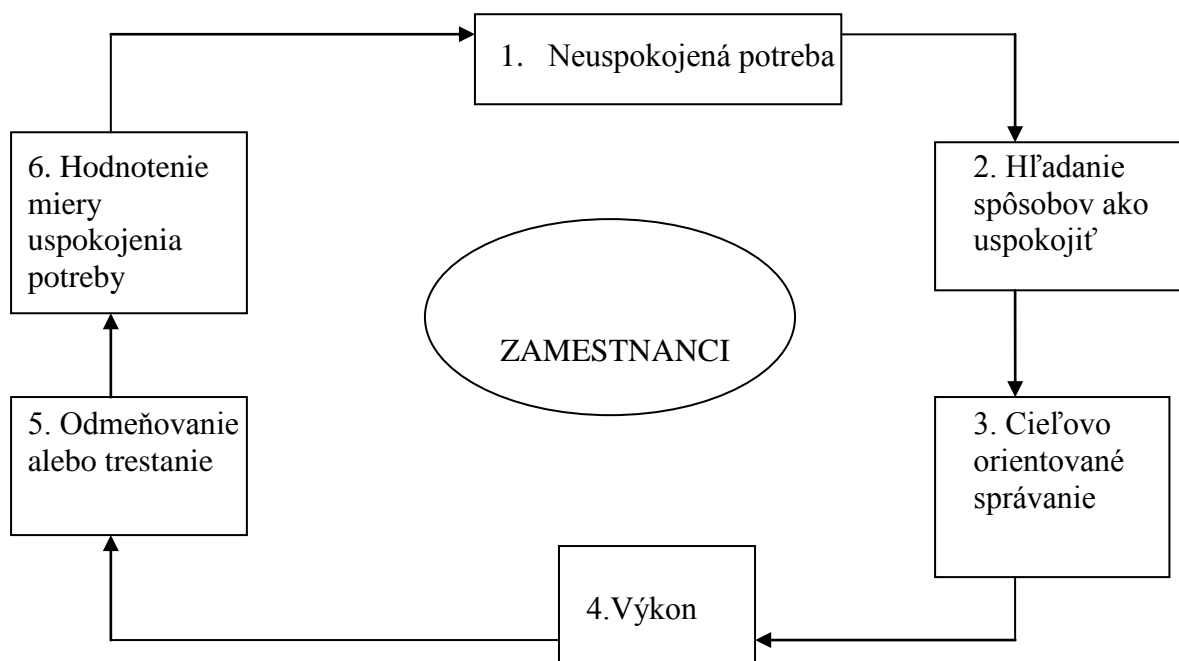
Zdroj: Provazník, Komárková, 1996. s .167

¹⁴ BEDRNOVÁ, NOVÝ, Psychologie a sociologie řízení, 1998. s. 269

1.3 Proces motivácie

Konanie a správanie pracovníka je motivované v rovinách smeru, intenzity a vytrvalosti, resp. stálosti. Tieto črty motivácie vyjadrujú orientáciu činnosti, množstvo energie, ktoré je pracovník ochotný vynaložiť na dosiahnutie daného cieľa, silu prekonávať prekážky, ktorá sa viaže jednak na námahu a jednak na čas. Proces počas ktorého dochádza k pracovnej motivácii, názorne popisuje nasledujúca schéma.

Obr. 2 Základná schéma motivácie



Zdroj: Kravčáková, Fuchsová, 2004. s. 16

Pracovník musí vnímať nedostatok niečoho, čo mu chýba, čo je preňho dôležité, čo ho zaujíma a zároveň niečoho čo má preňho hodnotu. Toto je začiatok motivovanej činnosti, začiatok procesu motivácie. Pod vplyvom týchto skutočností sa pracovník usiluje redukovať, eliminovať nedostatok. Hľadá možnosti, aby zmenil situáciu, v ktorej sa nachádza. Zvažovanie rôznych okolností podmieňuje jeho osobnosť, výchova a skúsenosť. Na základe toho dochádza k rozhodnutiu o orientácii konania a správania, o intenzite aktivity a tiež vytrvalosti pri prekonávaní prekážok. Následne dochádza k reálnej činnosti – k výkonu.¹⁵

¹⁵ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

Organizácia posudzuje prínos pracovníka vo vzťahu k jej fungovaniu a k úspešnosti na trhu. Miera pridanej hodnoty na dosiahnutie cieľov organizácie určuje výšku odmeny pre daného pracovníka. Pracovník hodnotí odmenu subjektívne a posudzuje, do akej miery mu umožní nasýtiť vnímaný nedostatok niečoho. Dosiahnutý efekt buď absolútne eliminoval nedostatok, a tak zároveň prestal existovať, alebo ho len čiastočne redukoval a existuje ďalej, ale zmenila sa miera jeho pociťovania. Ak je už pre pracovníka nezaujímavá, alebo ak už nemieni vynakladať úsilie a prekonávať prekážky, v tom prípade motív zanikol.

Pri tomto popise môžeme osobitne zdôrazniť rolu organizácie pri ovplyvňovaní motivácie. Organizácia do procesu motivácie vstupuje až dvakrát. Prvýkrát pri rozhodovaní sa o smere, intenzite a vytrvalosti činnosti. Pracovníka ovplyvňuje minulé skúsenosť, môže byť aj skúsenosť získaná v organizácii, a preto hovoríme o nehmotnej stimulácii pred výkonom. Druhýkrát ide o hmotnú stimuláciu, finančnú a nefinančnú, po pracovnom výkone. Táto stimulácia má mať podiel na redukcii nedostatku, očakávanie pracovníka, a zároveň ide o získanie pozitívnej alebo negatívnej skúsenosti determinujúcej budúcnosť tzn. prvý vstup do procesu motivácie. Toto poznanie je pre organizáciu veľmi dôležité a má rozhodne ovplyvniť projekciu stimulačných systémov, no hlavne ich realizáciu, ovplyvňovanie pracovníka.¹⁶

¹⁶ Tamtiež

2. TEÓRIE MOTIVÁCIE

Predstavujú zovšeobecnené poznatky o tom čo a aké je cieľavedomé správanie. Môžu poslúžiť na získanie vedomostí ako budú ľudia konať v rozličných situáciách a za pôsobenia motivačných podnetov. Nedávajú však všeobecne platný návod ako zasiahnuť, aby sa rozliční ľudia v odlišných situáciách stotožnili s cieľmi organizácie.

2.1 Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah

Teórie pracovnej motivácie, ktoré sú zamerané na obsah sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie pracovníka a udržiavajú jeho správanie. Za motivačné príčiny boli identifikované neuspokojené potreby, ktoré sú pre jedinca dôležité, a z toho dôvodu sa snaží o ich elimináciu. Medzi základné obsahové teórie patria:

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

2.1.1 Maslowova teória

Táto teória bola publikovaná v roku 1954. Za základný zdroj motivácie považuje autor ľudské potreby, ktoré následne zoradil do päťstupňovej hierarchie. Tvrdil, že až po eliminácii pocíťovaného nedostatku medzi potrebami nižšej úrovne, ktoré nazval nedostatkové, preferuje človek uspokojovanie tých vyšších a tým stráca hodnota nižšej potreby.

Redukcia napätia začína prirodzene u hierarchicky nižších potrieb, ktorými sú potreby fyziologické (zachovanie života), potreby istoty a bezpečia (ochrana života, zdravia, existencie) a sociálne potreby (vzťahy medzi ľuďmi). Ďalej nasledujú potreby tzv. vyššieho rádu. Potreba uznania a ocenenia (vedomia užitočnosti) a nakoniec potreba seberealizácie (realizácia schopností).¹⁷

Práve táto potreba vyjadruje snahu človeka stať sa takým, akým chce byť, ale bez presnejšej charakteristiky, čo sa stalo predmetom kritiky. Ide o potrebu rastovú, ktorú kvôli trvalo rastúcej intenzite po uspokojení, nemožno nasýtiť. Autor tejto teórie tvrdil, že ľudia, ktorí zastávajú nižšie pracovné pozície motivujú vývojovo nižšie potreby a opačne. Nakonečný ale uvádza neskoršie zistenia Huizinga a ďalších, ktoré nepotvrdili Maslowove konštatácie. Tento výsledok možno ale skôr vysvetliť rozdielnym sociálnym štandardom. Maslowovej teórii sa vyčíta hlavne hierarchická usporiadanosť potrieb, ktorá určuje ich usporiadanie. Významným zistením pre hospodársku prax je fakt, že človeka motivujú rôzne druhy potrieb. T toho následne vyplýva, že úlohou manažéra je ich identifikovať a vytvoriť podmienky na ich elimináciu. Dôležitým zistením bola aj skutočnosť, že potreby nie je možné len ekonomicky stimulovať, čo znamená uspokojovať len prostredníctvom peňazí. Pracovník totiž od danej organizácie očakáva aj zdravé a bezpečné pracovné podmienky, istotu zamestnania, príjemnú atmosféru v spolupráci s kolegami, prácu zodpovedajúcu jeho schopnostiam a uznanie za výkon, ale aj prácu, kde môže uplatniť svoj tvorivý prístup, samostatné rozhodovanie a taktiež reálnu možnosť povýšenia. Ide o také skutočnosti, ktoré by mali byť manažérom inšpiráciou pri ovplyvňovaní zamestnancov a zároveň by mali byť zužitkované kvôli zvýšeniu hodnoty príspevku ľudského faktora.¹⁸

Maslowova hierarchia potrieb je rozdelená do piatich skupín:

1. Fyziologické – potreba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. Istoty a bezpečia – potreba ochrany proti nebezpečeniu a nedostatku fyziologických potrieb.
3. Sociálne – potreba lásky, priateľstva a akceptácie ako príslušníka skupiny.
4. Uznanie – potreba mať stabilné a vysoké hodnotenie samého seba (sebaúctu) a byť rešpektovaný ostatnými (prestíž).

¹⁷ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

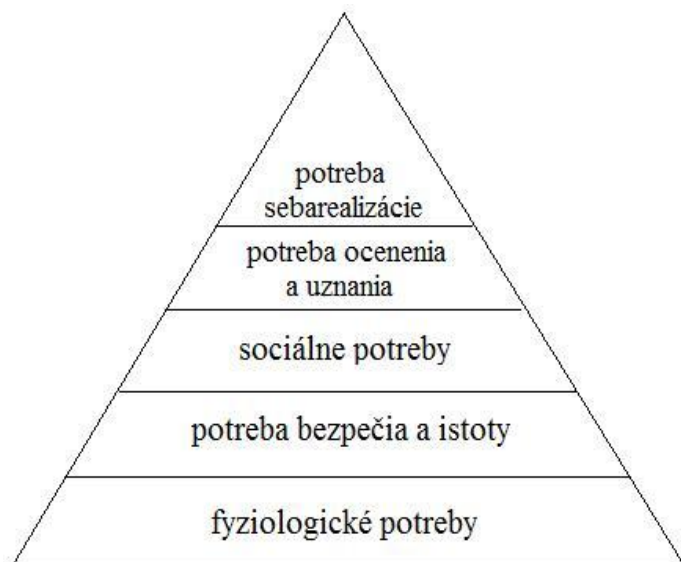
¹⁸ Tamtiež

Tieto potreby je možno zaradiť do dvoch vzájomne sa dopĺňajúcich skupín: po prvé, túžba po úspechu, primeranosti, sebadôvere tvárou tvár svetu a po nezávislosti a slobode, a po druhé, túžba po reputácii alebo postavení definovaných ako rešpekt alebo úcta ostatných ľudí a prejavujúcich sa v podobe uznania, pozornosti, významu alebo ocenenia.

5. Sebarealizácia (sebanaplnenie) – potreba rozvíjať schopnosti a zručnosti, stať sa tým, v čo človek verí, že je schopný sa stať.

Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potrebou potreba vyššia, pozornosť jedinca je potom sústredená na uspokojenie tejto vyššej potreby. Potreba sebarealizácie ale nemôže byť uspokojená nikdy. Maslow povedal, že „človek je živočích s prániami“, len neuspokojená potreba môže motivovať správanie a dominantná potreba je základným motivátorom správania. K psychologickému rozvoju dochádza z toho dôvodu, že sa ľudia pohybujú smerom hore hierarchiou potrieb, ale nie je nutný priamočiary vývoj.¹⁹

Obr. 3 Maslowova pyramída potrieb



Zdroj: Kravčáková, Fuchsová, Manažment pracovnej motivácie, 2004. s.31

¹⁹ ARMSTRONG, *Personální Management*, 1999

2.1.2 Adelferova teória ERG

Vzhľadom na určitú nespokojnosť s Maslowovou teóriou potrieb a v snahe modifikovať ju, aby sa riešili niektoré jej koncepčné nedostatky vypracoval C. P. Alderfer alternatívnu teóriu ľudských potrieb, ktorá je známa ako teóriu ERG (*existence* – existencia, *relatedness* – vzťahy, *growth* - rast), respektíve teória troch faktorov. Alderferov model pozostáva z hierarchicky usporiadanej úrovne ľudských potrieb:

- existenčné potreby – tvoria ich všetky druhy materiálnych a fyziologických potrieb, ktoré podmieňujú existenciu. (podľa Maslowa - fyziologické potreby a materiálne zabezpečenie)
- potreby harmonických vzťahov – znamenajú mať dobré vzťahy s inými, čiže sú to všetky sociálne orientované vzťahy. (podľa Maslowa – potreba istoty, sociálne potreby a potreby uznania)
- potreba rastu – týka sa rozvoja ľudského potenciálu. (podľa Maslowa – sebauznanie a sebarealizácia)²⁰

Alderferova teória sa od Maslovovej odlišuje v tých hlavných smeroch:

- na vysvetlenie správania používa menší počet potrieb, ERG netrvá na striktnej hierarchii dvoch po sebe nesledujúcich skupín potrieb,
- kým Maslow predpokladá, že osoba sa orientuje v danom čase primárne na jednu skupinu potrieb, Alderfer tvrdí, že v rovnakom čase môžu aktívne pôsobiť dva i viac skupín,
- zatiaľ čo Maslow počítá s čoraz vyšším postupom v uspokojovaní, Alderfer počítá s tým, že človek, ktorý sa usiluje uspokojiť potreby na niektorej vyššej úrovni a neuspeje sa môže vrátiť späť k predošlej úrovni a zamerať svoju pozornosť na túto potrebu

Táto teória je novšia a nepodnietila veľa výskumných štúdií. Nemožno preto od nej žiadať empirické vysvetlenia o jej správnosti a užitočnosti. Praktický význam teórie je v schopnosť pomôcť manažérom myslieť v duchu motivačných problémov.²¹

²⁰ KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, 2002

2.1.3 Herzbergova duálna faktorová teória

Ako uviedol Koubek, Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie vychádza zo skúmania príčin spokojnosti a nespokojnosti s prácou. Konštatuje, že spokojnosť a nespokojnosť nie sú priame protiklady, ale dva rôzne a na sebe nezávislé faktory. Niektoré faktory teda vedú k spokojnosti a iné k nespokojnosti. Charakteristiky ktoré súvisia s prácou, je možné považovať za faktory spokojnosti pracovníkov a nazývajú sa motivátory, zatiaľ čo charakteristiky súvisiace s prácou, ktoré je možné považovať za faktory nespokojnosti, sa nazývajú hygienické faktory (či tiež udržiavacie faktory alebo dissatisfactory). Prítomnosť motivátorov vedie k spokojnosti, ale ich neprítomnosť nevedie nutne k nespokojnosti.

Prítomnosť hygienických faktorov nevedie nutne k spokojnosti, ale ich neprítomnosť vedie k nespokojnosti. Hackamenov a Oldhamov model charakteristík práce predstavuje komplexnejšiu podobu motivačného prístupu k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest. Autori modelu prišli k záveru, že určité kľúčové charakteristiky práce určujú jej motivačný potenciál. Uskutočňuje sa to tak, že tieto kľúčové charakteristiky práce vedú k tomu, že pracovníci zažívajú priaznivé duševné stavy, ktoré vedú k pracovným výsledkom. Miera, v akej model charakterizuje skutočné správanie, závisí na tzv. tlmiacich (moderujúcich) faktoroch, ako sú znalosti a zručnosti, potreba osobného rastu a spokojnosť so súvislosťami práce.²²

Výhrady k Herzbergovej teórii:

Armstrong hovorí, že Herzbergova dvojfaktorová teória je kritizovaná metódou výskumu, na ktorom bola založená, pretože sa nikto nepokúsil zmerať vzťah medzi spokojnosťou a výkonom.²³

²¹ SEDLÁK, *Manažment*, 2001

²² KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů*, 2004

²³ ARMSTRONG, *Personální Management*, 1999

Obr. 4 Faktory hygienické a motivačné

Faktory hygienické	Faktory motivačné
Pracovné poriadky, smernice	Výkon
Technické vedenie	Uznanie
Pracovné podmienky	Práca
Vzťahy k nadriadeným	Možnosť osobného rastu
Vzťahy k spolupracovníkom	Zodpovednosť
Osobný život	Služobný postup
Zárobok	Istota

Zdroj: Cimbálníková, *Management*, 2004

2.1.4 Mclellandova teória potrieb

Podľa McClellanda je pracovná činnosť determinovaná tromi motívmi, a to potrebou výkonu, potrebou nadväzovania osobného kontaktu a potrebou moci. Motív výkonu je spoločný pre všetky činnosti, fyzické i mentálne, pretože dochádza k hodnoteniu ega. Sila motívu je individuálna, čo je príčinou rôzne intenzívnej aktivity, ktorá závisí od vyššej preferencie orientácie buď na úspech alebo na vyhnutie sa neúspechu.

$$\text{Sila motívu výkonu} = \frac{\text{Potreba úspechu}}{\text{Potreba vyhnúť sa neúspechu}}$$

Pracovník, u ktorého prevláda potreba úspechu si kladie stredne náročné ciele a je presvedčený o tom, že ich reálne dosiahne, pretože potrebuje dokázať sebe i okoliu

svoje schopnosti. Osobná prezentácia by pre tento typ človeka bola nezaujímavou, keby ciele boli príliš ľahko dosiahnuteľné a opačne, prezentácia by nebola možná, keby ciele boli príliš náročné. Charakteristické pre týchto jedincov je preceňovanie svojich schopností výkonu tak dlho, kým si pri plnení novej úlohy neoveria svoje skutočné schopnosti. Okrem uvedeného, ide o ľudí, ktorí uprednostňujú osobnú zodpovednosť a zároveň očakávajú bezprostrednú spätnú väzbu. Ďalej sa zistilo u pracovníkov, ktorý preferovali vysokú potrebu výkonu, že dosahovali najlepšie pracovné výsledky a to tak v oblasti kvality ako i kvantity. Pracovník, u ktorého prevláda potreba vyhnúť sa neúspechu si zadáva ciele buď príliš nízke a tým znižuje riziko porážky, alebo ciele príliš vysoké, ktoré sa vyznačujú vysokou mierou nereálnosti ich dosiahnutia, a preto nesplnenie nepovažuje za neúspech. Mnohí odborníci sa venovali výskumom výkonovej motivácie, zisťovali vplyv rôznych činiteľov (vzdelanie, spoločenské postavenie, atď.) na motív výkonu a na aktivitu, ktorá je spojená s rozhodnutím dosiahnuť cieľ, pričom je osoba presvedčená o jeho atraktivite a hodnote.²⁴

Na základe uvedeného sa môže zdať, že platí priama úmernosť vzťahu vysoká sila motívu a vysoký výkon. Podľa rôznych výskumov, ale tento vzťah neplatí absolútne. V prípade, že dôjde k premotivovanosti na základe prehnane pociťovanej dôležitosti, významnosti, dôležitosti daného cieľa alebo odmeny, výkon sa zvyčajne znižuje.

Z uvedeného vyplýva, že osoby, ktoré sú poverené riadením organizácie, by si pri obsadzovaní pracovných pozícií a pri pridelovaní úloh spolupracovníkom, mali byť vedomí tejto skutočnosti. Využívanie poznatkov teórií pracovnej motivácie, ktoré sa zameriavajú na obsah významne skvalitňuje manažérsku prax. Dôležité sú zistenia, že ľudské potreby sú zdrojom motivácie. Potreby sú rozličné a sú individuálne dôležité, čo podmieňuje intenzitu a vytrvalosť pri ich uspokojovaní. Manažér by preto mal poznať potreby, ktoré sú pre pracovníka dôležité a má vytvárať podmienky na ich uspokojenie, pretože úroveň motivácie vymedzuje úroveň výkonu. Je však dôležité pripomenúť, že potreby človeka nie sú jediným zdrojom motivácie.²⁵

²⁴ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

²⁵ Tamtiež

2.2 Teórie zamerané na proces

Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces boli sformulované na základe skúmania správania a zisťovania, čo vedie pracovníka k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb. Medzi základné procesné teórie patria:

- Teória rovnosti
- Teórie očakávania
- Teória stimulačná (posilnenia)
- Teória stanovovania cieľov
- Atributívna telia

2.2.1 Teória rovnosti

Podstatou Adamsovej teórie rovnosti (equity theory) je spravodlivosť. Sociálny základ organizácie tvoria ľudia a vzťahy medzi nimi, ktoré by mali byť aspoň akceptovateľné všetkými stranami, čo zaručí jeho fungovanie. Pracovníci sa rôznou intenzitou a rozličnými spôsobmi snažia udržať, resp. dosiahnuť rovnosť, istý bod equilibria.

K presvedčeniu, že organizácia pristupuje, hodnotí a oceňuje pracovníka podľa princípu rovnosti /nerovnosti, dochádza na základe subjektívne konanej bilancie hodnoty vlastných vstupov a výstupov s hodnotou vstupov a výstupov referenčnej osoby. Za vstup môže byť považovaná napríklad námaha, čas, vzdelanie a pod. Za výstup sa najčastejšie považuje odmena, ale podľa preferencií jednotlivca to môže byť aj voľný čas, prisúdená právomoc a zodpovednosť, pracovné podmienky, istota zamestnania a pod. Bilančný nesúlad, čiže nadhodnotenie, alebo podhodnotenie pracovníka je subjektívne vnímaný ako nespravodlivosť (nerovnosť). Táto situácia je hnacou silou, motiváciu k činnosti. Predmetná osoba sa snaží odstrániť nerovnosť. K riešeniu dochádza snahou o zmenu vlastných, prípadne cudzích vstupov, alebo tiež snahou o zmenu vlastných, prípadne cudzích výstupov.

Riešením môže byť aj zmena komparovanej osoby, zmena vnímania osôb zúčastnených na porovnávaní, alebo únik zo situácie (napríklad fluktuácia).²⁶

Využitelnosť teórie v práci manažéra je v oblasti tvorby systémov manažmentu ľudských zdrojov, napríklad systému odmeňovania, hodnotenia a pod. Predovšetkým ale pri ich reálnom uplatňovaní v praxi pre negatívne dôsledky, ktoré so sebou prináša subjektívne získaný pocit nespravodlivosti. Manažér má mať schopnosť účinne komunikovať, percipovať a empatizovať sa s inými.²⁷

2.2.2. Teória očakávania

Táto teória rozoberá príčiny motivácie pracovného konania. Jej autor – Vroom, pozerá na pracovníka ako na slobodného, samostatne sa rozhodujúceho jedinca, ktorého výkon a taktiež správanie ovplyvňujú tri premenné. Úlohou manažéra je tieto premenné poznať a mať ochotu ich pozitívne ovplyvňovať. Prvou premennou je subjektívna viera vo svoje schopnosti vykonať požadované očakávanie. Pre personálnu oblasť to znamená, že obsadzovanie pracovných funkcií sa má realizovať na báze spôsobilosti a projekcia nových prác, resp. verzia súčasných vyžaduje napríklad doplnenie kvalifikácie.

V tejto súvislosti možno uvažovať o pomoci zo strany manažéra a to v zmysle ovplyvňovania sebavedomia podriadených vo svojej schopnosti. Výkon a správanie ďalej závisia od tzv. instrumentality (účinnosti). Ide o presvedčenie, že za výsledkom nasleduje odmena, napríklad plat, pochvala, ale aj vylúčenie zo skupiny, prípadne strata voľného času. Zvýšenie hodnoty premennej manažér ovplyvňuje formuláciou pravidiel pri stanovovaní odmeny a ich dodržiavaním. V poradí poslednou premennou je valencia – subjektívny význam odmeny, presnejšie sumy viacerých odmien, ktoré pôsobia súčasne a sú pre pracovníka atraktívne. Úlohou manažéra je poznať preferencie pracovníka a nájsť možnosť ich pozitívne ovplyvňovať.

Vzťah premenných k intenzite úsilia vyjadruje vzorec:

²⁶ Tamtiež

²⁷ Tamtiež

$$M = E \times I \times V$$

Vroomova teória je hedonistická, stavia na predstave, že intenzita úsilia vedúceho k dobrému výkonu je závislá od maximalizácie príjemného a minimalizácii nepríjemného (napríklad pracovník zvažuje a kalkuluje náročnosť alebo rutinnosť úlohy, podstúpiť riziko a dosiahnuť úspech alebo vyhnúť sa neúspechu, viaže sa odmena na iniciatívu, zhoršenie vzťahov a pod.) z čoho pre manažéra vyplýva požiadavka poznania pracovníkových cieľov a ich význam. K tomu je potrebné dodať zistenie Lawlera spochybňujúce Vroomov model, že „za dobrým výkonom môže byť veľká intenzita $E \times V$, ak je však veľká intenzita $E \times V$ za zlým výkonom, nebude človek k dobrému výkonu motivovaný. Dobrý výkon nie je automatickým výsledkom snahy dobre pracovať“²⁸ (Nakonečný, 1992, s. 78)

2.2.3 Teória stimulačná

Táto teória vychádza z predpokladu , že konanie a správanie človeka je dôsledkom rôznych vplyvov, ktorých účinok je možné upravovať použitím pozitívnej alebo negatívnej stimulácie. Tento názor vysvetľuje aj zákon efektu, ktorý spočíva v teórii, že správanie, ktoré má za následok príjemnú skutočnosť, sa bude opakovať, a naopak správanie ktoré má za následok nepríjemnú skutočnosť sa pravdepodobne opakovať nebude.²⁹

„V manažérskej praxi je možné využiť tento poznatok napríklad pri spracovávaní a uplatňovaní systému stimulácie, pri formálnom i neformálnom hodnotení pracovníkov a pri ostatných personálnych činnostiach, za realizáciu ktorých nesie zodpovednosť nielen personálny manažér, ale aj priamy nadriadený. Z poznatkov Skinnera a z poznatkov behavioristov vychádza OB Mod teória (teória modifikácie organizačného správania). Táto teória je založená na poznaní, že správanie jedinca determinujú jeho následky. Z toho vyplýva, že zámernou manipuláciou následkov možno doceliť očakávané správanie u jednotlivca ako aj u skupiny. Bolo dokázané, že pozitívne aj negatívne (odstránenie niečoho nepríjemného) spevňovali reakcie

²⁸ NAKONEČNÝ, *Motivace lidského chování*, 1992, s. 78

²⁹ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

pracovníka posilňuje správanie, že trestanie a predovšetkým verejné, oslabuje správanie a ignorácia práce tiež oslabuje správanie.

Osobitná pozornosť pri skúmaní bola venovaná vzťahom medzi správaním a finančnou odmenou. Ukázalo sa, že úkolová odmena a provízia za výsledok sú efektívnejšie ako odmeny za čas, hoci tu vzniká nebezpečenstvo znižovania kvality výstupu. Nemožno zabúdať na skutočnosť, že žiaduce smerovanie správania zamestnancov ovplyvňujú aj nemateriálne potreby, ktoré môžu byť účinne stimulované personálnou politikou a organizačnou kultúrou za predpokladu, že sú akceptované.“³⁰

2.2.4 Teória stanovenia cieľov

Táto teória vychádza z predpokladu, že ľudské konanie je motivované cieľmi. Aktivizáciu podmieňujú vnútorné a vonkajšie činitele. Ide pritom o podmienku stotožnenia sa pracovníka s cieľom a oddanosť pri jeho napĺňaní. Vonkajším činiteľom je formulácia a kontrola plnenia cieľa organizácie. Podľa autorov tejto teórie majú byť ciele špecifické, tzn. konkrétne, dostatočne náročné a pri ich stanovovaní má byť prítomný pracovník. Práve tomuto pracovníkovi je nutné poskytovať spätnú väzbu o plnení cieľov a zvyčajne je tiež vhodná stimulácia k súťaživosti pri ich dosahovaní. Fungovanie tejto teórie bolo overované aj ďalšími výskumami. Teória dokazuje nielen to, že motivácia človeka k práci je ovplyvňovaná vnútorne prijatými cieľmi, ale poskytuje aj návod na pridelovanie a hodnotenie úloh pracovníkov, čo môžu využiť manažéri aj v praxi.³¹

2.2.5 Atributívna teória

Atributívna teória vysvetľuje, ako vnímame a posudzujeme iných ľudí a seba samého. Základom tejto teórie je prisudzovanie príčin výsledku konania. Podľa tvrdenia Heidera možno výkon posudzovať na základe prisúdenia rôznych príčin, ktoré majú podiel na

³⁰ Tamtiež, s.37

³¹ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

úspechu, či neúspechu konania. V dôsledku toho sa potom motivácia k činnosti zvyšuje, alebo znižuje.

Heider tvrdí, že príčiny úspechu, alebo neúspechu zvykne človek vysvetľovať na základe osobných príčin a situačných, podľa miesta kontroly jedinca, pričom sa berie do úvahy aj stabilita prostredia. „Ľudia s vnútorným miestom kontroly sa domnievajú, že príčinou sú predovšetkým ich osobné predpoklady, ľudia s vonkajším miestom kontroly hľadajú príčiny vo svojom okolí“³²

Ak je príčinou úspechu, či neúspechu úsilie, následkom býva zvýšenie motivácie. V prípade, že sa za príčinu neúspechu považuje obťažnosť úlohy prípadne šťastie, potom možno očakávať zníženie motivácie. Aplikácia tejto teórie do praxe spočíva v požiadavke na manažéra, aby poskytol jasnú, presnú a bezprostrednú spätnú väzbu pracovníkom za ich výkon. Súčasťou požiadavky je pravdivo informovať, čo je predpokladom efektívneho riadenia výkonu. Kelley vysvetľuje správanie jedinca atribúciou. Príčiny správania môžeme identifikovať vo vonkajšom, alebo vo vnútornom prostredí, pričom podmieňujúcim činiteľom je vek, skúsenosť, vzťahy a pod. „Ak jedinec posudzuje vlastnú osobu, má tendenciu príčiny úspechu konania prisudzovať vlastným kvalitám (interné prostredie, napríklad schopnosti) a príčiny neúspechu prisudzovať situácii (externé prostredie, napríklad pracovné podmienky). Ak však jedinec (manažér) posudzuje výsledok konania inej osoby, má tendenciu príčiny úspechu hľadať v situácii a determinanty neúspechu v kvalitách hodnotenej osoby.“³³

Podľa Kelleyho vzniká atribúcia (prisudzovanie príčin správania) na základe posudzovania dimenzií správania a to:

- Miery súhlasu pri porovnávaní správania sa človeka so správaním ostatných ľudí (miera je vysoká, ak sú správania podobné a zvyčajne sa prisudzuje externá atribúcia),
- Charakteristických odlišností v správaní a v prístupe k realizácii úloh (miera je vysoká pri veľkých rozdieloch prejavov jedinca a zvyčajne sa prisudzuje externá atribúcia),

³² BĚLOHLÁVEK, *Jak řídit a vést lidi*, 1996, s.195

³³ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004, s. 39

- Podobnosti správania posudzovaného v čase a na základe postupov (nízkej konzistencii sa prisudzuje externá atribúcia.³⁴

Teórie motivácie zamerané na proces poukazujú na rôzne faktory, ktoré aktivujú pracovníka k činnosti. Môže to byť pocit nespravodlivosti, očakávanie príjemného, usilovanie o opakovanie pozitívneho zážitku, atď. Avšak ani obsahové, ani procesné motivačné teórie nedávajú úplne presný a vyčerpávajúci návod na účinné ovplyvňovanie pracovnej motivácie. Nie je to zrejme možné z toho dôvodu, že ľudské bytosti sú individuálne a rozlične reagujú aj v podobných situáciách. Každá z daných teórií je ale istým príspevkom k poznaniu človeka – pracovníka a zároveň je príležitosťou na zlepšenie manažmentu tým, že poukazuje na možnosti ovplyvňovania motivácie ako dôležitej premennej pri dosahovaní pracovného výkonu.³⁵

³⁴ ARMSTRONG, *Personální Management*, 1999. s. 276

³⁵ KRAVČÁKOVÁ, FUCHSOVÁ, *Manažment pracovnej motivácie*, 2004

3. ZDROJE MOTIVÁCIE K PRÁCI

Praktický aspekt motivácie k práci sa týka odpovede na otázku, ako (čím) a k čomu motivovať pracovníkov, tj. hľadania prostriedkov (zdrojov) motivácie a smerov jej pôsobenia. Tieto dva aspekty motivácie (zdroj a smer) sú vo vzájomnej závislosti, pričom každý z nich obsahuje viacero prvkov, pretože človek nepracuje len z jedného dôvodu a v práci neplní iba jeden cieľ.

Rámcove možno motívy v práci rozdeliť na tri skupiny:

- *Aktívne motívy* – podnecujú pracovníkov k pozitívnemu pôsobeniu v práci. Príkladom môže byť snaha presadiť sa, postúpiť alebo získať finančné ocenenie.
- *Podnecujúce motívy* – vytvárajú zázemie a podmienky pre samotnú prácu. Napríklad dobrá sociálna atmosféra a vzťahy medzi spolupracovníkmi pozitívne pôsobia na pracovníkov.
- *Potláčajúce motívy* – vedú pracovníkov k „nepracovnému“ správaniu. Takým môže byť skupiny fajčiarov debatujúcich s cigaretou na chodbe.

Táto kategorizácia svojim spôsobom zahŕňa obidva zložky motivácie v práci (zdroj i smer), ale z kategoriálneho hľadiska ich možno analyzovať osobitne.³⁶

Z hľadiska motivačných zdrojov možno hovoriť o štyroch skupinách motivácie: ekonomická, sociálna, osobnostná a motivácia spokojnosťou.

3.1 Ekonomická motivácia

Najstarším druhom motivácie, nezriedka preferovaným aj v súčasnosti, je ekonomická motivácia. V základnej podobe klasického Tylorovho systému má jedinečné postavenie, vyjadrené nasledovne: peniaze sú jediným faktorom, ktorý prinúti ľudí pracovať a pre

³⁶ KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, 2003, s. 113

peniaze sú ľudia ochotní podávať maximálne výkony, finančná odmena je rozhodujúcim regulátorom výkonnosti. Plat si i naďalej uchováva dominantné postavenie medzi motivačnými faktormi, hoci už nie v takej extrémnej podobe.³⁷

V súčasnosti už zamestnanci očakávajú od zamestnávateľa viac ako len vyplatenie šeku na konci mesiaca.³⁸

Všeobecne sa uznáva, že extrémne názory na plat sú prejavom nevhodnej fixácie pri hodnotení motivačných faktorov, pretože je dostatok dôkazov o špecifickom postavení platu v štruktúre motivačných faktorov. Je to dané viacerými skutočnosťami.

- „V hlavnej miere ju určuje pozícia, miesto jako aj význam peňazí v súčasnej spoločnosti. Pokiaľ plat je základnou odmenou za prácu a peniaze slúžia ako univerzálny prostriedok pre uspokojovanie mnohých potrieb a sú súčasťou života spoločnosti, vždy budú mať motivačnú váhu. Nie však ako jediného a izolovaného faktora, ale ako jedného z viacerých motivačných faktorov.
- Vhodnosť alebo nevhodnosť finančnej odmeny za prácu je jednotlivcami posudzovaná vzhľadom na ich individuálnu štruktúru motivačných faktorov, daných najmä aktuálnou hierarchiou potrieb i vzhľadom na charakteristiky a podmienky práce. Plat v tomto chápaní plní aj úlohu akéhosi vyrovnávateľa nedostatkov alebo predností vykonávanej práce.
- K motivačnej sile výšky platu pristupuje vplyv systému odmeňovania. Ten má prinajmenšom dve stránky. Prvou je jeho prepracovanosť a konkrétne formy aplikácie, založené na báze jasných a definovaných kritérií. Druhou stránkou je subjektívne vnímanie a hodnotenie diferencií v odmeňovaní medzi pracovníkmi, vyvolané vzájomným porovnávaním sa. Obidve tieto stránky sa z pozície pracovníkov chápu v rovine spravodlivosti alebo nespravodlivosti.
- Jednou z podmienok pozitívnej účinnosti finančnej motivácie je informovanosť pracovníkov o aktuálnom systéme odmeňovania, jeho podmienkach, zásadách i perspektívach vzhľadom k svojej osobe.“³⁹

³⁷ Tamtiež

³⁸ THORNE, PELLANT, *Rozvíjime a motivujeme zamestnávance*, 2007

³⁹ KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, 2003, s. 114

3.2 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, a to predovšetkým v neformálnej rovine. Tie sa chápu ako motivačný faktor pre širokú škálu pracovného správania, za podmienky, že ciele formálnej a neformálnej zložky pracovnej skupiny sú v zhode. V opačnom prípade môže vytváranie silných neformálnych vzťahov pôsobiť proti hlavným cieľom organizácie a narušovať jej činnosť.

Druhý prístup v rámci sociálnej motivácie stavia na váhe sociálnej atmosféry na pracovisku formálneho i neformálneho charakteru. Predpokladá sa, že harmónia pracovných a osobnostných vzťahov medzi pracovníkmi sa výslovne pozitívne prejavuje v pracovnom správaní. Sociálna atmosféra je v tomto zmysle premennou, ktorá dáva priestor na uspokojenie sociálnych potrieb jednotlivcov i pre ich zaujatie adekvátnej pozície v štruktúre organizácie a konkrétnej pracovnej skupiny.

Treťou zložkou sociálnej motivácie je systém komunikácie, a to v rovine vertikálnej i horizontálnej. Jej podstatou je otvorenosť systému komunikácie, ktorý zahŕňa informovanosť obidvoma 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 pôsobí demotivujúco, prípadne motivuje pracovníkov nežiaducim smerom (napr. k pasivite, k snahe zmeniť pracovisko a pod.)

Štvrtou oblasťou motivačného pôsobenia je význam sociálneho prostredia ako udelovateľa odmien a to odmien prejavujúcich sa vo formálnom i neformálnom postavení (ocenenie, uznanie) v pracovnej skupine i v rámci celej organizácie.⁴⁰

⁴⁰ KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, 2003

3.3 Osobnostná motivácia, motivácia spokojnosťou

Táto teória sa najčastejšie spája v súvislosti s aktuálnosťou sekundárnych, vyšších potrieb, najmä s potrebami sebarealizácie, sebauplatnenia, ocenenia, uznania, presadenia sa a pod. Pre niektorých pracovníkov sú vysoko aktuálne tieto potreby so silno motivačnou váhou im treba pripisovať veľký vklad niektorých ľudí do práce a ich celkovú úspešnosť. Prax totiž potvrdzuje, že úspešnosť v práci je rozhodujúcim spôsobom podmienená práve mierou vkladu a vynaloženého úsilia pracovníkov.

Tento typ motivácie sa v podstate zakladá na vzťahu vonkajších faktorov (podmienok) a aktuálnosti vnútorných, osobnostných faktorov. Aktuálnosť uvádzaných vyšších potrieb a ich uspokojenie alebo neuspokojenie závisí od vonkajších faktorov, podmienok, hoci v týchto vzťahoch môžu vzniknúť viaceré kombinácie. V podstate tento typ motivácie vychádza 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.⁴¹

Motivácia spokojnosťou

Motivácia spokojnosťou v práci vychádza z chápania pozície spokojnosti ako regulátora pracovného správania, najmä v oblasti výkonnosti, angažovanosti a stabilizácie. Spokojnosť sa v tejto koncepcii spája s pozitívnymi a nespokojnosť, s negatívnymi prejavmi správania. Výsledky mnohých výskumov ukázali, že za určitých podmienok a situácií tieto vzťahy existujú. To posilnilo názory niektorých praktikov o absolútne platných vzťahoch spokojnosti so správaním sa v práci, čo sa prejavuje v snahách spokojnosť za každú cenu. Najmä ak mnohé zistenia dokazujú, že spokojnosť v práci zasahuje aj do celkovej životnej spokojnosti a správania aj mimo práce. To znamená, že obsahuje určité motivačné zdroje a svojim spôsobom ovplyvňuje správanie pracovníkov.

Podstata tohto vzťahu nie je jednoduchá a zatiaľ neexistuje jednotnosť v získaných výsledkoch a v názoroch, hoci sa všeobecne spokojnosti priznáva potenciálna úloha

⁴¹ Tamtiež

regulátora pracovného správania. Z teoretického hľadiska sa pri analýze tohto vzťahu vychádza z týchto predpokladov:⁴²

- Spokojnosť v práci nie je iba cieľom jednotlivca, ale aj aktuálnym zdrojom jeho správania. Tento predpoklad sa týka najmä miery spokojnosti, ktorá v pozitívnej rovine vytvára predpoklady na posilnenie správania v pozitívnom smere, kým v negatívnej rovine (nespokojnosť) podmieňuje negatívne formy správania. Vážnym problémom je tu skutočnosť, že uspokojená potreba stráca motivačný náboj, čiže pri vyššej miere spokojnosti by teda motivačný zdroj mal takisto zaniknúť. A naopak, práve nespokojnosť by potom mala stimulovať správanie jednotlivca. To by však znamenalo stimuláciu v pozitívnom i negatívnom smere.
- Spokojnosť a nespokojnosť v práci motivujú správanie odlišným smerom. Všeobecne sa uznáva tendencia pozitívneho správania jednotlivcov pod vplyvom spokojnosti a negatívneho správania pod vplyvom nespokojnosti. Výraznú podobu to nadobúda najmä v extrémnych mierach spokojnosti (vysoká spokojnosť – vysoká nespokojnosť) a čím bližšie k strednej hodnote spokojnosti – nespokojnosti, tým tento vplyv výraznejšie klesá. V tomto predpoklade je obsiahnutá základná myšlienka vzťahu spokojnosť – správanie, ktorá stavia mieru spokojnosti ako determinačný faktor pracovného správania.
- Sú evidentné rozdiely v správaní spokojných a nespokojných pracovníkov. Diferencie sa predpokladajú v mnohých ukazovateľoch, ako je výkon, morálka, disciplína, ale aj kvalita medziľudských vzťahoch, sociálnej atmosféry tímov a pod. Často práve rozdiely v takýchto objektívnych ukazovateľoch sa považujú za prejav nespokojnosti pracovníkov. Tento predpoklad je založený najmä na objektivizácii postojov a vzťahu k práci.

Rôzne faktory pracoviska rovnakým smerom vplyvajú na spokojnosť a pracovné správanie. Spokojnosť i správanie v tomto chápaní vystupujú ako závislé premenné, ktoré sú ovplyvňované pracovnými faktormi.

⁴² Tamtiež

- Spokojnosť – nespokojnosť v práci je takým silným faktorom, že dokáže zmeniť správanie človeka. Tento významný predpoklad stavia spokojnosť do pozície nezávisle premennej, schopnej vyvolať zmenu (akýmkoľvek smerom) v správaní. Ide o všeobecnú schopnosť regulovať správanie. Ide o schopnosť pôsobenia spokojnosti na správanie všeobecne, bez ohľadu na smer.⁴³

Sociálna politika a zamestnanecké výhody pôsobia na motiváciu zamestnancov nepriamo, sprostredkované. Majú pozitívny vplyv na spokojnosť ľudí, znižujú fluktuáciu, pomáhajú podporovať lojalitu a udržiavať zamestnancov. Práve od charakteru a finančnej situácii podniku je závislá úroveň poskytovaných výhod. Zároveň je veľmi dôležitý správny odhad manažéra, čo môže zamestnanca motivovať na podávanie vyšších výkonov. Medzi zamestnanecké výhody patria:

- upravený pracovný čas (pružný pracovný čas, predĺžená dovolenka, skrátená pracovná doba),
- možnosť kvalifikačného rastu (zahraničné pobyty, stáže, kurzy, tréningy),
- služby hradené podnikom (rekreácie, športové a kultúrne podujatia
- finančná participácia na výsledkoch podniku (napr. zamestnanecké akcie), zlacnené podnikové služby alebo výrobky,
- možnosť používať služobné motorové vozidlo pre súkromné účely atď.
- sociálna starostlivosť zo strany podniku: zdravotná starostlivosť, sociálne, personálne a právne služby, rekreácie, pôžičky, programy zamerané na rodinu, doprava do a zo zamestnania, a pod.⁴⁴

⁴³ Tamtiež, s. 118

⁴⁴ DVORÁKOVÁ, *Personální řízení*, 2003

4. MOTIVÁCIA A PRACOVNÉ SPRÁVANIE

Pri analýze problémov motivácie pracovníkov nemôžeme zostať iba pri hľadaní odpovede na otázku ako motivovať. Je to len časť problému. Nezahŕňa totiž výsledok motivačného pôsobenia. Tento však môže byť rozdielnym, a to nielen pokiaľ ide o intenzitu (účinnosť) motivácie, ale aj pokiaľ ide o smer, zameranie. Preto je namieste otázka, k čomu motivovať pracovníkov, keďže odpoveď na ňu je vyjadrením ich pôsobnosti.⁴⁵

Zistenie toho, čo robí zamestnanca "lepším" je najzásadnejšia vec, ktorú musí manažér zaistiť.⁴⁶

Pôsobnosť pracovníkov však nie je možné zužovať iba na klasickú sféru výkonnosti, ale treba ju chápať ako širšiu aktivitu a pôsobnosť pracovníkov, označovaných ako pracovné správanie. Sem patria všetky objektivizované formy a prejavy správania pracovníkov, ako sú disciplína, stabilita, inovatívnosť, dodržiavanie bezpečnostných predpisov, presnosť a pod. Z tohto pohľadu pre organizáciu, nemôžu byť zaujímaví pracovníci s vysokou výkonnosťou, ak sa dopúšťajú prestupkov voči bezpečnosti práce, nie sú v práci stabilizovaní, vyvolávajú konflikty a nevedia si vytvoriť pozitívne vzťahy so spolupracovníkmi, nestotožňujú sa s cieľmi organizácie, a pod.⁴⁷

Výkonnosť je v takomto chápaní súčasťou komplexu foriem pracovného správania, pričom je v úzkom vzťahu s ostatnými formami, ale zároveň aj v určitej závislosti od nich. Ukazovatele výkonnosti sú rôzne a viažu sa na konkrétnu pracovnú úlohu. Niekde to môže byť množstvo vyrobených produktov, inde je to vyriešenie problému (napr. ukončením výskumu), alebo je to čas potrebný na splnenie úlohy, napríklad pri rizikových, havarijných akciách. 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

⁴⁵ Tamtiež

⁴⁶ THORNE, PELLANT, *Rozvíjime a motivujeme zamestnávance*, 2007

⁴⁷ KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, 2003

výkonu. Zároveň musia vedieť i to, ako je ich úspešnosť vnímaná a posudzovaná zo strany manažmentu. Najmä preto plní systém hodnotenia pracovníkov významnú motivačnú úlohu. Jednou zo základných foriem pracovného správania je pracovná stabilita pracovníkov ako výraz správnej adaptácie na prácu, organizáciu i pracovnú skupinu. Stabilita pracovníkov môže byť v pozícií závisle premennej – ako výsledok pôsobenia mnohých faktorov, ale aj v pozícií vmedzerenej premennej, keď ovplyvňuje výskyt niektorých objektívnych javov, najmä výkonnosti pracovníkov.⁴⁸

Možno predpokladať, že stabilizácia pracovníkov je výrazom zladenia, súladu medzi očakávaniami pracovníkov a poskytovanými podmienkami na pracovisku. Fluktuácia pracovníka je potom jeho odpoveďou na nesúlad medzi týmito dvoma skutočnosťami, odpoveďou na nemožnosť uspokojenia jeho potrieb, tzn. reakciou na frustráciu. Podobným javom v pracovnom procese je absentizmus pracovníkov. Prítomnosť v práci alebo absencia je nielen ukazovateľom vzťahu k práci a organizácii, ale aj vážnym objektívnym faktorom pôsobiacim na efektívnosť organizácie. Pôsobí buď priamo, keď neprítomnosť na pracovisku narúša plnenie konkrétnych úloh, alebo nepriamo, keď negatívne ovplyvňuje postoje členov skupiny a tým narúša medziľudské vzťahy.⁴⁹

Osobitným druhom absentizmu je neskorá dochádzka do práce, ktorá môže byť síce zapríčinená rôznymi objektívnymi faktormi (dopravou) ale opakujúca sa neodôvodnená neskorá dochádzka je jasným ukazovateľom narušenia vzťahu k práci, ukazovateľom vplyvu nevhodných motivačných faktorov. Samotný významný okruh motivačného pôsobenia tvorí motivácia k rozvoju pracovníkov a celej organizácie. Zahŕňa niekoľko pozitívne orientovaných motivačných prvkov, ako sú motivácia k tvorivosti, dosahovaniu kvality a neustálemu zlepšovaniu sa. Vyplýva to najmä z potreby presadenia sa na trhu a zaujatia popredného miesta medzi konkurenciou a rýchleho reagovania na zmeny v prostredí, v ktorom organizácia pôsobí. Z toho pohľadu motivácia pracovníkov buduje na ochote a schopnosti osobnostného rozvoja pracovníkov, ktorí sú základom úspešnosti organizácie.⁵⁰

Týka sa to rôznych konkrétnych rozvojových aktivít na úrovni jednotlivcov (rozvoj ich tvorivosti, kompetentnosti), pracovných skupín (budovanie samoriadiacich tímov)

⁴⁸ KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, 2003, s. 119

⁴⁹ Tamtiež

⁵⁰ Tamtiež

i celej organizácie (riadenie hodnôt, hodnotový inžiniering). V podstate ide o proces neustáleho zdokonaľovania, teda stratégie, pomocou ktorej organizácia získava náležitú konkurencieschopnosť a buduje si poprednú pozíciu na trhu. Z pohľadu organizácie je základom stanovenie si reálneho a dosiahnuteľného cieľa. Teda takého, ktorý nebude príliš ambiciózny (čo môže viesť k frustrácii a beznádeji) alebo príliš nízkeho cieľa (ktorý vyžaduje málo tvorivosti). Na to možno použiť metódu tzv. benchmarkingu, metódy určovania najlepšieho spôsobu a úrovne doteraz dosiahnutého výkonu v danom procese. Údaje tak získané tvoria východisko pre navrhovanie nových postupov a metód práce. Ak zdôrazňujeme potrebu chápať motiváciu pracovníkov v širších súvislostiach pracovného správania, potom musíme zdôrazniť aj subjektívnu stránku vzťahu človeka k práci, ktorá je vyjadrená v miere spokojnosti. Je to druhý cieľový prvok, vyjadrujúci úspešnosť organizácie a jej motivačného pôsobenia. Obidva tieto ciele možno považovať za rovnako závažné, významné a vystupujúce vo vzájomnom vzťahu. Nerešpektovanie toho vedie k disharmónii, nerovnováhe a k neúnosnému stavu. Napríklad dosahovanie vysokej výkonnosti na úkor spokojnosti pracovníkov je nielenže krátkodobým úspechom, ale aj krivdou na ľuďoch samých. Na druhej strane spokojnosť ľudí bez základných podkladov, produktov ich práce je nemožná a takisto len krátkodobá.⁵¹

⁵¹ Tamtiež

5. MOTIVÁCIA, SPOKOJNOSŤ, VÝKON

„Spokojnosť v práci je psychologickou kategóriou, ktorá vyjadruje stránku psychického vyrovnania sa človeka s prácou, jej znakmi a charakteristikami.“⁵²

Základné požiadavky týkajúce sa spokojnosti s prácou môžu zahŕňať vyšší plat, spravodlivý systém odmeňovania, reálne príležitosti k povýšeniu, ohľaduplné riadenie, dostatočný stupeň sociálnej interakcie pri práci, zaujímavé rozmanité úlohy, vysoký stupeň autonómie (kontrola nad tempom a metódami práce). Miera spokojnosti jedincov je však závislá od značnej miery na ich vlastných potrebách a očakávaniach, a tiež na prostredí v ktorom pracujú

Termín „spokojnosť s prácou“ sa týka postojov a pocitov, ktoré ľudia majú vo vzťahu ku svojej práci. Pozitívne a priaznivé postoje k práci signalizujú spokojnosť s prácou. Negatívne a nepriaznivé postoje signalizujú nespokojnosť s prácou. Morálka sa často definuje ako ekvivalent spokojnosti s prácou. Tak Guion definuje morálku ako mieru, v akej sú uspokojované potreby jedinca a mieru v akej jedinec vníma, že táto spokojnosť pramení z jeho celkovej pracovnej situácie. Iné definície naopak zdôrazňujú skupinové aspekty morálky. Gilmer napríklad tvrdí, že morálka je pocit toho, že sme akceptovaný skupinou pracovníkov, a že do nej patríme prostredníctvom oddanosti pre spoločné ciele.

V tejto súvislosti treba za najdôležitejšie považovať vzťah medzi motiváciou a pracovným výkonom, resp. výkonnosťou pracovníka. Tvrdenie, že výkon závisí hlavne na veľkosti motivácie človeka, je zjednodušené predovšetkým v tom zmysle, že motivácia nie je jediným faktorom ovplyvňujúcim výkon. Ďalšími faktormi, ktoré ho ovplyvňujú, sú schopnosti, vedomosti a zručnosti človeka, určujúce jeho kvalifikačný potenciál. Okrem toho, sem patria aj rôzne vonkajšie podmienky, za ktorých pracuje – technické vybavenie pracoviska, používaná technológia, v podniku uplatňovaná organizácia práce, úroveň fyzických podmienok práce (ozvučenie, osvetlenie atď)

⁵² KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, 2003, s. 123

5.1 Faktory ovplyvňujúce spokojnosť v práci

Všetky faktory, ktoré zaujímajú zamestnancov, by mala mať organizácia pod kontrolou. Úlohou manažmentu je, aby postupoval vo všetkých pracovných oblastiach takým spôsobom, ktorý by vytváral predpoklady na dosiahnutie optimálnej úrovne pracovnej motivácie u vrťkých resp. u väčšiny zamestnancov. Existujú všeobecné predpoklady výkonnosti zamestnancov, ich pracovnej ochoty a spokojnosti. Medzi najvýznamnejšie predpoklady patria: zamestnanci vykonávajú prácu, ktorá je zmysluplná a má pre spoločnosť význam, zamestnanci, zamestnanci vykonávajú prácu, ktorá je pre nich zaujímavá, primerane náročná a poskytuje im možnosti osobného rozvoja, zamestnanci majú perspektívu a konkrétne možnosti osobného rastu a postupu, zamestnanci sú primerane informovaní o všetkých skutočnostiach, ktoré si pre nich významné, zamestnanci pracujú v podmienkach vzájomnej tolerancie a rešpektovania ich dôstojnosti.⁵³

Jedným z významných faktorov, ktoré sú základom pre formovanie žiaducej úrovne pracovnej motivácie, je tvorba práce z hľadiska jej obsahu. Úlohou manažérov organizácie je samotná tvorba a obohacovanie obsahu práce, ktoré môže nadobúdať rôzne formy a podoby ako napr.:

- zvyšovanie pestrosti a rôznorodosti práce,
- pracovné úlohy majú ucelený charakter
- zvyšovanie úrovne významu pracovnej úlohy
- zvyšovanie autonómie zamestnanca pri práci
- posilňovanie spínej väzby

Je zrejmé, že na motiváciu zamestnancov pôsobí veľké množstvo rôznych faktorov. Medzi najvýznamnejšie faktory radíme informácie o technických, technologických a organizačných podmienkach práce, sociálnej, demografickej a profesijnej štruktúre zamestnancov, pracovnom prostredí, podmienkach a sociálnej vybavenosti

⁵³ Tamtiež

zamestnanca, systéme hodnotenia odmeňovania, spôsobe riadenia vedenia, spôsobe personálneho riadenia, systéme sociálnej starostlivosti.⁵⁴

V reálnom svete nachádzame zvyčajne u každého človeka mnohorozmernú štruktúru spokojnosti, ktorá je zložená z veľkého množstva subjektívne prežívaných vzťahov ku všetkému, čo ho v práci (a nielen v nej) obklopuje, nech sú to ľudia, predmety, udalosti, podmienky apod. V niektorých vzťahoch v tomto obrovskom množstve prevláda spokojnosť, v iných nespokojnosť. Celková spokojnosť alebo nespokojnosť človeka nie je aritmetickým súčtom jeho spokojnosti (ani rozdielom nespokojnosti). Dostáva výslednú podobu na základe toho, ako sú jednotlivé elementy spokojnosti pre človeka subjektívne dôležité. Môžeme teda konštatovať, že len dobrá znalosť podmienok spokojnosti pracovníkov v podniku, a predovšetkým dobrá znalosť ľudí umožňuje riadiacim pracovníkom vhodne pôsobiť na ich motiváciu.⁵⁵

⁵⁴ BEDRNOVÁ, NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*, 2002

⁵⁵ Tamtiež

6.ÚSKALIA MOTIVÁCIE

Väčšina podnikov robí jednu podstatnú chybu – snažia sa motivovať svojich pracovníkov. Podľa Davida Sirotu by urobili oveľa lepšie, keby ich prestali demotivovať. Väčšina pracovníkov prichádza na nové miesto s vnútorným nadšením a odhodlaním. Ale v 85 % skúmaných podnikov po prvých šiestich mesiacoch morálka a motivácia pracovníkov rapídne poklesne, a potom sa postupne zhoršuje celé roky. Otázkou je čo by pomohlo udržať vnútorné nasadenie pracovníkov po dlhú dobu? Sú to tri požiadavky, ktoré práca potrebuje naplniť:

Pocit úspechu – pracovník potrebuje byť hrdý na to, čo robí, na svoje výsledky a na svojho zamestnávateľa

Rovnosť – pracovník potrebuje pocit rešpektu a rovnocenného jednanie v oblastiach ako mzda, benefity, stabilita

Dobrá atmosféra – pracovník potrebuje atmosféru kamarátstva a produktívne, podporujúce vzťahy so svojimi kolegami.

Naplnenie týchto troch podmienok závisí jednak od prístupu celej organizácie, ale v rovnakej miere aj od riadiaceho štýlu priameho nadriadeného. Aj keby mal podnik výborný prístup k manažmentu talentov, zlý nadriadený ho dokáže na svojom úseku dokonale torpédovať. A na druhej strane, ani ten najempathickejší rozumný šéf nedokáže preklenúť očividné prejavy podnikového chaosu a nekompetencie a nedokáže v svojom úseku vytvoriť v takýchto podmienkach atmosféru nadšenia a odhodlania. Ak však podnik funguje pomerne rozumne, existuje viacero spôsobov, akými môže manažér vytvoriť u svojich podriadených pocit úspechu, radosť a kamarátstva a udržať ich vnútornú motiváciu po dlhú dobu.⁵⁶

6.1 Vytvoriť pocit zmysluplnej práce

Ak sa má pracovník za niečo nadchnúť, potrebuje predovšetkým jasný, dôveryhodný a dosiahnuteľný zmysel, pre ktorý podnik funguje, takzvanú pridanú hodnotu, ktorá má na jeho motiváciu podstatne vyšší dopad ako peniaze.

⁵⁶ MANAŽER 51(4/2008)

Ako príklad môžeme označiť rôzne formy benefitov, zamestnaneckých výhod.

Koubek delí zamestnanecké výhody do 3 skupín:

- Výhody sociálnej povahy (dôchodky poskytované organizáciou, životné poistenie hradené celkovo či čiastočne organizáciou, pôžičky a ručenie za pôžičky, jasle a materské škôlky atď).
- Výhody majúce vzťah k práci (stravovanie, výhodnejší predaj produktov organizácie pracovníkom, vzdelávanie hradené organizáciou a iné).
- Výhody spojené s postavením v organizácii (prestížne podnikové automobily pre vedúcich pracovníkov, platenie telefónu v byte, nárok na odev, bezplatné bývanie atď).

Niektoré zamestnanecké výhody užívajú pracovníci povinne, niektoré podľa svojho výberu. Väčšinou sú úplne bezplatné, ale niekedy na niektoré musia priplácať. Problém nastáva vtedy, keď na niektoré zamestnanecké výhody pracovníci automaticky priplácajú (napr. zrážkou zomzdy) napriek tomu, že o ne nemajú zájem.⁵⁷

Gigalová uvádza ako príklad poradenskú spoločnosť Hewitt Associates, ktorá zrealizovala prieskum „Najlepší zamestnávateľia“, ktorého ťažiskovou časťou bol prieskum motivovanosti zamestnancov. Definuje motiváciu ako „stav citového a intelektuálneho zapojenia zamestnancov do diania v podniku“. Toto zapojenie znamená vlastne identifikáciu zamestnancov s podnikom, ktorí ho chápu ako „svoj podnik“, a je zárukou dlhodobej motivácie pracovníka. Taká identifikácia je podmienená tým, že prostredie firmy v najširšom významovom chápaní nebráni vnútornej motivácii pracovníkov a zároveň spĺňa základné predpoklady motivačného procesu v zamestnaní, za ktoré je možné považovať:

- Starosť manažmentu o firemnú kultúru
- Podnetný obsah práce
- Jasné náplne a ciele práce, rozdelenie kompetencií a zodpovednosti
- Pravidelná mzda, dodržiavanie zásad spravodlivého odmeňovania
- Kvalitné vybavenie a pracovné prostriedky
- Priaznivá pracovná atmosféra (vzťahy, komunikácia, otvorenosť)
- Možnosť rozvoja kariéry a osobnosti pracovníka⁵⁸

⁵⁷ KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů*, 2004, s. 298-299

⁵⁸ GIGALOVÁ, *Řízení lidských zdrojů*, 2007, s.64-65

6.2 Podpora, osobný rozvoj a vzdelanie pracovníkov

„Možno právom predpokladať, že je záujmom manažmentu, aby jednotlivé zložky organizácie neustrnuli, nestali sa fixnými a nemennými. Osobitne to platí aj pre sociálny systém organizácie, ktorý musí interne i externe byť flexibilný, aktívny a predvídavý na zmeny v nej i mimo nej. Ak teda nie je, organizácia sa stáva zraniteľnejšou a na prípadné zmeny v prostredí je nútená reagovať nepripravená.“⁵⁹

Podľa Bělohlávka - efektívnosť práce manažérov sa môže značne zvýšiť, ak budú venovať väčšiu pozornosť rozvoju skúseností, znalostí a zručností pracovníkov, venovať sa ich koučovaniu, delegovaniu úloh a vytvoreniu času pre riešenie strategických úloh. Vedúci majú k dispozícii viacero nástrojov pre rozvoj pracovníkov – vzdelávanie a sebvzdelávanie (ktoré slúžia najmä k rozvoju znalostí, ale ako praktický výcvik tiež k rozvoju zručností), koučovanie (ako individuálne učenie pracovníka inou osobou, čím je možné ovplyvniť úroveň zručností aj niektoré povahové rysy) a taktiež zmeny pracovnej náplne a zmeny funkcie (ktoré sú predpokladom prispôsobenia práce potenciálu pracovníka).⁶⁰

Vzdelávanie zamestnancov je zložkou, ktorá pôsobí na zamestnancov motivačne. Základom motivovania zamestnancov prostredníctvom vzdelávania je dobre prepracovaný systém vzdelávania.

Kachaňáková charakterizuje vzdelávanie zamestnancov ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôbovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými. Podľa nej by sa malo podnikové vzdelávanie zameriavať na oblasť kvalifikačnej prípravy prostredníctvom takých aktivít, ako sú:

⁵⁹ KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s.175

⁶⁰ BĚLOHLÁVEK, *Jak řídit a vést lidi*, 2003, s.81

- Adaptácia (orientácia),
- Prehlbovanie kvalifikácie (doškolenie),
- Rekvalifikácia (preškolenie)

a na oblasť rozvoja zamestnancov, kde sa predpokladá zvládnutie takých vedomostí a zručností, ktoré ich pripraví na plnenie úloh v budúcnosti, čiže je orientované najmä na kariéru zamestnancov.⁶¹

6.3 Komunikácia všetkými možnými kanálmi, podpora tímovosti

Pre manažéra prakticky neexistujú komunikačné obmedzenia zo strany podriadených – dožadujú sa informácií, ktoré potrebujú jednak na kvalitné odvádzanie práce, ale aj aby vedeli, nakoľko si manažér cení ich prácu, kde vidí ich silné stránky ako s nimi počíta do budúcich projektov. Preto by mal manažér hovoriť svojim podriadeným všetko okrem tých pár dôverných informácií, ktoré mu podnik neumožňuje povedať. Porady manažmentu by sa mali končiť špecifickým plánom, ako budú manažéri viesť informácie z porady ďalej k svojim podriadeným. Navyše by sa nemali manažéri dopúšťať jednej častej chyby – nemali by predpokladať, že keď niečo povedali raz, ľudia to počuli a pochopili. Správy treba opakovať, komentovať z rôznych uhlov pohľadu a rôznym spôsobom (hovorením, e-mailom), aby sa ich obsah pevne ukotvil v hlavách podriadených.⁶²

Väčšina práce je komplexná a vyžaduje si spoluprácu, ak ju máme urobiť efektívne. Prieskumy dokladujú, že skupiny dosahujú pri riešení problémov dlhodobo lepšie výsledky ako jednotlivci riešiaci ten istý problém. „Dosiahnutie želaného stavu prosperity organizácie je v hlavnej miere podmienené kvalitou ľudského a sociálneho potenciálu a jeho rozvoja na pomyslenej priamke: jednotlivec – pracovná skupina – organizácia. Kvalita a smer ich vzájomných vzťahov sa premietne v úrovni rozvinutosti-zrelosti organizácie a jej zlomek. Takáto organizácia dokáže byť úspešná vo vzťahu

⁶¹ KACHAŇÁKOVÁ, *Riadenie ľudských zdrojov*, 2003, s.120-121

⁶² MANAŽER 51(4/2008)

k svojim pracovníkom a skupinám i vo vzťahu k vonkajším partnerom a externým podmienkam“.⁶³

Navyše väčšina pracovníkov tímovú prácu obľubuje, takže je to pre nich dodatočná motivácia. Manažér by mal preto organizovať svojich podriadených do samoriadených pracovných tímov, pričom tieto tímy môžu mať dohľad nad kontrolou kvality, plánovaním a množstvom metód práce. Takéto tímy vyžadujú menej dozoru a vedenia a obvykle vedú k zdravému zníženiu riadiacich úrovní a nákladov. Úloha manažéra takýchto tímov spočíva v tom, že tímu vysvetlí cieľ a očakávaný výsledok. Vytvorenie samoriadených tímov spadá do kategórie motivujúcich vzťahov na pracovisku, ale súčasne vedie k tomu, že sa zvyšujú kompetencie a samostatnosť jednotlivých členov tímu a tým rastie aj úroveň celého útvaru. Preto je dôležité, aby manažér pozorne zvážil, koho nechá spolupracovať.⁶⁴

⁶³ KOLLÁRIK, *Sociálna psychológia práce*, s.175

⁶⁴ Tamtiež

7.PRIESKUM

Výskumná činnosť bola zameraná na všeobecné, teoretické poznatky o motivácii pracovníkov v organizáciach. Realizovaný prieskum bol zameraný na zamestancov spoločnosti.

7.1 Predmet prieskumu

Predmetom prieskumu bolo zistenie názoru respondentov na úroveň motivácie zo strany zamestnávateľa k svojim zamestnancom v danej spoločnosti.

7.2 Objekt prieskumu

Objektom prieskumu boli zamestnanci rôznych funkčných oblastí v spoločnosti, ktorý boli ochotný vyjadriť svoj názor a spolupracovať.

7.3 Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu bolo získať údaje o tom, ako vnímajú zamestnanci motiváciu zo strany zamestnávateľa priamo voči svojej osobe. Ďalej zistiť či sú celkovo spokojní s prácou ktorú vykonávajú a čo má hlavný vplyv na ich motiváciu k práci a aká forma motivácie by im najviac vyhovovala.

7.4 Hypotézy

Hypotézy prieskumu:

Hypotéza 1 : Existuje predpoklad , že hlavným zdrojom motivácie zamestnancov pre vykonávanie danej práce je výška mzdy

Hypotéza 2: Existuje predpoklad, že zamestnanci nie sú úplne spokojní s prístupom zamestnávateľa k ich osobe

Hypotéza 3: Existuje predpoklad, že vzdelanie má vplyv na výšku príjmu

Hypotéza 4: Existuje predpoklad, že zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní svojim zamestnávateľom k ďalšiemu vzdelávaniu

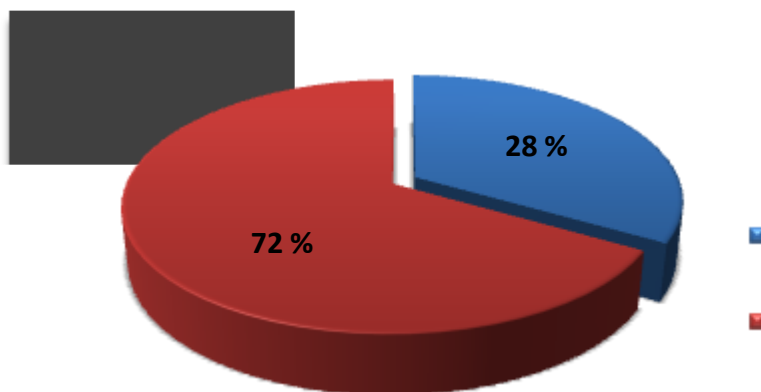
7.5 Metóda prieskumu

Prieskum bol uskutočnený prostredníctvom metódy dotazníka (viď príloha A), ktorý sa skladal z dvadsiatich otázok, z ktorých bola jedna otvorená ostatné uzatvorené. Dotazník bol anonymný. Prieskum bol realizovaný vo februári 2012 v súkromnej telekomunikačnej spoločnosti v Žiline, kde väčšinu zamestnancov tvoria mladí, vzdelaní ľudia. Prevažovala väčšia časť tých , ktorí už vyskúšali viacero pracovných pozícií.

8. ANALYTICKÁ ČASŤ

Prieskumu sa plnohodnotne zúčastnilo 100 respondentov, z ktorých 72 % tvorili ženy a 28 % muži.

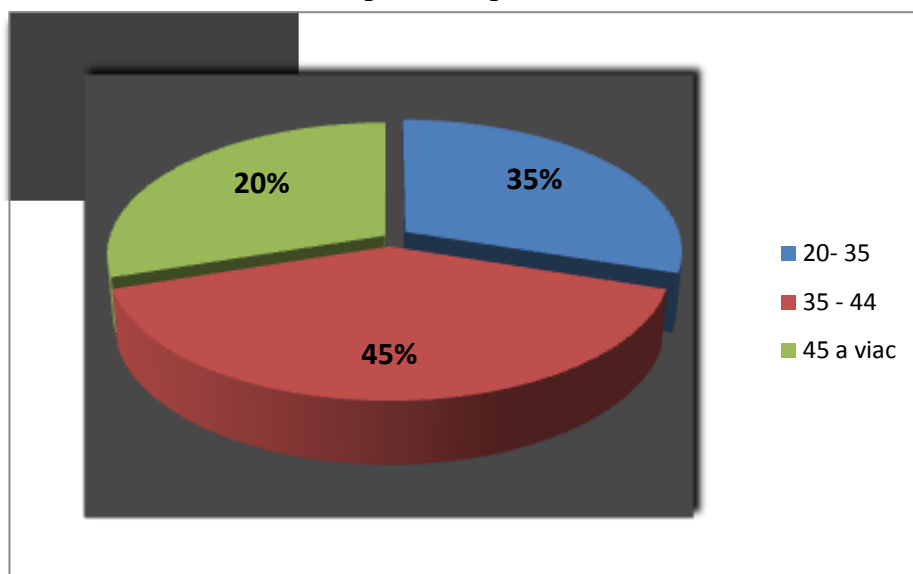
Graf A: Pohlavie respondentov



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Z vekového hľadiska bolo 10 % respondentov v rozpätí od 20 do 35 rokov, 50 % od 35 do 44 rokov a 40 % malo 45 a viac rokov.

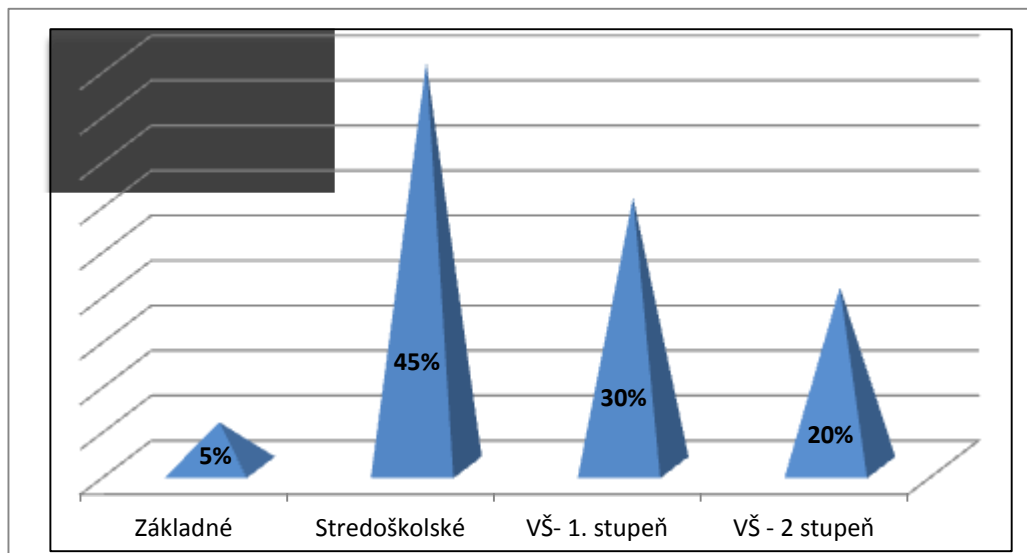
Graf B: Bližšie rozdelenie pohlavia podľa vekového zaradenia



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovani

Prevládalo ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou, najmenej zastúpení boli respondenti s ukončeným základným vzdelaním.

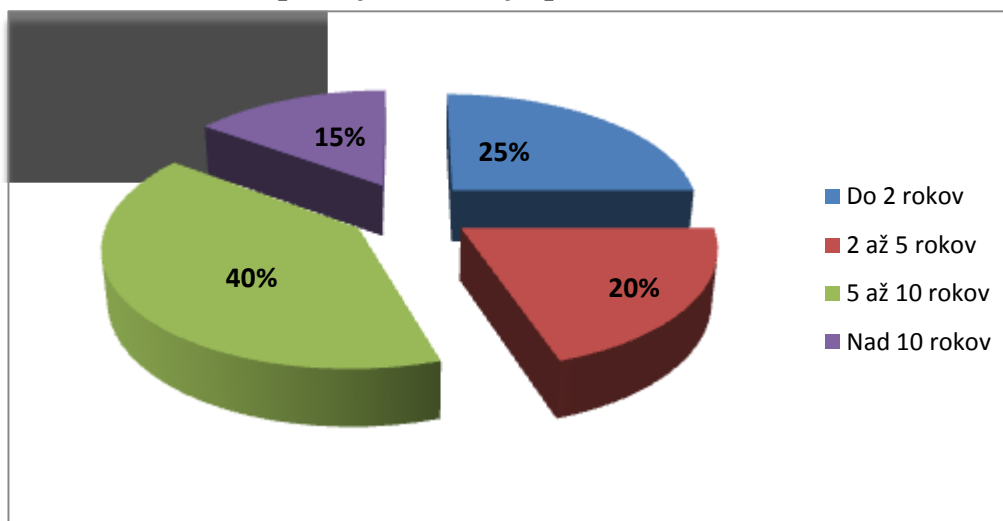
Graf C: Vzdelanie oslovených respondentov



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Prvá otázka dotazníka bola zameraná na zistenie , ako dlho respondenti pracujú v spoločnosti . 40 % opýtaných pracuje v spoločnosti v rozpätí piatich až desiatich rokov, 20% 2 až 5 rokov, 25% do 2 rokov a nad 10 rokov pracuje v spoločnosti 15% spomedzi oslovených respondentov.(graf. č. 1)

Graf č. 1: Ako dlho pracujete v danej spoločnosti



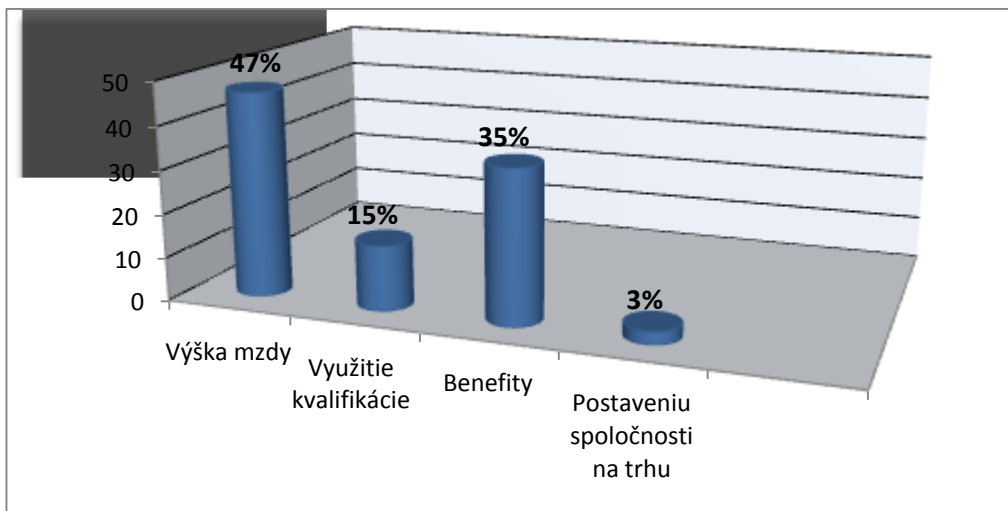
Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Otázka č. 2 bola zameraná na zistenie, aký je hlavný dôvod(motivátor) práce, ktorú vykonávajú.

Prevládala odpoveď výška mzdy, ktorú uviedlo 47% opýtaných respondentov. 35% uviedlo ako hlavný dôvod Benefity, ktoré sú im poskytované, 15% uviedlo ako rozhodujúci faktor využitie svojej kvalifikácie a 3% opýtaných pracuje v spoločnosti hlavne kvôli jej vedúcemu postaveniu na trhu.

Táto otázka bola zároveň potvrdením našej prvej hypotézy, v ktorej sme predpokladali, že hlavným motivátorom bude práve výška mzdy.

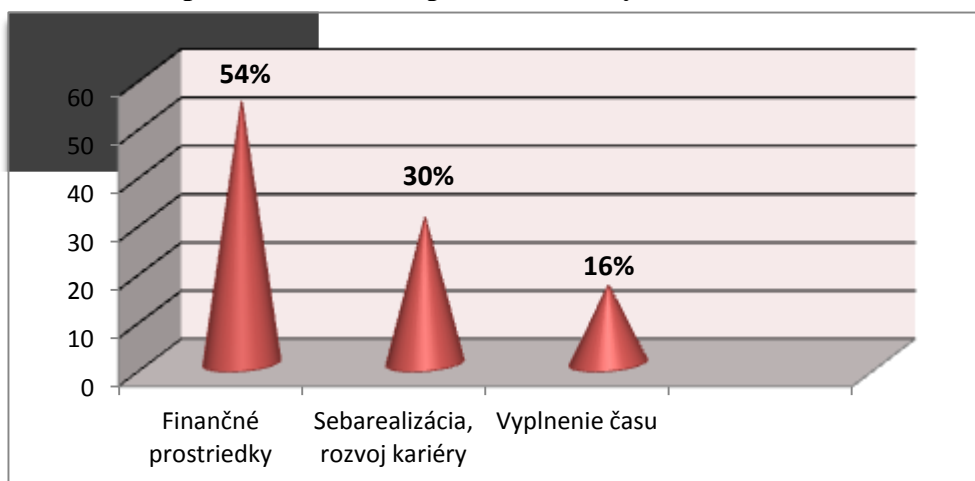
Graf č. 2: Prečo pracujete v danej spoločnosti?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

V otázke č. 3 nás zaujímalo čo vlastne znamená práca pre zamestnancov. 54% respondentov uviedlo, že práca pre nich znamená spôsob získania finančných prostriedkov potrebných na živobytie, 30% uviedlo, že je to pre nich spôsob seberealizácie, možnosť rozvoja kariéry a 16% ako dôvod uviedlo vyplnenie voľného času.

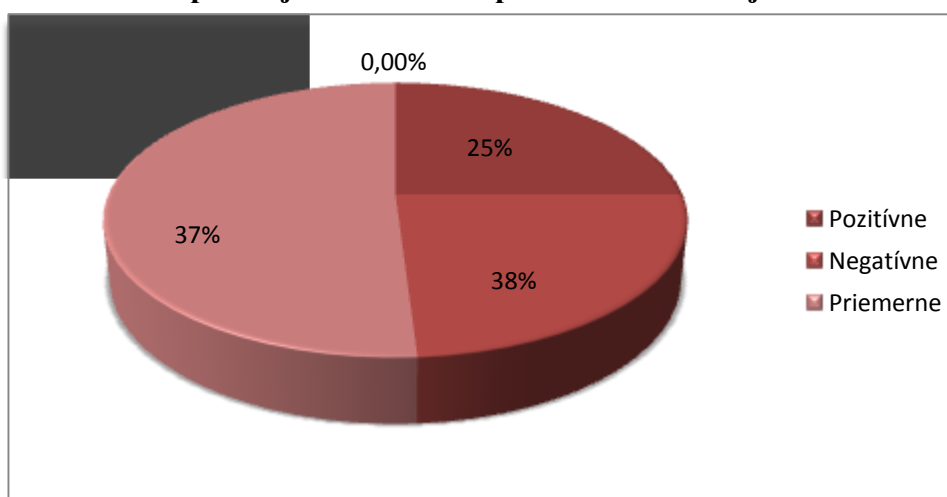
Graf č. 3: Čo pre Vás znamená práca, ktorú vykonávate?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

V otázke č. 4 nás zaujímalo, ako pociťujú zamestnanci motiváciu k práci zo strany spoločnosti. Či sú zamestnanci dostatočne motivovaní k podávaniu vysokých výkonov k druhu práce, ktorú vykonávajú. 37% opýtaných hodnotí motiváciu ako priemernú, nemá žiadne výhrady. Takmer rovnaké percento opýtaných uviedlo, že motiváciu zo strany zamestnávateľa považuje za negatívnu, vníma ju takým spôsobom, že firma nemá záujem motivovať svojich pracovníkov, 25% považuje motiváciu za pozitívnu, firma má záujem motivovať svojich pracovníkov. Výsledky sú spracované v grafe č. 4.

Graf č. 4. Ako pociťujete motiváciu spoločnosti voči svojim zamestnancom

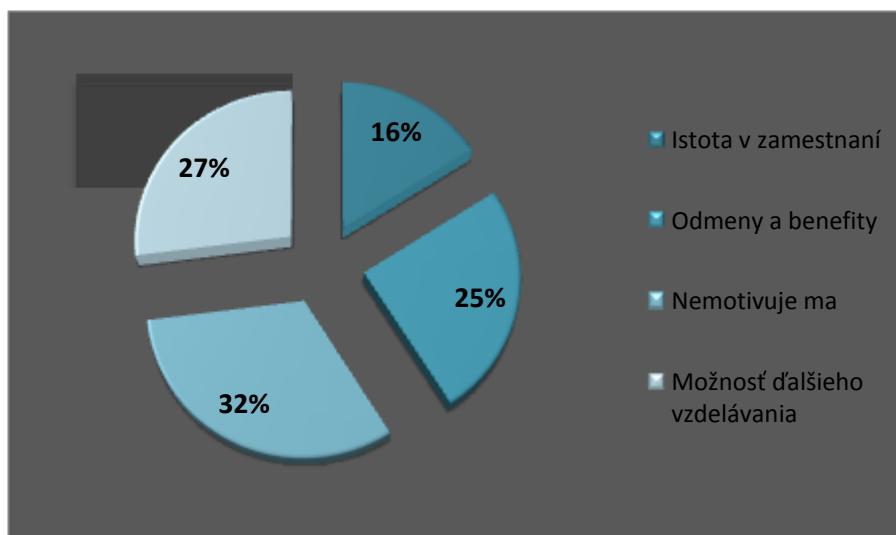


Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Piatou otázkou sme chceli zistiť, čím sú zamestnanci v práci motivovaní.

Pre 16 % opýtaných je motiváciou istota v zamestnaní, 27 % možnosť ďalšieho vzdelávania, 25% je motivovaná formou odmien a benefitov a 32% opýtaných uviedlo, že ich zamestnávateľ nemotivuje vôbec.

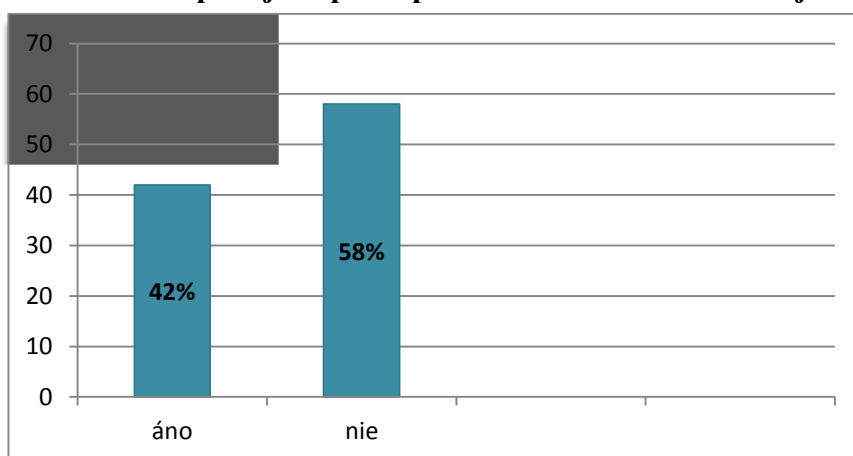
Graf č. 5. Čím Vás motivuje zamestnávateľ pri práci?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Šiesta otázka bola zameraná na zistenie, či sú respondenti spokojní s prístupom nadriadeného k svojim zamestnancom 58 % nie je spokojná s prístupom nadriadeného, 42% nemá výhrady a je spokojná s prístupom nadriadeného. **Táto otázka bola zároveň potvrdením našej druhej hypotézy**

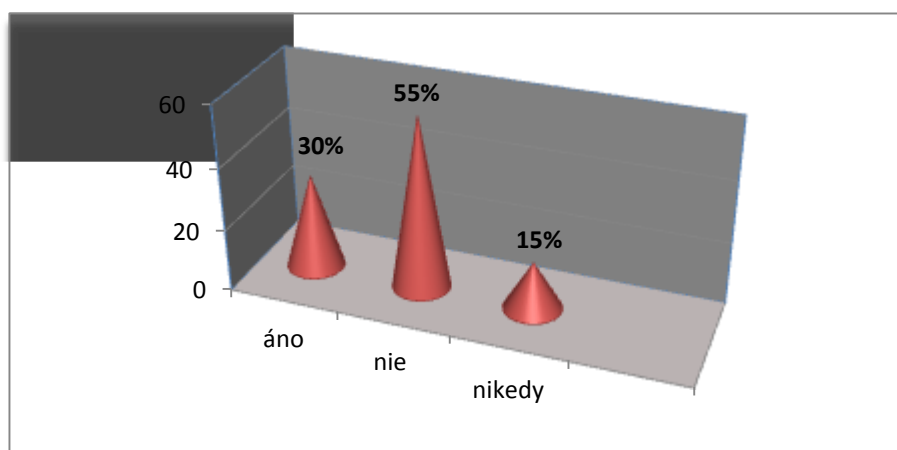
Graf č. 6. Ste spokojní s prístupom zamestnávateľa k Vašej osobe?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Zamestnávateľ, resp. manažér by mal pravidelne komunikovať so svojimi podriadenými. Jedným z dôvodov je aj fakt, že pracovníci sú výdatný zdroj informácií o tom, ako sa dá daná vec urobiť, prípadne ako sa dá spôsob realizácie vylepšiť. Preto sme siedmou otázkou chceli zistiť, či zamestnávateľ berie do úvahy pripomienky, postrehy a názory zamestnancov. 55% opýtaných uviedlo, že ich pripomienky nie sú brané do úvahy, 30% opýtaných naopak uviedlo, že ich pripomienky sú vypočuté a prehodnotené.

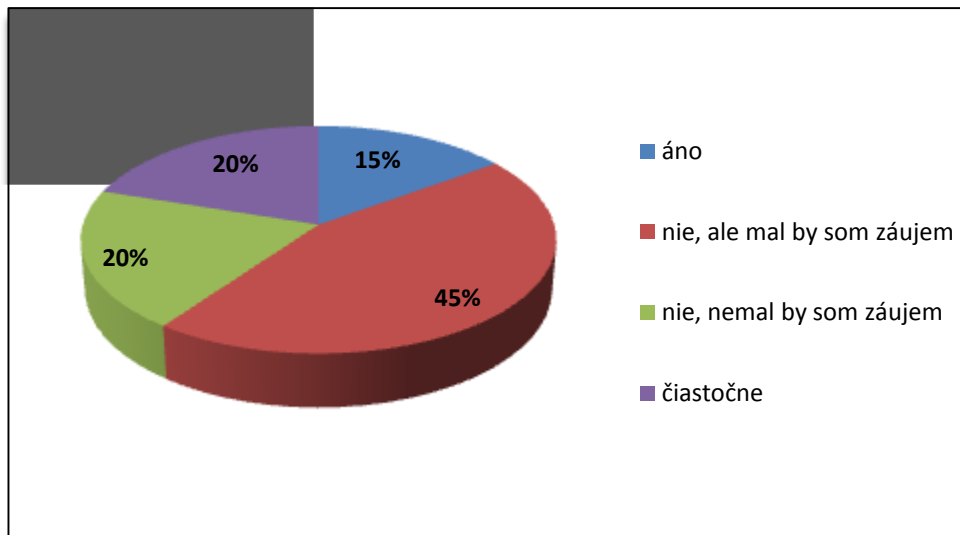
Graf č. 7. Berie zamestnávateľ do úvahy vaše pripomienky, postrehy a názory?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

V ôsmej otázke nás zaujímalo, či majú zamestnanci možnosť ovplyvňovať rozhodovanie pri stanovovaní pracovných plánov na svojom oddelení. Ak nie, či by chceli by mať možnosť zúčastniť sa na rozhodovaní o rozdeľovaní pracovných úloh a plánovaní činností. 45% respondentov uviedlo zápornú odpoveď, teda nemajú takúto možnosť, ale uvítali by ju, 20% opýtaných nemá takúto, možnosť a ani by nemali záujem, rovnaké percento opýtaných 20% má takúto možnosť len z časti a 15% opýtaných má túto možnosť, a teda sa aktívne podieľa na plánovaní úloh a činností.

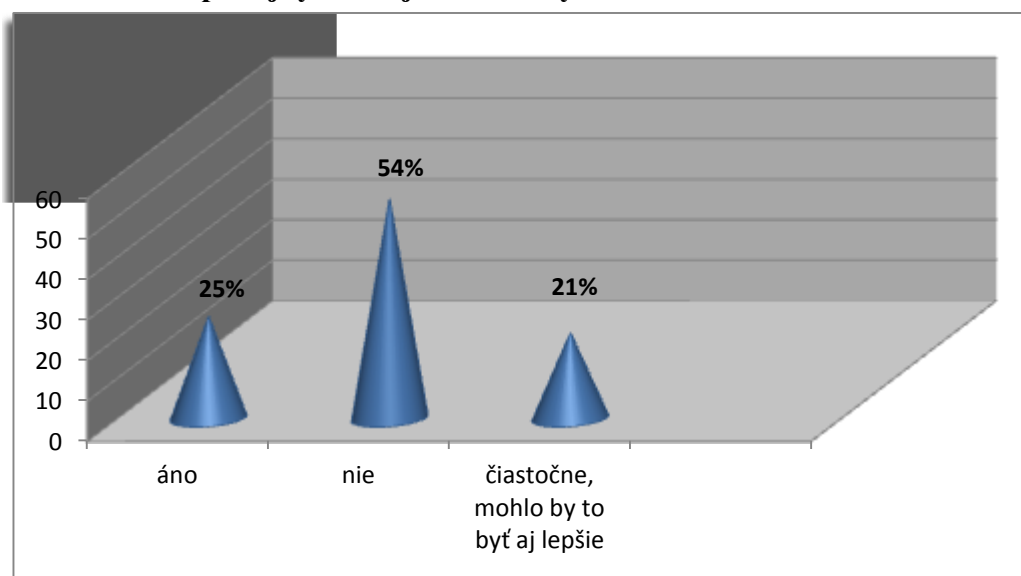
Graf č. 8. Máte možnosť ovplyvňovať rozhodovanie pri stanovovaní pracovných plánov na vašom oddelení? Ak nie, chceli by ste mať možnosť zúčastniť sa na rozhodovaní o rozdeľovaní pracovných úloh a plánovaní činností?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Otázka číslo 9. bola zameraná na zistenie spokojnosti respondentov so svojim finančným ohodnotením za vykonanú prácu. 54% percent opýtaných nie je spokojných so svojim platom, 25% áno a 21% čiastočne. (vid' graf.č. 9)

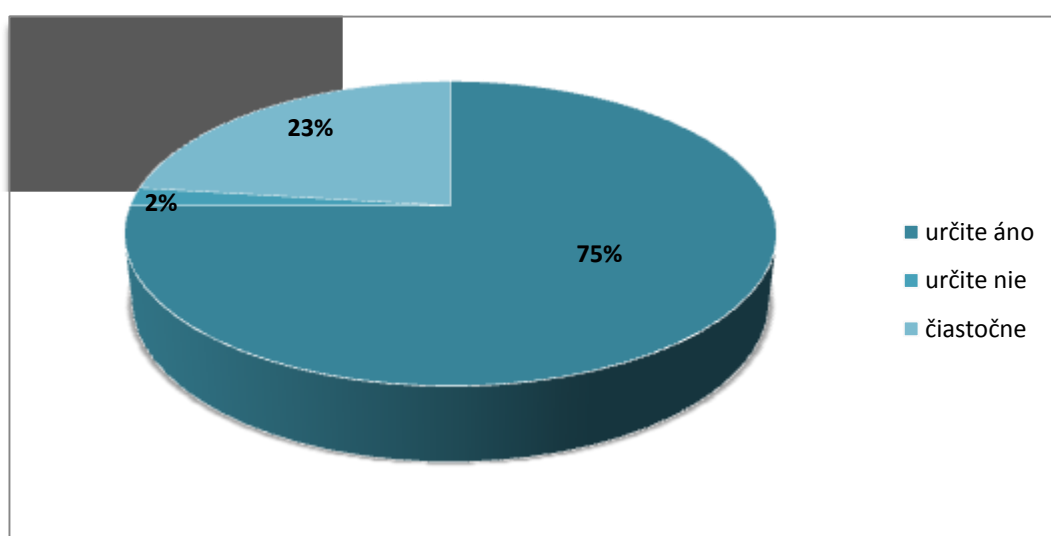
Graf č. 9. Ste spokojný so svojim finančným ohodnotením?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Nech motiváciu berieme z akéhokoľvek hľadiska, v konečnom dôsledku z prieskumov vyplýva že hlavným hnacím motorom, ktorý dokáže pracovníka naštartovať je výška mzdy. Preto sme prostredníctvom nasledujúcej otázky chceli zistiť, či by zvýšenie mzdy zvýšilo aj motiváciu pracovníkov pre vykonávanie danej činnosti. V 75% odpovediach prevažovala odpoveď určite áno, 25% uviedlo odpoveď nie a 2% odpoveď čiastočne. (viď graf. č.10)

Graf č. 10. Myslíte si že by zvýšenie mzdy, zvýšilo aj vašu motiváciu pracovať?

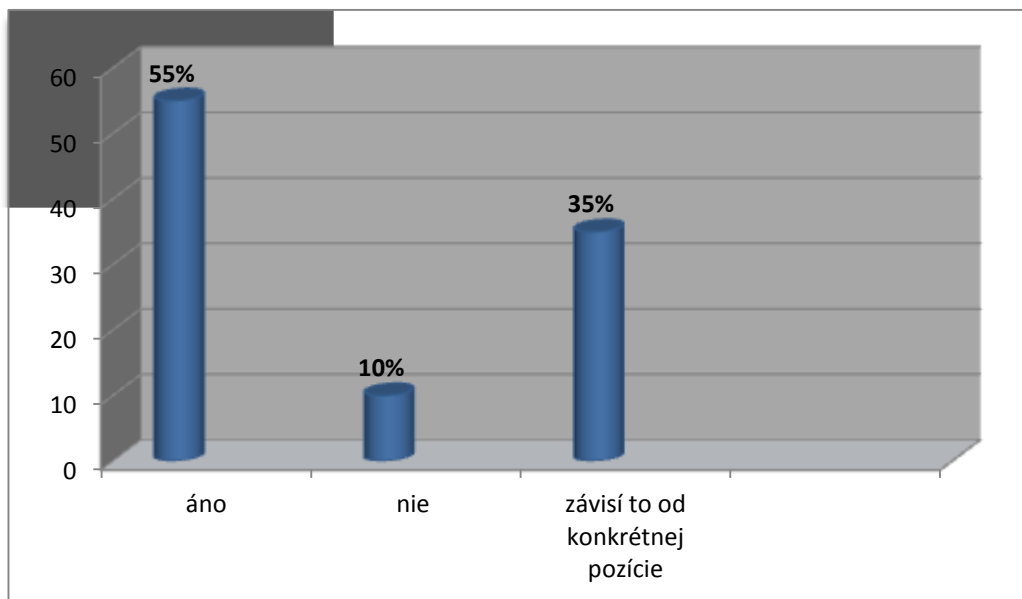


Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

V súčasnej dobe sa kladie pri prijímaní do zamestnania veľký dôraz na vzdelanie. Podľa stupňa dosiahnutého vzdelania su následne ponukane rôzne pracovné pozície. V niektorých typoch zamestnaní, však aj dodatočne nadobudnuté vzdelanie (veľa ľudí študuje popri zamestnaní) má vplyv na výšku príjmu, alebo sa po ukončení podstatne zvýši.

Otázkou číslo 11 sme chceli zistiť, či podľa respondentov má vzdelanie vplyv konkrétne na ich príjem alebo nie. Prevažná väčšina respondentov súhlasí s tým, že vzdelanie má vplyv na výšku ich príjmu. **Táto otázka bola zároveň potvrdením našej tretej hypotézy.**

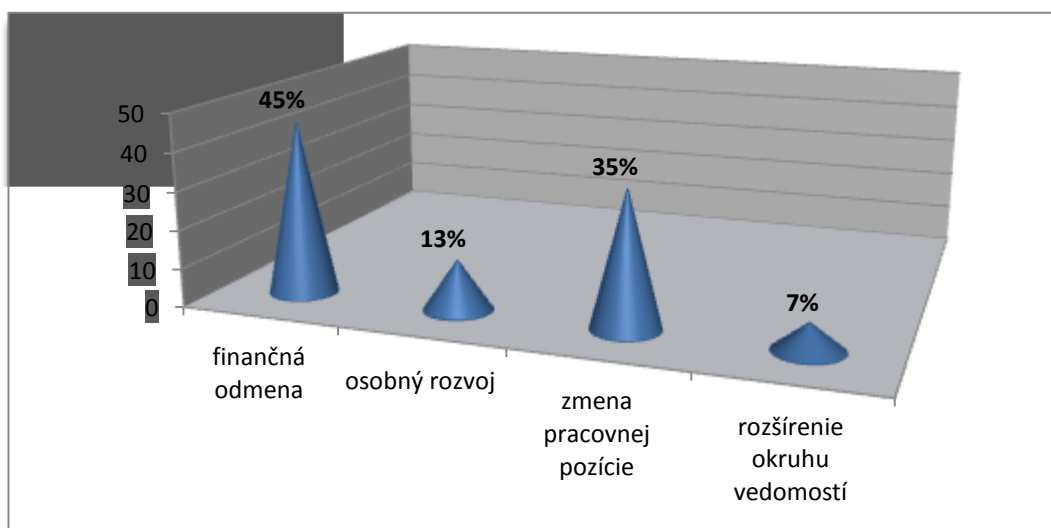
Graf č. 11. Myslíte si že vzdelanie má vplyv na Váš príjem?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Dvanásť otázka bola zameraná na zistenie, aké motívy považujú zamestnanci za dôležité pri rozvoji v zamestnaní. 45% respondentov uviedlo ako hlavný motív finančné ohodnotenie, 35% opýtaných verí v postup v zamestnaní, 13% uviedlo ako motív k vzdelávaniu osobný rozvoj a 7% rozšírenie okruhu svojich vedomostí. (viď graf.č.12)

Graf č. 12. Aké motívy sú pre Vás dôležité pri vzdelávaní a rozvoji v zamestnaní?

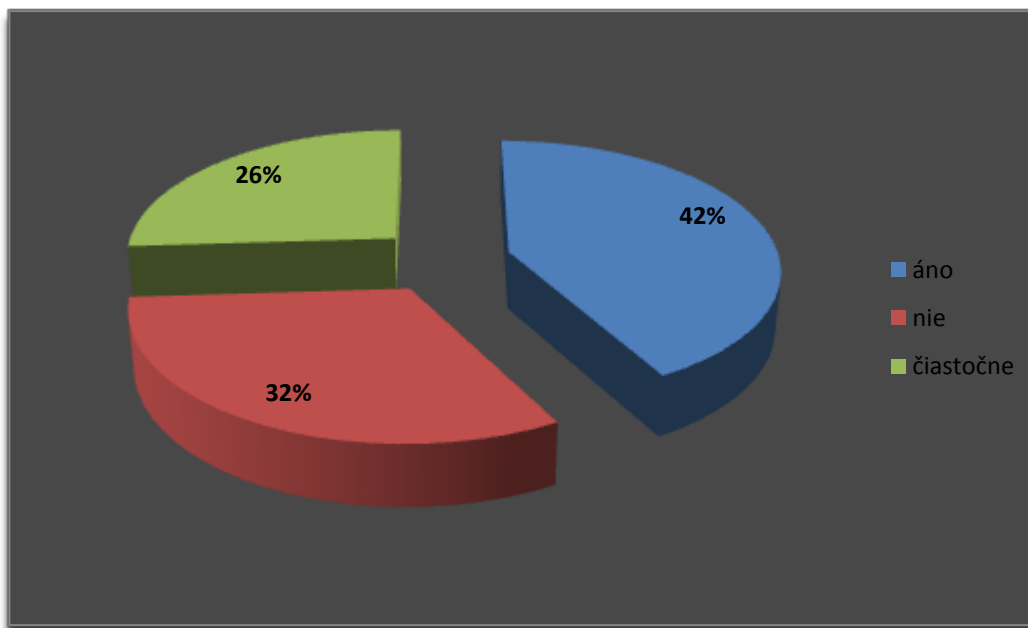


Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

V ďalšej otázke sme zisťovali či su zamestnanci dostatočne motivovaní k vzdelávaniu. 42% respondentov odpovedalo kladne, 32% záporne a zvyšných 25 % uviedlo čiastočne.

Táto otázka bola zároveň potvrdením našej štvrtej hypotézy . (vid' graf.č.13)

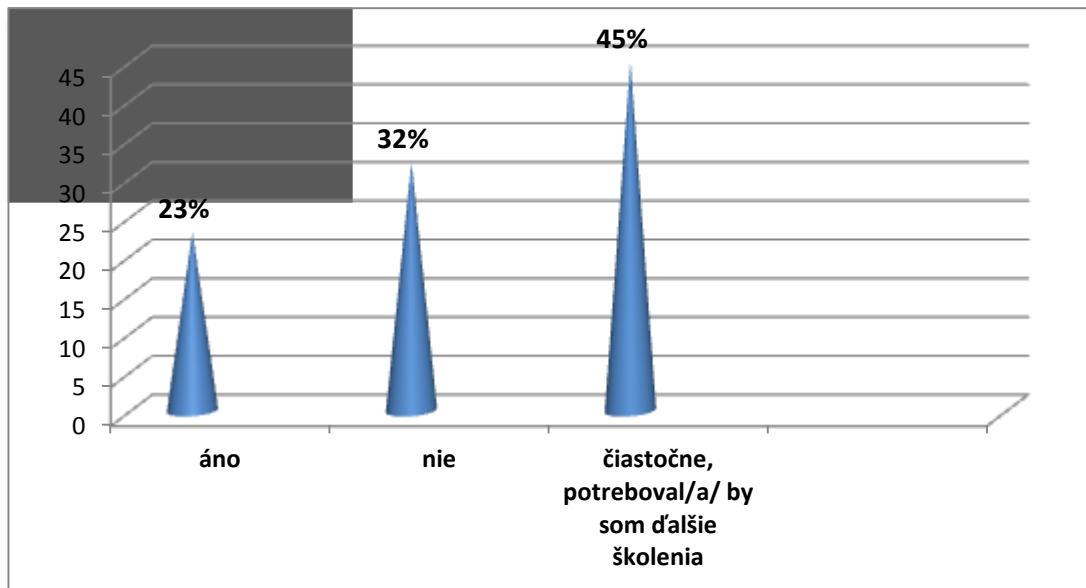
Graf č. 13. Ste svojim zamestnávateľom dostatočne motivovaný ku vzdelávaniu?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Otázka číslo 14 bola zameraná na zistenie, či postačuje momentálna úroveň vzdelania zamestnancom , pri plnení úloh v zamestnaní. 45% respondentov uviedlo, že by potrebovali ďalšie školenia a rekvalifikačné kurzy k lepšiemu plneniu úloh na danej pozícii, ktorú vykonávajú. 32% uviedlo že úroveň vzdelania je nedostačujúca a 23 % respondentov je spokojných s úrovňou vzdelania.

Graf č. 14. Postačuje Vám poskytované vzdelanie od zamestnávateľa na plnenie vašich úloh?



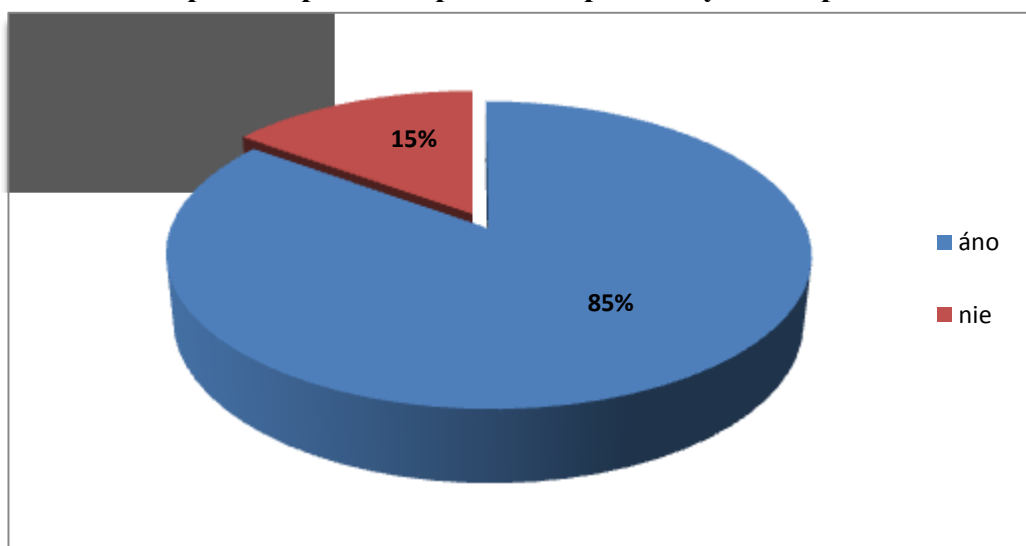
Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

V pätnástej otázke nás zaujímalo , či považujú zamestnanci pracovné prostredie za dôležitý faktor motivácie.

Prevažovala kladná odpoveď 85%. Negatívne odpovedalo 15% respondentov.

(viď graf. č. 15)

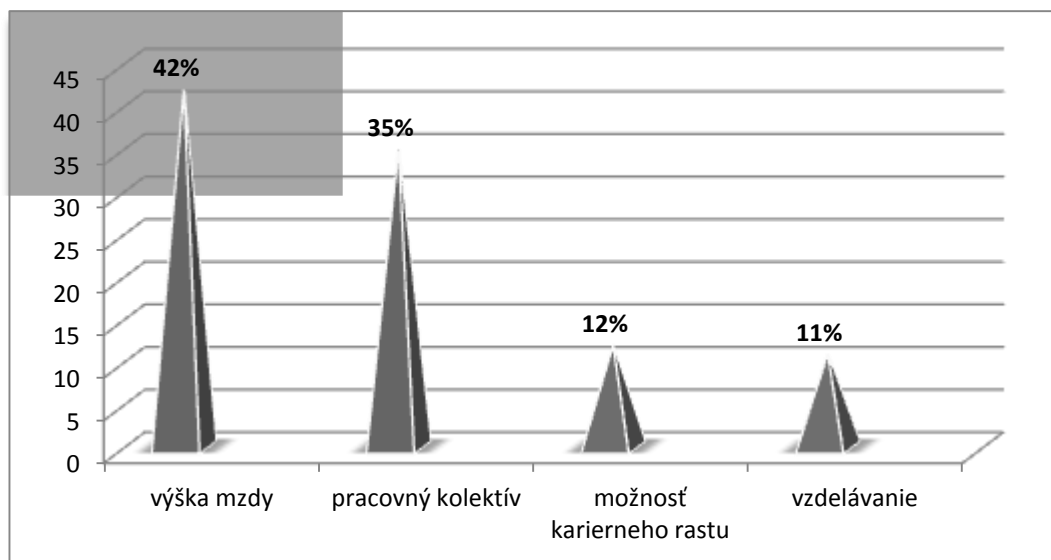
Graf č. 15. Je pre Vás pracovné prostredie podstatný faktor pre motiváciu k práci?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

V otázke č. 16 sme sa snažili zistiť, ktorý z uvedených faktorov má najväčší vplyv na motiváciu zamestnancov. 42% respondentov uviedlo ako hlavný faktor výšku mzdy, 35% pracovný kolektív, 12% možnosť kariérneho rastu a 11% vzdelávanie. (viď graf.č.16)

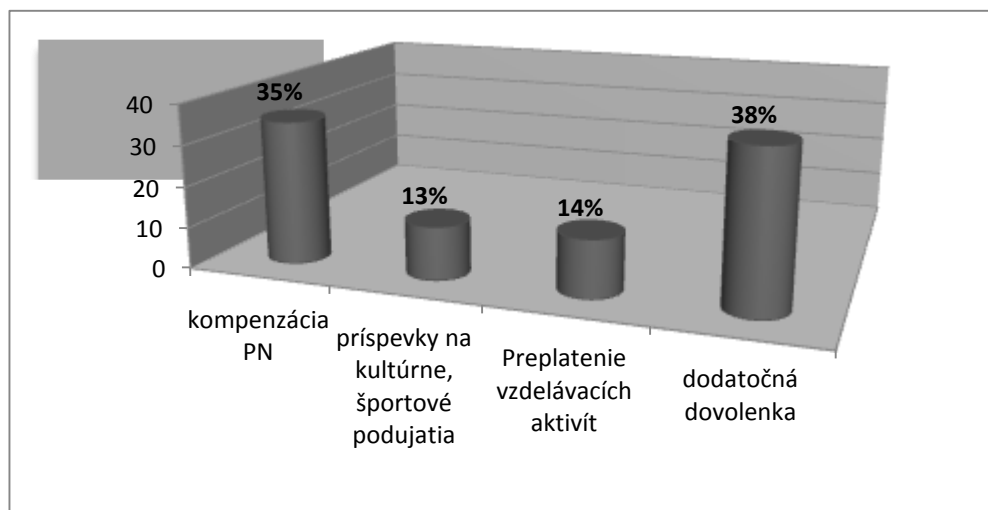
Graf č. 16. Ktoré z nasledujúcich faktorov má na Vás najväčší vplyv v oblasti motivácie?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Táto otázka smerovala k zisteniu, ktorý z benefitov je pre zamestnancov najzaujímavejší. Zároveň to bola jediná otvorená otázka. Odpovede respondentov sú zaznamenané v nasledovnom grafe.

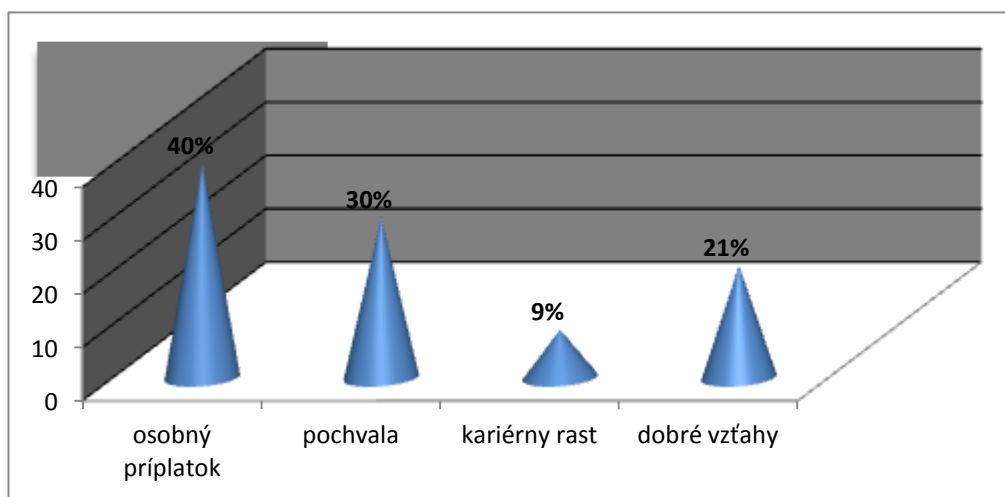
Graf č. 17. Ktorá forma benefitov by Vás najviac zaujala?



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Otázka č. 18 bola zameraná na zistenie, ktoré motivačné nástroje uplatňuje nadriadený pracovník voči zamestnancom. Väčšina respondentov uviedla, že preferujú osobný príplatok, následne to býva pochvala zo strany nadriadeného, nasledujú dobré vzťahy a najmenej opýtaných uviedlo karierny rast. Percentuálne vyjadrenie je zachytené v nasledujúcom grafe.

Graf č. 18. Ktoré z nasledujúcich motivačných nástrojov uplatňuje Váš nadriadený pracovník voči Vám?

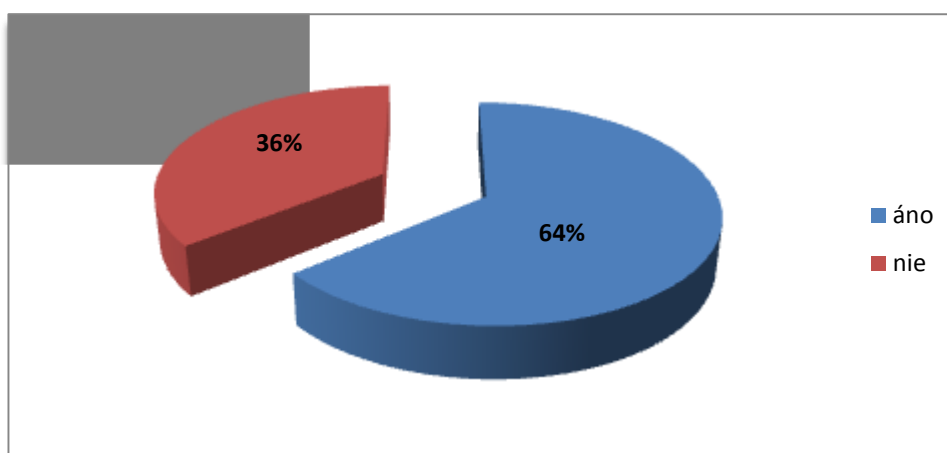


Zdroj vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

V otázke číslo 19 sme sa zamerali na zistenie, či vytvára nadriadený motivačné programy pre svojich pracovníkov.

Prevažovala kladná odpoveď nad negatívnou. Percentuálne vyjadrenie (viď graf č. 19)

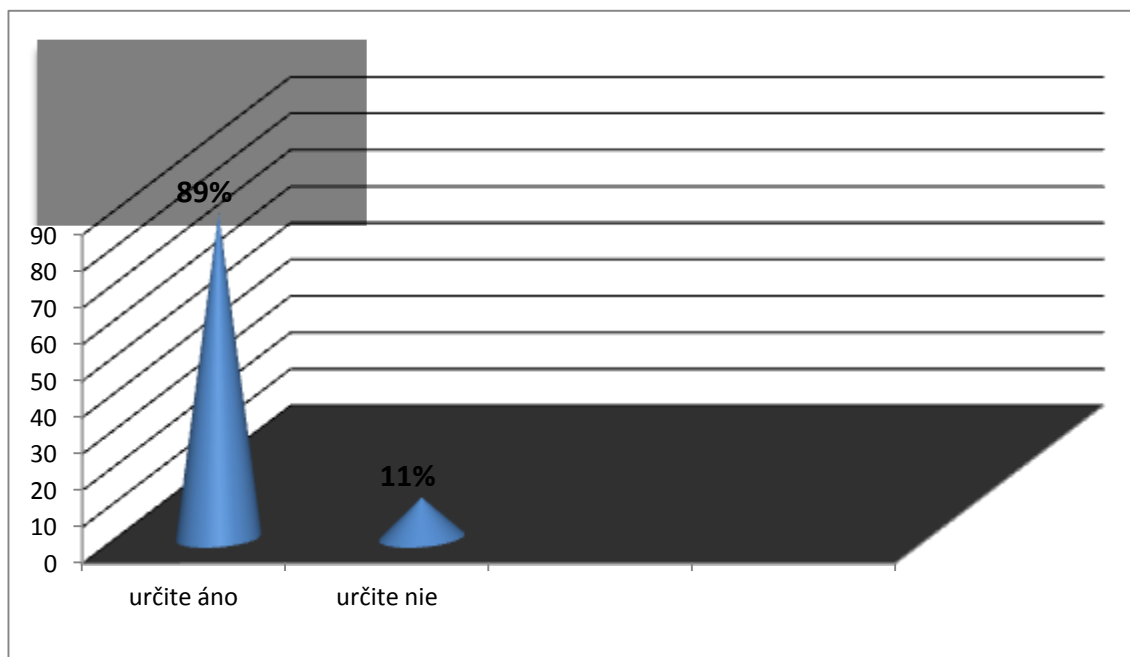
Graf č. 19 Vytvára pre Vás nadriadený motivačné programy?



Zdroj vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Posledná otázka bola zameraná na zistenie, či by sa zvýšila celková úroveň snaženia zamestnancov vtedy, ak by sa skvalitnil motivačný prístup zo strany ich nadriadeného. 89% respondentov uviedlo kladnú odpoveď, zvyšných 11% negatívnu. (viď graf č. 20)

Graf. č. 20 Zvýšila by sa celková úroveň vášho snaženia vtedy, ak by sa skvalitnil motivačný prístup zo strany Vášho nadriadeného?



Zdroj vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

9. NÁVRHOVÁ ČASŤ

Problematika motivácie je na Slovensku ako aj vo svete predmetom nespočetných prieskumov. Získať a udržať si schopných zamestnancov sa stáva hlavnou úlohou manažmentu v každej organizácii. Schopnosť motivovať zamestnancov je najnáročnejšia a zároveň najvýznamnejšia zručnosť manažéra. Doba, kedy nadriadený len určil, čo majú zamestnanci robiť, je dávno preč. Zamestnanci, popri výške platu, chcú vedieť, čo sa od nich očakáva, majú záujem konzultovať s nadriadeným a chcú mať pocit, že práca, ktorú vykonávajú má reálny význam. Z prieskumu, ktorý sme uskutočnili možno konštatovať, že miera motivovania zamestnancov je ešte stále na relatívne nízkej úrovni. Potvrdili nám to hlavne otázky smerované na prístup nadriadeného k svojim zamestnancom a úroveň motivácie ktorú im poskytuje. Na základe získaných výsledkov z vykonaného prieskumu by som odporučila prepracovať motivačný program v danej organizácii a navrhnúť možné inovácie. Hlavne vo vzťahu medzi pracovníkom a jeho priamym nadriadeným. Motivačný program organizácie predstavuje konkretizáciu systému práce so zamestnancami v organizácii, s relatívne výhradným zameraním na pozitívne ovplyvňovanie pracovnej motivácie zamestnancov. Hlavným cieľom motivačného programu by pritom mala byť motivácia k práci - dosiahnuť vytvorenie vhodného pracovného prostredia pre zamestnancov, prípadne inovovať súčasný systém odmeňovania, ktorý by zohľadňoval pomer medzi vynaložením úsilím k práci a odmenou. Čo motivuje jedného zamestnanca, nemusí motivovať ostatných. Jednoduchý návod, ktorý by umožnil motivovať všetkých zamestnancov, spravidla neexistuje. Nachádzanie motivačných faktorov nie je jednoduché (je totiž nepravdepodobné, že by zamestnanci svoje motivačné faktory sami svojmu manažérovi prezradili, pričom niekedy si ich dokonca ani sami nemusia uvedomovať). Situácie, z ktorých jasne plynie, aké sú hlavné motivačné faktory jednotlivých zamestnancov, musí manažér navodiť sám.

Aj keď je určite na poprednom mieste v oblasti motivácie výška mzdy, nie vždy je to hlavný faktor, ktorý popoháňa ľudí k lepším výkonom.

ZÁVER

Teórie motivácie (ktorých je viac, ako je uvedených v tejto práci) môžu slúžiť na to, aby sme lepšie pochopili, prečo sa ľudia správajú tak ako sa správajú. Ani jedna teória manažérom však neposkytuje presné a jasné vysvetlenie ľudského chovania, pretože človek je príliš zložitá bytosť. Všetky teórie ponúkajú iba čiastkové poznatky motivačného procesu, ktoré môžu do určitej miery pomôcť k lepšiemu pochopeniu motivácie k práci. Je nutné si uvedomiť že autori jednotlivých teórií boli odborníkmi vo svojej oblasti, ale aj napriek tomu nedodali jednoznačné vysvetlenie ako by mali alebo majú manažéri postupovať, aby efektívne motivovali svojich podriadených. Preto nie je možné priamo použiť závery každej z teórií, ale je potrebné u každého z manažérov organizácie vypracovať vlastný motivačný prístup, ktorým budú ovplyvňovať pracovníkov.

Čo motivuje jedného zamestnanca, nemusí motivovať ostatných. Jednoduchý návod, ktorý by umožnil motivovať všetkých zamestnancov, spravidla neexistuje.

Diplomová práca bola zameraná na zistenie hlavných motivačných podnetov (faktorov), ktoré vplývajú na zamestnancov a taktiež na zistenie úrovne motivácie v organizácii. Na základe výsledkov z uskutočneného prieskumu, môžeme konštatovať, že motivácia pracovníkov je na nedostačujúcej úrovni. Nachádzanie motivačných faktorov nie je jednoduché (je totiž nepravdepodobné, že by zamestnanci svoje motivačné faktory sami svojmu manažérovi prezradili, pričom niekedy si ich dokonca ani sami nemusia uvedomovať). Situácie, z ktorých jasne plynie, aké sú hlavné motivačné faktory jednotlivých zamestnancov, musí manažér navodiť sám. Manažéri spravidla predpokladajú, že ich zamestnancom ide iba o peniaze, a často sú prekvapení, že existujú aj ďalšie motivačné faktory, ktoré za určitých okolností môžu pôsobiť dokonca silnejšie. Najčastejšie k nim patrí: uznanie za dobrú prácu, poskytnutie väčšej dôvery a samostatnosti, širšie vedomie významu práce, umožnenie pružnejšieho časového usporiadania pracovného dňa a pod.

Pri motivovaní pracovníkov je preto potrebné používať individuálne pohovory so svojimi zamestnancami. Nedištancovať sa od nikoho zo svojich podriadených, rešpektovať ich všetkých bez ohľadu na funkciu, ktorú zastávajú. Povzbudzovať tých, ktorí nemajú dostatok sebavedomia, dodávať im pocit istoty a zázemia.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Management*. 2. vyd. Olomouc: ICV FF UP, 2004. ISBN 978-80-244-2088-2
- NÁKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7
- DVOŘÁKOVÁ, Z., *Personální řízení*. 1. vyd. Bratislava: Vysoká škola ekonomická, 2003. ISDB 80-245-0248-8
- GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5
- KACHAŇÁKOVÁ, A., *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085 22-9
- KOLLÁRIK, T., *Sociológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2002. ISBN 80-223-1731-4
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- LETOVANCOVÁ, E., *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania UK, 2002. ISBN 978-80-223-2307-9
- MAJTÁN, M., *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.
- PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE 1996. ISBN 80-7079-283-3
- SEDLÁK, M., *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. ISBN 80-8904-718-1

STÝBLO, J., *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-616-1

THORNE, K., PELLANT, A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

Najlepší šéf, úskalia motivácie, [online], vydanie a miesto vydania nie je uvedené, [11.03.2012, 18:05].

Dostupný z www: <http://www.ibispartner.sk/sk/component/content/article/7-casopis-manazer-menu/702-manazer-51>

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Vzťah stimulácie, osobnosti človeka, motivácie.....	13
Obrázok 2: Základná schéma motivácie	14
Obrázok 3: Maslowova pyramída potrieb	18
Obrázok 4: Faktory hygienické a motivačné	21

Zoznam grafov

Graf A: Pohlavie respondentov.....	48
Graf B: Rozdelenie pohlavia podľa vekového zaradenia	48
Graf C: Vzdelanie oslovených respondentov.....	49
Graf 1: Ako dlho pracujete v spoločnosti.....	49
Graf 2: Prečo pracujete v danej spoločnosti	50
Graf 3: Čo pre Vás znamená práca , ktorú vykonávate.....	51
Graf 4: Ako pociťujete motiváciu spoločnosti voči zamestnancom	51
Graf 5: Čím Vás motivuje zamestnávateľ pri práci.....	52
Graf 6: Ste spokojný s prístupom zamestnávateľa voči Vašej osobe.....	52
Graf 7: Berie zamestnávateľ do úvahy Vaše pripomienky, postreha, názory	53
Graf 8: Máte možnosť ovplyvňovať rozhodovanie pri stanovovaní pracovných plánov na Vašom oddelení. Ak nie, chceli by ste mať takú možnosť	54
Graf 9: Ste spokojní so svojim finančným ohodnotením	54
Graf 10: Myslíte si že by zvýšenie mzdy, zvýšilo aj Vašu motiváciu pracovať.....	55
Graf 11: Myslíte že vzdelanie má vplyv na Váš príjem	56
Graf 12: Aké motívy sú pre Vás dôležité pri vzdelávaní a rozvoji v zamestnaní..	56
Graf 13: Ste svojim zamestnávateľom dostatočne motivovaný ku vzdelávaniu.....	57
Graf 14: Postačuje Vám poskytnuté vzdelanie zo strany zamestnávateľa na plnenie pracovných úloh.....	58
Graf 15: Je pracovné prostredie podstatný faktor pre motiváciu k práci	58
Graf 16: Ktoré z nasledujúcich faktorov má na Vás najväčší vplyv	59
Graf 17: Ktorá forma benefitov by Vás najviac zaujala	59
Graf 18: Ktoré z nasledujúcich motivačných nástrojov uplatňuje Váš nadriadený pracovník voči Vám	60
Graf 19: Vytvára pre Vás nadriadený motivačné programy	60
Graf 20: Zvýšila by sa celková úroveň Vášho snaženia vtedy, ak by sa skvalitnil motivačný prístup zo strany Vášho nadriadeného	61

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A – DOTAZNÍK.....	I
---------------------------	---

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník

Dotazník

Pracovná motivácia , motivácia zamestnancov – možnosti praktickej aplikácie

(Len pre študijné účely)

- Pohlavie: muž žena
- Vek: 20 - 35 rokov 35 - 44 rokov 45 a viac
- Vzdelanie: základné vysokoškolské 1. stupňa
 stredoškolské s maturitou vysokoškolské 2. Stupňa

1. Ako dlho pracujete v danej spoločnosti?

- a) Do 2 rokov
- b) 2 až 5 rokov
- c) 5 až 10 rokov
- d) Nad 10 rokov

2. Prečo pracujete v danej spoločnosti?

- a) Kvôli finančnému ohodnoteniu, ktoré mi spoločnosť poskytuje
- b) Kvôli využitiu mojej kvalifikácie, uplatnenia sa v danom odbore
- d) Kvôli poskytovaniu nepeňažných benefítov, ktoré mi spoločnosť ponúka
- e) Kvôli dobrému menu a postaveniu spoločnosti na trhu

3. Čo pre Vás znamená práca, ktorú vykonávate?

- a) spôsob získania finančných prostriedkov potrebných na živobytie
- b) seberealizáciu, rozvoj kariéry
- c) spôsob vyplnenia času

4. Ako pociťujete motiváciu spoločnosti voči svojim zamestnancom

- a) pozitívne – firma má záujem o motiváciu svojich zamestnancov
- b) priemerne – nemám žiadne výhrady
- c) negatívne – firma nemá záujem motivovať svojich zamestnancov

5. Čím Vás motivuje zamestnávateľ pri práci?

- a) istotou v zamestnaní
- b) ohodnotením práce formou odmien a benefitov
- c) nemotivuje ma
- d) možnosťou ďalšieho vzdelávania sa

6. Ste spokojní s prístupom zamestnávateľ k Vašej osobe? hypotéza

- a)áno
- b)nie

7. Berie zamestnávateľ do úvahy vaše pripomienky, postrehy a názory?

- a) áno
- b) nie
- c) niekedy, ako sa mu to hodí

8. Máte možnosť ovplyvňovať rozhodovanie pri stanovovaní pracovných plánov na vašom oddelení? Ak nie, chceli by ste mať možnosť zúčastniť sa na rozhodovaní o rozdeľovaní pracovných úloh a plánovaní činností?

- a)áno
- b)nie, ale mal by som záujem
- c)nie, nemal by som záujem
- d)čiastočne

9. Ste spokojný so svojim finančným ohodnotením

- a)áno
- b)nie
- c) čiastočne – mohlo by to byť aj lepšie

10. Myslíte si že by zvýšenie mzdy, zvýšilo aj vašu motiváciu pracovať?

- a)určite áno
- b)určite nie
- c)čiastočne

11. Myslíte si že vzdelanie má vplyv na Váš príjem?

- a)áno
- b)nie
- c) závisí to od konkrétnej Porcie

12. Aké motívy sú pre Vás dôležité pri vzdelávaní a rozvoji v zamestnaní?

- a) finančná odmena
- b) osobný rozvoj
- c) zmena pracovnej pozície
- d) rozšírenie okruhu vedomostí

13. Ste svojim zamestnávateľom dostatočne motivovaný ku vzdelávaniu?

- a) áno
- b) nie
- c) čiastočne

14. Postačuje Vám poskytované vzdelanie od zamestnávateľa na plnenie vašich úloh?

- a) áno
- b) nie
- c) čiastočne, potreboval/a by som ďalšie školenia

15. Je pre Vás pracovné prostredie podstatný faktor pre motiváciu k práci?

- a) áno
- b) nie

16. Ktoré z nasledujúcich faktorov má na Vás najväčší vplyv v oblasti motivácie?

- a) výška mzdy
- b) pracovný kolektív
- d) možnosť kariérneho rastu
- e) vzdelávanie

17. Ktorá forma benefitov by Vás najviac zaujala? otvorená

.....

18. Ktoré z nasledujúcich motivačných nástrojov uplatňuje Váš nadriadený pracovník voči Vám?

- a) priznanie osobného príplatku a odmeny
- b) vyslovenie pochvaly
- c) umožnenie kariérneho rastu
- d) vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry

19. Vytvára pre Vás nadriadený motivačné programy?

- a)áno
- b)nie

20. Zvýšila by sa celková úroveň vášho snaženia vtedy, ak by sa skvalitnil motivačný prístup zo strany Vášho nadriadeného?

- a)určite áno
- b)určite nie

Ďakujem Vám za trpezlivosť pri vyplňaní dotazníka!

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Terézia Fujačková

Odbor: Manažment cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinová

Názov práce: Pracovná motivácia, motivácia zamestnancov, možnosti praktickej aplikácie

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 63

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 17

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov 0

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: PhDr. Michal Kopčan