

UNIVERZITA JÁNA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Zita Čechová

Pracovná motivácia

(Motivácia zamestnancov – možnosti praktickej aplikácie)

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:

PhDr. Michal Kopčan

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Zita Čechová

Work motivation

(Motivation of employees - the possibility of practical
application)

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Michal Kopčan

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Prahe dňa 1. 3. 2013

.....
Zita Čechová

PodĎakovanie

Chcela by som poĎakovať všetkým, ktorí mi pomáhali pri spracovaní tejto bakalárskej práce. Osobitné poĎakovanie by som chcela venovať vedúcemu práce, PhDr. Michalovi Kopčanovi, ktorý mi poskytol pri vypracovaní odbornú pomoc a cenné rady.

Abstrakt

Bakalárska práca je spracovaná v teoreticko-empirickej rovine. Zaoberá sa motiváciou zamestnancov. Je rozčlenená do štyroch kapitol. V prvej kapitole práce sú rozpísané teoretické východiská pojmu motivácia. Druhá časť bakalárskej práce sa venuje motivačným teóriám zameraných na obsah a teóriám zameraných na proces. V tretej časti sú rozobraté motivačné nástroje. Štvrtá kapitola, ktorá je praktická sa zaoberá skúmaním, čo zamestnancov motivuje k vyššiemu výkonu.

Kľúčové slová

dotazníky, manažéri, motivácie, potreby, spoločnosť, teórie, výkon, zamestnanci

Abstract

The thesis is elaborated in the theoretical and empirical level. It deals with the motivation of employees. It is divided into four chapters. In the first chapter, is focused on the theoretical background of motivation. The second part of the thesis is devoted to motivational theories focusing on the content and theories focused on the process. The third section discusses the motivational tools. The fourth chapter, which deals with the practical examination of what motivates employees to higher performance.

Key words

employees, managers, motivation, needs, performance, society, theory, questionnaires

OBSAH

ÚVOD	9
1. Teoretické východiská pojmu motivácia	10
1.1 Definícia motivácie	10
1.2 Stimuly a motívy	11
1.3 Pracovná motivácia	13
1.4 Zdroje motivácie	14
1.4.1 Potreby	15
1.4.2 Návyky	15
1.4.3 Zájmy	16
1.4.4 Hodnoty a ideály	16
2 Teórie motivácie	18
2.1. Teórie potrieb	18
2.1.1 Maslowova teória	18
2.1.2 Alderferova ERG teória	20
2.1.3 Herzbergova dvojfaktorová teória	21
2.1.4 McClellandova teória	22
2.1.5 McGregorova teória	23
2.2 Teórie motivačného procesu	24
2.2.1 Teória ekvity	24
2.2.2 Teória očakávania	26
2.2.3 Teória posilnenia	28
3. Motivačné nástroje	30
3.1 Motivačný štýl riadenia	30

3.2 Motivačné programy	31
3.3 Stimulačné systémy	33
3.3.1 Odmeňovanie a motivácia	34
3.3.2 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	36
3.3.3 Riadenie kariéry	38
3.3.4 Motivujúce pochvaly a výčitky	39
3.4 Stimulácia pracovného výkonu	39
3.5 Demotivácia zamestnancov	41
4. PRAKTICKÁ ČASŤ	43
4.1 Predstavenie spoločnosti	43
4.2 Cieľ a stanovenie hypotéz prieskumu	44
4.3 Popis a zloženie dotazníka	44
4.4 Analýza výsledkov prieskumu	45
4.5 Vyhodnotenie hypotéz.....	57
4.6 Odporúčanie pre prax	57
ZÁVER	59
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	61
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	63
ZOZNAM PRÍLOH	65

ÚVOD

Hovorí sa, že spokojný zamestnanec je najlepší zamestnanec. V súčasnom trhu práce máme možnosť sledovať medzi rôznymi zamestnávateľmi konkurenčný boj nielen o uchádzačov, ale aj o stáleho zamestnanca. Pri súčasnej fluktuácii zamestnancov sa snažia zamestnávatelia do svojej organizácie upútať a prilákať nielen svojich potenciálnych zamestnancov, ale predovšetkým sa usilujú udržať si svojich stálych zamestnancov, pričom sa ich snažia dostatočne motivovať. Sú však aj takí manažéri, ktorí sa snažia v zamestnancovi vzbudiť strach, že môže prísť o svoje pracovné miesto, čím sa usilujú doviest' zamestnanca k dosahovaniu vyšších pracovných výkonov. Neuvedomujú si pritom fakt, že zamestnanci, ktorí pracujú so strachom a neistotou, sa snažia len vykonávať požadované pracovné úlohy, a teda robia len to, čo musia. V tomto prípade sa žiadnym spôsobom neusilujú o zefektívnenie fungovania firmy. Človek nie je „stavaný“ na to, aby dokázal dlhodobo pracovať pod nátlakom a stresom, preto často dochádza k tomu, že si po nejakom čase nájde inú prácu.

Pre trvalú a skutočnú motiváciu pracovníkov je potrebné, aby vedenie napomáhalo a vytváralo priaznivé podmienky. Pre pracovníka je dôležité, aby vykonával prácu, ktorá ho motivuje, potom je schopný podávať požadované výkony. Vo všeobecnosti platí, že čím je vyššia motivácia zamestnanca, tým je vyšší aj jeho podaný výkon a produktivita práce. Je preto nesmierne dôležité poznať potreby zamestnancov, keďže každého motivuje niečo iné. Firmy preto stále viac zaujíma odmeňovanie zamestnancov prostredníctvom vhodne nastaveného systému benefitov.

Táto bakalárska práca sa venuje práve téme motivácie zamestnancov a nástrojom, ktorými možno ovplyvniť ich pracovný výkon. Pozornosť sa venuje najmä motivačnému systému v zložení odmeňovanie, vzdelávanie, pochvaly a výčitky. Tieto teoretické východiská následne pomôžu v praktickej časti. Cieľom tejto práce je analyzovať motivačný program nemenovanej spoločnosti a navrhnúť odporúčenia k jeho zdokonaleniu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ POJMU MOTIVÁCIA

Motivácia je sústava síl vedúcich ľudí k tomu, aby sa správali určitým spôsobom, vybrali si ciele a volili prostriedky na ich realizáciu. Poznanie motivácie umožňuje:

- lepšie porozumieť príčinám ľudského správania
- chápať rôznorodosť motívov, preto neexistuje len jeden najlepší spôsob motivovania
- rozšíriť repertoár pohľadov na motívy ľudského správania
- využiť poznatky pre rozvoj vlastných motivačných prístupov k pracovníkom
- udržať pracovné úsilie a záujem pracovníkov o prácu
- podnietiť k hľadaniu nových možností skvalitnenia práce

1.1 Definícia motivácie

Pojem motivácia je odvodený od latinského „movere“ čo znamená hýbať sa, pohybovať sa a označuje všetko, čo spôsobuje určitú aktivitu, určité správanie sa človeka. Odpovedá tiež na otázku, čím bola aktivita vyvolaná a prečo sa zmenila.

Motivácia má v odbornej literatúre veľa teoretických definícií. Vo všeobecnosti môžeme nazvať motiváciou všetky podnety, ktoré vedú ľudí k určitej činnosti a k určitému správaniu.

Podľa Armstronga „motiváciu môžeme charakterizovať ako cieľovo orientované správanie. Dobre 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.“¹

V knihe Základy manažmentu autori definujú motiváciu ako „systém faktorov, ktoré spôsobujú, že ľudia sa správajú určitým spôsobom. Motivácia je dynamicky usporiadaný súbor vnútorných faktorov, ktoré vo forme aktuálnych či trvalých pohnútok (motívov) k správaniu (konaniu), podnecujú človeka k činnosti a zameriavajú túto činnosť na určitý cieľ. Je to proces skladania (režazenia) motívov a jeho výsledku (stav

¹ Armstrong M.: Řízení lidských zdrojů, s. 219, Grada Publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

motivovaného správania). Je to premenná veličina často realizovaná na nevedomej úrovni, ktorej výsledky môžu, ale nemusia byť uvedomované.“²

Autori Koontz a Weihrich chápu motiváciu ako „určitý reťazec nadväzných reakcií: pocit potreby dáva vzniknúť zodpovedajúcim prianiam alebo cieľom, ktoré vytvárajú určité napätie a vedú k vzniku aktivít smerujúcich k dosiahnutiu cieľov. Konečným dôsledkom tohto procesu je uspokojenie.“³

Iný pohľad pochopenia pojmu motivácia je v nasledujúcej definícii: „Motiváciu možno vymedziť ako intrapsychický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pociťovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov.“⁴

1.2 Stimuly a motívy

Všetky spoločnosti sa zaujímajú hlavne o to, čo by sa malo urobiť pre dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu zamestnancov. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania zamestnancov pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí a najdôležitejšie sú práca, ktorú vykonávajú, a podmienky v spoločnosti, za ktorých túto prácu vykonávajú. Cieľom je samozrejme vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré môžu napomôcť tomu, aby jednotliví zamestnanci dosahovali výsledky zodpovedajúce očakávaniam vedúcich pracovníkov.⁵

Miroslav Majtán vo svojej knihe píše: „Motivácia - správanie, konanie človeka určitým smerom, je výsledkom pôsobenia vnútorných psychických podnetov – motívov.“⁶

„Motív je vnútorná pohnútka určitého správania a konania človeka. Smeruje k určitému cieľu, vyznačuje sa intenzitou a trvaním. Motívom sú najčastejšie pudy, inštinkty, túžby, potreby, záujmy, sklony povinnosti ideály a pod. Rozlišuje sa členenie podľa ich pôvodu na primárne a sekundárne, resp. na vrodené a získané skúsenosťou, učením, podľa kvality na pozitívne a negatívne, podľa stupňa uvedomenia sa na vedomé

² J. Mihok, P. Trebuňa: Základy manažmentu, s. 149, TU Košice 2009, ISBN 978-80-553-0345-1

³ Koontz, H., Weihrich, H.: Management, s. 440-441, Victoria publishing, Praha 1993, ISBN 80-86505-45-7

⁴ Fuchsová, K., Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, s.11-12, IRIS, Bratislava 2004, ISBN 80-89018-66-1

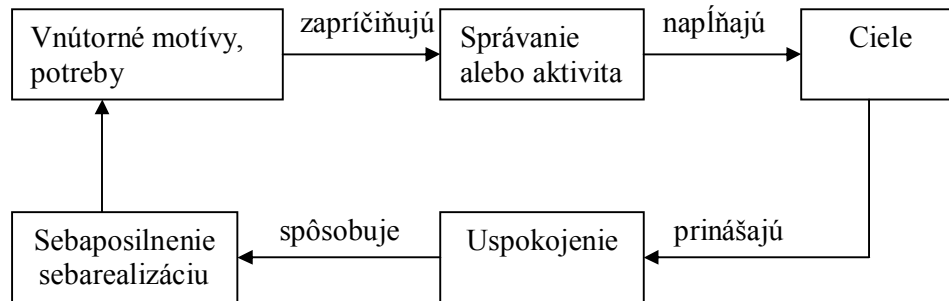
⁵ Armstrong M.: Řízení lidských zdrojů, s. 218, Praha, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

⁶ Majtán M. a kol.: Manažment, s. 390, Spirit Bratislava 2008, ISBN 978-80-89085-72-9

a nevedomé, podľa orientácie na prostriedky a ciele na inštrumentálne a konzumačné, podľa stupňa autonómie na závislé od iných motívov a na autonómne a pod.⁷

Proces motivácie možno znázorniť takto:

Obrázok 1.: Proces motivácie



Zdroj: Majtán a kol., Bratislava 2008, s. 391

Jednoduchšie možno proces motivácie vyjadriť takzvaným motivačným reťazcom: POTREBA – PRIANIE – NAPÄTIE – AKTIVITA – USPOKOJENIE, pričom potreba sa stáva motívom vtedy, keď nadobudne hladinu prahovej intenzity, ktorá aktivizuje konanie človeka. Z toho vyplýva, že nie každá potreba sa stane motívom.⁸

S danou problematikou úzkou súvisí pojem stimulácia a stimul. Stimulácia je vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie. Je to proces vedomého, a zámerného ovplyvňovania činnosti, často krát prostredníctvom inej osoby.⁹

⁷ J. Míhok, P. Trebuňa: Základy manažmentu, s. 150, TU v Košiciach 2009, ISBN 978-80-553-0345-1

⁸ Majtán M. a kol.: Manažment, s. 391, Spirit Bratislava 2008, ISBN 978-80-89085-72-9

⁹ Bedrmová, E, Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení, s.223, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

Stimul môžeme potom charakterizovať ako vonkajší podnet, „ktorý vychádza z vnútra človeka (napríklad strach, únava a pod.) ako endogénna pohnútk (impulz) pôsobiaca na motiváciu, alebo exogénna pohnútk a vtedy sa označuje ako incentív“.¹⁰

Majtán vo svojej knihe Manažment znázornil stimuláciu schematicky takto:
stimul → zladenie stimulu s hodnotovým systémom → transformácia stimulu na motív (vonkajší podnet) zamestnanca → vznik motívu.

Dôležitou skutočnosťou pri tejto problematike je fakt, že nie každý stimul ovplyvňuje motiváciu. Výber stimulov musí byť presný, cielený na konkrétneho človeka a pracovnú aktivitu.¹¹

1.3 Pracovná motivácia

Motivácia, ktorá vzniká v pracovnom procese a je spätá s pracovnou činnosťou, sa nazýva pracovná motivácia. Szarková o nej hovorí, „že sa prejavuje komplexne, a to vo vzťahu človeka k práci, v jeho pracovnej aktivite, pracovných postojoch, pracovných aspiráciách, ambíciách a záujmoch zamestnanca. Má významný vplyv na formovanie pracovných návykov, stereotypov a zručností.“¹²

Armstrong uvádza, že: „K pracovnej motivácii je možné prísť dvomi cestami. V prvom prípade ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby. V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód, ako je odmeňovanie, povyšovanie, pochvala atď.“¹³

Pracovnú motiváciu môžeme podľa Adamkovej definovať ako „proces ovplyvňovania pracovníka ku konkrétnej činnosti, ktorá vedie k uspokojovaniu potrieb pracovníka a súčasne k splneniu cieľov organizácie.“¹⁴

Majtán píše, že psychológia práce analyzuje pracovnú motiváciu z dvoch základných aspektov:

¹⁰ Fuchsová, K., Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, s. 13, IRIS, Bratislava 2004, ISBN 80-89018-66-1

¹¹ Majtán M. a kol.: Manažment, s. 392, Spirint Bratislava 2008, ISBN 978-80-89085-72-9

¹² Szarková M.: Psychológia pre manažérov a podnikateľov, s. 183, Sprint Bratislava 2007, ISBN 80-89085-77-6

¹³ Armstrong M.: Řízení lidských zdrojů, str.220, Grada publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁴ Adamková, H. Organizačné správanie, str. 43, EKONÓM, Bratislava 2006, ISBN 80-225-2140-X

- a) motivácia jednotlivca v pracovnom procese – individuálna motivácia, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú riadi
- b) motivácia pracovnej skupiny – skupinová motivácia, pričom sa preferuje tímový prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie a systému hodnôt, potrieb, záujmov, aspirácií a ambícií konkrétneho tímu, ktorý riadi a vedie.¹⁵

Pracovná motivácia je zameraná na podávanie pracovného výkonu, na požadované pracovné správanie, na správanie zodpovedajúce potrebám pracoviska, cieľom organizácie.

Výkon sa nemôže stotožňovať iba s motiváciou, preto je treba tieto dva pojmy odlišovať. Pracovný výkon závisí aj od ďalších činiteľov, ako je schopnosť pracovníka a prostredie. Na to, aby práca bola efektívna, človek ju musí chcieť robiť (motivácia), musí vedieť, ako ju robiť (schopnosť) a musí mať primerané zariadenie, materiály, nástroje a pod. na jej vykonanie (prostredie). Vzťah medzi týmito faktormi možno vyjadriť takto:

$$V = f(M,S,P)$$

kde V – výkon,

M – motivácia,

S – schopnosť,

P – prostredie.¹⁶

1.4 Zdroje motivácie

Za základné zdroje motivácie sa považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty. V živote človeka je ich závažnosť rôzna. Závisí to od mnohých skutočností, predovšetkým na životnej úrovni jedinca a prostredí, v ktorom žije, na úrovni vzdelania, na spoločenskom živote jedinca a na jeho životných skúsenostiach, ktoré prežil. Spoznaním zdrojov motivácie človeka lepšie pochopíme jeho prejavy a činy.

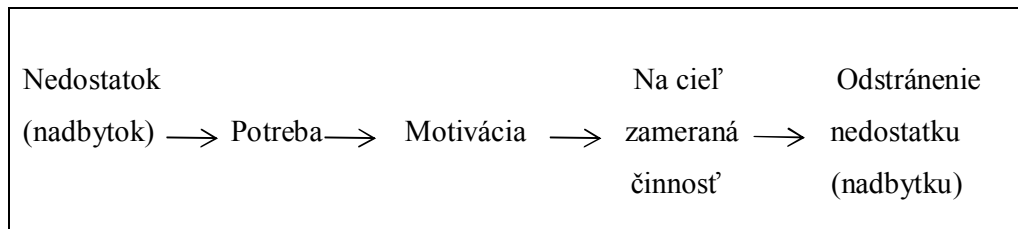
¹⁵ Majtán M. a kol.: Manažment, str. 378, Spirit Bratislava 2008, ISBN 978-80-89085-72-9

¹⁶ Sedlák Mikuláš: Manažment, s. 298, IURA EDITION, Bratislava 2001, ISBN 80-89047-18-1

1.4.1 Potreby

Potreby sa charakterizujú ako „prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre konkrétneho jedinca a čo sa usiluje eliminovať, primerane odstrániť, resp. kompenzovať, aby redukoval napätie.“¹⁷

Obrázok 2: Schematické znázornenie vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činnosti (chovania, resp. jednania človeka)



Zdroj: Bedrnová, Nový, Praha 1998, s. 225

Potreby delíme na:

Primárne potreby – alebo označované tiež ako biologické a fyziologické. Patrí sem napr. potreba dýchať, piť a jesť

Sekundárne potreby – nazývané tiež ako sociálne, spoločenské a psychohygienické.

1.4.2 Návyky

V priebehu života každého človeka sa niektoré činnosti robia častejšie, v niektorých situáciách aj pravidelne. Ak dochádza k stálemu opakovaniu, automatizácii týchto činností, stávajú sa návykmi.

Návyk je „opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný spôsob činnosti človeka v určitej situácii“. Je to naučený vzorec chovania, pri ktorom si človek ani neuvedomuje, že túto činnosť vrozenú nemá.¹⁸

¹⁷ Fuchsová, K., Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, s. 12, IRIS, Bratislava 2004, ISBN 80-89018-66-1

¹⁸ Bedrnová, E, Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, str.226, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

1.4.3 Zájmy

Zájmy sa u človeka vyvíjajú postupne a úzko súvisia s jeho schopnosťami. Často sa zaujímate o to, čo vieme a na čo máme dostatočné schopnosti. Ak na určitý jav alebo predmet upriamime pozornosť, záujem aktivuje našu činnosť vyhľadávať o predmete nášho záujmu stále nové informácie a poznatky.

Záujem charakterizujeme ako „trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť predmetov a javov skutočnosti.“

Zájmy môžeme deliť rôzne. Růžička uvádza tieto:

- umelecké (hudobné, literárne, výtvarné, estetické),
- lingvistické (jazykové),
- vedecké a poznávacie (zvedavosť),
- ručné (manuálne),
- obchodne ekonomické (organizovanie, účtovníctvo, evidencia),
- sociálne (záujem o druhých ľudí),
- záujmy o prírodu
- športové
- zberateľské.¹⁹

1.4.4 Ideály a hodnoty

Ovplyvňujú každé, teda aj pracovné konanie a každý jedinec im pripisuje rôznu hodnotu.

„Ideál je model, vzor, ktorý človeku slúži alebo má slúžiť ako vodítko jeho jednania“. Týka sa osobného profilu človeka, alebo jeho životných cieľov.²⁰

Bedrnová a Nový ideálom rozumejú určitú ideovú či názorovú predstavu niečoho subjektívne žiaduceho, pozitívne hodnoteného, čo pre daného jedinca predstavuje významný cieľ jeho snaženia, skutočnosti, o ktorú sa usiluje. Ideály vznikajú predovšetkým na základe pôsobenia sociálnych faktorov vývoja a utvárania osobnosti človeka – rodiny a autorít.²¹

¹⁹ Růžička J.: Motivace pracovního jednání, str. 16-17, VŠE v Praze, Praha 1992, ISBN 80-7079-626-X

²⁰ Růžička J.: Motivace pracovního jednání, str. 18, VŠE v Praze, Praha 1992

²¹ Bedrnová E, Nový I.: Psychologie a sociologie řízení, s.230, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

Hodnoty

Človek sa počas svojho života stretne s rôznymi novými situáciami, ktoré nielen spoznáva, ale pripisuje im význam, dôležitosť, hodnotu. Toto hodnotenie predstavuje u každého človeka akúsi „osobnú hodnotovú mapu“- hierarchiu hodnôt. Niečomu človek pripisuje vyššiu hodnotu, niečomu naopak nižšiu. Pre človeka môže byť hodnotou čokoľvek, napr. zdravie, rodina, deti, práca, priatelia peniaze a pod.

Růžička definuje hodnotu „ako niečo žiaduce, čoho si človek váži, čo ovplyvňuje výber vhodných spôsobov a cieľov jeho jednaní.“²²

Ak budú zamestnanci brať hodnoty organizácie za vlastné, je pravdepodobné, že sa bude zvyšovať výkon a organizácia pôjde za svojím cieľom a nebude neúspešná. V prípade, že hodnoty zamestnancov a organizácie budú rozdielne, môže sa stať, že sa organizácia dostane do stagnácie.

²² Růžička J.: Motivace pracovního jednání, str. 18, VŠE v Praze, Praha 1992, ISBN 80-7079-626-X

2 TEÓRIE MOTIVÁCIE

Skupinu motivačných teórií rozdeľujeme do dvoch skupín:

1. teórie, ktoré sú zamerané na poznanie motivačných príčin. Patrí sem:

- Maslowova teória hierarchie potrieb
- Alderferova ERG teória
- Herzbergova dvojfaktorová teória
- McClellandova teória potreby úspechu

2. teórie, ktoré sú zamerané na priebeh motivačného procesu. Sem patria:

- teória ekvity (rovnosti, spravodlivosti)
- teórie očakávania
- teória posilnenia

2.1 Teórie potrieb

V týchto teóriách je základné presvedčenie to, že potreba tvorí obsah motivácie. Ak je potreba neuspokojená, vytvára napätie a stav nerovnováhy. Na to, aby znovu vznikla rovnováha treba rozpoznať cieľ, ktorý túto potrebu uspokojí, a vybrať spôsob správania, ktorý vedie k dosiahnutiu uvedeného cieľa. Každé správanie je motivované neuspokojenými potrebami.

Jednotlivé teórie sa líšia typmi a počtom potrieb

2.1.1 Maslowova teória

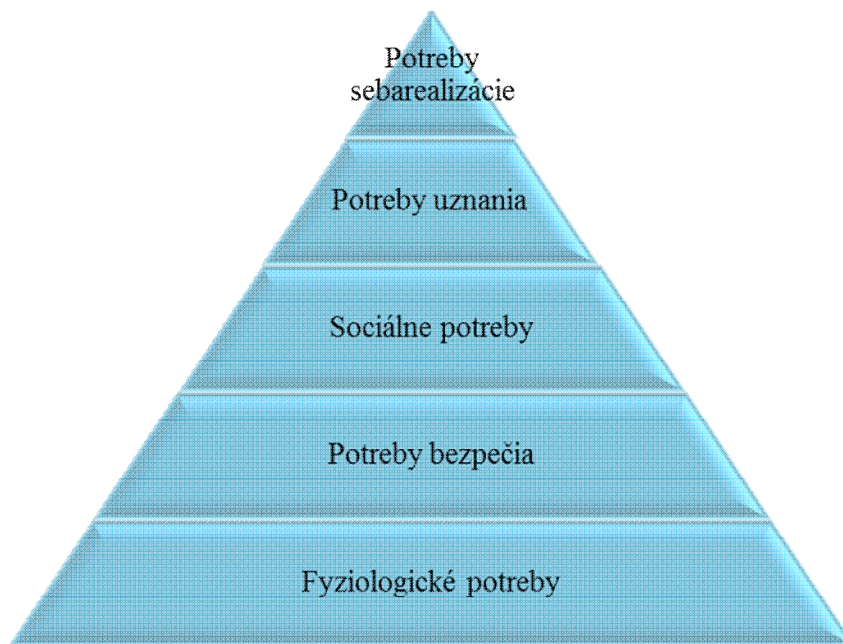
Maslowova hierarchia potrieb je najznámejšia motivačná teória amerického psychológa Abrahama Maslowa. Je teóriou motivácie ľudského správania, ale má uplatnenie aj v organizáciách a pracovnom prostredí.

Maslow rozdelil potreby ľudí do piatich skupín:

1. *Fyziologické* – potreba kyslíku, potravy, vody a sexu
2. *Istoty a bezpečia* – potreba ochrany proti nebezpečeniu a nedostatku uspokojovanie fyziologických potrieb
3. *Sociálna* – potreba lásky, priateľstva a akceptácie ako príslušníka skupiny

4. *Uznanie* – potreba mať stabilné a pevné vysoké hodnotenie seba samého (sebaúcta) a byť rešpektovaný ostatnými (prestíž). Tieto potreby sa dajú zaradiť do dvoch dopĺňajúcich sa skupín: po prvé je to túžba po úspechu, primeranosti, sebadôvere tvárou v tvár svetu a po nezávislosti a slobode, a za 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 vedomosti, stáť sa tým, v čo človek verí, že je schopný sa stáť.

Obrázok 3: Hierarchia potrieb ľudí



Zdroj: Sedlák, Bratislava 2001, s. 304

Maslowova teória tvrdí, že keď sa uspokojí nižšia potreba, stáva sa dominantnejšou vyššia potreba a jedinec sa potom zameriava na uspokojenie vyššej potreby. Potreba sebarealizácie ale nemusí byť uspokojená nikdy. Maslow povedal, že „človek je

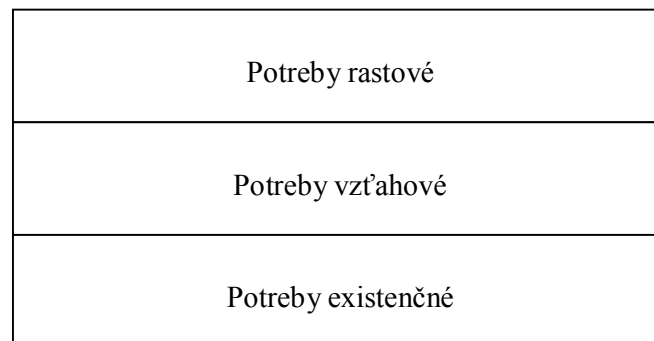
živočích s prianiami“, iba neuspokojená potreba môže motivovať správanie a dominantná potreba je základným motivátorom správania.²³

2.1.2 Alderferova ERG teória

Koncom 60 rokov vypracoval Clayton Alderfer alternatívnu teóriu potrieb, pri ktorej vychádzal z Maslowovej teórie. Je známa ako ERG, resp. teória troch faktorov. Je rozdelená do troch hierarchicky usporiadaných úrovní ľudských potrieb.

1. Potreby existenčné – tvoria ich všetky materiálne a fyziologické potreby
2. Potreby vzťahové – patria sem všetky vzťahy k ľuďom, s ktorými sa stretávame: hnev a nenávisť, rovnako aj láska a priateľstvo. Neuspokojenie nespôsobuje ani tak nepriateľstvo, ako skôr emocionálny odstup a zanedbávanie jedinca.
3. Potreby rastové – spočívajú v tvorivej práci jedinca na sebe a na svojom okolí

Obrázok 4: Existencia – vzťahy – rast



Zdroj: Bělohávek, Olomouc1996, s.174

Alderfer na rozdiel od Maslowa popieral hierarchiu potrieb. Nerozdeľoval potreby na vyššie a nižšie.

Podobne ako Maslow pripustil aj on, že keď sa uspokojia konkrétne potreby sa objavia viac abstraktné potreby. Ak sa však potreby neuspokoja, môže dôjsť aj k opačnému pohybu – od abstraktných potrieb ku konkrétnym. Tento mechanizmus sa nazýva frustračná regresia. Môže mať dve podoby:

²³ Armstrong M.: Řízení lidských zdrojů, str.224, Grada publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

- *frustračný cyklus rastu*: keď sa uspokojia vzťahové potreby dochádza k posilneniu rastových potrieb. Ak sa človeku nedarí uspokojiť tieto potreby zvyšuje sa význam vzťahových potrieb

- *frustračný cyklus vzťahový*: uspokojenie existenčných potrieb je nasledované zosilnením vzťahových potrieb. Pri frustrácii vzťahových potrieb dochádza k obmedzeniu významu vzťahových potrieb a posilnenie existenčných potrieb.²⁴

2.1.3 Herzbergova dvojfaktorová teória

Psychológ Frederick Herzberg vyvinul dvojfaktorovú teóriu motivácie založenú na motivátoroch a hygienických faktoroch.

Ako uvádza J. Koubek, Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie vychádza zo skúmania príčin spokojnosti a nespokojnosti s prácou a zisťuje, že spokojnosť a nespokojnosť nie sú priame protiklady, ale dva rôzne a nezávislé faktory. Niektoré faktory vedú teda k spokojnosti a iné k zase k nespokojnosti. Charakteristiky súvisiace s prácou, ktoré môžeme považovať za faktory spokojnosti zamestnancov, sa nazývajú motivátory, zatiaľ čo charakteristiky súvisiace s prácou, ktoré môžeme považovať za faktory nespokojnosti, sa nazývajú hygienické faktory (alebo udržiavacie faktory čo tiež 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.²⁵

²⁴ Bělohávek F.: Organizační chování, s. 174-175, Rubico, s.r.o., Olomouc 1996, ISBN 80-85839-09-1

²⁵ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, s 54, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3

Tabuľka 1: Hygienické a motivačné faktory

Faktory hygienické	Faktory motivačné
pracovné pravidlá	výkon
technické vedenie	uznanie
pracovné podmienky	práca samotná
vzťahy k nadriadeným	rast
vzťahy ku spolupracovníkom	zodpovednosť
výplata	služobný postup
	práca ako výzva

Zdroj. Bělohávek, Olomouc 1996, s. 177

Pozitívne vytvárané faktory hygieny nestačia sami o sebe podnecovať zamestnanca k vyššiemu a kvalitnejšiemu výkonu, ale tvoria základňu, nad ktorou je možné vytvoriť nadstavbu pôsobením motivátorov.

Výhrady k Herzbergovej teórii:

Armstrong hovorí, že Herzbergova dvojfaktorová teória je kritizovaná metóda výskumu, na ktorom bola založená, pretože sa nikto nepokúsil zmerať vzťah medzi spokojnosťou a výkonom.²⁶

2.1.4 McClellandova teória potreby úspechu

Autorka Cimbáľníková vo svojej knihe uvádza, že McClelland určil tri typy základných motivačných potrieb, ktoré môžu organizácie poskytovať svojim pracovníkom. Sú to potreba moci, potreba obľúbenosti a potreba úspechu.

- *Potreba moci* – ľudia, ktorí majú veľkú potrebu moci majú značný záujem na ovplyvňovaní druhých a na uplatňovaní kontroly.
- *Potreba obľúbenosti* – ľudia s vysokou potrebou obľúbenosti sú zameraní na udržiavanie priateľských a vrelých vzťahov s ľuďmi.
- *Potreba úspechu* – ľudia, ktorí majú vysokú potrebu úspechu si určujú obtiažne ciele a berú na seba zodpovednosť za vykonávanú prácu.²⁷

²⁶ Armstrong M.: Řízení lidských zdrojů, s. 228, Grada publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

²⁷ Cimbáľníková L.: Management, s. 71, ICV FF UP, Olomouc 2004, ISBN 978-80-244-2088-2

Autori Koontz a Weihrich vo svojom diele píšu, že vysokou potrebou úspechu, značne vysokou potrebou moci a dosť nízkou potrebou obľúbenosti sa vyznačujú podnikatelia. Manažéri sa zvyčajne vyznačujú vysokou potrebou úspešnosti a moci a nízkou potrebou obľúbenosti, nie však až tak nízkou ako je to u podnikateľov. Najzreteľnejší prípad motivačného úspechu môžeme pozorovať v malých spoločnostiach, kde je ním vedúci pracovník silne motivovaný. Výkonní riaditelia vo veľkých spoločnostiach bývajú úspechom motivovaní len priemerne, oveľa viac sú motivovaní obľúbenosťou a mocou. Mnohokrát väčšiu potrebu úspechu v týchto spoločnostiach majú manažéri, ktorí sú na strednej úrovni. Je to pochopiteľná situácia, pretože výkonný riaditeľ už do vytúženej funkcie „docestoval“, kým jeho podriadení po povýšení túžia.²⁸

Rôzne druhy potrieb zamestnancov a manažérov vyplývajú z rôznych prístupov a vzťahov k organizácii v ktorej sú zamestnaní, či sa jedná o kapitál, ktorý do nej vložili, alebo ich vzťah k podriadeným a rôzne iné faktory vplývajúce na ich pracovnú motiváciu.

2.1.5 McGregorova teória X a Y

Táto teória nebýva jednoznačne zaradovaná medzi motivačné teórie, napriek tomu má závažné dôsledky aj pre oblasť motivácie. Za určitých podmienok je vedenie ľudí prostredníctvom účinnej motivácie najefektívnejšou formou tohto procesu.

V tejto teórii ide o reflexiu existencie protikladných predstáv o človeku – pracovníkovi a z týchto predstáv vychádzajúcich prístupov k nemu.

Prvý typ predstáv – *typ X* – vyjadruje názor, že človek je lenivý tvor, má vrodennú nechúť pracovať, preto ho je treba pod vyhrážkou trestu nútiť k práci, naopak dobrý výkon treba finančne odmeniť. Človek je navyše nesamostatný tvor a vyžaduje si neustále vedenie, kontrolu.

Protikladný typ predstáv – *typ Y* – hovorí, že výdaj fyzickej a duchovnej energie v práci je pre človeka rovnako prirodzeným ako hra, alebo odpočinok. Zmysel pre povinnosť a zodpovednosť sú pre človeka tiež prirodzené a že dôležitejšie než napr. finančná odmena sú pre neho pocit dôležitosti a užitočnosti vlastnej práce, možnosť tvorivo pracovať a podobne.

²⁸ Koontz H. – Weihrich H.: Management, s. 453, Victoria Publishing, Praha 1993, ISBN 80-86505-45-7

Autori Bedrnová a Nový vo svojom diele konštatujú, že s postupujúcim ekonomickým, kultúrnym a sociálnym rozvojom ľudskej spoločnosti stále vyššie percento populácie zodpovedá skôr typu Y, čo vyžaduje meniť, resp. prispôbovať často pretrvávajúce prístupy k pracovníkom, prístupmi zodpovedajúcimi skôr predstave X. Stále väčší význam tak nadobúda riadenie integrovaním a sebakontrolou.²⁹

Typ X je autoritatívny, pesimistický a strnulý, predpokladá vonkajšiu kontrolu zamestnancov. Naopak typ Y je dynamický, optimistický a pružný, ráta s účasťou a so sebakontrolou zamestnancov. Dôraz kladie na zohľadňovanie individuálnych a podnikových potrieb.

Odporúča sa nepoužívať výlučne typ X. Tieto teórie sú len predpoklady. Dobrí manažéri vychádzajú z predpokladu typu Y, že ostatní chcú odvieť dobrú prácu, uznávajú dôstojnosť a schopnosti jednotlivca, no prihliadajú aj na nedostatky v chovaní človeka a svoje chovanie upravujú podľa situácie.

2.2 Teórie motivačného procesu

Teórie motivačného procesu pomáhajú vysvetliť a opísať procesy, ktorými sa správanie ľudí motivuje, čiže ako sa vyvoláva, usmerňuje, udržiava a čím sa končí. Snažia sa teda opísať, ako jednotlivec rozhoduje o najlepšom spôsobe uspokojenia svojej potreby.³⁰

2.2.1 Teória ekvity (rovnosti, spravodlivosti)

Ako prvý teóriu ekvity vypracoval psychológ J. Stacey Adams, ktorý ju použil na pracoviskách a testoval.

Táto teória sa týka subjektívneho úsudku jednotlivca o tom, či v porovnaní s ostatnými pracovníkmi dostal primetanú odmenu. Jej podstatou je subjektívne hodnotenie a porovnávanie toho, čo do svojej činnosti vkladá, a toho, čo mu táto činnosť prináša a potom to porovnáva s hodnotením u iných pracovníkov v rovnakej alebo podobnej pracovnej situácii.

²⁹ Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, s. 253, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

³⁰ Sedlák M.: Manažment, str. 315, IURA EDITION, Bratislava 2001, ISBN 80-89047-18-1

Štyri kroky vnímania spravodlivosti:

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

Porovnanie spravodlivej, resp. nespravodlivej odmeny sa zakladá na vzťahu:

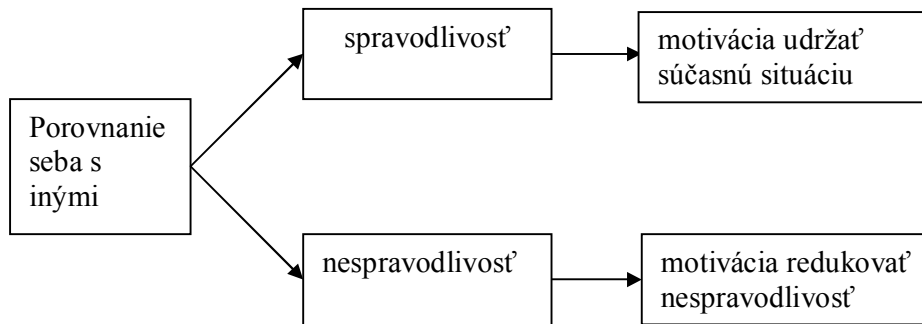
$$\frac{\text{vlastné výsledky (odmena)}}{\text{vlastné vstupy (úsilie)}} \quad ? \quad \frac{\text{výsledky inej osoby (odmena)}}{\text{výstupy inej osoby (úsilie)}}$$

=

Možné výsledky:

1. Pocit spravodlivosti – je to motivujúci stav, aby sa udržala táto situácia a je pravdepodobné, že bude pracovať aj naďalej s rovnakými výsledkami
2. Pocit nespravodlivosti – sú dve varianty:
 - a) negatívna nespravodlivosť - osoba vníma tento stav ako podhodnotenie s porovnávanou osobou, nasleduje redukcia motivácie, a zníženie snaženia sa
 - b) pozitívna nespravodlivosť – osoba vníma tento stav ako svoje nadhodnotenie. Ak má pracovník pocit, že je odmenený viac, ako si zaslúži, môže pracovať usilovnejšie.

Obrázok 5: Reakcia na spravodlivú a nespravodlivú odmenu



Zdroj: Sedlák, Bratislava 2001, s. 317

Teória ekvity ponúka manažérom v oblasti odmien a systému odmeňovania tieto dôležité závery:

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

2.2.2 Teória očakávania

Je jedna z najúspešnejších teórií, ktorá ukazuje nielen to, ako ľudia pociťujú a správajú sa, ale aj prečo tak reagujú a konajú. Je vypracovaná psychológom Victorom Vroomom, ktorý motiváciu definoval „ako proces usmerňujúci voľbu alternatívnych foriem dobrovoľnej činnosti“.³¹

Podľa tejto teórie motivácia závisí od hodnoty, resp. atraktívnosti dôsledkov a od miery očakávania.

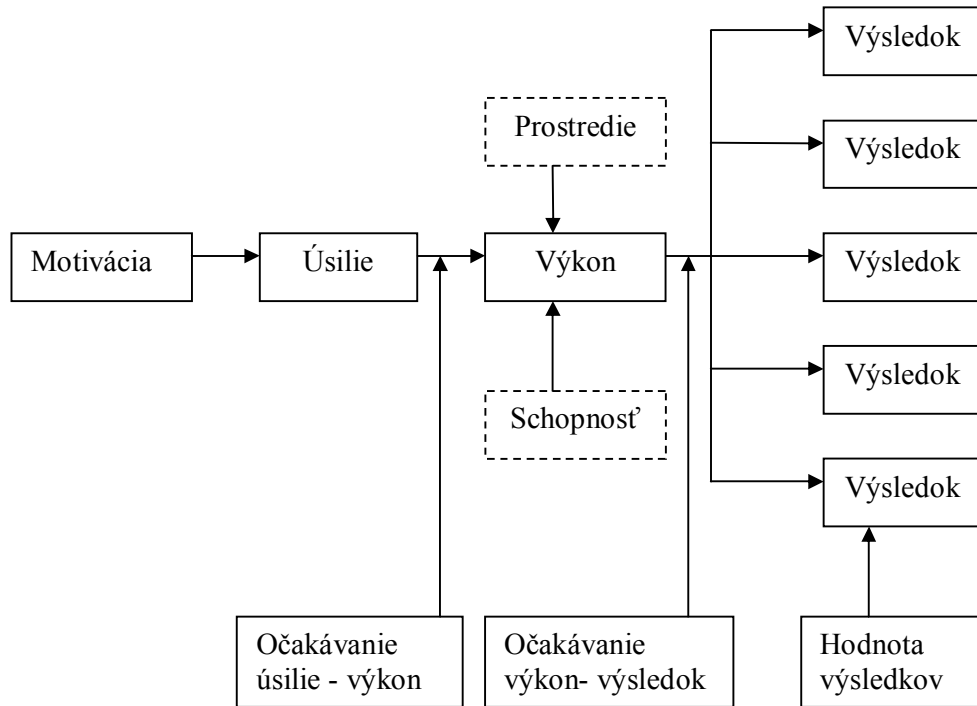
$$\begin{array}{ccccc} \text{motivácia} & = & \text{hodnota} & \times & \text{očakávanie} \\ \text{(sila)} & & \text{výsledku} & & \text{výsledku} \end{array}$$

Teória očakávania obsahuje tieto postupy:

- motivácia vedie k úsiliu
- úsilie, spolu so schopnosťou a s faktormi prostredia, vyúsťuje do výkonu,
- výkon vedie k rôznym výsledkom, keď sa s každým z nich spája určitá hodnota.

³¹ Sedlák Mikuláš: Manažment, str. 318, IURA EDITION, Bratislava 2001, ISBN 80-89047-18-1

Obrázok 6: Motivačná teória očakávania



Zdroj: Sedlák, Bratislava 2001, s. 319

Ako si môžeme všimnúť na modeli Vroomovej teórie, individuálnu úroveň motivácie ovplyvňujú premenné veličiny. Sú to predovšetkým individuálne očakávania, že určitá úroveň úsilia prinesie zamýšľaný výkon. Sú to aj očakávania zamestnanca, že daný výkon prinesie určitý výsledok.

Existujú tri navzájom spojené kľúčové determinanty:

1. Očakávaný vzhľad úsilia a výkonu – ide o individuálne vnímanie (vieru), že každé úsilie povedie k určitej úrovni. Takéto očakávanie má charakter subjektívnej pravdepodobnosti.
2. Očakávaný vzťah výkonu a výsledku t.j. odmena – je to osobitné vnímanie vzťahu medzi výkonom a výsledkom a udeľuje sa človeku, ktorá výkon podala. K rastu mzdy, uznaniu, povýšeniu môže viesť vysoký výkon, ale rovnako môže dôjsť aj k vyčerpanosti, stresu, strate voľného času.

3. Vzťah výsledku a valencie (hodnoty) – valencia je pozitívna alebo negatívna hodnota, ktorú jednotlivci pripisujú výsledku (odmene). Odzrkadľuje ich osobné prednosti, t.j. čo je tento výsledok pre osobu atraktívny alebo neatraktívny.

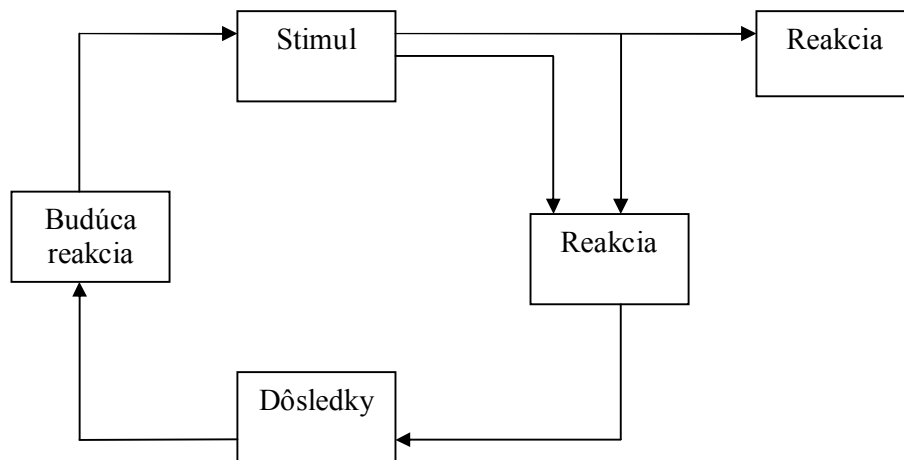
Aj keď teória očakávania má zmysel je problém aplikovať ju priamo v praxi. Aj napriek tomu logika modelu ukazuje, že pre organizácie a manažerov význam má a môže byť prospešná na zdokonaľovanie motivácie podradených.³²

2.2.3 Teória posilnenia

Túto teóriu, ktorá je nazývaná tiež „operant conditioning“ (operandné podmieňovanie), vypracoval americký psychológ B. F. Skinner. Zakladá sa na tvrdení, že správanie je funkciou predchádzajúcich následkov a je nimi ovplyvnené.

Jadrom teórie posilnenia je stimul – jednoduchý, alebo zložitý, ktorým môže byť hocijaká situácia, ktorá sa dá zistiť ľudskými zmyslami a a vyvolať reakciu.

Obrázok 7: Motivačná teória posilnenia



Zdroj. Sedlák, Bratislava 2001, s. 324

³² Sedlák Mikuláš: Manažment, str. 318-322, IURA EDITION, Bratislava 2001, ISBN 80-89047-18-1

Výskumy zistili štyri druhy posilnenia:

1. Pozitívne posilnenie: je charakteristické odmeňovaním za vyhovujúce správanie napr. vyššou mzdou, povýšením, uznaním, pochvalou a pod. Má za cieľ udržať také správanie aj do budúcnosti. Je vhodné ju využívať, lebo usmerňuje chovanie ľudí k cieľom.
2. Negatívne posilnenie: dá sa charakterizovať ako opak pozitívneho posilnenia. Oproti pozitívnemu posilneniu sa v tomto type používa „odmena“ v podobe kritiky. Človek dostáva príležitosť, aby zmenil svoje chovanie na žiaduce. Je to varovanie do budúcnosti.
3. Utlmenie (útlm)aktivity: v porovnaní s predchádzajúcimi typmi sa rozlišuje tým, že ide o tľmenie správania, obzvlášť takého, ktoré bolo v minulosti pozitívne hodnotené a oceňované. Môžeme to rozumieť tak, že ak sa preruší odmeňovanie za predchádzajúce správanie, začne sa u jednotlivca prejavovať útlm, či dokonca môže prísť k strate žiaduceho správania.
4. Trest: podstatou tohto posilnenia je zníženie nežiaduceho chovania. Trest za neželané chovanie, vyhýbanie sa práci, neskorý príchod, či krádež a hádky, spôsobuje nepríjemné následky a tým sa mení aj správanie jednotlivca do budúcnosti. Sú rôzne druhy trestu, ktoré si môže manažér zvoliť, napr. pokarhanie, pokuta, disciplinárna pokarhanie. Trest je kontroverzná metóda, ktorá modifikuje správanie zamestnancov. Hoci je trest niekedy nevyhnutný, môže na jednotlivcovi, ale aj na vzájomných vzťahoch, zanechať negatívne následky. Je teda dôležité vedieť určiť primeraný trest a odhadnúť následky na správaní jednotlivca.³³

Očakáva sa že chovanie, ktoré vedie k odmeňovaniu (pozitívne pôsobenie), sa s najväčšou pravdepodobnosťou zopakuje, zatiaľ čo správanie, ktoré sa trestá (negatívne pôsobenie) sa bude s malou pravdepodobnosťou opakovať.

³³ Sedlák Mikuláš: Manažment, str. 323-327, IURA EDITION, Bratislava 2001, ISBN 80-89047-18-1

3 MOTIVAČNÉ NÁSTROJE

3.1 Motivačný štýl riadenia

Štýl, akým sa zamestnanci riadia je jedným z dôležitých motivačných nástrojov. Vedúci a jeho vodcovské schopnosti silne ovplyvňujú to, ako zamestnanec pracuje, ako je motivovaný pre danú prácu a aký dosahuje výkon.

Na základe rozsiahlych štúdií motivačných faktorov pôsobiacich v pracovnom procese F. E. Fiedler sformuloval dva typy štýlu riadenia a vedenia:

- vzťahovo motivačný štýl riadenia a vedenia zamestnancov
- úlohovo motivovaný štýl riadenia a vedenia zamestnancov

Charakterizoval aj manažérov týchto štýlov.

Vzťahovo motivovaný manažéri – základný motivačný faktor vidia v kvalitných medziľudských vzťahoch na pracovisku. Snažia si budovať dobré osobné vzťahy s pracovníkmi a vytvoriť im priestor, aby si mohol každý pracovník vyjadriť svoj názor a spolurozhodovať o pracovných úlohách. Títo manažéri hodnotia pracovníkov s ohľadom na vzťahy, ktoré môžu toto hodnotenie upevniť alebo poškodiť.

Úlohovo motivovaní manažéri – hlavný motivačný faktor vidia v tvorbe a aplikácii všetkých možných postupov a podmienok na splnenie pracovných úloh. Riadia sa tým, že zamestnancov motivuje hlavne dobré pracovné prostredie, dobrá organizácia a deľba práce, primerané pracovné prostriedky a dobrá finančná odmena.

Obidva spôsoby riadenia a vedenia fungujú ako motivátory len za určitých podmienok. Rozhodujúcim faktorom je, aby aplikovaný štýl riadenia a vedenia vedúcim pracovníkom bol v súhre s motivačným profilom pracovníkov a sociálno-psychologickou atmosférou v pracovnej skupine.

Manažér, ktorý si zvolí motivačný štýl riadenia musí byť popretkávaná úsilím investovať do práce s ľuďmi. Musí byť presvedčený, že takáto investícia má zmysel a zároveň si musí uvedomiť, že ľudia 90-tych rokov neznášajú, keď sú manipulovaní. Chcú poznať ciele, svoje úlohy, chcú byť informovaní o tom, ako ich plnia, a čo môžu za dobré výkony očakávať, chcú vedieť, aký význam má to, čo robia. Uvedomenie si tejto skutočnosti znamená polovicu zázraku. Zázraku, ktorý sa nazýva motivácia.³⁴

³⁴ Stýblo, J.: Manažérska motivační strategie, s. 73, Management Press, Praha 1992, ISBN 80-85603-05-5

Autorka Cimbáľníková uvádza tri hlavné štýly klasickej teórie vedenia:

- autoritatívny štýl - moc aj rozhodovanie sú sústredené v rukách vedúceho. On prideluje zamestnancom presne definované úlohy, komunikácia je jednosmerná zhora dole. Výhodou je dosiahnutie pravidelného a vysokého výkonu zamestnancov. Nevýhodou je potlačenie individuálnej motivácie a iniciatívy.
- demokratický štýl - vedúci deleguje značnú časť svojej autority, ponecháva si však svoju zodpovednosť v konečných rozhodnutiach. Práca sa prideluje na základe participatívneho rozhodovania skupiny. Komunikácia je dvojsmerná. Výhodou je osobné zaujatie zamestnancov, ktorí sa na rozhodovaní zúčastňujú. Nevýhodou je značná časová strata, ktorá vyplýva z demokratického rozhodovania.
- štýl laissez-faire (voľný priebeh) - vedúci ponecháva riadenie práce úplne na svojich zamestnancov a svoju autoritu prenecháva skupine. Skupina si sama rieši rozdelenie a postup práce. Komunikácia je prevažne horizontálna – medzi jednotlivými členmi skupiny. Tu je výhodou, že zamestnanci si môžu robiť veci podľa svojho uváženia, vedúci im do toho nezasahuje. Nevýhodou však môže byť bezcieľne tápanie vtedy, keď je potrebný nejaký vedúci.³⁵

Ako uvádza Stýblo, každý dobrý manažér má záujem podporovať motivačné prostredie tímu, ktorý vedie. Docieľiť to môže v zásade dvomi prístupmi. Prvý je orientovaný na tvorbu a rozvíjanie skupinových noriem v kolektíve, ktorý vedie, druhý z nich, nemenej dôležitý, spočíva v podpore pozitívnych vzťahov vo vnútri tohto kolektívu. Obidva prístupy sa môžu uskutočňovať na základe niekoľkých praktických doporučení.³⁶

3.2 Motivačné programy

Motivačné programy odrážajú personálnu a sociálnu politiku firmy. Aby splnili svoj cieľ, musia vychádzať jednak z potrieb firmy a danej etape jeho vývoja, jednak zo sociálno-ekonomických informácií, ako sú technické, technologické a organizačné podmienky práce, profesijná, kvalifikačná a demografická štruktúra pracovníkov,

³⁵ Cimbáľníková L.: Management, s. 75, ICV FF UP, Olomouc 2004, ISBN 978-80-244-2088-2

³⁶ Stýblo J.: Personální management, s. 163, Grada a.s., Praha 1993, ISBN: 80-85424-92-4

uplatňovaný štýl riadenia v podniku, spôsoby hodnotenia a odmeňovania pracovníkov, ale aj informácie o postojoch pracovníkov k práci, k podniku, o ich spokojnosti alebo príčinách ich nespokojnosti s konkrétnymi javmi vo firme. Preto pri vypracúvaní motivačného programu je potrebné si uvedomiť, že jeho účinnosť je časovo obmedzená a je potrebné ho v niektorých periódach obnoviť.³⁷

Motivačný program patrí k interným materiálom podniku a je často chápaný ako súčasť podnikového tajomstva. Sú v ňom spracované základné východiská a ciele pracovnej motivácie, ktoré sa zvyčajne opierajú o poznanie potrieb a záujmov vlastných zamestnancov, o ich hodnotový systém, ambicióznosť, úsilie a predstavy o kariére v danej firme.

Motivačné programy majú dva aspekty: *psychologický* a *ekonomický*, pričom oba aspekty sú z hľadiska dôležitosti rozpracovania rovnocenné. Ako o tom svedčia výsledky viacerých popredných svetových firiem, až dve tretiny ich terajšieho i budúceho úspechu spočívajú v dobre prepracovaných individuálnych i skupinových motivačných programoch, ktoré sú súčasťou vnútropodnikovej aj mimo podnikovej stratégie a taktiky.³⁸

Podľa E. Letovancovej potrebné pri príprave a realizácii motivačného programu pracovať systematicky. Môže sa používať nasledovná postupnosť krokov. Ak poznáme súčasnú situáciu spoločnosti a jej smerovanie je jasné, je potrebné v prvom rade spraviť analýzu prevládajúcich foriem motivácie pracovného správania zamestnancov. Cieľom analýzy je určenie problémov, ktoré majú postihnúť alebo riešiť motivačný program a určiť ich riešiteľnosť. Súvisí s tým definovanie závažnosti jestvujúcich problémov a bariér. Pri príprave motivačného programu je nevyhnutnou časťou spracovanie charakteristiky skutočnej výkonnosti zamestnancov v súčasnom období a porovnávanie tejto charakteristiky s predstavami alebo koncepciou žiaducej výkonnosti. Zistený rozdiel upresňuje vymedzenie úlohy, ktorú je možné riešiť v motivačnom programe.

Ďalej Letovancová navrhuje spozorovať činitele, ktoré majú stimulačné a motivačné funkcie, a tiež vyznačiť ich účinok na motiváciu pracovného správania pracovníkov spoločnosti. Za užitočné považuje autorka vyčleniť skutočnosti, ktoré priaznivo ovplyvňujú výkonnosť, a tiež skutočnosti, ktoré priaznivo ovplyvňujú spokojnosť a pohodu, a ktoré vyvolávajú nepokoj nespokojnosť. Za tým by malo pokračovať

³⁷ Výrost J, Slameník I: Aplikovaná sociální psychologie, s. 54, I.Portal Praha 1998, ISBN 80-7178-269-6

³⁸ Majtán M. a kol.: Manažment, s. 395-396, Spirint Bratislava 2008, ISBN 978-80-89085-72-9

stanovenie krátkodobých i perspektívnych cieľov motivačného programu. V nich je užitočné sledovať jednak súčasnú úroveň motivovanosti zamestnancov, ako aj konkrétne zameranie motivácie pracovného chovania (ku zvýšeniu výkonu, ku kvalite, k tvorivosti, k iniciatíve, k disciplíne, ku kooperácii, k participácii, k identifikácii s podnikom apod.). Ďalšie kroky pre tvorbu motivačného programu vyplývajú zo získaných podkladov. Vypracuje sa návrh reálneho využitia určitého súboru stimulačných činiteľov, prípadne alternatívy realizačných postupov, ktoré rešpektujú významné odlišnosti v sledovanej pracovnej skupine. Zhotoví sa podnikový dokument, ktorý komplexne vyjadruje motivačný program spoločnosti na stanovené obdobie. Po zavedení do praxe je potrebná kontrola priebehu a realizácie motivačného programu spoločnosti.³⁹

3.3 Stimulačné systémy

Podľa autorov W. B. Werthera a K. Davisa „Stimulačné systémy spájajú odmeňovanie a pracovný výkon, pretože zamestnanec je skutočne odmeňovaný za svoje pracovné výsledky, a nie za svoje postavenie, vek, prax alebo odpracované hodiny“.⁴⁰

Tradičné stimulačné systémy využívajú buď hmotné stimuly(mzdové systémy), nehmotné stimuly(pracovný postup, kariéra, vnútro podnikové vzdelávanie), alebo kombináciu hmotných a nehmotných stimulov. Sú však veľmi nepružné a často viac brzdia ako zvyšujú výkon zamestnancov.

V poslednom období vznikajú rozličné netradičné stimulačné systémy, ktoré používajú postupy odmeňovania založené buď na princípe stimulačných odmien, alebo využívajú rozličné systémy podielov. K netradičným patria aj tie, ktoré využívajú ako stimul sociálno-psychologické faktory a nepenažné stimulačné odmeny, sociálne výhody, zmeny v organizácii práce a iné. Výhody netradičných stimulačných systémov odmeňovania možno zhrnúť do týchto bodov:

- kompenzujú nesúlad, ktorý vzniká pri používaní tradičných stimulačných systémov tým, že dovoľujú odmeniť výkon, produktivitu a kvalitu práce,

³⁹ Letovancová E. Psychológia v manažmente, s. 113-114, Centrum ďalšieho vzdelávania UK, Bratislava 2002, ISBN 978-80-223-2307-9

⁴⁰ Werther W.B., Davis K.: Lidský faktor a personální manažment, s. 390, Victoria Publishing , Praha 1989, ISBN 80-85605-04-X

- umožňujú zohľadniť individuálne pracovné tempo, motivačný profil a osobné pracovné nasadenie zamestnanca,
- zamestnanec bezprostredne vidí výsledky svojho pracovného úsilia na výplatnej páske,
- vytvárajú priestor na porovnávanie individuálnych a skupinových výkonov a výsledkov práce, čím „čistia“ a sprehľadňujú medzilidské vzťahy na pracovisku, posilňujú tímový prístup k práci a pocit príslušnosti k podniku.

Ich hlavnou charakteristikou je, že závisia od konkrétneho pracovného výkonu. Stimulačné odmeny môžu byť udelené aj celému pracovnému tímu. Podiely sú vlastne rozdelením určitej časti zisku firmy medzi pracovníkov. Väčšinou sa vyplácajú skupine pracovníkov. K netradičným stimulačným systémom patria aj socialno-psychologické faktory a nepeňažné stimulačné odmeny, sociálne výhody, zmeny v organizácii práce a ďalšie zlepšenie kvality pracovného života.⁴¹

3.3.1 Odmeňovanie a motivácia

Odmeňovanie predstavuje jeden z najúčinnějších prostriedkov motivovania pracovníkov. Atraktivita systému odmeňovania je jednou z prvých charakteristík, ktoré firma inzeruje pri hľadaní vhodných kandidátov na pracovné miesta. Systém odmeňovania určuje kvalitu výsledkov práce aj celého pracovného procesu. Zároveň však predstavuje aj častý dôvod, pre ktorý pracovník firmu opúšťa, pretože namiesto motivujúceho účinku u neho žiaľ vyvoláva účinky opačné.

Autorka Kachaňáková uvádza, že ak je správne zvolený systém odmeňovania, vplýva na efektívnosť v spoločnosti tým, že na jeho základe sa odmeňuje tzv. pozitívne správanie pracovníkov, ktoré je konzistentné s cieľmi spoločnosti. Čím je väčšia táto zhoda, tým je pravdepodobnejšie primerané správanie pracovníkov a ich vyššie výkony. Systém odmeňovania by mal reálne podporovať motiváciu pracovníkov, to znamená, že by mal dať porovnať s odmeňovaním v iných spoločnostiach a zohľadňovať úsilie a prínos pracovníkov, umožniť tak nadobudnutie dostatočného počtu nových pracovníkov, stabilizovanie žiaducich súčasných

⁴¹ Majtán M. a kol.: Manažment, s. 396-397, Spirit Bratislava 2008, ISBN 978-80-89085-72-9

pracovníkov, podporovať ich pracovnú angažovanosť v súlade s ich najlepšimi schopnosťami a neustále zdokonaľovanie kvalifikácie.

Zložky systému odmeňovania podľa Kachaňákovvej:

- Odmeňovanie peňažné – priame (mzda, prémie, odmeny, provízie)
- Odmeňovanie peňažné – nepriame (vstup zamestnancov do kapitálu podniku, rôzne formy poistenia, pôžičky, príplatky na stravovanie)
- Odmeňovanie nepeňažné (materiálne hodnoty – služobný byt, automobil, mobilný telefón, sociálne výhody a služby – doplnková dovolenka na zotavenie, starostlivosť o deti, finančné poradenstvo, posilňovne a rekreačné zariadenia)

Najväčšiu váhu v rámci súhrnného odmeňovania pracovníkov má základná peňažná odmena, ktorú predstavuje mzda, resp. plat. Mzdový systém by mal poskytovať spravodlivý a vnútorne vyvážený základ pre motivovanie a peňažné odmeňovanie pracovníkov.

Stimulačný účinok mzdového systému má spoločnosť možnosť výrazne ovplyvňovať voľbou vhodných foriem mzdy, prostredníctvom ktorých sa oceňuje výsledok práce a správanie pracovníka pri práci. Každá forma mzdy má v mechanizme svojho pôsobenia na pracovníka určité stimulačné možnosti. Problém pozostáva v správnom výbere a prípadnom kombinovaní mzdových foriem podľa špecifických potrieb spoločnosti, pracovnej skupiny i samotného pracovníka.⁴²

Pod odmeňovaním rozumieme nielen poskytovanie mzdy alebo iných finančných odmien, ale takisto aj poskytovanie odmien nefinančných či nehmotných, akými sú napríklad povýšenie alebo formálne uznanie. Autor Koubek zároveň poznamenáva, že v praxi sa stále pozornosť orientuje prevažne len na peňažné odmeňovanie.⁴³

Podľa môjho názoru mzda často predstavuje faktor, ktorý skôr ovplyvňuje nespokojnosť, než by mal motivovať k vyššiemu výkonu. Takéto vnímanie práce môžeme nájsť u vyššie postavených zamestnancov, pri ktorých zvýšenie platu nepovedie k vyššiemu výkonu, pretože samotný plat je už dostatočne vysoký a zabezpečuje zamestnancovi dostatočné uspokojenie potrieb. Týchto ľudí určite viac motivuje osobnostný a kariérny rast či práca samotná. Silný motivačný účinok však môžu mať peniaze pri zamestnaniach, kde je plat závislý na výkone a predstavuje veľkú

⁴² Kachaňáková A.: Riadenie ľudských zdrojov, s.157-163, Sprints, Bratislava 2001, ISBN 80-88848-72-5

⁴³ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, s. 283, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3

časť z celkovej peňažnej odmeny. Aby zamestnanec dosiahol ním akceptovateľnú výšku platu, musí vyvinúť úsilie ku kvalitnejšiemu výkonu. Silný motivačný účinok peňazí môžeme nájsť aj u pozícií, ktoré si vyžadujú menšiu kvalifikáciu, sú finančne menej ohodnotené a pre človeka predstavujú jediný zdroj obživy. Aby človek získal finančné prostriedky na zabezpečenie seba i svojej rodiny, musí v zamestnaní podávať výkon. Potreba, aby ho práca samotná motivovala a napĺňala, tak v týchto prípadoch často ustupuje do pozadia.

3.3.2 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávanie zamestnancov je zložka, ktorá tiež pôsobí na pracovníkov motivačne. Každá organizácia, ktorá chce svojich pracovníkov motivovať prostredníctvom vzdelávania, musí mať systém vzdelávania prepracovaný veľmi dobre.

Vzdelávanie zamestnancov charakterizuje Kachaňáková ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úroveň vedomostí, zručností a motivácie pracovníkov v organizácii tým, že sa učia na základe využitia rozličných metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami pracovníkov a požiadavkami ktoré sú na nich kladené.

Malo by sa podľa nej podnikové vzdelávanie zamerať na oblasť kvalifikačnej prípravy prostredníctvom takých aktivít, ako sú:

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

a na oblasť rozvoja pracovníkov, kde sa predpokladá zvládnutie takých vedomostí a zručností, ktoré ich do budúcnosti pripraví na plnenie úloh, čiže je orientované najmä na kariéru pracovníkov.⁴⁴

„Prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancom meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t.j. prehlbovanie pracovných schopností (flexibilita v rámci pracovného miesta, teda akási pozdĺžna, longitudinálna flexibilita) je hlavnou úlohou podnikového vzdelávania zamestnancov“.⁴⁵

Podľa Koubeka patria do systému podnikového vzdelávania zamestnancov také vzdelávacie aktivity, akými sú orientácia, doškoloňovanie, preškoloňovanie iniciované

⁴⁴ Kachaňáková A.: Riadenie ľudských zdrojov, s.120-121, Spirit, Bratislava 2001, ISBN 80-88848-72-5

⁴⁵ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, s. 238, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3

spoločnosťou a rozvoj iniciovaný spoločnosťou. V podnikovom systéme vzdelávania zamestnancov sa angažuje nielen personálny odbor, či dokonca samostatné oddelenie vzdelávania zamestnancov, ale aj všetci vedúci zamestnanci. Najefektívnejším firemným vzdelávaním zamestnancov je dobre organizované systematické vzdelávanie. Je to neustále sa opakujúci cyklus, vychádzajúci zo zásad podnikovej politiky vzdelávania, sledujúci ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opierajúci sa o dôsledne vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Cyklus vzdelávania sa začína identifikáciou potrieb formovania pracovných schopností zamestnancov v spoločnosti. Nasleduje fáza plánovania vzdelávania, behom ktorej sa riešia otázky rozpočtu, časového plánu pracovníkov, ktorých sa bude týkať školenie, oblasti, obsahu a metód školenia, a pod. Treťou fázou cyklu je vlastný proces školenia, teda realizácie vzdelávacieho procesu. Poslednou fázou je fáza vyhodnotenia výsledkov vzdelávania a vyhodnotenia účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód.⁴⁶

Pre úspešnosť vzdelávacieho systému je veľmi dôležité vybrať správnu metódu vzdelávania. Koubek rozdelil metódy vzdelávania do dvoch skupín:

1. Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku – teda na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh (napr. inštruktáž pri výkone práce, coaching, mentoring, counselling, asistovanie, poverovanie úlohou, rotácia práce, pracovné porady).
2. Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska (prednáška, prednáška spojená s diskusiou, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, assessment centrá alebo školenie hrou).⁴⁷

Podnikové vzdelávanie je naviazané na ďalšie personálne činnosti. Patria medzi ne napr. odmeňovanie pracovníkov. Ako uvádza autor - rozvoj kvalifikácie a vzdelania môže viesť k vyššiemu zárobku a príležitosť dosiahnuť vyšší zárobok môže pracovníkov motivovať k rozvoju kvalifikácie a vzdelania.⁴⁸

⁴⁶ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, s. 243-244, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3

⁴⁷ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, s. 250-251, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3

⁴⁸ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, s. 262, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-3

3.3.3 Riadenie kariéry

Nie každá pracovná príležitosť, ktorá sa vyskytne, je hneď pre každého kariérne zaujímavá. Nedostatok pracovnej motivácie je často krát výsledkom toho, že zamestnanec pred sebou žiadnu budúcnosť a žiaden možný rast nevidí. Niekomu to neprekážať nemusí, je spokojný s tým, čo má a viac nepotrebuje. Ale pre väčšinu ľudí je stagnácia skôr negatívnym javom.

Podľa Kachaňákovvej sa najčastejšie pod kariérou rozumie rozvojová postupnosť v zamestnaní, ktoré jedinec vykonáva v priebehu svojho pracovného života, jednak na základe zámerných rozhodnutí súvisiacich so svojimi profesijnými záujmami a potrebami spoločnosti, jednak na základe istých náhod a príležitostí. Riadenie kariéry je proces, v ktorom spoločnosť vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja pracovníkov tak, aby si zabezpečila určité množstvo kvalifikovaných pracovníkov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám. Spoločnosť si teda môže sama určiť, ktorí pracovníci budú mať v budúcnosti pre ňu najväčší význam. Riadenie kariéry pozostáva z procesov plánovania kariéry a nástupníctva v manažérskych funkciách. Východiskom procesu riadenia kariéry je politika riadenia kariéry, ktorá vyjadruje hlavné zásady formovania pracovného potenciálu spoločnosti. Plánovanie nástupníctva v manažérskych funkciách je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť kompetentných riadiacich pracovníkov v súlade s budúcimi potrebami spoločnosti. Pritom treba zohľadniť jednak potrebu z dôvodu povýšenia, odchodu do dôchodku, rezignácie či preradenia na inú prácu. Plánovanie kariéry je proces, v ktorom sa profiluje rozvoj a postup človeka v spoločnosti jednak na základe zhodnotenia potrieb spoločnosti, jednak na základe výkonu, potenciálu a definovania preferencií jednotlivých pracovníkov.

Plán kariéry je výsledok procesu seba hodnotenia ľudí, určovania cieľov kariéry a podmienok na ich dosiahnutie. Do úvahy by mal brať, že potreby spoločnosti môžu byť uspokojené len za súčasného riešenia potrieb ľudí. To znamená, že ľudia očakávajú uznanie svojich schopností, čo napokon vedie k ich väčšej motivácii a poskytnuté príležitosti i podpora rozvoja sa odrazia vo zvýšení ich pracovného potenciálu.⁴⁹

⁴⁹ Kachaňáková A.: Riadenie ľudských zdrojov, s.134-140, Spirit, Bratislava 2001, ISBN 80-88848-72-5

3.3.4 Motivujúce pochvaly a výčitky

Šesť zásad motivujúcej pochvaly

Pochvalu považuje Bělohlávek za jeden z najsilnejších motivačných nástrojov. Pochvala má pracovníka naplniť novou energiou a radosťou z úspechu. Ak chce manažér tento účel dosiahnuť, musí sa držať niekoľkých zásad:

Pochvala má byť

- Konkrétna
- Adresná
- Vyslovená včas
- Verejná
- Nemala by byť formálna

Manažéri musia byť pripravení chváliť – mali by aktívne vyhľadávať úspechy, za ktoré môžu zamestnancov pochváliť.

Úspešní manažéri by mali tiež ovládať motivujúci spôsob výčitky. Osem zásad motivujúcej výčitky podľa Bělohlávka:

- Musia sa presne zistiť dôvody zlyhania
- Vytýka sa nedbalosť a nezodpovednosť
- Očakávanie musí byť jasne stanovené
- Výčitka má byť adresná
- Treba vytýkať konkrétne veci
- Výčitka nesmie obsahovať osobné napadnutie
- Výčitka má prebiehať medzi štyrmi očami
- Výčitka musí mať zodpovedajúcu formu.⁵⁰

3.4 Stimulácia pracovného výkonu

Pri výbere stimulačných prostriedkov je základom úspechu uvedomiť si, že ich účinok „závisí na vnútornom prostredí, na motivačnej štruktúre (jedinca), relatívne stálej pripravenosti prijať alebo neprijať podnet.“⁵¹ Čím lepšie poznáme túto

⁵⁰ Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidí, s. 49-51, Computer Press, Brno 2003, ISBN 80-7226-840-6

⁵¹ Bedrnová E, Nový I: Psychologie a sociologie řízení, s.289, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

individuálnu motivačnú štruktúru, tým ľahšie je pre nás určiť tie stimulačné prostriedky, ktoré najefektívnejšie zapôsobia na psychiku človeka.

Bedrnová a Nový podávajú tento prehľad stimulačných prostriedkov:

- hmotná odmena,
- obsah práce,
- povzbudzovanie – neformálne ohodnotenie,
- atmosféra pracovnej skupiny,
- pracovné podmienky a režim práce.

Hmotná odmena je radená v rámci stimulačných prostriedkov na predné miesto, pretože predstavuje prostriedok uspokojenia existenčných potrieb človeka. Nie je predstavovaná len peniazmi, ale nadobúda aj rozmanitú podobu vo forme nepeňažných odmien či zamestnaneckých benefitov ako služobné auto či notebook, príspevky na kultúru, šport, penzijné poistenie alebo zľavy na nákup podnikového tovaru. Pri prideľovaní hmotných odmien je nesmierne dôležité definovať ich vzťah ku konkrétnemu výkonu či výsledku práce.

Obsah práce je ďalším dôležitým prostriedkom stimulácie pracovného výkonu. Existuje nespočetné množstvo druhov prác, ktoré vykonávajú ľudia s rôznymi motívmi a hodnotami. Je rozdiel v motivovaní manuálne pracujúceho človeka, vedca, umelca či lekára. Aby konkrétna práca prinášala potešenie a motivovala zamestnanca, je účinné vyzdvihnúť aspekty práce, ktoré zapôsobia na vnímanie človeka a jeho potreby. V tejto súvislosti sa hovorí o apeloch ako napr. apel na tvorivosť, samostatnosť či koncepčné myslenie, ktoré si práca vyžaduje. Ďalej sem patrí možnosť vyzdvihnúť dôležitosť práce pre spoločnosť či možnosť osobného rozvoja, získania prestíže alebo moci a pod.

Povzbudzovanie pracovníkov a neformálne hodnotenie pomáha v pracovníkovi utvárať pocit, že on aj jeho výkon sú v podniku cenené a dôležité. Prispieva k odhaleniu možných nedostatkov činnosti pracovníka alebo podporuje pracovníka v nastolenom trende a kvalite výkonu.

Atmosféra pracovnej skupiny a sociálne vzťahy na pracovisku sa takisto podieľajú na ovplyvňovaní pracovnej činnosti. Zdravá súťaživosť a snaha vyrovnáť sa úspechmi kolegom môžu nabudiť pracovníka k vyššiemu výkonu. Avšak v prípade, že na pracovisku panuje nepriateľstvo, ohováranie či závisť, môžu tieto skutočnosti odradiť

pracovníka od vyššieho výkonu v snahe vyhnúť sa neprajným reakciám kolegov. Môžu mať za následok nechúť chodiť do práce a to, že sa človek nebude v práci cítiť príjemne a pohodlne, čo sa určite negatívne odrazí na kvalite jeho činnosti.

Pracovné podmienky a režim práce majú potenciál zvýšiť výkon pracovníka tým, že vytvárajú pohodu pri práci (bezpečnosť, hygienické podmienky, dostatočné osvetlenie a pod.) a prispievajú k zlepšovaniu vzťahu medzi podnikom a zamestnancami. Podnik vytváraním vhodných pracovných podmienok a rešpektovaním prípadných výhrad voči nim zo strany zamestnancov dáva najavo, že mu záleží nielen na výsledkoch práce, ale aj na podmienkach, za ktorých ľudia tieto výsledky vytvárajú. Destimulačne na pracovníkov naopak pôsobia zlé pracovné podmienky a nezáujem podniku na ich zlepšení. Pracovníci nadobudnú presvedčenie, že vedenie sa o nich nezaujíma ako o ľudské bytosti, čo sa zákonite prejaví na kvalite ich odvedeného výkonu. Významný prvok predstavuje aj režim práce, či podnik vyžaduje prácu na zmeny alebo umožňuje flexibilnú pracovnú dobu, prípadne prácu z domova. Pri ovplyvňovaní pracovného procesu, ktorý je daný charakterom výroby a založený napr. na pravidelne sa striedajúcich zmenách, podnik zrejme nemá také spektrum možností ako stimulovať výkon. Stimulácia preto bude zrejme závisieť na vytváraní vhodných pracovných podmienok. Naproti tomu, možnosť flexibilnej pracovnej doby či umožnenie práce z domova môže priamo stimulovať výkon zamestnanca tým, že on sám si vyberie pracovnú dobu, kedy je schopný podať najlepší výkon (napr. na základe poznania svojho biorytmu), alebo kedy nebude rušený inými povinnosťami či starosťami.⁵²

3.5 Demotivácia zamestnancov

Ľudia bez motivácie sú jednoducho demotivovaní. To, znamená, že ak majú svoj cieľ, ale nevedie ich nič k tomu, aby ho dosiahli, tak ho ani nedosiahnu. Ak ľuďom chýba motivácia, nemajú prečo makat' a nemajú prečo napredovať.

Demotivácia sa objavuje takmer kedykoľvek a je potrebné s ňou bojovať, pretože spôsobuje nechúť k práci.

Podľa Bělohávkova dochádza pri demotivácii k nahromaďovaniu a nevybíjaniu motivačnej energie. Tento stav vzniká vtedy, keď sa pri uspokojovaní potreby objavujú

⁵² Bedrnová E, Nový I: Psychologie a sociologie řízení, s.290-296, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

prekážky – bariéry, ktoré bránia jedincovi k dosiahnutiu cieľov. Neuspokojovaním potrieb vzniká frustrácia a ľudia reagujú na ňu rôznymi spôsobmi:

- Energizácia – zosilňovanie svojho úsilia, aby prekonali prekážku,
- Únik – vzdávajú sa svojho zámeru,
- Agresia – vybijajú potlačenú energiu násilím,
- Sublimácia – hľadajú náhradné ciele,
- Racionalizácia – presviedčajú sami seba, že cieľ, o ktorý usilovali, za to nestojí a že ho nedosiahli, je vlastne dobre
- Regresia – vracajú sa k vývojovo nižšiemu spôsobu uspokojovania potrieb.⁵³

Väčšina zamestnancov nastupuje na nové miesto so snahou a motiváciou vykonávať ju dobre. Najväčší vplyv na stratu motivácie zamestnancov má správanie ich priamych nadriadených. Manažérske správanie vedúce k demotivácii je pritom vo väčšine prípadov zbytočné - nesúvisí s "objektívnymi" podmienkami práce. Je dôsledkom riadiacich chýb a väčšinou aj výrazom nedostatočnej pozornosti podniku venovanej výberu a tréningu vedúcich zamestnancov. Zdrojom demotivácie je pocit nespravodlivého finančného ohodnotenia, ako aj nespravodlivého hodnotenia podávaného slovne. Na pocit nespravodlivého hodnotenia, finančného i slovného, reagujú zamestnanci často veľmi citlivo. Vo väčšine prípadov tým, že obmedzia svoje pracovné úsilie. Môže sa stať, že stratia vieru vo svoje schopnosti, začnú pracovať s neistotou, alebo uvažujú o tom, že svoju organizáciu opustia. Zdrojom demotivácie môže byť aj zbytočná nedôvera, ktorú svojim zamestnancom vedúci prejavujú. Prejavy dôvery zvyšuje ich motiváciu aj výkon, naopak prejavy nedôvery zamestnancov demotivujú. K ďalším zbytočným zdrojom demotivácie taktiež patria zanedbávanie spätnej väzby, tolerovanie nízkej výkonnosti niektorých zamestnancov, jednostranne zamerané hodnotenie, ktoré sa sústreďuje len na kritiku, nerešpektovanie alebo nedostatočné využívanie schopností zamestnancov, podceňovanie ich názorov či podnetov, stanovenie nejasných či často sa meniacich úloh, vytváranie zbytočných pracovných pravidiel a obmedzení, ktoré bránia samostatnej práci človeka a pod.⁵⁴

⁵³ Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidí, s. 43, Computer Press, Brno 2003, ISBN 80-7226-840-6

⁵⁴ <http://kariera.ihned.cz/c1-53215060-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>

4 PRAKTICKÁ ČASŤ

4.1 Predstavenie spoločnosti

Prieskum prebiehal v nemenovanej spoločnosti, ktorá sa radí k najstarším hutníckym spoločnostiam stredoeurópskeho geopriestoru. Už v 16. storočí začala spracovávať rudy železa a iných farebných kovov, na ktoré bol región, v ktorej sa nachádza, mimoriadne bohatý.

História spoločnosti sa začala písať v roku 1840, teda pred 170-imi rokmi, kedy bolo rozhodnuté o jej založení, s cieľom vyrábať koľajnice pre výstavbu železníc vo vtedajšej Rakúskej monarchii. Prvými výrobkami boli teda koľajnice, plech a tyčové železo. Výroba oceľových rúr bola zahájená v roku 1930 po vybudovaní mannesmannovej valcovne rúr.

Spoločnosť sa neustále rozširovala a zvyšovala úroveň technologického zariadenia, ktoré zodpovedá súčasným celosvetovým požiadavkám a zaradila sa medzi významných európskych výrobcov oceľových bezšvíkových rúr valcovaných za tepla, oceľových bezšvíkových rúr ťahaných za studena, presných zváraných rúr, rúrových polotovarov, zváraných rúr veľkých priemerov a tvaroviek. V roku 1992 bol štátny podnik pretransformovaný na akciovú spoločnosť. Spoločnosť je nositeľom riešení určených pre automobilový priemysel, energetiku, strojárenskú výrobu ako aj výrobcom konštrukcií a rozvodov. V súčasnosti pracuje v režime uzavretého cyklu výroby ocele.

Stratégia podnikateľskej činnosti je dlhodobá zameraná na diverzifikáciu. Podnikateľský zámer je založený na troch pilieroch. V materskej spoločnosti sa rozvíja hlavná hutnícka výroba so zameraním na oblasti výroby ocele, oceľových bezšvíkových rúr a rozširuje sa hutnícka druhovýroba a výroba presných zváraných rúr.

Marketingová stratégia je upriamená na tri základné ciele, a to uspokojovanie tradičných odberateľov oceľových bezšvíkových rúr, so zvyšovaním podielu rúr na náročnejšie použitie – rúry kotlové, výmenníkové, ložiskové, konštrukčné legované; zvyšovanie podielu výrobkov s vyššou pridanou hodnotou; získanie nových zákazníkov pre oblasť zváraných presných rúr malých priemerov a profilov, ktoré otvárajú nové možnosti kooperácie, najmä v oblasti automobilového priemyslu.

Hodnota tovaru sa v spoločnosti vníma ako termínová presnosť, cenová stabilita, inovačná flexibilita a technická dokonalosť. Ambíciou je vytvárať v myšliach

zákazníkov pocit istoty. Zákazníci nie sú len nákupcami materiálu, ale aj partnermi spoločnosti využívajúci komplex služieb, ktoré pre nich spoločnosť vytvára.

4.2 Cieľ a stanovenie hypotéz prieskumu

Cieľom prieskumu v spoločnosti bolo zistiť, čo zamestnancov motivuje k vyššiemu výkonu, či je pre nich dôležité vzdelávanie a aké faktory ich motivujú pre zotrvanie v spoločnosti.

Stanovenie hypotéz

Pred aplikáciou dotazníkovej metódy sa stanovili základné hypotézy.

Hypotéza č.1: Predpokladáme, že najväčšou motiváciou pre pracovníkov je finančne ohodnotenie.

Hypotéza č.2: Domnievame sa, že väčšina zamestnancov sa pravidelne zúčastňuje vzdelávacích aktivít v rámci spoločnosti.

4.3 Popis a zloženie dotazníka

Respondentmi boli zamestnanci administratívy a zamestnanci vo výrobe. Prieskumu sa zúčastnilo 50 zamestnancov a ako metóda prieskumu bol zvolený dotazník (príloha A). Dotazník najmä kvôli tomu, že umožňuje v krátkom čase získať dostatočné množstvo potrebných údajov, a z dôvodu jednoduchosti vo vyplňaní pre zamestnancov a teda aj predpokladanej väčšej spätnej návratnosti. Pri zostavovaní dotazníka sa využívali hlavne uzavreté otázky. Dotazník pozostáva z 20 otázok. Otázky v dotazníku sú formulované presne a jednoducho, preto by s vyplnením dotazníka nemali vzniknúť žiadne komplikácie.

Zamestnanci spoločnosti vyplnili dotazník, pričom ich návratnosť bola 100%, t.j. 50 zamestnancov. Údaje získané z odpovedí na otázky v dotazníku sa spracovali a ďalej vyhodnotili.

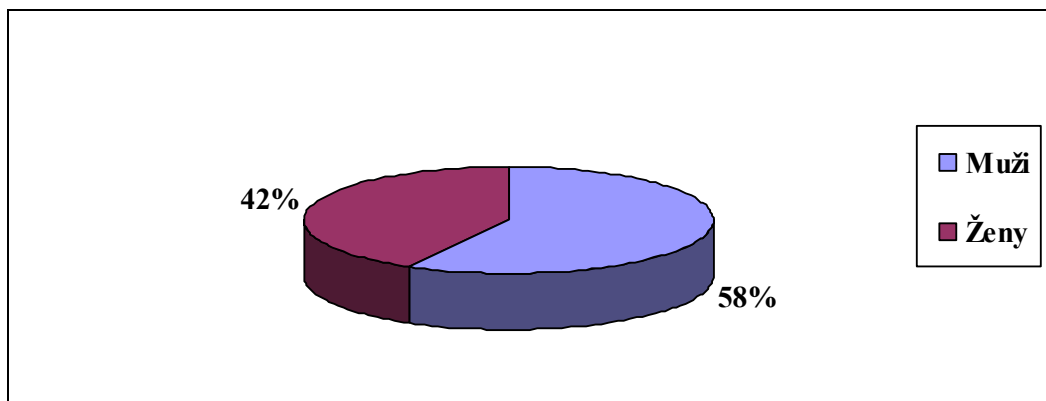
4.4 Analýza výsledkov prieskumu

V nasledujúcej kapitole sa prezentujú výsledky dotazníkového šetrenia formou grafov alebo tabuliek a následnej slovnej interpretácie. Výsledky sa uvádzajú podľa ich poradia v dotazníku.

Otázka č. 1: Aké je Vaše pohlavie ?

Na grafe 1 je znázornené percentuálne zastúpenie respondentov z hľadiska pohlavia. Ako môžeme vidieť, prevahu majú muži oproti ženám (konkrétne 29 mužov a 21 žien).

Graf 1: Zloženie zamestnancov podľa pohlavia



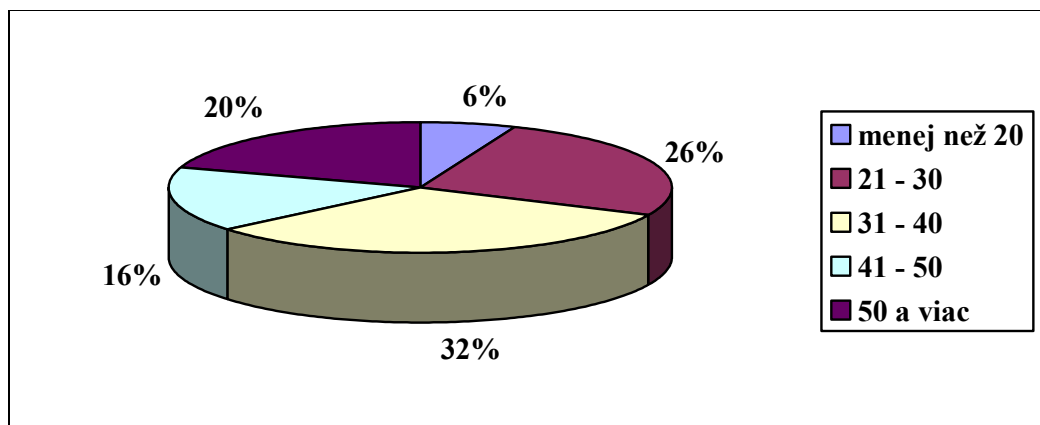
Otázka č. 2: Aký je Váš vek ?

V nasledujúcej tabuľke si môžeme všimnúť, že najpočetnejšie zastúpenie má veková kategória 31 – 40 rokov, kde je 16 respondentov. Zvyšné kategórie majú zhruba rovnaké zastúpenie. Najmenšie zastúpenie mala kategória menej ako 20 rokov, v ktorej boli traja respondenti.

Tabuľka 2: Zloženie výskumného súboru podľa veku

Vek	Počet	Percento
Menej ako 20	3	6 %
21 - 30	13	26 %
31 - 40	16	32 %
41 - 50	8	16 %
viac ako 50	10	20 %
spolu	50	100 %

Graf 2: Vekové zloženie zamestnancov



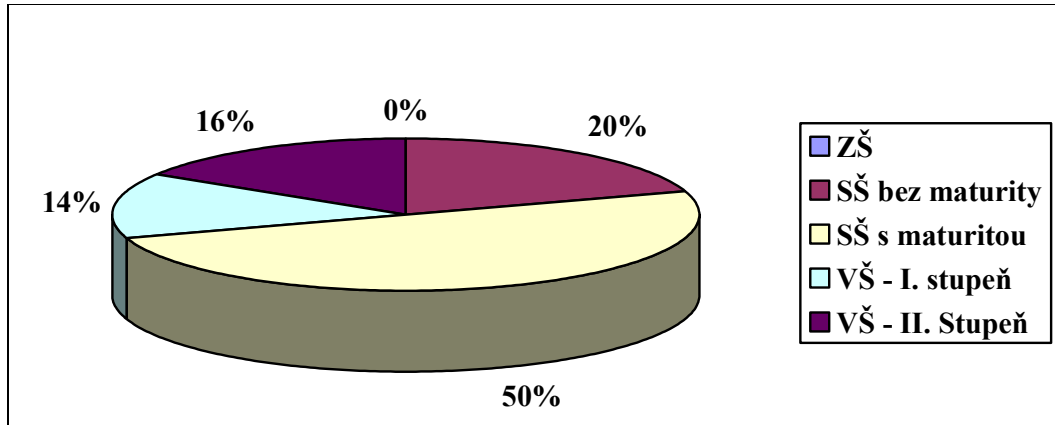
Otázka č. 3: Najvyššie ukončené vzdelanie

Pri výkone práce zohráva vzdelanie a nadobudnuté poznatky nenahraditeľné miesto. Percentuálne rozčlenenie respondentov z hľadiska najvyššieho ukončeného vzdelania je znázornené na grafe 3. Najviac respondentov má ukončenú strednú školu s maturitou. Je ich 25, čo je polovica z opýtaných. 10 respondentov má stredoškolské vzdelanie bez maturity. S najvyšším základným ukončením nebol nikto. 15 respondentov má ukončenú vysokú školu a môžeme predpokladať, že to boli zamestnanci v administratíve.

Tabuľka 3: Zloženie výskumného súboru podľa dosiahnutého vzdelania

Vzdelanie	Počet	Percento
základné	0	0 %
Stredoškolské bez maturity	10	20 %
Stredoškolské s maturitou	25	50 %
VŠ – I. stupeň	7	14 %
VŠ – II. stupeň	8	16 %
Spolu	50	100 %

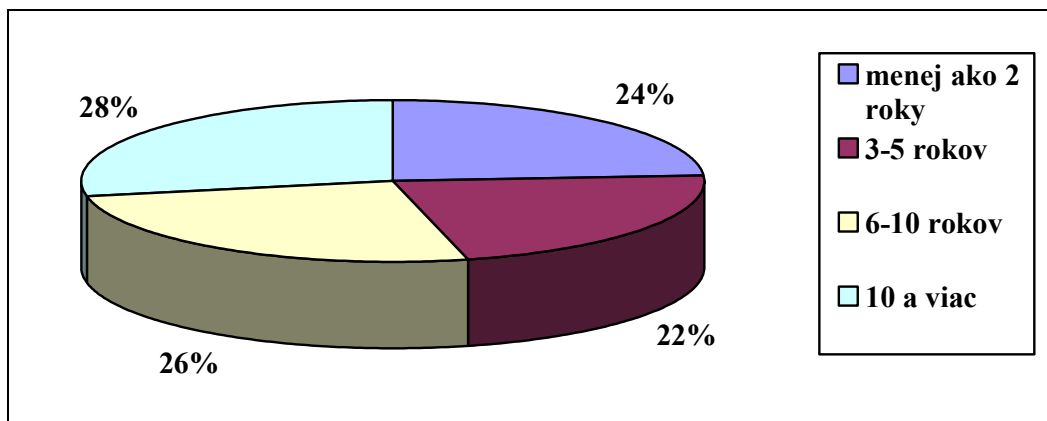
Graf 3: Najvyššie ukončené vzdelanie



Otázka č. 4: Koľko rokov pracujete v spoločnosti ?

Menej ako 2 roky pôsobia v podniku 12 opýtaní. Ďalšiu skupinu tvoria 11 respondentov, ktorí pracujú v podniku 3-5 rokov. Od 6-10 rokov pracuje 13 opýtaných a viac ako 10 rokov pracujú 14 respondenti. Dané informácie možno vyčítať aj z nasledujúceho grafu č. 4.

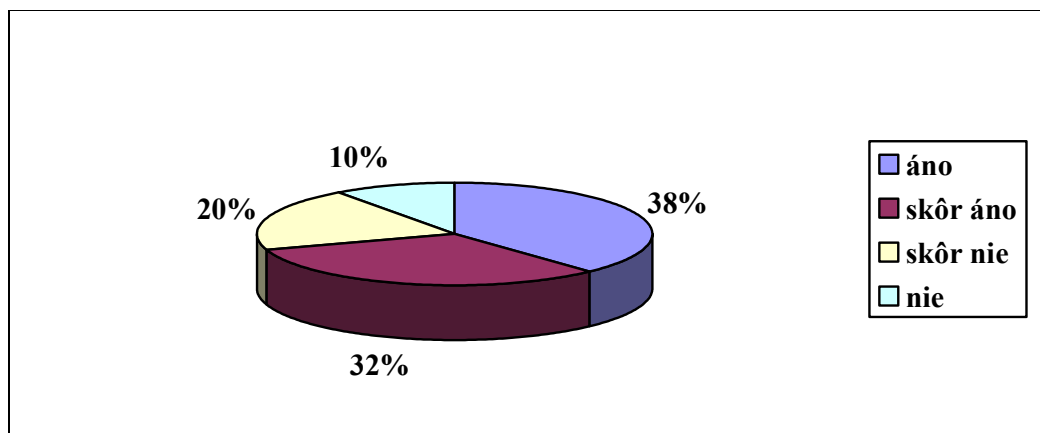
Graf 4: Dĺžka pracovného pomeru



Otázka č. 5: Ste spokojný so svojím pracovným zaradením ?

So svojím pracovným zaradením je spokojných 19 zamestnancov. Piati zamestnanci odpovedali, že so svojím pracovným zaradením spokojní nie sú. Skôr spokojných s pracovným zaradením je 16 zamestnancov a skôr nespokojných 10 zamestnancov.

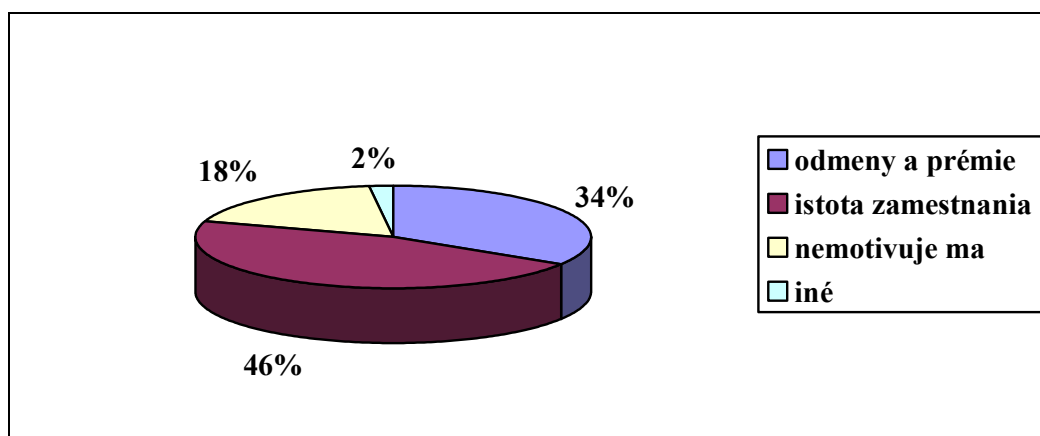
Graf 5: Spokojnosť s pracovným zaradením



Otázka č. 6: Čím Vás motivuje firma pri práci ?

23 zamestnancov motivuje pri práci istota zamestnania, čo je z dôvodu momentálnej situácie na trhu práce pochopiteľné. 17 zamestnancov odpovedalo, že ich firma motivuje odmenami a prémiami a deväti udali, že ich nemotivuje. Jeden zamestnanec uviedol, že ho motivuje firemná kultúra a osobitné benefity.

Graf 6: Motivovanie pri práci

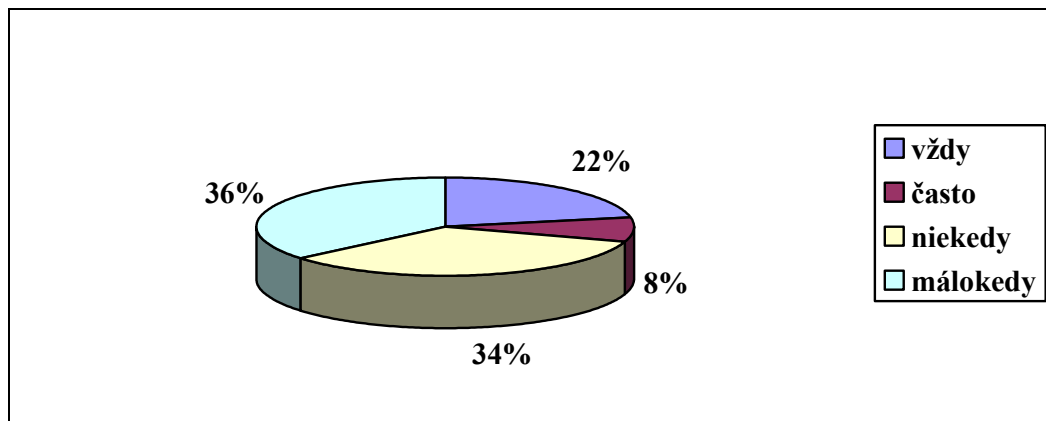


Otázka č. 7: Bývate za dobré výkony pochválený/á ?

Pochvalou môžeme zamestnancov motivovať k zvyšovaniu ich výkonu a teda i k zvyšovaniu výkonnosti podniku. Až 18 pracovníkov, čo predstavuje 36 % uviedlo, že bývajú za dobré pracovné výkony pochválení len málokedy. 17 zamestnancov, teda 34 % odpovedalo, že sa im dostane pochvaly od nadriadeného len niekedy. Štyria

zamestnanci uviedli, že bývajú často pochválení a 11 pracovníkov odpovedalo, že bývajú vždy pochválení za dobré výkony.

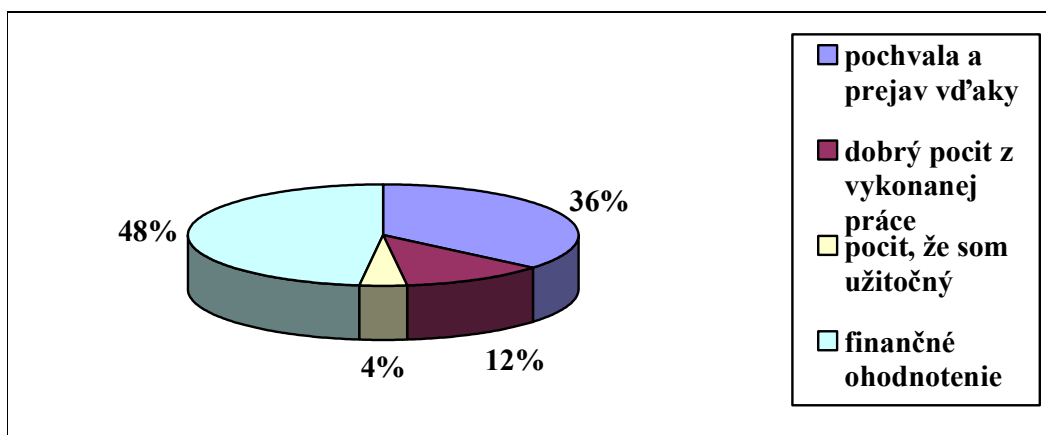
Graf 7: Pochvaly za dobré výkony



Otázka č. 8: Čo je pre Vás najväčšou odmenou za vykonanú prácu ?

Dalo sa predpokladať, že pre zamestnancov bude najväčšou odmenou za vykonanú prácu finančné ohodnotenie. Zvolila si ju takmer polovica z opýtaných t. j. 24 zamestnancov. Na druhom mieste skončila možnosť – pochvala a prejav vďaky, ktorú si zvolilo 18 zamestnancov. Dobrý pocit z vykonanej práce je odmena pre šiestich respondentov. Dvaja zamestnanci si zvolili, že pocit že som užitočný je pre nich najväčšou odmenou za vykonanú prácu.

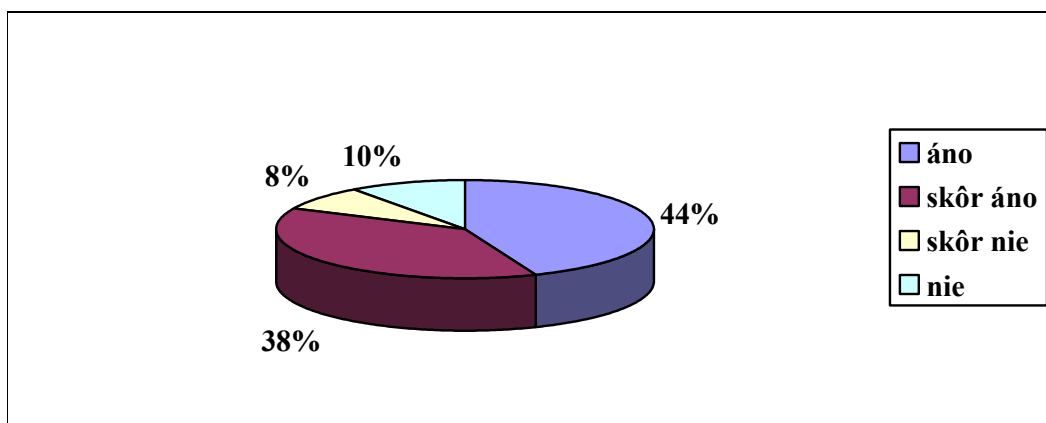
Graf 8: Odmena za vykonanú prácu



Otázka č. 9: Možnosť realizovať samostatné rozhodnutia týkajúce sa mojej práce ma pozitívne motivujú

Presadzovanie väčšej samostatnosti pri práci umožňuje zamestnancom robiť rozhodnutia o tom ako budú reagovať na požiadavky, s ktorými sa pri svojej práci stretávajú – čím sa môžu stať pracovné požiadavky prijateľnejšie a prispeje to k celkovej pohode. To, že môžu zamestnanci samostatne rozhodovať vo svojej práci 22 respondentov pozitívne motivuje. 19 zamestnancov odpovedalo, že ich to skôr motivuje. Štyroch zamestnancov to skôr nemotivuje a piati udali, že samostatné rozhodnutia týkajúce sa ich práce ich nemotivuje.

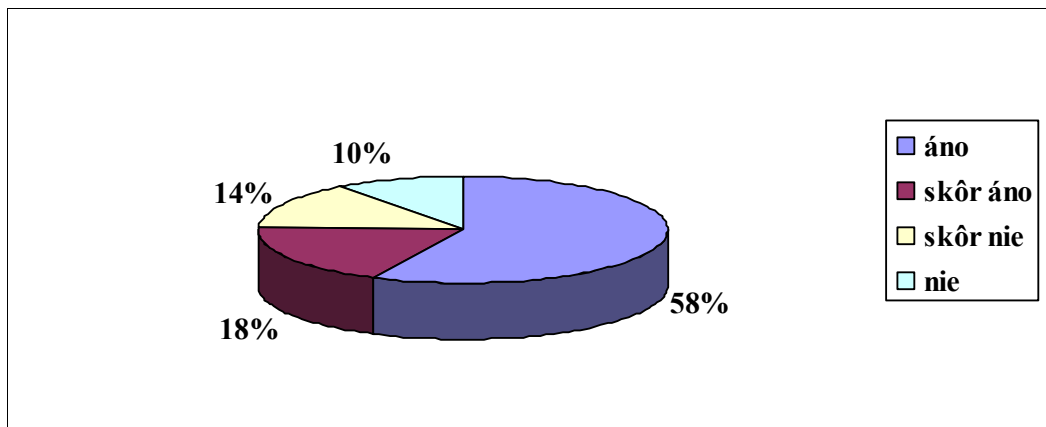
Graf 9: Realizovanie samostatného rozhodnutia



Otázka č. 10: Je pre Vás dôležité rozvíjať sa v rámci svojho zamestnania ?

Väčšina opýtaných uviedla, že je pre nich dôležité rozvíjať sa v rámci svojho zamestnania. Takto odpovedalo 28 zamestnancov, čo je 58 %. Pre deviatich zamestnancov je to skôr dôležité. Siedmich respondentov skôr nieje dôležité rozvíjať sa a pre piatich zamestnancov rozvíjanie sa v rámci svojho zamestnania dôležité nie je.

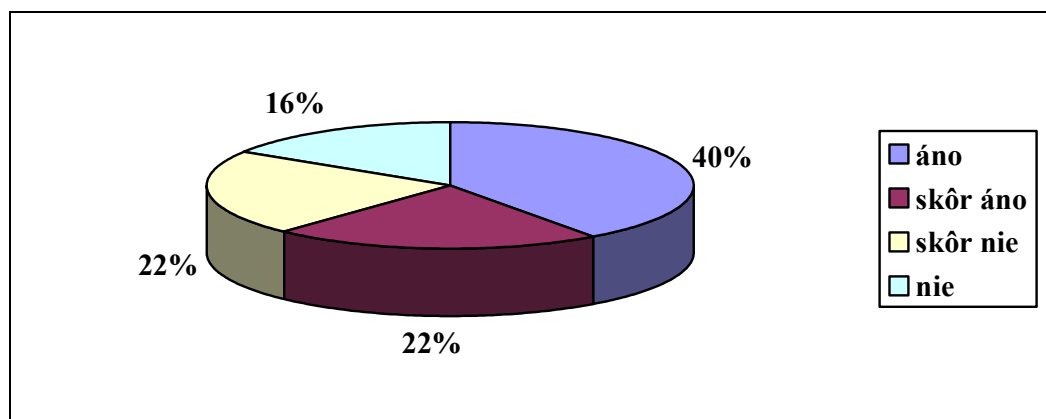
Graf 10: Dôležitosť rozvoja v rámci zamestnania



Otázka č. 11: Zúčastňujete sa v zamestnaní pravidelne vzdelávacích aktivít, ktoré zvyšujú Vašu odbornosť?

Za jednu z dôležitých úloh zamestnávateľa možno považovať starostlivosť o kvalifikáciu svojich zamestnancov. Možno konštatovať, že v súčasnosti investície do vzdelávania zamestnancov patria medzi najvýznamnejšie investície zamestnávateľa. Úspech zamestnávateľa závisí vo veľkej miere aj od kvality práce zamestnancov. Na túto otázku odpovedalo 20 zamestnancov, že sa v zamestnaní pravidelne zúčastňujú na vzdelávacích aktivitách. Skôr sa zúčastňuje jedenásť zamestnancov a rovnaký počet odpovedalo, že sa skôr nezúčastňuje. Osem zamestnancov sa pravidelných vzdelávacích aktivít, ktoré zvyšujú odbornosť nezúčastňuje.

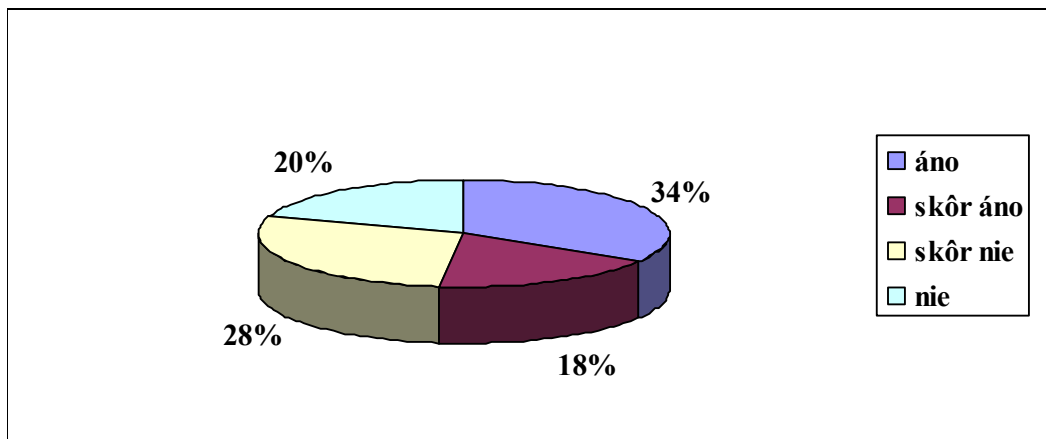
Graf 11: Pravidelnosť vzdelávacích aktivít



Otázka č. 12: Máte možnosť kariérneho rastu ?

17 zamestnancov odpovedalo na túto otázku, že majú možnosť kariérneho rastu. Deviati odpovedali, že možnosť kariérneho rastu je skôr áno. Skôr nie uviedlo až 14 respondentov. Desiati udali, že nemajú možnosť kariérneho rastu.

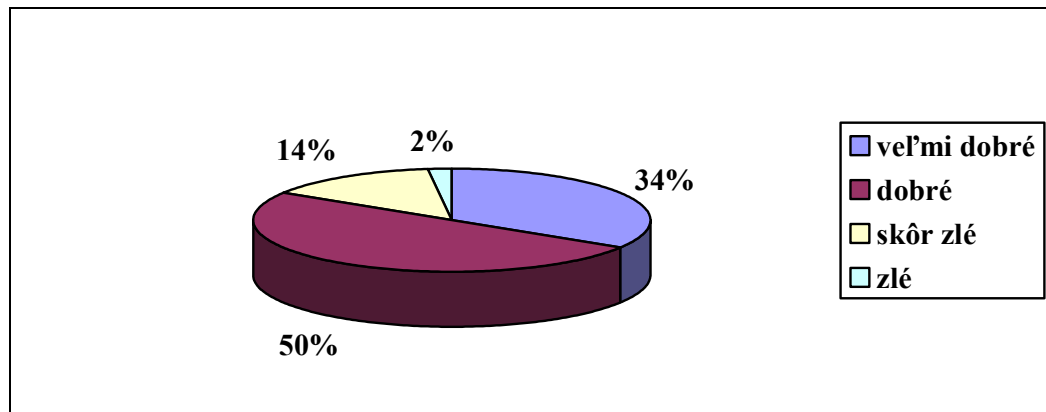
Graf 12: Možnosť kariérneho rastu



Otázka č. 13: Vzťahy s nadriadeným by ste ohodnotil/a jako ?

Dobré vzťahy s nadriadeným majú mnoho prínosov pre každého zamestnanca. Okrem pokojnejšej a priateľskejšej atmosféry na pracovisku majú veľký vplyv aj na pracovnú výkonnosť. Až polovica z opýtaných, čo je 25 zamestnancov, hodnotí vzťahy s nadriadeným ako dobré. 17 zamestnancov ich hodnotí ako veľmi dobré. Siedmi respondenti majú so svojim nadriadeným skôr zlé vzťahy a jeden hodnotí svoje vzťahy s nadriadeným ako zlé.

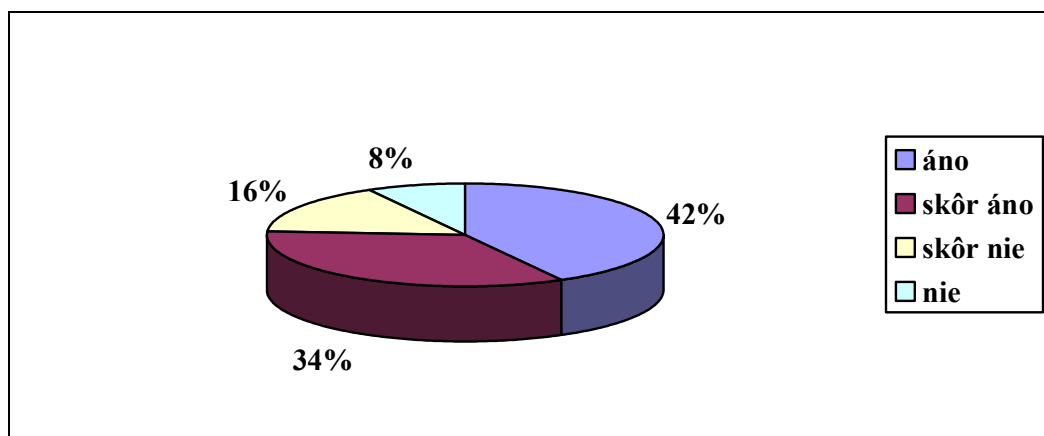
Graf 13: Vzťahy s nadriadeným



Otázka č. 14: Považujete komunikáciu zo strany Vášho nadriadeného pracovníka voči Vám za otvorenú a efektívnu ?

Komunikácia so zamestnancami umožňuje odovzdávať si informácie, upevňovať pracovné zaujatie a potrebnú spolupatričnosť a keď treba, manažérsky a ľudsky zvládnuť rozmanité organizačné zmeny či problémy a ťažkosti. 21 zamestnancov uviedlo, že považuje komunikáciu svojho nadriadeného za otvorenú a efektívnu. 17 zamestnancov ju považuje za skôr otvorenú a efektívnu. Ôsmi skôr nepovažujú komunikáciu za efektívnu a otvorenú. Štyria respondenti uviedli, že nepovažujú komunikáciu zo strany nadriadeného voči nim za otvorenú a efektívnu.

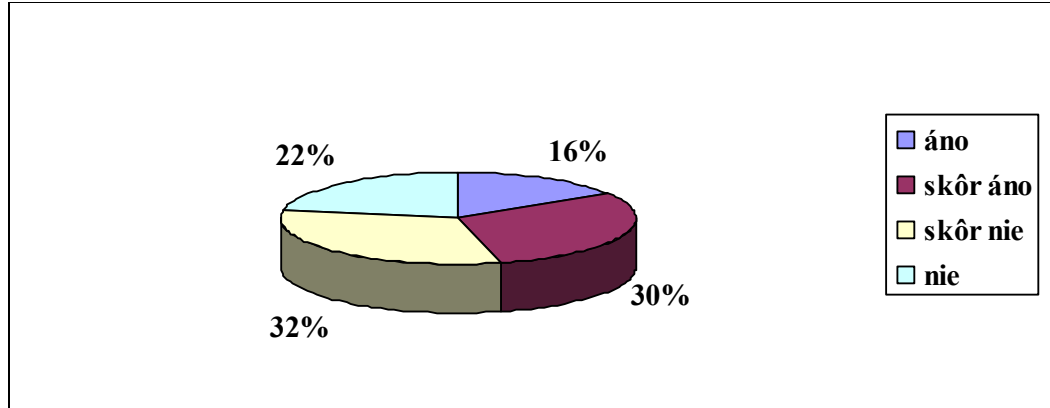
Graf 14: Otvorenosť a efektívnosť komunikácie nadriadeného



Otázka č. 15: Dosahujete pod nátlakom od nadriadeného lepšie pracovné výkony ?

Nasledujúcim grafe môžeme vidieť, že len ôsmi zamestnanci dosiahnu pod nátlakom svojho nadriadeného lepšie pracovné výkony. 15 zamestnanci skôr dosiahnu lepšie výkony pod nátlakom nadriadeného. Až 16 respondenti uvádzajú, že skôr nedosiahnu pod nátlakom nadriadeného lepší výkon a 11 zamestnanci nedosahujú pod nátlakom nadriadeného lepšie pracovné výkony.

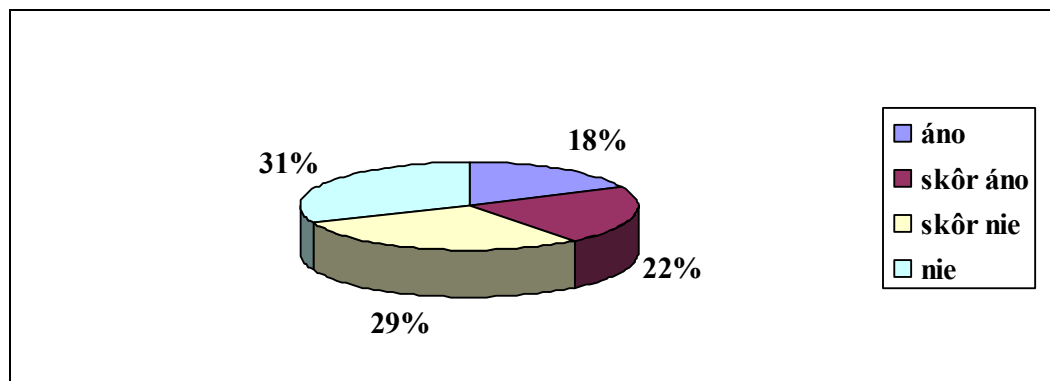
Graf 15: Pracovné výkony pod nátlakom



Otázka č. 16: Ste spokojný s platom

Potreba finančného zabezpečenia je vo väčšine prípadov jeden z tých najpodstatnejších dôvodov, prečo si človek hľadá prácu a vstupuje do pracovných vzťahov. Na túto otázku odpovedalo až 16 zamestnancov, že so svojim platom spokojní nie sú. 15 z opýtaných je skôr nespokojných. Jedenásti udali, že sú skôr spokojní a len deväti zamestnanci sú so svojim platom spokojní.

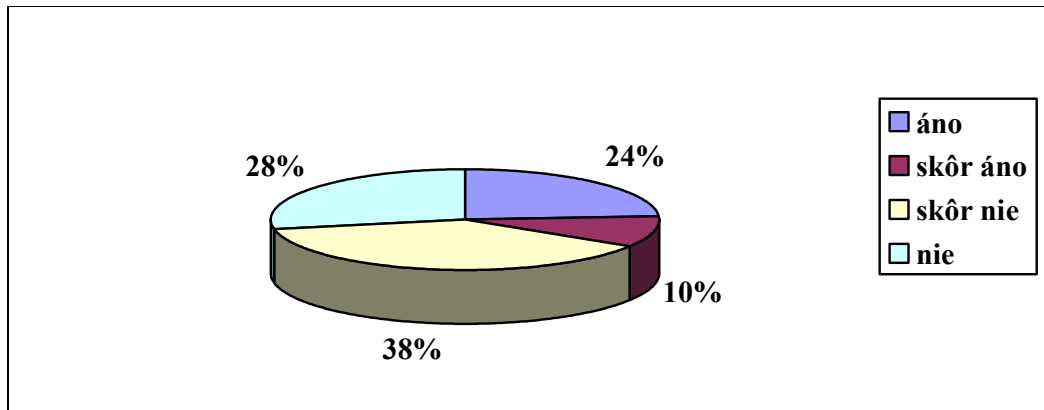
Graf 16: Spokojnosť s platom



Otázka č. 17: Dokážete ovplyvniť výšku svojho platu svojim výkonom ?

Výšku svojho platu dokáže svojim výkonom ovplyvniť 12 zamestnancov. 5 zamestnancov to skôr dokáže ovplyvniť. Až 19 respondentom odpovedalo, že svojim výkonom výšku platu ovplyvniť skôr nedokážu. 14 z opýtaných nedokáže ovplyvniť výšku platu svojim výkonom.

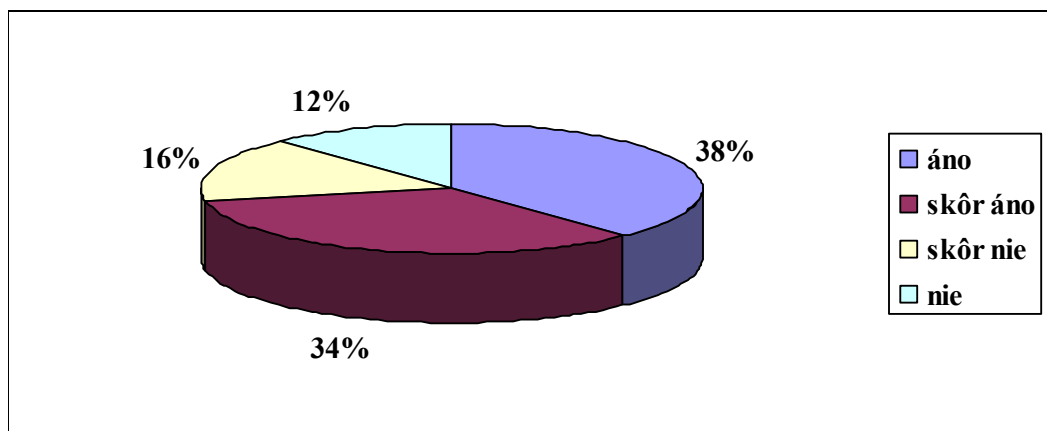
Graf 17: Ovplyviteľnosť platu výkonom



Otázka č. 18: Ste spokojný so svojim pracovným prostredím ?

Pracovné prostredie je jedným z významných faktorov, ktorý ľudia zvažujú pri výbere povolania, ale aj pri zotrvaní v ňom. Pozitívne a negatívne faktory pracovného prostredia ovplyvňujú správanie, nálady, pocity zamestnanca a odzrkadľujú sa predovšetkým na jeho práci a zdravotnom stave. Z tohto dôvodu je nesmierne dôležité, aby zamestnávateľia vytvárali vhodné pracovné prostredie pre svojich zamestnancov.

Graf 18: Spokojnosť s pracovným prostredím

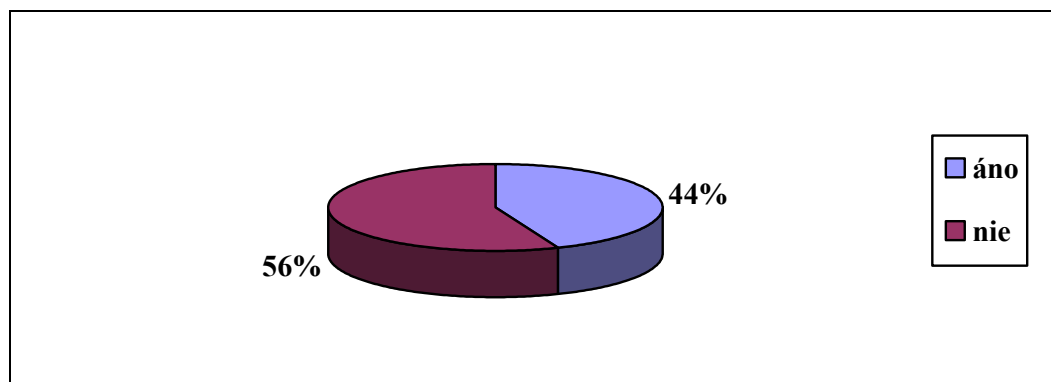


Otázka č. 19: Zisťuje zamestnávateľ pravidelne Vašu spokojnosť formou prieskumu ?

Zisťovanie úrovne spokojnosti zamestnancov má zabezpečiť poznanie vlastných možností spoločnosti pri vytváraní motivačných podmienok, zabezpečovaní stability

kmeňových zamestnancov čím je možné dosiahnuť vysokú kvalitu produkcie práce a následne aj prosperitu firmy. V tejto otázke 28 zamestnancov uviedlo, že zamestnávateľ zisťuje pravidelne ich spokojnosť formou prieskumu a 22 respondentov uviedlo, že zamestnávateľ nezisťuje pravidelne ich spokojnosť.

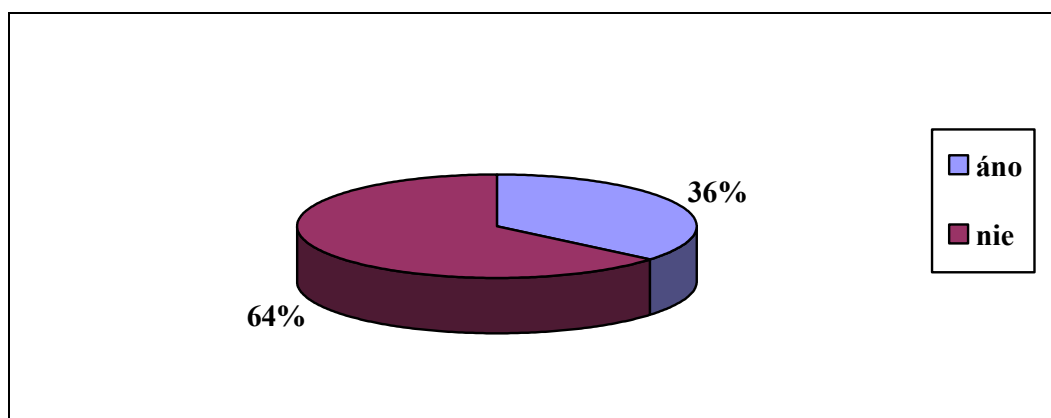
Graf 19: Zisťovanie spokojnosti formou prieskumu



Otázka č. 20: Premýšľate o zmene zamestnania ?

Ako môžeme vidieť na grafe, o zmene zamestnania premýšľala 18 zamestnancov, to je 36% a 32 zamestnancov - 64 % o zmene nepremýšľala.

Graf 20: Zmena zamestnania



4.5 Vyhodnotenie hypotéz

Na základe spracovaných výsledkov z dotazníkov, ktoré respondenti vyplnili, sa možno k zvoleným hypotézam vyjadriť nasledujúcim spôsobom.

Hypotéza č. 1: Predpokladáme, že najväčšou motiváciou pre pracovníkov je finančne ohodnotenie.

Prvá hypotéza bola potvrdená. Pre pracovníkov je najväčšou motiváciou finančné ohodnotenie, čo sa potvrdilo v otázke 8.

Hypotéza č.2: Domnievame sa, že väčšina zamestnancov sa pravidelne zúčastňuje vzdelávacích aktivít v rámci spoločnosti.

Táto hypotéza bola taktiež potvrdená. Vzdelávacích aktivít v rámci spoločnosti sa väčšina zamestnancov zúčastňuje pravidelne. Potvrdilo sa to v otázke 11.

4.6 Odporúčanie pre prax

Prieskum ohľadom motivácie zamestnancov možno považovať za veľmi dôležitý a nápomocný, keďže medzi ciele skúmanej spoločnosti patrí neustále zvyšovanie pracovného výkonu, ale aj nízka fluktuácia zamestnancov. Aj to sú dôvody, prečo sa venovať pracovnej motivácii.

Výsledky prieskumu naznačili niekoľko oblastí, v ktorých by bolo v spoločnosti potrebné zlepšenie. Preto sa v tejto kapitole navrhnu odporúčania k zdokonaleniu motivačného systému spoločnosti a ich zdôvodnenie.

Z prieskumu motivácie pracovníkov vyplývajú tieto odporúčania:

1. Istoty zamestnania je treba upevňovať u zamestnancov aj naďalej na pravidelných stretnutiach s vedúcimi oddelení, ktorí môžu poskytovať svojim podriadeným cenné informácie ohľadom ďalšieho smerovania spoločnosti, cieľov a plánov pre dané oddelenie.

2. Vedúci pracovníci musia častejšie svojich podriadených za dobre vykonanú prácu pochváliť. Pochvalou môžeme vedených zamestnancov motivovať k zvyšovaniu ich výkonu a teda i k zvyšovaniu výkonnosti podniku. Taktiež treba dať zamestnancom

viacej priestoru aj na samostatné rozhodnutia pri vykonávaní ich práce, nakoľko to zamestnancov taktiež dobre motivuje k zvýšeniu výkonu.

3. Je vhodné, aby vedúci zamestnanci svojim podriadeným umožňovali aj naďalej zúčastňovať sa vzdelávacích aktivít, čo je pre zamestnancov dôležité pri rozvíjaní sa v rámci zamestnania a v konečnom dôsledku, majú potom aj väčšiu možnosť kariérneho rastu.

ZÁVER

Motivácia predstavuje jednu z kľúčových úloh manažérskeho systému firmy. Skúsení a schopní manažéri dokážu motivovať ľudí k vyšším výkonom na základe presne stanovených nástrojov a stimulov. Motivačné faktory sú tak rôzne, ako sú rôzne osobnosti pracujúce vo firmách. Tento faktor je podmienený aj kultúrnymi, národnostnými alebo náboženskými faktormi. Z toho vyplýva, že manažér pracujúci v Japonsku využíva úplne iné praktiky motivácie ako manažér v USA alebo niekde na Blízkom východe. Preto je dôležité, aby poznal dôverným spôsobom prostredie v ktorom pracuje a bol úzko naviazaný na vedenie. Motivácia nepredstavuje iba verbálne finančné stimuly a podporu zamestnancov vo forme povzbudení. Je to komplexný proces, na ktorý vplýva stále viac a viac faktorov. Globalizácia zmenila manažment motivácie. Niektoré motivačné prvky ako povýšenie alebo financie sú spoločné vo väčšine štátov. Ale rozvojom štátov a rastom kvality života sa zvyšujú aj nároky zamestnancov. Tento trend bol výraznejšie zabrzdený hospodárskou krízou, ktorá vyvolala u pracovníkov vlnu neistoty a ich motivácia sa z rastu zmenila na udržanie istoty. Hlavným cieľom bolo udržanie si práce, čo využili niektorí manažéri na to, aby zvýšili nároky za rovnakú mzdu. Vedeli, že ľudia potrebujú pracovať, platiť dane a náklady. A tiež v podmienkach SR je dopyt po práci stále vyšší ako jej ponuka. V priebehu roku 2010 sa situácia začala stabilizovať aj napriek dlhovej kríze. Platy sa začali rozmrazovať a ľudia boli už motivovaní aj iným spôsobom ako len udržaním si svojej práce. Rástli benefity, valorizácia a podobne.

Súčasťou práce je aj dotazník, ktorý zisťoval motivačnú stránku pracovníkov v jednej slovenskej firme, ktorá sa zaoberá hutníctvom a výrobou pre automobilový priemysel. Daná spoločnosť je čiastočne naviazaná aj na strojársky a technologický priemysel. Ten tvorí spolu s automobilovým priemyslom majoritný podiel na priemysle v SR. Výsledkom dotazníka realizovaného na 50 pracovníkoch tejto firmy je, že nadpolovičná väčšina je spokojná so svojim zaradením a sú radi, že majú vôbec prácu. Tento fakt vyplýva aj z otázky týkajúcej sa motivácie k práci, kde dominantnou odpoveďou bola istota zamestnania. Tento stav je prítomný nielen v automobilovom priemysle, ale aj v ostatných sektoroch priemyslu, poľnohospodárstva a obchodu. Záleží samozrejme aj od regionálneho zatriedenia (Bratislavský kraj má značne vyššiu ponuku

práce ako ostatné kraje). Bežnou praxou v slovenských firmách je nedostatočná motivácia pracovníkov na základe rôznych manažérskych stimulov (okrem prémie a miezd). Napríklad japonský Kaizen systém vytvára potrebu zapájania každého jednotlivca do pracovného procesu a aj tie najnižšie zložky riadenia môžu vytvoriť nápady, ktoré budú prerokované a možno aj prijaté na vedúcich pozíciách firmy. To dáva ľuďom pocit dôležitosti a motivuje ich podávať lepší výkon. Takýto model v slovenských pomeroch absentuje, čo dokazuje aj to, že približne 65% pracovníkov skúmanej firmy nedostáva žiadne, alebo len malé uznanie za ich prácu. Okrem iného je pre nich finančné ohodnotenie prioritou ich práce a pocit dobre vykonanej práce tvorí oveľa menšie percento, ako je to v zahraničí. Naproti tomu sa respondenti dotazníka vidia dôležití v rámci vykonávanej práce, pretože viac menej každý z nich je špecialista na tú ktorú oblasť a bez ich participácie by viazli ostatné zložky výroby. Pracovníci sú na jednej strane dôležití, ale na druhej strane sa im nedostáva náležitej odmeny (vyplýva z otázky ohľadom dostatočnosti mzdy) a uznania za ich prácu. Zamestnávateľia vedia o nízkej ponuke práce v danom regióne, čo patrične aj využívajú. Jednoznačným riešením je rast ponuky práce a možnosť vytvárania tlaku na platy a podmienky na pracovisku.

Súhrnne možno povedať, že model slovenskej motivácie zaostáva za japonským modelom alebo západnými modelmi. Ľudia stále žijú v domnení, že treba iba zatvoriť oči a byť radi za prácu aká je. Tento systém by sa mal v budúcnosti značne modifikovať, realizovať to však prináleží už politikom a orgánom zodpovedným za riadenie, aby vytvorili v štáte podmienky pre rast motivácie pracovníkov.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých slovenských zdrojov

ADAMKOVÁ, H. *Organizačné správanie*. Bratislava: EKONÓM, 2006.

ISBN 80-225-2140-X

FUCHSOVÁ, K.- KRAVČÁKOVÁ G., *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava:

IRIS, 2004. ISBN 80-89018-66-1

KACHAŇÁKOVÁ, A., *Riadenie ľudských zdrojov*, Spirit, Bratislava 2001.

ISBN 80-88848-72-5

LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Centrum

ďalšieho vzdelávania UK, 2002. ISBN 978-80-223-2307-9

MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*, Bratislava: Sprint, 2008.

ISBN 978-80-89085-72-9

MIHOK J. - TREBUŇA P.: *Základy manažmentu*, Košice: TU Košice, 2009.

ISBN 978-80-553-0345-1

SEDLÁK, M.: *Manažment*, Bratislava: IURA EDITION, 2001.

ISBN 80-89047-18-1

SZARKOVÁ, M.: *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*, Bratislava: Sprint 2007.

ISBN 80-89085-77-6

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-

80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E.- NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, Praha:

Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003.

ISBN 80-7226-840-6

BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizačné chování*, Olomouc: Rubico, s.r.o. 1996, ISBN 80-

85839-09-1

CIMBÁLNÍKOVÁ, L.: *Management*. 2. vyd. Olomouc: ICV FF UP, 2004. ISBN 978-

80-244-2088-2

KOONTZ, H.- WEIHRICH, H.: *Management*, Praha: Victoria publishing, 1993. ISBN 80-86505-45-7

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2001.

ISBN 80-7261-033-3

PROVAZNÍK V.; KOMÁRKOVÁ R., *Motivace pracovního jednání*, 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*, Praha: VŠE v Praze 1992,

ISBN 80-7079-626-X

STÝBLO, J.: *Manažérska motivační strategie*, 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-05-5

STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN: 80-85424-92-4

VÝROST J., SLAMENÍK I.: *Aplikovaná sociální psychologie*, Praha: Portal 1998, ISBN 80-7178-269-6

WERTHER W.B., DAVIS K.: *Lidský faktor a personální manažment*, Victoria Publishing, Praha 1989. ISBN 80-85605-04-X

Zoznam použitých internetových zdrojov

<http://kariera.ihned.cz/c1-53215060-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Proces motivácie	12
Obrázok 2: Schematické znázornenie vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činnosti (chovania, resp. jednania človeka)	15
Obrázok 3: Hierarchia potrieb ľudí	19
Obrázok 4: Existencia – vzťahy – rast	20
Obrázok 5: Reakcia na spravodlivú a nespravodlivú odmenu	25
Obrázok 6: Motivačná teória očakávania	27
Obrázok 7: Motivačná teória posilnenia	28

Zoznam grafov

Graf 1: Zloženie zamestnancov podľa pohlavia	45
Graf 2: Vekové zloženie zamestnancov	46
Graf 3: Najvyššie ukončené vzdelanie	47
Graf 4: Dĺžka pracovného pomeru	47
Graf 5: Spokojnosť s pracovným zaradením	48
Graf 6: Motivovanie pri práci	48
Graf 7: Pochvaly za dobré výkony	49
Graf 8: Odmena za vykonanú prácu	49
Graf 9: Realizovanie samostatného rozhodnutia	50
Graf 10: Dôležitosť rozvoja v rámci zamestnania	51
Graf 11 Pravidelnosť vzdelávacích aktivít	51
Graf 12: Možnosť kariérneho rastu	52
Graf 13: Vzťahy s nadriadeným	52
Graf 14: Otvorenosť a efektívnosť komunikácie nadriadeného	53
Graf 15: Pracovné výkony pod nátlakom	54
Graf 16: Spokojnosť s platom	54
Graf 17: Ovplyvniteľnosť platu výkonom	55
Graf 18: Spokojnosť s pracovným prostredím	55
Graf 19: Zisťovanie spokojnosti formou prieskumu	56

Graf 20: Zmena zamestnania	56
----------------------------------	----

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Hygienické a motivačné faktory	22
Tabuľka 2: Zloženie výskumného súboru podľa veku	45
Tabuľka 3: Zloženie výskumného súboru podľa dosiahnutého vzdelania	46

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník pre zamestnancov

Vážený respondent,

dovoľte mi, aby som Vás poprosila o anonymné vyplnenie dotazníka, ktorý bude súčasťou mojej bakalárskej práce na tému Motivácia zamestnancov. Získané informácie budú podkladom pre výskumnú časť práce a nebudú použité k iným účelom. Za vyplnenie vopred ďakujem.

Zita Čechová, študentka Univerzity J. A. Komenského Praha.

1. Aké je Vaše pohlavie ?
 - a. Muž
 - b. Žena

2. Aký je Váš vek ?
 - a. menej než 20
 - b. 21 – 30
 - c. 31 – 40
 - d. 41 – 50
 - e. 51 a viac

3. Najvyššie ukončené vzdelanie ?
 - a. ZŠ
 - b. SŠ bez maturity
 - c. SŠ s maturitou
 - d. VŠ – I. stupeň
 - e. VŠ – II. stupeň

4. Koľko rokov pracujete v spoločnosti ?
 - a. menej ako 2 roky
 - b. 3 – 5 rokov
 - c. 6- 10 rokov
 - d. viac ako 10 rokov

5. Ste spokojní so svojim pracovným zaradením ?
 - a. áno
 - b. skôr áno
 - c. skôr nie
 - d. nie

6. Čím Vás motivuje firma pri práci ?
- a) ohodnotením vo forme odmien a prémieí
 - b) istotou zamestnania
 - c) nemotivuje ma
7. Bývate za dobré výkony pochválený/á ?
- a. vždy
 - b. často
 - c. niekedy
 - d. málokedy
8. Čo je pre Vás najväčšou odmenou za vykonanú prácu ?
- a. pochvala a prejav vďaky od nadriadených
 - b. dobrý pocit z vykonanej práce
 - c. pocit, že som užitočný
 - d. finančné ohodnotenie
9. Možnosť realizovať samostatné rozhodnutia týkajúce sa mojej práce ma pozitívne motivujú:
- a. áno
 - b. skôr áno
 - c. skôr nie
 - d. nie
10. Je pre Vás dôležité rozvíjať sa v rámci svojho zamestnania ?
- a. áno
 - b. skôr áno
 - c. skôr nie
 - d. nie
11. Zúčastňujete sa v zamestnaní pravidelne vzdelávacích aktivít, ktoré zvyšujú Vašu odbornosť ?
- a. áno
 - b. skôr áno
 - c. skôr nie
 - d. nie
12. Máte možnosť kariérneho rastu ?
- a. áno
 - b. skôr áno
 - c. skôr nie
 - d. nie
13. Vzťahy s nadriadeným by ste ohodnotil/a ako:
- a. veľmi dobré
 - b. dobré
 - c. skôr zlé
 - d. zlé

14. Považujete komunikáciu zo strany Vášho nadriadeného pracovníka voči Vám za otvorenú a efektívnu ?

- a. áno
- b. skôr áno
- c. skôr nie
- d. nie

15. Dosahujete pod nátlakom od nadriadeného lepšie pracovné výkony?

- a. áno
- b. skôr áno
- c. skôr nie
- d. nie

16. Ste spokojný s platom ?

- a. áno
- b. skôr áno
- c. skôr nie
- d. nie

17. Dokážete ovplyvniť výšku svojho platu svojim výkonom ?

- a. áno
- b. skôr áno
- c. skôr nie
- d. nie

18. Ste spokojný so svojim pracovným prostredím ?

- a. áno
- b. skôr áno
- c. skôr nie
- d. nie

19. Zisťuje zamestnávateľ pravidelne Vašu spokojnosť formou prieskumu ?

- a. áno
- b. nie

20. Premýšľate o zmene zamestnania ?

- a. áno
- b. nie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Zita Čechová

Obor: Manažérske štúdium - riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: Kombinované štúdium

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

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 52

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 8

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 13

Počet internetových zdrojov: 1

Počet ostatných zdrojov: 0

Vedúci práce: PhDr. Michal Kopčan