

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

**MOTIVÁCIA A MOTIVAČNÉ FAKTORY VO VYBRANEJ
SKUPINE ZAMESTNANCOV PRACUJÚCICH NA
ODDELENÍ INFORMAČNÝCH TECHNOLOGÍÍ**

MOTIVATION AND MOTIVATIONAL FACTORS IN A SELECTED
GROUP OF EMPLOYEES WORKING IN THE DEPARTMENT OF
INFORMATION TECHNOLOGIES

Bakalárska diplomová práca

Katarína Kramárová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: PhDr. Gabriel Zala, PhD

Bratislava 2013

Vyhlasujem, že som túto bakalársku diplomovú prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave dňa 20.03.2013

Katarína Kramárová

Pod'akovanie

Moje veľké pod'akovanie patrí predovšetkým PhDr. Gabrielovi Zalovi, PhD, za odborný dohľad, ktorý mi venoval, ako aj za jeho ľudský a chápaný prístup.

Zároveň ďakujem aj môjmu manažérovi za to, že mi umožnil spracovať výskum na oddelení IT a celému kolektívu IT za účasť na výskumnej sonde.

OBSAH

OBSAH	4
Úvod.....	7
1 TEORETICKÁ ČASŤ.....	8
1.1 Definícia motivácie a východiskové pojmy.....	8
1.2 Stimulácia a motivácia.....	9
1.3 Motivačné teórie.....	11
1.3.1 Teórie zamerané na poznanie motivačných príčin	11
1.3.2 Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu.....	14
1.3.3 Teórie zamerané na stimuláciu a integráciu	16
1.4 Motivačný proces	17
1.5 Prostriedky stimulácie a motivácie zamestnancov	19
1.5.1 Vzťah starostlivosti o pracovníka v oblasti pracovných podmienok a pracovného prostredia a zvyšovania pracovnej motivácie	19
1.5.2 Vzťah firemnej kultúry a motivácie zamestnancov.....	20
1.5.3 Vzťah motivácie a filozofie riadenia odmeňovania.....	21
1.5.4 Zamestnanecké výhody ako doplnkový motivačný prvok.....	23
1.5.5 Motivácia a pracovné vzťahy	24
1.5.6 Vplyv pracovnej náplne na motiváciu	25
1.5.7 Kariéra a osobný rozvoj ako motivačný faktor	26
1.5.8 Úloha manažérov pri motivácii zamestnancov.....	27
2 PRAKTICKÁ ČASŤ	33
2.1 Ciele výskumnej sondy	33
2.2 Hypotézy výskumnej sondy	34
2.3 Charakteristika objektu skúmania	34

2.4	Vlastná dotazníková metóda	34
2.5	Zhodnotenie vybraných demografických charakteristík výskumnej vzorky	36
2.5.1	Overenie hypotéz	37
2.5.2	Popis vybraných motivačných faktorov a ich interpretácia na základe výskumnej sondy.....	38
2.6	Zhrnutie výsledkov a odporúčania pre prax.....	46
3	ZÁVER	48
	ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZÁZNAMOV	49
	PRÍLOHY	51

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Obrázok 1	Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie.....	10
Obrázok 2	Herzbergerova dvojfaktorová teória.....	12
Obrázok 3	Rebríček motivačných potrieb.....	13
Obrázok 4	Model motivácie podľa Portera a Lawrera.....	17
Obrázok 5	Proces motivácie.....	18
Tabuľka 1	Zložky celkovej odmeny.....	22
Obrázok 6	Model motivačného princípu (Karotkový princíp) – vplyv ocenenia na motiváciu.....	28
Tabuľka 2	Príklady motivujúcej komunikácie manažéra a jej vplyvu na zamestnanca pri práci.....	31
Tabuľka 3	Hodnotiaci škála dotazníka.....	35
Graf 1	Percentuálne vyhodnotenie miery vplyvu jednotlivých explorovaných oblastí.....	37
Graf 2	Pracovné prostredie a pracovné podmienky podľa miery motivácie.....	39
Graf 3	Firemná kultúra podľa miery motivácie.....	40
Graf 4	Aktuálne zamestnanecké výhody podľa miery motivácie....	41
Graf 5	Finančné ohodnotenie podľa miery motivácie.....	42
Graf 6	Pracovný kolektív podľa miery motivácie.....	43
Graf 7	Pracovná náplň podľa miery motivácie.....	44
Graf 8	Kariérny rast podľa miery motivácie.....	45
Graf 9	Môj manažér podľa miery motivácie.....	46

Úvod

Bol som ráno za šéfom, že chcem pridať. Poklepal ma po ramene a povedal: „Tak pridaj!“

A zamestnanec pridal a bolo mu pridané. To by bol ideálny scenár pre každodenný pracovný život. Prax nám však ukazuje, že je to o niečo zložitejšie a mzda nie je jediný spôsob, ako motivovať zamestnanca k dobrému výkonu.

Spôsob, ako efektívne motivovať svojich zamestnancov, rieši v súčasnej dobe každá moderná organizácia, vrátane spoločnosti Omega. Pre vytvorenie motivačného pracovného prostredia je esenciálne, aby vedenie spoločnosti využívalo všetky dostupné nástroje a udržovalo zamestnancov trvalo motivovaných tak, aby podávali dobrý výkon a tým prinášali organizácii zisk. Je dôležité poznať potreby zamestnancov, keďže každého motivuje niečo iné. Spoločnosť Omega využíva na stimuláciu motivácie zamestnancov obsiahly motivačný program.

Cieľom našej záverečnej bakalárskej práce je predstaviť jednotlivé motivačné teórie, preskúmať vplyv najvyužívanejších nástrojov a prostriedkov na motiváciu zamestnancov. V rámci empirickej časti zisťujeme prostredníctvom dotazníka efektívnosť aktuálneho motivačného programu spoločnosti.

Prácu tvoria dve časti – teoretická a praktická. V prvej časti sa zameriavame na definíciu základných pojmov ako motív, motivácia, stimul a stimulácia, nadväzujeme predstavením základných motivačných teórií. Ďalej sa teoreticky zaoberáme motivačným vplyvom nástrojov a prostriedkov, ktoré organizácie využívajú. V praktickej časti sme si stanovili ciele výskumnej sondy a hypotézy, ktoré chceme overiť. Nasleduje charakteristika objektu skúmania a naše vysvetlenie vlastnej dotazníkovej metódy, zakončené zhodnotením výsledkov.

Na záver predkladáme celkové vyhodnotenie výskumnej sondy a odporúčania pre vedenie spoločnosti a vedúcich zamestnancov.

1 TEORETICKÁ ČASŤ

V teoretickej časti sa venujeme definícii základných pojmov ako sú motivácia, motív, stimul, na čo priamo nadväzuje prehľad základných motivačných teórií. Ďalej sa venujeme procesu motivácie a predstavujeme vybrané motivačné nástroje, pričom sa hlbšie venujeme tým, ktoré sú aktuálne využívané v spoločnosti Omega. Porozumenie týmto základným teóriám a pojmom nám poslúži ako základ pre samotný empirický výskum.

1.1 Definícia motivácie a východiskové pojmy

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými definíciami motivácie, pričom im nie je prisudzovaný celkom jednotný obsah.

Nakonečný uvádza, že termín *motivácia* pochádza z latinského slova *moveo*, hýbem a vyjadruje prenesene hybné sily správania a jeho činitele. Motiváciu označuje za proces, ktorý určuje smer, silu a trvanie správania. V skutočnosti sú motív a motivácia prepojené, to znamená že cieľ a jeho intenzita tvoria jednotu, a oboje od seba nemožno oddeľovať. Autor ďalej uvádza, že motív je hypotetická dispozícia k tomuto procesu (Nakonečný 1995, s. 75).

Podľa Nakonečného H. Heckhausen označuje motiváciu za motivovanie jednania určitým motívom. Je to teda proces, ktorý volí medzi rôznymi možnosťami správania, smeruje správanie na dosiahnutie motivačne špecifických cieľových stavov a na ceste k tomu ich udržuje v chode. (Nakonečný 2004, s. 15).

Armstrong uvádza že, motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí tak, aby sa určitým spôsobom správali. Tri zložky motivácie, ktoré uvádza autor podľa Arnolda a kol. (1991) sú:

- *smer* – čo sa nejaká osoba pokúša urobiť,
- *úsilie* – s akou usilovnosťou sa o to táto osoba pokúša,
- *vytrvalosť* – ako dlho sa o to táto osoba pokúša

(Armstrong 2007, s. 219).

Kachaňáková pod pojmom motivácia vyjadruje skutočnosť, že „v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy úplne vedomé vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy – ktoré človeka a jeho správanie určitým smerom orientujú, v danom smere ho aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržujú. Navonok sa potom pôsobenie týchto síl prejaví v podobe motivovanej činnosti“ (Kachaňáková 2007, s. 219). Tvrdí, že ľudia, ktorí dosahujú stanovené ciele, sú motivovaní zvnútra, čo je najlepšia forma motivácie. Prevažná väčšina ľudí potrebuje byť motivovaná aj zvonka, teda byť stimulovaná (tamtiež, s. 219).

1.2 Stimulácia a motivácia

S problematikou motivácie je úzko prepojená aj problematika stimulácie.

Podľa Kachaňákovvej je *stimulácia* pôsobenie na psychiku zvonka. Definuje ho ako vonkajšie pôsobenie, v dôsledku ktorého dochádza k zmene správania človeka prostredníctvom zmeny psychických procesov, teda aj zmeny jeho motivácie. Je to teda proces vedomého a zámerného ovplyvňovania činnosti človeka (Kachaňáková 2007, s. 144).

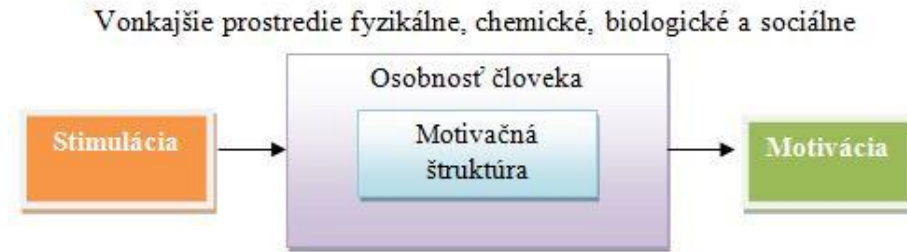
Stimuláciu vysvetľujú Bedrnová a Nový ako vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, ktorá ústi k určitým zmenám jeho činnosti cez zmenu psychických procesov, prostredníctvom zmeny jeho motivácie.

Podľa autorov existujú dva základné pojmy v problematike motivácie a to *motív* a *stimul*. Motív predstavuje určitú jednotlivú vnútornú psychickú silu – popud, pohnútku a môže byť chápaný ako dôvod správania človeka. Motív sa pojmovo tesne prepojuje s pojmom cieľa (Bedrnová, Nový 1998, s. 222-223).

Armstrong uvádza, že motív je dôvod pre to, aby sme niečo urobili (Armstrong 2007, s. 219).

Stimul je však akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka a cieľom stimulácie je teda vonkajšími zásahmi ovplyvniť motiváciu (Bedrnová, Nový 1998, s. 222-223).

Bedrnová a Nový poukazujú, že medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah. Do tohto vzťahu vstupuje osobnosť človeka s jeho motivačnou štruktúrou, v rámci ktorej sa premietajú jeho vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy, skúsenosti, jeho návyky na spôsoby konania, jeho vlastné seba vnímanie, ašpiračná úroveň i jeho situačné psychické naladenie (tamtiež, s. 269). Schému tohto procesu vyjadruje obrázok 1.



Obrázok 1: Vzťah stimulácie – osobnosti človeka – motivácie
(Bedrnová, Nový 1998, s. 269)

Podľa autorov je základnou podmienkou stimulácie šítej na mieru pracovníkov znalosť ich osobnosti, rovnako ako aj poznanie motivačného profilu (tamtiež, s. 269).

Motivačný profil podľa Bedrnovej a Nového je individuálna špecifická charakteristika človeka, prejavujúca sa ako dominantná motivačná skladba, orientácia a intenzita jeho vnútorných hnacích síl. Tvorí a vyvíja sa od útleho veku spolu s osobnosťou človeka. Jeho poznanie umožňuje hlbšie porozumieť celému komplexu jeho správania alebo jednotlivým prejavom. Zároveň tvorí potrebný predpoklad efektívneho stimulovania, ovplyvňovania motivácie jedincov želaným smerom. Poznanie motivačného profilu pracovníkov má význam ako pre priamu tvorbu motivačných programov, tak aj sprostredkovane pre výber vhodných podnetov pre prijatie zmien v organizácii, pre plánovanie rozvoja a kariéry pracovníkov. Umožňuje pochopiť aj procesy rozhodovania pracovníkov, dôvody prijatia či neprijatia pracovných cieľov a úloh (tamtiež, s. 259-260).

1.3 Motivačné teórie

Každá organizácia potrebuje k dosahovaniu cieľov motivovaných a výkonných pracovníkov, a preto by mala prihliadať na teórie motivácie, ktoré v rôznych súvislostiach vysvetľujú, čo zamestnancov motivuje, a proces ako motivácia pôsobí všeobecne. Žiadna z teórií však samostatne neposkytuje všeobecne prijateľné vysvetlenie dôvodov správania pracovníkov. Správne použitie kombinácie poznatkov umožňuje, aby zamestnanci vykonávali žiaduce aktivity na vysokej úrovni.

Teórie motivácie, ako uvádza Armstrong, skúmajú proces motivovania a proces utvárania motivácií. Vysvetľujú, prečo sa ľudia pri práci správajú určitým spôsobom a prečo vyvíjajú úsilie konkrétnym smerom. Popisujú príklady, z ktorých môžu organizácie čerpať idey ako povzbudiť zamestnancov tak, aby uplatnili svoje schopnosti a zároveň vyvinuli úsilie takým spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie a rovnako ich vlastných potrieb. Teórie sa taktiež zaoberajú spokojnosťou s prácou, faktormi, ktoré ju vytvárajú, a jej vplyvom na pracovný výkon zamestnancov (Armstrong 2007, s. 221).

Vzhľadom na množstvo teórií a rozdielnych prístupov k motivácii sme sa rozhodli tu spomenúť len tie najdôležitejšie v stručnom prehľade. Teórie motivácie môžeme teda v užšom zábere klasifikovať na teórie zamerané na obsah (nazývané taktiež teórie príčiny) a teórie zamerané na proces. Tretia skupina popisuje teórie zamerané na stimuláciu a teórie integrujúce viaceré poznatky z iných teórií motivácie.

1.3.1 Teórie zamerané na poznanie motivačných príčin

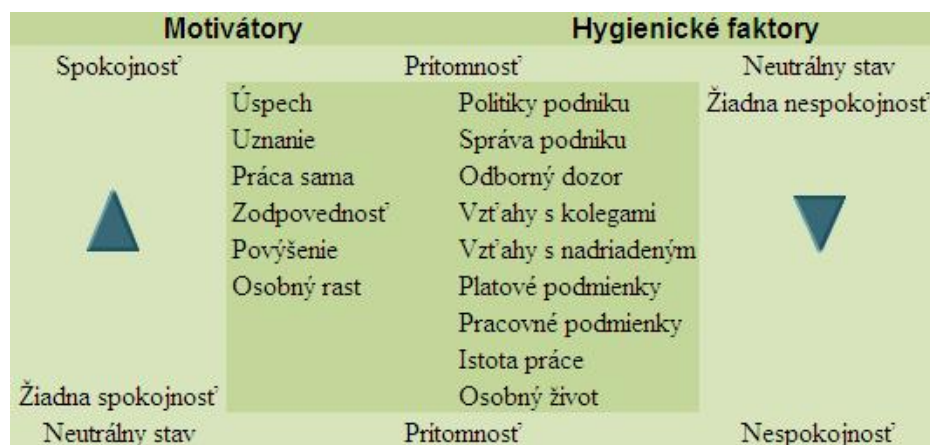
Za reprezentatívne teórie tejto skupiny možno považovať:

- Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu,
- Maslowovu teóriu hierarchie potrieb,
- Alderferovu teóriu troch kategórií potrieb,
- McClellandovu teóriu potreby dosiahnuť úspech.

1.3.1.1 Herzbergerova dvojfaktorová teória motivácie

Podľa Koubeka táto teória vychádza zo skúmania príčin spokojnosti a nespokojnosti s prácou, pričom ich vníma ako dva rôzne a nezávislé faktory. Charakteristiky súvisiace s prácou, ktoré indikujú spokojnosť pracovníka sú nazvané *motivátory*. Faktory, ktoré spôsobujú v práci nespokojnosť sa nazývajú *hygienické faktory* (alebo aj udržiavacie faktory, prípadne dissatisfactory) (Koubek 2007, s. 59-60).

Príkladom je schéma na tomto obrázku :



Obrázok 2: Herzbergerova dvojfaktorová teória (Koubek 2007, s. 60)

Podľa nej môžeme usudzovať, že prítomnosť motivátorov vedie k spokojnosti, avšak ich absencia nemusí viesť nutne k nespokojnosti. Prítomnosť hygienických faktorov nevedie nutne k spokojnosti, avšak ich neprítomnosť vedie k nespokojnosti (tamtiež, s. 59-60).

1.3.1.2 Maslowova teória potrieb

Podľa Armstronga je to jedna z najslávnejších klasifikácií potrieb. Maslow sa domnieval, že existuje päť hlavných kategórií potrieb (obrázok 3), ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí, a to počínajúc základnými fyziologickými potrebami, cez potreby istoty a bezpečia, sociálne potreby a potreby uznania až k potrebám sebarealizácie. Táto

teória tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantná potreba vyššia a pozornosť jedinca sa potom sústreďí na uspokojenie tejto vyššej potreby (Armstrong 2007, s. 223-224).



Obrázok 3: Rebríček motivačných potrieb (Forsyth 2009, s. 18)

Obsah v jednotlivých kategóriách je nasledovný:

1. *Fyziologické potreby* – potraviny, voda, odev, bývanie, čisté ovzdušie, sexuálne aktivity a rodové správanie, úľava v bolesti atď.,
2. *Potreby istoty a bezpečia* – ochrana a stabilita materiálneho prostredia a medziľudských vzťahov,
3. *Spoločenské potreby* – láska, náklonnosť, priateľstvo, pocit spolupatričnosti k ostatným,
4. *Potreby uznania* – rešpekt, sebaúcta, uznanie, osobná spokojnosť s úrovňou vlastných právomocí a profesionálnej erudovanosti,
5. *Potreby sebarealizácie* – schopnosti jednotlivca, jeho vedomosti, zručnosti a celkový osobnostný potenciál,

(Armstrong 2007, s. 224).

1.3.1.3 Alderferova teória troch kategórií potrieb

Podľa Bělohlávka psychológ Clayton Alderfer popísal svoju teóriu do hierarchického modelu ERG (Existence – Relatedness – Growth: existencia, vzťahy, rast), pričom vychádzal z Maslowovej hierarchie potrieb a úrovne potrieb redukoval na tri:

1. *existenčné potreby* (uspokojovanie potravou, vodou, mzdou, pracovnými podmienkami a podobne),
2. *potreby spolupatričnosti* (uspokojovanie komplexom spoločenských a medziľudských vzťahov),
3. *potreby rastu* (uspokojovanie tvorivými produktívnymi potrebami).

Autor poukazuje, že na rozdiel od Maslowa Alderfer popiera ich hierarchické usporiadanie a pripúšťa iba rôzny stupeň konkrétnosti jednotlivých potrieb – konkrétne sú len existenčné, ostatné sú abstraktné (Bělohávek 2001, s. 137).

1.3.1.4 Teória úspechu (McClelland)

Dědina uvádza, že McClelland sa vo svojich teóriách zameril na príčiny vyššej výkonovej orientácie a snažil sa odhaliť rozdiel v preferencii potrieb medzi rôznymi ľuďmi. Tri druhy potrieb podľa McClellanda sú:

1. *Potreba výkonu (úspechu),*
2. *Potreba priateľstva, spojenectva (afiliácie),*
3. *Potreba moci*

(Dědina 2005, s. 142).

1.3.2 Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu

Za reprezentatívne teórie tejto skupiny považujeme:

- Vroomova teória expektácie,
- Adamsova teória spravodlivej odmeny,
- Lockeho a Lathamova teória cieľa.

1.3.2.1 Expektačná teória (Vroom)

Podľa Donnellyho americký psychológ Vroom rozvinul teóriu očakávania. Podľa tejto teórie sú ľudia pri práci motivovaní k tomu, aby

volili medzi rôznymi spôsobmi správania – napríklad medzi rôznou úrovňou pracovného úsilia. Ak očakávajú, že ich úsilie bude primerane odmenené, sú motivovaní k jeho zvýšeniu. Vroom pracuje s troma premennými: voľba (výber alternatívnych správání), očakávanie (viera, že konanie bude úspešné) a valencia (hodnota pripisovaná rôznym výsledkom – odmenám alebo trestom) (Donnelly 1997, s. 385).

1.3.2.2 Teória spravodlivej odmeny (Adams)

Bělohlávek definuje Adamsovu teóriu spravodlivej odmeny tak, že spravodlivosť pri odmeňovaní pracovníkov je posudzovaná porovnaním vlastných vstupov práce a výstupov z činnosti, so vstupmi a výstupmi ostatných. Spravodlivé odmeňovanie motivuje k pracovnému úsiliu a naopak nespravodlivosť zamestnancov demotivuje (Bělohlávek 2001, s. 142).

Prečo je tomu tak, vysvetľuje nasledovne :

1. V situácii, ktorú pracovníci prežívajú ako nespravodlivú, zažívajú nepríjemný pocit napätia,
2. Snažia sa byť spravodliví, veriac že ostatní to ocenia,
3. Vlastné spravodlivé jednanie zvyšuje ich pocit sebaocenenia,
4. Je pre nich jednoduchšie veriť, že život je spravodlivý

(taktiež, s. 142).

Donnelly rovnako upozorňuje na fakt, že sa zamestnanci porovnávajú. Ak sa zamestnanec domnieva, že bol nespravodlivo odmenený, má to často za následok pokus o zmenu situácie alebo odvolávanie sa na situáciu ostatných. Spôsoby, ako zamestnanci následne redujú nespravodlivosť, môžu byť napríklad odchod zo zamestnania, zmena vkladu vloženého do zamestnania, žiadosť o zvýšenie platu alebo dodatočných zamestnaneckých výhod, zmena vnímania už nadobudnutých výnosov zo zamestnania (Donnelly 1997, s. 381).

1.3.2.3 Teória cieľa (Latham, Locke)

Podľa Armstronga teória cieľa sformulovaná Lathamom a Lockem hovorí, že motivácia a výkon sa zvyšujú v nadväznosti na *špecifické stanovené ciele*, ktoré sú náročné, stanovené v spolupráci so zamestnancom a nadväzuje na ne *spätná väzba*. Táto teória je prepojená s koncepciou riadenia podľa cieľov a hrá kľúčovú úlohu v procese riadenia pracovného výkonu (Armstrong 2007, s. 226).

1.3.3 Teórie zamerané na stimuláciu a integráciu

Podľa Donnellyho teórie zamerané na obsah a proces vysvetľujú správanie ľudí ako dôsledok rozhodnutia jednotlivca, avšak na druhej strane stimulačná teória, vychádzajúca z práce B.F. Skinnera podporuje myšlienku, že správanie je výsledkom určitých vplyvov, na základe najčastejšie logicky predpokladaných dôsledkov správání. Teória sa zameriava na prostredie a jeho vplyvy na jedinca, správanie je preto dôsledkom vplyvov prostredia. Autori uvádzajú ako príklady aplikácie pozitívnej stimulácie k motivovaniu *program kontinuálneho stimulovania* – požadované správanie odmeníme kedykoľvek sa vyskytne, a *program periodického stimulovania* – odmeňujeme požadované správanie iba periodicky (Donnelly 1997, s. 386-388).

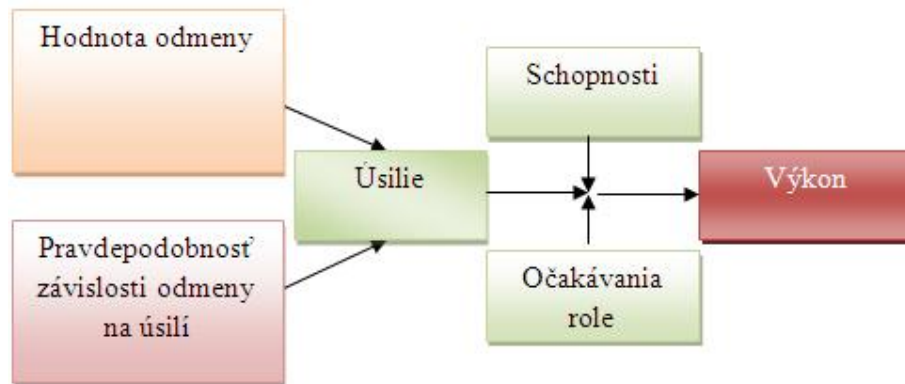
Autori ďalej predkladajú Porterov-Lawrerov model, ktorý integruje myšlienky, premenné a vzťahy nachádzajúce sa v iných výkladoch motivácie (hierarchia potrieb, dvojfaktorová teória, expektačná teória a stimulačná teória). Tento model zdôrazňuje vzťah výkonu, uspokojenia a odmien a pridáva premennú pracovných schopností, kvalifikácie a vrodeneho talentu vykonávať danú prácu u pracovníka (taktiež, s. 389).

Armstrong uvádza Porterov a Lawrerov model (obrázok 4), ktorí v rámci Vroomových myšlienok dochádzajú k záveru, že existujú dva faktory determinujúce úsilie, ktoré ľudia vkladajú do svojej práce:

1. hodnota odmeny do miery uspokojenia potrieb jedinca (istoty, spoločenského uznania, autonómie a seberealizácie),

2. pravdepodobnosť, že výsledky závisia na úsilí vnímanom jedincom (očakávaný vzťah medzi úsilím a odmenou).

Ďalej do procesu vstupujú dve premenné, ktoré úsilie dopĺňujú a ovplyvňujú splnenie úloh – schopnosť a vnímanie role (Armstrong 2007, s. 225-226).



Obrázok 4: Model motivácie podľa Portera a Lawrera
(Armstrong 2007, s. 226)

1.4 Motivačný proces

Podľa Armstronga rozumieme pod motivovaním uvádzanie ľudí do pohybu v smere, ktorým chceme aby sa uberali za účelom dosiahnutia nejakého výsledku. Motivovanie znamená stanovovanie nezávislého smeru a podnikanie krokov, ktoré zaistia, aby sme sa dostali tam, kam chceme. Motiváciu môžeme charakterizovať ako cieľovo orientované správanie (Armstrong 2007, s. 220).

Proces motivácie vychádza podľa Donnellyho z neuspokojenej potreby. Nedostatok niečoho je prvým článkom v reťazci udalostí vedúcich k nejakému správaniu jedinca, pričom neuspokojená potreba spôsobuje u človeka napätie (fyzické alebo psychické), ktoré ho vedie ku krokom smerujúcim k uspokojeniu potreby, a tým i ku zníženiu napätia (Donnelly 1997, s. 368).

Proces motivácie môže byť schematicky zobrazený tak, ako je tomu na obrázku 5. Je to model vzťahujúci sa k potrebám a naznačuje, že motivácia je iniciovaná vedomými alebo mimovoľnými zisteniami neuspokojených potrieb. Tieto potreby vytvárajú pranie niečo dosiahnuť alebo získať. Následne sú stanovené ciele, ktorým sa verí, že uspokoja tieto potreby a prania, a volia sa cesty, od ktorých sa očakáva, že povedú k dosiahnutiu stanovených cieľov. Dosiahnutím cieľa je potreba uspokojená a je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabudúce zopakuje a naopak (Armstrong 2007, s. 220).



Obrázok 5: Proces motivácie (Armstrong 2007, s. 220)

Podľa Bedrnovej a Nového potreby ľudí variujú, a preto musia byť pestré a rôznorodé aj stimulačné prostriedky. Za stimul v súvislosti s pracovnou motiváciou považujú v zásade všetko, čo môže byť pre pracovníka významné, teda všetko, čo môže podnik svojmu zamestnancovi ponúknuť, menovite :

- hmotná odmena,
- obsah práce,
- povzbudenie a neformálne hodnotenie,
- atmosféra pracovnej skupiny,
- pracovné podmienky a režim práce,
- identifikácia s prácou, profesiou a podnikom,
- externé stimulačné faktory

(Bedrnová, Nový 1998, s. 270).

Kachaňáková do kategórie externých stimulačných nástrojov zaraďuje tie, ktoré majú svoj pôvod v okolí podniku (imidž podniku, situácia na trhu práce, celková makroekonomická situácia). Do interných zaraďuje nástroje vytvorené podnikom (hmotné peňažné či nepeňažné stimuly, alebo nehmotné stimuly pôsobiace sprostredkovane) (Kachaňáková 2007, s. 144).

Moderné organizácie v súčasnosti využívajú rôznorodé modely motivačných prístupov a motivačné programy, pričom každá využíva na stimulovanie zamestnancov ten, ktorý považuje za efektívny vzhľadom na povahu organizácie.

Bedrnová a Nový charakterizujú motivačné programy podnikov ako súbor pravidiel, opatrení a postupov. Ich poslaním je dosiahnuť požadovanú motiváciu zamestnancov tak, aby správne ovplyvňovali ich prístup k práci (Bedrnová, Nový 1998, s. 302).

V našej práci ďalej popisujeme podrobnejšie najmä tie nástroje a spôsoby, ktoré v rámci svojho motivačného programu spoločnosť Omega v súčasnosti využíva.

1.5 Prostriedky stimulácie a motivácie zamestnancov

Každá organizácia považuje za jednu zo svojich dôležitých úloh nájsť tie najefektívnejšie možnosti, spôsoby a prostriedky naplnenia motivačných stimulov. V tejto kapitole sme sa venovali podrobnejšie popisu jednotlivých prostriedkov stimulácie motivácie u zamestnancov, ktoré môže organizácia využiť a vysvetleniu ich pôsobenia na motiváciu zamestnancov.

1.5.1 Vzťah starostlivosti o pracovníka v oblasti pracovných podmienok a pracovného prostredia a zvyšovania pracovnej motivácie

Podľa Koubeka pracovné prostredie tvorí súhrn všetkých materiálnych podmienok pracovnej činnosti (stroje a zariadenia, osobné ochranné pracovné prostriedky, vybavenie pracoviska, suroviny), ktoré spolu s ďalšími podmienkami (technológie, organizácia práce, spoločenské

podmienky) vytvárajú faktory – fyzické, chemické, biologické, sociálne, psychologické a ďalšie – ovplyvňujúce pracovníka v priebehu pracovného procesu. Skladba a úroveň pracovného prostredia pôsobia na pracovníkovu pohodu a výkon, starostlivosť v tomto smere má motivačný účinok (Koubek 2007, s. 353,361).

Koubek uvádza, že flexibilná pracovná doba, kedy pracovník v rámci určitých pravidiel rozhoduje o tom, kedy bude prácu vykonávať, alebo dištančná práca, kedy pracovník pracuje vo svojom byte a je s organizáciou prepojený modernou komunikačnou technikou, prináša väčšiu spokojnosť s prácou, úsporu režijných nákladov organizácie a vyššiu motiváciu pracovníkov (taktiež, s. 71).

1.5.2 Vzťah firemnej kultúry a motivácie zamestnancov

Kachaňáková definuje podnikovú kultúru ako systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločenských zvykoch, oblečení, materiálnom vybavení a podobne. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov (Kachaňáková 2007, s. 181).

Autorka tvrdí, že samotná podniková kultúra je významným prostriedkom motivácie. Podniky so silnou podnikovou kultúrou, ktorá sa výrazne prezentuje navonok, majú zvýhodnenú pozíciu pri získavaní zamestnancov ako aj pri ich adaptácii v podniku, najmä ak je znakmi podnikovej kultúry akcent na preferovanie ľudského faktora. Taktiež jasne formulovaná firemná politika zreteľne ukazuje hodnoty, ktoré sa v práci preferujú. Ak sú orientované pozitívne a odrážajú základné priority v riadení ľudí, môžu sa stať významným stimulačným nástrojom ovplyvňujúcim správanie a výsledky zamestnancov pri plnení cieľov podniku (Kachaňáková 2007, s. 186).

Vedenie spoločnosti nemusí poznať názory svojich zamestnancov a môže tým podceniť závislosť medzi spokojnosťou zamestnancov

a celkovou úspešnosťou na trhu. Motivovaní a lojálni zamestnanci sú základom dobrej spoločnosti. Mnohé spoločnosti teda podnikajú prieskumy spokojnosti zamestnancov za účelom zistenia miery a faktorov spokojnosti a lojality zamestnancov. Snažia sa identifikovať problémové oblasti a navrhnúť kroky k odstráneniu alebo zlepšeniu zistených nedostatkov.

Podľa Bedrnovej a Nového treba všetky opatrenia, vrátane zmeny motivačných programov, pripravovať so znalosťou súčasného stavu a po vykonaní opatrení opäť získať spätnú väzbu. Ako rôzne metódy uvádzajú :

- Štandardizovaný rozhovor,
- Písomné štandardizované dotazovanie,
- Zúčastnené pozorovanie,
- Analýza účinnosti stimulačných prostriedkov

(Bedrnová, Nový 1998 s. 263-264).

1.5.3 Vzťah motivácie a filozofie riadenia odmeňovania

Armstrong poukazuje, že na riadenie odmeňovania je vhodné uplatňovať prístup *celkovej odmeny*, ktorý zdôrazňuje význam chápania všetkých stránok odmeny ako logického celku, prepojeného s ostatnými personálnymi činnosťami, vytváranými za účelom motivácie, oddanosti, angažovanosti a rozvoja pracovníkov (Armstrong 2007, s. 516).

Celková odmena za prácu môže mať rôzne formy. Armstrong uvádza, že podľa definície Manusa a Grahama (2003) je celková odmena súčet všetkých typov odmien (nepriamych, priamych, vnútorných, vonkajších) (Armstrong 2007, s. 520).

Celková odmena prepojuje vplyv dvoch hlavných kategórií odmien (tabuľka 1):

1. *Transakčné odmeny* (hmotné hmatateľné odmeny plynúce z transakcie medzi zamestnávateľom a pracovníkmi, týkajú sa len peňažných odmien a zamestnaneckých výhod),
2. *Vzťahové odmeny* (nehmotné odmeny týkajúce sa vzdelávania a rozvoja skúseností, zážitkov z práce).

Transakčné odmeny	Základná mzda	Celková hmotná odmena	Celková odmena
	Zásluhová odmena		
	Zamestnanecké výhody		
Relačné odmeny	Vzdelávanie a rozvoj	Vnútoraná odmena	
	Skúsenosti / Zážitky z práce		

Tabuľka 1: Zložky celkovej odmeny (Armstrong 2007, s. 521)

Armstrong ďalej cituje koncepciu celkového odmeňovania, ktorú priniesol Pfeffer (1998):

„Vytváranie zábavného, podnetného a posilňujúceho pracovného prostredia, v ktorom sú ľudia schopní využívať svoje schopnosti k vykonávaniu zmysluplnej práce, za ktorú sa im dostáva uznanie, je pravdepodobne najsilnejším spôsobom zvyšovania pracovného výkonu – aj keď vytvorenie takéhoto prostredia môže byť ťažšie a zaberie viac času ako jednoduché používanie tradičných mzdových alebo platových nástrojov“ (Armstrong 2007, s. 521).

Podľa Stýbla je tvorba a uplatnenie účinných a efektívnych systémov odmeňovania jednou z najdôležitejších úloh manažmentu. Za efektívny mzdový systém považuje cieľovo orientovaný mzdový systém a taktiež uvádza, že tento sa podieľa na individuálnej úrovni motivácie a postojov jednotlivých pracovníkov k práci a cieľom firmy (Stýblo 2008, s. 44).

Autor taktiež uvádza, že motivácia pracovníka nie je jednoznačná pomocou peňazí, ale skôr pomocou možností ďalšieho vzdelávania, rozvoja a zaujímavého obsahu práce (taktiež, s. 21).

Toto tvrdenie podporuje aj Kachaňáková, ktorá hovorí, že dobre motivovaní ľudia majú jasne stanovené ciele a podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov (Kachaňáková 2007, s. 144).

1.5.4 Zamestnanecké výhody ako doplnkový motivačný prvok

Podľa Koubeka sú zamestnanecké výhody (naturálne pôžitky) také formy odmien, ktoré organizácia poskytuje pracovníkom iba za to, že pre ňu pracujú a nebývajú naviazané na výkon. Niekedy sa však pri ich poskytovaní prihliada na funkciu a postavenie pracovníka v organizácii, dobu zamestnania a zásluhám v nej. Je možné ich členiť rôznym spôsobom, napríklad v Európe sa členia do troch skupín :

1. *Výhody sociálnej povahy* (dôchodky, životné poistenie, pôžičky, jasle, materské škôlky),
2. *Výhody, ktoré majú vzťah k práci* (stravovanie, výhodné produkty a zľavy, vzdelávanie hradené organizáciou),
3. *Výhody spojené s postavením v organizácii* (služobné automobily, preplácanie telefónu alebo ubytovania a iné náklady na reprezentáciu organizácie).

Niektoré zamestnanecké výhody konzumujú pracovníci povinne, iné podľa svojho uváženia. Na niektoré doplácajú, iné sú celkom bezplatné (Koubek 2007, s. 319-320).

Podľa Armstronga sú zamestnanecké výhody zložky odmeny, poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Zahrňujú taktiež položky, ktoré nie sú priamou odmenou, ako je napríklad dovolenka na zotavenie. Ich cieľom je okrem iného aj uspokojovať osobné potreby pracovníkov a zvyšovať oddanosť. Autor tvrdí, že ich cieľom nie je motivovať zamestnancov, pretože tieto výhody zriedkakedy priamo vplývajú na výkon práce (Armstrong 2007, s. 595).

Hlavné typy rozdeľuje autor do týchto kategórií:

- Penzijné systémy,
- Osobné istoty (systém poistení),
- Finančná výpomoc,
- Osobné potreby (dovolenka, poradenstvo, šport a rekreácia),
- Podnikové automobily a pohonné hmoty,
- Iné výhody (dotované telefóny alebo stravovanie, rôzne príplatky),

- Nehmotné výhody (aktivity, ktoré prispievajú ku kvalite pracovného života alebo činia organizáciu atraktívnym miestom pre zamestnanie)

(Armstrong 2007, s. 595-596).

Podľa Kachaňákovej zamestnanecké výhody predstavujú kategóriu odmien, ktoré nie sú bezprostredne viazané na výkon zamestnanca. Ich úlohou v systéme odmeňovania nie je stimulácia okamžitej výkonnosti, no posilňovanie pozitívnych postojov zamestnancov k vlastnému podniku, zvyšovanie ich lojality a angažovanosti (Kachaňáková 2007, s. 156).

Podľa Visea a Malseeda sa vedenie Google rozhodlo motivovať svojich zamestnancov tým, že s nimi zachádzali ako s členmi rodiny. Zamestnanci mohli využívať mnoho služieb priamo v pracovnom komplexe (kaderník, zubár, praktický lekár, materská škôlka, športové zariadenie s osobným trénerom, plážový volejbal, stolný hokej, hojdacie siete a podobne). Zamestnanci mali povolených domácich miláčikov, dokonca bola zriadená pravidelná autobusová linka s internetovým pripojením a donáška jedla. To všetko malo spríjemňovať prácu, aby ľudí nenudila a udržovať hravú a tvorivú atmosféru (Vise, Malseed 2007, s. 113).

1.5.5 Motivácia a pracovné vzťahy

Koubek vyzdvihuje význam pracovných vzťahov, vzhľadom na to, že ich kvalita vytvára rámec významne ovplyvňujúci dosahovanie cieľov organizácie ako aj pracovných a životných cieľov jednotlivých zamestnancov. Uvádza, že korektné, harmonické, uspokojivé pracovné vzťahy vytvárajú produktívnu atmosféru, ktorá má pozitívny vplyv na individuálny, kolektívny a celo-organizačný výkon (Koubek 2007, s. 326).

Podľa Forsytha je stále dôležitejšia skupinová práca, komunikácia medzi jednotlivými členmi tímu a všetko, čo s tým súvisí. Pre stimuláciu či vytvorenie komunikácie medzi jednotlivými pracovnými skupinami môžu byť použité aj tieto nástroje (Forsyth 2009, s. 27):

- Špeciálne príležitosti k oslavám (napríklad Vianoce),

- Spoločenské kluby, zdravotné kluby a podobné zariadenia,
- Kuchynky či miesta k občerstveniu,
- Krúžky vitality alebo iné konzultantské skupiny,
- Nástenky a zamestnanecké bulletinové a časopisy.

Podľa Stýbla dobrý manažér podporuje motivačnú atmosféru v tíme, ktorý vedie, a to dvoma prístupmi. Prvý je orientovaný na tvorbu a rozvíjanie skupinových foriem v kolektíve a druhý spočíva v podpore pozitívnych vzťahov vo vnútri kolektívu. Mala by tu existovať snaha, aby formálne vzťahy boli aj emotívne podložené a to predovšetkým pozitívne. Autor tvrdí, že motiváciu k práci podporuje tím ako celok. Ak je skupina pevná, stmelená, má všetky predpoklady motivovať samú seba (Stýblo 2008, s. 24-25).

Napríklad Vice a Malseed uvádzajú, že pre Google je ľudská vzájomnosť veľmi podnetná a dodáva človeku energiu, ale na politiku tu nie je miesto. „Keď niekto príde s novou myšlienkou, väčšinou zavládne všeobecné nadšenie a zo všetkých strán začnú tryskať inšpiratívne nápady“ (Vice, Malseed 2007, s. 165).

1.5.6 Vplyv pracovnej náplne na motiváciu

Forsyth spomína, že niektoré zamestnania motivujú ľudí jednoduchšie ako iné. Kľúčom k motivácii je teda aj výber ľudí, ktorí sú pre danú prácu vhodní, pretože tých nevhodných bude výrazne ťažšie motivovať. Mnoho manažérov podniká kroky k tomu, aby napríklad rozšírili spektrum činností za účelom motivácie pomocou programov riadenia kvality alebo vítajú nápady a podnety, čím vzbudia u zamestnancov pocit dôležitosti a dojem, že ich práca vytvorí niečo užitočného (Forsyth 2009, s. 33-34).

Podľa Bělohávková sa od 50. rokov rozšíril pojem humanizácia práce, pod ktorým definuje snahu organizácií upravovať ľuďom prácu tak, aby sa im páčila. Dva hlavné postupy sú rozšírenie práce a obohatenie práce. Rozšírenie znamená, že nudná jednotvárná činnosť je doplnená o ďalšie

aktivity v rovnakom stupni náročnosti. Obohatenie práce znamená doplnenie o zodpovednejšie a náročnejšie činnosti. Tým pracovník pocíti uspokojenie nad kvalitnou zmenou a bude mať možnosť realizovať svoj potenciál. (Bělohávek 2001, s. 124).

Ďalší autor radí urobiť z každého, kto na to má, malého manažéra. Podstatou metódy obohacovania práce je delegovanie zodpovedností a právomocí na pracovníkov, rozširovanie ich priestoru na samostatnú prácu a prevzatie zodpovednosti za výsledky. Poskytnutie manažérskej šance je dobrým motivačným prostriedkom (Stýblo 2008, s. 24).

Podľa Vicea a Malseeda vedenie Googlu považovalo za jedno z kľúčových pre vytváranie správnej kultúry a atmosféry na pracovisku dvadsaťpercentné pravidlo, ktoré malo napomáhať inovácii a novým nápadom. Spočívalo v tom, že softvéroví vývojári mohli jeden pracovný deň v týždni venovať tomu, čo ich samotných zaujíma. To spôsobovalo, že ľudia boli omnoho produktívnejší, keď pracovali na veciach, ktoré oni sami považovali za dôležité alebo ich priamo vymysleli (Vice, Malseed 2007, s. 155-156).

1.5.7 Kariéra a osobný rozvoj ako motivačný faktor

Ako hovorí Stýblo, *postup* je čarovné slovo, ktoré si mnohých dokáže podmaniť. Zamestnanci naň čakajú dlhé roky a pre jeho dosiahnutie sú schopní urobiť a obetovať veľa. Nikto nebude pracovať lepšie alebo viac, ak nebude mať šancu na postup. Napríklad preto, že povyšovanie bude vyhradené úzkemu okruhu ľudí, alebo pre to, že to objektívne nebude možné (Stýblo 2008, s. 24).

Pod *kariérou* Kachaňáková definuje rozvojovú postupnosť zamestnaní. Taktiež spomína upozornenie Vetrákovej, že kariéra neznamená len sériu povýšení a úspešných postupov v zamestnaní, ale predstavuje súslednosť pracovných skúseností, v ktorých jednotlivec participuje na jednotlivých aktivitách. Je to výsledná cesta, ktorá umožňuje pochopenie konania ľudí v ich pracovnom a osobnom živote (Kachaňáková 2007, s. 122).

Súčasťou tejto cesty môžu byť aj rôzne rozvojové aktivity, a to najmä formou vzdelávania a taktiež použitím moderných metód ako koučing alebo mentoring.

Kachaňáková charakterizuje vzdelávanie zamestnancov ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Podnikové vzdelávanie by sa malo zamerať na oblasť kvalifikačnej prípravy, ako aj na oblasť rozvoja zamestnancov, čiže je orientované na kariéru zamestnancov (taktiež, s. 106-107).

Podľa Forsytha je to, čo robí manažéra dobrým manažérom to, že je to niekto, od koho sa môže zamestnanec učiť. Rozvoj – vzdelávanie vo všetkých jeho formách – je motivačný. Môže posilniť výsledky aj motiváciu zároveň, pričom ho autor rozdeľuje na mentorovanie jednotlivca a skupinový rozvoj.

Autor ďalej uvádza, že *mentor* je niekto, kto individuálne a často neformálne trávi čas s ľuďmi, aby im pomohol zrýchliť ich skúsenosti a zlepšiť kvalifikáciu. Navzdory dlhému času dosiahnuté výsledky a výsledná dobrá motivácia stoja za to. Okruh ďalších možností vzdelávania je obrovský (kurzy, knihy, premietanie výukového filmu, naštudovanie materiálov na CD atď.) a všetky tieto činnosti môžu byť podľa autora motivačné, iba pokiaľ sú relevantné a užitočné (Forsyth 2009, s. 71-73).

1.5.8 Úloha manažérov pri motivácii zamestnancov

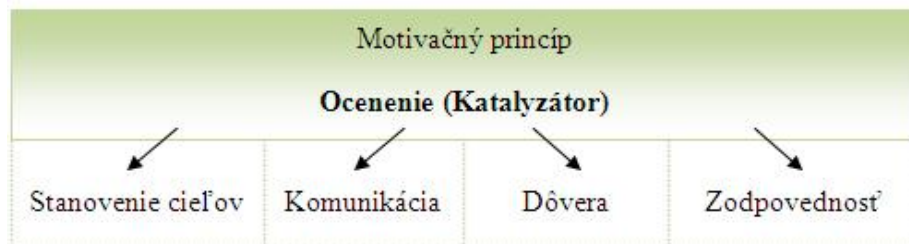
Podľa Kachaňákovvej je priamym vykonávateľom mnohých funkcií riadenia ľudských zdrojov manažér. Jeho činnosť vyplýva z toho, že riadi a vedie ľudí, prostredníctvom ktorých plní stanovené ciele. Riadenie, vedenie a motivovanie zamestnancov sa zakladá na systémoch, metódach a nástrojoch riadenia ľudských zdrojov, pričom manažéri sú hlavnými aktérmi v tejto oblasti.

Medzi niektorými z úloh, ktoré dokumentujú význam manažérov a podieľajú sa na motivácii zamestnancov, menuje aj:

- Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov,
- Hodnotenie výkonu zamestnancov,
- Odmeňovanie zamestnancov na základe ich výkonu,
- Udržovanie tvorivých pracovných vzťahov,
- Podporovanie komunikácie a riešenie konfliktov

(Kachaňáková 2007, s. 22-23).

Podľa Gosticka a Eltona existujú štyri základné oblasti vedenia ľudí, pričom skvelý manažment vznikne, keď sa k nim pridá ocenenie. Autori tvrdia, že tento motivačný princíp má síce jednoduchý koncept, ale funguje vždy. Ilustruje ho obrázok 6, ktorý hovorí že ocenenie zamestnanca je katalyzátorom výkonu zamestnancov a ich angažovanosti (Gostick, Elton 2001, s. 20).



Obrázok 6: Model motivačného princípu (Karotkový princíp) – vplyv ocenenia na motiváciu zamestnancov (Gostick, Elton 2001, s. 20)

Podľa Armstronga sú dobre motivovaní ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, ktoré očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Okrem iných foriem a spôsobov, ako organizácie motivujú svojich pracovníkov, sú to stále manažéri, ktorí musia hrať hlavnú úlohu a musia využívať svoje vedomosti, aby dosiahli to, že ľudia budú zo seba vydávať to najlepšie. Sú to práve oni, kto musí dobre využívať motivujúce procesy, ktoré majú k dispozícii v danej organizácii.

Z hľadiska organizácie možno model uvedený už na obrázku 5 použiť na ilustráciu procesu motivácie obsahujúceho stanovovanie cieľov, ktoré

môžu uspokojiť individuálne potreby a prania a povzbudzovať správanie potrebné k dosiahnutiu týchto cieľov (Armstrong 2007, s. 220).

Úlohou dobrého manažéra je stanoviť ciele tak, aby jednak viedli k úspechu organizácie, a jednak sa stali motivačnými pre zamestnancov.

Gostick a Elton správne poznamenávajú, že vedúci zamestnanci často nemajú možnosť zmeniť v organizácii úlohy, ale môžu zmeniť prístup zamestnancov k svojmu zamestnaniu nastavením jasných firemných alebo tímových cieľov. Definovaním úlohy a ich naviazaním na želaný konečný výsledok dávajú efektívni manažéri práci zmysel a zámer, a tým jej dôležitosť v mysliach zamestnancov výrazne narastie (Gostick, Elton 2001, s. 23).

Podľa Bělohávka sa ciele pracovníkom nenariaďujú priamo, ale je im daná možnosť, aby ich sami formulovali, pretože ľudia sú spravidla ochotní podporovať to, na čom sa sami podieľajú v prípravnej alebo realizačnej fáze. Manažér by sa mal pýtať podriadených na to, o ktorých cieľoch si myslia, že sú dosiahnuteľné, za akú dobu a s akými zdrojmi. Ciele sa tak stávajú pre zamestnancov ich vlastným záväzkom, pričom ich určovanie je významným motivačným faktorom.

Pri určovaní cieľov je nutné dbať, aby individuálne ciele boli v súlade s dlhodobými cieľmi a záujmami organizácie a aby boli po všetkých stránkach primerané – tzv. SMART.

- Specific = *špecifické* (v množstve, kvalite a čase),
- Measurable = *merateľné* (má jednotku merania),
- Agreed = *akceptované* (podriadený s ním súhlasí),
- Realistic = *reálne* (musia byť dosiahnuteľné),
- Trackable = *sledovateľné* (je možné sledovať postupnosť plnenia)

(Bělohávek 2001, s. 101-102).

Podľa Stýbla je podstatou manažérskeho motivačného úsilia zmena jednania a osobnosti vedených pracovníkov požadovaným smerom (k vyššiemu výkonu, presnejšej práci, účinnejšej komunikácii, atď.) Manažéri využívajú rôzne riadiace situácie, v ktorých na pracovníkov pôsobia

motivačne prostredníctvom dosiahnutého úspechu, prejavu uznania, delegovania právomocí, podnecovania záujmu o prácu a vytvárania šancí na postup (Stýblo 2008, s. 23).

Forsyth tvrdí, že byť príjemcom dobrej a jasnej komunikácie je určite motivujúce. Organizácie, v ktorých ľudia nevedia, čo sa skutočne deje, a nie sú presvedčení o cieľoch, pravidlách a pokynoch, zriedka vykazujú vysokú morálku. Považuje za dôležité, aby si manažér dobre premyslel:

- Výber komunikačných metód,
- Zrozumiteľnosť vyjadrení,
- Vytváranie príležitostí pre spätnú väzbu,
- Načasovanie,
- Kto je s kým v kontakte.

Autor ďalej uvádza, že pokiaľ je manažér zdatný v písomnej komunikácii, v prezentácii, pozná pravidlá riadenia schôdzí a vnáša pozornosť a záujem na motivačné dopady, podriadení to kladne ocenia. Prílišné množstvo interných informácií môže mať opačný efekt. Zdôrazňuje rovnakú dôležitosť neformálnej aj formálnej komunikácie, pretože ľudia trávajú v práci veľa času. Dobrí manažéri túto skutočnosť poznajú, využívajú a robia pre zamestnancov prácu zábavnou (Forsyth 2009, s. 69-70).

Gostick a Elton odporúčajú nielen komunikovať s masami, ale aj riadiť jednotlivco. Manažéri, ktorí sú schopní dosiahnuť spojenie medzi ocenením a komunikáciou, objavia, že zamestnanci dosiahnu nie len mentálne, ale aj emočné spojenie s prácou. Uvádzajú príklady komunikácie (Gostick, Elton 2001, s. 39):

Odkaz, ktorý pošle manažér
Odkaz, ktorý prijme zamestnanec
<i>"Videl som ako si pomohol zákazníkovi..."</i>
<i>Môj nadriadený si všíma, čo robím.</i>
<i>"Toto je výborný príklad našich hodnôt..."</i>
<i>Patrím k firme pre ktorú sa oplatí pracovať.</i>
<i>"Máme ďalší dôvod na to, aby sme oslavovali ako tím..."</i>
<i>Sme víťazi a vyhrávame.</i>
<i>"Toto je skutočne jedna z tvojich silných stránok..."</i>
<i>Som hrdý na svoju prácu a dokážem ju robiť ešte lepšie.</i>
<i>"Viem, že dokážeš splniť tento..."</i>
<i>Ja to dokážem splniť a budem ocenený za svoju tvrdú prácu.</i>
<i>Chcel by som sa ti poďakovať za päť rokov tvojej skvelej..."</i>
<i>Toto je miesto kam patrím.</i>
<i>"Ďakujem, že ste ostali dlhšie, aby ste dokončili..."</i>
<i>Urobím čokoľvek čo môže tímu prospieť.</i>

Tabuľka 2: Príklady motivujúcej komunikácie manažéra a jej vplyvu na zamestnanca pri práci (Gostick, Elton 2001, s. 39)

Autori ďalej tvrdia, že komunikácia manažérov, spojená s ocenením strategicky dôležitého správania sa zapíše do srdca a mysle pracovníkov, čo je presne tam, kde potrebujú (taktiež, s. 41).

Stýblo považuje za veľký motivačný činiteľ úspech, ktorý je spätý s pochvalou, pričom väčšia časť tohto koláča by mala pripadnúť podriadeným a nie manažérom. Tí, čo pozitívne motivujú, by mali využiť každú príležitosť k povzbudeniu, uznaniu hodnoty výkonu a oceneniu snahy (Stýblo 2008, s. 23-24).

Manažér, ktorý chváli alebo taktne kritizuje, motivuje podriadených na rozdiel od toho, ktorý si nevšíma ich výsledky, alebo dobré prehliada a zlé vyzdvihuje. Chvála a kritika sú dôležité v správny čas na správnom mieste, nenahradia však nikdy samy o sebe finančnú alebo vecnú odmenu (taktiež, s. 25).

Gostick a Elton hovoria, že špecifická a úprimná pochvala zasahuje zamestnancov na emocionálnej úrovni tak, ako to nedokáže žiadna iná forma obchodnej komunikácie – „je to zrazu extrémne profesionálne

a neuveriteľne osobné.“ Tvrdia, že pri verejnom oceňovaní stúpa aj dôvera zamestnancov (Gostick, Elton 2001, s. 41).

Podľa Stýbla je každý manažér zodpovedný za výsledky činnosti svojho tímu, čím zjednodušene hovorí, že za tím musí skladať účty. Za cestu k rozvoju pracovníkov a tým aj k ich motivácii považuje rozšírenie hraníc dôvery. Dôvera napomáha k vytvoreniu skutočne efektívneho tímu. Naopak obavy, strach a submisívne konanie motiváciu narušujú.

Pre efektívnu motiváciu a riadenie tímu sú dôležité taktiež vzájomná úcta, dôslednosť, korektnosť a férovosť (Stýblo 2008, s. 22).

2 PRAKTICKÁ ČASŤ

V teoretickej časti sme vysvetlili základné pojmy spájajúce sa s motiváciou jedinca, predstavili sme základné motivačné teórie, pozreli sme sa ako funguje motivačný proces. Ďalej sme rozobrali tému stimulácie a charakterizovali sme rôzne stimulačné metódy a prostriedky, využívané v organizáciách v ich spojitosti s motivovaním zamestnancov.

Praktická časť prináša informácie o samotnom empirickom skúmaní danej problematiky a vyhodnotenie výsledkov vzhľadom na stanovené ciele výskumnej sondy a hypotézy. Charakterizovali sme objekt skúmania a predstavili sme konkrétne motivačné faktory, ktoré spoločnosť Omega využíva na stimuláciu motivácie a ich vyhodnotenie, vyplývajúce z výskumnej sondy.

2.1 Ciele výskumnej sondy

Naším cieľom bolo skúmanie motivačného programu, ktorým sú motivovaní zamestnanci na oddelení IT a zistenie toho, ktoré motivačné faktory najviac ovplyvňujú mieru motivácie v skúmanej skupine pracovníkov. Motivačnými faktormi pre účely tejto práce rozumieme všetky metódy, spôsoby a prostriedky, ktoré organizácia Omega používa k stimulácii motivácie u zamestnancov v rámci jej motivačného programu.

Čiastkovými cieľmi realizovanej výskumnej sondy bolo:

1. zistenie vybraných demografických charakteristík výskumnej vzorky,
2. overenie správnosti stanovených hypotéz,
3. vyhodnotenie najefektívnejších motivačných faktorov a to jednotlivito v rozdelených oblastiach,
4. celkové hodnotenie vplyvu motivačných faktorov na mieru motivácie u skúmanej skupiny pracovníkov a identifikácia oblastí pre zlepšenie.

2.2 Hypotézy výskumnej sondy

Hypotézy výskumnej sondy boli stanovené subjektívne a to na základe pozorovania výskumnej vzorky. Ako asistentka na oddelení IT som mala možnosť často počas svojho pracovného pôsobenia viesť nezáväznú osobnú konzultáciu na túto tematiku s viacerými respondentmi, vrátane vedúcich zamestnancov.

H.1 – Predpokladáme, že najvyššie hodnotenou oblasťou bude pracovný kolektív.

H.2 – Predpokladáme, že najnižšie hodnotenou oblasťou bude oblasť aktuálne poskytovaných zamestnaneckých výhod.

2.3 Charakteristika objektu skúmania

Výskumná vzorka bola tvorená 49 zamestnancami oddelenia IT v spoločnosti Omega, pričom všetci oslovení pracujú v Bratislave na rovnakom oddelení v rámci jedného poschodia budovy s rovnakým pracovným časom a pracovnými podmienkami. Priemerný vek je 37 rokov.

Spoločnosť Omega je nadnárodnou spoločnosťou pôsobiacou v oblasti telekomunikačných služieb. Na Slovenskom trhu pôsobí viac ako šesť rokov a zamestnáva viac ako 400 zamestnancov. Spoločnosť ponúka v rámci motivačného programu svojim zamestnancom okrem finančného ohodnotenia, ktoré závisí i na splnení celo-firmných a pracovných cieľov, aj širokú škálu nefinančných zamestnaneckých výhod a možnosti vzdelávania v rámci firemných školení. Pri motivácii sa v súlade s firemnou stratégiou kladie dôraz na osobnosť manažéra, ktorý by mal byť schopný viesť svoj tím tak, aby boli zamestnanci dostatočne motivovaní plniť celo-firmné aj pracovné ciele.

2.4 Vlastná dotazníková metóda

Vzhľadom na vysokú pracovnú vyťaženosť zamestnancov počas aktuálneho projektu sme zvolili exploráciu prostredníctvom dotazníkovej metódy.

Všetci zamestnanci boli oslovení zapojiť sa do výskumnej sondy zaslaním výzvy prostredníctvom e-mailu a bol im osobne doručený vytlačený dotazník s inštrukciami na vyplnenie. Elektronický dotazník nebol použitý, lebo sme predpokladali, že v rámci obsiahlej pracovnej náplne by dotazník nedosiahol dostatočnú prioritu oproti stanoveným úlohám. Pri osobnom kontakte sme mali možnosť každému zamestnancovi poskytnúť odpoveď na otázky v súvislosti s obsahom dotazníka a povzbudiť ho k včasnému odovzdaniu. Výskumná sonda trvala dva dni. Participácia zamestnancov bola dobrovoľná a anonymná.

Dotazník pozostával z dvoch hlavných častí. Prvá časť sa zameriavala na zistenie detailnej demografickej charakteristiky skúmanej skupiny s dvoma cieľmi:

1. získanie lepšieho popisu skupiny,
2. vstup pre analýzu vzťahov s motivačnými faktormi.

Druhá časť dotazníka bola rozdelená na rôzne oblasti motivácie, pričom každá obsahuje katalóg aktuálneho motivačného programu, ktoré momentálne ovplyvňujú mieru motivácie na pracovisku. Každý faktor bolo možné ohodnotiť na párnej škále od 1-4, pričom bola zvolená tak, aby sme sa vyhli inklinovaniu odpovedí do stredu hodnotiacej škály.

Demotivuje	Nemotivuje	Skôr motivuje	Veľmi motivuje
1	2	3	4

Tabuľka 3: Hodnotiaca škála dotazníka

Dôvodom pre výber škály, ktorá pozostáva zo štyroch stupňov, bola i skúsenosť s internými prieskumami v spoločnosti Omega. Tieto prieskumy používajú zvyčajne škálu 1-9, čo sa v minulosti stretlo z negatívnym ohlasom práve na tomto oddelení a pôsobilo na respondentov mäťúcim dojmom. Uvedomujeme si, že daná stupnica je pre výskumné sondy neštandardná, avšak bola upravená na základe požiadavky zamestnancov s prísľubom vysokej účasti na výskumnej sonde.

Interpretácia škály bola odsúhlasená aj s oddelením Ľudských zdrojov spoločnosti tak, aby smerovala k nastaveniu následných akčných krokov.

- Demotivuje = zamyslíme sa, aké nedostatky je potrebné odstrániť,
- Nemotivuje = zamyslíme sa, ktoré oblasti je potrebné obmeniť,
- Skôr motivuje = zamyslíme sa, čo chceme zlepšovať a posilniť,
- Veľmi motivuje = zamyslíme sa, v čom je dobré pokračovať.

Súčasťou každej skúmanej oblasti boli i dve otvorené otázky. V oboch mali respondenti možnosť doplniť iné faktory podľa ich osobného zváženia a zároveň vyjadriť svoj názor. Otvorené otázky sme sa rozhodli použiť tiež na základe skúseností s pracovníkmi na tomto oddelení, nakoľko ich tieto vždy motivujú k vyššej účasti na prieskumoch.

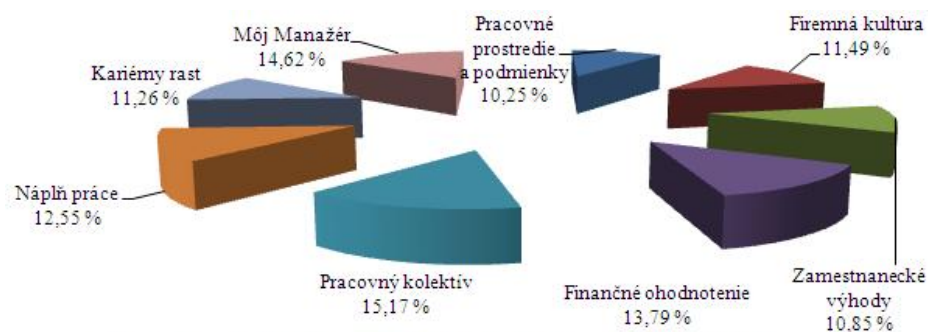
2.5 Zhodnotenie vybraných demografických charakteristík výskumnej vzorky

Dotazník vyplnilo celkovo 36 respondentov zo 49. Úspešnosť návratnosti dotazníka je 73 %. Z 36 účastníkov ankety bolo sedem žien a 29 mužov. Vekový rozsah je v počte jeden respondent do 25 rokov, 27 respondentov vo veku od 26 do 35 rokov a osem respondentov vo veku od 36 do 45 rokov. Populácia v spoločnosti Omega na oddelení IT nemá zamestnancov starších ako 45 rokov. Zo zamestnancov, ktorí sa zúčastnili ankety, sú štyria stredoškolsky a 32 vysokoškolsky vzdelaní. Na výskumnej sonde sa zúčastnilo osem manažérov, ktorí majú vo svojom tíme aspoň jedného podriadeného. Ďalších 28 respondentov pracuje na pozícii špecialistu.

Z uvedených údajov vyplýva, že na oddelení IT v spoločnosti Omega pracujú prevažne muži (81 % vo vzorke), kolektív je relatívne mladý (z respondentov je až 72 % do 35 rokov) a z väčšej časti vysokoškolsky vzdelaný (89 %). Sledovaná vzorka je teda pomerne rovnorodá.

2.5.1 Overenie hypotéz

Na overenie stanovených hypotéz sme využili vyhodnotenie miery vplyvu jednotlivých oblastí na motiváciu. Graf demonštruje percentuálne rozloženie úspešnosti vplyvu jednotlivých kategórií motivačných faktorov na motiváciu zamestnancov:



Explorované oblasti a miera ich vplyvu na motiváciu respondentov

Graf 1: Percentuálne vyhodnotenie miery vplyvu jednotlivých explorovaných oblastí

H.1 – Predpokladáme, že najvyššie hodnotenou oblasťou bude pracovný kolektív.

Hypotéza sa potvrdila. Pri následných osobných konzultáciách sme zistili, že respondenti oceňujú najmä otvorenú komunikáciu medzi sebou a dobrý pracovný prístup. Priateľské vzťahy sú často aktívne udržiavané aj mimo pracoviska.

H.2 – Predpokladáme, že najnižšie hodnotenou oblasťou bude oblasť aktuálne poskytovaných zamestnaneckých výhod.

Hypotéza sa nepotvrdila, najnižšie hodnotenou oblasťou bolo pracovné prostredie. Respondenti pri následných osobných konzultáciách uviedli, že pracovné prostredie a dobré pracovné podmienky považujú za samozrejmosť a aktuálne sú pre nich uspokojivé, nehodnotia túto oblasť ako významne motivačnú v porovnaní s ostatnými.

2.5.2 Popis vybraných motivačných faktorov a ich interpretácia na základe výskumnej sondy

Motivačné faktory pre hodnotiace dotazníky sme sa snažili vybrať tak, aby konkrétne reflektovali súčasnú motivačnú stratégiu spoločnosti a oddelenia. Snažili sme sa pokryť oblasti popísané v teoretickej časti tejto práce, ale rovnako zohľadniť v dotazníku individuálne faktory, špecifické len pre spoločnosť Omega a oddelenie IT v spoločnosti Omega. V nasledujúcej stati sa nachádza stručný popis faktorov a vyhodnotenie v jednotlivých explorovaných oblastiach zahrnutých v dotazníku.

Explorované oblasti motivačných faktorov boli nasledovné:

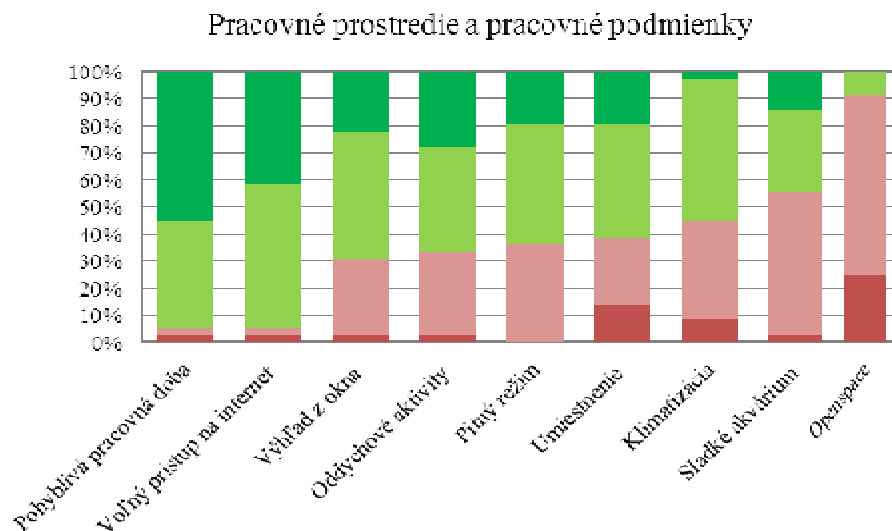
1. *Pracovné prostredie a podmienky,*
2. *Firemná kultúra,*
3. *Aktuálne poskytované výhody,*
4. *Finančné ohodnotenie,*
5. *Pracovný kolektív,*
6. *Náplň práce,*
7. *Kariérny rast,*
8. *Môj manažér.*

2.5.2.1 Pracovné prostredie a pracovné podmienky

Oblasť pracovného prostredia a pracovných podmienok obsahovala tieto explorované faktory:

- Pohyblivá pracovná doba,
- Oddychové aktivity na pracovisku (šípky, futbal,...),
- Možnosť využívať neobmedzený prístup na internet,
- Zadarmo káva, čaj (pitný režim je k dispozícii počas celej pracovnej doby),
- Sladké akvárium (cukríky, čokoláda),
- Umiestnenie spoločnosti Omega (je v centre hlavného mesta v rámci moderného nákupného komplexu s ponukou služieb ako je pošta, obchody, stravovacie zariadenia),
- „Openspace“ (s výnimkou kancelárií pre manažment),

- Klimatizácia,
- Výhľad z okna.



Graf 2: Pracovné prostredie a pracovné podmienky podľa miery motivácie

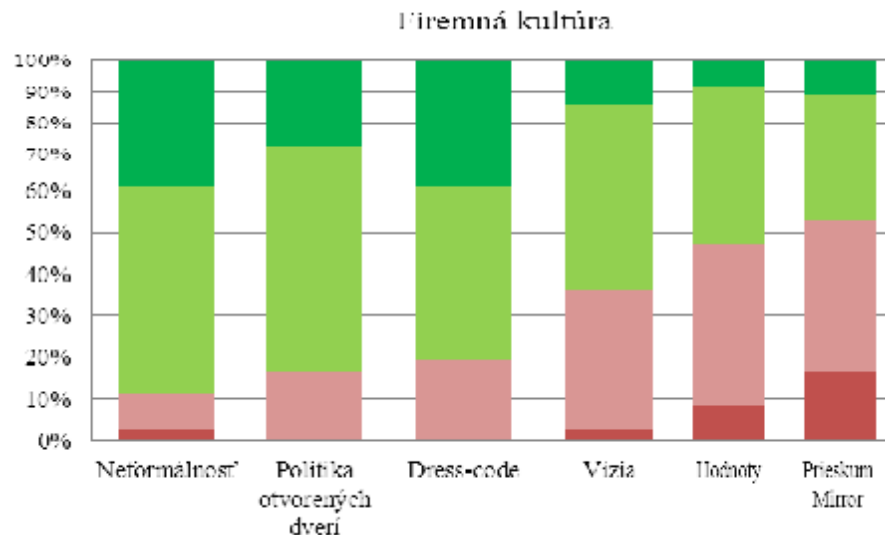
V oblasti pracovného prostredia a podmienok (graf 2) považovali respondenti za vysoko motivačné pohyblivú pracovnú dobu a neobmedzený prístup na internet. Práca v otvorenom pracovnom priestore „openpace“ bola vyhodnotená ako nemotivujúca až demotivujúca. Hlučnosť pracoviska bola najčastejším predmetom kritiky aj v otvorených otázkach, rovnako pri osobných konzultáciách, kde sme zistili, že by uvítali parkovacie miesta. Zaznamenali sme kladné reakcie na moderné pracovné prostredie a kvety.

2.5.2.2 Firemná kultúra

Oblasť firemnej kultúry obsahovala tieto explorované faktory:

- Politika otvorených dverí (nehierarchická komunikácia a možnosť kedykoľvek diskutovať pracovné úlohy a problémy),
- Neformálnosť (všetci zamestnanci vrátane najvyšších manažérov si tykajú),
- Firemná vízia,
- Firemné hodnoty,

- Neformálny „dress-code“ (nie je vyžadované formálne oblečenie),
- Prieskum „Mirror“ (prieskum spokojnosti zamestnancov s následným plánovaním akčných krokov pre zlepšenie)



Graf 3: Firemná kultúra podľa miery motivácie

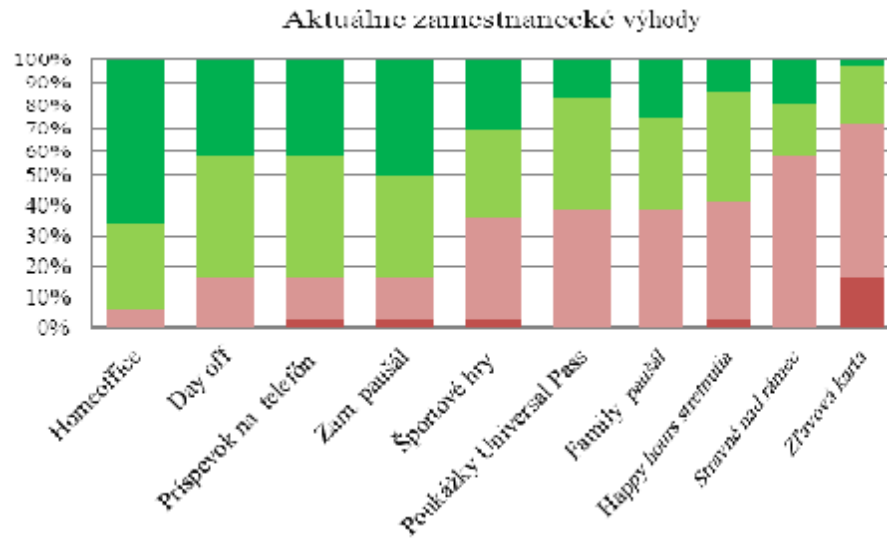
Najkladnejšie hodnotenými faktormi firemnej kultúry (graf 3) bola neformálnosť, politika otvorených dverí a neformálny „dress-code“, ktoré sú typickými znakmi firemnej kultúry spoločnosti Omega. Viac ako polovica respondentov hodnotila negatívne zamestnanecký prieskum „Mirror“, pričom 36,1 % respondentov nemotivoval vôbec, a až 16,7 % ho považovali za demotivujúci.

2.5.2.3 Aktuálne zamestnanecké výhody

Oblasť aktuálnych zamestnaneckých výhod obsahovala tieto explorované faktory:

- „Homeoffice“ (možnosť 5 dní mesačne pracovať z domu),
- Stravné lístky (hodnota stravného nad rámec stanovený zákonom),
- „Universal Pass“ (poukážky na nákup tovaru a služieb),
- „Day off“ (2 dni dovolenky navyše),

- „Happy hours“ (neformálne stretnutia zamestnancov s občerstvením),
- Športové hry (celo-firmné tímové stretnutie zamestnancov),
- „Sphere karta“ (zľavy na produkty a služby v obchodných sieťach),
- Príspevok na firemný telefón (finančný príspevok na nákup telefónu podľa vlastného výberu),
- Zamestnanecký paušál (volania na pracovné aj súkromné účely),
- „Family paušál“ (zvýhodnené volania pre rodinných príslušníkov zamestnancov).



Graf 4: Aktuálne zamestnanecké výhody podľa miery motivácie

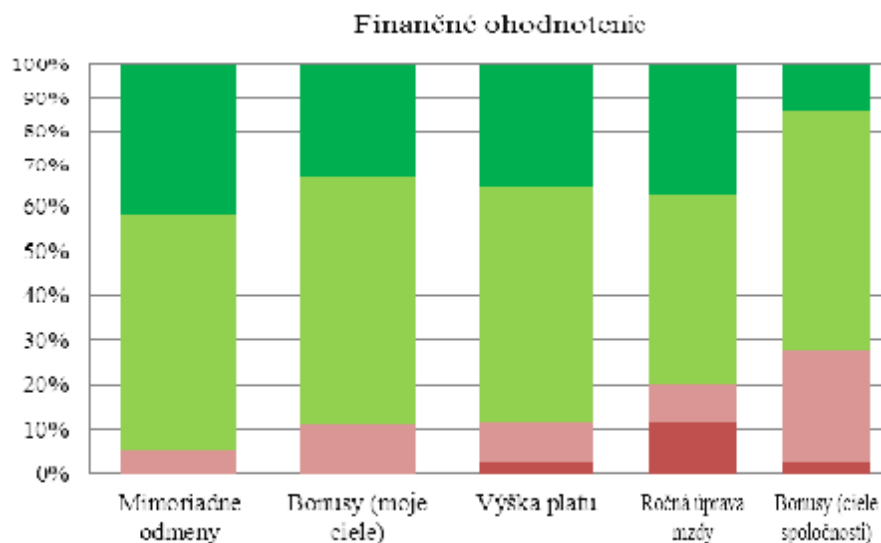
Výskumná sonda ukázala, že najkladnejšie hodnotenými zamestnaneckými výhodami (graf 4) boli tie, ktoré prispievajú k udržiavaniu rovnováhy medzi osobným a pracovným životom. Najobľúbenejšou ponúkanou zamestnaneckou výhodou bola práca z domu a dovolenka navyše. Ako motivačný sa ukázal aj príspevok na telefón a zamestnanecký paušál, ktorý šetrí zamestnancom výdavky na telefonovanie aj v rámci súkromia. Respondenti negatívne ohodnotili kartu na uplatnenie zliav a taktiež nevnímali motivačne príspevok na stravné nad

rámec určený zákonom. V rámci otvorenej otázky 14 respondentov navrhovalo preplácanie práceneschopnosti aspoň počas prvých troch dní.

2.5.2.4 Finančné ohodnotenie

Oblasť finančného ohodnotenia obsahovala tieto explorované faktory:

- Výška platu,
- Vyplatenie polročného bonusu naviazané na vyhodnotenie plnenia celo-firmných cieľov,
- Vyplatenie polročného bonusu naviazané na vyhodnotenie plnenia pracovných cieľov,
- Mimoriadne odmeny (za projekty, náročné úlohy, atď.),
- Ročná úprava mzdy.



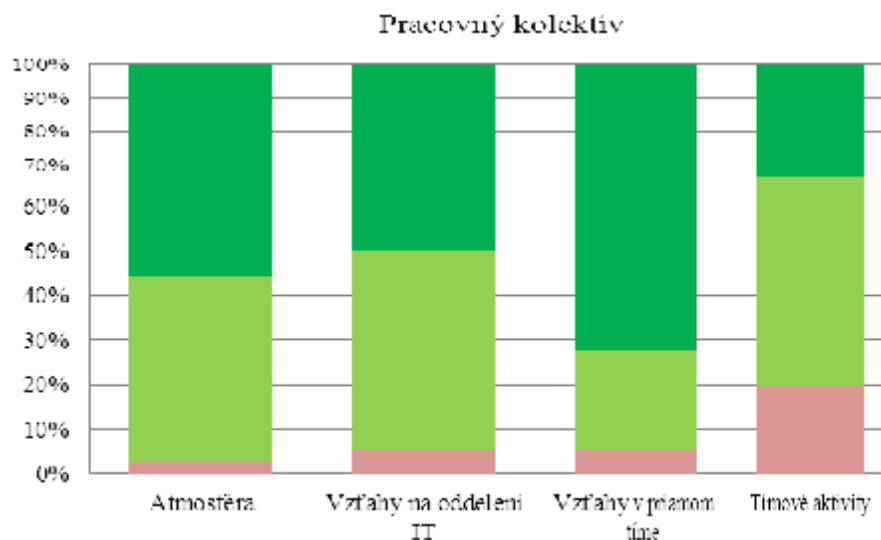
Graf 5: Finančné ohodnotenie podľa miery motivácie

Táto oblasť bola vyhodnotená ako druhá najúspešnejšia oblasť motivácie zamestnancov v spoločnosti Omega. Ukázala (graf 5), že zamestnanci boli vo veľmi vysokej miere motivovaní mimoriadnymi odmenami a platom. Vlastnú možnosť vplyvu na výšku platu pomocou plnenia osobných cieľov, za ktorými nasledovala finančná odmena vo forme polročného bonusu, považovali taktiež za vysoko motivačnú.

2.5.2.5 Pracovný kolektív

Oblasť pracovného kolektívu obsahovala tieto explorované faktory:

- Atmosféra na pracovisku,
- Vzťahy v priamom tíme,
- Vzťahy na oddelení IT,
- Tímové večere a spoločné tímové aktivity.



Graf 6: Pracovný kolektív podľa miery motivácie

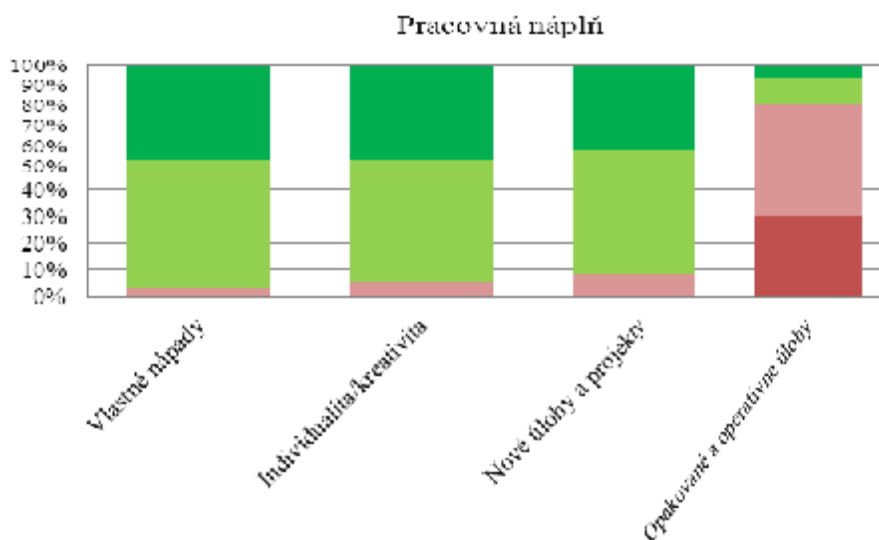
Výskumná sonda ukázala (graf 6), že najdôležitejšie a zároveň najmotivujúcejšie boli pre respondentov vzťahy so svojimi najbližšími spolupracovníkmi. Najmenší, aj keď stále významný motivačný vplyv v skúmanej oblasti, mali tímové aktivity. V tejto oblasti respondenti nepovažovali ani jeden faktor za demotivujúci.

2.5.2.6 Pracovná náplň

Oblasť pracovnej náplne obsahovala tieto explorované faktory:

- Vlastné nápady (ich akceptovanie nadriadeným a možnosť realizácie),
- Možnosť využiť individuálny prístup a kreativitu v práci,

- Prevaha opakujúcich sa a operatívnych úloh v pracovnej náplni,
- Prevaha nových úloh a projektov.



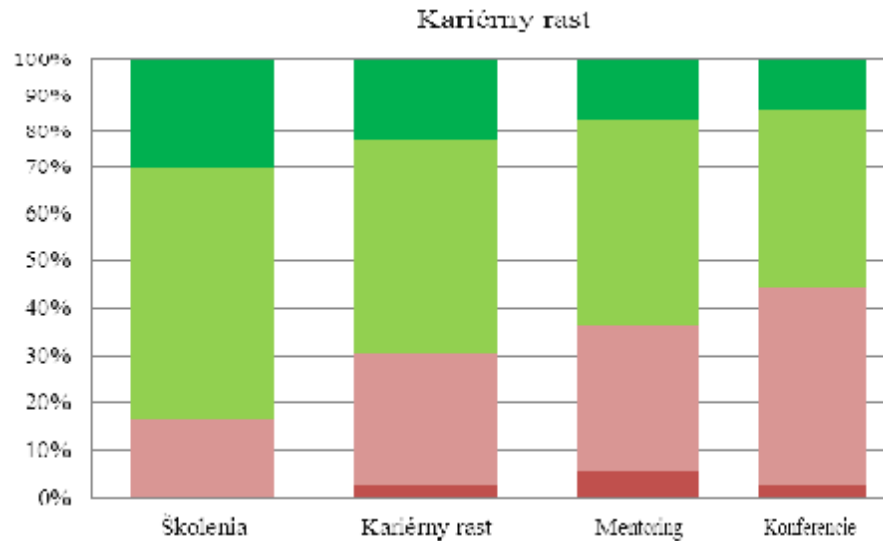
Graf 7: Pracovná náplň podľa miery motivácie

Respondenti považovali pracovnú náplň (graf 7), ktorá sa obmieňa a zároveň pri nej môžu využiť vlastné nápady a kreativitu, za vysoko motivačnú. Opakujúce sa úlohy a operatívne úlohy pôsobili na respondentov nemotivujúco až demotivujúco u 80 % respondentov. Pri konzultáciách sme zistili, že by uvítali častejšie zaradenie do projektov a rotáciu práce.

2.5.2.7 Kariérny rast

Oblasť kariérneho rastu obsahovala tieto explorované faktory:

- Účasť na školeniach a kurzoch,
- Účasť na konferenciách,
- Mentoring kolegom/nadriadeným,
- Plánovanie kariéry v spoločnosti a možnosť kariérneho rastu.



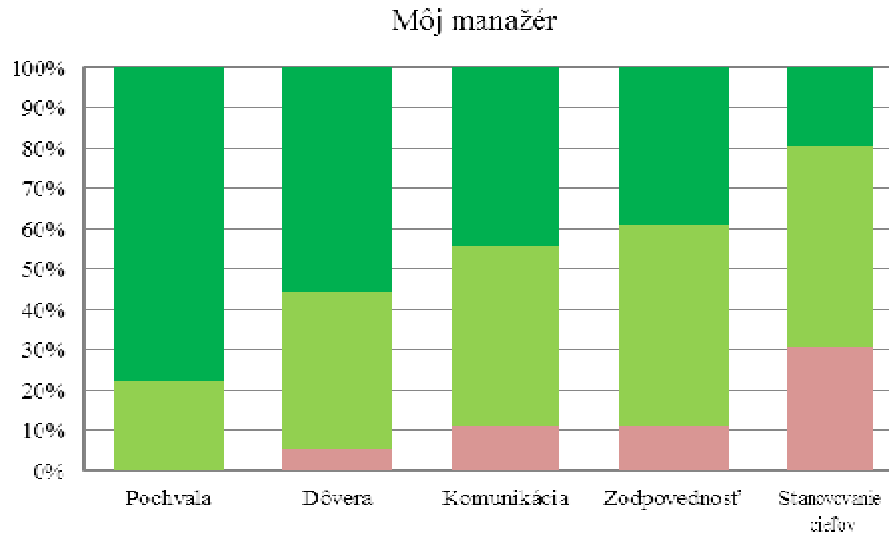
Graf 8: Kariérny rast podľa miery motivácie

V oblasti kariérneho rozvoja (graf 8) nás zaujímalo, nakoľko zamestnanca motivuje vedomie možnosti sa niekam posunúť a rozvíjať, či už formou školení alebo v rámci mentoringu svojím manažérom. Ako najmotivačnejší faktor boli označené školenia, ako najmenej motivačné boli hodnotené konferencie. Pri osobných konzultáciách sme zistili, že u niektorých zamestnancov z povahy ich práce vyplýva, že hierarchický kariérny postup nie je možný, preto by uvítali pracovnú rotáciu a viac školení.

2.5.2.8 Môj manažér

Oblasť môj manažér obsahovali tieto explorované faktory:

- Ciele (stanovovanie SMART cieľov),
- Komunikácia nadriadeného (Spôsob, efektívnosť a obsahová relevantnosť komunikácie),
- Dôvera (vzájomná dôvera medzi nadriadeným a podriadeným),
- Zodpovednosť,
- Pochvala (schopnosť manažéra chváliť dobré výsledky práce),



Graf 9: Môj manažér podľa miery motivácie

V tejto oblasti bola najvyššie hodnotená schopnosť manažérov chváliť zamestnancov za dosiahnuté výsledky (graf 9). Viac ako 30 % respondentov označilo za nemotivujúce stanovovanie cieľov, čo bolo komentované v otvorených otázkach a rovnako sa nám potvrdilo pri osobných konzultáciách. V tejto oblasti respondenti nepovažovali ani jeden faktor za demotivujúci.

2.6 Zhrnutie výsledkov a odporúčania pre prax

Pri celkovom vyhodnotení všetkých explorovaných faktorov boli najvyššie ohodnotené vzťahy v priamom tíme. Najnižšie hodnotený bol faktor „openspace“. Najvyššie ohodnotenou explorovanou oblasťou bola oblasť pracovného kolektívu. Najnižšie ohodnotenou explorovanou oblasťou bola oblasť pracovného prostredia a pracovných podmienok. Celkové poradie všetkých hodnotených faktorov je obsahom prílohy 2.

Na základe výsledkov výskumnej sondy motivácie pracovníkov na oddelení IT v spoločnosti Omega sme navrhli nasledovné odporúčania.

Navrhujeme vedeniu spoločnosti zamyslieť sa nad odstránením nedostatkov aktuálneho motivačného programu, zväžiť zmenu niektorých zamestnaneckých výhod, kladne hodnotené motivačné faktory rozvíjať a podporovať a to konkrétne :

- Odporúčame podniknúť kroky k odstráneniu hluku v otvorených kanceláriách,
- Odporúčame prehodnotiť formu a obsah prieskumu „Mirror“,
- Odporúčame zrušiť zľavovú kartu a na základe intranetovej ankety ju nahradiť konkrétnymi zľavami, ktoré zamestnanci označia ako atraktívne,
- Odporúčame manažérom zapájať svojich podriadených viac do projektov v spoločnosti, a tým sprostovať operatívne alebo menej atraktívne pracovné úlohy,
- Odporúčame vytvoriť program pravidelných pracovných rotácií a využiť pri tom aj synergie s materskou spoločnosťou v Českej republike,
- Odporúčame viac dbať na spoluprácu nadriadeného s podriadeným pri nastavovaní pracovných cieľov, prípadne sa tejto problematike venovať v rámci vzdelávania a internej komunikácie v spoločnosti,
- Odporúčame naďalej podporovať otvorenosť a neformálnosť ako spôsoby správania preferované samotnými zamestnancami,
- Odporúčame manažérom, aby naďalej aj mimo pravidelných hodnotiacich pohovorov chválili zamestnancov za dobre odvedenú prácu,
- Odporúčame manažérom pokračovať v podporovaní priateľskej pracovnej atmosféry a dobrých vzťahov vo svojich tímoch,
- Odporúčame vedeniu spoločnosti aj naďalej podporovať rovnováhu medzi pracovným a osobným životom zamestnancov v súlade s Work Life Balance teóriou, prípadne zväžiť preplácanie práceneschopnosti.

3 ZÁVER

Cieľom tejto záverečnej bakalárskej práce bola explorácia spôsobov, ktorými sú motivovaní zamestnanci spoločnosti Omega na oddelení IT a porovnanie, ktoré motivačné faktory najviac ovplyvňujú mieru motivácie v skúmanej skupine pracovníkov. V prvej časti sme teoreticky charakterizovali základné pojmy ako sú motivácia, motív, stimulácia, stimul, motivačný proces a motivačný program. Stručne sme popísali vybrané motivačné teórie, ktoré sme podľa ich obsahu rozdelili do troch skupín. Ďalej sme z pohľadu rôznych autorov rozobrali prostriedky stimulácie, používané v rámci motivačných programov. Zamerali sme sa na teoretické popísanie tých, ktoré využíva aj spoločnosť Omega.

V praktickej časti sme popísali ciele výskumnej sondy a stanovili dve hypotézy. Na exploráciu sme zvolili metódu dotazníka, ktorá bola doplnená o osobné konzultácie so zamestnancami vrátane riadiacich pracovníkov. Na základe vyhodnotenia výstupov z dotazníkov sme vyhodnotili jednotlivé skúmané oblasti a ich vplyv na motiváciu respondentov. Zistili sme, že respondentov spoločnosti Omega najviac motivuje dobrý pracovný kolektív a najmenej motivačne vnímajú pracovné prostredie. Pri analýze faktorov jednotlivo v každej oblasti respondenti označili za najmotivujúcejší faktor v práci dobré vzťahy vo svojom priamom tíme. Otvorené pracovné kancelárie a s nimi spojený hluk boli pre respondentov demotivujúce.

Z analýzy výsledkov výskumnej sondy sme usúdili, že zamestnancov vrátane mzdy motivujú najmä faktory, ktoré im pomáhajú udržiavať rovnováhu medzi osobným a pracovným životom. Kľúčovú rolu hrá v motivácii ľudský faktor v podobe pracovného kolektívu a dobrého manažéra.

V závere práce sme ponúkli možné odporúčania pre prax, ktoré spoločnosť Omega môže využiť na zefektívnenie motivačného programu.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZÁZNAMOV

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

DĚDINA, Jiří., CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 340s. ISBN 80-247-1300-4

DONNELLY, James H. et al *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

GOSTICK, Adrian, ELTON, Chester. *Motivačný princíp*. 1. vyd. Bratislava: Eastone Books, 2010, 240 s. ISBN 978-80-8109-125-

KACHAŇÁKOVÁ, Anna et al. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint vĕra, 2007, 207 s. ISBN 978-80-89085-83-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 1.vyd. Praha: Vodnář, 1995, 397 s. ISBN 80-852-5574-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

WISE, David, MALSEED, Mark. *Google story*. Praha: Pragma, 2007, 363 s. ISBN 978-80-7349-034-8.

PRÍLOHY

Príloha 1 Dotazník

Príloha 2 Celkové poradie všetkých hodnotených faktorov

Príloha 1

DOTAZNÍK

Nehodiace sa preškrtnite.

Pohlavie : Muž / Žena

Vek: do 25 / do 35 / do 45

Vo firme pracujem: do 1 roka / do 2 rokov / viac ako 3 roky

Vzdelanie: SŠ / VŠ

Pracujem ako: Manažér (mám podriadených) / Špecialista

Zhodnoťte podľa uvedenej škály ako Vás motivujú jednotlivé faktory a uveďte číslo pri každom hodnotenom faktore. V každej sekcii sa nachádzajú dve otvorené otázky, kde môžete doplniť svoj komentár, návrhy, nápady.

Demotivuje	Nemotivuje	Skôr motivuje	Veľmi motivuje
1	2	3	4

1. Pracovné prostredie a podmienky

_____ Pohyblivá pracovná doba.

_____ Oddychové aktivity na pracovisku (šípky, futbal,...)

_____ Možnosť využívať neobmedzený prístup na internet

_____ Pitný režim (káva, čaj)

_____ Sladké akvárium (cukríky, čokoláda)

_____ Umiestnenie - moderné administratívne centrum s obchodmi a službami

_____ „Openspace“

_____ Klimatizácia

_____ Výhľad z okna

Je v tejto oblasti okrem vyššie spomenutého ešte niečo, čo ťa motivuje ?

Prípadne napíš svoj návrh, čo by si uvítal.

Je v tejto oblasti okrem vyššie spomenutého niečo, čo ťa vyslovene demotivuje ?

2. Firemná kultúra

- _____ Politika otvorených dverí
- _____ Neformálnosť a tykanie si
- _____ Firemná vízia
- _____ Firemné hodnoty
- _____ Neformálny „dress-code“
- _____ Prieskum „Mirror“ (spoločnosť sa zaujíma o tvoj názor)

Je v tejto oblasti okrem vyššie spomenutého ešte niečo, čo ťa motivuje ?
Prípadne napíš svoj návrh, čo by si uvítal.

Je v rámci tejto oblasti okrem vyššie spomenutého niečo, čo ťa vyslovene demotivuje ?

3. Aktuálne zamestnanecké výhody

- _____ „Homeoffice“
- _____ Stravné lístky (v hodnote nad rámec stanovený zákonom)
- _____ „Universal Pass“ poukážky
- _____ „Day off“
- _____ „Happy hours“
- _____ Športové hry
- _____ „Sphere“ karta
- _____ Príspevok na firemný telefón
- _____ Zamestnanecký paušál
- _____ Paušál Family

Je v tejto oblasti okrem vyššie spomenutého ešte niečo, čo ťa motivuje ?
Prípadne napíš svoj návrh, čo by si uvítal.

Je v rámci tejto oblasti okrem vyššie spomenutého niečo, čo ťa vyslovene demotivuje ?

4. Finančné ohodnotenie

- _____ Výška platu
- _____ Polročný bonus závislý na plnení celo-firmných cieľov
- _____ Polročný bonus závislý na plnení mojich pracovných cieľov
- _____ Mimoriadne odmeny
- _____ Ročná úprava mzdy

Je v tejto oblasti okrem vyššie spomenutého ešte niečo, čo ťa motivuje ?
Prípadne napíš svoj návrh, čo by si uvítal.

Je v rámci tejto oblasti okrem vyššie spomenutého niečo, čo ťa vyslovene demotivuje ?

5. Kolektív

- _____ Atmosféra na pracovisku
- _____ Vzťahy v priamom tíme
- _____ Vzťahy na oddelení IT
- _____ Spoločné večere a aktivity

Je v tejto oblasti okrem vyššie spomenutého ešte niečo, čo ťa motivuje ?
Prípadne napíš svoj návrh, čo by si uvítal.

Je v rámci tejto oblasti okrem vyššie spomenutého niečo, čo ťa vyslovene demotivuje ?

6. Pracovná náplň

- _____ Pri práci je možnosť uplatniť vlastné nápady
- _____ Môžem využiť svoj individuálny prístup a kreativitu
- _____ Ak prevažujú opakujúce sa, operatívne úlohy v pracovnej náplni
- _____ Ak prevažujú nové, neštandardné úlohy v pracovnej náplni (napr. projekty)

Je v tejto oblasti okrem vyššie spomenutého ešte niečo, čo ťa motivuje ?
Prípadne napíš svoj návrh, čo by si uvítal.

Je v rámci tejto oblasti okrem vyššie spomenutého niečo, čo ťa vyslovene demotivuje ?

7. Kariérny rozvoj

_____ Účasť na školeniach

_____ Účasť na konferenciách

_____ Mentoring nadriadeným alebo kolegom

_____ Plánovanie kariéry v spoločnosti

Je v tejto oblasti okrem vyššie spomenutého ešte niečo, čo ťa motivuje ?

Prípadne napíš svoj návrh, čo by si uvítal.

Je v rámci tejto oblasti okrem vyššie spomenutého niečo, čo ťa vyslovene demotivuje ?

8. Môj manažér

_____ Stanovovanie cieľov spoločne s mojím manažérom podľa metódy SMART

_____ Komunikácia manažéra (Spôsob, efektívnosť a obsahová relevantnosť komunikácie)

_____ Dôvera (vzájomná dôvera medzi nadriadeným a podriadeným)

_____ Manažér má zodpovednosť za náš team (rozhodnutia, práca)

_____ Ak ma môj manažér dokáže úprimne pochváliť

Je v tejto oblasti okrem vyššie spomenutého ešte niečo, čo ťa motivuje ?

Prípadne napíš svoj návrh, čo by si uvítal.

Je v rámci tejto oblasti okrem vyššie spomenutého niečo, čo ťa vyslovene demotivuje ?

Príloha 2

Celkové poradie všetkých hodnotených faktorov

1	Vzťahy v priamom tíme		
2	Dôvera	25	Ročná úprava mzdy
3	Atmosféra na pracovisku	26	Športové hry
4	„Homeoffice“	27	Oddychové aktivity
5	Pochvala	28	Výhľad z okna
6	Pohyblivá pracovná doba	29	Kariérny rast
7	Vzťahy na IT	30	Stanovovanie cieľov s manažérom
8	Vlastné nápady	31	Pitný režim
9	Individuálny prístup a kreativita	32	„Family paušál“
10	Mimoriadne odmeny	33	Bonusy (vzťah. k celo-firemným cieľom)
11	Neobmedzený prístup na internet	34	Firemná vízia
12	Projekty, nové úlohy	35	„Universal Pass“ poukážky
13	Komunikácia manažéra	36	Mentoring nadriadeným
14	Family paušál	37	Konferencie
15	Zodpovednosť manažéra	38	Umiestnenie
16	Neformálnosť a tykanie si	39	„Happy hours“
17	„Day off“	40	Stravné lístky
18	Bonusy (vzťah. k pracovným cieľom)	41	Sladké akvárium
19	„Dress-code“	42	Klimatizácia
20	Príspevok na telefón	43	Firemné hodnoty
21	Školenia	44	Prieskum „Mirror“
22	Politika otvorených dverí	45	„Sphere karta“
23	Tímové aktivity	46	Operatívne úlohy
24	Výška platu	47	„Openspace“

Anotácia

Priezvisko a meno autora:	Katarína Kramárová
Názov katedry a fakulty:	Katedra sociológie a andragogiky Filozofická fakulta
Názov bakalárskej diplomovej práce:	Motivácia a motivačné faktory vo vybranej skupine zamestnancov pracujúcich na oddelení Informačných technológií
Počet znakov:	64 738
Počet príloh:	2
Počet titulov použitej literatúry:	13
Kľúčové slová:	motív, motivácia, teória motivácie, stimul, stimulácia, motivačný program, odmeňovanie, zamestnanecké výhody

Cieľom tejto záverečnej bakalárskej práce je na základe teoretických poznatkov z oblasti motivácie pracovného jednanja pomocou výskumnej sondy preskúmať a vyhodnotiť efektívnosť aktuálnych motivačných nástrojov využívaných v spoločnosti Omega na oddelení Informačných technológií a následne navrhnúť kroky na zlepšenie motivačného programu.

Annotation

Surname and name of the author:	Katarína Kramárová
Name of department and faculty:	Department of Sociology and Andragogics Faculty of Philosophy
Title of bachelor thesis:	Motivation and Motivational Factors in a Selected Group of Employees Working in the Department of Information Technologies
Number of characters:	64 738
Number of attachments:	2
Number of titles of literature:	13
Keywords:	motive, motivation, theory of motivation, incentive, incentive program, compensation, employee benefits

The aim of this final thesis is based on theoretical knowledge in the field of work motivation. The research probes to explore and evaluate the effectiveness of current motivational tools used in the company Omega in the Department of Information Technologies and following steps are suggested to improve the incentive program based on the research.