

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Katedra sociológie a andragogiky

**Vytvorenie motivačného programu
na obecnom úrade**

The creation of motivational program municipal office

ZÁVEREČNÁ BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce:

PhDr. Gabriel Zala, PhD

Autor :

Zdenka Dičérová

Bratislava, 2011

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „Vytvorenie motivačného programu na obecnom úrade“, som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

V Bratislave 25.03.2011

.....

POĎAKOVANIE

Toto cestou by som chcela vyjadriť vďaku PhDr. Gabrielovi Zalovi, PhD za odborné rady, duševnú podporu a ústretovosť pri vzniku záverečnej bakalárskej práce.

Takisto ďakujem všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomohli pri realizácii tejto práce.

V Bratislave 25.03.2011

ANOTÁCIA

Záverečná bakalárska práca je venovaná problematike pracovnej motivácie na obecnom úrade. Cieľom práce je poukázať na faktory pracovnej motivácie, ich hierarchickú štruktúru, determináciu objektívnymi spoločensko-ekonomickými príčinami a určiť motivačné preferencie zamestnancov obecného úradu tak, aby slúžili ako základ pre manuál motivačného programu.

Vzťah človeka k práci nám priblíži motivačný profil a bližšie špecifikovanie motivačných faktorov nám lepšie pomôže pochopiť podklady, na základe ktorých bol vytvorený dotazník hierarchie motivačných faktorov. Vyhodnotením dotazníka potvrdíme, resp. vyvrátíme stanovenú hypotézu a na základe jeho výsledkov sa pokúsime vytvoriť východiská motivačného programu.

OBSAH

ÚVOD	6
1 Teoretické východiská a ich ukotvenie	7
1.1 Podstata motivácie	7
1.2 Motivačné zdroje.....	8
1.3 Motivačný proces	9
1.4 Základné typy motivácie	10
1.4.1 Ekonomická motivácia práce	10
1.4.2 Sociálna motivácia práce.....	11
1.4.3 Pracovná motivácia	12
2 Význam teórií zameraných na motivačné konanie	14
2.1 Teória inštrumentality	14
2.2 Teórie zamerané na obsah (teórie potrieb).....	14
2.3 Teórie zamerané na proces	18
3 Motivácia a jej mechanizmy v samospráve	22
3.1 Profil obecného úradu v Močenku	22
3.2 Motivačný profil zamestnanca a jeho dimenzie.....	25
3.3 Štruktúra motivačných faktorov	28
3.4 Motivačný program.....	30
3.4.1 Obsah a príprava motivačného programu	30
4 Empirická časť práce	33
4.1 Cieľ výskumnej sondy	33
4.2 Charakteristika výskumnej sondy	33
4.3 Stanovenie hypotéz	33
4.4 Metódy výskumnej sondy	34
4.5 Analýza a interpretácia výsledkov výskumnej sondy	34
4.6 Zhodnotenie hypotéz.....	42
4.7 Návrhy a odporúčania pre prax	42
4.8 Návrh štruktúry manuálu pre motivačný program	44
DISKUSIA	46
ZÁVER	48
Zoznam použitej literatúry	50
Príloha č.1. Dotazník	53
Príloha č. 2 Organizačná štruktúra obce Močenok	57

„Všetko, čo je za nami a čo je pred nami, sú maličkosti v porovnaní s tým, čo je v nás !“

(Ralph Waldo Emerson)

ÚVOD

Schopnosť motivovať zamestnancov je najnáročnejšia a zároveň najvýznamnejšia zručnosť manažéra. Doba, kedy nadriadený len určil, čo majú zamestnanci robiť, je dávno preč. Zamestnanci, popri výške platu, chcú vedieť, čo sa od nich očakáva, majú záujem konzultovať s nadriadeným a chcú mať pocit, že práca, ktorú vykonávajú má reálny význam.

Cieľom záverečnej bakalárskej práce je poukázať na faktory pracovnej motivácie, ich hierarchickú štruktúru, determináciu objektívnymi spoločensko-ekonomickými príčinami a určiť motivačné preferencie zamestnancov obecného úradu tak, aby slúžili ako základ pre manuál motivačného programu.

Vzhľadom na šírku problematiky sme sa v záverečnej bakalárskej práci zamerali predovšetkým na teoretické východiská problematiky pracovnej motivácie. Jednotlivé časti práce sú nasmerované k tomu, aby tvorili východisko pre koncept manuálu motivačného programu, ktorého realizácia bude obsahom ďalšej kvalifikačnej práce.

Z hľadiska naplnenia cieľa práce je záverečná bakalárska práca rozdelená na dve časti, teoretickú a praktickú. Teoretickú časť predstavujú prvé tri kapitoly, praktickú kapitola posledná.

Kapitola prvá podáva teoretické východiská predmetnej problematiky. Cez chápanie podstaty motivácie, jej zdrojov, tu ukazujeme aj na jej samotný proces a základné typy motivácie.

V kapitole druhej sa snažíme poukázať na význam teórií zameraných na motivačné konanie pracovníkov. Zameriavame sa tu na teóriu inštrumentality, ťažiskové teórie zamerané na obsah a proces motivácie pracovného konania.

Obsahom kapitoly tretej je problematika motivácie a jej mechanizmov s akcentom na konkrétnu samosprávu.

Empirická časť sa zaoberá konkrétnou organizáciou a to obecným úradom v Močenku. V tejto časti priblížime cieľ výskumnej sondy, charakteristiku výskumnej sondy, hypotézy, metódy výskumnej sondy. Záver tejto kapitoly tvoria návrh a odporúčania pre prax s akcentom na štruktúru manuálu motivačného programu.

1 Teoretické východiská a ich ukotvenie

1.1 Podstata motivácie

Na motiváciu sa v odbornej literatúre nazerá z viacerých uhlov pohľadu.

M. Armstrong (2002, s. 161) hovorí, že motivovanie iných ľudí je dávanie týchto ľudí do pohybu v smere, ktorým chceme, aby sa hýbali za účelom dosiahnutia nejakého výsledku.

Podľa M. Tumu (2009 s. 54) motivácia je proces utvárania a podnecovania vnútorných pohnútok. Ide teda o psychologický impulz na konanie človeka. Vo veľkom rozsahu závisí od toho, kam človek smeruje vo svojich aspiráciách, ku akému výsledku chce dospieť a aký má svoj intelektový potenciál na dosiahnutie vytýčeného cieľa.

Podľa ďalších autorov J. Alexyho, J. Boroša a R. Siváka (2004, s. 201) sa motivácia vzťahuje na všetko to, čo človek prežíva, po čom túži, čo sa usiluje dosiahnuť, aké má ideály, resp. k čomu má odpor a pod.

Podobne chápe motiváciu M. Majtán (2003, s. 377) ako „jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese.“

V. Gozora (2000, s. 17) chápe motiváciu ako vnútorný stav vyvolávajúci individuálne správanie v činnostiach, ktoré zaručujú dosiahnutie nejakého cieľa. Úlohu manažérov vidí autor v ovládaní chovania pracovníkov prostredníctvom efektívneho ovplyvňovania v záujme dosiahnutia podnikových cieľov.

E. Bedrnová a I. Nový (1994, s. 183) chápu pod motiváciou človeka súbor činiteľov, ktorý predstavuje vnútorné hnacie sily jeho činnosti, usmerňujúce jeho jednanie a prežívanie. Ide o dynamické tendencie osobnosti človeka. Motivácia sa podľa nich vzťahuje na vnútorné aktivovanie, t.j. na vyvolanie aktivity organizmu, na jeho energizovanie, a zároveň na regulovanie jeho správania, na jeho orientovanie určitým smerom.

Možno teda zhrnúť: uvádzaní autori chápu motiváciu ako psychologický proces. Tento vonkajší stimul vyvoláva vnútorné pohnútky t.j. motívy, ktoré usmerňujú správanie človeka žiadaným smerom. S uvedenými názormi sa stotožňujeme.

1.2 Motivačné zdroje

Aby sme pochopili lepšie problematiku motivácie ľudského konania, je potrebné zohľadniť princíp transferu stimulu na motív, t.j. motivačné zdroje.

E. Bedrnová a I. Nový (1994, s. 186) uvádzajú tieto základné zdroje motivácie:

- potreby
- návyky
- záujmy
- hodnoty a hodnotové orientácie
- ideály

Potrebu chápeme ako pocit nedostatku niečoho, čo je dôležité pre život jedinca. Ako uvádzajú J. Alexy, J. Boroš a R. Sivák (2004, s. 205) potreba je pojem interdisciplinárny.

Autori E. Bedrnová a I. Nový (1994, s. 186), potrebu definujú ako prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho dôležitého pre život jedinca. Takto pociťovaný nedostatok vedie človeka k jednaniu, vedie ho k hľadaniu spôsobov odstránenia tohto nedostatku, čiže k uspokojeniu potreby. S týmto vymedzením možno jednoznačne súhlasiť.

Ako zdroj motivácie pôsobia aj **návyky**. Vznikajú tak, že počas života jedinec realizuje niektoré činnosti častejšie, pravidelne a väčšinou v situáciách určitého typu alebo charakteru. Možno povedať, že ich existenciu podmieňuje výchova a sebvýchova. Spoločensky nežiaduce alebo škodlivé návyky sa označujú ako zlozvyky. Terminologický a výkladový slovník *Výchova a vzdelávanie dospelých, Andragogika* (2000, s. 290) vymedzuje návyk ako mechanické vykonávanie rôznej činnosti, dosiahnuté mnohonásobným opakovaním určitých úkonov alebo ako vypestovaný a ustálený prejav správania v určitých podmienkach bez potreby uvedomelej kontroly.

Záujmy chápeme ako zameranie pozornosti človeka na nejakú oblasť, ktorá ho láka, uchvacuje, tzn., že je predmetom jeho záujmu. F. Hroník (2007, s. 239) ho chápe ako výberovú činnosť, ktorá je sprevádzaná príjemným zážitkom.

Pre vyvolanie motivácie sú dôležité aj **ideály a hodnoty**. Ideály predstavujú model, ktorý ovplyvňuje každé, teda aj pracovné konanie a každý človek mu prisudzuje rôznu dôležitosť a môže sa týkať osobného profilu, resp. životných cieľov človeka.

Pojem ideál má v Terminologickom a výkladovom slovníku *Výchova a vzdelávanie dospelých, Andragogika* (2000, s. 165) štyri charakteristiky:

- predstava dokonalosti
- vysoký, ťažko dosiahnuteľný vysnívaný cieľ
- milovaná, zbožňovaná osoba
- predstava dokonalej osobnosti i spoločnosti, charakterizovaná určitými znakmi dokonalého života, životného spôsobu, konania, správania a výsledkov ľudskej práce.

Hodnoty možno charakterizovať ako prejav individuálnej viery v preferované pravidlá, zásady. Ich dodržiavanie je pre daný subjekt zmysluplné.

K najznámejším klasifikáciám hodnôt patrí typológia hodnotovej orientácie podľa nemeckého psychológa Sprangera. E. Bedrnová, I. Nový (2002, s. 249).

Vymedzuje 6 osobnostných typov:

- **typ teoretický** – je zameraný na hľadanie pravdy, uvažovanie, kritiku. Je racionálny až intelektualistický a jeho najvyššiu hodnotu predstavuje poznanie,
- **typ ekonomický** – pre neho je najvyššou hodnotou úžitok. Je zameraný na prosperitu, na hromadenie majetku,
- **typ estetický** – najvyššou hodnotou pre neho je krása a cieľom je hľadanie harmónie v živote,
- **typ sociálny** – preferuje lásku a jeho cieľom je konať dobro a žiť pre druhých,
- **typ politický** – najvyššou hodnotou je moc. Jeho cieľom je ovplyvňovanie a ovládanie druhých,
- **typ náboženský** – má tendenciu nachádzať najvyššiu hodnotu v jednote, je zameraný na absolútne božské hodnoty, hľadá mystickú náboženskú skúsenosť.

Okrem zdrojov motivácie považujeme za nevyhnutné poukázať aj na proces motivácie.

1.3 Motivačný proces

Cieľom každej organizácie je optimálne plnenie jej cieľov. V praxi to znamená hľadanie najvhodnejších spôsobov motivovania zamestnancov ku adekvátnym výkonom, ktoré manažment očakáva tak, aby tieto stanovené ciele boli naplnené.

M. Armstrong (2002, s. 159) hovorí že: „ motív je dôvod pre to, aby sme niečo urobili. Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom chovali.

Motivovanie iných ľudí je uvádzanie týchto ľudí do pohybu tým smerom, ktorým chcete, aby sa uberali za účelom dosiahnutia nejakého výsledku. Motiváciu možno charakterizovať ako cieľovo orientované chovanie.“

Teórie motivačného procesu podľa M. Sedláka (2001, s. 315) pomáhajú vysvetliť a opísať procesy, ktorými sa správanie ľudí motivuje, snažia sa opísať, ako jednotlivec rozhoduje o najlepšom spôsobe uspokojenia svojej potreby, a tiež prečo majú dve osoby rozdielne správanie.

Rámec na porozumenie dynamickej podstaty procesu motivácie podľa M. Sedláka (2001, s. 300) tvoria tri základné komponenty:

- Na začiatku sú vnútorné hnacie sily (pohnútky, motívy) vyplývajúce z vnútornej nerovnováhy jednotlivca, ktoré vedú k vytýčeniu cieľov a vyvolávajú v ňom napätie, aby sa angažoval správaním, ktorým sa dosiahne cieľ.
- Správanie jednotlivca, ktorý jeho prispôbením hľadá prostriedky na dosiahnutie cieľa, a tým reguluje príslušné napätie v sebe, v presvedčení, že uspokojí svoje vnútorné pohnútky.
- Splnenie cieľov – po ich dosiahnutí jednotlivec vedome alebo nevedome hodnotí, či vynaložené úsilie stálo alebo nestálo za to.

1.4 Základné typy motivácie

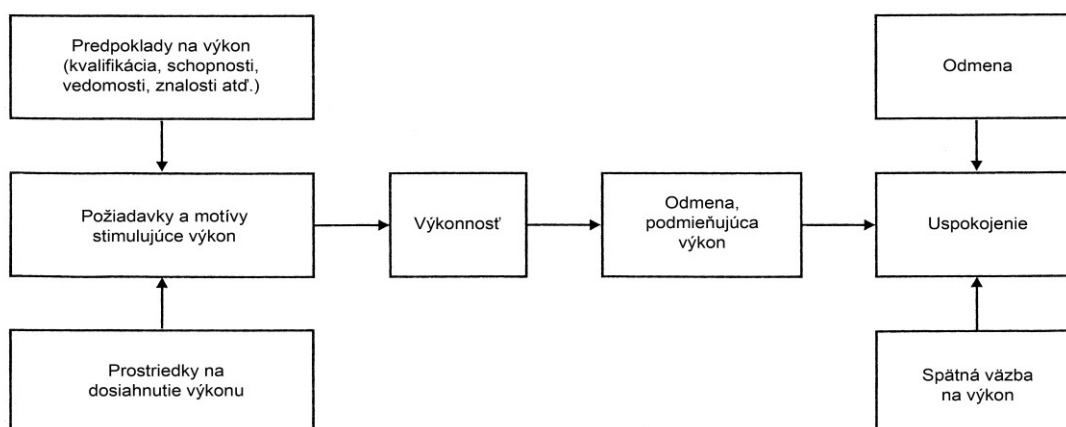
1.4.1 Ekonomická motivácia práce

Vedomosti, schopnosti, znalosti a spôsobilosti sú len predpokladom dobrého pracovného výkonu. Na dosiahnutie výkonu pracovníka musí byť vždy prítomná motivácia. Podľa M. Tuma (2009, s. 56) platí tento vzorec:

Výkon = (vedomosti + schopnosti+znalosti+spôsobilosti) x motivácia

Ako uvádza M. Tuma (2009, s. 56) najstarším a najdôležitejším motivačným nástrojom sú peniaze. Tisícročia majú peniaze stále vysokú motivačnú hodnotu a veľký význam v ľudskej spoločnosti už aj preto, lebo sa do tohto fenoménu premietajú mnohé iné faktory.

Motivačný cyklus má ustálený kolobeh a cyklicky prebiehajúcu previazanosť. (obr.1)



Obr. 1 Motivačný cyklus Locke, Latham (in: M. Tuma, 2009)

Podľa M. Tumu (2009, s. 56) motivačný cyklus začína ovplyvňujúcimi faktormi výkonu, ktoré výkon stimulujú a pokračuje odmenou, ktorá stimuluje človeka, aby mal osobný záujem dosiahnuť vytýčený cieľ. Odmena môže byť hmotná alebo nehmotná. V súčasnom období a na Slovensku obzvlášť výrazným spôsobom, prevláda hmotná odmena formou mzdy a finančných odmien.

1.4.2 Sociálna motivácia práce

Každý človek sa od kolísky až po hrob stáva prirodzenou súčasťou spoločnosti. Jeho existencia podnecuje vznik medziludských vzťahov, skupín či spoločenstiev. Žije v určitom sociálnom prostredí, ktoré taktiež sám dotvára pre ostatných jedincov. A práve prostredníctvom medziludských vzťahov sa človek realizuje v sociálnych skupinách. Veľmi dôležitým procesom pri zotrvaní v skupine je výber alebo rozhodnutie. Správnym rozhodnutím sa dá predísť množstvu nepríjemností a problémov a utužuje akýsi spoločenský potenciál. K tomu ako sa človek rozhodne a prečo sa rozhodne práve tak prispieva veľkou mierou sociálna motivácia. Motívy ženu alebo brzdia jedinca pri pohybe v spoločnosti. Môžu byť teda rovnako hybnými, ako brzdnými silami. Toto všetko v sebe skrýva sociálna motivácia.

Sociálny rámec pracovnej činnosti človeka je vytváraný formálnymi a neformálnymi vzťahmi.

Ako uvádza M. Nakonečný (1992, s. 37) vzťah jedinca k práci má tri základné dimenzie:

- postojová (práca ako hodnota)
- motivačnú (psychologický „dôvod“ pracovnej činnosti)
- výkonovú (pracovný výkon)

Vzťahy medzi týmito dimenziami sa formujú v sociálnom prostredí, v ktorom je pracujúci jedinec situovaný. Ako ďalej uvádza uvedený autor „človek je od prírody spoločenská bytosť, jeho činnosť a psychika, ktorá ju riadi akosi zvnútra, je determinovaná tiež sociálnymi činiteľmi, k nim patrí predovšetkým sociálny systém pracovného prostredia, v ktorom človek trávi mnoho času.“

T. Kollárik (1983 s. 56) rozlišuje tieto mechanizmy, resp. zložky sociálnej motivácie práce:

- medziľudské vzťahy
- celkovú sociálnu atmosféru na pracovisku
- systém komunikácie
- sociálne prostredie

Ako uvádza J. Lokša (2007, s. 82 – 84) sociálna podstata ľudskej motivácie spočíva v tom, že spoločenské prostredie vytvára podmienky pre formovanie špecifických ľudských sociálnych motívov. Ľudská motivácia tu teda vychádza z rozporu, medzi existujúcimi a želanými stavmi alebo pocitmi určitého nedostatku. Aj preto je základnou formou tejto motivácie práve potreba, respektíve stav nedostatku, či už telesného alebo psychosociálneho.

Rozlišujeme teda 2 druhy potrieb:

- **Biogénne:** všetky potreby a nedostatky organizmu,
- **Sociogénne:** nedostatky v sociálnej sfére života jednotlivca

Každý človek pracuje priamo i nepriamo, vedome i nevedome s ohľadom na svoje sociálne okolie, stotožňuje sa s jeho štandardmi , má potrebu, aby jeho práca bola sociálne oceňovaná a mala sociálnu odozvu.

1.4.3 Pracovná motivácia

V súvislosti s úvahami o pracovnej motivácii vzniká dôležitá otázka, čo má byť motivované.

Podľa E. Bedrnovej a I. Nového (1998, s. 242-243) vyjadruje pracovná motivácia prístup človeka k práci, jeho konkrétnu pracovnú ochotu. Ako ďalej uvádzajú, poslaním práce nie je iba zabezpečenie udržania existencie človeka, naplnenie jeho biologických

potrieb, ale že práca je motivovaná aj inak. Ľudia pracujú aj keď to pre nich z ekonomického hľadiska nie je potrebné, mnohí odmietnu zmeniť pracovné miesto kvôli lepšiemu finančnému ohodnoteniu, ak sa im na ponúkanej práci niečo nepáči.

V psychológii bývajú rozlišované dva typy pracovnej motivácie:

- Motivácia intrinsická t.j. motívy, ktoré súvisia so samotnou prácou
 - potreba činnosti vôbec
 - potreba kontaktu s druhými ľuďmi
 - potreba výkonu
 - túžba po moci
 - potreba zmyslu života a seberealizácie

- Motivácia extrinsická t.j. motívy mimo samotnej práce
 - potreba peňazí
 - potreba istoty
 - potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti
 - potreba sociálnych kontaktov
 - potreba partnerského vzťahu

M. Armstrong (2002, s. 160 – 161), vychádzajúc z Herzberga a kol. uvádza, že k pracovnej motivácii môžeme dospieť dvomi cestami. Prvou ľudia motivujú samých seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby. Druhou cestou môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód, ako je odmeňovanie, povyšovanie, pochvala a pod.

Vzdelávanie má svoje nezastupiteľné miesto v oboch spôsoboch. Potreba ďalej sa vzdelávať vychádza tak z vnútornej motivácie, teda individuálneho záujmu ďalej sa rozvíjať, a tiež z motivácie vonkajšej, čiže zo strany organizácie mať vzdelaných a kvalifikovaných pracovníkov.

O motivácii pracovného konania je možné uvažovať ako o jednom z vnútorných faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú činnosť človeka a úspešnosť organizácie.

2 Význam teórií zameraných na motivačné konanie

Ako uvádza M. Armstrong (2002, s. 161) prístupy k motivácii sú založené na teóriách motivácie. Podľa neho najvplyvnejšie sú: teória instrumentality, teórie zamerané na obsah a teórie zamerané na proces motivácie. Tieto teórie nás oboznamujú s rôznymi činiteľmi, ktoré vplyvajú na podporu pracovníkov k činnosti, či už ide o pocit spravodlivosti v odmeňovaní, očakávanie príjemného (napr. povýšenia) a pod. Nedáva nám však ani jedna univerzálny návod na účinné ovplyvňovanie motivácie. Je to pochopiteľné. Každý pracovník je individualita a reaguje rôzne v podobných situáciách. Teórie však v každom prípade predstavujú významný príspevok k poznaniu človeka ako pracovnej sily a poukazujú na možnosti ovplyvňovania pracovnej motivácie ako podmienky dosahovania výkonu v pracovnom procese.

V ďalšej časti si tieto tri najvplyvnejšie teórie priblížime.

2.1 Teória instrumentality a jej význam

„Instrumentalita je presvedčenie, že pokiaľ urobíme jednu vec, povedie to k veci druhej.“ (tamtiež, s. 163) . V praxi ju rozpracoval F.W. Taylor a vošla do dejín ako metóda vedeckého riadenia.

Zdroje pracovnej motivácie podľa M. Majtána (2005, s. 380) videl Taylor v správne vytvorených pracovných príležitostiach a správnom mzdovom systéme. Jeho tvrdenie „ľudia pracujú iba pre peniaze“, nadhlo povýšilo peniaze na hlavný motivačný nástroj a zatienilo vplyv ostatných motivačných faktorov, ktoré majú často v pracovnej motivácii dôležitejší význam.

S argumentáciou, že ľudia pracujú iba pre peniaze možno súhlasiť čiastočne. Teoretické poznatky autorov ako napr: J. Koubek, W.B.Werther a K. Davis, H.N. Casson, ale i skúsenosti praxe ukazujú že mzda je síce jedným z najvýznamnejších motivačných faktorov, ale nie vždy prvoradým.

2.2 Teórie zamerané na obsah (teórie potrieb)

Sústredujú sa na určenie ľudských potrieb, vychádzajúc z toho, že ľudia sú motivovaní ich uspokojovaním. Z významných autorov sem možno zaradiť Maslowa, so svojou hierarchiou potrieb, Herzberga, autora dvojfaktorového modelu, Alderfera, s jeho teóriou ERG a McClellanda so svojou teóriou potrieb. Tieto teórie sa snažia rozpoznať

to, čo je v jedincovi alebo v pracovnom prostredí a čo vyvoláva, resp. udržuje žiadané správanie. Tento typ teórií zahŕňa v sebe tak poznávanie ľudských potrieb ako i možnosti ich uspokojenia.

Teórie zamerané na obsah predstavujú významný príspevok pre skvalitnenie práce manažérov v rámci rozvoja ľudských zdrojov a ich využitia. Vychádzajú zo zistení, že pracovná motivácia jednotlivcov vychádza z ľudských potrieb. Z tohto dôvodu je žiaduce, aby príslušní manažéri dokázali identifikovať ťažiskové potreby pracovníkov a vedenie príslušnej organizácie aby vytváralo aj adekvátne podmienky na ich plnenie.

a) Hierarchická štruktúra potrieb podľa Maslowa

A. Maslow bol podľa M. Sedláka (2005, s. 304) presvedčený, že každá potreba človeka závisí od toho, čo človek už má. Len neuspokojené potreby môžu ovplyvniť jeho správanie, keď sa uspokojí potreba nižšej úrovne, nastupuje potreba vyššej úrovne a motivuje človeka.

Maslow, vychádzajúc zo svojich výskumov od 40-tych rokov minulého storočia sformuloval hypotézu piatich úrovní potrieb, ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí a zoradil ich do systému hierarchie potrieb.

- potreby biologické resp. fyziologické
- potreby bezpečia a istoty
- potreby lásky a spolupatričnosti
- potreby uznania a úcty
- potreby sebarealizácie a sebaaktualizácie

Prvé štyri úrovne zaradil tento autor do základných potrieb človeka a potreby sebarealizácie do potrieb rastových. Bol presvedčený, že na pochopenie motivácie v pracovnom procese treba porozumieť ľudskej motivácii všeobecne.

Maslowova teória je významná v mnohých smeroch aj v súčasnosti. Možno však súhlasiť s jej kritikmi, ktorí jej vytýkajú strnulosť, teda, že neakceptuje rozdielne ľudské priority, čo má za následok, že ľudské potreby sa nemusia vyvíjať dôsledne v načrtnutej hierarchii.

b) Alderferova teória ERG

V roku 1969 Alderfer upravil Maslowovu teóriu a nazval ju ERG teóriou. Ľudské potreby rozdelil len do troch úrovní:

- existenčné potreby
- potreby vzájomných vzťahov
- potreby rastu

Alderfer sa vo svojej teórii usiluje brať do úvahy rozdiely medzi ľuďmi. Táto teória na rozdiel od Maslowa sa snaží jednotlivé potreby rozvrhovať voľnejšie. Niektorí autori jej však vytýkajú, že nedostatok sa môže prejavovať u niekoľkých potrieb naraz, v rozličných smeroch podľa úrovní, pričom sa môže stať, že vylúči požiadavku uspokojenia potrieb od tých najnižších až po najvyššie.

c) Herzbergova dvojfaktorová teória

Táto teória bola formulovaná v roku 1959 americkým psychológom F. Herzbergom. V nej sa pokúšal objasniť, čo ľudí motivuje. Vo svojom výskume poukázal na to, že na pracovnú spokojnosť, resp. na pracovnú motiváciu pôsobia dve odlišné skupiny faktorov. Dospel k nasledovnému záveru:

- niektoré okolnosti práce v prípade, že nie sú prítomné primárne spôsobujú nespokojnosť pracovníkov. Prítomnosť týchto okolností však nevytvára výraznú motiváciu. Autor ich nazval hygienické faktory, či dissatisfactory, nakoľko ich nepovažoval za dôležité pri udržaní primeranej úrovne spokojnosti. Napr. podniková politika a kultúra národa, pracovné podmienky.
- niektoré okolnosti práce vyvolávajú vysokú mieru motivácie a spokojnosti s prácou. V prípade, že nie sú prítomné, nevyvoláva to veľkú nespokojnosť. Nazval ich motivačnými faktormi (satisfactory). Ide napr. o uznanie, povýšenie, dosiahnuté ciele, zodpovednosť.

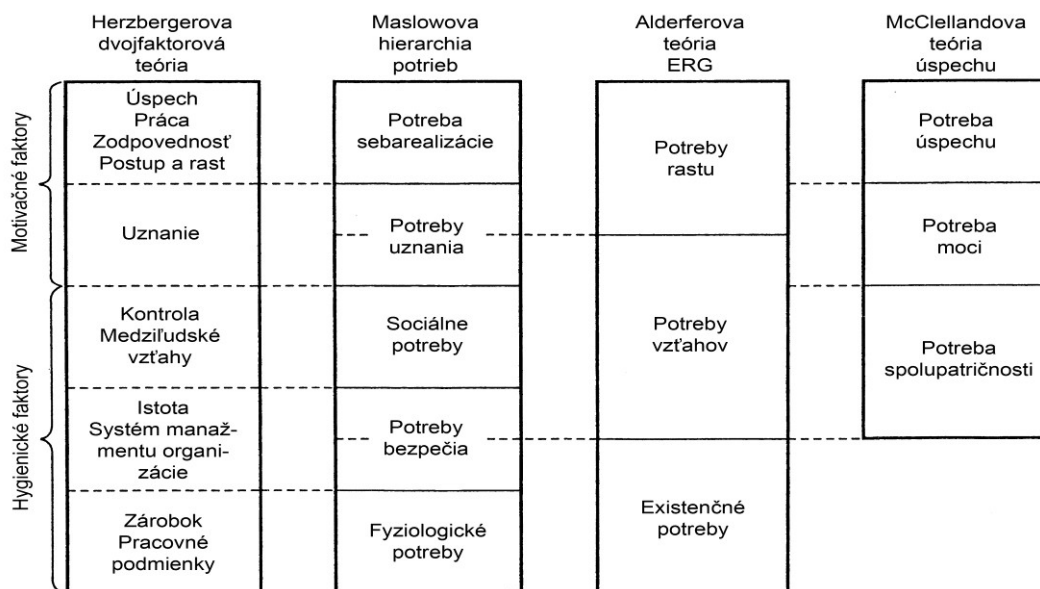
Autori L.Vodáček – O. Vodáčková (2006, s. 129) hovoria že „ hranica medzi motivátormi a hygienickými vplyvmi nie je jednoznačná a na všetkých pracovníkov nepôsobia konkrétne vplyvy rovnako. Značnú úlohu hrajú osobné vlastnosti ľudí. Platí, že motivátory sa aplikujú predovšetkým na jednotlivca, zatiaľ čo hygienické vplyvy je vhodnejšie uplatňovať pri kolektívoch.“

d) McClellandova teória motivácie

McClelland na základe svojho skúmania správania zamestnancov v organizácii identifikoval tri typy motivačných potrieb. Ide o nasledovné potreby:

- Potreba moci – táto potreba sa musí stavať na svojich ale aj na silách ostatných spolupracovníkov. Jej zameranie je na prínos.
- Potreba obľúbenosti – táto potreba býva spájaná s radosťou z dobrých vzťahov v pracovných kolektívoch.
- Potreba úspechu – spája sa s prijímaním zložitejších úloh, ktoré nesú v sebe primerané riziko, rovnako aj s oceňovaním seba samého a primárne, aby bol pracovník o svojom výkone spätne informovaný.

McClelland vychádzal z predpokladu, že každý jednotlivec pociťuje minimálne jednu z týchto potrieb. Sú to pocity, ktoré chce dosiahnuť a tomu prispôsobuje svoje správanie.



Obr. 2 Porovnanie motivačných teórií potrieb (in: M.Sedlák, 2001)

2.3 Teórie zamerané na proces

Tieto teórie podľa M. Sedláka (2001, s. 315) pomáhajú vysvetliť a opísať procesy, ktorými sa správanie ľudí motivuje, snažia sa opísať, ako jednotlivец rozhoduje o najlepšom spôsobe uspokojenia svojej potreby, a tiež odpovedajú na otázku prečo majú dve osoby rozdielne správanie, prečo niektorí pracovníci sú motivovaní viac a iní menej, t.j ohniskom ich záujmu nie je obsah, ale proces.

Medzi procesné teórie zaraďujeme:

- teória rovnosti
- teória očakávania
- teória stimulačná
- teória stanovenia cieľov
- atributívna teória

a) Teória spravodlivosti

Adams vychádza z presvedčenia, že ľudia v zamestnaní chcú, aby sa s nimi zaobchádzalo spravodlivo, t.j. poskytujú určité vstupy, akými sú ich vedomosti a schopnosti a na strane druhej vyžadujú si výstupy, v podobe mzdy, ocenenia. Podstatou tejto teórie je porovnávanie vstupov a výstupov, ktoré sú východiskom pre pociťovanie rovnosti, alebo nerovnosti.

Porovnávanie seba s referenčnou osobou

1. hodnotenie vlastných vstupov a výstupov
2. hodnotenie vstupov a výstupov inej osoby

Vnímanie rovnosti, alebo nerovnosti

1. motivácia zachovať súčasný stav
2. motivácia znížiť nerovnosť

Podľa M. Majtána (2005, s. 383-384) Adamsova teória spočíva v tom, že každý zamestnanec sa porovnáva s ostatnými členmi tímu v otázke: je investícia do pracovnej činnosti primerane ekonomicky, sociálne a psychologicky ohodnotená, teda vyjadrená konkrétnou odmenou?

Ako uvádza M. Sedlák (2001, s. 315) „ak človek vníma porovnávané pomery ako odlišné, má tendenciu ich vyrovnávať. A práve rozličné spôsoby ich vyrovnávania majú priamy vplyv na motiváciu ľudí k práci“.

Z hľadiska zvyšovania pracovnej motivácie je teda nevyhnutné optimalizovať vzťah medzi sociálnymi investíciami, pracovným úsilím a odmenou zamestnancov.

b) Teória očakávania

Ukazuje nielen to, ako ľudia niečo pociťujú a správajú sa, ale aj to, prečo tak reagujú a konajú.

Jadrom Vroomovej teórie je tvrdenie, že motivované správanie jedinca je výsledkom pôsobenia dvoch premenných a to valencie výstupu a miery očakávania:

MOTIVÁCIA = VALENCIA . OČAKÁVANIE

Vroomov model bol rozvinutý ešte aj o model Portera a Lawlera, ktorí ho doplnili o ďalšie významné prvky:

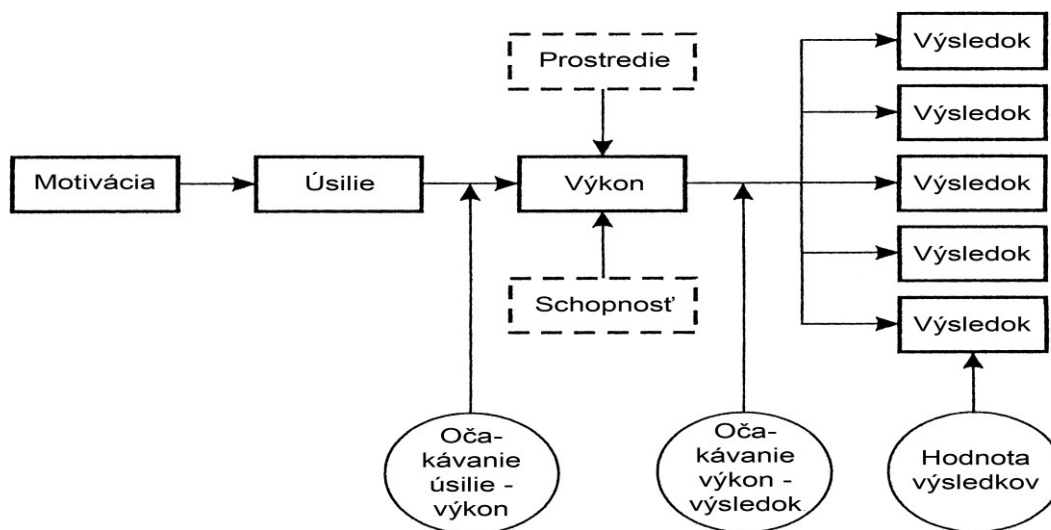
- úsilie ako výsledok pôsobenia hodnoty
- pracovný výkon
- vonkajšia (radosť z dobre urobenej práce)
- vnútorná odmena (odmena od spolupracovníkov)

M. Nakonečný (1992, s. 81) uvádza, že uvedené teórie zdôrazňujú dôležitý fakt, a síce, že motivácia sama nestačí k vynaloženiu námahy. Je podstatné, že hodnota, ku ktorej úsilie smeruje, musí mať určitú mieru a tiež tu musí byť pravdepodobnosť, že ju človek dosiahne. Súčet hodnoty a nádeje potom východzu motiváciu zvyšuje až do stavu, kedy sa správanie stáva nutkavým.

Základný model motivačnej teórie očakávania podľa M. Sedláka (2001, s. 319) obsahuje tieto postupy:

- motivácia vedie k úsiliu,
- úsilie kombinované so schopnosťou a s faktormi prostredia, vyúsťuje do výkonu,
- výkon vedie k rozličným výsledkom (odmenám), keď s každým z nich sa spája určitá hodnota, hodnota prisudzovaná výsledku jednotlivcom je valencia

Valencia predstavuje atraktivitu resp. očakávané uspokojenie a očakávanie predstavuje mieru subjektívnej pravdepodobnosti, s akou daný človek odhaduje, že jeho konanie povedie k dosiahnutiu ponúkaného výstupu.



Obr. 3 Motivačná teória očakávania (in: M.Sedlák, 2001)

Model Vromovej teórie ukazuje premenlivé veličiny, ktoré ovplyvňujú individuálnu úroveň motivácie. Predovšetkým je to individuálne očakávanie, že určitá úroveň úsilia prinesie zamýšľaný výkon. Ďalej je to očakávanie zamestnanca, že daný výkon prinesie určitý výsledok. Jednotlivci sú však motivovaní do tej miery, do akej dosiahli hodnotu výsledkov.

c) Teória stimulačná

Spája sa s menom B. F. Skinnera. Zakladá sa na tvrdení, že súčasné správanie je funkciou následkov správania v období predchádzajúcom.

Konanie a správanie človeka je podľa K. Fuchsovej a G. Kravčákovej (2004, s. 37) výslednicou jednotlivých vplyvov. Ich dopad je možné korigovať pomocou pozitívnej alebo negatívnej stimulácie.

E. Letovancová (2002, s. 112) vidí prostriedok na zabezpečenie adekvátneho správania zamestnancov v odmenách a trestoch. Odmena za želateľný výkon spôsobuje pozitívne posilnenie, pričom odmenami nie sú len peniaze, ale aj pochvala, poďakovanie, povzbudenie, záujem o pracovníka. Trestom môže byť zníženie platu, odmien, napomenutie, pokarhanie, nezáujem. Podľa uvedenej autorky sa na

ovplyvňovanie správania podriadených môže manažér prikloniť aj k pasívnemu prístupu. V jeho intenciách môže zdržaním sa trestu ovplyvniť dosiahnutie želateľného správania.

Táto teória je pre prax prínosná, akcentuje dôležitosť odmien hmotných i nehmotných, ktoré sú jedným z kľúčových motivačných faktorov. Ovplyvňujú žiaduce smerovanie správania zamestnancov.

d) Teória stanovovania cieľov

Latham a Locke, zakladatelia teórie stanovovania cieľov ako uvádza E. Letovancová (2002, s. 111) vychádzali z predpokladu, že hybnou silou ľudského správania je cieľ, ktorý si pracovník sám stanoví.

K. Fuchsová a G. Kravčáková (2004, s. 38) upozorňujú na fakt, že ciele, ktoré si pracovník stanoví musia byť konkrétne, merateľné, dostatočne náročné, musia sa stotožňovať s cieľmi podniku, pri ich stanovovaní má byť prítomný aj pracovník.

E. Letovancová (2002, s. 111) zdôrazňuje nutnosť spätnej väzby, človek je tým viac motivovaný, čím konkrétnejšiu spätnú väzbu na svoj výkon má.

Stotožňujeme sa s tvrdením, že motivácia človeka k práci je ovplyvňovaná vnútorne prijateľnými cieľmi a poskytuje manažérom inšpiráciu v zadávaní úloh a ich vyhodnotení.

Podľa M. Sedláka (2001, s. 312) „každá z motivačných teórií sa snaží vysvetliť potreby a správanie ľudí z určitého čiastočne odlišného zorného uhla, na základe čoho sa predkladajú rozličné chápania individuálnych potrieb a motívov. Jednotlivé teórie sa odlišujú počtom a druhmi potrieb, ako aj vzťahmi medzi nimi“.

Teórie motivácie, ktoré v práci uvádzame obsahujú niektoré známe, výskumami a dlhoročnými poznatkami podložené, všeobecne platné, návody a vzorce pre reálnu snahu motivovať zamestnancov, nájsť motivačné faktory, ktoré na nich budú pôsobiť a utvoriť vhodný motivačný program podniku.

3 Motivácia a jej mechanizmy v samospráve

3.1 Profil obecného úradu v Močenku

Názov organizácie, právna forma

Obec Močenok je samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky, združuje osoby, ktoré majú na jej území trvalý pobyt. Obec Močenok je právnickou osobou, ktorá za podmienok ustanovených zákonom týmto štatútom samostatne hospodári s vlastným majetkom, s vlastnými príjmami. Ukladať obci povinnosti alebo zasahovať do jej oprávnení možno len zákonom a na základe medzinárodnej zmluvy.

Obec Močenok má právo združovať sa s inými obcami a mestami v záujme dosiahnutia spoločného prospechu. Obec spolupracuje s okolitými obcami a mestami a svoje vzťahy rieši spravidla vzájomnými dohodami.

História, poslanie a vízia organizácie

História: Obec Močenok patrí do Šalianskeho okresu Nitrianskeho kraja.

Je to obec s najväčším katastrom na Slovensku (4639 ha).

V okrese je i obyvateľmi najpočetnejšou obcou (4413 obyvateľov).

Poslanie: Základným poslaním obce pri výkone samosprávy je starostlivosť o všestranný rozvoj jej územia a o potreby jej obyvateľov.

Vízia: „Močenok bude mestečkom s nezameniteľnou identitou a systematicky budovaným imidžom, mediálnym a kultúrnym centrom. Svojim obyvateľom a obyvateľom okolitých obcí bude poskytovať nekomerčné služby, atraktívne nákupné možnosti a priestor pre zábavu a oddych. Vďaka vybudovanej infraštruktúre a progresívnym formám komunikácie bude priťahovať návštevníkov, podnikateľov i nových obyvateľov.“ (Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Močenok s výhľadom do roku 2015).

Predmet podnikania

Správa a nakladanie s majetkom obce, rozpočtovanie financií, služby občanom.

Popis produktov (výrobkov a služieb)

- Produkt obce je heterogénny. Ide o všetko, čo obec môže poskytnúť svojim obyvateľom, podnikateľom, návštevníkom.
- Obec ako celok
- Verejné služby poskytované na základe zákona
- Ponuka priestorov vo vlastníctve obce
- Akcie organizované obcou
- Produktom je aj imidž obce

Popis trhu

občan, turista, investor

Finančné aspekty

Základným nástrojom finančného hospodárenia obce je rozpočet, jeho zloženie je vymedzené zákonom. Obec hospodári s vlastnými príjmami, z výnosov daní zo štátneho rozpočtu, darmi, dotáciami a cudzími zdrojmi. K príjmovej časti si rozpočtuje svoje výdavky.

Orgány obce

1. Orgánmi obce Močenok sú:
 - a) obecné zastupiteľstvo
 - b) starosta obce
2. Orgánmi obecného zastupiteľstva sú:
 - a) obecná rada
 - b) komisie
 - c) obecný úrad
 - d) hlavný kontrolór
 - e) obecná polícia

Kľúčové osobnosti organizácie

Predstaveným zástupcom obce a najvyšším výkonným orgánom obce je starosta.

Starosta obce je štatutárnym orgánom v majetkovoprávných vzťahoch obce a v pracovnoprávných vzťahoch zamestnancov obce, v administratívno-právných vzťahoch obce je správnym orgánom. V mene obce uzatvára pracovný pomer so zamestnancami obce, určuje ich plat (s výnimkou hlavného kontrolóra) a ukončuje s nimi pracovný pomer. Uskutočňuje správne konanie a vydáva prvostupňové rozhodnutia.

Obecný úrad je výkonným orgánom obecného zastupiteľstva a starostu. Je zložený z pracovníkov obce a zabezpečuje administratívne a organizačné veci obecného zastupiteľstva, starostu, obecnej rady a ďalších orgánov zriadených obecným zastupiteľstvom. Organizáciu obecného úradu, objem mzdových prostriedkov a rozsah finančných prostriedkov potrebných na jeho činnosť určuje obecné zastupiteľstvo v rozpočte obce. Prácu obecného úradu organizuje a riadi prednosta obecného úradu.

Obecný úrad:

- a) zabezpečuje písomnú agendu všetkých orgánov obce,
- b) zabezpečuje odborné podklady a iné písomnosti na rokovaní obecného zastupiteľstva,
- c) vypracúva písomné vyhotovenie všetkých rozhodnutí starostu obce vydaných v správnom konaní,
- d) pripravuje návrhy nariadení a vykonáva nariadenia obce, uznesenia obecného zastupiteľstva, obecnej rady a rozhodnutia starostu,

Pracovno-právne vzťahy pracovníkov obecného úradu, ktorí sú zamestnanci obce, upravuje pracovný poriadok, ktorý schvaľuje obecné zastupiteľstvo.

Organizačná štruktúra:

- ide o funkcionálnu organizačnú štruktúru
- Obecný úrad Močenok zamestnáva 65 ľudí

Personálne zabezpečenie:

starosta	1
sekretariát	1
zástupca starostu	1
obecný úrad	11
útvar služieb a investičnej výstavby	37
obecná polícia	5
kultúrne stredisko	9

3.2 Motivačný profil zamestnanca a jeho dimenzie

Proces motivácie je oveľa zložitejší, ako sa mnohí manažéri domnievajú. Nemožno použiť jednotný prístup k motivácii všetkých zamestnancov. Ľudia majú rôzne potreby, hodnoty, preferencie, stanovujú si rôzne ciele a podnikajú rôzne kroky ku splneniu týchto cieľov. Pokiaľ majú zvolené stimulačné prostriedky účinne ovplyvňovať pracovné konanie zamestnancov, ich spokojnosť a výkonnosť, musia vychádzať z dôkladného poznania ich motivačných profilov.

Podľa M. Szarkovej (1998, s. 95) „jedným z prínosov modernej teórie motivácie je poznatok, že každý jednotlivec má špecifickú skladbu vnútorných pohnútok k pracovnej činnosti a k práci vôbec. Na základe tohto poznatku bol vypracovaný celý rad postupov a metodík zameraných na analýzu vnútorných pohnútok – motívov k práci u zamestnancov s cieľom stanoviť určitý motivačný profil jednotlivca“.

Motivačný profil vymedzuje M. Majtán (2005, s. 390) ako stálu a dlhodobú motivačnú preferenciu, ktorá pozostáva zo súboru prevládajúcich potrieb zamestnanca a súboru niektorých individuálnych čŕt a vlastností, ako sú dominancia, kooperatívnosť, sociálna citlivosť, nezávislosť a zodpovednosť.

Poznanie motivačného profilu človeka podľa E. Bedrnovej a I. Nového (1998, s. 239)

- umožňuje hlbšie porozumenie jednotlivých prejavov jedinca i celému komplexu jeho správania
- je základným a nevyhnutným predpokladom možnosti efektívneho stimulovania, t.j. úspešného ovplyvňovania motivácie daného jedinca žiaducim smerom

Poznanie motivačného profilu zamestnanca má veľký význam pre manažérsku prax. Umožňuje manažérovi jednak predvídať, jednak ovplyvňovať pracovné správanie a konanie zamestnanca.

Motivačný profil zamestnancov samosprávy podľa môjho názoru korešponduje s motivačným profilom, ktorý vymedzili vyššie uvádzaní autori.

Prístup k analýze motivačného profilu zamestnanca vychádza z poznania, že do pracovného procesu vstupujú ľudia, ktorých možno rozdeliť do viacerých základných skupín a to podľa toho, ktorá dimenzia tvorí základ ich motivačnej aktivity v pracovnom procese.

Pri analýze motivačného profilu sa podľa M. Szarkovej (1998, s. 96 - 98) postupne vyčlenili nasledovné dimenzie:

- **Dimenzia situačnej osobnostnej orientácie zamestnanca.** Ide o takých zamestnancov, ktorí sú osobnostne orientovaní situačne, to znamená, že žijú v prítomnosti a pre prítomnosť. Motivačná aktivita týchto zamestnancov je prísne viazaná na jednotlivé pracovné situácie a úlohy a ekonomický prospech. Pri tvorbe motivačného programu pre túto skupinu zamestnancov musíme dbať na presné stanovenie výkonu vo vzťahu k odmene zaň, vyšpecifikovanie pracovných úloh a pracovných povinností vo vzťahu k mzde a na hodnotenie pracovného výkonu v čase.
- **Dimenzia perspektívnej osobnostnej orientácie zamestnanca.** Ide o takú skupinu zamestnancov, ktorá je v pracovnom procese osobnostne orientovaná perspektívne, to znamená, že budúcnosť má pre ňu väčší význam ako prítomnosť. Táto skupina zamestnancov má motivačnú aktivitu viazanú na dlhodobé ciele a úlohy väčšinou spojené so sebarealizáciou sa vo firme. Pri tvorbe motivačného programu pre túto skupinu zamestnancov je dôležité prioritizovať kariéru, vzdelanostný rast a stabilizáciu vo firme.
- **Dimenzia individuálnej osobnostnej orientácie zamestnanca.** Motivačná aktivita týchto zamestnancov je viazaná na uspokojovanie individuálnych osobnostných potrieb v pracovnom procese, obyčajne ide o ľudí, ktorí nechcú prispôsobovať svoju motivačnú aktivitu ostatným zamestnancom v podniku. Motivačný program pre takýchto zamestnancov musí obsahovať čo najvyššiu charakteristiku a poznanie ich individuálnej osobnostnej hodnotovej orientácie.

Na základe analýzy hodnotovej orientácie rozlišujeme nasledovné typy zamestnancov:

- ✓ **Rodinný typ** – ide o typ zamestnanca, ktorý uprednostňuje hodnoty ako sú zdravie, spokojný, usporiadaný a aktívny rodinný život.
- ✓ **Majetnícky typ zamestnanca** – za najvyššiu hodnotu považuje peniaze, vlastníctvo a majetok, ktorý hromadí ale nevyužíva v prospech skvalitnenia svojho života.
- ✓ **Typ zamestnanca konzumenta** – ktorý za najvyššiu hodnotu v živote považuje užiť si zarobené peniaze čo najviac.
- ✓ **Sociálny typ zamestnanca** – za najvyššiu hodnotu v živote považuje dobré medziľudské vzťahy, priateľstvo, lásku, spravodlivú spoločnosť.

- ✓ **Výkonný typ zamestnanca** – za najvyššiu hodnotu považuje profesionálnu zručnosť, vedomosti a poznatky, dobré pracovné prostredie.
- ✓ **Manažérsky typ zamestnanca** – za najvyššiu hodnotu považuje svoju manažérsku a vodcovskú pozíciu v pracovnej skupine, uznanie spolupracovníkmi, dosiahnutie prirodzenej autority.
- ✓ **Inovačný typ zamestnanca** – za najvyššiu hodnotu považuje dostávať nové a neštandardné úlohy, možnosť podieľať sa na tvorbe nových postupov v podniku.
- ✓ **Typ zamestnanca identifikujúci sa zmenou** – za najvyššiu hodnotu považuje zmenu ako takú.

Typológia zamestnancov na základe ich hodnotovej orientácie nám v rámci analýzy motivačného profilu zamestnanca ponúka hlavne vyšpecifikovanie hodnôt, ktoré za určitých podmienok môžu pôsobiť ako motivátory a môžu byť tiež ako motivátory zahrnuté do konkrétneho motivačného programu.

- **Dimenzia skupinovej osobnostnej orientácie zamestnanca.** Ide o typ zamestnancov, ktorí ku dosahovaniu výkonov potrebujú sociálne prostredie, interpersonálne vzťahy, stanovenie a plnenie spoločných cieľov a komunikačné väzby. Silným motivátorom pre dosahovanie pracovných výkonov je potreba byť v spoločnosti, medzi ľuďmi.
- **Dimenzia asertívnej osobnostnej orientácie zamestnanca.** Ide o skupinu zamestnancov, ktorých cieľom je dosiahnutie moci nad inými, presadenie sa v akýchkoľvek podmienkach, dokázanie si dôležitosti seba bez ohľadu na záujmy a ciele ostatných.

Ako ďalej uvádza M. Szarková (1998, s. 95-98) „ v praxi sa stretávame s určitou kombináciou uvedených dimenzií osobnostných orientácií zamestnancov, ktoré tvoria ich motivačný profil“. Poznanie dimenzií, ktoré prevažujú v motivačnom profile zamestnancov firmy má význam aj pre rozhodovací a riadiaci proces, ako i poznanie motivačných faktorov, ktoré ovplyvňujú vzťah zamestnanca k práci. Motivačným faktorom budeme venovať pozornosť v nasledujúcej časti práce.

3.3 Štruktúra motivačných faktorov

Na otázku, ktoré faktory určujú, resp. ovplyvňujú vzťah zamestnanca k práci, sa pokúsili dať odpoveď viacerí autori. Najkomplexnejšie k tejto problematike pristúpil F. Herzberg. Na základe výskumu Herzberg dospel k záveru, že faktory, ktoré vyvolávajú spokojnosť, nie sú tie isté ako faktory, ktoré spôsobujú nespokojnosť: spokojnosť vyplýva zo samotnej práce, zatiaľ čo nespokojnosť z faktorov prostredia.

Herzberg nazval faktory vyvolávajúce spokojnosť satisfaktormi (motivátormi), a tie, ktoré spôsobujú nespokojnosť, dissatisfaktormi (hygienickými faktormi).

Podľa M. Sedláka (2001, s. 307-308) k motivátorom podľa Herzberga patria činitele, ktoré uspokojujú ľudské potreby a zároveň sa pri ich uplatňovaní aktivuje záujem o úsilie zamestnancov o zlepšenie nimi vykonávaných činností.

Uvádza sa šesť motivátorov:

- úspech
- uznanie
- samotná práca (zaujímavosť práce)
- zodpovednosť
- postup (povýšenie)
- osobný rast

Druhú kategóriu tvoria hygienické faktory (udržiavacie), ich dosiahnutím sa neprispieje k uspokojeniu a nie sú schopné zamestnancov motivovať. Nevyvolávajú silný motivačný účinok, ale sú potrebné na udržanie minimálnej úrovne uspokojenia tejto potreby, resp. vyhnutie sa jej uspokojeniu.

K hygienickým faktorom Herzberg zaradil:

- systém manažmentu organizácie
- spôsob kontroly
- vzťahy s vedúcim
- pracovné podmienky
- zárobok (mzda v krátkom čase po zmene môže pôsobiť motivačne, ale neskôr sa zmení na hygienický faktor)
- vzťahy so spolupracovníkmi
- životný štýl
- vzťahy s podriadenými

- pracovné postavenie (status)
- pracovná istota v zamestnaní

Obidva faktory pôsobia nezávisle. Hranica medzi motivátormi a hygienickými faktormi nie je jednoznačná a na všetkých zamestnancov nepôsobia konkrétne faktory rovnako. Herzberg odporúča orientovať hygienické faktory na pracovný kolektív a motivátory na individuálnych zamestnancov.

Mnohé organizácie sú toho názoru, že najväčšou hrozbou pre nich sú ich konkurenti. Avšak najväčšou hrozbou pre organizáciu sú vlastní nespokojní a demotivovaní pracovníci.

R. Gordon (1995, s. 114-115) uvádza tieto najzávažnejšie demotivujúce faktory:

- nedostatočná informovanosť pracovníkov
- zlá informovanosť pracovníkov
- nedostatok uznania
- nedocenenie pracovníkov
- nedostatočná zodpovednosť

V nasledovnej časti práce sa budeme venovať problematike motivačného programu organizácie. Jeho cieľom je posilnenie dobrých vzťahov medzi organizáciou a zamestnancami tak, aby ich adekvátnou motiváciou bol zabezpečený žiaduci výkon, potrebný pre napĺňanie organizačných cieľov.

3.4 Motivačný program

3.4.1 Obsah a príprava motivačného programu

Výsledky organizácie závisia od toho, ako dokáže využiť a pracovať so svojimi ľudskými, finančnými, technickými a informačnými zdrojmi. Súčasťou práce s ľudskými zdrojmi je ich usmerňovanie k efektívnemu dosahovaniu organizačných cieľov.

Konkretizáciou systému práce s ľuďmi je aj motivačný program organizácie.

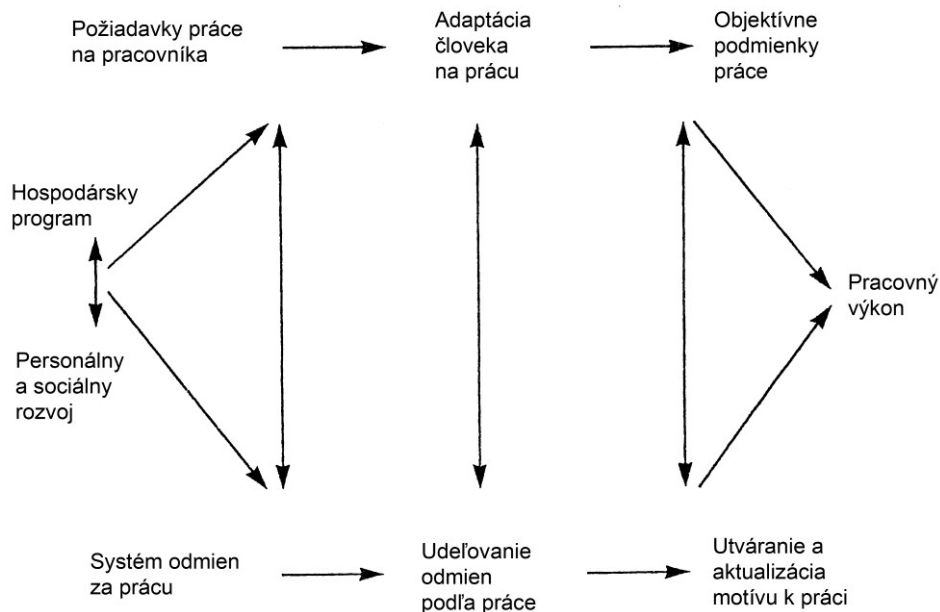
Podľa M. Mayerovej (1997, s. 107-109) motivačný program vyrastá z úsilia dosiahnuť toho, aby všetky formy cieľavedomého pôsobenia na zamestnanca tvorili jednotný celok.

Ako uvádza E. Letovancová (2002, s. 113) „tvorba motivačného programu by mala vychádzať z dokonalého poznania situácie v organizácii z hľadiska jej zdrojov a z poznania vízie a stratégie firmy“.

V konkrétnej podobe podľa E. Bedrnej a I. Nového (1998, s. 282) motivačný program tvorí súbor pravidiel, opatrení a postupov k dosiahnutiu žiaducej pracovnej motivácii a z nej plynúceho optimálneho prístupu pracovníkov podniku k práci.

Podľa M. Mayerovej (1997, s. 109) „motivačný program organizácie si môžeme predstaviť ako vnútro podnikový dokument zahrňujúci súhrn všetkých skutočností, ktoré určitým spôsobom ovplyvňujú a stimulujú členov zamestnaneckého kolektívu v súlade s cieľmi organizácie“.

Schématicky to znázorňuje obr. 4. Vychádza sa pritom z psychologických poznatkov o povahe pracovného konania a prežívania ľudí. S tým súvisia i poznatky o skladbe motivačných zdrojov človeka a ich účinkoch na jeho pracovné konanie. Ďalej sa vychádza zo skladby a spôsobe uplatňovania rôznych stimulačných prostriedkov v každodennej činnosti organizácie.



Obr. 4 Schématické znázornenie vplyvov pôsobiacich na zamestnanca v organizácii podľa Buláka (in: M.Mayerová, 1997)

Podľa M. Szarkovej (1998, s. 93) „každý motivačný program sa šije na miery podniku. Neexistuje žiadny všeobecný motivačný program, ktorý by bol efektívny“. Ako ďalej uvádza, tvorbe motivačného programu musí predchádzať poznanie a zhodnotenie tých skutočností, ktoré majú na fungovanie podniku, na pracovnú motiváciu a výkonnosť pracovníkov podstatný vplyv.

Toto poznanie podľa E. Bedrnovej a I. Nového (1998, s. 284) umožňuje zhromaždenie sociálno ekonomických informácií, predovšetkým:

- informácie o technických, technologických a organizačných podmienkach práce
- informácie o sociálno demografických a profesne kvalifikačných charakteristikách pracovníkov podniku
- informácie o pracovnom prostredí, o pracovných podmienkach, o sociálnej vybavenosti pracovísk
- informácie o uplatňovanom systéme hodnotenia a odmeňovania pracovníkov
- informácie o uplatňovaných spôsoboch riadenia a vedenia pracovníkov
- informácie o uplatňovanom systéme personálneho riadenia a vlastnej personálnej práce v podniku
- informácie o uplatňovanom systéme sociálnej starostlivosti v podniku

- zhromažďovanie a analýza tzv. mäkkých údajov, t.j. informácia o charakteristikách pracovnej spokojnosti, či nespokojnosti pracovníkov o ich hodnotových orientáciách, o ich aspiráciách a vzťahu k práci, k profesii, k spolupracovníkom, k nadriadeným, k podniku ako celku, k uplatňovaniu štýlu riadenia a vedenia ľudí, o ich názoroch na informačnú politiku podniku vo vzťahu k pracovníkom o podnikových zámeroch a cieľoch

Keď poznáme súčasnú situáciu organizácie a je jasné jej smerovanie, v prvom rade je podľa E. Letovancovej (2002, s. 113) potrebné „urobiť analýzu prevažujúcich foriem motivácie pracovného správania pracovníkov. Jej cieľom je vymedzenie problémov, ktoré má motivačný program postihnúť alebo riešiť, a určenie ich riešiteľnosti“.

Vlastný postup prípravy, tvorby a realizácie motivačného programu je podľa E. Letovancovej (2002, s. 113) nasledovný :

- **Spracovanie charakteristiky reálnej výkonnosti pracovníkov** v súčasnej dobe a porovnanie tejto charakteristiky s predstavou alebo koncepciou žiadúcej výkonnosti. Rozdiely umožňujú presnejšie stanoviť problémy, ktoré treba v motivačnom programe riešiť.
- **Zmapovanie činiteľov, ktoré majú stimulačnú a motivačnú funkciu** a tiež charakterizovať ich účinok na motiváciu pracovného správania *zamestnancov* podniku. Zmysel tejto činnosti spočíva v zistení skutočností, ktoré priaznivo ovplyvňujú výkonnosť, ktoré nepriaznivo ovplyvňujú výkonnosť, ktoré prispievajú k pohode a spokojnosti a ktoré vyvolávajú nespokojnosť a nepokoj.
- **Stanovenie krátkodobých i perspektívnych cieľov motivačného programu**, t.j. určenie oblastí, na ktoré je potrebné pôsobenie motivačného programu zamerať (ku zvýšeniu výkonu, ku kvalite, k tvorivosti, k iniciatíve, k disciplíne, ku kooperácii a pod.).
- **Príprava návrhu reálneho využitia určitého súboru stimulačných činiteľov**, ktoré rešpektujú významné odlišnosti v sledovanej pracovnej skupine
- **Vypracovanie podnikového dokumentu**, ktorý súhrne vyjadruje **motivačný program podniku**

Z charakteristík motivačných programov jednotlivých autoriek vyplýva jednoznačne, že motivačný program predstavuje konkretizáciu systému práce s ľuďmi v príslušnej organizácii za účelom zosúladenia zamestnaneckého úsilia s jej cieľmi.

4 Empirická časť práce

4.1 Cieľ výskumnej sondy

Problematika pracovnej motivácie je v centre pozornosti odborníkov už dlhú dobu. Uskutočnilo sa veľké množstvo výskumov motivácie, k dispozícii je široká paleta výskumných výsledkov a bol vytvorený veľký počet teórií motivácie, ktoré riešia túto problematiku z rôznych teoretických pohľadov. Ich úlohou je objasniť podstatu motivácie človeka k práci a jej vzťah medzi správaním sa a produktivitou práce. Niektoré poznatky podávajú komplexnejší pohľad na túto otázku, ďalšie sa skôr orientujú na čiastkové problémy. Avšak i napriek „rozsiahlemu skúmaniu a bohatej literatúre chýba komplexná teória motivácie, ktorá by vychádzala zo všetkých existujúcich čiastkových výsledkov a vyčerpávajúco riešila túto problematiku“. (Sedlák 2001, s. 303).

Na základe zistených skutočností a z dôvodu získania prehľadu o skutočnej situácii a o praktických možnostiach riešenia problematiky pracovnej motivácie bol realizovaný výskum pracovnej motivácie. Výskum sa realizoval na Obecnom úrade Močenok.

Cieľom výskumu bolo zistiť, aké motivačné faktory sú pre zamestnancov miestnej samosprávy dôležité a ako sú s nimi spokojní.

4.2 Charakteristika výskumnej sondy

Vyexpedovali sme 65 dotazníkov. Vrátilo sa nám vyplnených 44 dotazníkov.

Výsledky výskumu pracovnej motivácie predstavujú postoje a názory 44 respondentov pracujúcich v tejto organizácii. Z toho bolo 23 mužov a 21 žien.

4.3 Stanovenie hypotéz

H 1 : Predpokladáme, že mzda bude mať v hierarchii hygienických faktorov prioritné postavenie.

H 2 : Predpokladáme, že motivácia k pracovnému výkonu bude štatisticky významne vyššia u manažérov ako u výkonných pracovníkov.

H 3 : Predpokladáme, že osobný rozvoj vo forme ďalšieho vzdelávania bude patriť medzi prioritné faktory.

4.4 Metódy výskumnej sondy

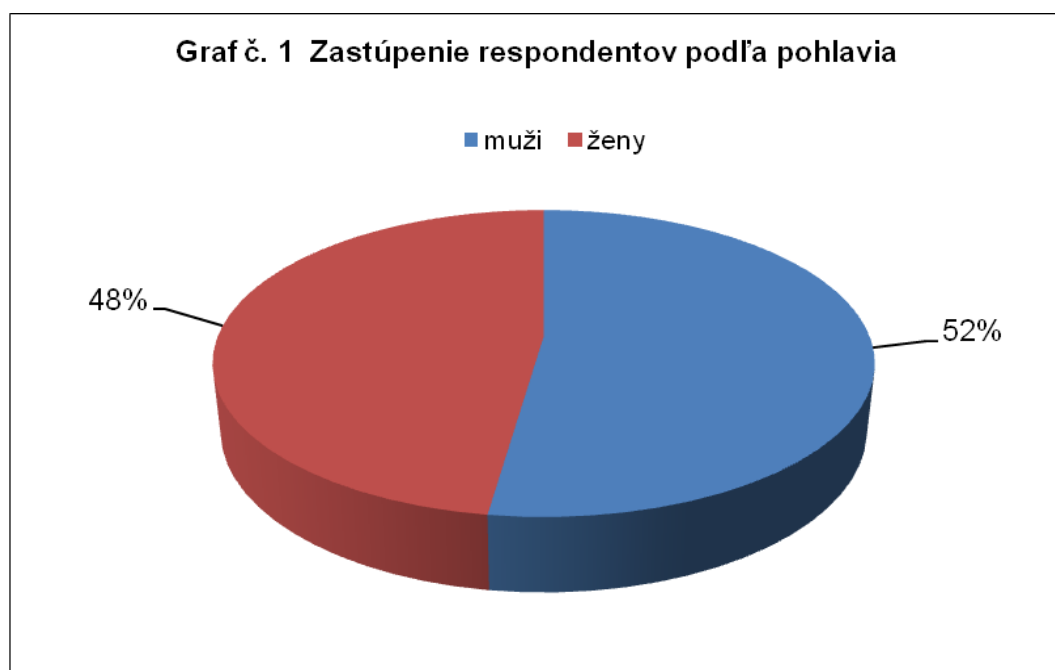
Pre účely sociologického výskumu existuje niekoľko druhov výskumných metód. Prvou metódou, ktorú sme použili pri vypracovaní tejto časti bakalárskej práce bolo neštruktúrované interview so starostom obce, aby sme získali prvotné informácie o motivácii zamestnancov.

Druhou metódou sa javila ako najlepšia alternatíva forma dotazníka. Dotazníková metóda bola vhodná hlavne preto, že nebol potrebný osobný kontakt s každým respondentom a získalo sa potrebné množstvo údajov.

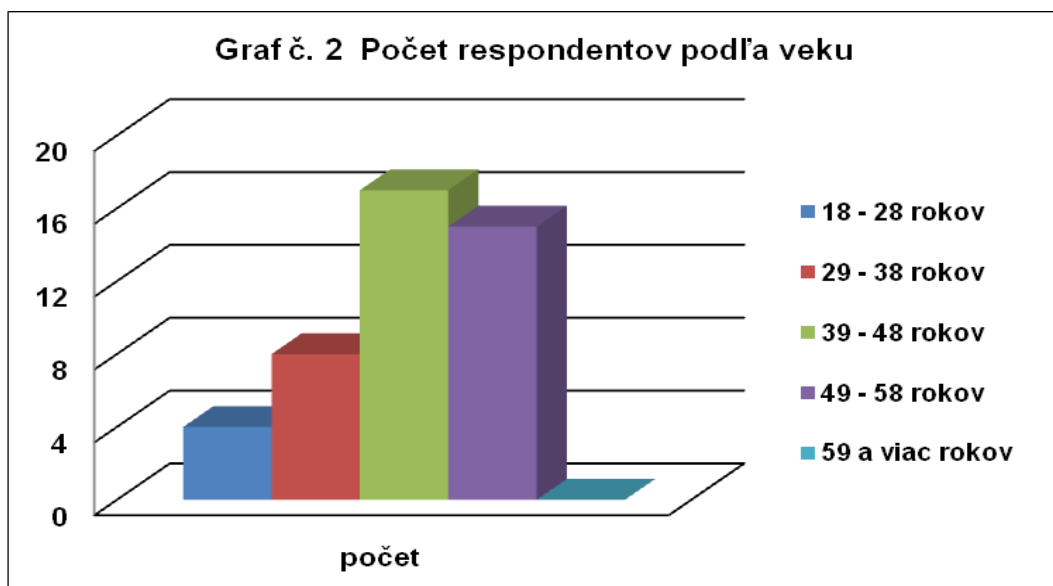
Dotazník pozostával z 18 otázok. Jeho konštrukciou som sa čiastočne inšpirovala dotazníkom podobne zameranej kvalifikačnej práce Jany Ilavskej.

4.5 Analýza a interpretácia výsledkov výskumnej sondy

Z výskumnej vzorky 44 respondentov bolo 23 mužov, čo predstavuje 52 % a 21 žien, čo predstavuje 48 %.



Vyjadrenie respondentov podľa veku znázorňuje graf č. 2.

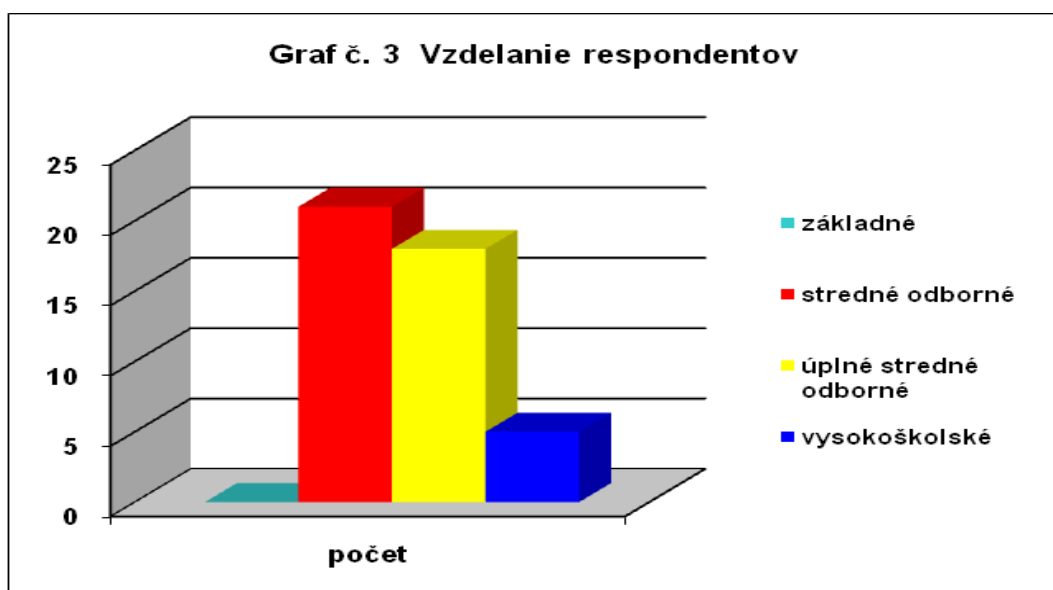


Z uvedeného grafu vyplýva, že v organizácii je väčšie zastúpenie pracovníkov stredného veku.

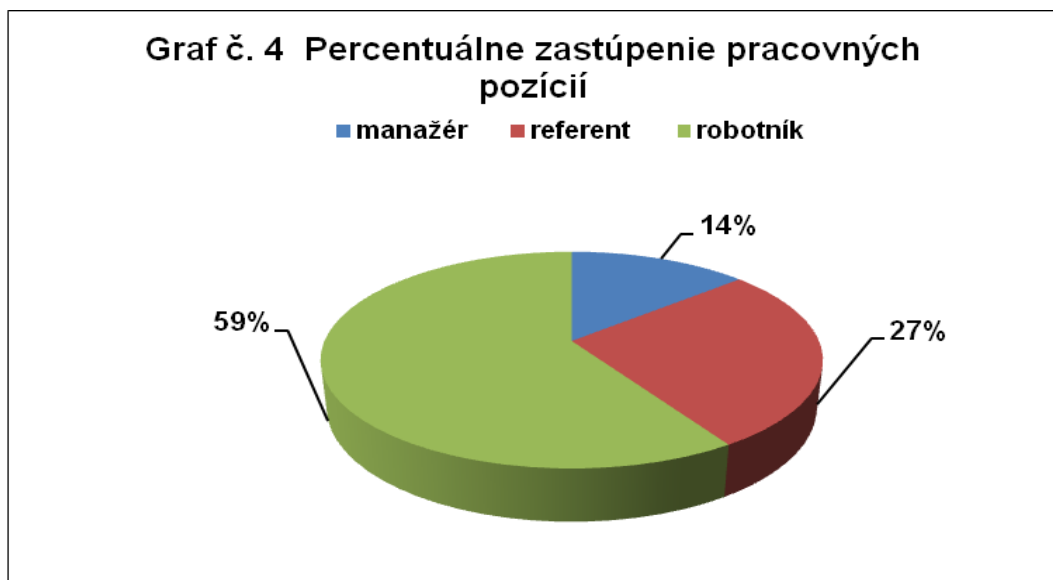
Vyjadrenie respondentov podľa stavu (otázka č. 3) je nasledovné:

slobodný/slobodná – 14., ženatý/vydatá - 26., rozvedený/rozvedená – 2., iné – 2.

V otázke č. 4 najvyššie ukončené vzdelanie sme zistili, že 48 % respondentov má stredné odborné vzdelanie, 41 % úplné stredné odborné a 11 % je vysokoškolsky vzdelaných. Žiadny z respondentov nemá najvyššie ukončené vzdelanie základné.

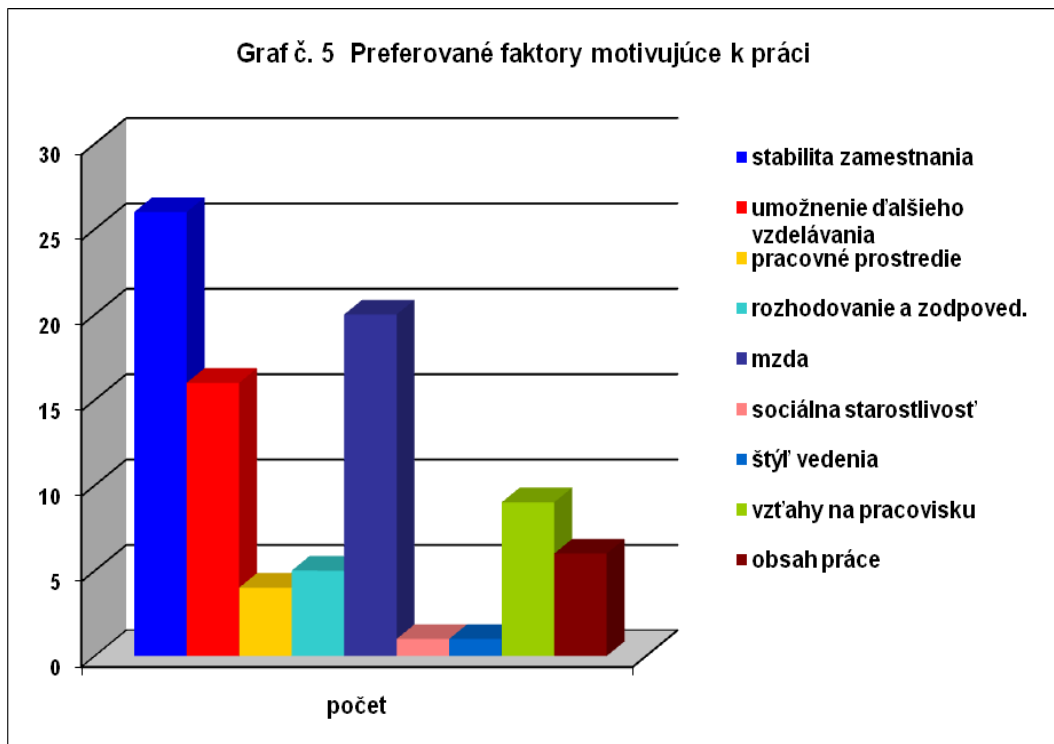


Vzdelanie zamestnancov je priamo úmerné s pracovnou pozíciou jednotlivých pracovníkov uvedených v grafe č. 4. Na pozícii manažér pracuje 6 pracovníkov, pozícia referent je zastúpená 12 pracovníkmi a najväčšie zastúpenie má pozícia robotník.

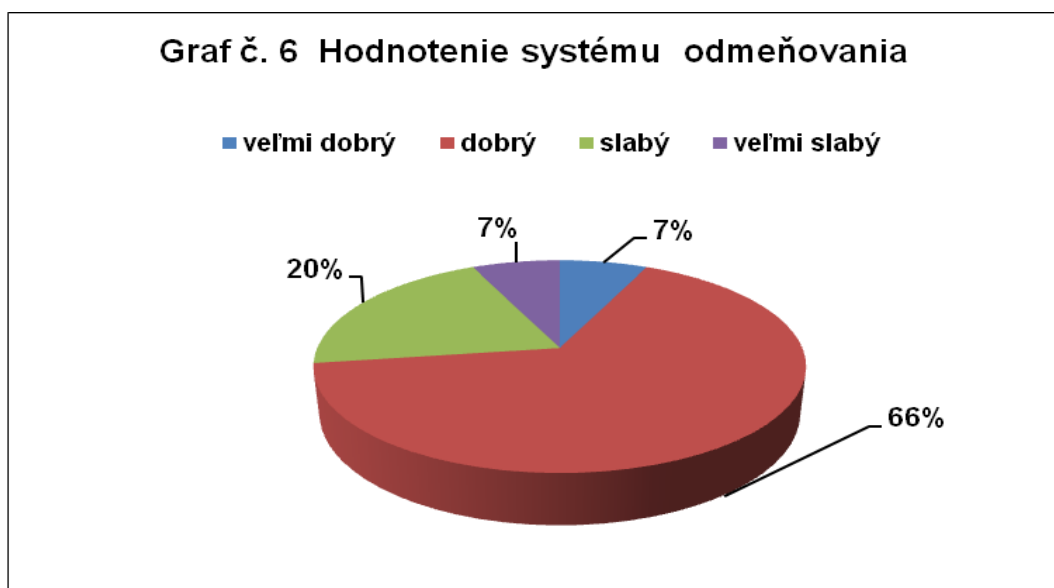


Otázka č. 7 si vyžadovala voľnú odpoveď na otázku, čo zamestnancov najviac motivuje k práci na obecnom úrade. K uvedenej otázke sa vyjadrilo 10 respondentov, ktorých motivuje práca vo verejnom záujme, rozvoj obce, služby pre občana, možnosť uplatniť svoje schopnosti, istota a stabilita, práca s ľuďmi, spokojnosť občanov a nadriadených, dobrý pracovný kolektív

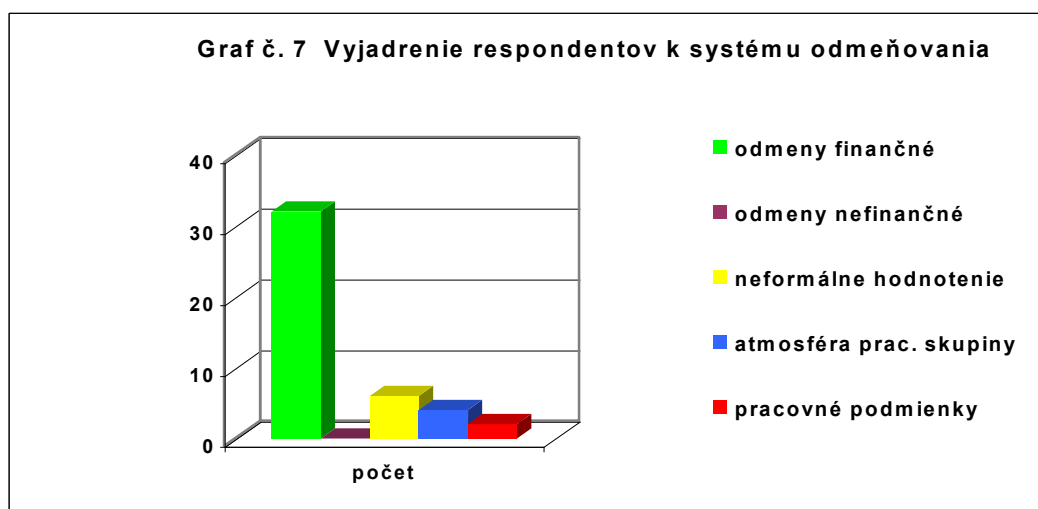
V otázke č. 8 mali respondenti vybrať dva faktory zvyšovania motivácie, ktoré ich najviac k práci motivujú. Z grafu č. 5 možno usúdiť, že najsilnejším motivátorom je istota a stabilita zamestnania (30 %), druhým v poradí je mzda (23 %), umožnenie ďalšieho vzdelávania (18 %) sa umiestnilo na treťom mieste.



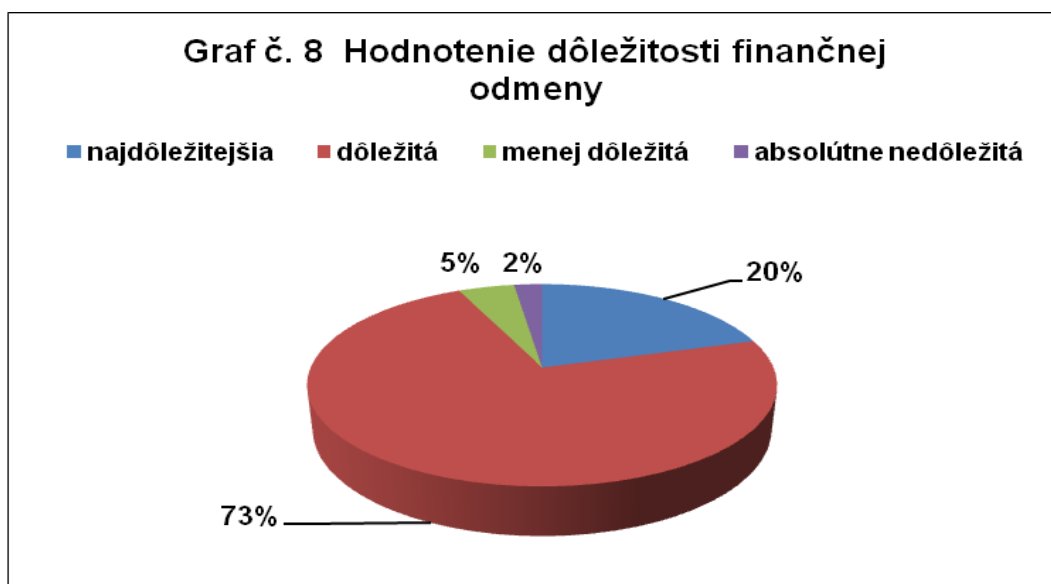
V otázke č. 9 sa mali respondenti vyjadriť k systému odmeňovania. 66 % respondentov považuje systém odmeňovania za dobrý, 20 % za slabý, 3 % za veľmi dobrý a 3 % za veľmi slabý.



V systéme odmeňovania (otázka č. 10) respondenti najviac uprednostňujú hmotné odmeny finančné, neformálne hodnotenie, atmosféru pracovnej skupiny.

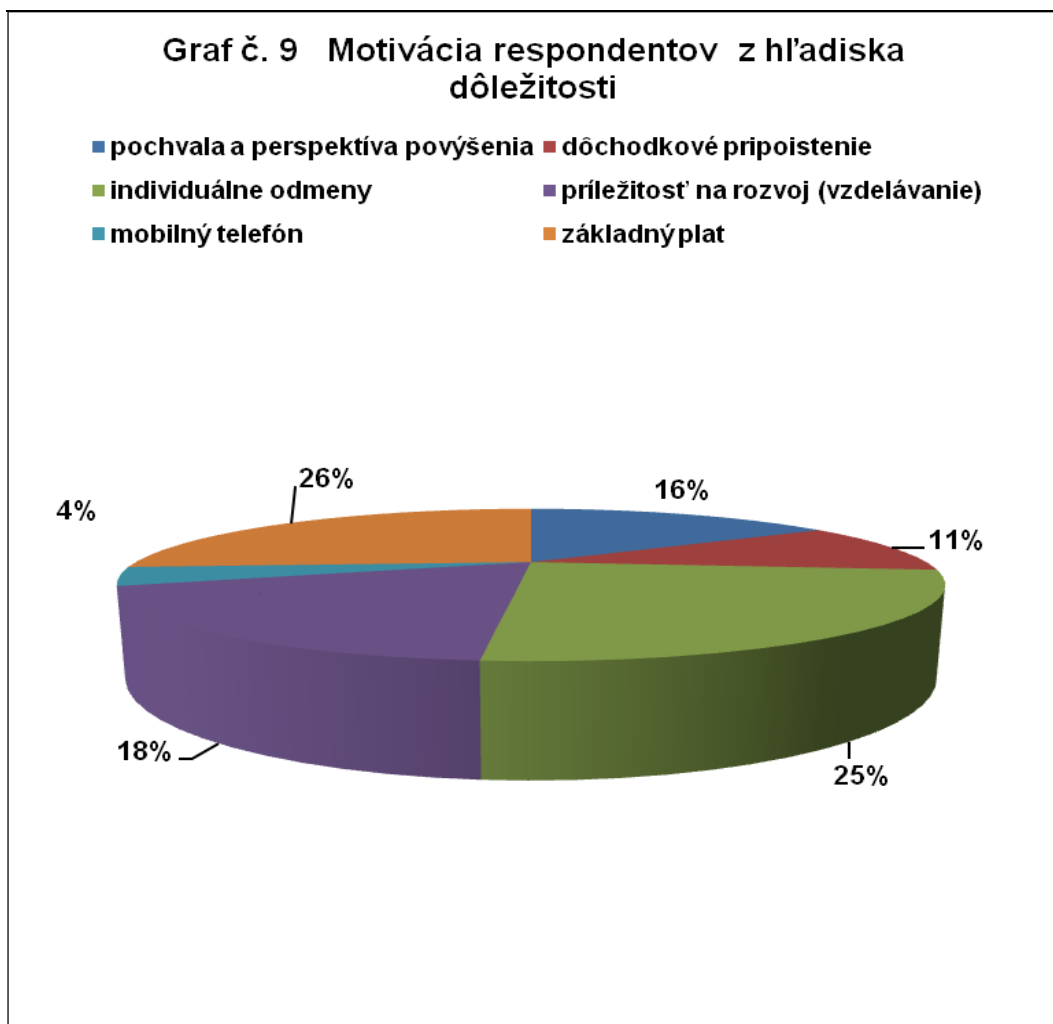


Na otázku č. 10 nadväzuje otázka č. 11 podľa ktorej je finančná odmena najdôležitejšia pre 20 % respondentov, 73 % respondentov považuje finančnú odmenu za dôležitú, 5 % za menej dôležitú a 2 % za absolútne nedôležitú.

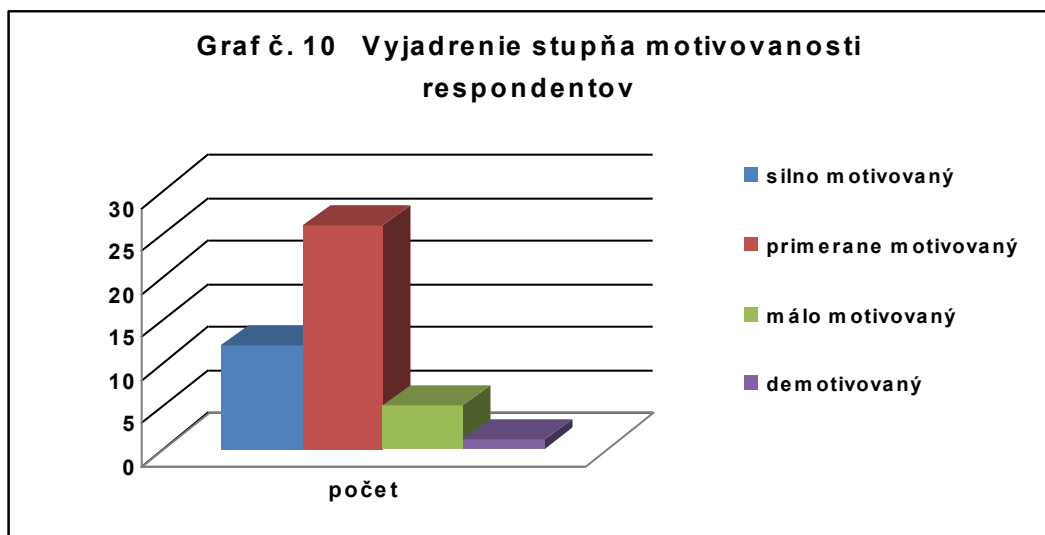


V otázke č. 11 (graf č. 9) sme sa snažili zistiť, ktorá z poskytovaných odmien respondentov najviac motivuje k práci. Výsledky ukázali, že najdôležitejší je základný plat, ktorý označilo 26 % respondentov, na druhom mieste sa umiestnili individuálne odmeny s počtom 25 %, príležitosť na rozvoj (vzdelávanie) motivuje 18 %

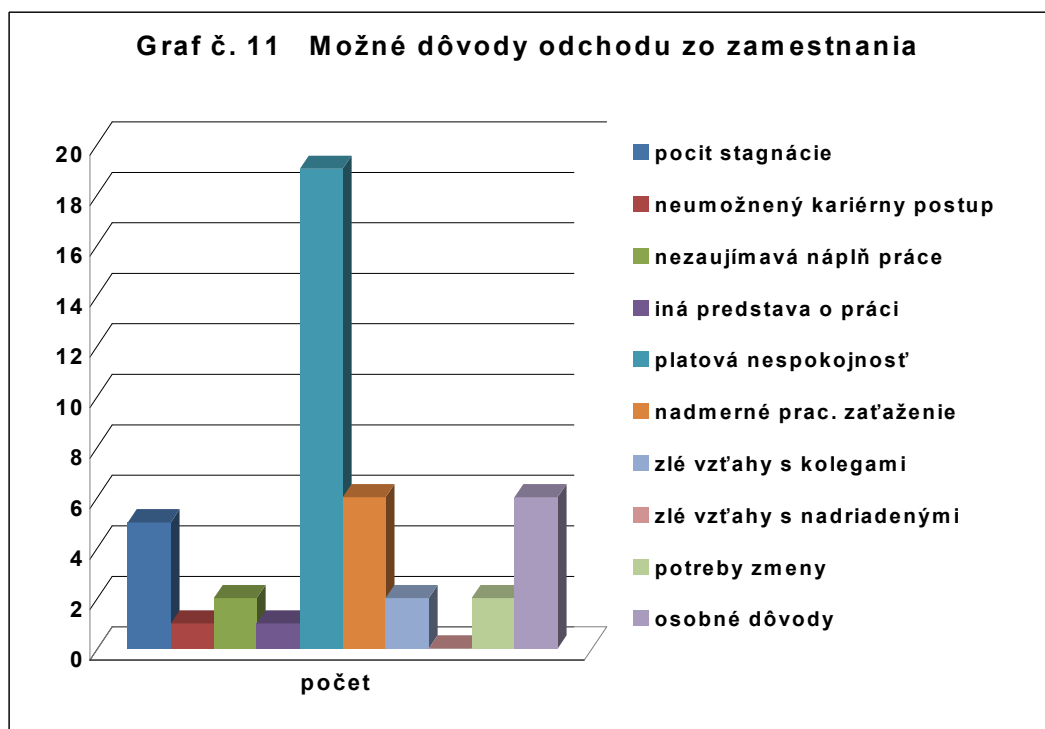
respondentov, pre 16 % respondentov je dôležitá pochvala a perspektíva povýšenia, dôchodkové pripoistenie motivuje 11 % respondentov a možnosť používať služobný mobilný telefón motivuje 4 % respondentov.



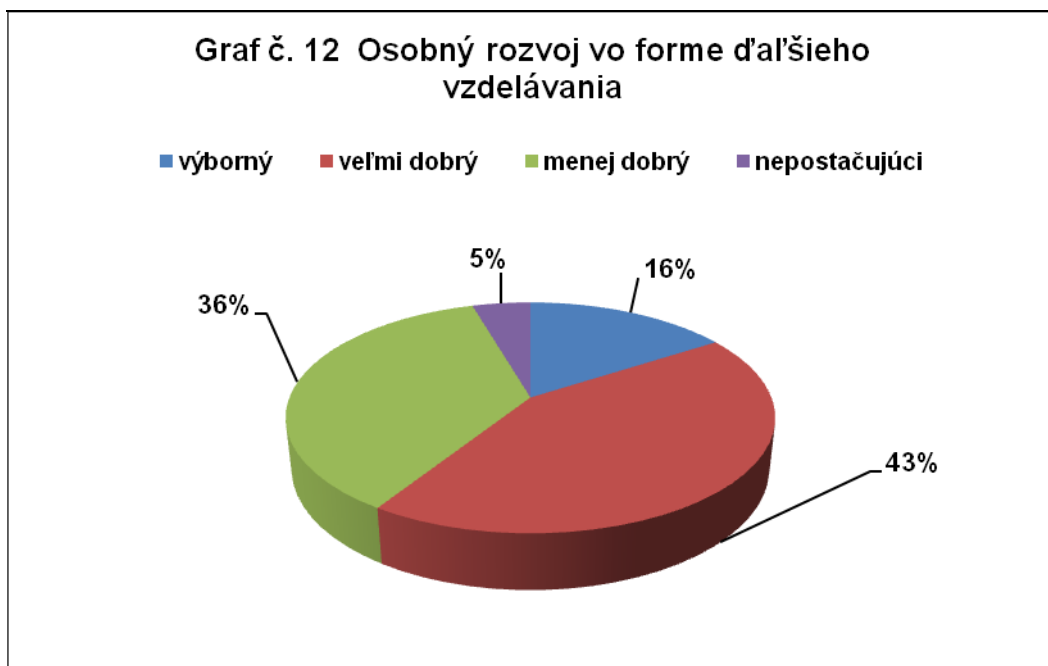
K práci na obecnom úrade je silno motivovaných / graf č. 10/ 27 % respondentov, primerane motivovaných je 59 % , málo motivovaných je 12 % a 2 % sú demotivaní.



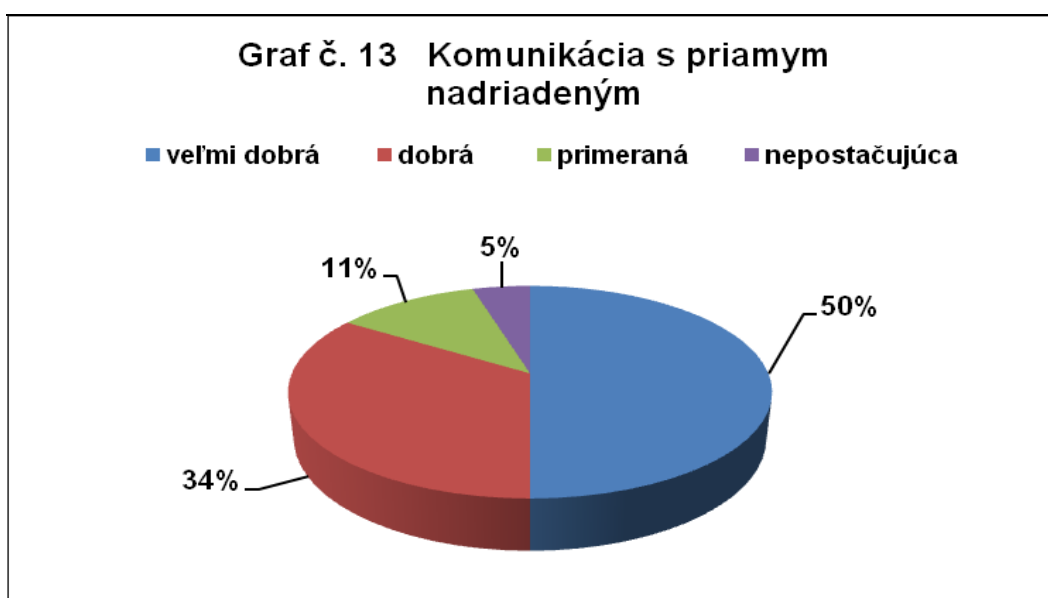
Pri položke č. 15 sme zistili, že 43 % respondentov by odišlo zo zamestnania pre nedostatočné finančné ohodnotenie, 14 % pre nadmerné pracovné zaťaženie, 14 % osobné dôvody, 11 % pre pocit stagnácie, 5 % pre zlé vzťahy s kolegami, 5 % potreba zmeny, 4 % nezaujímavá náplň práce, 2 % neumožnený karierny postup, 2 % iná predstava o práci.



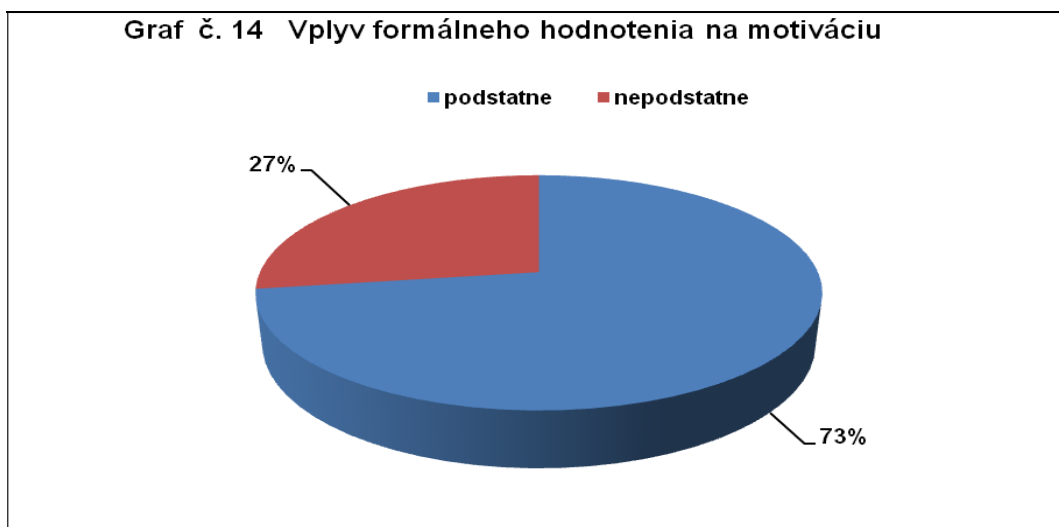
Osobný rozvoj vo forme ďalšieho vzdelávania je pre 43 % respondentov veľmi dobrý, 36 % považuje za menej dobrý, 16 % za výborný a 5 % za nepostačujúci.



Komunikáciu s priamym nadriadeným považuje 50 % respondentov za veľmi dobrú, 34 % za dobrú, 11 % za primeranú a 5 % za nepostačujúcu.



Podľa 73 % respondentov má formálne hodnotenie podstatný vplyv na motiváciu pracovníkov, pre 27 % respondentov je formálne hodnotenie nepodstatné pre motiváciu k práci.



4.6 Zhodnotenie hypotéz

Predpoklad hypotézy č. 1 sa nám potvrdil čiastočne, respondenti mzdu ako hygienický faktor umiestnili nie na prvé ale druhé miesto, čo zrejme súvisí s nedostatkom pracovných miest v tomto regióne.

Hypotéza č. 2 sa nám potvrdila jednoznačne. Manažéri pri faktoroch zvyšovania motivácie na prvom mieste uvádzali možnosť uplatnenia schopností ako i rozhodovanie a zodpovednosť.

Potvrdil sa nám aj predpoklad stanovený v hypotéze č. 3, kde respondenti jednoznačne uvádzali možnosť osobného rozvoja vo forme ďalšieho vzdelávania ako priority stimulačný faktor.

4.7 Návrhy a odporúčania pre prax

Výskum odhalil takéto poradie motivačných faktorov zamestnancov obecného úradu:

1. stabilita zamestnania,
2. mzda,
3. možnosť osobného rozvoja formou vzdelávania

Pre respondentov bol **faktor stabilita zamestnania** najvýraznejší zo všetkých ostatných faktorov. Má výraznú motivačnú váhu. Jeho preferencia stúpala s vekom, hlavne u starších respondentov. Súvisí to s blízkosťou dôchodkového veku a so zníženými adaptačnými schopnosťami na zmenu práce. Naopak táto preferencia klesala u mladších respondentov, ktorí majú menšie problémy s nájdením nového zamestnania, sú adaptabilnejší a flexibilnejší na zmenené, nové, podmienky. Zároveň strate zamestnania respondenti pripisovali najväčšiu obavu.

Faktor mzda sa taktiež umiestnil na popredných miestach v motivačnej preferencii zamestnancov samosprávy. Okrem faktoru stabilita zamestnania, boli všetky ostatné motivačné faktory, oproti mzde, menej významné. Takisto sa väčšina respondentov hlásila k tomu, že ich spokojnosť s vykonávanou prácou sa dá vyjadriť dostatočným finančným ohodnotením.

Pre respondentov mala najväčšiu stimulačnú silu možnosť **osobného rozvoja vo forme ďalšieho vzdelávania**.

Respondenti boli so svojim zamestnaním vo všeobecnosti spokojní a ani neuvažujú o jeho zmene. Takmer pre všetkých respondentov bolo dôležité, a má význam, že sú zamestnancami obce, ktorá má dobré meno v očiach širokej verejnosti. Zároveň sa stotožňovali s tým, že práve preto im práca pre takúto organizáciu prináša nielen radosť a dostatočné finančné ohodnotenie, ale aj spoločenské uznanie. Opýtaní deklarovali, že v práci je pre nich dôležitá najmä radosť z jej vykonávania, taktiež uznanie od nadriadených a nakoniec uznanie od kolegov, ktorému však neprikladajú až takú dôležitosť. Pre opýtaných je veľmi dôležité, a pripisujú tomu veľký význam, ako hodnotia nadriadení ich prácu.

Súčasná prax je taká, že na Obecnom úrade v Močenku absentuje formálne hodnotenie pracovníkov. Bude preto potrebné, aby vedúci manažéri vypracovali komplexný systém formálneho hodnotenia a pracovníkov oboznámili s jednotlivými jeho krokmi a návznosťami. Sme presvedčení, že to významne pomôže okrem iného nielen prehľadnejšiemu odmeňovaniu, ale i adresnosti systému vzdelávania a kariérneho postupu, lepšej komunikácii na pracovisku a v konečnom dôsledku zvýšenej pracovnej motivácii tak, že pracovníci prostredníctvom lepších výkonov budú zároveň naplňovať i svoje potreby.

Zároveň výskum zistil, že umiestnenie niektorých preferencií motivačných faktorov by si vyžadovalo hlbší sociálno – psychologický rozbor.

4.8 Návrh štruktúry manuálu pre motivačný program

Obecný úrad Močenok nemá upravený motivačný program v podobe jednotného dokumentu. Jednotlivé motivačné nástroje sú upravené v podobe interných smerníc, ktoré definujú mzdový systém a pridelovanie odmien a zamestnaneckých benefitov.

Pri konštrukcii manuálu motivačného programu vychádzame zo základného pravidla akcentovaného vyššie uvádzanými teoretikmi ako i pracovníkmi z praxe, že motivačný program by mal byť zostavený tak, aby zamestnanci prostredníctvom lepších výkonov napĺňali svoje potreby. Manažér pri zostavovaní motivačného programu môže použiť jednotlivé teórie motivácie, ktoré mu napomôžu pri identifikácii a stanovení základných motivátorov v rámci danej pracovnej činnosti jednotlivca i pracovnej skupiny.

Manuál budeme členiť do niekoľkých kapitol, aby sme dosiahli cieľ, že v ňom budú obsiahnuté adekvátne tak teoretické ako i praktické ukážky motivačných techník.

Obsah manuálu budeme štruktúrovať nasledovne:

Úvod

1. Kľúčové myšlienky motivácie
2. Teórie motivácie
3. Motivátory a hygienické faktory
4. Komunikácia na pracovisku a jej nástroje
5. Prieskum názorov na získanie spätnej väzby
6. Riešenie konfliktných situácií
7. Vzdelávanie na pracovisku
8. Akcie na vylepšenie medziľudských vzťahov

Informácie obsiahnuté v manuáli by mali pomôcť zamestnancom úradu si ujasniť :

- ✓ čo treba chápať pod pracovnou motiváciou a demotiváciou
- ✓ ako dosahovať dlhodobé výsledky pomocou pozitívnej pracovnej motivácie
- ✓ mať na zreteli, že veľkosť odmeny musí byť v súlade s veľkosťou úlohy, pri výbere odmeny vychádzať z preferencií zamestnancov
- ✓ ako pozitívne riadiť a ovplyvňovať správanie zamestnancov
- ✓ ako jednať s problémovými zamestnancami
- ✓ ako organizovať súťaže a externé akcie pre zamestnancov

Celkovo možno zhrnúť, že predmetný manuál musí obsahovať zásady, ktoré budú vytvárať podmienky na to, aby sa zamestnanci cítili v práci dobre, ale zároveň chápali seba ako súčasť úradu, ktorého prvoradým cieľom musí byť čo najväčšie uspokojovanie požiadaviek obyvateľstva.

Na základe skúseností a doterajšej výskumnej práce si dovoľujeme tvrdiť, že tvorba motivačných programov je závislá na nasledovných faktoroch:

- ✓ vzdelanie pracovníkov
- ✓ pracovné zaradenie a postavenie zamestnanca
- ✓ podniková klíma
- ✓ ekonomické možnosti podniku

Pri uplatňovaní motivačného programu by mala byť presadzovaná zásada, že zamestnanec je platený za kvalitnú prácu, ktorá je povinnosťou, nie však aktivitou nad rámec povinností. Základom kvalitnej práce je potrebná kvalifikácia. Ak má zamestnanec kvalitne pracovať, musí mať možnosť si kvalifikáciu obnovovať, doplňovať a zvyšovať.

O účinnosti motivačnej politiky by mali v konečnom dôsledku svedčiť hospodárske výsledky, spokojnosť pracovníkov, pracovná klíma, vnútro podniková komunikácia, kultúra podniku a samotný efektívny systém riadenia.

Ak bude motivačný program dobre nastavený, resp. pokiaľ na základe spomenutých analýz budú ako východiskové parametre motivácie stanovené správne motivačné stimuly, bude jasne stanovené aké správanie sa vyžaduje a podporuje, je pravdepodobné, že zamestnanci sa budú snažiť udržať si svoje pracovné miesta, zvýši sa osobná výkonnosť každého pracovníka.

S motivačným programom organizácie by mali byť všetci pracovníci dokonale oboznámení. Pretože situácia v organizácii sa mení, nie je to materiál neobmedzene platný, je potrebné ho v primeraných časových intervaloch vyhodnocovať a podľa potreby modifikovať.

Cieľom motivačného programu je nájsť rovnováhu medzi zamestnancom a odvedenou prácou, jeho spokojnosťou i spokojnosťou zamestnávateľa.

DISKUSIA

Ako jednoznačne dokazujú príslušné teoretické, ale i praktické odborné poznatky, systém motivácie pracovného konania má nezastupiteľné miesto v riadení ľudských zdrojov, keďže prosperita každej organizácie je primárne založená na jej pracovníkoch.

Naša záverečná bakalárska práca je zameraná na problematiku motivácie pracovného konania v konkrétnych podmienkach Obecného úradu v Močenku, kde motivačný program pracovníkov doposiaľ absentuje. Chýba aj systém ich formálneho hodnotenia, ktorý by mal vytvárať racionálnu základňu pre politiku odmeňovania ako dôležitého faktora pracovnej motivácie. Aj samotné vedenie úradu pri neštruktúrovanom interview na túto tému potvrdilo ich významnosť a vyjadrilo ich ochotu v spolupráci s nami ich pripraviť do praxe.

Na základe zoštudovanej príslušnej odbornej literatúry a vlastných poznatkov sme si stanovili za cieľ tejto kvalifikačnej práce poukázať na faktory pracovnej motivácie, ich hierarchickú štruktúru a určiť motivačné preferencie zamestnancov obecného úradu tak, aby slúžili ako základ pre manuál motivačného programu.

Štruktúrou i obsahom práce sme sa snažili zvolený cieľ naplniť. Prácu sme rozdelili na dve hlavné časti: teoretickú a praktickú. V troch kapitolách teoretickej časti podávame ucelený pohľad na predmetnú problematiku. Vychádzali sme pri tom z odborných názorov našich i zahraničných autorov. Možno konštatovať, že v teoretickej oblasti existujú značné „odtienky“ nielen v pojmovom, ale i obsahovom chápaní motivácie.

V empirickej časti práce sme si stanovili za cieľ zistiť, aké motivačné faktory sú dôležité pre zamestnancov miestnej samosprávy a ako sú s nimi spokojní.

Ako hlavnú metódu sme použili na tento účel štruktúrovaný dotazník. Jeho úvod tvorili otázky, zisťujúce osobné údaje: pohlavie, vek, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, pracovná pozícia. Uvedomujeme si, že pre lepšiu vypovedaciu hodnotu by sa žiadalo zistiť viac osobných údajov o respondentoch, napr. či majú rodiny s deťmi, ktoré treba tiež zabezpečiť a pod. Rozhodujúce môžu byť pre nich iné faktory ako pre slobodných. Úmyselne sme sa vyhli otázke o výške zárobku, keďže to chápeme ako osobnú vec, na ktorú ľudia neradi odpovedajú. Považujeme za dostatočné, že 66 % respondentov hodnotí systém odmeňovania ako dobrý.

V hierarchii motivačných faktorov zamestnancov obecného úradu sa na najvyššej priečke ocitol faktor stabilita zamestnania, čo podľa nášho názoru súvisí predovšetkým so skutočnosťou, že príslušný región dlhodobo zápasí s nedostatkom pracovných miest. S tým súvisí skutočnosť, že strate zamestnania respondenti pripisovali najväčšiu obavu. Mzda, o ktorej sme si mysleli, že zaujme v hierarchii prvé miesto (vychádzali sme pritom z nie dobrých ekonomických podmienok na Slovensku), obsadila druhú priečku. Považujeme za veľmi pozitívny jav, že na tretej priečke sa umiestnila možnosť osobného rozvoja formou vzdelávania.

Záverom možno konštatovať, že pre zamestnancov sú najdôležitejšie faktory, týkajúce sa práce samotnej, potom faktory hmotné a za nimi nasledujú faktory uspokojovania rastových potrieb a faktory sociálne. Výskum tiež ukázal, že umiestnenie niektorých preferencií motivačných faktorov by si vyžadovali hlbší sociálno-psychologický rozbor.

ZÁVER

Motivovanie zamestnancov je zložitá, komplexná a cieľavedomá snaha manažéra vytvárať také pracovné prostredie a atmosféru, ktoré napomôžu uspokojovať vnútorné aspirácie, potreby, záujmy zamestnancov a ktoré budú stimulovať ich konanie žiaducim spôsobom a odvádzať efektívnu prácu.

Motiváciu pracovníkov nie je možné zúžiť na určitý uzavretý okruh motivačných faktorov. Skúsenosti to jednoznačne potvrdzujú a zvyrazňujú požiadavku pozeráť na motivačné faktory komplexne, pretože sa navzájom prelínajú, spájajú a ovplyvňujú.

Keď sa začneme zaoberať tým, ktorý faktor je motivačný a ktorý iba potlačuje demotiváciu, zistíme, že takmer žiadny z tradičných spôsobov, ktorými spoločnosti odmeňujú svojich zamestnancov nie je motivačný. Všetky alternatívy typu: plat a zamestnanecké výhody, pracovné podmienky, bezpečnosť práce, spadajú do kategórie trankvilizérov. V skutočnosti ľudí omnoho viac motivuje, keď môžu niečo dosiahnuť, prejav uznania, skutočná zodpovednosť, mať vyhliadky do budúcnosti, reálna možnosť ísť dopredu a robiť niečo zaujímavé.

Z uvedeného vyplýva, že v súčasných ekonomických podmienkach je nevyhnutné venovať zvýšenú pozornosť kvalite a investíciám do ľudských zdrojov v každom podniku, stabilizácii zamestnancov a správne vedenej personálnej politike, ktorá eliminuje fluktuáciu zamestnancov a vytvára optimálne podmienky pre zamestnancov. Existuje veľa spôsobov ako skvalitniť zamestnancom ich pôsobenie v zamestnaní pri vynaložení minimálnych nákladov. Ich spokojnosť potom povedie k vyššej motivácii na výkon práce a funkcie. Zjednodušene možno konštatovať, že práve práca je to, čo človeka drží pri živote, keďže zaisťuje prostriedky na živobytie. Z tohto dôvodu je dôležité, aby práca neprinášala len pragmatický úžitok, ale aby poskytovala dobrý pocit a duševnú pohodu. Násť spokojnosť v zamestnaní, to je veľká devíza, ktorá znižuje aj negatívne saldo duševného nepokoja človeka.

Prosperita každej organizácie je založená predovšetkým na pracovnej sile. Je dôležité získavať a udržať si odborníkov, lojálnych pracovníkov. Preto je nevyhnutné optimálne stanoviť prítlačivé motivačné aspekty pracovnej činnosti.

Dôležitou úlohou aj v oblasti samosprávy je dokonale spoznať motiváciu zo všeobecného pohľadu a samozrejme vedieť ovplyvňovať motiváciu v pracovnom prostredí obce, aby sa zlepšila úroveň a kvalita riadenia, aby sa dosiahla vyššia spokojnosť občanov a väčšia výkonnosť samosprávnych orgánov.

Nie je jednoduché v samospráve dosiahnuť okrem finančne orientovanej motivácie taký stav vyrovnanosti zamestnancov, aby boli spokojní v zamestnaní, aby mali svoju prácu a funkciu radi, pretože si ju sami zvolili, majú na to kompetencie a predpoklady, vzbudzujú v obci a či v meste úctu k takejto robote a používajú aj vážnosť v sociálnom statuse spoločnosti.

Samosprávne orgány by mali komunikovať so svojimi zamestnancami, aby sa viac dozvedeli o ich potrebách, problémoch, motivačných prioritách, do kreatívneho prístupu formovania motivačných programov zapojiť všetky kategórie zamestnancov organizácie.

Každý predstaviteľ samosprávy musí nájsť vnútorný rytmus a vyváženosť medzi svojou prácou a osobným životom. Pracovníkov je potrebné si ceniť hlavne ako ľudí, ktorí aj seba vnímajú ako celostné osobnosti s oveľa širším poslaním ako len pracovať na obecnom úrade. Musíme propagovať takú kultúru v samospráve, ktorá podporuje a povzbudzuje zamestnancov k osobnému rastu, k poznávaniu a využívaniu svojho potenciálu, ktorá podnecuje ľudí k úspešnej činnosti, ku zvýšenému pracovnému úsiliu, vyššej výkonnosti, k vyššej hladine motivácie.

Zoznam použitej literatúry

ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 416 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BÉLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: 1994. 101 s. ISBN 80-7067-405-9

FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: Iris, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.

GORDON, R. *Umenie rokovat'*. Bratislava: Eko-konzult, 1995. 124 s. ISBN 80-900-550-3-6

GOZORA, V. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 2000. 190 s. ISBN 80-7137-690-6

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

ILAVSKÁ, J. *Vplyv hodnotenia a odmeňovania na motiváciu pracovníkov*. 2009

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: SPN, 1993. 194 s. ISBN 80-08-01828-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 1. vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo UK, 2002. 164 s. ISBN 80-223-1725-X

LOKŠA, J. *Základy sociálnej psychológie*. Ružomberok: Katolícka univerzita v Ružomberku, 2007. 274 s. ISBN 978-80-8084-173-7

MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2.

MOLEK, J. *Demotivace: vinen je management*. In *Moderní řízení*, 2008 roč. 63, č. 6, s. 81-83.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydanie. Praha : Management Press, 1992. 260 s. ISBN 80-85603-01-2

PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition. 378 s. ISBN 80-890-47-18-1

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4

SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérsku prax*. Bratislava: Kartprint, 1998. 187 s. ISBN 80-88870-10-1

ŠLOSÁR, R., ŠLOSÁROVÁ, A., MAJTÁN, Š. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. 2. vyd. Bratislava: Media Trade, spol. s r.o.-SPN, 1996. 255 s. ISBN 80-08-00869-5.

TUMA, M. *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve*. Martin: Združenie obcí regionálne vzdelávacie centrum, 2009. 210 s. ISBN 978-80-969373-0-5

VETRÁKOVÁ, J., SEKOVÁ, M. *Personálny manažment*. Zvolen: Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného a vodného hospodárstva SR, 1997. 131 s. ISBN 80-88677-45-9

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7

Interné zdroje:

Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce Močenok s výhľadom do roku 2015.

Odborné časopisy:

MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI, roč. 3, 2007, č. 1-2, odborný časopis o nových trendoch v manažmente ISSN 1336-713719

D O T A Z N Í K

„Vytvorenie motivačného programu“

Vážené dámy, vážení páni

Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorý je súčasťou výskumu mojej bakalárskej práce. Cieľom dotazníka je získať informácie o tom ako ste motivovaný k práci na obecnom úrade. Všetky Vaše odpovede sú anonymné a budú použité výlučne za účelom naplnenia uvedeného cieľa. Vami zvolené odpovede prosím zakrúžkujte, ak si to otázka žiada, doplňte Váš názor. Za spoluprácu vopred ďakujem.

1. Uved'te Vaše pohlavie

- a) muž
- b) žena

2. Váš vek

- a) 18-28 rokov
- b) 29-38 rokov
- c) 39-48 rokov
- d) 49-58 rokov
- e) 59-68 rokov

3. Uved'te Váš stav

- a) slobodný/slobodná
- b) ženatý/vydatá
- c) rozvedený/rozvedená
- d)

4. Vaše najvyššie ukončené vzdelanie:

- a) základné
- b) stredné odborné
- c) úplné stredné odborné
- d) vysokoškolské

5. Pracujem na pozícii:

- a) manažér
- b) referent
- c) robotník

6. Na obecnom úrade pracujem(doplňte časové obdobie)

7. Čo Vás najviac motivuje k práci na obecnom úrade ?

.....
.....

8. Spomedzi uvedených faktorov zvyšovania motivácie zakrúžkujte dva, ktoré Vás najviac motivujú k práci:

- a) istota a stabilita zamestnania
- b) možnosť uplatniť svoje schopnosti a tvorivosť
- c) pracovné prostredie, pracovné podmienky
- d) rozhodovanie a zodpovednosť
- e) odmeňovanie
- f) sociálna starostlivosť
- g) štýl vedenia
- h) vzťahy na pracovisku
- ch) obsah práce
- i) iné

9. Aký je z Vášho pohľadu systém odmeňovania na obecnom úrade ?

- a) veľmi dobrý
- b) dobrý
- c) slabý
- d) veľmi slabý (prečo?)

10. V systéme odmeňovania najviac uprednostňujem:

- a) hmotné odmeny finančné
- b) hmotné odmeny nefinančné
- c) povzbudzovanie – neformálne hodnotenie
- d) atmosféra pracovnej skupiny
- e) pracovné podmienky a režim práce
- f) obsah práce

11. Finančná odmena je pre Vás

- a) najdôležitejšia
- b) dôležitá
- c) menej dôležitá
- d) absolútne nedôležitá

12. Ktorá z poskytovaných odmien Vás najviac motivuje ?

(priradte kód 1-6 z hľadiska dôležitosti, pričom 1=najdôležitejšie, 6=najmenej)

- a) pochvala a perspektíva povýšenia
- b) dôchodkové pripoistenie
- c) individuálne odmeny
- d) príležitosť na rozvoj (vzdelávanie)
- e) mobilný telefón
- f) základný plat

13. Uvedte, ako by ste vylepšili systém odmeňovania na obecnom úrade

.....
.....
.....
.....

14. K práci na obecnom úrade ste:

- a) silno motivovaný
- b) primerane motivovaný
- c) málo motivovaný
- d) demotivovaný

15. Ak by ste uvažovali o odchode, z akého dôvodu by to bolo ?

- a) pocit stagnácie
- b) neumožnený karierny postup
- c) málo zaujímavá náplň práce
- d) iné očakávania a predstava o práci
- e) platová nespokojnosť
- f) nadmerné pracovné zaťaženie
- g) zlé vzťahy s kolegami
- h) zlé vzťahy s nadriadenými
- i) potreba zmeny
- j) osobné dôvody
- k) iné

16. Osobný rozvoj vo forme ďalšieho vzdelávania ktorý zabezpečuje pre Vás obecný úrad považujete za:

- a) výborný
- b) veľmi dobrý
- c) menej dobrý
- d) nepostačujúci/nedostatočný

17. Komunikáciu s priamym nadriadeným považujem za:

- a) veľmi dobrú
- b) dobrú
- c) primeranú
- d) nepostačujúcu

18. Podľa Vášho názoru by pravidelné formálne hodnotenie pracovníkov pozitívne ovplyvnilo motiváciu pracovníkov na obecnom úrade ?

- a) podstatne
- b) nepodstatne

Ešte raz veľmi pekne ďakujem za Vašu ochotu, čas a pomoc !

Príloha č. 2

Organizačná štruktúra obce Močenok

