

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky

MOTIVÁCIA PRACOVNÍKOV
Motivation of employees

Záverečná bakalárska práca

Vedúci bakalárskej práce: Doc. Ing. Anna Preinerová, CSc.
Autor: Andrea Vysoká

Bratislava 2010

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „Motivácia pracovníkov“ som vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave

.....
vlastnoručný podpis

POĎAKOVANIE

Ďakujem vedúcej záverečnej bakalárskej práce Doc. Ing. Anne Preinerovej, CSc. za odborné vedenie pri vypracovávaní mojej bakalárskej práce, za jej cenné návrhy, pripomienky, podporu, trpezlivosť, ochotu a čas, ktorý mi venovala.

ANOTÁCIA

Cieľom záverečnej bakalárskej práce je na základe teoretických poznatkov z oblasti motivácie pracovného konania, predovšetkým základných teórií motivácie a ťažiskových motivačných nástrojov, ako aj adekvátnej motivačnej stratégie, skúmať na konkrétnom príklade, čo pracovníkov motivuje k vyššiemu výkonu a po ich zhodnotení navrhnúť prípadné zlepšenia tohto procesu v organizácii.

ANNOTATION

Target of this concluding bachelor thesis is based on theoretical knowledge from professional behavioral motivation, mainly based on basic theories of motivation, motivation tools and adequate motivation strategy. On a specific example to proceed the research of what factors are motivating for employees to achieve higher performance and after its evaluation to offer possible improvements of this process in the organization.

Kľúčové slová

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

OBSAH

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

ÚVOD	8
1. Teoretické vymedzenie motivácie	9
1.1 Vysvetlenie základných pojmov	10
2. Teórie motivácie	14
2.1 Maslowova teória hierarchie potrieb	14
2.2 Adelferova teória ERG	15
2.3 Teórie zamerané na proces	16
2.4 Herzbergova dvojfaktorová teória	17
2.5 McClellandova teória potrieb	18
3. Motívy a motivačné nástroje	19
3.1 Zadávanie úloh	20
3.2 Tvorba práce z hľadiska jej obsahu	21
3.3 Hodnotenie pracovného výkonu	23
3.4 Odmeňovanie	24
3.5 Osobný rozvoj, koučovanie a delegovanie	30
3.6 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	31
3.7 Rozvoj manažérov	32
3.8 Riadenie kariéry	33
3.9 Štýl vedenia	34
3.10 Zásady motivujúcej pochvaly a výčitky	35
3.11 Prečo sú ľudia demotivovaní?	36
4. Motivačné stratégie v personálnom manažmente	37
4.1 Manažérske motivačné triumfy	37
4.2 Motivácia kolektívu – predpoklad skupinovej dynamiky	39
4.2.1 Konflikt, frustrácia a stres narušujú motiváciu	39
5. Predstavenie spoločnosti	40
6. Projekt prieskumu	40
6.1 Ciele a hypotézy prieskumu	40
6.2 Cieľová skupina prieskumu a určenie prieskumnej metódy	41
6.3 Analýza a interpretácia výsledkov prieskumu	41
7. Odporúčania pre prax	51

ZÁVER	52
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZÁZNAMOV	53
ZOZNAM PRÍLOH	55

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

- Graf č. 1: Štruktúra respondentov podľa pohlavia
- Graf č. 2: Štruktúra respondentov podľa veku
- Graf č. 3: Štruktúra respondentov podľa vzdelania
- Graf č. 4: Štruktúra respondentov podľa dĺžky zamestnania v spoločnosti
- Graf č. 5: Dôvod, pre ktorý pracovníci pracujú v spoločnosti
- Graf č. 6: V akej forme uprednostňujete účasť na školeniach a tréningoch?
- Graf č. 7: Čo pre Vás znamená práca, ktorú vykonávate?
- Graf č. 8: Ako vnímate motiváciu zo strany spoločnosti?
- Graf č. 9: Čím Vás motivuje spoločnosť pri práci?
- Graf č. 10: Čo na Vás pôsobí v práci negatívne?
- Graf č. 11: Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás najväčší význam?
- Graf č. 12: Ktoré benefity na Vás pôsobia motivačne?
- Graf č. 13: Zaujal by Vás viac doterajší systém ponúkaných benefitov, ktorý je rovnaký pre všetkých zamestnancov alebo variabilný kafetéria systém?

ÚVOD

„O motivácii platí, že je základom personálneho manažmentu“ (Stýblo 1993, s. 157).

Ako správne motivovať pracovníkov je dôležitá otázka pre každú organizáciu alebo podnik.

Pre trvalú a skutočnú motiváciu pracovníkov je potrebné, aby vedenie napomáhalo a vytváralo priaznivé podmienky. Pre pracovníka je dôležité, aby vykonával prácu, ktorá ho motivuje, potom je schopný podávať požadované výkony. Vo všeobecnosti platí, že čím je vyššia motivácia pracovníka, tým je vyšší aj jeho podaný výkon a produktivita práce.

Je preto nesmierne dôležité poznať potreby zamestnancov, keďže každého motivuje niečo iné. Firmy preto stále viac zaujíma aj odmeňovanie zamestnancov prostredníctvom vhodne nastaveného systému benefitov.

Výrazný deficit motivácie a najmä neefektívne nastavený systém benefitov, ktorý využívalo len 20% zamestnancov, som pocítila najmä vo svojom predchádzajúcom zamestnaní. Práve to je dôvod, pre ktorý som sa rozhodla vypracovať tému „Motivácia pracovníkov“, ktorú vo svojej záverečnej práci rozoberám v teoretickej aj empirickej rovine.

Cieľom záverečnej bakalárskej práce je skúmať motivačné teórie a ich využiteľnosť v praxi. V rámci empirickej časti som sa rozhodla skúmať prostredníctvom dotazníka, či je vzdelávanie pre zamestnancov prioritou, aké motivačné faktory sú pre nich významné a pre aký systém benefitov by sa rozhodli.

Prácu som rozpracovala v siedmich častiach. V prvej som sa zamerala na teoretické vysvetlenie motivácie. Časť druhá je zameraná na základné teórie motivácie od vybraných autorov. Motívy a motivačné nástroje uvádzam v tretej časti. Motivačným stratégiám v personálnom manažmente sa venujem v štvrtej časti. Piata časť práce je venovaná predstaveniu spoločnosti, v ktorej prebiehal môj prieskum. Šiestou časťou sa začína empirická časť záverečnej práce, v ktorej sa zaoberám samotným prieskumom, jeho cieľmi, hypotézami, cieľovou skupinou, prieskumnou metódou a interpretáciou výsledkov prieskumu. V záverečnej siedmej časti práce predkladám na základe vyhodnotenia prieskumu odporúčania pre prax.

1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE MOTIVÁCIE

Motivácia má veľa teoretických definícií. Všeobecne môžeme motiváciou nazvať všetky podnety, ktoré vedú ľudí k určitej činnosti a k určitému správaniu.

Ako uvádza Armstrong: „Všetky organizácie sa zaujímajú o to, čo by sa malo spraviť pre dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne **stimuly**, **odmeny**, vedenie ľudí a – čo je najdôležitejšie – práca, ktorú vykonávajú, a podmienok v organizácii za ktorých túto prácu vykonávajú. Cieľom je samozrejme vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré napomôžu tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledky zodpovedajúce očakávaniam manažmentu,“ (Armstrong 1999, s. 219).

Teória pracovnej motivácie vysvetľuje, prečo sa ľudia pri práci správajú určitým spôsobom a prečo vyvíjajú určité úsilie v konkrétnom smere. Popisuje to, čo môžu organizácie spraviť pre povzbudzovanie ľudí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie aj uspokojenie ich vlastných **potrieb**. Zaoberá sa tiež spokojnosťou s prácou – faktormi, ktoré ju vytvárajú, a jej vplyvom na pracovný výkon (tamtiež, s. 219).

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

Cieľom uplatňovania motivačnej teórie je získať prostredníctvom ľudí pridanú hodnotu v tom zmysle, že hodnota ich výstupov presiahne náklady ich vytvárania. To je podľa Armstronga možné dosiahnuť pomocou slobody jednania, rozhodovania a riadenia s vlastným úsudkom. Dobrovoľné úsilie závisiace na vôli pracovníka, môže byť kľúčovou zložkou výkonu organizácie (Armstrong 1999, s. 219).

B. Hurst vo svojom diele píše, že jednotlivé teórie motivácie, či už vychádzali z ľudských potrieb, vzájomného porovnania, očakávaní alebo silných stimulov, priniesli poodhalenie konania človeka v jeho pracovnom správaní a predstavujú veľmi širokú a pestrú paletu poznatkov umožňujúcich riadiacim pracovníkom rozpoznať príčiny ľudského konania a nasmerovať toto konanie smerom k prospechu organizácie ako aj samotného pracovníka. Dôležité je teda zistiť, aké faktory a prvky v pracovnom živote jednotlivca môžu ovplyvniť jeho pracovný výkon, a akým spôsobom je možné tento výkon zvýšiť či stabilizovať. Veľkým pozitívom zostáva fakt, že jednotlivé teórie neskúmajú len možnosti zvyšovania výkonu pracovníka, ale dbajú aj na jeho potreby, túžby a možnosti vlastného uplatnenia (Hurst 1994, s. 105-106).

Proces motivácie je však oveľa komplikovanejší, keďže ľudia majú rôzne potreby, stanovujú si rôzne ciele, aby svoje potreby uspokojili, a podnikajú rôzne kroky smerujúce k splneniu týchto cieľov. O tom svedčí aj vyjadrenie Armstronga: „Je mylné sa domnievať, že jeden prístup k motivovaniu bude vyhovovať všetkým ľuďom. Motivovanie bude s najväčšou pravdepodobnosťou fungovať efektívne, ak bude založené na riadnom poznaní a pochopení toho čo je v hre“ (Armstrong 1999, s. 219).

1.1 Vysvetlenie základných pojmov

„**Motiváciu** je možné charakterizovať podľa Armstronga ako cieľovo orientované správanie. Dobro motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Takí ľudia môžu byť motivovaní sami od seba, a pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom, aby dosiahli, čo dosiahnuť chcú, potom je to najlepšia forma motivácie“ (Armstrong 1999, s. 220).

Kachaňáková uvádza, že podľa Nakonečného **motivovať** niekoho znamená orientovať ho na konkrétny cieľ a umožniť mu isté uspokojenie z hľadiska jeho potrieb, resp. návykov, záujmov, ideálov, hodnotovej orientácie. Subjektom motivovania je manažér, objektom motivácie je riadený zamestnanec (Kachaňáková 2003, s. 156).

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

Kachaňáková pojmom **motivácia** vyjadruje psychologické dôvody, resp. príčiny konania alebo správania vo všeobecnosti.

Motív teda podľa nej predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu či dôvod určitého ľudského správania a dáva mu zmysel. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v istom uspokojení človeka (Kachaňáková 2003, s. 155).

Nakonečný podobne ako Kachaňáková posudzuje motiváciu z psychickej stránky. Tvrdí, že problém **motivácie** ľudského správania je síce veľmi komplexný, ale je kľúčom k pochopeniu ľudskej psychiky, lebo tá, ako viac či menej vedome zameraná činnosť, dáva ľudským činom ich individuálny zmysel.

Pozera sa **na motiváciu** ako na jednu zo zložiek psychickej regulácie činnosti, ktorá zabezpečuje fungovanie, učenie, aktivizuje kognitívny a motorický systém k dosahovaniu určitých cieľov, t.j. podnecuje k správaniu, ktoré udržiava dynamický rast osobnosti a jej vnútornej rovnováhy (Nakonečný 1997, s. 6).

Armstrong charakterizuje **motív** ako dôvod pre to, aby sme niečo urobili. **Motivácia** sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom správali. Tri zložky motivácie podľa Arnolda a kol. (1991) sú:

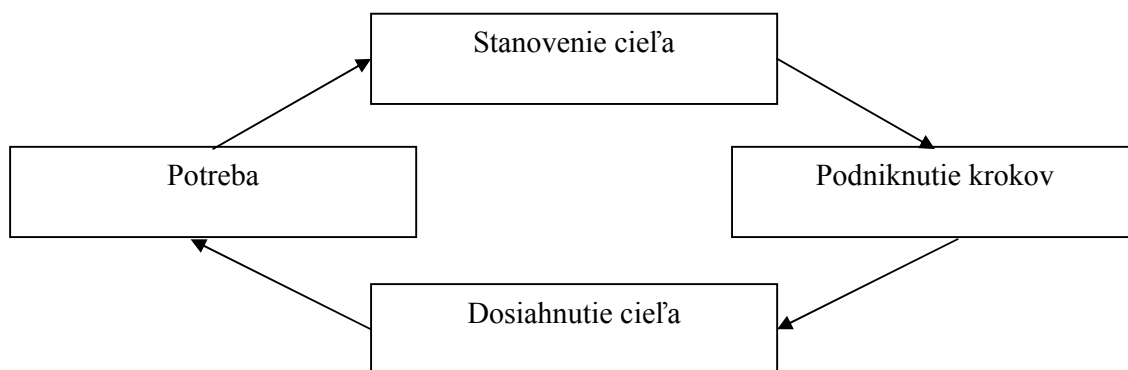
- Smer
- Úsilie
- Vytrvalosť

Organizácia ako celok môže ponúkať prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru **motivácie** pomocou **stimulov a odmien**, uspokojujúcej práce a príležitosti k vzdelávaniu a rastu. Súhlasím s Armstrongom, ktorý tvrdí, že manažéri sú tí, ktorí musia hrať hlavnú úlohu a musia využívať svoje schopnosti motivovať, aby dosiahli to, že ľudia budú zo seba vydávať to najlepšie, a ktorí musia dobre využívať motivujúce procesy ponúkané organizáciou (Armstrong 1999, s. 219-220).

Armstrong ďalej charakterizuje motiváciu z pohľadu potrieb nasledovne: „Motivácia je iniciovaná vedomým alebo mimovoľným zistením neuspokojených **potrieb**. Potom sú stanovené ciele, o ktorých sa verí, že uspokojujú tieto potreby a želania, a volia sa cesty alebo spôsoby správania, od ktorých sa očakáva, že povedú k dosiahnutiu stanovených cieľov. Ak je určitý cieľ dosiahnutý, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabudúce zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba“ (Armstrong, s. 219-220).

Armstrong vysvetlil proces motivácie súvisiaci s **potrebami** na nasledujúcom obrázku:

Obr. 1. Proces motivácie



Pracovnú motiváciu definuje Bedrnová a Nový ako prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám, t.j. vyjadruje konkrétnu podobu jeho pracovnej ochoty (Bedrnová, Nový 2002, s. 262).

Ako zdroje motivácie označujú tie skutočnosti, ktoré motiváciu vytvárajú. K základným zdrojom motivácie patria aj **potreby**, ako u Armstronga a taktiež ďalšie zdroje ako:

- Návyky
- Záujmy
- Hodnoty a hodnotové orientácie
- Ideály

(Bedrnová, Nový 2002, s. 244).

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

Vychádza pritom z Herzberga a kol., ktorí uvádzajú existenciu dvoch typov motivácie:

- **Vnútoraná motivácia** – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali. Tieto faktory tvorí zodpovednosť, autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať zručnosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k postupu v hierarchii pracovných funkcií.
- **Vonkajšia motivácia** – to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvoria ju odmeny, ako napr. zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty ako napr. disciplinárne riadenie, odoprenie platu alebo kritika.

Armstrong sa domnieva, že vonkajšie motivátory môžu mať bezprostredný a výrazný účinok, ale nemusia nutne pôsobiť dlhodobo. Vnútorané motivátory, ktoré sa týkajú „kvality pracovného života“, budú mať asi hlbší a dlhodobější účinok, pretože sú súčasťou jedinca, a nie vnútené mu zvonka (Armstrong 1999, s. 220-221).

Podľa Osvaldovej je pojem motivácie všeobecným označením pre všetky podnety, ktoré vedú k určitému správaniu. Podobne ako Armstrong delí motiváciu na vnútornú a vonkajšiu, Osvaldová tým má na mysli komplex **motívov** a **stimulov**. Rozdiel medzi nimi je podľa nej v tom, že **stimuly** zobrazujú sféru vonkajších príčin pobádajúcich osobnosť k činnosti a **motívy** vyjadrujú osobnú stránku stimulov (Osvaldová 1988, s. 9).

Podľa T. Kollárika (2002) sa praktický aspekt motivácie k práci týka odpovede na otázku, ako a k čomu motivovať pracovníkov, t.j. hľadanie prostriedkov motivácie a smerov jej pôsobenia. Tieto dva aspekty motivácie sú vo vzájomnej závislosti, pričom každý z nich obsahuje viacero prvkov, pretože človek nepracuje len z jedného dôvodu a v práci neplní iba jeden cieľ. Rámcovo možno motívy v práci rozdeliť na tri skupiny:

1. Aktívne motívy – podnecujú pracovníkov k pozitívnemu pôsobeniu v práci. Príkladom môže byť snaha presadiť sa, postúpiť alebo získať finančné ocenenie.

2. Podporujúce motívy – vytvárajú zázemie a podmienky pre samotnú prácu. Napríklad dobrá sociálna atmosféra a vzťahy medzi spolupracovníkmi pozitívne pôsobia na pracovníkov.

3. Potláčajúce motívy – vedú pracovníkov k „nepracovnému“ správaniu. Takým môže byť skupina fajčiarov debatujúcich s cigaretou na chodbe (Kollárik 2002, s. 113).

V učebnicovom texte Stimulačné procesy používa Osvaldová na označenie **stimulácie** ako vonkajšieho pôsobenia na ľudí v procese riadenia pojem pracovné motivovanie (Osvaldová 1988, s. 23).

Szarková, zaoberajúca sa manažérskou psychológiou označuje motiváciu ako „proces stimulovania jednotlivca k činnostiam, ktoré budú viesť k uspokojovaniu jeho potrieb a k splneniu cieľov organizácie“. Motivácia je podľa nej výsledkom príčin vonkajších (podnetov, stimulov) a vnútorných (impulzov) (Szarková 1993, s. 46).

Na rozdiel od Szarkovej, ktorá nekladie dôraz na presné odlišenie stimulácie od motivácie, Lipták ponúka veľmi výstižnú a pritom jednoduchú úvahu. Motívy a stimuly tvoria podľa neho dve stránky toho istého procesu, ktorý nazýva podnecovanie. Podnecovanie rozdeľuje na tzv. endogénne, vnútorné podnecovanie nazývané **motivácia** a exogénne, vonkajšie podnecovanie, ktoré sa nazýva **stimulácia** (Lipták 1991, s. 36).

Stimulácia podľa Cimbálníkovej taktiež predstavuje súbor vonkajších incentív (podnetov, pohnútok) usmerňujúcich jednanie pracovníkov a pôsobiacich na ich motiváciu (Cimbálníková 2008, s.69).

Rovnaké členenie pojmov môžeme nájsť aj vo Výkladovom slovníku ekonomických pojmov, kde je motivácia definovaná ako „prejav vnútorných ekonomických záujmov jednotlivých ekonomických subjektov. Tento poznatok sa využíva v riadení tak, že sa hľadá určitý prvok riadenia, ktorý by túto motiváciu vyvolal. Týmto prvkom je stimulácia, ktorá predstavuje určité vonkajšie pôsobenie na ekonomické subjekty s cieľom ovplyvniť ich ekonomické záujmy cez motiváciu ich činnosti“ (Šlosár, Šlosárová, Majtán 1996, s. 118-119).

Prikláňam sa k teórii Osvaldovej, Liptákovi a ďalším autorom, ktorí členia motiváciu na stimuly a motívy. Avšak je potrebné túto teóriu doplniť ďalšími podstatnými faktami, ktoré spadajú do danej problematiky.

2. TEÓRIE MOTIVÁCIE

Podľa Armstronga najvplyvnejšími teóriami sú:

- **Teórie inštrumentality**, ktorá tvrdí, že odmeny alebo tresty (politika cukru a biča) slúžia ako prostriedok k zabezpečeniu toho, aby sa ľudia správali alebo konali žiaducim spôsobom.

Táto teória sa domnieva, že človek bude motivovaný k práci, ak odmeny a tresty budú priamo previazané s jeho výkonom; najmä ak odmeny sú závislé na skutočnom výkone. Teória inštrumentality má svoje korene v taylorizme, t.j. v Taylorových metódach vedeckého riadenia (1911). Ten napísal: „Je nemožné prinútiť behom akejkoľvek dlhej doby robotníkov, aby pracovali pilnejšie ako priemerný človek v ich okolí, pokiaľ im to nezaistí značné a permanentné zvýšenie ich peňažnej odmeny“

- **Teórie zamerané na obsah** motivácie, ktoré tvrdia, že motivácia sa v podstate týka podnikania krokov za účelom uspokojenia potrieb a identifikuje hlavné potreby, ktoré ovplyvňujú správanie. Tiež sú známe ako teória potrieb. Medzi autorov tejto teórie patria Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957).
- **Teórie zamerané na proces**, ktoré sa zameriavajú na psychologické procesy ovplyvňujúce motiváciu a súvisiacu s očakávaniami (Vroom, 1964), cieľmi (Latham a Locke, 1979) a vnímaním spravodlivosti (Adams, 1965), (Armstrong 1999, s. 223).

2.1 Maslowova teória hierarchie potrieb

Je to teória zameraná na obsah, ktorá sa nazýva tiež teóriou potrieb.

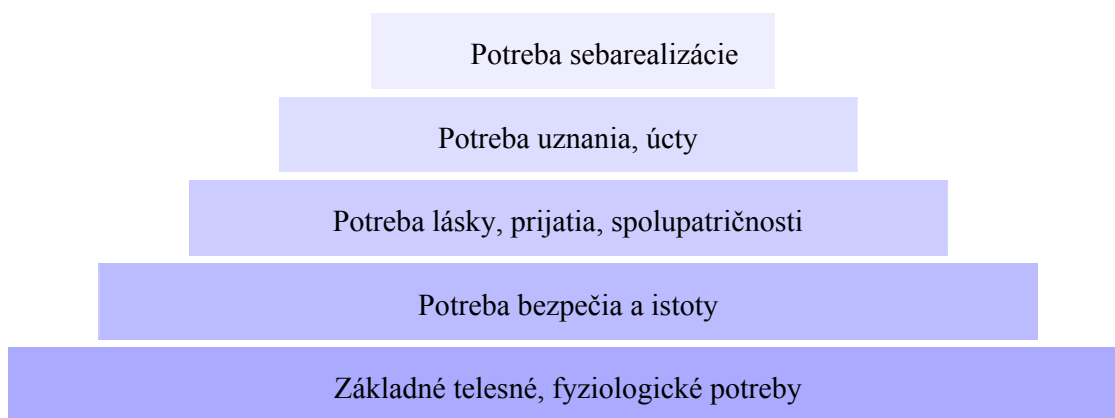
Maslowova hierarchia potrieb je rozdelená do piatich skupín:

1. **Fyziologické** – potreba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. **Istoty a bezpečia** – potreba ochrany proti nebezpečeniu a nedostatku fyziologických potrieb.
3. **Sociálne** – potreba lásky, priateľstva a akceptácie ako príslušníka skupiny.
4. **Uznanie** – potreba mať stabilné a vysoké hodnotenie samého seba (sebaúctu) a byť rešpektovaný ostatnými (prestíž). Tieto potreby možno zaradiť do dvoch doplnujúcich sa skupín: po prvé, túžba po úspechu, primeranosti, sebadôvere tvárou tvár svetu a po nezávislosti a slobode, a po druhé, túžba po reputácii alebo postavení definovaných ako rešpekt alebo úcta ostatných ľudí a prejavujúcich sa v podobe uznania, pozornosti, významu alebo ocenenia.

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

Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potrebou potreba vyššia a pozornosť jedinca je potom sústredená na uspokojenie tejto vyššej potreby. Potreba seberealizácie však nemôže byť uspokojená nikdy. Maslow povedal, že „človek je živočích s prianiami“, iba neuspokojená potreba môže motivovať správanie a dominantná potreba je základným motivátorom správania. K psychologickému rozvoju dochádza tým, že sa ľudia pohybujú smerom hore hierarchiou potrieb, ale nie je nutný priamočiary vývoj (Armstrong 1999, s. 223-224).

Obr. 2 Maslowova pyramída potrieb



2.2 Adelferova teória ERG

Bělohlávek uvádza, že **Clayton Alderfer** prispôbil Maslowove názory novým poznatkom z výskumu ľudského správania a redukoval systém potrieb len na tri:

- potreby existenčné (všetky materiálne a fyziologické potreby)
- potreby vzťahové (všetky vzťahy k ľuďom, s ktorými sa stretávame: hnev i nenávisť, rovnako ako lásku a priateľstvo, neuspokojenie nespôsobuje ani tak nepriateľstvo, ako skôr emocionálny odstup a zabúdanie na jedinca)
- potreby rastové (tvorivá práca jedinca na sebe a na svojom okolí)

Na rozdiel od Maslowa Alderfer popieral hierarchiu potrieb. Nerozdeľoval potreby na vyššie a nižšie (Bělohlávek 2003, s. 42).

2.3 Teórie zamerané na proces

Teórie zamerané na proces (kognitívne teórie) môžu byť pre manažérov nepochybne užitočnejšie ako teórie potrieb, pretože poskytujú realistickejšie vodítko pre metódy motivovania ľudí. Príslušnými procesmi sú:

- Očakávanie (expektačná teória)
- Dosahovanie cieľov (teória cieľa)
- Pocity spravodlivosti (teória spravodlivosti)

(Armstrong 1999, s. 224).

Teória očakávania - Expektačná teória:

Ako uvádza Gígalová, podľa Vroomovej teórie expektancie je motivácia možná iba vtedy, keď medzi jednaním a výsledkom/odmenou existuje jasne vnímateľný a použiteľný vzťah (inštrumentalita) a ak je výsledok považovaný za nástroj uspokojenia potrieb (valencie). To vysvetľuje, prečo vnútorná motivácia môže byť silnejšia ako vonkajšia motivácia, pretože výsledky vnútornej motivácie sú viac pod kontrolou jedinca (expektancie) (Gígalová 2007, s. 61).

Podľa Armstronga to vysvetľuje, prečo vonkajšia peňažná motivácia – napríklad nejaká pobádacia mzdová forma alebo prémie, fungujú iba vtedy, ak prepojenie medzi úsilím a odmenou je zreteľné. Povedané slovami Lawlera (1990), existuje „jasná spojnica“ a hodnota odmeny stojí za úsilie. Vnútorná motivácia vyplývajúca z práce samotnej teda môže byť silnejšia ako vonkajšia motivácia (Armstrong 1999, s. 225).

Teória cieľa

Armstrong uvádza tiež teóriu cieľa sformulovanú Lathamom a Lockom (1979), ktorá tvrdí, že motivácia a výkon sú vyššie, ak sú jednotlivcom stanovené špecifické ciele a ak sú tieto ciele náročné, ale prijateľné a ak existuje odozva (spätná väzba) na výkon. Dôležitá je participácia jedinca na stanovení cieľa, pretože je to nástroj, ako získať súhlas pre stanovenie vyšších cieľov.

Táto teória je prepojená s koncepciou riadenia podľa cieľov, pochádzajúca zo šesťdesiatich rokov. Tá však často nefungovala, pretože bola používaná byrokraticky, bez toho že by bola poskytovaná príslušným pracovníkom skutočná podpora (Armstrong 1999, s. 226).

Teória spravodlivosti

Adamsova teória spravodlivosti sa zaoberá tým, ako ľudia vnímajú, akým spôsobom sa s nimi v porovnaní s inými ľuďmi zaobchádza. Spravodlivé zaobchádzanie znamená, že je s človekom jednané rovnako ako s inou skupinou ľudí (referenčnou skupinou) alebo ako s odpovedajúcou inou osobou.

Teória spravodlivosti v skutočnosti tvrdí, že ľudia budú lepšie motivovaní, ak sa s nimi bude zaobchádzať spravodlivo, a demotivovaní, ak nastane opak (Armstrong 1999, s. 226).

2.4 Herzbergova dvojfaktorová teória

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

Hackmanov a Oldhamov model charakteristík práce predstavuje komplexnejšiu podobu motivačného prístupu k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest. Autori modelu prišli k záveru, že určité kľúčové charakteristiky práce determinujú jej motivačný potenciál. Uskutočňuje sa to tak, že tieto kľúčové charakteristiky práce vedú k tomu, že pracovníci zažívajú priaznivé duševné stavy, ktoré vedú k pracovným výsledkom. Miera, v akej model charakterizuje skutočné správanie, závisí na tzv. tlmiacich (moderujúcich) faktoroch, ako sú znalosti a zručnosti, potreba osobného rastu a spokojnosť so súvislosťami práce (Koubek 2004, s. 54).

Výhrady k Herzbergovej teórii:

Armstrong hovorí, že Herzbergova dvojfaktorová teória je kritizovaná metódou výskumu, na ktorom bola založená, pretože sa nikto nepokúsil zmerať vzťah medzi spokojnosťou a výkonom (Armstrong 1999, s. 228).

Popis hygienických a motivačných faktorov nám priblíži tabuľka Cimbáľnikovej:

Obr. 3 Faktory hygienické a motivačné

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

2.5 McClellandova teória potrieb

Ako uvádza Cimbálníková, McClelland identifikoval tri typy základných motivačných potrieb. Klasifikoval ich ako potrebu moci, potrebu obľúbenosti a potrebu úspechu.

- Potreba moci – ľudia s veľkou potrebou moci majú značný záujem na ovplyvňovaní druhých a na uplatňovaní kontroly.
- Potreba obľúbenosti – ľudia s vysokou potrebou obľúbenosti sú zameraní na udržiavanie príjemných vzťahov s ľuďmi.
- Potreba úspechu – ľudia s vysokou potrebou úspechu si stanovujú obtiažne ciele a berú na seba zodpovednosť za vykonanú prácu (Cimbálníková 2008, s. 71).

M. Sedlák vo svojom diele uviedol, že dostatočne vyvinutý prvý druh potrieb je vhodný na vykonávanie manažérskych funkcií, druhý pre tímovú prácu a tretí typ pre prácu, v ktorej sú potrební draví a ctižiadostiví pracovníci. Potrebu úspechu jedinec nadobúda najmä v detstve, ale môže sa zvýšiť tréningom v dospelosti. Individuálna úroveň potreby úspechu má významný vplyv na výkon.

Ďalej poukazuje na to, že sa podnikatelia vyznačujú vysokou potrebou úspechu, pomerne vysokou potrebou moci a veľmi nízkou potrebou obľúbenosti. Manažéri sa obvykle vyznačujú vysokou potrebou úspešnosti a moci a nízkou potrebou obľúbenosti, nie však takou nízkou ako je tomu u podnikateľov. Najjasnejšie prípady motivačného úspechu badať v malých spoločnostiach, kde je ním ich riaditeľ silne motivovaný. Výkonní riaditelia veľkých spoločností bývajú úspechom len priemerne motivovaní, oveľa silnejšie bývajú motivovaní mocou a obľúbenosťou. Silnejšiu potrebu úspechu v týchto organizáciách majú manažéri na

strednej úrovni. Táto situácia je pochopiteľná, pretože výkonný riaditeľ už „docestoval“ do funkcie, kým jeho podriadení túžia po povýšení (Sedlák 1997).

Rôzne druhy potrieb pracovníkov a manažérov vyplývajú z rôzneho prístupu a vzťahu k organizácii, v ktorej pracujú, či už ide o kapitál, ktorý do nej vložili alebo ich vzťah k podriadeným a rôzne iné faktory vplývajúce na ich pracovnú motiváciu.

3. MOTÍVY A MOTIVAČNÉ NÁSTROJE

Možno súhlasiť s Bělohlávkom, ktorý konštatuje, že motívy rôznych ľudí sa líšia. Mnoho vedúcich sa domnieva, že jedinou motiváciou pracovníkov sú peniaze. Mzda má určite značný význam, ale nie je to jediný prostriedok motivácie. Sú ľudia, ktorým na mzde toľko nezáleží a cenia si iné veci – napríklad dobré medziľudské vzťahy, osobné pohodlie alebo potešenie zo svojich záujmov. Znalosť motívov rôznych ľudí prispieva k úspešnosti práce vedúceho.

Rôzne typy ľudí dávajú prednosť rôznym motívom:

- Peniaze – ľudia silne motivovaní peniazmi sú pre vedúceho značným prínosom – ak má financie k dispozícii, dostane z nich maximum.
- Osobné postavenie.
- Pracovné výsledky, výkon – ľudia, ktorí majú radi svoju prácu a snažia sa v nej vyniknúť, sú motorom, energiou firmy.
- Priateľstvo – pre týchto ľudí je najdôležitejšia dobrá atmosféra na pracovisku.
- Istota – ľudia, ktorí netúžia po mimoriadnych príjmoch. Uspokoja sa s málom, ale musia to mať isté.
- Odbornosť – je rozhodujúcim motívom tých, ktorí preferujú svoj profesionálny rozvoj.
- Samostatnosť – ľudia, ktorí nad sebou ťažko znášajú nadriadeného.
- Tvorivosť (kreativita).

(Bělohlávek 2003, s. 42-43).

Gigalová uvádza ako príklad poradenskú spoločnosť Hewitt Associates, ktorá zrealizovala prieskum „Najlepší zamestnávateľia“, ktorého ťažiskovou časťou bol prieskum motivovanosti zamestnancov. Definuje motiváciu ako „stav citového a intelektuálneho zapojenia zamestnancov do diania v podniku“. Toto zapojenie znamená vlastne identifikáciu zamestnancov s podnikom, ktorí ho chápu ako „svoj podnik“, a je zárukou dlhodobej

motivácie pracovníka. Taká identifikácia je podmienená tým, že prostredie firmy v najširšom významovom chápaní nebráni vnútornej motivácii pracovníkov a zároveň spĺňa základné predpoklady motivačného procesu v zamestnaní, za ktoré je možné považovať:

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

(Gigalová 2007, s. 64-65).

3.1 Zadávanie úloh

Bělohávek nižšie popisuje motivačné pôsobenie úlohy.

K tomu, aby úlohy ovplyvnili aktivitu jednotlivca, sú nutné dve podmienky na strane pracovníka:

- Jednotlivec musí cieľ prijať za svoj (úloha nie je prijatá, pokiaľ je nedosiahnuteľná alebo jedinec v nej nevidí prínos pre svoju osobu).
- Ak je cieľ prijatý, jedinec sa musí úlohe oddať (inak ju vzdá pri prvej možnej prekážke alebo probléme).

Ďalšie podmienky:

- Pravidlo SMART

Pri zadávaní úlohy je potrebné dbať na isté parametre, ktoré sú vystihnuté anglickou skratkou „SMART“:

S = špecifický

M = merateľný

A = akceptovateľný

R = reálny

T = termínovaný

- Obtiažnosť – čím je úloha obtiažnejšia, tým je silnejšie úsilie splniť ju

- Spätná väzba – informácie o tom, ako plnenie úlohy pokračuje, taktiež stimuluje k vyšším výkonom.
- Súťaž – povzbudzuje, pokiaľ pracovníci sú pri plnení svojich úloh relatívne nezávislí. Môže však spôsobiť značné problémy, pokiaľ povaha práce vyžaduje, aby ľudia spolu kooperovali. Potom má skôr brzdiaci charakter.
- Účasť na stanovení úlohy – pokiaľ má pracovník možnosť zúčastniť sa stanoveniu svojej úlohy, je omnoho viacej motivovaný (Bělohávek 2003, s. 31-34).

3.2 Tvorba práce z hľadiska jej obsahu

Jedným z najvýznamnejších prístupov, ktoré vedú k vytváraniu optimálnych predpokladov pre formovanie žiaducej úrovne pracovnej motivácie je podľa Bedrnovej a Nového tvorba práce z hľadiska jej obsahu (Bedrnová, Nový 2002, s. 303).

S týmto názorom taktiež súhlasí Koubek, ktorý tvrdí, že najlepším motivátorom je práca, ktorá pracovníka uspokojuje. Pracovníci, ktorí sú spokojní so svojou prácou, majú ju radi a považujú ju za významnú, sú motivovaní k tomu, aby ju vykonávali čo najlepšie. Ak chce mať organizácia vysoko motivovaných pracovníkov, je motivačný prístup k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest užitočný a vedie k dosiahnutiu priaznivých výsledkov (Koubek 2004, s. 54).

Toto tvrdenie je v súlade s Herzbergovou dvojfaktorovou teóriou pracovnej motivácie, podľa ktorej najvýznamnejším, v podstate nevyčerpatelným motivátorom je práca sama.

Podobný prístup má tiež Letovancová, podľa ktorej jednou z možností, ako motivovať pracovníkov, je používať nové formy tvorby práce.

Základnými dimenziami práce, z ktorých je potrebné pri zmenách v práci vychádzať, sú rozmanitosť práce, celistvosť pracovnej úlohy, významnosť úlohy, autonómia a spätná väzba. Výber novej formy práce by mal tiež vychádzať z poznania motivačného profilu pracovníkov, ich potrieb, hodnôt a noriem. Nie na všetkých pracovníkov tieto zmeny pôsobia motivačne.

Letovancová delí formy práce do štyroch základných podôb:

Rozšírenie práce

Letovancová hovorí o horizontálne rozšírených úlohách, náraste ich počtu a rôznorodosti. Jeden pracovník vykonáva viacero činností, ktoré navzájom súvisia a ktoré predtým vykonávali rôzni pracovníci. Môže ísť o spojenie niekoľkých pracovísk do jedného. Táto

forma je vhodná pre priemysel, správu a poskytovanie služieb. Jej výhodou je, že sa nemusí výrazne zvýšiť kvalifikácia pracovníkov.

Obohatenie práce

Vertikálne rozšírená práca, nielen čo do rozsahu, ale aj obsahu. V jednoduchšej podobe môže byť vytvorená napr. spojením kontrolnej funkcie s pracovnou činnosťou. Obohatená práca prehĺbovaním jej obsahu sa zameriava na autonómiu, zodpovednosť a stupeň voľnosti alebo kontroly nad svojou prácou. Tým často vyžaduje viac času na vzdelávanie pracovníkov, čo zvyšuje náklady spojené s jej zavedením, no z hľadiska dlhodobej efektivity je prínosná.

(Polo)autonómna pracovná skupina

Podieľa sa na voľbe vedúceho skupiny, má vplyv na stanovovanie pracovných cieľov skupiny, spolurozhoduje o výbere pracovných metód a pridelovaní úloh jednotlivým členom skupiny. Dôsledkami sú síce často vysoké investičné náklady, ale aj najväčší výrobný nárast, zlepšenie kvality a spokojnosti pracovníkov. Predpokladom je kultúra organizácie (hodnoty, normy), ktorá neumožňuje zneužitie týchto právomocí.

Pracovná rotácia

Pri rotácii pracovníkov by mal byť organizačne prepracovaný systém pravidelného striedania pracovníkov alebo skupiny pracovníkov na určitých pracovných pozíciách v organizácii. Použiť sa môže najmä tam, kde treba odstrániť monotónnosť v práci, stereotypnosť, presýtenie, únavu. Tento postup vyžaduje od pracovníkov učiť sa nové pracovné postupy, získavať nové zručnosti, zoznamovať sa s novým prostredím, čo môže u niektorých uspokojovať ich potreby rozvoja, u iných to môže vyvolať nechut' až odpor. Použiť sa môže aj ako nástroj kariérneho rozvoja, na prípravu perspektívnych manažérov. Rotáciou získavajú prehľad o organizácii práce, náplniach činností, vzťahoch a problémoch v oblastiach, v ktorých budú potencionálne pracovať. Rozvíjajúci prínos je v tom, že v prípade potreby sú mobilnejší, rýchlejšie sa adaptujú na prácu. V tejto podobe sa rotácia najviac uplatňuje u čerstvých absolventov vysokých škôl, ktorí takto získavajú potrebné informácie a skúsenosti. Organizácia si tým zároveň prakticky preverí ich schopnosti a predpoklady pre výkon určitých činností (Letovancová 2002, s. 120-121).

3.3 Hodnotenie pracovného výkonu

Bělohlávek považuje hodnotenie pracovného výkonu za jedno z najsilnejších motivačných nástrojov v rukách manažéra. Ak je systém hodnotenia dobre pripravený a ak sa podarí získať vedúcich pracovníkov, môže byť veľmi efektívnou metódou riadenia výkonu. Ak ale nebola jej príprave a propagácii venovaná náležitá pozornosť, sklízne do formalít a stráca svoj zmysel.

Význam hodnotenia:

Hodnotenie má význam pre podnik, pre vedúceho aj pre hodnoteného pracovníka. Podnik využíva hodnotenie pracovníkov k:

- Zvýšeniu osobnej výkonnosti jednotlivcov
- Využitiu a rozvoju potenciálu pracovníkov
- Navrhovaniu a plánovaniu personálnych záloh
- Zlepšeniu komunikácie medzi vedúcimi a pracovníkmi, komunikačnému spojeniu jednotlivých úrovní riadenia (Bělohlávek 2003, s. 59).

Hodnotenie pracovného výkonu podľa Bělohlávka umožňuje vedúcim motivovať pracovníkov k dosahovaniu vyššieho výkonu. Je pre vedúceho veľmi dôležitou činnosťou, ktorou dáva spätnú väzbu pracovníkovi, motivuje ho, usmerňuje jeho ďalšiu činnosť a osobný rozvoj, stanovuje jeho mzdu. Vedúci hodnotí pracovníkov v každodennom styku, po dosiahnutí určitých pracovných výsledkov, systematicky pri pravidelných stretnutiach, pri stanovovaní finančnej odmeny alebo pri príležitosti hodnotenia cieľov.

Systematické hodnotenie pracovníkov by malo zahŕňať nasledujúce etapy:

- Zadanie úlohy
- Sledovanie plnenia úlohy
- Výzva k hodnoteniu a príprava hodnotenia
- Hodnotiaci rozhovor a stanovenie úloh na ďalšie obdobie

(Bělohlávek 2003, s. 70).

Hodnotenie je podľa Letovancovej prostriedkom:

- Zisťovania štandardov pracovnej výkonnosti pracovníkov
- Objasňovania strategických cieľov organizácie
- Motivovania individuálneho výkonu pracovníkov do ďalšieho obdobia

- Zistenia stupňa identifikácie pracovníka s cieľmi podniku, jeho výrobným a odbytovým profilom, prípadne s úrovňou poskytovaných služieb (Letovancová 2002, s. 114).

Koubek charakterizuje hodnotenie ako jednotu zisťovania, posudzovania, úsilia o nápravu a stanovovanie úloh (cieľov) týkajúcich sa pracovného výkonu. Je považované za veľmi účinný nástroj kontroly a usmerňovania pracovníkov (Koubek 2004, s. 194).

Koubek uvádza, že hodnotenie má slúžiť predovšetkým k rozvoju pracovníka, k zvyšovaniu jeho spokojnosti s prácou a prínosom, ktorý pre neho z dobre vykonávanej práce plynie. Čím spokojnejší bude zamestnanec, tým skôr bude získaný pre ďalšie zlepšenie výkonu (Koubek 2004, s. 214).

Dôležitá je naviazanosť hodnotenia na odmeňovanie zamestnancov. S tým súhlasí aj Koubek svojim tvrdením: „Čím výraznejšie zamestnanci cítia, že výsledky hodnotenia sú previazané s oblasťou odmeňovania, tým prínosnejší je rozhovor a tým úspešnejšia bude náprava problémov“ (tamtiež 2004, s. 215).

3.4 Odmeňovanie

Ako uvádza Kachaňáková, správne zvolený systém odmeňovania vplýva na podnikovú efektívnosť tým, že na jeho základe sa odmeňuje tzv. pozitívne správanie zamestnancov, ktoré je konzistentné s cieľmi podniku. Čím väčšia je táto zhoda, tým je pravdepodobnejšie adekvátne správanie zamestnancov a ich vyššie výkony.

Systém odmeňovania by mal skutočne podporovať motiváciu zamestnancov, to znamená, že by mal byť porovnateľný s odmeňovaním v iných podnikoch a zohľadňovať úsilie a prínos zamestnancov, umožniť tak získanie dostatočného počtu nových zamestnancov, stabilizovanie žiaducich súčasných zamestnancov, podporovať ich pracovnú angažovanosť v súlade s ich najlepšimi schopnosťami a nepretržité zdokonaľovanie kvalifikácie.

Zložky systému odmeňovania podľa Kachaňákovvej:

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

Najväčšiu váhu v rámci celkového odmeňovania zamestnancov má základná peňažná odmena, ktorú predstavuje mzda, resp. plat.

Mzdový systém by mal poskytnúť spravodlivý a vnútorne vyvážený základ pre motivovanie a peňažné odmeňovanie zamestnancov.

Stimulačný účinok mzdového systému má podnik možnosť výrazne ovplyvniť voľbou vhodných foriem mzdy, prostredníctvom ktorých sa oceňujú výsledky práce a správanie zamestnanca pri práci. Každá forma mzdy má v mechanizme svojho pôsobenia na zamestnanca určité stimulačné možnosti. Problém spočíva v správnom výbere a prípadnom kombinovaní mzdových foriem podľa špecifických potrieb podniku, pracovnej skupiny i samotného zamestnanca (Kachaňáková 2003, s. 157-163).

E. Letovancová uvádza, že spravodlivý systém odmeňovania je predpokladom celého systému motivácie v organizácii. Systém odmeňovania by mal dokázať rozlíšiť význam práce pracovníkov pre organizáciu, kvalifikačnú náročnosť jeho práce, ako aj postavenie na trhu práce. Najdôležitejšiu úlohu u nás zohráva mzdový systém. Peňažná forma odmeňovania dominuje ako z pohľadu manažmentov firiem, tak aj pracovníkov. Základnou otázkou zo strany manažmentu pri mzde by malo byť nielen to, koľko platiť, ale aj ako platiť. Nielen výsledná suma, ale aj pomer základnej mzdy a jej pohyblivej zložky zohráva svoju úlohu. Ak má peňažná odmena motivovať, musia byť pracovníci presvedčení, že výška odmeny závisí od kvality výkonu, pre ktorú sú stanovené jasné kritériá. Z hľadiska ich motivačného účinku je potrebné naozaj jasne proklamovať kritériá ich prideľovania, za čo sú poskytované (Letovancová 2002, s. 116).

O súvislostiach medzi odmeňovaním a správaním pracovníkov pojednáva teória O.B.MOD: modifikácia organizačného správania.

Táto teória je podľa Bělohávkova postavená na názoroch B.F. Skinnera a behavioristov. Behavioristi si všímali predovšetkým správanie – nezaoberali sa toľko otázkou, čo sa deje vo vnútri človeka. Modifikácia správania je založená na myšlienke, že správanie človeka je závislé na jeho dôsledkoch. To znamená, že organizácia môže ovplyvňovať správanie svojich pracovníkov manipuláciou s dôsledkami tohto správania. Systémom vhodne zvolených a termínovaných odmien je možné efektívne formovať jednanie a výkonnosť pracovníkov.

Základnými pojmami teórie sú:

- Operačné podmieňovanie – pokiaľ sú následky určitého správania pozitívne pre pracovníka, bude toto správanie posilnené – pracovník bude toto správanie opakovať. Podľa zákona efektu bude človek opakovať správanie nasledované odmenou, a bude sa vyhýbať správaniu spojenému s postihom.

- Reakcia – každé správanie, aktivita, ktorá môže byť spevňovaná.
- Pozitívne spevnenie – finančná odmena alebo uznanie pri žiaducom správaní. Pozitívne spevnenie posilňuje správanie.
- Negatívne spevnenie – je spevňovanie reakcie podmienené odstránením niečoho nepríjemného. Taktiež posilňuje správanie.
- Trestanie – oslabuje správanie. Je možné očakávať, že pracovník sa dlhšiu dobu podobnej nedbalosti nedopustí.
- Zabúdanie – je ignorovanie alebo neposilňovanie správania. Pracovník, ktorý má opakovane dobré pracovné výsledky, ktoré si však nadriadený nevšíma, zisťuje, že je jedno, či sa snaží alebo nie, a jeho pracovná morálka sa zhorší. Zabúdanie oslabuje správanie (Bělohávek 2003, s. 47-48).

Zamestnanecké výhody

Dôležitou motivačnou zložkou odmeňovania sú aj zamestnanecké výhody, ktoré sú súčasťou motivačného programu v organizácii.

Bedrnová, Nový charakterizujú motivačný program ako program tvorený predchádzajúcim rozborom. Ide v podstate o súbor pravidiel, opatrení a postupov, ktorých primárnym poslaním je dosiahnutie žiaducej pracovnej motivácie a z nej plynúceho optimálneho prístupu pracovníkov podniku k práci, a to vo všetkých tých aspektoch, ktoré sú z hľadiska podniku aktuálne či trvalo významné (Bedrnová, Nový 2002, s. 302).

Letovancová je presvedčená, že 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. Jeho tvorba by mala vychádzať z dokonalého poznania situácie v organizácii z hľadiska jej zdrojov, aby bolo jasné, s čím je potrebné pracovať, a z poznania vízie a stratégie firmy, aby boli stanovené jasné ciele.

Pri príprave a realizácii motivačného programu je podľa E. Letovancovej potrebné pracovať systematicky. Môže sa použiť nasledujúca postupnosť krokov. Keď poznáme súčasnú situáciu organizácie a je jasné jej smerovanie, v prvom rade je 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. S tým súvisí stanovenie závažnosti vyskytujúcich sa problémov a bariér. Nevyhnutnou súčasťou prípravy motivačného programu je spracovanie charakteristiky reálnej výkonnosti pracovníkov v

súčasnej dobe a porovnanie tejto charakteristiky s predstavou alebo koncepciou žiaducej výkonnosti. Zistené rozdiely spresňujú vymedzenie úloh, ktoré je možné v motivačnom programe riešiť (Letovancová 2002, s. 113).

Letovancová ďalej navrhuje zmapovať činitele, ktoré majú stimulačnú a motivačnú funkciu, a tiež charakterizovať ich účinok na motiváciu pracovného správania zamestnancov podniku. Užitočné je pritom vydeliť skutočnosti, ktoré priaznivo ovplyvňujú výkonnosť, a tiež skutočnosti, ktoré priaznivo ovplyvňujú pohodu a spokojnosť a ktoré vyvolávajú nespokojnosť a nepokoj. Na to by malo nadväzovať stanovenie krátkodobých i perspektívnych cieľov motivačného programu. V nich je užitočné sledovať jednak súčasnú úroveň motivovanosti pracovníkov, jednak konkrétne usmernenie motivácie pracovného správania (ku zvýšeniu výkonu, ku kvalite, k tvorivosti, k iniciatíve, k disciplíne, ku kooperácii, k participácii, k identifikácii s podnikom a pod.). Ďalšie kroky tvorby motivačného programu vychádzajú z týchto získaných podkladov. Pripraví sa návrh reálneho využitia určitého súboru stimulačných činiteľov, prípadne alternatívy realizačných postupov, ktoré rešpektujú významné odlišnosti v sledovanej pracovnej skupine. Vypracuje sa podnikový dokument, ktorý súhrnne vyjadruje motivačný program podniku na určité obdobie. Po uvedení do praxe je nevyhnutná kontrola priebehu a realizácie motivačného programu podniku.

Pretože situácia v prostredí aj v organizácii sa mení, nie je to materiál neobmedzene platný, je potrebné ho v určitých stanovených obdobiach aktualizovať vzhľadom na podmienky (Letovancová 2002, s. 113-114).

Koubek delí zamestnanecké výhody do 3 skupín:

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

Niektoré zamestnanecké výhody užívajú pracovníci povinne, niektoré podľa svojho výberu. Väčšinou sú úplne bezplatné, ale niekedy na niektoré musia priplácať. Problém nastáva vtedy, keď na niektoré zamestnanecké výhody pracovníci automaticky priplácajú (napr. zrážkou zo mzdy) napriek tomu, že o ne nemajú záujem (Koubek 2004, s. 298-299).

Z praxe viem, že dôležité je pri tvorbe zamestnaneckých výhod spolupracovať so samotnými zamestnancami. Zistiť, o aké zamestnanecké výhody majú záujem a podľa toho zostaviť ponuku zamestnaneckých výhod. Súhlasím teda s Koubekom, ktorý tvrdí, že: „ak organizácia chce, aby mali zamestnanecké výhody priaznivý účinok na motiváciu pracovníkov, ich spokojnosť a stabilitu a tiež na dobré vzťahy s odborními, mala by sa zaujímať, ktoré zamestnanecké výhody pracovníci preferujú.“ (Koubek 2004, s. 299).

Ako ďalej tvrdí, existujú rozdiely v preferenciách pracovníkov a z toho dôvodu organizácie začali ponúkať voliteľný systém zamestnaneckých výhod – tzv. kafetéria systém. Pracovníci tak majú možnosť vybrať si z ponuky tie zamestnanecké výhody, ktoré sú pre nich najzaujímavejšie. V prípade, že sa jeho situácia alebo potreby zmenia, má možnosť zmeny štruktúry súboru svojich zamestnaneckých výhod. Voliteľný systém zamestnaneckých výhod je výhodný pre organizáciu ale aj pracovníkov z niekoľkých dôvodov:

1. Zamestnanecké výhody predstavujú vo svete neustále vzrastajúcu zložku celkových odmien, takže sú stále významnejšou nákladovou položkou. Voliteľný systém je úspornejší a poskytuje možnosť väčšej kontroly nákladov.
2. V dôsledku vývoja v spoločnosti aj v hodnotových orientáciách ľudí sa potreba niektorých klasických výhod znížila a naopak sa objavili nové potreby a zamestnanecké výhody, ktoré ich môžu uspokojiť. Môžu mať teda silnejší motivačný náboj a náklady na ne sú tak vynakladané efektívnejšie.
3. Tým, že je systém hospodárnejší, umožňuje účelnejšie vynakladať prostriedky, ale tým zároveň rozšíriť škálu zamestnaneckých výhod. Stáva sa teda pestrejším a prítiažlivejším.
4. Systém tým, že vyžaduje, aby si pracovník zvolil z menu svoje vlastné výhody, vedie k prenikavému zvýšeniu všeobecne informovanosti o zamestnaneckých výhodách.
5. Zamestnanecké výhody môžu byť užitočné k získaniu a stabilizácii pracovníkov. Ak organizácia ponúka výhody šité na mieru, z ktorých si môžu zamestnanci sami vybrať, stáva sa prítiažlivejšou pre potenciálnych aj súčasných pracovníkov.
6. Voliteľný systém môže mať pozitívny vplyv na postoje a správanie pracovníkov, ľudia si ich viac vážia, majú pocit, že sú rovnoprávnejšími partnermi než pri klasickom systéme zamestnaneckých výhod.
7. Voliteľné systémy poskytujú organizácii aj pracovníkom možnosť lepšej kontroly rozdeľovania výhod, pretože voľba každého pracovníka je registrovaná a môže sa

evidovať aj čerpanie výhod. Do značnej miery sa eliminuje nadužívanie výhody určitým jedincom.

8. Pretože niektoré zamestnanecké výhody bývajú zdaniteľné a iné nie, rôzne zostavené súbory výhod môžu byť pre jednotlivých pracovníkov rôzne atraktívne a tí môžu aj z týchto dôvodov voliť príslušný blok výhod (Koubek 2004, s. 300).

S týmto názorom sa stotožňuje aj Kachaňáková. Cieľom zamestnaneckých výhod je podľa nej prostredníctvom uspokojovania osobných potrieb zamestnancov ovplyvňovať získavanie kvalitných zamestnancov a posilňovanie ich angažovanosti i lojality voči podniku, čo napokon môže viesť aj k zvyšovaniu výkonov podniku.

Jednotlivé výhody nie sú rovnako zaujímavé pre všetkých zamestnancov. Preto im niektoré podniky umožňujú vybrať si zo širšej ponuky v rámci stanoveného finančného limitu. Takýto pružný systém voliteľných blokov (kafetéria systém) je spravodlivejší a zároveň je aj zdrojom informácií o tom, ktoré výhody zamestnanci preferujú. Predpokladá to však vypracovanie systému riadenia nákladov na poskytované výhody a rozvinutie komunikácie so zamestnancami (Kachaňáková 2003, s. 164-165).

Ako uvádza Kurel, riaditeľ spoločnosti Benefit Management, na portáli www.kariera.ihned.cz (Cafeteria zvyšuje motivaci, 2005), kafetéria systém je systém zamestnaneckých výhod, v ktorom si zamestnanec v rámci stanoveného rozpočtu vyberá z dostupnej ponuky len tie benefity, ktoré majú pre neho najvyššiu hodnotu. Hlavným rozdielom oproti plošne poskytovaným zamestnaneckým výhodám je možnosť voľby a vopred stanovený limit.

Výhodou kafetéria systému je tiež skutočnosť, že z neho čerpá 100 % zamestnancov 100 % rozpočtu. Z doterajších skúseností vyplýva, že u fixných systémov vyčerpá väčšinou 80-100 % rozpočtu iba 30-40 % zamestnancov. Voliteľný kafetéria princíp tiež umožňuje účinnejšiu komunikáciu k zamestnancom. Jeden ucelený systém, jedna celková čiastka a jedny podmienky čerpania sa komunikujú omnoho jednoduchšie ako roztrieštená ponuka niekoľkých odlišných zamestnaneckých výhod.

Nevýhodou voliteľného systému zamestnaneckých výhod podľa Koubeka je to, že je administratívne náročnejší (Koubek 2004, s. 300).

S týmto názorom súhlasí tiež Kurel, ktorý na portáli www.kariera.ihned.cz (Cafeteria zvyšuje motivaci, 2005), uviedol nasledovné stanovisko: „Čím ďalej viac rozšírený kafetéria systém má však napriek mnohým výhodám aj jednu veľkú nevýhodu: vysokú administratívnu náročnosť. Evidencia individuálnych rozpočtov zamestnancov a vybavovanie objednávok zamestnaneckých výhod pre jednotlivých zamestnancov si v mnohých firmách vyžiadalo

výrazné navýšenie pracovnej agendy personálneho oddelenia. Pre iné firmy bola práve táto uvedená hrozba dôvodom pre zamietnutie tohto voliteľného konceptu. Celkom logicky preto existuje už niekoľko firiem, ktoré sa špecializujú na outsourcing kafetéria systémov. Ponúkajú univerzálne papierové poukážky alebo internetové samoobslužné aplikácie. V rámci internetovej aplikácie si každá firma môže sama navoliť jednotlivé skupiny benefitov, ktoré chce svojim zamestnancom poskytovať. Najčastejšie sa využívajú príspevky na šport, kultúru, cestovanie, vzdelávanie, penzijné pripoistenie a nadštandardná zdravotná starostlivosť. Pokiaľ by sa firma rozhodovala, či chce správu kafetéria systému previesť na externého dodávateľa, mala by si najprv stanoviť ciele takejto spolupráce a spočítať si náklady na vývoj a prevádzku interného riešenia. Najmä pre firmy do 100 zamestnancov nie sú externé aplikácie nákladovo efektívne a vyplatí sa im skôr vývoj vlastného systému alebo nákup univerzálnych darčekových poukážok. Každá firma si teda musí najprv sama určiť, akú veľkú rolu by mali hrať zamestnanecké výhody v jej systéme odmeňovania. V súlade so svojou firemnou kultúrou a celkovou personálnou stratégiou by si mala stanoviť také podmienky, ktoré budú mať jednoznačný motivačný efekt na svojich terajších aj potenciálnych zamestnancov. Aktuálny trend svedčí o tom, že z poskytovania zamestnaneckých výhod majú prospech nielen zamestnanci, ale aj ich zamestnávateľia.“

3.5 Osobný rozvoj, koučovanie a delegovanie

Podľa Bělohlávka - efektívnosť práce manažérov sa môže značne zvýšiť, ak budú venovať väčšiu pozornosť rozvoju skúseností, znalostí a zručností pracovníkov, venovať sa ich koučovaniu, delegovaniu úloh a vytvoreniu času pre riešenie strategických úloh.

Vedúci majú k dispozícii viacero nástrojov pre rozvoj pracovníkov – vzdelávanie a sebavzdelávanie (ktoré slúžia najmä k rozvoju znalostí, ale ako praktický výcvik tiež k rozvoju zručností), koučovanie (ako individuálne učenie pracovníka inou osobou, čím je možné ovplyvniť úroveň zručností aj niektoré povahové rysy) a taktiež zmeny pracovnej náplne a zmeny funkcie (ktoré sú predpokladom prispôsobenia práce potenciálu pracovníka (Bělohlávek 2003, s. 81).

3.6 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávanie zamestnancov je zložkou, ktorá taktiež pôsobí na pracovníkov motivačne. Každá spoločnosť, ktorá chce motivovať svojich zamestnancov prostredníctvom vzdelávania, musí mať dobre prepracovaný systém vzdelávania.

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. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.

Podľa nej by sa malo podnikové vzdelávanie zameriavať na oblasť kvalifikačnej prípravy prostredníctvom takých aktivít, ako sú:

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

a na oblasť rozvoja zamestnancov, kde sa predpokladá zvládnutie takých vedomostí a zručností, ktoré ich pripraví na plnenie úloh v budúcnosti, čiže je orientované najmä na kariéru zamestnancov (Kachaňáková 2003, s. 120-121).

„Prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancom meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t.j. prehlbovanie pracovných schopností (flexibilita v rámci pracovného miesta, teda akási pozdĺžna, longitudinálna flexibilita) je hlavnou úlohou podnikového vzdelávania zamestnancov“ (Koubek 2004, s. 238).

Do systému podnikového vzdelávania zamestnancov podľa Koubeka patria také vzdelávacie aktivity, akými sú orientácia, doškoloňovanie, preškoloňovanie iniciované podnikom a rozvoj iniciovaný podnikom. V podnikovom systéme vzdelávania pracovníkov sa angažuje nielen personálne oddelenie, či dokonca samostatné oddelenie vzdelávania zamestnancov, ale tiež všetci vedúci pracovníci.

Najefektívnejším podnikovým vzdelávaním pracovníkov je dobre organizované systematické vzdelávanie. Je to neustále sa opakujúci cyklus, vychádzajúci zo zásad podnikovej politiky vzdelávania, sledujúci ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opierajúci sa o dôsledne vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania.

Cyklus vzdelávania sa začína identifikáciou potrieb formovania pracovných schopností pracovníkov podniku. Nasleduje fáza plánovania vzdelávania, behom ktorej sa riešia otázky rozpočtu, časového plánu, zamestnancov, ktorých sa školenie bude týkať, oblasti, obsahu

a metód školenia, a pod. Treťou fázou cyklu je vlastný proces školenia, teda realizácie vzdelávacieho procesu. Poslednou fázou je fáza vyhodnocovania výsledkov vzdelávania a vyhodnocovania účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód (tamtiež Koubek 2004, s. 243-244).

Pre úspešnosť vzdelávacieho systému je veľmi dôležité vybrať správnu metódu vzdelávania.

Koubek rozdelil metódy vzdelávania do dvoch skupín:

1. Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku – teda na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh (napr. inštruktáž pri výkone práce, coaching, mentoring, counselling, asistovanie, poverovanie úlohou, rotácia práce, pracovné porady).
2. Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska (prednáška, prednáška spojená s diskusiou, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, assessment centra alebo školenie hrou) (Koubek 2004, s. 250-251).

Podnikové vzdelávanie je naviazané na ďalšie personálne činnosti. Medzi ne patrí napr. odmeňovanie zamestnancov. Ako uvádza Koubek - rozvoj kvalifikácie a vzdelania môže viesť k vyšším zárobkom a príležitosť dosiahnuť vyšší zárobok môže zamestnancov motivovať k rozvoju kvalifikácií a vzdelania (tamtiež 2004, s. 262).

3.7 Rozvoj manažérov

Podľa Kachaňákovvej by sa mal rozvoj manažérov odlišovať od vzdelávania ostatných zamestnancov. Súvisí to najmä s charakterom ich práce, ktorá je ťažko predpovedateľná, merateľná, čo ovplyvňuje napokon aj výber metód vzdelávania (popri samovzdelávaní najmä koučovanie, mentorovanie, rozvojové programy na báze assessment centra a pod.) (Kachaňáková 2003, s. 132).

Ako uvádza Frk, obsah vzdelávania manažérov podmieňuje meniacia sa makroekonomická situácia a mal by obsiahnuť taký súhrn vedomostí, zručností, schopností a záujmov, ktoré prostredníctvom organizovaného procesu vzdelávania ale aj cestou sebvzdelávania, alebo aj s použitím neformálnych informačných zdrojov, zabezpečí primeranú bázu pre kontinuálnu aktualizáciu v zmysle meniacich sa potrieb (Frk 2001, s. 40).

V praxi sa nám osvedčila pracovná rotácia novoprijatých zamestnancov na pozíciu „manažér“ a to najmä u čerstvých absolventov vysokých škôl. O tom ďalej pojednáva aj Letovancová.

Ako nástroj kariérového rozvoja, na prípravu perspektívnych manažérov, je možné použiť podľa Letovancovej napr. pracovnú rotáciu. Títo manažéri postupne rotujú na vybraných pozíciách vo zvolených úsekoch či oddeleniach firmy. Tým získavajú prehľad o organizácii práce, náplniach činností, vzťahoch a problémoch v oblastiach, v ktorých budú potenciálne pracovať. Rozvíjajúci prínos je v tom, že v prípade potreby sú mobilnejší, rýchlejšie sa adaptujú na prácu. V tejto podobe sa rotácia najviac uplatňuje u čerstvých absolventov vysokých škôl, ktorí takto získavajú potrebné informácie a skúsenosti. V prípade postúpenia do manažérskej pozície majú pracovníci komplexnejší pohľad na situáciu v organizácii (Letovancová 2002, s. 121).

3.8 Riadenie kariéry

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

Podľa Kachaňakovej sa pod kariérou najčastejšie rozumie rozvojová postupnosť zamestnaní, ktoré človek vykonáva v priebehu svojho pracovného života, jednak na základe zámerných rozhodnutí súvisiacich so svojimi profesijnými záujmami a potrebami podniku, jednak na základe istých náhod a príležitostí.

Riadenie kariéry je proces, v ktorom podnik vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja zamestnancov tak, aby si zabezpečilo určité množstvo kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám. Podnik si teda môže sám určiť, ktorí zamestnanci budú mať preň v budúcnosti najväčší význam. Riadenie kariéry pozostáva z procesov plánovania kariéry a nástupníctva v manažérskych funkciách.

Východiskom procesu riadenia kariéry je politika riadenia kariéry, ktorá vyjadruje hlavné zásady formovania pracovného potenciálu podniku.

Plánovanie nástupníctva v manažérskych funkciách je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť kompetentných manažérov v súlade s budúcimi potrebami podniku. Pritom sa musí zohľadňovať jednak potreba z dôvodu povýšenia, odchodu do dôchodku, rezignácie či preradenia na inú prácu.

Plánovanie kariéry je proces, v ktorom sa profiluje rozvoj a postup jednotlivca v podniku jednak na základe zhodnotenia potrieb podniku, jednak na základe výkonu, potenciálu a definovania preferencií jednotlivých zamestnancov.

Plán kariéry je potom výsledkom procesu sebahodnotenia jednotlivcov, určovania cieľov kariéry a podmienok na ich dosiahnutie. Mal by brať do úvahy, že potreby podniku môžu byť uspokojené len za súčasného riešenia potrieb jednotlivcov. To znamená, že jednotlivci očakávajú uznanie svojich schopností, čo napokon vedie k ich väčšej motivácii a poskytnuté príležitosti i podpora rozvoja sa odrazia vo zvýšení ich pracovného potenciálu (Kachaňáková 2003, s. 135-140).

3.9 Štýl vedenia

Štýl vedenia je dôležitým motivačným faktorom. Nadriadený môže vo vysokej miere ovplyvniť prostredníctvom svojej osobnosti a vodcovských schopností to, aký výkon zamestnanec dosahuje a nakoľko je pri jej výkone motivovaný.

Ako uvádza Bělohlávek, spôsob, akým manažéri vedú svojich zamestnancov, má rozhodujúci vplyv na efektívnosť práce pracovných skupín, oddelení aj celých organizácií. Vrcholové vedenie sa preto vždy silno zaujímal, ako jednajú jednotliví vedúci a ako by bolo možné zvýšiť ich výkonnosť (Bělohlávek 2003, s. 13).

Cimbálníková uvádza tri hlavné štýly klasickej teórie vedenia podľa (Kreitner, Kinicki, 1989):

- autoritatívny štýl, kde moc aj rozhodovanie sú sústredené v rukách vedúceho, vedúci prideluje ľuďom presne definované úlohy, komunikácia je jednosmerná zhora dole. Výhodou je dosiahnutie pravidelného a vysokého výkonu pracovníkov, nevýhodou je však potlačenie individuálnej motivácie a iniciatívy.
- demokratický štýl, kde vedúci deleguje značnú časť svojej autority, ponecháva si však svoju zodpovednosť v konečných rozhodnutiach. Práca je pridelovaná na základe participatívneho rozhodovania skupiny. Komunikácia je dvojsmerná. Výhodou je osobné zaujatie pracovníkov, ktorí sa zúčastňujú na rozhodovaní, nevýhodou značná časová strata, ktorá vyplýva z demokratického rozhodovania.
- štýl laissez-faire (voľný priebeh), kde vedúci ponecháva riadenie práce úplne na svojich pracovníkoch a svoju autoritu prenecháva skupine. Skupina si sama rieši rozdelenie a postup práce. Komunikácia je prevažne horizontálna – medzi jednotlivými členmi skupiny. Výhodou tu je, že pracovníci si môžu robiť veci podľa svojho uváženia, bez zásahov vedúceho, nevýhodou však môže byť bezcieľne tápanie vtedy, keď je nejaký vedúci potrebný (Cimbálníková 2008, s. 75).

Internetový portál www.appel.sk uvádza nasledovné (Recept na zvýšenie motivácie podriadených, 2002): „Tak, ako sú rozdielni pracovníci, sú rozdielne aj recepty na ich motiváciu. To, čo je pre jedného hnacím motorom, môže byť pre druhého brzdou. Umenie manažéra je odhaliť skryté túžby svojich podriadených, ktoré ich poháňajú vpred. Manažér musí dobre poznať svojich podriadených i dôvody, pre ktoré sú ochotní robiť viac a lepšie. Manažér vytvára pracovné prostredie, v ktorom sa jeho pracovníci cítia šťastne a nepozerajú na hodiny, kedy im „padla“. Napriek tomu nesmú byť úplne spokojní, lebo spokojnosť znamená rovnováhu a rovnováha znamená stagnáciu. Manažér je povinný okamžite po dosiahnutí cieľov stanoviť svojim podriadeným ďalšie, ktoré by mali v najbližšom čase naplňať. Ak má pocit, že niektorý z jeho pracovníkov stráca motiváciu, tak sa snaží, aby mu otvorene povedal, čo ešte potrebuje k tomu, aby bol maximálne motivovaný. Manažér sa mu na druhej strane snaží zopakovať, čo môže dosiahnuť, ak bude pracovať s maximálnym nasadením, a naopak, čo sa stane, ak tak pracovať nebude. Otvorený rozhovor je najlepšou prevenciou pred budúcimi nedorozumeniami. Ak nadriadený pracovník dokáže podriadených počúvať a vtedy, keď sa im nedarí, aj povzbudiť, získava ich pre spoločný cieľ.“

Ako uvádza Stýblo, každý dobrý manažér má záujem podporovať motivačné prostredie tímu, ktorý vedie. Docieli to v zásade dvomi možnými prístupmi. Prvý z nich je orientovaný na tvorbu a rozvíjanie skupinových noriem v kolektíve, ktorý vedie, druhý, nemenej dôležitý, spočíva v podpore pozitívnych vzťahov vo vnútri tohto kolektívu. Obidva prístupy je možné uskutočňovať na základe niekoľkých praktických doporučení (Stýblo 1993 s. 163).

3.10 Zásady motivujúcej pochvaly a výčitky

Šesť zásad motivujúcej pochvaly

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

Pochvala má byť

- Konkrétne
- Adresná
- Vyslovená včas
- Verejná

- Nemala by byť formálna

Manažér má byť **pripravený chváliť** – mal by aktívne vyhľadávať úspechy, za ktoré bude môcť pracovníkov pochváliť (Bělohlávek 2003, s. 49).

Úspešný manažér by mal taktiež ovládať motivujúci spôsob výčitky.

Osem zásad motivujúcej výčitky podľa Bělohlávka:

- Musíme presne zistiť dôvody zlyhania
- Vytýkame nedbalosť a nezodpovednosť
- Očakávanie musí byť jasne stanovené
- Výčitka má byť adresná
- Vytýkať je treba konkrétne veci
- Výčitka nesmie obsahovať osobné napadnutie
- Nech výčitka prebieha medzi štyrmi očami
- Výčitka musí mať zodpovedajúcu formu

(Bělohlávek 2003, s. 50-51).

3.11 Prečo sú ľudia demotivovaní?

Podľa Bělohlávka dochádza pri demotivácii k nahromadeniu a nevybitiu motivačnej energie. Tento stav vzniká, keď sa pri uspokojovaní potreby objavujú prekážky – bariéry, ktoré bránia človeku v dosahovaní cieľov. Neuspokojením potreby vzniká frustrácia a ľudia na ňu reagujú rôznym spôsobom:

- Energizácia – zosilňovanie svojho úsilia, aby prekážku prekonali,
- Únik – vzdávajú sa svojho zámeru,
- Agresia – vybijajú potlačenú energiu násilím,
- Sublimácia – hľadajú náhradné ciele,
- Racionalizácia – sami seba presviedčajú, že cieľ, o ktorý usilovali, nestojí za to a že je vlastne dobre, že ho nedosiahli,
- Regresia – vracajú sa k vývojovo nižším spôsobom uspokojenia potrieb (Bělohlávek 2003, s. 43).

4. MOTIVAČNÉ STRATÉGIE V PERSONÁLNO M ANAŽMENTE

Bez náležitej úrovne motivovaného správania a jednania ľudí nie je možné stanoviť ciele, ani vyžadovať ich plnenie. Aká je motivovanosť ľudí, také ich pracovné výsledky je možné očakávať (Stýblo 1993, s. 157).

Motivácia podľa Stýbla prispieva k ďalšiemu dôležitému aspektu ovplyvňujúcemu pracovnú výkonnosť – k vytváraniu pozitívneho prostredia podniku, je konštrukčným prvkom tvorby organizačnej a riadiacej kultúry.

Kolektív aj jednotlivec sú motivaní na pracovisku vtedy, keď:

- Má kolektív snahu a vôľu dosiahnuť vyššie ciele, výkony a lepšie výsledky
- Docieľuje vysokú integráciu všetkých svojich členov
- Podporuje rozvíjanie pozitívnych skupinových noriem (napr. podporu kvalitnej práce) a dobrého pracovného prostredia.

Každý dobrý manažér má záujem podporovať motivačné prostredie tímu, ktorý vedie. Docieli to v zásade dvomi možnými prístupmi. Prvý z nich je orientovaný na tvorbu a rozvíjanie skupinových noriem v kolektíve, ktorý vedie, druhý spočíva v podpore pozitívnych vzťahov vo vnútri tohto kolektívu (Stýblo 1993, s. 162-163).

4.1 Manažérske motivačné triumfy

Cieľom správneho manažéra je úsilie o zmenu jednania a osobnosti ním vedených pracovníkov žiaducim smerom. Napr. k vyššiemu a lepšiemu výkonu, k presnejšej práci, účinnejšej komunikácii atď. K uskutočneniu takého zámeru môže využiť viacero praktických riadiacich situácií, v ktorých na svojich pracovníkov motivačne pôsobí prostredníctvom dosiahnutého úspechu, prejavom uznania, delegovaním právomocí a zodpovednosti, podnietením ich záujmu o prácu a v neposlednom rade tiež vytváraním šancí na postup.

Úspech a uznanie

Ako uvádza Stýblo, vedomie úspechu povzbudzuje a dodáva novú chuť a elán. Podmienkou je, aby zamestnanci poznali svoje hodnotenie. Teda spätná informačná väzba od manažéra, a efekt, aký ich práca mala.

Najmä u manažérov býva úspech hlavným stimulom. A úspech býva spätý s uznaním. Manažér, ktorý pozitívne motivuje, musí vedieť využiť každú vhodnú príležitosť k povzbudeniu, uznaniu hodnoty výkonu, oceneniu snahy. Motivácia skutočne úspešných

manažerov vychádza z pozitívnej motivačnej stratégie. Stýblo tvrdí, že: „manažér má úspech zdieľať so svojimi ľuďmi, neúspech brať na seba“ (Stýblo 1993, s. 171-172).

Zodpovednosť, záujem o prácu a postup tiež motivuje

Stýblo ďalej uvádza, že cestou k rozvoju zodpovednosti pracovníkov a tým tiež k ich motivácii, je rozšírenie hraníc dôvery. Konkrétnym prejavom dôvery je delegovanie právomocí a zodpovednosti. Medzi manažérske metódy patrí napr. metóda „job enrichment“. Jej podstatou je uvedené delegovanie právomocí a zodpovednosti na pracovníkov, rozširovanie ich priestoru pre samostatnú prácu a prevzatie podielu zodpovednosti za jej výsledky.

Záujem o prácu je ďalší motivačný činiteľ podporujúci rast výkonnosti ľudí. Práca musí pre ľudí predstavovať výzvu, vyžadovať od nich to najlepšie, čoho sú schopní dosiahnuť.

Na postup čakajú niektorí pracovníci veľa rokov a sú pre jeho dosiahnutie ochotní urobiť a obetovať veľa. Povýšenie nie je však motivačnou silou, ak nie je podložené zásluhami, alebo výkonom. Nikto nebude pracovať lepšie alebo viacej, ak nebude mať šancu na postup (tamtiež 1993, s. 173-174)

Vzájomná úcta je pre motiváciu užitočná, korektnosť a férovosť nutná

Primeraná úcta podporuje spoluprácu, dôvera napomáha k vytváraniu skutočne efektívneho tímu. Vzájomná úcta medzi manažermi a ich pracovníkmi dotvára podnikateľskú stratégiu motivácie. Korektnosť a férovosť vytvárajú akúsi bonitu etiky manažérskeho jednania. Základné pravidlo odmeňovania znie – za rovnaký výkon rovnaké platy. Neopodstatnené zvýhodňovanie môže vyvolať mnoho nepríjemností (tamtiež 1993, s. 174).

Tiež dôslednosť pomáha motivovať

Dôslednosť pomáha nie len zvyšovať kvalitu pracovných výsledkov a výkonov, ale motivuje tiež ľudí k tomu, aby to, čo robia, robili správne (tamtiež 1993, s. 175).

Motivácia k práci podporuje tiež pracovný tím ako celok

Ak je skupina pevná, má všetky predpoklady pre to, aby fungovala ako motivujúci a dokonca i sebamotivujúci celok. Naopak, ak sa nedarí plniť úlohy, ak chýba pohoda a pod., zosilňuje to desintegračné tendencie a znižuje aj pocit spokojnosti, pohody, a teda aj úroveň motivácie jednotlivých členov (tamtiež 1993, s. 176).

Informácia je silná motivácia

Manažér, ktorý chce úspešne viesť ľudí, musí viesť cieľmi, samostatnosťou a informáciami. V praxi je dobré zvoliť na informovanie zamestnancov napr. zamestnanecké konferencie, kde sa prejednávajú výročné správy o hospodárení firiem. Účasť býva dobrovoľná, avšak patrí k spoločenskej prestíži a dobrému zvyku sa ich zúčastniť. Podávané

informácie sú zrozumiteľné, jasné, krátke a výstižné. Nehodnotia sa predovšetkým neúspechy, ale úspechy. Nedostatky sa nezakrývajú – sú tiež motívom k tomu, čo a ako zlepšiť a robiť lepšie ako doteraz a tiež lepšie ako konkurencia (tamtiež 1993, s. 176-177).

4.2 Motivácia kolektívu – predpoklad skupinovej dynamiky

Vytvorenie dobre fungujúcej skupiny závisí od vyváženosti vzťahu medzi osobnou zodpovednosťou a priamym vedením. Je potrebné, aby sa ľudia tešili z úspechu svojich spolupracovníkov a identifikovali sa so skupinou.

Úspech prekonáva aj psychologické rozdiely medzi ľuďmi a podporuje ako výkon, tak aj pracovnú morálku. Dobrá vnútorná komunikácia a rozvinutý tímový duch znamenajú, že skupina bude s väčšou pravdepodobnosťou dobre plniť svoje úlohy a vytvorí aj vhodné prostredie pre svojich členov.

Veľmi dôležité je, aby vedúci poznal dobre svoju skupinu. Musí vždy vedieť, čo sa v skupine deje a poznať príčinu prípadného problému.

Vedúci musí mať autoritu. Inak nemôže viesť ľudí. Taktiež by si mal udržať spoločenský odstup. Ak je so svojimi spolupracovníkmi v príliš priateľskom pomere, oslabuje to jeho postavenie a tým aj autoritu (tamtiež 1993, s. 178-182).

4.2.1 Konflikt, frustrácia a stres narušujú motiváciu

V konfliktoch sa prejavujú najrôznejšie ľudské činy, postoje, afekty, myšlienky, názory, prístupy, obavy atď.. Konfliktné situácie na pracovisku majú najrôznejšie podoby a ľudia ich tiež rôzne prežívajú. Konflikty ale patria k životu aj k práci. Je dôležité neprehliadať konflikty a riešiť ich. Riešenie konfliktov patrí k zručnostiam správneho manažéra. Dôsledky konfliktov bývajú väčšinou nepriaznivé. Vedú k zníženiu pracovného výkonu, k zvýšeniu psychickej záťaže a k vytváraniu nepriaznivého pracovného a sociálneho prostredia.

S konfliktom súvisí aj frustrácia. Pre vznik frustrácie sú nutné dve predbežné podmienky: existujúci a neuspokojený motív a nejaká forma ohrozenia možnosti ho uspokojiť. Manažér musí vedieť ľudí nielen dobre poznať, ale im aj rozumieť v situácii konfliktu alebo frustrácie. Teda pochopiť ich jednanie a byť schopný poznať spôsoby ich reakcií (tamtiež 1993, s. 209-215).

5. PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Prieskum prebiehal v nemenovanej spoločnosti, ktorá pôsobí na našom trhu od roku 1991 a jej hlavným predmetom činnosti je poskytovanie telekomunikačných riešení pre svojich klientov.

Jedná sa o globálnu spoločnosť, ktorá presahuje národné hranice s rozsiahlou a dobre vyváženou celosvetovou prítomnosťou pokiaľ ide o zdroje, zisk, komplexné portfólio najmodernejšie produkty, služby, ako aj najväčšie a najprogresívnejšie kapacity v oblasti výskumu a vývoja.

Momentálne má na Slovensku tri lokácie s približne 200 zamestnancami.

Čoraz silnejšou produktívnou základňou je výskumno-vývojové stredisko, tzv. softwarehouse, ktorý spoločnosť v roku 2007 založila v Bratislave. Pracuje v ňom takmer polovica developerov. Okrem rôznych aplikácií pre telekomunikačný biznis sa aktivity softwarehouse rozširujú aj v príbuzných disciplínach moderných infokomunikačných technológií.

Víziou spoločnosti je obohatiť životy ľudí tým, že zmení spôsob akým svet komunikuje.

Poslaním je byť spoločnosťou, ktorá umožňuje poskytovateľom služieb, podnikom a vládam krajín celého sveta dodávať hlasové, dátové a video-komunikačné služby koncovým užívateľom.

6. PROJEKT PRIESKUMU

V spomínanej spoločnosti pracujem na oddelení ľudských zdrojov. Vždy ma zaujímalo, čo vplýva na motiváciu pracovníkov a akým spôsobom sme schopní túto motiváciu zvýšiť. Z toho dôvodu som sa rozhodla venovať sa tejto problematike vo svojej bakalárskej práci.

6.1 Ciele a hypotézy prieskumu

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

Čiastkové ciele:

1. Zistiť, či je vzdelávanie pre zamestnancov prioritou.

2. Zistiť, ktoré faktory motivujú pracovníkov pre zotrvanie v spoločnosti.
3. Zistiť, ktoré benefity sú pre pracovníkov motivujúce a aký spôsob poskytovania benefitov by zvolili. Následným cieľom je optimalizácia benefitov spoločnosti.

Hypotézy:

1. Predpokladáme, že vzdelávanie patrí medzi hlavné priority.
2. Predpokladáme, že pre pracovníkov je z dôvodu momentálnej situácie na trhu práce najviac motivujúci pocit istoty v zamestnaní.
3. Domnievame sa, že systém benefitov nie je momentálne vo forme, v akej existuje, pre pracovníkov dostatočne motivujúci a skôr by mali záujem o kafetéria systém.

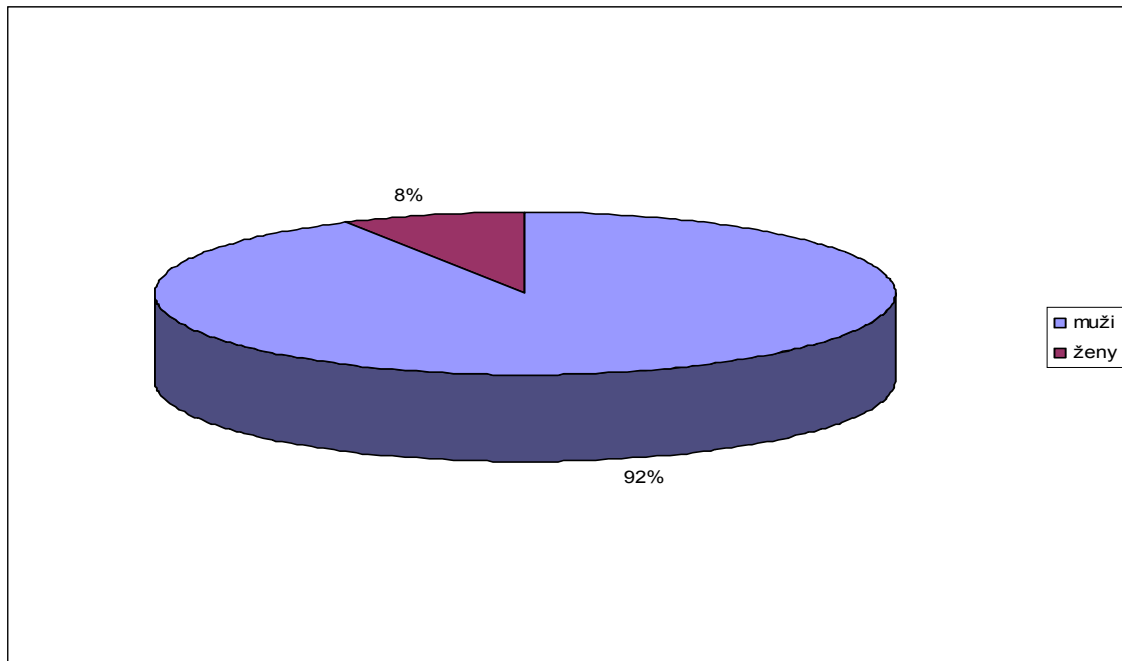
6.2 Cieľová skupina prieskumu a určenie prieskumnej metódy

Cieľovou skupinou boli pracovníci softwarehousu z bratislavského kraja. Prieskumu sa zúčastnilo 100 zamestnancov a ako prieskumnú metódu som zvolila dotazník (príloha A). Dotazník som zvolila najmä z dôvodu nákladovej efektívnosti, jednoduchosti vo vyplňaní pre zamestnancov a teda aj predpokladanej väčšej spätnej návratnosti.

6.3 Analýza a interpretácia výsledkov prieskumu

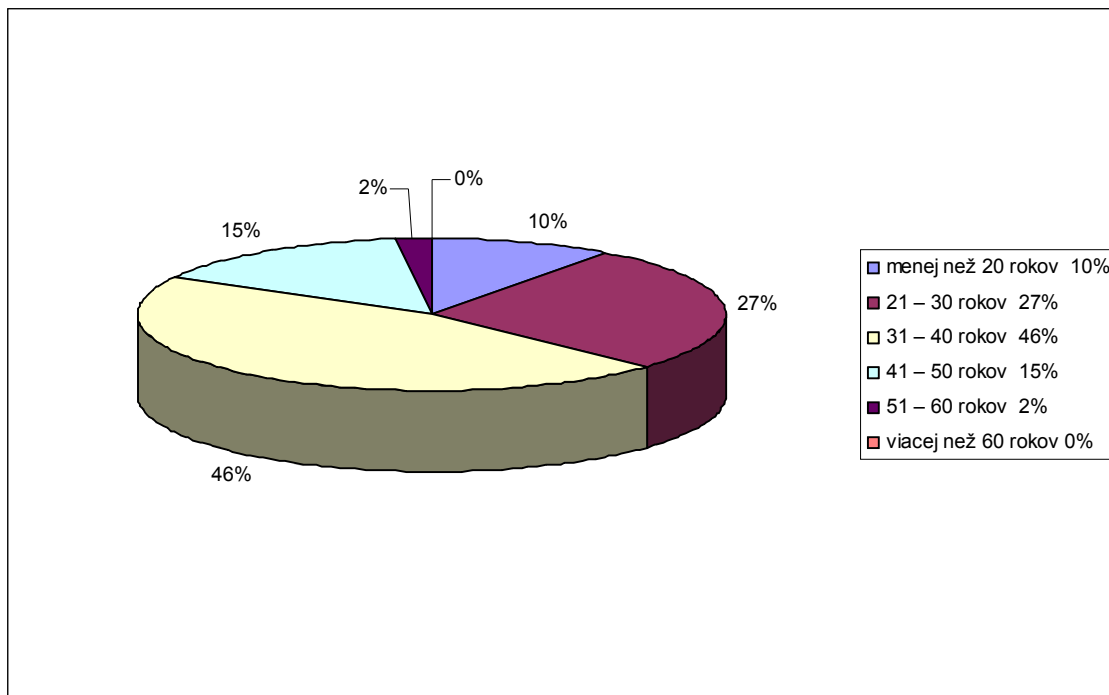
Pracovníci softwarehousu vyplnili dotazník, pričom ich návratnosť bola 80%, t.j. 80 pracovníkov. Údaje získané z odpovedí na otázky v dotazníku som spracovala a ďalej vyhodnotila.

Graf č. 1: Štruktúra respondentov podľa pohlavia:



Práca v softwarehouse vyžaduje technické zameranie a skúsenosti a to je dôvod, prečo na týchto pozíciách prevažujú v takej miere zamestnanci mužského pohlavia.

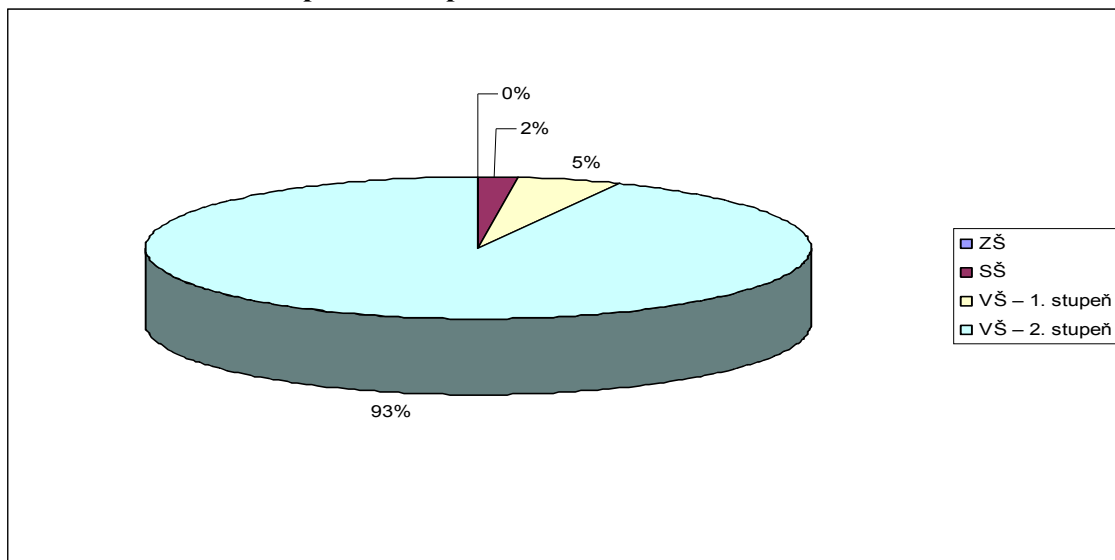
Graf č. 2: Štruktúra respondentov podľa veku:



Najviac našich zamestnancov je vo veku medzi 31 – 40 rokov, čo je aj výsledok spolupráce s univerzitami. Poskytujeme konzultácie a informácie študentom pri vypracovávaní diplomových prác a v prípade voľných miest im ponúkneme brigádu. Ak sa osvedčia a majú

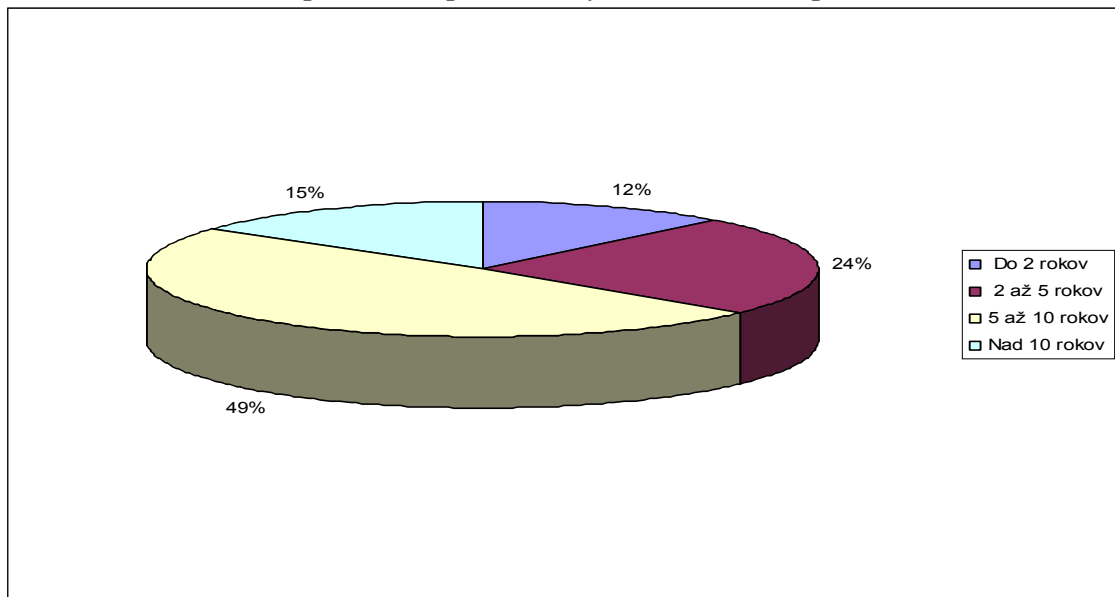
záujem, prechádzajú do trvalého pracovného pomeru. Ich pracovná kariéra je zvyčajne dlhodobá, keďže majú aj možnosť pracovného postupu.

Graf č. 3: Štruktúra respondentov podľa vzdelania:



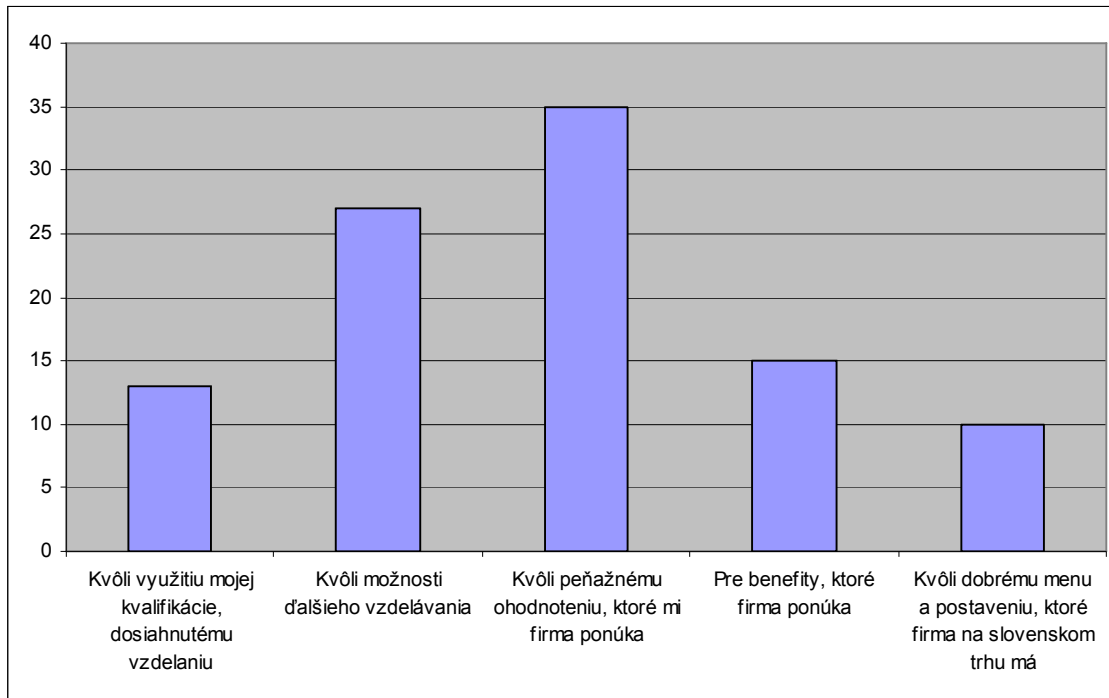
Uprednostňujeme najmä vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov, čo sa nám osvedčilo v praxi a zároveň túto skutočnosť považujeme za dobrú prestíž spoločnosti.

Graf č. 4: Štruktúra respondentov podľa dĺžky zamestnania v spoločnosti:



V spoločnosti nie je vysoká fluktuácia. Šikovní zamestnanci u nás nájdu dobré zázemie aj možnosť rastu. Taktiež sú pre nich zaujímavé dlhodobejšie služobné cesty do našich pobočiek po celom svete.

Graf č. 5: Dôvod, pre ktorý pracovníci pracujú v spoločnosti.

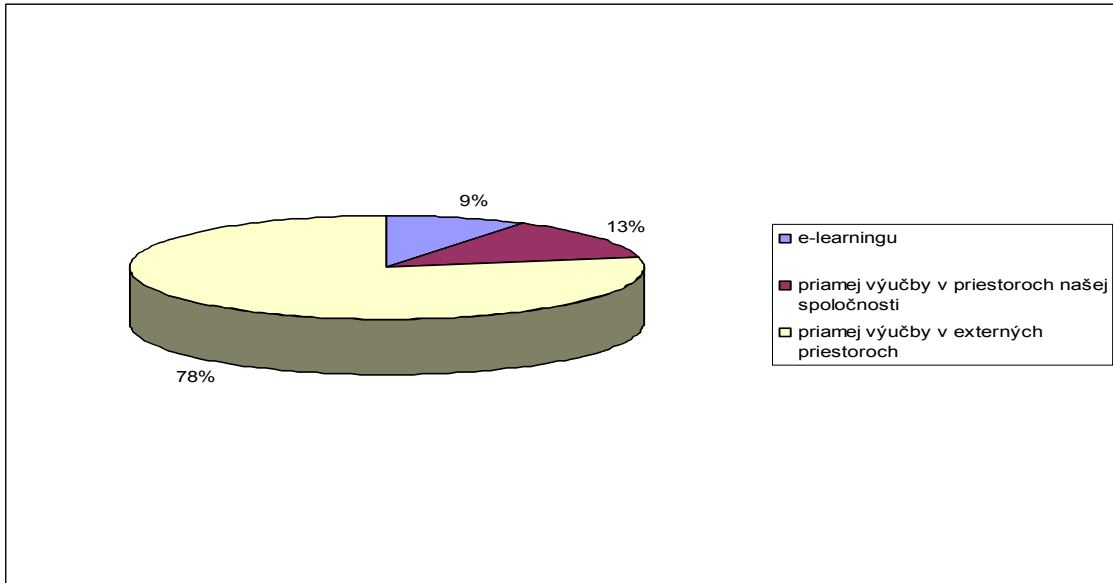


Overenie hypotézy č. 1:

Hypotéza č. 1, že vzdelanie je pre zamestnancov prioritou, sa čiastočne potvrdila. Aj keď zamestnanci si vybrali ako hlavný dôvod, pre ktorý pracujú vo firme peňažné ohodnotenie. Pri osobných konzultáciách som zistila, že tento výsledok súvisí najmä s momentálnou ekonomickou situáciou, keďže sa ešte stále hovorí o ekonomickej a finančnej kríze. Naši zamestnanci sú väčšinou v strednom veku, zakladajú alebo už si založili rodinu s čím často súvisí aj splácanie hypotekárnych úverov a to tiež prispieva k tomuto výsledku.

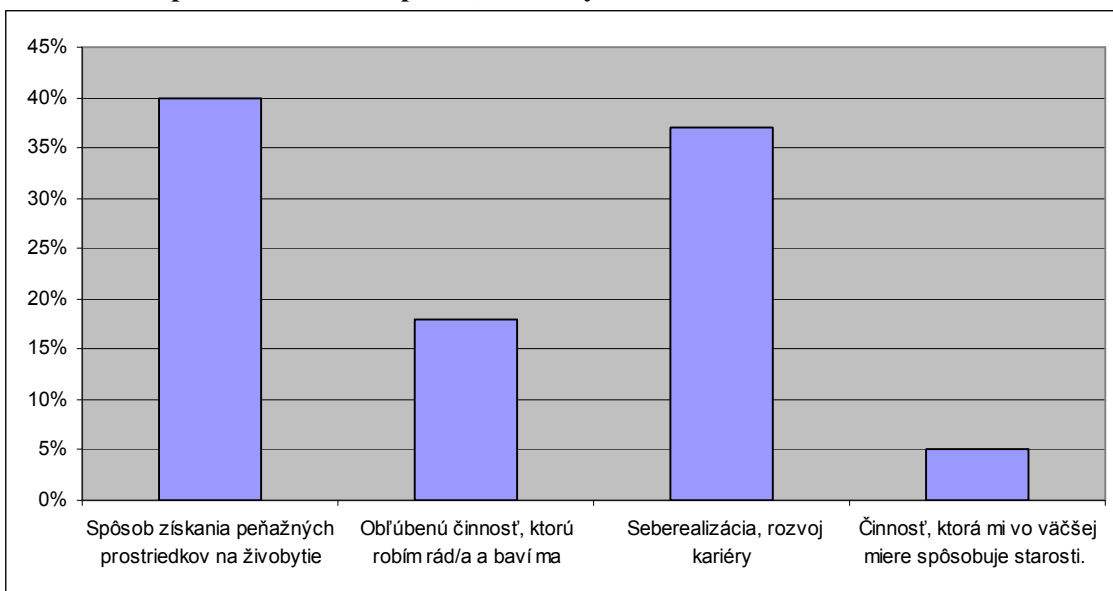
Taktiež sa vyjadrili, že vzdelávanie v našej spoločnosti považujú najmä v prípade technických školení za dôležité. Naša spoločnosť totiž zabezpečuje pri prijatí nového zamestnanca do softwarehousu školenia najmä vo forme e-learningu alebo konzultácií s kolegami. Taktiež pri preradení na inú pozíciu sú zamestnanci najprv vyškolení, aby mohli prácu vykonávať. To je tiež jeden z dôvodov, prečo pokladajú vzdelávanie za prioritu.

Graf č. 6: Uprednostňujete účasť na školeniach a tréningoch vo forme:



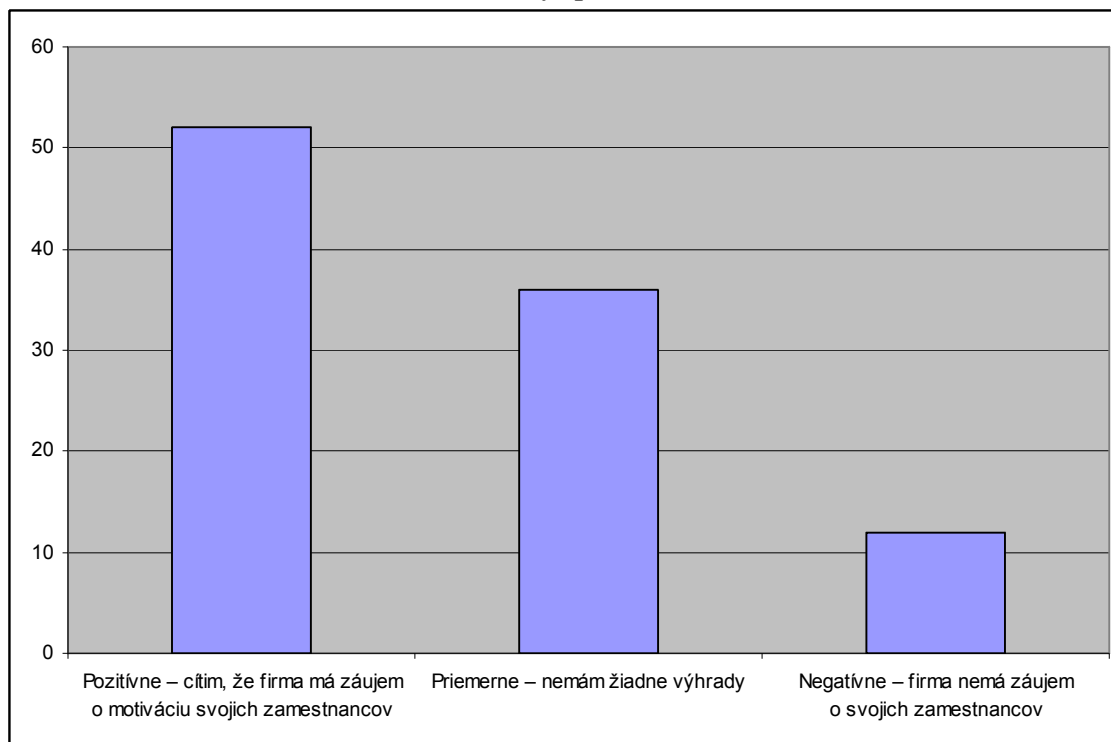
Predpokladala som, že zamestnanci si zvolia skôr účasť na školeniach a tréningoch vo forme e-learningu z dôvodu časovej aj nákladovej efektívnosti. Z výsledku však vyplýva, že 78% by si vybralo radšej účasť na školeniach a tréningoch vo forme priamej výučby v externých priestoroch. Prispieva k tomu zrejme fakt, že ak prebiehajú e-learningové školenia v našej spoločnosti, zamestnanci sú často vyrušovaní svojimi kolegami alebo aj nadriadenými a nedokážu sa na dané školenie dostatočne sústrediť.

Graf č. 7: Čo pre Vás znamená práca, ktorú vykonávate?



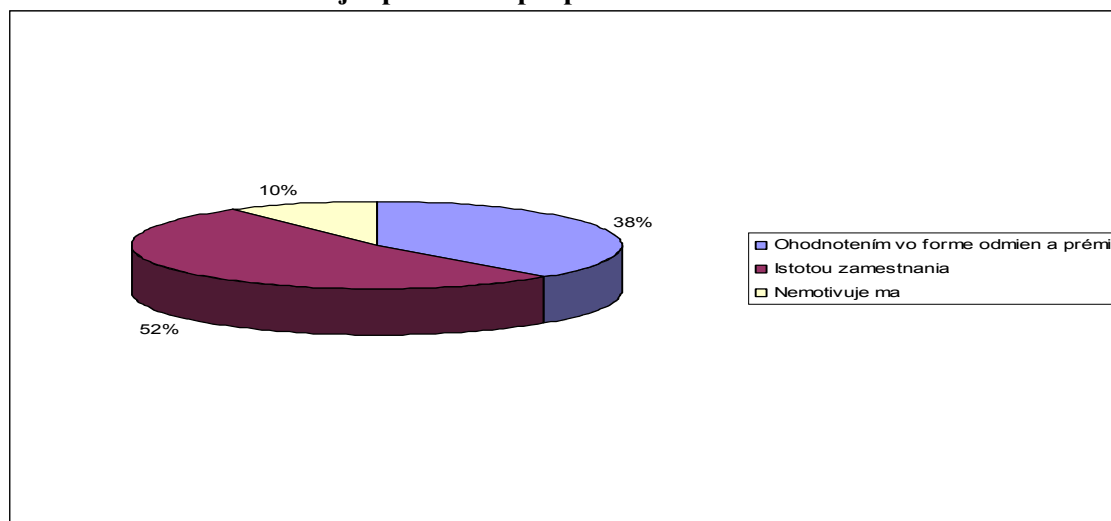
Z tohto grafu tiež vyplýva, že si zamestnanci veľmi vážia peňažné prostriedky na živobytie. Ďalej nasleduje seberealizácia a rozvoj kariéry.

Graf č. 8: Ako vnímate motiváciu zo strany spoločnosti?



Kladne odpovedala približne polovica zamestnancov, z čoho vyplýva, že na motivácii zamestnancov je potrebné ešte popracovať vhodným spôsobom.

Graf č. 9: Čím Vás motivuje spoločnosť pri práci?



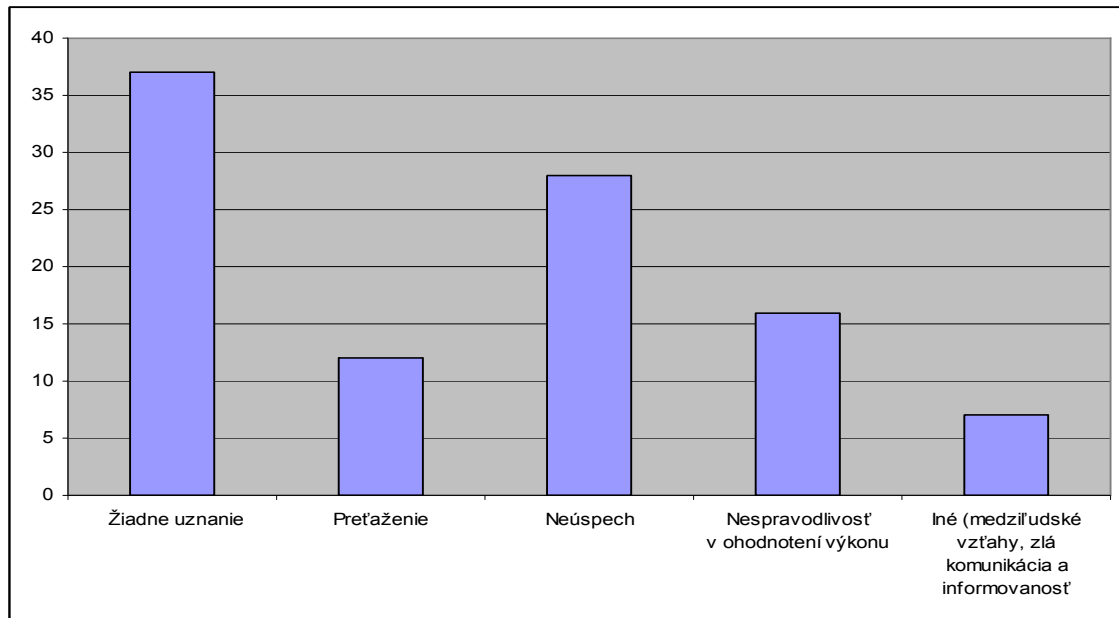
Overenie hypotézy č. 2:

Hypotéza, že pre zamestnancov je z dôvodu momentálnej situácie na trhu práce najviac motivujúci pocit istoty v zamestnaní sa nám potvrdila. Túto odpoveď zvolila približne polovica zamestnancov. Pociť istoty zamestnania upevňujeme u zamestnancov

najmä pravidelnými stretnutiami zamestnancov s manažérmi, ktorí ich informujú o výsledkoch, ďalších plánoch spoločnosti a o jej smerovaní.

Ohodnotenie vo forme odmien a prémie považujú taktiež zamestnanci za vysoký motivačný nástroj.

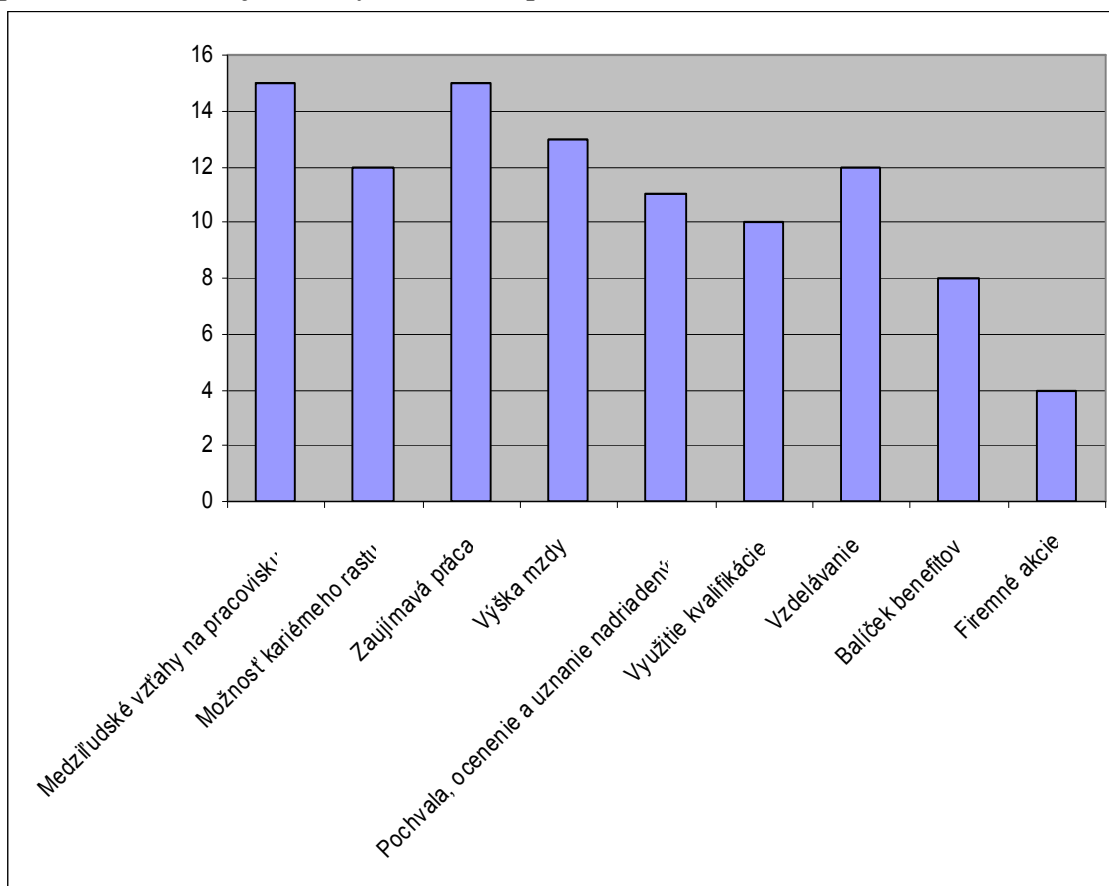
Graf č. 10: Čo na Vás pôsobí v práci negatívne?



Za najviac negatívnu považujú zamestnanci skutočnosť, keď sa im nedostane uznanie od nadriadených a taktiež pocit neúspechu. Pociť uznanie patrí pritom medzi základné potreby hierarchie podľa Maslowa.

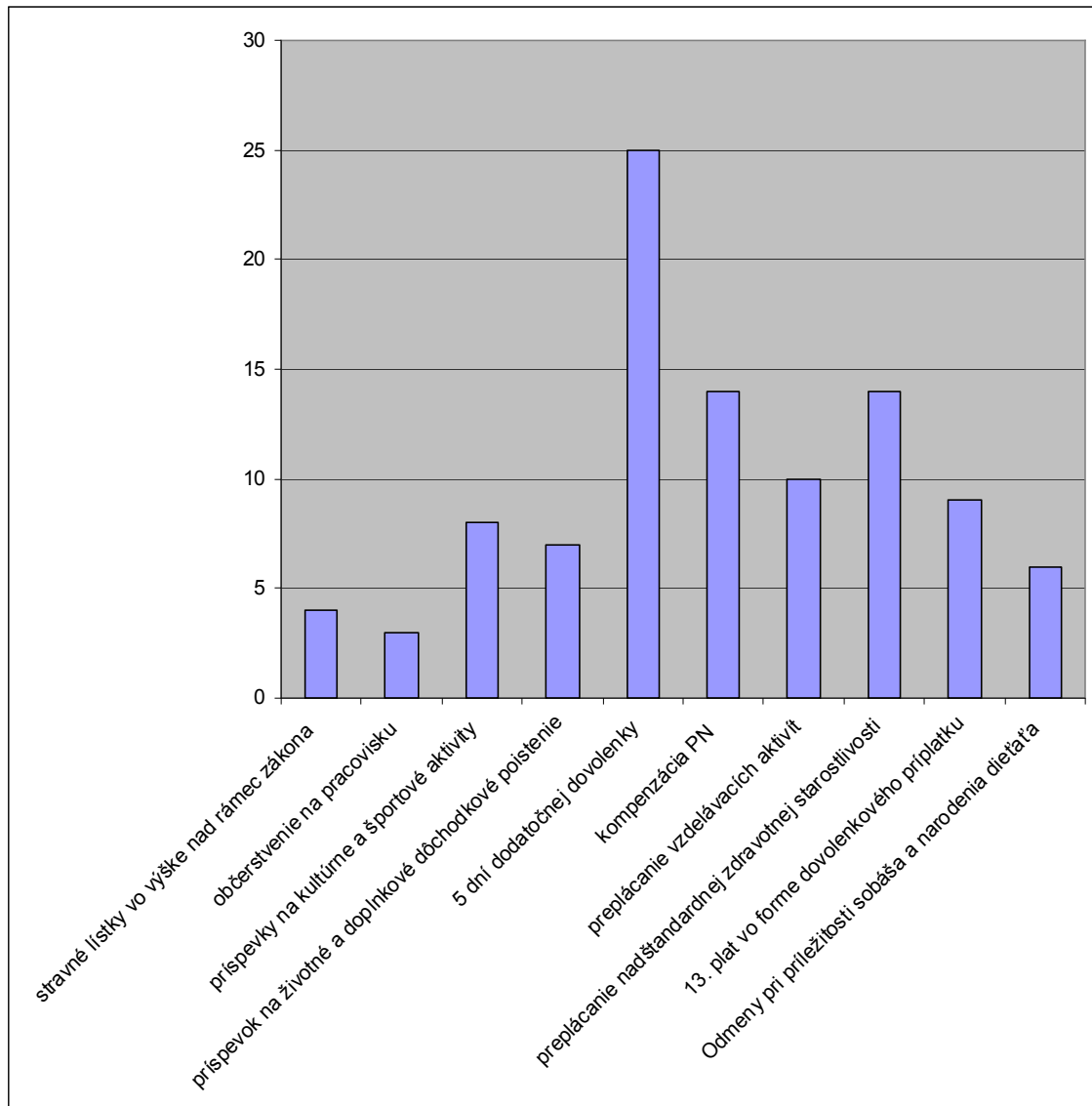
Ako som uviedla v teoretickej časti - podľa Stýbla vedomie úspechu povzbudzuje a dodáva novú chuť a elán. Podmienkou je, aby zamestnanci poznali svoje hodnotenie. Teda spätná informačná väzba od manažéra, a efekt, aký ich práca mala, sú v tomto prípade veľmi dôležité.

Graf č. 11: Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás najväčší význam? Označte poradie dôležitosti jednotlivých faktorov pre Vás.



V výsledkov vyplýva, že zamestnanci považujú medzilidské vzťahy a zaujímavú prácu za najdôležitejšie faktory v práci. Ďalej nasleduje výška mzdy, vzdelávanie a možnosť kariérneho rastu.

Graf č. 12: Ktoré benefity na Vás pôsobia motivačne? Označte poradie dôležitosti jednotlivých benefitov pre Vás.



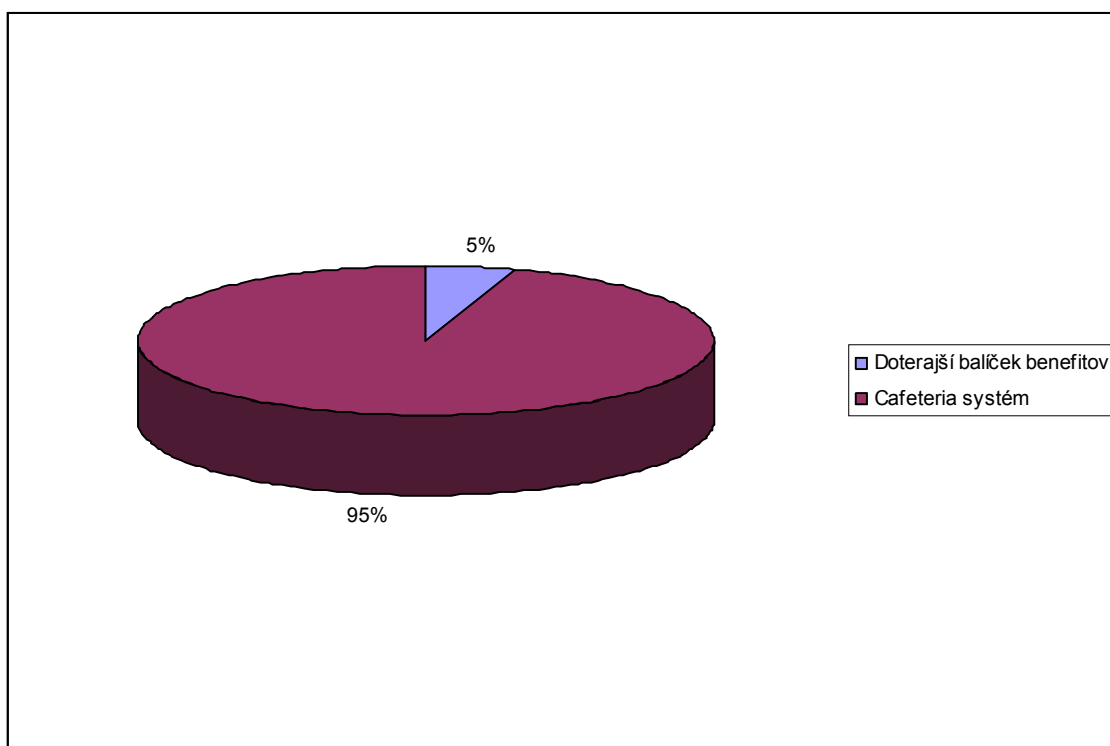
Najviac motivačne pôsobí na zamestnancov poskytovanie piatich dní dodatočnej dovolenky, ďalej kompenzácia PN a preplácanie nadštandardnej zdravotnej starostlivosti.

Graf č. 13: Zaujal by Vás viac doterajší systém ponúkaných benefitov, ktorý je rovnaký pre všetkých zamestnancov alebo variabilný kafetéria systém?

Prostredníctvom kafetéria systému bude možné v rámci stanoveného rozpočtu vybrať zo stovky benefitov práve tie, ktoré majú pre Vás tú najväčšiu hodnotu.

Celkový rozpočet teda zostáva rovnaký, ale je vo významnej miere rozšírená ponuka benefitov.

Kafetéria systém ponúka výber z benefitov z rôznych oblastí, ako napr. hypotéky, bývanie, poistenie, lekárska starostlivosť, vzdelávanie, dovolenka/cestovanie, rôzne benefity pre deti, gastronómia, kultúra, fitness, nakupovanie vo vybraných obchodných reťazcoch, zľavy na rôzne výrobky a iné.



Overenie hypotézy č. 3:

V hypotéze č. 3 som predpokladala, že systém benefitov nie je momentálne vo forme, v akej existuje, pre pracovníkov dostatočne motivujúci a skôr by mali záujem o kafetéria systém.

O poskytovanie benefitov formou kafetéria systému prejavilo záujem až 95% zamestnancov, z čoho vyplýva, že môj predpoklad sa vo veľkej miere potvrdil.

7. ODPORÚČANIA PRE PRAX

Prieskum ohľadom motivácie zamestnancov považujem za veľmi dôležitý a nápomocný, keďže medzi ciele skúmanej spoločnosti patrí neustále zvyšovanie pracovného výkonu, ale aj nízka fluktuácia zamestnancov. Aj to sú dôvody, prečo sa venovať pracovnej motivácii. Spoločnosti sa stále viac zaujímajú o správne zvolený systém benefitov. Benefity majú veľký význam najmä z hľadiska motivácie zamestnancov, budovania ich lojality voči spoločnosti aj skvalitnenia odmeňovania za dosiahnuté výsledky. Preto je veľmi dôležité poznať motivačné faktory zamestnancov.

Z nášho prieskumu motivácie pracovníkov vyplývajú tieto odporúčania:

1. V rámci vzdelávania zamestnancov softwarehousu by som odporučila do vzdelávacieho programu okrem povinných technických školení zahrnúť aj soft skills – školenia tzv. mäkkých techník, ktoré môžu na zamestnancov pôsobiť viac motivačne. Tieto školenia väčšinou prebiehajú v externých priestoroch formou priamej výučby, čo zamestnanci ocenia viac ako vzdelávanie formou e-learningu
2. Pocit uznania a istoty zamestnania odporúčam upevňovať u zamestnancov naďalej na pravidelných stretnutiach s manažérmi oddelení, ktorí môžu poskytovať svojim podriadeným cenné informácie ohľadom ďalšieho smerovania spoločnosti, cieľov a plánov pre dané oddelenie, ale aj miestu a úlohe zamestnancov v tomto kontexte.
3. Namiesto aktuálneho systému benefitov odporúčam zaviesť kafetéria systém, prostredníctvom ktorého si budú môcť zamestnanci vyberať z veľkého množstva benefitov v rámci stanoveného rozpočtu. Zamestnanec bude mať väčší pocit slobody pri výbere benefitov a taktiež sa tým zabezpečí, že tieto benefity bude v rámci stanoveného rozpočtu plne využívať podľa svojich potrieb.

Rozpočet by mal byť rozdelený na dve skupiny, pričom vyšší rozpočet by bol určený manažérskym pozíciám, čo by zároveň motivovalo ostatných zamestnancov k lepším pracovným výsledkom a k snahe pracovného postupu.

Výsledky prieskumu vieme využiť aj pri voľbe benefitov, keďže máme možnosť si navoliť jednotlivé skupiny benefitov, o ktoré majú naši zamestnanci najväčší záujem.

Keďže so zavedením a prevádzkou kafetéria systému je spojená vysoká administratíva, odporúčam zvoliť poskytovanie kafetéria systému prostredníctvom outsourcovanej spoločnosti. Prvotné náklady na zavedenie tohto systému sa vrátia

v podobe efektívne nastaveného systému benefitov a taktiež lepšie motivovaných zamestnancov.

V súlade s výberom kafetéria systému je tiež vyjadrenie Letovancovej, ktorá zastáva názor, že organizácie môžu svojim pôsobením výrazne ovplyvňovať motiváciu svojich zamestnancov. Nemôže sa použiť len jeden spôsob pre všetkých pracovníkov, dokonca ani jedného pracovníka nie je možné motivovať celý pracovný život rovnako (Letovancová 2002, s. 112). Z toho vyplýva, že predvolený kafetéria systém je potrebné pre zamestnancov aktualizovať na pravidelnej báze.

ZÁVER

Na základe teoretických aj praktických poznatkov môžem konštatovať, že motivácia by mala byť aktívnym procesom v každej spoločnosti.

Zamestnanci sú ochotní zvýšiť svoj pracovný výkon ak vedia, že budú za svoju prácu adekvátne ohodnotení. Cieľom každej firmy by malo byť teda vytvorenie motivačných procesov a priaznivej pracovnej klímy na pracovisku, čím podporia dosahovanie požadovaných pracovných výsledkov.

V predloženej záverečnej bakalárskej práci som sa na základe zoštudovaných teoretických poznatkov zaoberala motiváciou pracovníkov v spoločnosti zameranej na telekomunikačné riešenia.

V teoretickej časti som zhrnula podľa môjho názoru najdôležitejšie teoretické poznatky o motivácii pracovníkov, motivačných nástrojoch a stratégiách v personálnom manažmente.

V empirickej časti som sa zamerala predovšetkým na vzdelávanie ako motivačný faktor, na ďalšie motivačné faktory, ktoré pokladajú zamestnanci za významné a najmä na aktuálny systém benefitov.

Na základe výsledkov prieskumu by som odporučila do vzdelávacieho programu zahrnúť aj soft skills školenia, ktoré budú prebiehať v externých priestoroch. Z ďalších výsledkov vyplynulo, že pri upevňovaní pocitu istoty zamestnania sa organizácia ubera správny smerom.

Ďalšie poznatky, ku ktorým som dospela, budú tvoriť podklad pre implementáciu nového systému benefitov – tzv. kafetéria systému v inovovanom motivačnom programe spoločnosti.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ZÁZNAMOV

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 2. vyd. Olomouc: ICV FF UP, 2004. ISBN 978-80-244-2088-2.

FRK, V. *Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov*. 1. vyd. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, 2003. ISBN 80-8068-186-4.

GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5.

HURST, B. *Encyklopedie komunikačných technik*. Praha: Grada, 1994.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085 22-9.

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania UK, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania UK, 2002. ISBN 978-80-223-2307-9.

LIPTÁK, F. *Metódy a štýly riadenia*. Bratislava: Základy managementu, 1991.

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

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

OSVALDOVÁ, L. *Stimulačné procesy*. Bratislava: Edičné stredisko VŠE, 1988.

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997.

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

SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre ekonómov*. Bratislava: Edičné stredisko VŠE, 1994.

ŠLOSÁR, R. – ŠLOSÁROVÁ, A. – Majtán, Š. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislav: SPN, 1996.

DRANGA, L. *Recept na zvýšenie motivácie podriadených*. *Hospodársky denník* [online], 2002. vydanie a označenie čísla nie je uvedené. [cit. 16.01.2002]. Dostupný z www: <http://www.appel.sk/iw/clanky/recept-na-zvysenie-motivacie-podriadenych>

Cafeteria zvyšuje motivaci. [online], vydanie a miesto vydania nie je uvedené, [cit. 22.06.2005]. Dostupný z www: http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A: Dotazník motivácie pracovníkov

Milí kolegovia,

rada by som Vás požiadala o vyplnenie predloženého dotazníka, ktorý bude slúžiť na zefektívnenie motivačných procesov v našej spoločnosti.

Pri každej otázke zaznačte len jednu odpoveď, s ktorou sa najviac stotožňujete. Výnimku tvoria otázky č. 11 a 12, pri ktorých je potrebné označiť poradie dôležitosti jednotlivých faktorov. Číslom 1 označte pre Vás najdôležitejší faktor.

Dotazník je anonymný.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas, ochotu a spoluprácu.

Dotazník motivácie pracovníkov

1. Označte Vaše pohlavie:

- a) Muž
- b) Žena

2. Koľko máte rokov?

- a) menej než 20
- b) 21 – 30 rokov
- c) 31 – 40 rokov
- d) 41 – 50 rokov
- e) 51 – 60 rokov
- f) viacej než 60 rokov

3. Aké je vaše najvyššie ukončené vzdelanie?

- a) ZŠ
- b) SŠ
- c) VŠ – 1. stupeň
- d) VŠ – 2. stupeň

4. Koľko rokov pracujete v spoločnosti?

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

5. Prečo pracujete v danej spoločnosti?

- a) Kvôli využitiu mojej kvalifikácie, dosiahnutému vzdelaniu
- b) Kvôli možnosti ďalšieho vzdelávania
- c) Kvôli peňažnému ohodnoteniu, ktoré mi firma ponúka
- d) Pre nepeňažné benefity, ktoré firma ponúka
- e) Kvôli dobrému menu a postaveniu, ktoré firma na slovenskom trhu má

6. Uprednostňujete účasť na školeniach a tréningoch vo forme:

- a) e-learningu
- b) priamej výučby v priestoroch našej spoločnosti
- c) priamej výučby v externých priestoroch

7. Čo pre Vás znamená práca, ktorú vykonávate?

- a) Spôsob získania peňažných prostriedkov na živobytie
- b) Obľúbenú činnosť, ktorú robím rád/a a baví ma
- c) Seberealizácia, rozvoj kariéry
- d) Činnosť, ktorá mi vo väčšej miere spôsobuje starosti.

8. Ako vnímate motiváciu zo strany spoločnosti?

- a) Pozitívne – cítim, že firma má záujem o motiváciu svojich zamestnancov
- b) Priemerne – nemám žiadne výhrady
- c) Negatívne – firma nemá záujem o svojich zamestnancov

9. Čím Vás motivuje firma pri práci?

- a) Ohodnotením vo forme odmien a prémieí
- b) Istotou zamestnania
- c) Nemotivuje ma

10. Čo na Vás pôsobí v práci negatívne?

- a) Žiadne uznanie
- b) Preťaženie
- c) Neúspech
- d) Nespravodlivosť v ohodnotení výkonu
- e) Iné (uved'te ktoré)

11. Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás najväčší význam? Označte poradie dôležitosti jednotlivých faktorov pre Vás.

- a) Medziľudské vzťahy na pracovisku
- b) Možnosť kariérneho rastu
- c) Zaujímavá práca
- d) Výška mzdy
- e) Pochvala, ocenenie a uznanie nadriadeným
- f) Využitie kvalifikácie
- g) Vzdelávanie
- h) Systém benefitov
- i) Firemné akcie

12. Ktoré benefity na Vás pôsobia motivačne? Označte poradie dôležitosti jednotlivých benefitov pre Vás.

- a) stravné lístky vo výške nad rámec zákona
- b) občerstvenie na pracovisku
- c) príspevky na kultúrne podujatia
- d) príspevky na športové aktivity
- e) príspevok na životné poistenie a doplnkové dôchodkové poistenie
- f) 5 dní dodatočnej dovolenky
- g) kompenzácia PN
- h) preplácanie vzdelávacích aktivít
- i) preplácanie nadštandardnej zdravotnej starostlivosti
- j) 13. plat vo forme dovolenkového príplatku
- k) Odmeny pri príležitosti sobáša a narodenia dieťaťa
- l) iné

13. Zaujal by Vás viac doterajší systém ponúkaných benefitov, ktorý je rovnaký pre všetkých zamestnancov alebo variabilný kafetéria systém?

- a) Doterajší systém benefitov
- b) Kafetéria systém

Prostredníctvom kafetéria systému si budete môcť v rámci stanoveného rozpočtu vybrať zo stovky benefitov práve tie, ktoré majú pre Vás tú najväčšiu hodnotu.

Celkový rozpočet teda zostáva rovnaký, ale je vo významnej miere rozšírená ponuka benefitov.

Kafetéria systém ponúka výber z benefitov z rôznych oblastí, ako napr. hypotéky, bývanie, poistenie, lekárska starostlivosť, vzdelávanie, dovolenka/cestovanie, pre deti, gastronómia, kultúra, fitness, nakupovanie vo vybraných obchodných reťazcoch, zľavy na rôzne výrobky a iné.