

11 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV

V súvislosti so skúmaním správania sa človeka je neoddeliteľne spätá otázka, čo je príčinou, že sa človek správa práve tak a nie inak, čo núti človeka konať tak, ako koná. Je to vonkajšie donútenie – napr. útek pred nebezpečím, alebo, že chce niečo dosiahnuť – napr. uspokojenie nejakej svojej potreby, záujmu záľuby, alebo preto, že to považuje za správne a morálne? Môže sa človek správať nejako bez toho, aby mal k tomu nejaký podnet či dôvod? I keď rozlišujeme mimovôľové a vôľové správanie, správanie človeka v pracovnom procese je zväčša ovplyvnené práve vôľou, chcením, ktoré je spravidla výsledkom pôsobenia viacerých motívov.

11.1 Podstata motivácie

Pojem motivácie predstavuje vnútorný proces, proces psychologického naštartovania príčin ľudského konania a správania. Tieto príčiny sú motívmi, vnútornými predpokladmi, vnútornými podnetmi vedúce k určitému cieľovému správaniu. Proces motivácie je teda procesom aktivovania vnútorných predpokladov, usmerňujúcim činnosť človeka na určitý cieľ jeho snaženia (Nakonečný, 1992).

Manažéri sa často dostávajú do situácií, kde nie je ani tak problém vecne rozhodnúť, ako získať ľudí pre toto rozhodnutie. Už v predchádzajúcej kapitole bol zdôraznený význam zapojenia spolupracovníkov do procesu rozhodovania. Ide o to, aby sa zamestnanci **chceli** podieľať na riešení problémov tak, ako si to predstavuje vedúci. Preto je dôležité pochopiť, prečo sa človek správa tak, ako sa správa a čo podstatne ovplyvňuje jeho správanie. Pochopiť príčiny motivácie, poznať možnosti jej ovplyvňovania, prípadne poznať metódy, ako motiváciu usmerňovať či dokonca aj meniť, je preto pre efektívne vedenie ľudí mimoriadne dôležité.



Obr. 33 Správanie ako výsledok reakcie človeka na podnet.

Teórie o správaní človeka prinášajú veľa poznatkov, niekedy sa dost' líšia. Niektoré prístupy uprednostňujú iba vzťah stimulov a reakcií, iné sa zamýšľajú nad tým, čo sa deje vo vnútri človeka. Správanie človeka však nie je iba reakciou na stimul (podnet), vieme, že na rovnaký stimul rôzni ľudia reagujú rôzne. Správanie je výsledkom vnútorného procesu spracovávania podnetu v psychike osobnosti. Za rozhodujúce motívy ľudského správania sú obvyčajne považované:

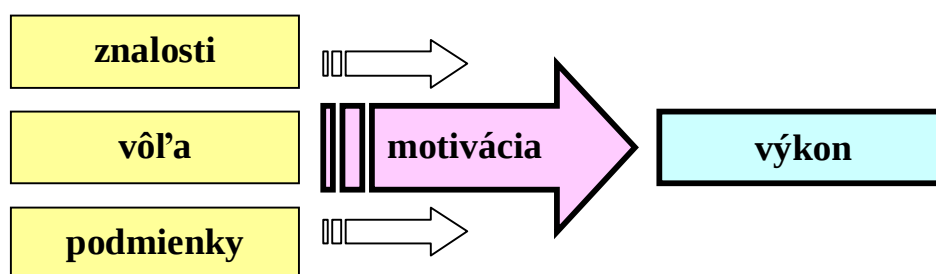
- § pudy, primárne potreby,
- § sekundárne motívy, osobné ciele, aspirácie, hodnoty, ideály,
- § vnútorné a vonkajšie vplyvy (vplyvy sociálnej skupiny, širšieho prostredia, socio-kultúrne faktory a pod.),
- § ale aj snahy odlišiť sa, alebo snaha splynúť s určitou skupinou.

Pre potreby pochopenia motivačného procesu je treba odlíšiť stimul a motív, resp. proces stimulácie od procesu motivácie. Za stimul považujeme vonkajší podnet, môže ním byť zmena v prostredí, môže tým byť správanie sa vedúceho, zamerané na ovplyvnenie zamestnanca, alebo iný podnet zo sociálneho prostredia.

Motivácia je potom vnútorný proces nabudenia, zaktivizovania a nasmerovania správania na určitý cieľ. Stimulovanie môže ale nemusí vyvolať motivačný proces. Motivácia je viac individuálna záležitosť.

Pracovná motivácia je potom motivácia zameraná na podávanie pracovného výkonu, na určité požadované pracovné správanie, na správanie odpovedajúce potrebám pracoviska, cieľom organizácie. Za základné predpoklady a podmienky efektívneho pracovného výkonu je treba považovať najmä:

- § znalosť cieľa,
- § vedomosti, zručnosti prípadne skúsenosti,
- § vytvorenie predpokladov, podmienok pre ich využitie na požadovaný výkon,
- § vnútorná potreba podať očakávaný výkon, vôľa – úroveň motivácie.



Obr. 34 Vplyv základných predpokladov na výkon človeka.

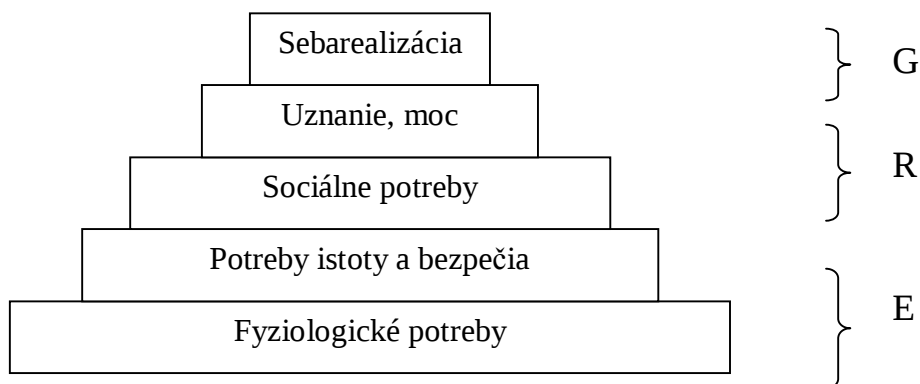
Teória pracovnej motivácie hľadá princípy, zákonitosti, metódy a nástrojov na to, ako účinne motivovať zamestnancov, ako ich nabudiť k žiaducemu pracovnému úsiliu, ako ich efektívne viesť na dosahovanie vytýčených organizačných cieľov.

12.2 Teórie pracovnej motivácie

Hľadanie príčin vôľového správania, motívov a stimulov, priebehu motivačného procesu a pod. je obsahom mnohých teórií motivácie. Pre prax manažmentu bol zaujímavý prístup F. W. Taylora, ktorý bol postavený na význame finančnej odmeny a z človeka robil skôr nástroj na plnenie úloh a cieľov. E. Mayo objavil význam sociálnych vzťahov pre pracovnú motiváciu, neskôršie ďalší teoretici i praktici prezentovali svoje zovšeobecnené skúsenosti. V súčasnosti sa najčastejšie spomínajú nasledujúce teórie a prístupy.

Maslowova pyramída potrieb

A. Maslow dospel k záveru, že človeka v pracovnom procese motivujú neuspokojené potreby. Známa je jeho pyramída potrieb (obr. 35).



Obr. 35 Pyramída potrieb podľa Maslowa.

Z Maslowových názorov vyplýva, že:

- Ak je ohrozená niektorá z potrieb, ktorá sa silnejšie presadzuje (je na nižšom stupni), zostúpime o stupeň nižšie a bránime ju – vzdáme sa vyššej potreby. Napr. usilujeme o uznanie, ale keď začína byť ohrozená potreba nižšej úrovne, vzdáme sa úsilia o uznanie a bránime potrebu istoty.
- Postupne uspokojená potreba prestáva byť motívom a nastupuje potreba na vyššom stupni pyramídy.

C. P. Alderfer zjednodušil Maslowovu pyramidu a potreby ako motívy rozdelil iba do troch skupín na potreby existencie (E), potreby vzťahov (R – relations) a potreby rastu (G – growth).

Pyramída potrieb ukazuje síce na význam rôznych potrieb pre pracovnú motiváciu, na druhej strane je motivácia chápaná príliš schematicky a neumožňuje akceptovať často výrazné odlišnosti u jednotlivcov.

Herzbergova dvojfaktorová teória

F. Herzberg vo svojich výskumoch zistil, že nie všetky faktory doteraz uznávané ako motivátory skutočne tento význam majú. Existujú faktory, ktoré ovplyvňujú motiváciu priamo, ich posilnením sa posilňuje aj pracovná motivácia. No na druhej strane existuje veľa faktorov, ktoré nemajú taký silný motivačný efekt, ale v prípade, že by boli negatívne, alebo by chýbali, výrazne by motiváciu znížili. Herzberg tieto dva druhy motivačných faktorov nazval *motivátory* a *hygienické faktory*.

Ako **motivátor** pôsobí napr. zaujímavosť práce, zodpovednosť, možnosť prejsť svoje schopnosti, úspešnosť, služobný postup.

Ako **hygienický faktor** sa prejavuje napr. pracovná istota, vzťahy na pracovisku, výška platu, pracovné podmienky, úroveň organizácie a riadenia a pod.

Napriek prínosu tejto teórie, je možné tvrdiť, že Herzberg podcenil význam vplyvu osobnosti vedúceho, najmä jeho štýl vedenia. Na druhej strane je zrejmé, že na to, ktorý faktor bude skôr hygienický a ktorý motivačný bude vplývať aj hodnotové vzorce danej spoločnosti, jej tradície, ale aj ekonomická vyspelosť a individuálne preferencie. Okrem toho jeden faktor môže mať viac podôb, napr. i u finančného odmeňovania je treba vidieť rozdiel medzi pravidelnou mzdou a termínovanými finančnými odmenami, či podielom na zisku.

Teória X a teória Y McGregora vychádza z dvoch rôznych predpokladoch o pracovnom správaní zamestnancov.

Teória X – ľudia sú v podstate leniví, pracujú neradi, sú pasívni

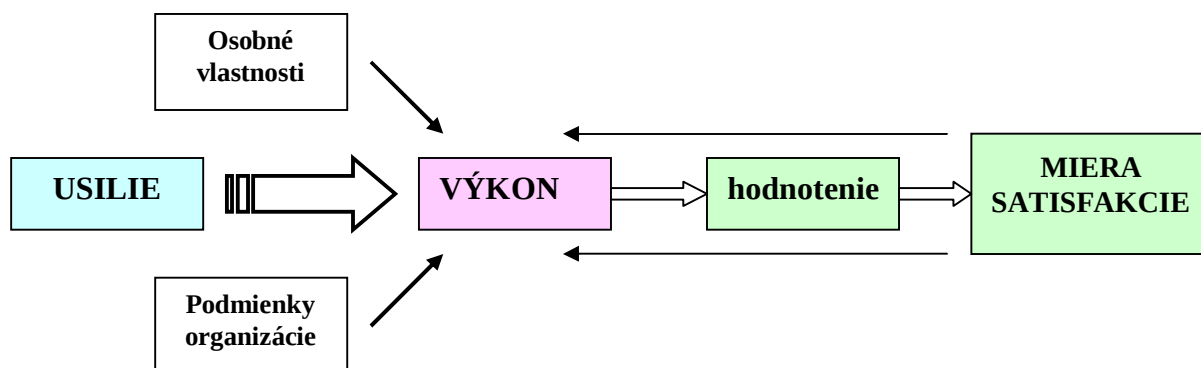
Teória Y – ľudia v pracovnej činnosti akceptujú cieľ, sú aktívni, v pracovnej činnosti vidia rozvoj svojej osobnosti.

Z toho McGregor vyvodzuje, aký štýl vedenia je vhodný pre jeden a aký pre druhý typ zamestnancov.

Teória očakávania patrí medzi najrozšírenejšie teórie zaoberajúce sa pracovnou motiváciou a nechýba ani v jednej učebnici manažmentu. Návod na jej uplatnení v pracovnej motivácii sú často obsahom rôznych manažérskych kurzov.

Bola vypracovaná v 60. rokoch minulého storočia Porterom a Lawlerom. Vychádza z toho, že pre silu motivácie je rozhodujúce to, ako zamestnanec hodnotí očakávanú odmenu v súvislosti s posúdením predpokladaného vynaloženého úsilia a možných rizík z nesplnenia úloh. Predpokladá sa, že hodnotenie prítlačlivosti ocenenia bude pre rôzne skupiny ľudí rôzne, a že budú závisieť od ďalších faktorov, ako sú napr.:

- § úroveň sociálno-ekonomického postavenia,
- § osobné ambície a aspirácie,
- § funkčná pozícia,
- § osobné preferencie a iné zvláštnosti.



Obr. 36 Schéma priebehu motivačného procesu podľa teórie očakávania.

12.3 Faktory motivácie v organizácii

Pracovný výkon a pracovné správanie zamestnanca je závislé od jeho akceptovania zmyslu a cieľa činnosti organizácie, od pochopenia svojej úlohy, od jeho pripravenosti tieto úlohy plniť (znalosti, zručnosti, skúsenosti), od jeho ochoty plniť dané úlohy čo najlepšie – **t.j. od jeho motivácie** – a v neposlednom rade aj od podmienok v ktorých sa úloha plní. Z vyššie uvedených teórií ako aj zo skúseností je možno stanoviť dva typy stimulov či motívov – **vonkajšie** a **vnútorné**.

Vonkajšie stimuly (vonkajšie motivačné faktory) pôsobiace z prostredia, napr.:

- § spravodlivá odmena, istota v zamestnaní,
- § pracovné podmienky, podiel na výsledku,
- § sociálne výhody a i.(podrobnejšie pozri obr. 37).

Vnútorne motívy, napr.:

- § potreba podieľať sa na úspechu organizácie (pocit úspechu),
- § potreba zdokonaľovať sa, učiť sa,
- § potreba robiť dôležitú prácu,
- § potreba robiť prácu, ktorá je zaujímavá, ktorá človeka baví, v ktorej môže dokázať svoje schopnosti, prednosti,
- § osobné hodnoty, aspirácie, ideály.

Mnohé výskumy motivácie dokazujú, že finančná odmena (plat, príp. podiely na zisku) nie sú zďaleka jediným dôležitým motivačným faktorom



Obr. 37 Vonkajšie motivačné faktory.

Jednotlivé vonkajšie motivačné faktory predstavujú o veľa širšie podmienky a každá z nich nemusí na každého jednotlivca pôsobiť rovnako.

Ciele organizácie a ich súlad s cieľmi jednotlivca, s jeho názormi, postojmi, svedomím, neexistencia podstatného rozporu medzi cieľmi organizácie a osobnými cieľmi, môže veľmi silno ovplyvniť motiváciu. Dôležitá je aj ich reálnosť, splniteľnosť, primeranosť, zrozumiteľnosť. V prípade *osobných cieľov* má veľký význam ich všeobecná prospešnosť, využiteľnosť, schopnosť posilňovať postoje.

Náplň a charakter práce – jednotvárná práca nemotivuje, preto manažéri pokiaľ je to možné usilujú o obohatenie, príp. rozšírenie práce, job rotation a pod.

Zodpovednosť – vyrovnanosť zodpovednosti a právomoci, delegovanie (rast na úlohách), posilňovanie zodpovednosti je zvyčajne veľmi motivujúce.

Participácia – podiel na rozhodovaní, efektívnosť uplatňovania participačného štýlu vedenia je podmienená viacerými faktormi. U vyspelých jednotlivcov a súdržných pracovných tímov to je jeden z najefektívnejších motivačných faktorov.

Informovanosť – súvisia s potrebou istoty, docenenie informácií, zabránenie „šumom“, dôležité je včasné a pravdivé informovanie aj o nepríjemných veciach.

Štýl vedenia je závislý od osobnosti vedúceho, ale aj od situačných faktorov. Všeobecne múdre vedenie uznávaného vodcu je vnímané pozitívne, nevhodné vedenie naopak pôsobí demotivačne.

Vedľajšie výhody (benefity) – podmienky rekreácie, služby hradené organizáciou, zainteresovanosť na zisku, výhodná pracovná doba a pod. Ich obsah a forma, možnosti získania závisia od konkrétneho podniku a konkrétnej situácie.

Sociálne výhody – využívanie sociálneho fondu, sociálny program podniku, doprava do zamestnania, podnikové materské školy, kluby a pod.

Imidž organizácie – povesť organizácie a ich produktov, vzťah k problémom sociálneho okolia, ovplyvňuje lojalitu k organizácii.

Vzťahy na pracovisku – sociálna atmosféra, kultúra organizácie.

Možnosť osobného rozvoja – možnosť pracovného postupu, pravidlá pre kariérový postup (plán kariérového rozvoja), kariérové poradenstvo.

Systém odmeňovania – pocit spravodlivosti, závislosť od výkonu a významu práce, včasnosť odmien za mimoriadny výkon, platový postup.

Dobrý manažér si uvedomuje význam vonkajších i vnútorných podnetov, snaží sa poznať vnútorné motívy zamestnancov a vytvárať podľa možností predpoklady pre ich využitie, vhodne spája vonkajšie a vnútorné podnety, s hlavným cieľom:

- § **udržať motiváciu u motivovaných zamestnancov,**
- § **motivovať tých, ktorým motivácia chýba.**

Podniky ako aj ďalšie organizácie za účelom podpory pracovnej motivácie vytvárajú rôzne typy motivačných programov. Ich úspešnosť závisí od toho, do akej miery akceptujú reálne potreby zamestnancov, do akej miery sú prispôsobiteľné ich osobným záujmom, cieľom a aspiráciám. Aj ten najlepší motivačný program však nebude účinný v organizáciách, kde prevažujú také javy, ktoré môžeme považovať za motivačné bariéry či demotivujúce faktory.

Najčastejšie príčiny chýbajúcej motivácie, motivačné bariéry:

- a) **vonkajšie** - charakter práce, negatívne pôsobiace prostredie organizácie sociálna atmosféra, narušenie vzťahov, štýl vedenia, nevhodné správanie vedúceho, neriešenie konfliktov, zlý systém hodnotenia a odmeňovania a d'.
- b) **vnútorné** - nesúlad osobných záujmov, potrieb a aspirácií s obsahom práce, s možnosťami sebarealizácie, nepripravenosť na plnenie úloh, neprimerané prežívanie alebo nezvládnutie osobných problémov (ekonomických, vzťahových a iných).

Manažérske metódy a techniky podporujúce motiváciu

Východiskom pre to, aby manažér vedel aj efektívne motivovať spolupracovníkov je predovšetkým znalosť motivačného procesu, znalosť toho, čo ľudí v zamestnaní motivuje, znalosť ich individuálnych potrieb, záujmov, hodnôt a aspirácií. Vonkajšie i vnútorné motívy sú u jednotlivcov rôzne, ale spravidla všetci zamestnanci nejakým spôsobom prejavujú nasledujúce potreby:

- § pracovať v zaujímavom podniku, mať zaujímavú a bezpečnú prácu,
- § byť spravodlivo odmeňovaný,
- § mať uznávaného a spravodlivého nadriadeného,
- § mať priateľských spolupracovníkov,
- § mať možnosť profesionálneho rastu a kariérového rozvoja.

Múdry manažér by mal dbať na to, aby boli zamestnanci informovaní o cieľoch, úlohách, ako aj o problémoch organizácie, komunikovať s nimi a načúvať ich názorom, rešpektovať ich samostatnosť. Ku každému zamestnanci sa správať ako k profesionálovi, vyžadovať od nich ich názory a stanoviská. Dôležitým predpokladom účinnej motivácie je starať sa o to, aby každá úloha bola dotiahnutá do konca, a ani potom nevyslovovať hodnotiace súdy zamerané na osobu zamestnanca – hodnotiť úlohu, výkon, nie vlastnosti človeka. Vždy keď je to možné oceniť, pochváliť, aj neformálne slovne. Podporovať profesionálny rast, permanentne sledovať pracovné podmienky, zlepšovať pracovné prostredie. Nezakrývať pracovné konflikty ani ich nezveličovať, ale účelne ich riešiť.

Otázky a úlohy:

1. Čo je podstatou pracovnej motivácie a aký význam má pre dosahovanie očakávaného pracovného výkonu.?
2. Vysvetlite motivačný proces podľa teórie očakávania.
3. Ktoré vonkajšie motivačné faktory považujete za najdôležitejšie vo vašej organizácii?
4. Charakterizujte najčastejšie motivačné bariéry v organizáciách.
5. Vyhľadajte v dvoch až troch organizáciách alebo na webových stránkach motivačné programy a porovnajte ich hlavné odlišnosti.

LITERATÚRA

- Bělohávek, F.: *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2005.
- Donnelly, J.- Gibson, J.- Ivancevich, J.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- Forsyth, P.: *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- Miskell, J. – Miskell, V.: *Pracovní motivace*. Praha: Grada, 1996.
- Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003.
- Nakonečný, M.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992.
- Porvazník, J.: *Celostný manažment*. 8. kapitola. Bratislava: Sprint, 1999.
- Stýblo, J.: *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992.
- Vodáček, L.- Vodáčková, O.: 1999. *Management. Teorie a praxe 90.let*. Praha: Management Press, 1999.