



Martina BLAŠKOVÁ – Miloš HITKA

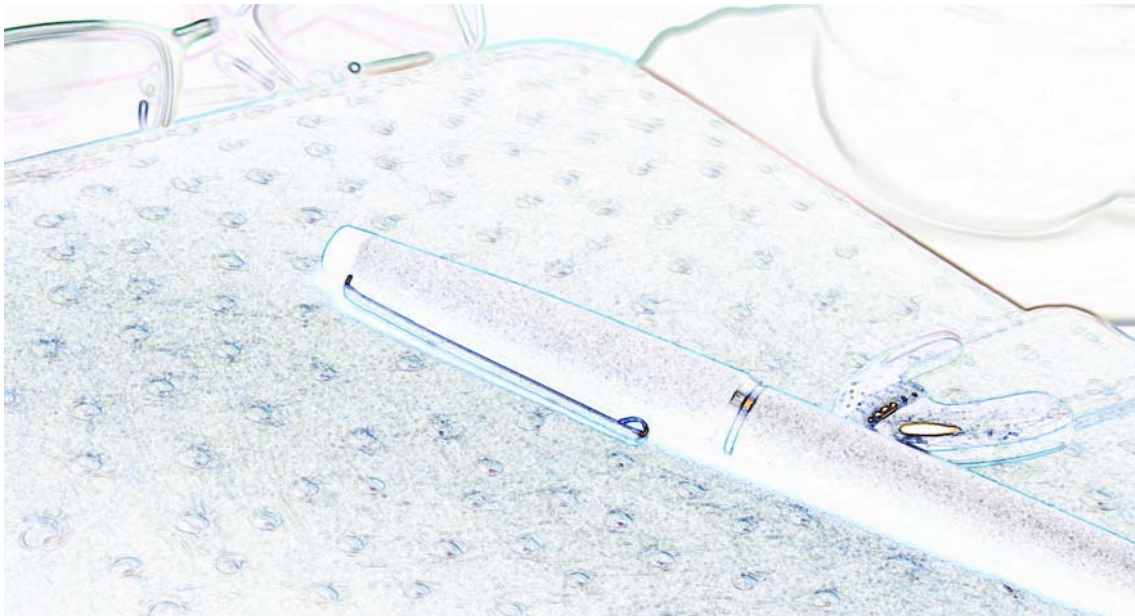
**MODEL RIADENIA PRACOVNEJ MOTIVÁCIE
V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKH**





Martina BLAŠKOVÁ – Miloš HITKA

**MODEL RIADENIA PRACOVNEJ MOTIVÁCIE
V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOCH**



Publikácia je súčasťou riešenia výskumných úloh:

VEGA č. 1/0067/11 Dynamika a obsah rozhodovacích procesov v motivovaní ľudského potenciálu

KEGA 060-005TUZVO-4/2010 Ekonomika a manažment podnikov drevospracujúceho priemyslu

MODEL RIADENIA PRACOVNEJ MOTIVÁCIE V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOCH – Vedecká monografia

Autori:

doc. Ing. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.

Katedra manažérskych teórií

Fakulta riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline

doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.

Katedra podnikového hospodárstva

Drevárska fakulta Technickej univerzity vo Zvolene

Recenzenti:

Prof. Ing. Milota VETRÁKOVÁ, CSc.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovensko

Prof. dr hab. Inż. Stanislaw BORKOWSKI

University of Technology, Częstochowa, Poland

Prof. Denis Jelačić, PhD.

University of Zagreb, Croatia

Za odbornú úroveň tejto publikácie zodpovedajú autori a recenzenti.

Rukopis neprešiel jazykovou úpravou.

I. vydanie v rozsahu 171 strán, 14,40 AH, 15,28 VH

Náklad: 50 výtlačkov

Vydavateľ: Technická univerzita vo Zvolene

Rok vydania: 2011

Zostavovatelia a grafická úprava:

doc. Ing. Martina BLAŠKOVÁ, PhD., doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.

Tlač: Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene, www.tuzvo.sk

© Technická univerzita vo Zvolene

© doc. Ing. Martina BLAŠKOVÁ, PhD., doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.

Táto publikácia, ani akákoľvek jej časť, nesmie byť kopírovaná ani inak rozširovaná bez súhlasu autorov a vydavateľstva. Informácie a návody v nej uvedené sú chránené autorským zákonom a súvisiacimi zákonnými normami.

ISBN 978-80-228-2296-1

O b s a h

Ú v o d	7
1. VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV V OBLASTI MOTIVÁCIE ..	11
1.1. Stimulácia a stimuly	11
1.2. Motivácia, pracovná motivácia a motívy	13
1.3. Motivovanie zamestnancov	21
2. PROCES MOTIVOVANIA A MOTIVAČNÉ NÁSTROJE	28
2.1. Argumentácia pre zostavenie modelu procesu motivovania	28
2.1.1. Charakteristika a výsledky prieskumu	29
2.1.2. Hypotézy a metodika prieskumu	29
2.1.3. Najvýznamnejšie zistenia prieskumu	31
2.1.4. Generalizácia najvýznamnejších výsledkov prieskumu	39
2.2. Model procesu motivovania	40
2.2.1. Prípravná etapa procesu motivovania	43
2.2.2. Analyticko-projekčná etapa procesu motivovania	48
2.2.3. Realizačná etapa procesu motivovania	51
2.2.4. Vyhodnocovacia (spätно-väzobná) etapa procesu motivovania	52
2.3. Motivačné faktory, nástroje a udalosti	54
2.3.1. Procesné motivačné nástroje	55
2.3.2. Osobnostné motivačné nástroje	57
2.3.3. Symbolové motivačné nástroje	58
2.3.4. Intelektové motivačné nástroje	60
2.3.5. Komunikačno-sociálne motivačné nástroje	61
3. MOTIVAČNÝ PROGRAM	66
3.1. Motivačná stratégia	66
3.2. Motivačný program	67
3.2.1. Vymedzenie motivačných programov	67
3.2.2. Tvorba motivačných programov	73
3.3. Demotivácia	78
4. PREHLAD MOTIVAČNÝCH TEÓRIÍ	80
4.1. Teórie potrieb	80
4.1.1. Maslowova teória potrieb	80
4.1.2. Teória potrieb podľa E. Scheina	83
4.1.3. Alderferova motivačná teória – ERG teória	85
4.1.4. Herzbergova dvojfaktorová teória	87
4.1.5. McClellandova teória potrieb	89
4.1.6. Heckhausenova teória	91
4.2. Teórie zamerané na proces	92
4.2.1. Teória ekvity (spravodlivosti)	92
4.2.2. Teória expektancie (očakávania)	95
4.2.3. Vroomova teória	95
4.2.4. Teória očakávania L. W. Portera a E. E. Lawlera	97
4.2.5. Kognitívna teória	99
4.3. Teórie posilnenia	100
4.3.1. Teória stanovenia cieľov	101

4.3.2.	Teória reaktancie, teória voľby správania	102
4.3.3.	Teória sociálneho učenia	102
4.3.4.	Teória kompetencie	103
4.4.	Teórie zamerané na vzťahy a správanie	103
4.4.1.	Teória Fredericka W. Taylora	104
4.4.2.	Motivačný model spolupatričnosti – afiliačný model S. Schachtera	105
4.5.	Ďalšie teórie motivácie	106
4.5.1.	Teória inštrumentality	106
4.5.2.	Teória medziludských vzťahov (human relations)	107
4.5.3.	Teória atribúcie	108
4.5.4.	Teória vytvárania vzorov	110
4.5.5.	Ekonomická teória	111
4.5.6.	McGregorova teória X a Y	112
4.5.7.	Homeostatická teória	114
4.5.8.	Teória Z	115
4.6.	Pragmaticko-skúsenostné teórie	116
4.6.1.	Obohatenie práce	117
4.6.2.	Rozšírenie pracovnej náplne	118
4.6.3.	Striedanie pracovných úloh	118
4.6.4.	Rotácia práce	118
4.7.	Kreatívna proakčno-završujúca teória motivovania	119
5.	MODEL TVORBY MOTIVAČNÉHO PROGRAMU PODNIKU	125
5.1.	Metódy využiteľné pri analýze motivácie v podnikoch	126
5.1.1.	Motivačný dotazník	126
5.1.2.	Motivačný rozhovor	131
5.1.3.	Zhluková analýza	133
5.1.4.	Faktorová analýza	135
5.1.5.	Analýza vývoja motivačných faktorov v pomocou časových radov	136
5.1.6.	Znalostné systémy	136
5.2.	Súčasný stav motivácie vo výrobných podnikoch	137
5.3.	Analýza motivácie v podnikoch	139
5.3.1.	Analýza všeobecnej motivačnej atmosféry podniku – 1. etapa	139
5.3.2.	Tvorba dotazníka – 2. etapa	140
5.3.3.	Získavanie a evidencia dát – 3. a 4. etapa	143
5.3.4.	Spracovanie získaných dát – 5. etapa	146
5.3.5.	Verifikácia získaných poznatkov a zavedenie do praxe – 6. a 7. etapa	147
5.3.6.	Zmena motivácie v čase – 8. etapa	147
	Záver	151
	Použitá literatúra	153
	Zoznam obrázkov a tabuliek	160
	Summary	162
	Zusammenfassung	164
	Register	166

Úvod

Proces postupného privykania hospodárskych subjektov podmienkam trhového hospodárstva, prebiehajúci na Slovensku už dve desaťročia, priniesol so sebou nevyhnutnosť uskutočniť zásadné, nikdy predtým neodskúšané a nerealizované zmeny. Prelomové bolo zakomponovanie novej formy vlastníctva v rozsahu, aký naše hospodárstvo len veľmi ťažko zvládalo. Avšak omnoho dôležitejšie bolo a je pripraviť a správne uskutočniť množstvo rôznorodých strategických, taktických aj operatívnych zámerov a opatrení tak, aby sa zmena vlastníctva udiala súčasne aj v rovine jednotlivca, pracovných skupín (pracovných tímov), celostných organizačných štruktúr a systémov riadenia. Zmena a neprestajná dynamika sa stávajú základom akéhokoľvek rozvoja. Na úrovni jednotlivca sa očakáva zmena vyznávaných hodnôt, zakorenených postojov a prejavovaného správania pri optimálnom využití odborných znalostí a zručností. Na úrovni skupín/pracovných tímov by to mala byť zmena komunikácie a riadenia konfliktov (vzájomná dôvera, tolerancia, spolupráca, podpora, harmonizácia) a spoluzodpovednosť za vlastné výsledky práce. Na úrovni systému riadenia sa ukazuje ako mimoriadne potrebné jasné a nekompromisné vymedzenie zodpovednosti a právomocí za procesy, zavedenie štandardných postupov, objektívne hodnotenie efektívnosti a spravodlivé, trhom akceptované oceňovanie výkonov za poskytnuté služby a servisné činnosti.

Nevyhnutnou súčasťou riadenia každého podniku, ktorý sa chce stať úspešným, je odpovedajúco fungujúca oblasť – systém zmysluplného využívania a sústavného rozvoja ľudského potenciálu. Keďže v každom podniku sa pracuje v prvom rade s ľuďmi, s ich danosťami a talentom, hlavný cieľ celého systému rozvoja ľudského potenciálu spočíva vo vytváraní podmienok pre efektívne plnenie podnikateľskej koncepcie podniku na základe maximalizácie výkonnosti¹ každého zamestnanca². Výkonnosť zamestnancov, skupín a celého podniku ako celková potencia, ako celková sumárna fyziologicko-psychická schopnosť podávať žiaduci a vhodný výkon, by mala spolu s motiváciou, ktorá je kľúčovým a najdynamickejším atribútom každej osobnosti (individuálnej aj skupinovej) byť v podnikoch sofistikovane pestovaná a rozvíjaná. Takéto efektívne a premyslené pôsobenie zamestnancov a skupín predpokladá ich systematické motivovanie a z toho sa odvíjajúce motivačné procesy.

Tomuto úsiliu zodpovedá aj požadovaný a už začatý prechod slovenskej ekonomiky na podmienky znalostnej ekonomiky a znalostnej spoločnosti. Pozornosť sa zaciela najmä na intelektové bohatstvo a intelektový potenciál zamestnancov podnikov, na ich schopnosť nielen kvalitne a precízne pracovať, ale predovšetkým na ich schopnosť vytvárať nové znalosti a tak rozvíjať nové poznanie, ktoré zvyšuje hodnotu celého ich snaženia. Základnou podmienkou využívania znalostného potenciálu jednotlivcov a skupín je opäť motivácia.

Na jednej strane je potrebné motivovať jednotlivcov a skupiny k tomu, aby sústavne zveľaďovali svoje odborné znalosti, svoje skúsenosti a nadanie. Rovnako je potrebné motivovať jednotlivcov a skupiny k tomu, aby boli ochotní podeliť sa so svojimi poznatkami aj s inými jednotlivcami a skupinami v prostredí podniku, prípadne aj mimo neho (formou napr. benchlearningu). Taktiež je potrebné motivovať

¹ Výkonnosť je potenciál výkonu. Týmto pojmom sa označuje relatívna úroveň výkonu.

² V nedávnej minulosti bol termín pracovník synonymom termínu zamestnanec. V našej práci používame pojem zamestnanec, ako užší pojem skupiny pracovníkov, ktorí pracujú na základe pracovnej zmluvy v zmysle Zákonníka práce. Pracovníkov chápeme ako širší pojem pracovnej sily, ktorá nemusí mať v podniku pracovný pomer (pracuje na dohodu o pracovnej činnosti, dohodu o vykonaní práce, alebo je zamestnaná na leasing). Používanie uvedeného pojmu vyplýva aj z novely Zákona o zamestnanosti 206/1996 a zo Zákonníka práce 311/2001 Z. z.

jednotlivcov a skupiny k tomu, aby nové znalosti, inšpirácie a vynájdené unikátne riešenia boli ochotní bez strachu včleňovať do hodnototvorného procesu – prenášať ich do vyrábaných výrobkov alebo poskytovaných služieb.

Motivácii ako jednému z najpodstatnejších predpokladov úspešnosti a efektívnosti výsledných výkonov³ jednotlivcov a skupín je venovaná rozsiahla časť teórie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, resp. ľudských zdrojov. Nakoľko sa intelektovým schopnostiam a ich pozitívnemu ovplyvňovaniu a využívaniu (motivovaniu) pripisuje veľká váha, „priestor“ venovaný motivácii a motivovaniu v literatúre aj praxi sa neustále zväčšuje. Hĺbkovému skúmaniu sa podrobujú doterajšie poznatky súvisiace s problematikou ľudských motívov, motivačných procesov (ako procesných nástrojov pôsobenia na motiváciu), motivačných teórií atď. Spájajú sa výskumné aktivity odborníkov pôsobiacich v oblasti manažmentu, psychológie, sociológie, sociálnej psychológie, organizačného správania, antropológie a pod., čím vznikajú komplexnejšie, ucelenejšie a logicky vyváženejšie koncepty vysvetľujúce podstatu ľudskej a pracovne motivácie a spôsobov ich účinného ovplyvňovania.

Výsledky týchto interdisciplinárnych snáh ešte viac podčiarkujú význam motivácie v tvorbe nových a prínosných hodnôt. Podčiarkujú, že práve ľudský potenciál je jediným zdrojom budúcich úspechov a zákaznických atraktivít. Zvláštnosťou obsahu (vnútornej štruktúry) ľudského potenciálu je opäť motivácia. Na jednej strane je motivácia najzákladnejšou funkciou osobnosti. Avšak na druhej strane práve motivácia umožňuje, aby osobnosti (zamestnanci) využili svoje ostatné osobnostné parametre (talent, zručnosti, ochotu, kooperatívnosť, dôstojnosť). Motivácia prebúda osobnostné danosti a buduje vytrvalosť v ich rozvíjaní a akceptovaní. Dáva dôvod každému konaniu, je ukrytá v každom riešení, v každej činnosti a idej. Z uvedených skutočností vyplýva, že s motiváciou jednotlivcov a skupín je nevyhnutné citlivo narábať – je potrebné jednotlivcov a skupiny motivovať.

Motivačné programy (tak individuálne, ako aj skupinové) sa v podniku najčastejšie používajú ako hodnotné, široko koncipované programy zamerané prioritne na povzbudenie výkonnosti a výkonu zamestnancov na požadovanú úroveň. Aby dokázali účinne osloviť motiváciu čo najväčšieho počtu jednotlivcov a skupín v podniku, musia byť prispôbené nielen podnikovej kultúre a možnostiam podniku. Musia byť usporiadané aj s ohľadom na kultúru a možnosti každej pracovnej skupiny alebo každého tímu, motiváciu ktorých majú ovplyvniť, a taktiež aj kultúru a možnosti každého jednotlivca, s motiváciou ktorého majú pracovať.

Do tejto monografie sme zahrnuli výsledky našich štyroch dotazníkových prieskumov. Z nich sú čiastkovo, formou poznámok a prezentovaných podkladov pre metaanalýzu, spomenuté dva naše staršie prieskumy. Prvý sme uskutočnili v roku 2001, a to na vzorke 95 zamestnancov Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity. Druhý prieskum sme vykonali v roku 2006 na vzorke 950 zamestnancov a manažérov slovenských a poľských univerzít. Oba tieto prieskumy boli inšpiráciou pre uskutočnenie podstatne mohutnejšieho prieskumu, zrealizovaného v roku 2009. Toto sociologické opytovanie sa usilovalo získať poznatky o súčasnej situácii v oblasti motivácie na Slovensku. Opytovania sa aktívne zúčastnilo 3 328 respondentov z rôzne veľkých, rôzne odborne orientovaných a rôzne geograficky pôsobiacich podnikov a organizácií. Výsledkom vyhodnotenia a prijatia zovšeobecnení plynúcich z tohto prieskumu je návrh modelu priebehu procesu motivovania (v časti 2.1). Ide o graficko-verbálny model, ktorého zámerom je napomôcť manažérom kvalitnejšie a úspešnejšie motivovať svojich zamestnancov. Základom procesu je venovať dôkladnú

³ Výkon je realizovaná výkonnosť. Je to tá časť výkonnosti, ktorú jednotlivec vsutku pretavil do reálneho výstupu svojho pracovného správania.

a neutíchajúcu pozornosť zamestnancom a ich motivačným preferenciám (vrátane zmien týchto preferencií) a uskutočňovať vždy etické a pritom inšpiratívne konanie manažéra v motivovaní zamestnancov. Filozofiou modelu motivačného procesu je považovať *motivovanie ako absolútne a najkomplexnejšie poslanie manažérov* (v úlohe motivovateľov), keď by nemalo ísť iba o krátkodobé motivačné snahy zamerané tak, aby sa posilnila motivácia zamestnancov dosiahnuť práve vytýčené ciele, ale mala by sa celkovo harmonizovať a integrovať motivačia zamestnancov tak, aby sebe a svojmu útvaru dokázali a chceli stanovovať čo možno najambicióznejšie a najefektívnejšie ciele, pomocou ktorých sa zužitkuje úplne celý odborný-osobnostný potenciál zamestnancov.

Posledný z prezentovaných sociologických prieskumov, ktorý sa uskutočnil v rokoch 2000 – 2008, sa sústredil na analýzu priemyselných podnikov, predovšetkým podnikov drevospracujúcej výroby, a to prvostupňového, ale aj druhostupňového spracovania drevnej suroviny v regióne stredného Slovenska, a tiež aj na priemyselné podniky s iným zameraním, napr. strojárskym, potravinárskym, chemickým, textilným. Na základe analýzy v 21 podnikoch a s počtom 2 576 zamestnancov rôznych pracovných pozícií navrhujeme v monografii modelovým spôsobom vytvárať motivačné programy pre podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov (v časti 5.3). Závisí len od manažmentu podniku, do akých detailov v rámci riadenia podniku, ale hlavne v rámci systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu sa chce venovať problémom motivácie svojich zamestnancov.

Hlavným cieľom predkladanej monografie je systemizovať, rozvinúť a obohatiť vlastnými myšlienkami a definíciami doterajšie názory na vymedzenie kľúčových pojmov v oblasti motivácie, t. j. stimulácie, motivácie, pracovnej motivácie, motívov, motivačných programov atď., a predostrieť model procesu motivovania a model analýzy motivácie a tvorby motivačných programov pre zamestnancov priemyselných podnikov, a tým poukázať na možnosť vytvárať motivačné programy pre jednotlivé podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov.

Z naznačeného pohľadu je naše úsilie v monografii venované *širšie ponímanému objektu vedeckého záujmu*: prvé dve opytovania (z roku 2001 a 2006) sa uskutočnili v intelektuálnom prostredí – na akademickej pôde. Objektom tretieho prezentovaného opytovania boli podniky, organizácie a inštitúcie s rôznorodým zameraním (priemyselné podniky, podniky služieb, inštitúcie verejného sektora, vrátane vzdelávacích inštitúcií). Tieto tri prieskumy poskytli základné impulzy a inšpirácie pre zostavenie modelu procesu motivovania. Štvrtý z prezentovaných prieskumov sa zacielenil na priemyselné podniky. Jeho výsledky boli využité ako východiská pri tvorbe modelu analýzy motivácie a tvorby motivačných programov.

Predmetom nášho záujmu sú dynamické a štrukturálne aspekty motivácie zamestnancov a manažérov. Zameriavame sa predovšetkým na tie atribúty motivácie, ktoré môžu byť efektívnejšie využité pri posilňovaní, respektíve žiaducej integrácii motivácie zamestnancov a manažérov v podnikoch.

V snahe dosiahnuť stanovený cieľ tejto monografie sa usilujeme využívať relevantné *vedecké metódy*. Napríklad metódu analýzy a metaanalýzy, metódu historickú a metódu komparácie aplikujeme pri systemizovaní názorov iných autorov a zužitkovaní/detailnejšom skúmaní výsledkov našich sociologických opytovaní z r. 2001, 2006, 2009 a ucelenej série opytovaní z rokov 2000 – 2008). Pri narábaní s výsledkami uvedených prieskumov používame aj metódy všeobecnej štatistiky, vrátane t-testu a skúmania hladiny významnosti získaných údajov. Metóda syntézy spolu s metódou generalizácie prispievajú k spájaniu a zovšeobecňovaniu rozličných našich zistení. Z ďalších významných metód sú prínosné metódy indukcie a dedukcie.

Pomocou nich sa snažíme odhaľovať a definovať spoločné (univerzálne) prvky a atribúty motivácie a zároveň usudzovať na jednotlivé špecifiká a ich zaradenie do komplexnejších uzáverov. Všetky uvedené metódy využívame pri zostavovaní nových definícií motivácie, pracovnej motivácie, motívov, motivovania, motivačných programov atď., a najmä pri najtvorivejších častiach monografie – pri rozvinutí modelu procesu motivovania a modelu motivačnej analýzy. Rovnako v týchto častiach monografie využívame aj logiku, intuíciu, systémový prístup, uvažujeme so synergickým efektom, efektom pripodobňovania, fenoménom akcie a reakcie v ľudskom správaní a pod.

Posledná kapitola monografie je venovaná porovnaniu dôležitosti motivačných faktorov pre analyzované kategórie zamestnancov drevárskych a iných priemyselných podnikov. Zámerom je, aby tieto a aj iné výsledky a skutočnosti prezentované v monografii mohli slúžiť ako inšpirácia v úsilí trvalo skvalitňovať systémy rozvoja a motivovania ľudského potenciálu v konkrétnych podnikoch.

1. VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV V OBLASTI MOTIVÁCIE

V problematike ovplyvňovania pracovnej motivácie sa v súčasnosti možno stretnúť s mnohými dôležitými pojmami. K nim v prvom rade patria pojmy stimul, stimulácia, motív, motivácia, motivovanie a ďalšie. V nasledujúcom texte bude snahou vysvetliť tieto pojmy tak, aby bol dostatočne jasný ich obsah. Táto vyjasnenosť môže byť veľmi nápomocná pri hlbšom pochopení oblasti ľudskej i pracovnej motivácie a identifikovaní čo najsprávnejších spôsobov, ako obe tieto motivačné zameranosti ovplyvňovať.

1.1. Stimulácia a stimuly

Významným prostriedkom pôsobenia na aktivizáciu zamestnancov a na ich získanie pre uvedomelú tvorivú činnosť je stimulácia. S problematikou motivácie sa spája problematika stimulácie. Stimulácia k práci zahŕňa súbor podnetov, podmienok, prostriedkov a metód, ktoré podnecujú jednotlivých členov spoločnosti k ich ekonomickej aktivite, to znamená k práci (Fusko, 1987).

Stimuláciu je možné definovať ako zámerné i nezámerné, najčastejšie prostredníctvom inej osoby, „vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti,“ (Fuchsová, Kravčáková, 2004). Cieľom stimulácie je prispieť k psychickej a sociálnej rovnováhe, ktorá je charakteristická svojou dynamikou.

Pojem **stimul** pochádza z latinského slova *stimulus*, čo znamená bodec, hrot alebo osten. Ide o podnet, ktorý vychádza buď z vnútra človeka (napríklad strach, únava...) ako impulz pôsobiaci na motiváciu, alebo pochádza od iných subjektov pôsobiacich v okolí uvažovaného jednotlivca (napríklad finančná odmena). Je zrejmé, že nie každý stimul účinne ovplyvňuje motiváciu jednotlivca. To znamená, že ak ovplyvňujúci subjekt očakáva žiaduci činnosťný efekt dosiahnutý procesom ovplyvňovania, výber aplikovaných stimulov musí byť individualizovaný, tzv. orientovaný na konkrétneho jednotlivca a na oblasť pracovnej aktivity, ktorá je predmetom ovplyvňovania.

Stimulovanie k práci v tomto ponímaní zahŕňa hmotné a nehmotné stimuly. **Hmotné stimuly** súvisia s reálnym dosiahnutím istého ocenenia vykonanej práce, ktorú jednotlivec vníma ako nevyhnutný prostriedok pre zachovanie svojho života, vyjadruje nároky jednotlivca. **Nehmotné (morálne) stimuly** nevyhnutne sprevádzajú a dopĺňajú uskutočňovanú prácu alebo vykonávajú činnosť a priamo z nej vyplývajú. Práca samotná v tomto prípade poskytuje uspokojenie prameniace zo spoločenského významu a dôležitosti uskutočňovanej práce.

Je nepopierateľnou skutočnosťou, že stimuly k práci nepôsobia na všetkých ľudí rovnako. Je to dôsledok spolupôsobenia súboru stimulov k práci a individuálnej motivačnej štruktúry človeka, ktoré sa prejavujú v pracovnom správaní ľudí. Motivácia jednotlivca niečo urobiť, čakať alebo nerobiť nič, je jeho reakciou na určité stimuly. Inak vyjadrené, motivácia je vnútorným stavom človeka, kým stimulácia je jeho vonkajšie podnecovanie (Fusko, 1987). Stimulácia v pracovnom procese môže byť vnímaná ako cieľavedomé ovplyvňovanie a usmerňovanie vnútornej dynamiky a aktivity zamestnancov, ktoré využíva dva logicky protichodné prístupy:

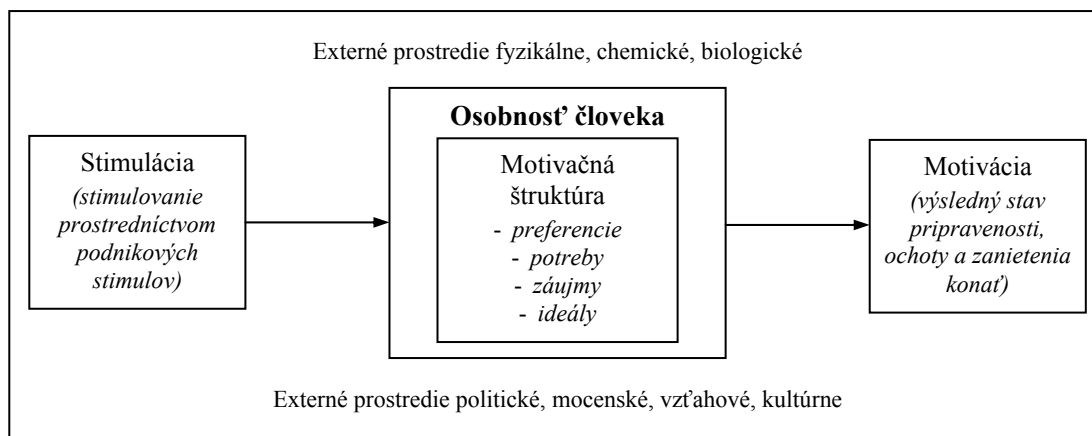
- a) **pozitívna stimulácia**, ktorá je založená na posilňovaní očakávania úspechu alebo ľubovoľného želaného profitu, napr. odmena, sociálny status, kariérny rast, pochvala a pod.,
- b) **negatívna stimulácia**, ktorá je založená na komunikovaní hrozby neúspechu alebo dosiahnutia ľubovoľnej straty a z nich vyplývajúcich negatívnych dôsledkov, napríklad trestu, pokarhania, straty pozície, odňatia časti mzdy a pod.

Dôležitým poznatkom v tejto oblasti však je, že nie vždy sa stimul automaticky zmení na motív. Mnohí autori vo svojich výskumných prácach venovali pozornosť skúmaniu rozličných stimulov, ktoré vznikajú a využívajú sa v pracovnom aj mimopracovnom prostredí a venovali sa dôvodom i podmienkam, za ktorých je možné dosiahnuť, aby sa stimuly stali dlhodobejším aktivačným prvkom osobnosti jednotlivca. Vo všeobecnosti je zrejme, že stimuly majú kratší časový účinok. Trvalejšie ovplyvnenie vnútornej motivačnej štruktúry jednotlivcov je možné zrejme iba prostredníctvom hlbokého spoznania, správneho a súladného oslovenia práve skutočných **vnútorných motívov** (vyznávaných hodnôt, charakterových kvalít, osobnostných rysov, naturelu a pod.) uvažovaného jednotlivca alebo skupiny.

Nástroje použité ako pracovné stimuly hmotného a nehmotného charakteru, zamerané na jednotlivých zamestnancov, možno v súlade s Klieblom (2000) členiť podľa nasledovných kritérií:

- a) **hmotné hodnotenie individuálneho výkonu** a pracovného správania mzdou, prémiami, odmenami, jednorazovým zvýhodnením (grafikácia), trinástym a štrnástym platom, pričom stimul v tomto prípade pôsobí dvojsmerne, t. j. ak je hodnotenie zamestnanca negatívne, uplatnia sa sankcie,
- b) **hmotné stimuly, ktoré pôsobia sprostredkované**, napríklad financovanie vzdelávania,
- c) **súbor sociálnych pôžitkov alebo iných výhod**, ktoré podnik poskytuje svojim zamestnancom – benefity, ako sú napríklad nadštandardné poistenie, podnikové byty, pôžičky (tzv. kafeteria systém), (Szarková, 2002).

S problematikou stimulácie sa úzko spája aj problematika motivácie. Ako už bolo spomenuté, nie každý stimul determinuje motiváciu. Medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah zobrazený na obr. 1 (Fuchsová, Kravčáková, 2004).



Obr. 1. Vzťah stimulácie a motivácie (Doplnené podľa: Fuchsová, Kravčáková, 2004)

Podľa M. Szarkovej (2002) „... stimulačné systémy boli a sú rozpracované jednak ako súčasť motivačných programov, jednak ako samostatné programy hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v podniku.“ Podľa W. B. Werthera a K. Davisa „... stimulačné systémy spájajú odmeňovanie a pracovný výkon, pretože zamestnanec je skutočne odmeňovaný za svoje pracovné výsledky, a nie za svoje postavenie, vek, prax alebo odpracované hodiny“ (1992, s. 392).

Tradičné stimulačné systémy využívajú buď hmotné stimuly (mzdové systémy), nehmotné stimuly (pracovný postup, kariéra, vnútropodnikové vzdelávanie), alebo kombináciu hmotných a nehmotných stimulov. V ostatnom období sa v podnikoch

začali uplatňovať systémy, ktoré využívajú odmeňovanie založené buď na princípe stimulačných odmien, benefitov, prémie, osobných príplatkov, alebo využívajú rozličné systémy podielov (na zisku, na zvýšenom obrate, na dosiahnutých úsporách). Takéto systémy sa zvyknú označovať ako netradičné stimulačné systémy a vždy závisia od konkrétneho pracovného výkonu, nasadenia, zánietenia a preukázaných výsledkov konkrétneho zamestnanca alebo manažéra. Nakoľko sa v súčasnosti v mnohých podnikoch preferuje najmä tímová práca a vzájomná spolupráca odborníkov nielen v rámci definovaných organizačných útvarov (oddelení, pracovísk), avšak aj naprieč organizačnou štruktúrou (projektové tímy, inovačné tímy, tímy na odvrátenie nepriaznivej situácie podniku, tímy na identifikovanie a realizáciu žiaducich organizačných zmien a pod.), stimulačné odmeny môžu byť udelené aj celému pracovnému tímu alebo dočasne vytvorenej skupine odborníkov. Stimulačné finančné odmeny a podiely sa v tomto ponímaní stávajú doplnkom základnej mzdy.

Netradičné stimulačné systémy poskytujú v porovnaní s tradičnými niekoľko výhod, ktoré možno zhrnúť do nasledovných bodov:

- a) kompenzujú nesúlad a pociťovanú nespravodlivosť, ktoré často vznikajú pri používaní tradičných stimulačných systémov tým, že dovoľujú priamo a adresne odmeniť (nadpriemerný) pracovný výkon, t. j. kvantitu, kvalitu a intenzitu práce, inovatívnosť, hospodárnosť, preberanú zodpovednosť atď.,
- b) zamestnanci alebo manažéri bezprostredne vidia výsledky svojho pracovného úsilia vo vyššej mzde, ktorú získali za svoje snaženie alebo (v prípade manažérov) vo zvýšenom objeme mzdových prostriedkov, ktoré môžu prideliť členom svojho tímu,
- c) zamestnanci a manažéri si uvedomujú záujem a snahu vedenia podniku o využívanie najnovších a objektívnejších foriem oceňovania ich skutočného a neskresleného úsilia, čo celkovo prispieva k posilneniu ich dôvery a lojálnosti voči podniku a stotožneniu ich individuálnych cieľov s podnikovými.

1.2. Motivácia, pracovná motivácia a motívy

Označenie motivácia (z latinského *motio*–nis, t. z. pohyb, vášeň) sa používa prakticky na všetky okolnosti, skutočnosti či situácie, ktoré ľudia prežívajú, pociťujú, vnímajú ako dôležité, a na ktoré sa možno spýtať otázkou prečo, z akého dôvodu, na základe akých podnetov a rozhodovaní. Tento pojem je všeobecným označením pre všetky podnety, ktoré vedú k určitému správaniu. Existuje množstvo definícií motivácie, ktoré sa odlišujú spôsobom vyjadrenia či formuláciou, ale ktoré sa zvyčajne podobajú obsahom. Pre mnohé z nich je spoločné, že ide o psychologický proces, ovplyvňujúci vnútorné pocity, ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže ho aktivizujú k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ (*Sedlák, 1997*).

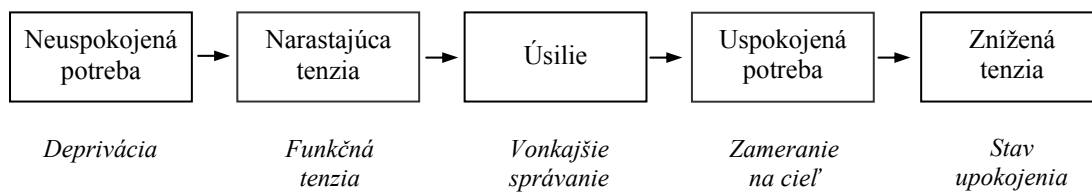
Veľmi všeobecne možno konštatovať, že pojmom **motivácia** sa vysvetľujú všetky jednotlivcovi alebo skupine/tímu vlastné mentálne a vôľové mechanizmy a postupy, ktoré preukazujú, završujú, vysvetľujú alebo robia zrozumiteľným správanie uvažovaného objektu. Ide teda o vnútornú sústavu síl a osobnostno-fyziologických tenzií, ktoré jednotlivca alebo skupinu vedú ku konkrétnemu správaniu, výberu žiaducich a okolím akceptovaným foriem konania alebo partiálnych aktivít.

Podľa A. Arnolda a jeho spolupracovníkov sa motivácia týka faktorov, ktoré jednotlivcov nútia správať sa určitými spôsobmi. Skladá sa z troch zložiek: smer (čo sa jednotlivec snaží vykonať), úsilie (ako veľmi sa o to jednotlivec snaží) a pretrvávanie (ako dlho sa jednotlivec snaží), (*2007, s. 302*).

Veľmi podnetne definuje motiváciu česká autorka A. Plháková: „Motivácia je súhrn všetkých intrapsychických dynamických síl alebo motívov, ktoré spravidla

aktivizujú a organizujú správanie a prežívanie s cieľom zmeniť existujúcu neuspokojivú situáciu alebo dosiahnuť niečo pozitívne (2007, s. 319).

D. A. DeCenzo a S. P. Robbins definujú motiváciu ako pojem zdôvodňujúci správanie jednotlivca navonok. Ide o interný proces, ktorý začína *depriváciou* (pocitom tenzie z neuspokojenej potreby), kde dôležitá je najmä *funkčná tenzia*, dodávajúca jednotlivcovi energiu k výkonu. Práve funkčná tenzia spôsobuje, že jednotlivec začne prejavovať isté správanie, určité *úsilie*. Úsilie znamená vonkajšiu aktivitu zameranú na určitý cieľ, pričom aktivity sa vykonávajú preto, aby sa dosiahlo splnenie zvoleného cieľa. Ak jednotlivec úspešne dosiahne cieľ, považuje svoju potrebu za uspokojenú. Uspokojená potreba následne redukuje alebo eliminuje depriváciu pocitovanú spočiatku celého tohto procesu (1999, s. 101). Graficky je toto ponímanie znázornené v obr. 2).

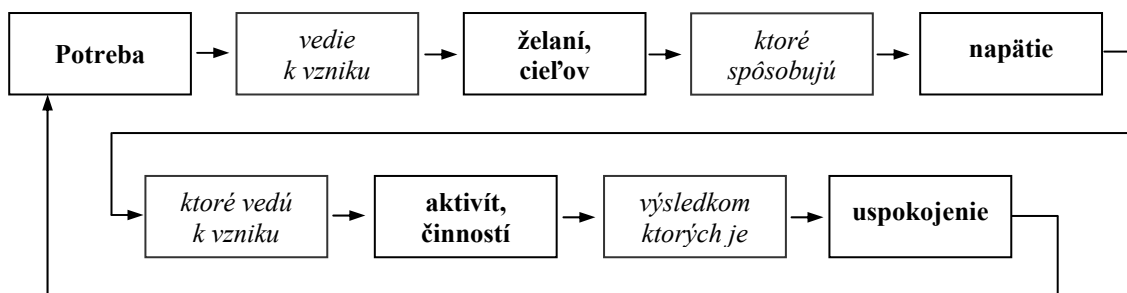


Obr. 2. Proces motivácie (DeCenzo, Robbins, 1999, s. 101)

A. Jurovský uvádza, že pod pojmom motivácia „sa myslia tie silové procesy vnútri organizmu, ktoré spôsobujú, že človek koná a akým smerom koná“ (Jurovský, 1980). Obdobne, z pohľadu istej sily, aj D. W. Organ a T. S. Bateman vymedzujú motiváciu ako silu túžby, zámer a oddanosť jednotlivca vykonať úlohu na špecifickej úrovni kvality alebo v určenej miere výstupu (1991, s. 259).

Podľa H. Koontza a H. Weihricha je „motivácia všeobecný pojem, zahŕňajúci celú triedu rôznych snažení, túžob, potrieb a pod.“ (1993, s. 441). Motiváciu tak možno chápať ako určitý reťazec nadväzujúcich reakcií. V dôsledku pocitu potreby vznikajú zodpovedajúce prania alebo ciele, ktoré vytvárajú určité napätie (z dôvodu nesplnených cieľov) a vedú ku vzniku aktivít smerujúcich k dosiahnutiu cieľov.

Podľa grafického vyjadrenia reťazca autormi možno doplniť (obr. 3), že súčasťou uvedených dejov vyvolávajúcich/realizujúcich motivované ľudské správanie je okrem uvedenia potreby a stanovenia určitého prania alebo konkretizovaného cieľa rovnako aj pociťovanie určitého napätia vyvolávajúceho v istom okamihu zámerné aktivity, činnosti, reakcie, ktoré po svojom završení môžu zabezpečiť buď plné uspokojenie alebo aspoň jeho istú mieru. Navyše, subjektívne prehodnotenie výsledného efektu z uskutočneného intramotivačného reťazca má priamu spätnú väzbu na vznik nových potrieb, resp. potrieb obdobného charakteru, avšak inej kvalitatívnej úrovne.



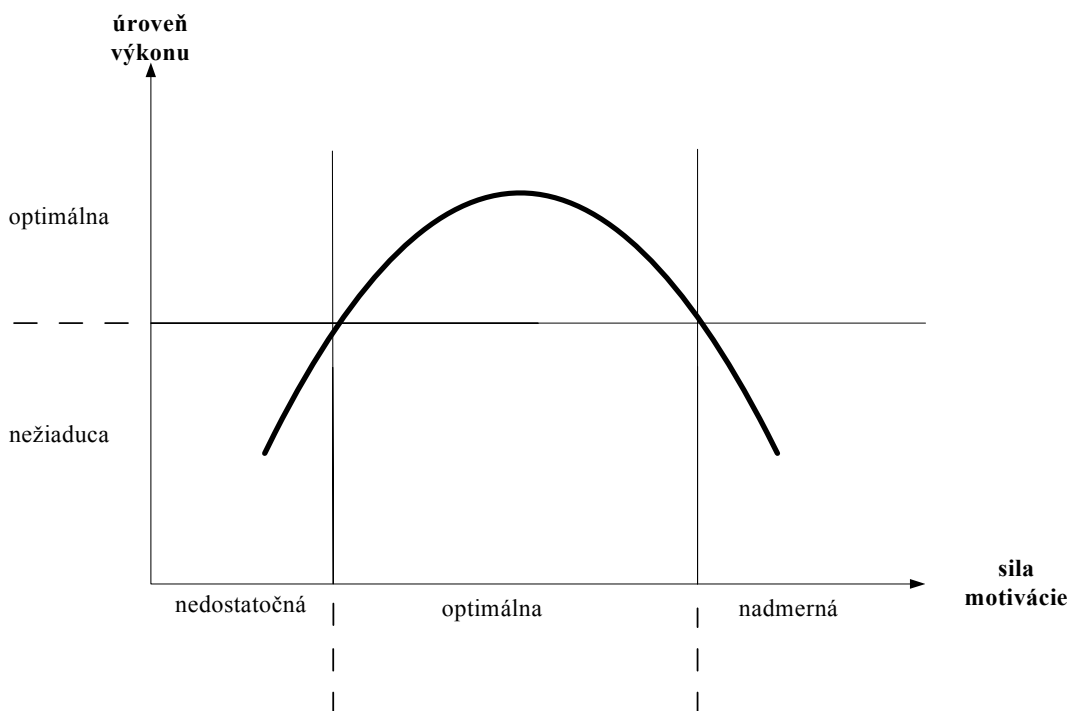
Obr. 3. Motivačný reťazec (podľa: Koontz, Weihrich, 1993, s. 442)

Kollárik a Perlaki (1981) charakterizujú motiváciu ako predpoklad akejkoľvek aktivity človeka. Je to komplex všetkých pohnútok a faktorov, ktoré ovplyvňujú správanie a činnosť istej osoby. V osobnosti človeka je okrem individuálneho statického potenciálu, ktorý predstavujú vlastnosti a schopnosti, aj dynamický potenciál, ktorý zabezpečuje akýkoľvek pohyb a využitie, resp. zanedbanie jeho predpokladov.

Významným poznatkom je, že každá motivácia má dve **základné zložky**, ktoré sú vzájomne prepojené:

- a) *dynamogénnu* – predstavuje aktiváciu jednotlivca spojenú so vznikom a udrжанím určitej energie,
- b) *direktívnu* – predstavuje zameranie jednotlivca na určitý cieľ (Kohoutek, 2002, s. 213).

Obidve tieto zložky sú obsahom každého ľudského konania. Je zrejmé, že bez toho, aby jednotlivec disponoval určitou silou, vôľou, nadšením a živosťou, by jeho konanie ustalo – jednotlivec by stratil nutkanie určiť cieľ dosiahnuť. Rovnako, každé konanie má svoj zmysel, svoje určenie. Pritom celá pozornosť venovaná oblasti ľudskej a pracovnej motivácie je vyvažovaná poznatkom, že sila (intenzita) a kvalita motivácie majú nepopierateľný vzťah ku kvalite a úrovni výsledných pracovných výkonov ako jednotlivcov, tak aj skupín a podniku (obr. 4).



Obr. 4. Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu (Růžička, 1992, s. 7)

Obdobne obsiahlo je možné definovať aj tú časť ľudskej motivácie, ktorá sa priamo dotýka (vzniká, realizuje sa, posilňuje sa, je narušovaná a zoslabovaná, prípadne zaniká) v pracovnom prostredí, t. j. **pracovnú motiváciu**. Zaujímavý je názor, že v procese pracovnej motivácie sa pôsobí na osobnosť človeka, v jej rámci na motivačnú štruktúru, „v ktorej sa premietajú jeho vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy,

skúsenosti, jeho návyky na spôsoby konania, jeho vlastné sebavnímanie, aspiračná úroveň i jeho situačné psychické naladenie,“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 269).

V súvislosti s pracovnou motiváciou uvádzajú V. Provazník a R. Komárková, že ak je každý človek motivovaný v dimenziách svojej motivačnej štruktúry a pritom ide o zdroj transformačného procesu, s ktorým je potrebné dobre hospodáriť a od ktorého v priebehu pracovného procesu sa očakáva požadovaný výkon, potom je potrebné jeho motiváciu ovplyvňovať. Výsledok tejto činnosti sa *prejaví ako zmena* v ukazovateľoch, na ktorých je možné ukázať hospodárnosť (zníženie nákladov), ekonomickú efektívnosť (produktivitu, rentabilitu) a ktoré majú v konečnom dôsledku vplyv na efektívny rozvoj podniku (Provazník, Komárková, 1996, s. 67). To znamená, že pracovná motivácia predstavuje a sústreďuje sa na vyvolanie a udržanie dostatočne pozitívneho a dostatočne silného vzťahu a vôle uskutočňovať pracovný výkon, ktorý bude zreteľne prínosný v tých oblastiach a parametroch, ktoré súvisia s celkovým pracovným správaním a sumárnym výkonom celého podniku.

„Pracovná motivácia je proces, ktorý iniciuje a udržiava cieľovo orientovaný (na cieľ zameraný) výkon. Energizuje naše myslenie, energiu a nadšenie a prifarbuje naše pozitívne a negatívne emocionálne reakcie na prácu a život. Motivácia **generuje mentálne úsilie**, ktoré nás vedie k uplatňovaniu našich vedomostí a zručností. Bez motivácie dokonca aj najschopnejší jednotlivec môže odmietat' náročnú, namáhavú prácu,“ (Clark, 2003, s. 2).

Na oblasť pracovnej motivácie sa vo svojej štúdií z r. 2003 sústreďuje taktiež B. E. Wright. Spája výkon a pracovnú motiváciu zamestnancov vo verejnom sektore s *konceptom teórie stanovovania a dosahovania cieľov*. Autor predpokladal a následne aj svojím prieskumom na vzorke 267 zamestnancov Úradu duševného zdravia a Úradu práce v Severnej Karolíne preukázal, že teória dosahovania cieľov poskytuje silné základy pre porozumenie prínosu úloh, poslania a verejných služieb na pracovnú motiváciu zamestnancov a výkon vo verejnom sektore. „Význam poslania organizácie a úroveň motivácie zamestnancov verejných služieb zvyšujú pracovnú motiváciu zamestnancov vo verejnom sektore tým, že posilňujú dôležitosť ich práce,“ (2003, s. 2).

To znamená, že pracovná motivácia nie je fenoménom, ktorý je dôležitý iba v priemyselných podnikoch alebo podnikoch poskytujúcich služby. Pracovná motivácia má svoje nezastupiteľné miesto rovnako aj v organizáciách a inštitúciách verejného sektoru, t. j. v organizáciách zabezpečujúcich vzdelávanie (základné, stredné a vysoké školy), zdravotnú starostlivosť (nemocnice, polikliniky, ústavy zdravia atď.), prepravu osôb (vo verejnom záujme), nerušený chod spoločnosti (miestna a štátna správa, súdnictvo, armáda, polícia, požiarnické zbory atď.). Inak vyjadrené, nezáleží na konkrétnom type vykonávanej práce, nezáleží na skutočnosti, či ide o prácu manuálnu alebo duševnú, vždy je táto **práca podmienená a poznačená silou a smerom motivácie jednotlivcov, ktorí ju pripravujú, uskutočňujú, vyhodnocujú a odmeňujú**.

Je dôležité akcentovať ďalšiu zvláštnosť pracovnej motivácie: ľudské konanie má vždy isté svoje zacielenie, svoj dôvod. Avšak nie vždy sa tento cieľ, resp. dôvod konania spája s prácou ako zámerným procesom tvorby nových hodnôt a výsledkov. Ľudské konanie môže byť zamerané čisto privátne, na plnenie rolí náležiacich do súkromného života a životného poslania daného jednotlivca. Ak však súvisí s prácou, potom **pracovná motivácia dokáže obsiahnuť a vyvolať nielen fyzický výkon, ale najmä výkon mentálny, intelektový**, ktorý predurčuje podobu, výsledky aj úspešnosť a komplexnú satisfakciu z uskutočneného (fyzického aj duševného) výkonu.

V tomto zmysle môžeme pod pracovnou motiváciou rozumieť intenzitu a komplexnú (vnútorne podstatným spôsobom štruktúrovanú) vôľovú pripravenosť sústrediť počínanie jednotlivca na prácu a jej žiaduce výsledky. Pracovná motivácia

predstavuje vyvážené pôsobenie interných psychických mechanizmov jednotlivca spojených s výkonom práce ako jednej z kľúčových oblastí ľudského života a snaženia. **Ide o čo najplnohodnotnejšiu realizáciu potreby dosiahnuť aplikovanie entuziazmu a celkového fyzického i mentálneho potenciálu jednotlivca práve v práci a prostredníctvom práce.**

Motivácia vo všeobecnosti a rovnako aj pracovná motivácia predstavujú veľmi komplikované systémy, v ktorých prichádza k vzájomnému mnohovrstvovému prelínaniu a súvzťažnému ovplyvňovaniu mnohých jednotlivých motívov a tenzií. Práve existencia **motívov** ako najzákladnejších vysvetlení, zhmotnení a zdôvodnení duševných stavov a nutností je východiskom a smerovacím mechanizmom každého ľudského konania a snáh.

Motívy sú prvkami osobnosti, ktoré podnecujú aktivitu človeka k dosiahnutiu určitého cieľa. Možno ich považovať za „akcelerátor“ konania a prežívania jednotlivca. Sú dynamickou a dynamizujúcou silou jeho osobnosti, vyjadrujú psychologické príčiny alebo dôvody správania jednotlivca, dávajú jeho správaniu presný a určitý psychologický zmysel (Galajdová a kol., 2007, s. 119).

Všetko to, čo podnieti človeka k telesnej a psychickej aktivite a zároveň udržiava a udáva smer podmienený cieľom činnosti sa nazýva motívom. Motív je teda energizujúci, dynamizujúci činiteľ, ktorý vedie k pohotovosti začať alebo udržať správanie smerujúce k istému cieľu (Štefanovič, Greisinger, 1987, s. 155). A. Kachaňáková uvádza, že pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v istom uspokojení človeka. Niekedy môže ísť aj o dlhodobu pôsobiaci motív, resp. môže na človeka pôsobiť súčasne viacero motívov rôznej intenzity a smeru pôsobenia. Motivované konanie môže mať rôznu formu aj vzhľadom na konkrétnu situáciu, v ktorej sa jednotlivec nachádza. Motivácia je tak zložitý interakčný proces (Kachaňáková, 2001, s. 155).

Z hľadiska vysvetlenia obsahu a charakteru motívov možno uvažovať, že motívy majú dve základné zložky:

- a) energizujúcu, pretože dodávajú správaniu ľudí silu a energiu,
- b) riadiacu, pretože dávajú smer konania, ľudia sa rozhodujú pre určitú vec a nie pre inú, vyberajú spôsob a postup, ako túto vec dosiahnuť (Bělohlávek, 2000, s. 40).

Za najsilnejší motív ľudského správania sa zvyčajne považujú **potreby**, ktoré sú zdrojom vnútorných pohnútok, a ktoré spolu so **záujmami, hodnotami a ideálmi** vytvárajú štrukturálny rámec motivácie človeka. **Potreby** sú vo svojej podstate prežívané, aj keď často nevedomované nedostatky niečoho, pričom majú pre vnímaného človeka subjektívny význam (Brodský, 2004, s. 285). V inom vyjadrení pod potrebou možno rozumieť nedostatok či naopak prebytok určitých veličín, činností, pocitov, predmetov, statusov atď. Okrem latentných potrieb ide o činitele, ktoré si jednotlivec uvedomuje, a to (v závislosti od intelektovej úrovne) zväčša v plnej váhe ich dôsledkov.

Záujmy predstavujú všetky záľuby, koníčky a hobby, ktorým sa jednotlivec s nadšením venuje a nachádza v nich hlboké uspokojenie. **Hodnoty** znamenajú jednotlivcom vyznávané veličiny, stavy, princípy, atribúty a zmysly, ktoré považuje za mimoriadne dôležité vo svojom živote (súkromnom aj pracovnom) a ktorými uspôsobuje (koriguje) správnosť svojho konania. **Ideálmi** možno vnímať určité méty, vízie, určité sociálne postavenia, komplexy osobnostných kompetencií, vzory predstavované niekým rešpektovaným a obľúbeným, ktoré jednotlivec chce získať, po ktorých túži, ktorými by sa chcel stať, alebo naopak, ktorým sa chce s určitou výhnúť a zamedziť im v rámci svojich dostupných možností.

Motívy možno klasifikovať predovšetkým podľa pôsobenia na vonkajšie a vnútorné, podľa zmyslu na kladné a záporné, podľa stupňa vedomia na vedomé a podvedomé, podľa intenzity na slabé až veľmi silné a podľa doby trvania na okamžité až trvalé. Je nutné mať na zreteli, že sústava motivačných faktorov nie je stála, ale mení sa s vekom, poznaním, skúsenosťami, výchovou, vplyvom okolia a pod. (Galajdová, Hitka, 2002, s. 95).

Kvalita a miera práce sa označuje za bezprostredné pohnútky k činnosti – stimuly ľudského jednanja. Stimuly a motívy pôsobia na človeka súčasne a toto pôsobenie a jeho výsledok sa nazýva procesom motivácie činov. V praxi sa však oba pojmy používajú často ako synonymá či ekvivalenty. Znamená to, že „stimuláciou sa rozumie také vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v ktorého dôsledku prichádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom zmeny jeho motivácie,“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 37).

M. Nakonečný však pojmy motivácie a stimulácie od seba rozlišuje a zdôvodňuje to takto: „... stimulácia vedie síce vždy k reakcii, ... ale nemusí vždy nutne viesť k zásadnejšej a trvalejšej zmene správania. ... V pojme motivovania je však zahrnuté viac, totiž vytvorenie všetkých predpokladov na aktivizáciu žiaduceho správania,“ (1992, s. 13).

V psychike človeka nikdy neexistuje len jedna pohnútky, len jeden motív, vždy je ich niekoľko, tvoria komplex, istú hierarchiu, sú individuálne odlišné, pôsobia rôzne. Okrem toho motívy človeka môžu byť protikladné, čo oslabuje celkovú motiváciu a môže spôsobovať problémy pri nachádzaní nástrojov na ovplyvňovanie motivácie. V odbornej literatúre sa možno stretnúť s rôznym členením motívov podľa aspektu:

- a) **vzniku** – motívy primárne a sekundárne,
- b) **orientácie** – motívy inštrumentálne a konzumačné,
- c) **hodnoty** – motívy pozitívne a negatívne,
- d) **stupňa uvedomenia** – motívy vedomé a nevedomé,
- e) **intenzity** – motívy slabé a silné.

Vo všeobecnosti je známe, že nezriedka môže prichádzať ku kolízii motívov. Táto kolízia môže byť zapríčinená časovým zaradením motívu a časovým trvaním jeho prípadnej realizácie. Taktiež niekedy prichádza ku konfliktu motívov na základe vyznávanej morálky alebo pociťovaného svedomia a etiky správania uvažovaného jednotlivca. Ak sa nepodarí naznačené kolízie úspešne riešiť, môže vzniknúť tzv. *konflikt motívov*. Našťastie, riešenie konfliktov spravidla býva úspešné a je súčasťou každodenného života mnohých jednotlivcov a skupín. Niekedy však prichádza k veľkým alebo dlhotrvajúcim konfliktom, ktoré jednotlivec alebo skupina nevie riešiť alebo ich rieši nesprávne. Ak postup k cieľu zastaví akákoľvek prekážka a potrebu z tohto dôvodu nemožno v plnej miere uspokojiť, vznikajú nepríjemné emócie podráždenia, hnev a zlosť.

Ak tento dissatisfakčný stav trvá dlhšie, vzniká stav silného psychického nepohodlia, pociťovaného napätia a rozporupnosti, na základe ktorého sa môže objaviť tzv. **motivačný stres** (spôsobený nezlučiteľnosťou motívov). Pritom, stres podľa J. Křivohlavého je vnútorný stav človeka, ktorý je buď niečím ohrozovaný, alebo určité ohrozenie očakáva (napr. z nenaplnenia pociťovaného motívu/potreby), pričom sa domnieva, že jeho obrana proti nepriaznivým vplyvom nie je dostatočne silná (1994, s. 10). Pociťovaný motivačný stres sa môže ventilovať mnohými spôsobmi, pričom nie všetky sú vždy správne (avšak v danej situácii jednotlivec často nevie a nedokáže konať inak). Môže sa napríklad rozhodnúť horúčkovo vykonávať všetky „adekvátne“ aktivity, v presvedčení, že konať je vždy lepšie ako nekonať, dúfajúc, že čas všetko

vyrieši. Môže sa nechať „pohltnúť“ týmto stresom a utiekať sa z reality do snov a hypotetických konštruktov.

V tejto súvislosti W. Stern rozlišuje *genomotívy*, t. j. skutočné príčiny činnosti, a *fenomotívy*, t. j. zdanlivé, predstierané príčiny činnosti. Príkladom môže byť, keď jednotlivec predstiera, že si zvolil určité povolanie preto, aby pomáhal ľuďstvu (fenomotív), hoci skutočnou príčinou jeho voľby (genomotívom) môžu byť materiálne výhody plynúce z takéhoto povolania (v: *Rosina, 1968*).

Významné je uvažovať aj o **pôvode motívov**. Ak motívy vychádzajú z vnútra jednotlivca, zvyknú sa nazývať **impulzmi, inštinktmí, pohnútkami**. A. Maslow bol presvedčený, že vnútorné inštinkty môžu ľahko podľahnúť silným tlakom učenia a kultúry. „Ľudské potreby... sú skôr slabé a krehké než jednoznačné a neklamné; viac šepkajú než kričia. A šepot možno ľahko prekričať,“ (Maslow, 1970, s. 276). Teda, patologické prostredie môže ľahko ovplyvňovať pozitívne potenciály a vyvolávať nenávisť, deštruktívne a sebazničujúce správanie (Výrost, Ruisel, 2000, s. 164).

Ak motívy prichádzajú od iných jednotlivcov, z prostredia, v ktorom sa jednotlivec zvyčajne pohybuje a pracuje, zvyknú sa označovať ako **podnety** (inšpirácie). Motívy vnútorné (intrapersonálne) aj vonkajšie (interpersonálne) môžu motivovať jednotlivca alebo skupinu, a naopak utlmať, zoslabovať alebo dokonca blokovat' zamýšľanú činnosť. To znamená, že v osobnosti uvažovaného jednotlivca sa obe skupiny motívov stretávajú, pričom **medzi nimi môže prichádzať**:

- *k zladenému spolupôsobeniu a vzájomnému podporovaniu*, keď mixtúra intrapersonálnych a interpersonálnych motívov je natoľko vhodne vykreovaná, že dosahuje vyvážené podnecovanie jednotlivca zvnútra i zvonku,
- *k výslednému zintenzívneniu iba jednej zo skupín* alebo dokonca iba niektorých motívov, pričom ostatné motívy stratia svoju naliehavosť a motivovaný jednotlivec sa nachádza v stave istej motivačnej nerozhodnosti, ktorá však nakoniec vedie k žiaduce mu konaniu (na základe úvah jednotlivca o správnosti svojich aktivít a možností prostredia si jednotlivec zvolí vhodnú možnosť),
- *k dramatickému stretu a intrapsychickému konfliktu*, ktoré zasiahnu jednotlivca natoľko silne, že ostane aktivačne ochromený (nie je schopný sa okamžite zorientovať v prebiehajúcom procese, nevie zladit' svoje predstavy a očakávania s očakávaniami a podnetmi od iných, a preto radšej vôbec nekoná, vyčkáva na prehľadnejšie parametre situácie, vzťahov, podmienok atď.).

Ďalším hľadiskom pri vysvetľovaní podstaty a charakteru pôsobenia motívov v oblasti motivácie a motivovania môže byť hľadisko druhu motívov. *Druhy motívov* poukazujú na konkrétny obsah, t. j. na konkrétnu satisfakciu, naplnenie, úľavu, ktoré majú byť zámerným konaním dosiahnuté (napríklad dosiahnutie sociálnej akceptácie, zabezpečenie pracovnej perspektívy v podniku, naplnenie nutnosti byť tvorivý a invenčný a pod.). Druhy motívov možno klasifikovať nasledujúcim spôsobom:

- a) **fyziologicalké motívy**, ktoré vyjadrujú biologické potreby organizmu, pričom účelom ich realizácie je zachovať fyzické a duševné zdravie a výkonnosť jednotlivca, a to v kratšej i dlhšej časovej perspektíve; priradiť tu možno napríklad potrebu potravy, pohybu, relaxu, regenerácie síl a pod.,
- b) **sociálno-psychologické motívy**, ktoré vyjadrujú potreby jednotlivca ako psychicky aktívnej a zároveň sociálnej bytosti, teda bytosti, ktorá premýšľa, precit'uje, reaguje na podnety, prehodnocuje; priradiť tu možno napríklad potrebu spoločensky (objektívne) i individuálne (subjektívne) žiaduceho výkonu, priateľstva, porozumenia, opory, dôvery, lojálnosti, sebarealizácie, duševného/intelektového rozvoja a napredovania atď.

Pracovné motívy, ktoré pôsobia na výkon a výkonnosť zamestnancov, možno klasifikovať aj z hľadiska ich **pozitívnej akceptácie či naopak vynútenej nevyhnutnosti** na strane uvažovaného jednotlivca alebo skupiny. Prvú skupinu tak môžu tvoriť pozitívne pracovné motívy. Druhou skupinou môžu negatívne pracovné motívy. Pozitívny pracovný motív je vedomý, zámerný a dobrovoľný popud k pracovnej činnosti, ktorý je navodený očakávaním určitej odmeny, úžitku, potenciálneho prínosu, atraktívneho dôsledku. Negatívny pracovný motív vzniká ako výsledok vedomia potenciálneho trestu, sankcie, nepríjemného a nežiaduceho stavu, ktorý jednotlivcovi hrozí v prípade, že nevykoná aktivitu, prípadne nebude sa správať tak, ako sa od neho v danom prostredí a čase očakáva. Vtedy v podstate ide o vynútené konanie, ktoré je vyvolané a orientované práve na vyhnutie sa očakávanému trestu, resp. zmiernenie hroziaceho nebezpečenstva na čo najnižšiu možnú mieru. V prípade morálneho jednotlivca môže negatívny pracovný motív niekedy vyvolať neuvážené, nelogické a neefektívne konanie. Naopak, v prípade egoistických, na seba sústredených jednotlivcov môžu negatívne podnety vyvolať zámerné, premyslené, rafinované zastieranie chýb a nesprávneho konania, ktoré zapríčinil.

To znamená, že rovnako ako pozitívne, tak aj negatívne pracovné motívy by mali byť starostlivo zakomponované a uvažované v procese tvorby motivačných programov. Avšak pri tvorbe celopodnikového aj skupinových a individualizovaných motivačných programov by mala byť prioritne využívaná váha a inšpiračná báza priaznivých, podnecujúcich motívov a nim prislúchajúcich motivačných nástrojov (vytváranie systémov vysokej dôvery, prejavovanie uznania za nadpriemerné výsledky, využívanie jedinečných zručností a kompetencií jednotlivcov). Zároveň je potrebné starostlivo špecifikovať tie pracovné motívy, ktorých završovanie je v jasnom rozpore so záujmami, hodnotami a prioritami podniku i skupín existujúcich v jeho prostredí. V takomto ponímaní je potom pracovné správanie jednotlivcov (zamestnancov i manažérov) formované a ovplyvňované systémom vzájomne kombinovaných inšpirujúcich i obmedzujúcich činiteľov. Ak je navrhnutý mix motivačných nástrojov prioritne podnikom dôkladne premyslený a precízne harmonizovaný, môže neskôr v mysliach zamestnancov a manažérov do istej miery zjednodušiť ich psychický stres pri rozhodovaní, ktorým aktivitám sa venovať dobrovoľne (*želané, príkazové motívy správania*), ktorým sa vyhýbať (*zákazové motívy správania*) a ktoré prosto treba vykonať aj napriek novej averzii (*odporúčacie motívy správania*). Zámerom je dosiahnuť/vypestovať poznanie, že aj aktivitám, ktoré zamestnanci a manažéri potenciálne v minulosti vnímali ako príliš náročné a neuskutočniteľné (negatívne), by sa mali v prostredí podniku venovať dobrovoľne, s plným nasadením a entuziazmom. Bude to pre nich pravdepodobne menej nepriaznivé a riskantné, najmä pre ich pracovnú kariéru a úspech v podniku.

Zaujímavé sú i myšlienky J. Buláka, že motívy, ktoré sa vyskytujú v práci, možno z hľadiska ich **pôsobenia na pracovnú činnosť** členiť na:

- a) *Aktívne motívy*, ktoré priamo podnecujú k pracovnému výkonu; napríklad v úspešnej práci človeka priamo strháva motív výkonnosti.
- b) *Podporujúce motívy*. Ich uspokojenie rozširuje pole a účinnosť pracovne aktívnych motívov tým, že nesúťažia s nimi o presadzovanie sa do aktívneho správania. Napríklad priateľská pohoda na pracovisku dovoľuje človeku sústrediť sa na prácu.
- c) *Potláčajúce motívy*, ktorých smerovanie je mimopracovné, strhávajú na seba snahu človeka a presadzujú sa do aktívneho správania. Debatujúci priateľský krúžok, ktorý pozabudol v bufete na prácu, je príkladom, keď motív spolčovania vedie k nepracovnému správaniu.

Ten istý motív môže mať všetky tri významy. Záleží na človeku, na pracovnom prostredí a na situácii, aký smer konkrétny motív nadobudne (Bulák, 1980).

1.3. Motivovanie zamestnancov

Viac než kapitálová sila a technologické schopnosti podniku sú rozhodujúcim činiteľom podnikateľskej úspešnosti znalosti, zručnosti a schopnosti zamestnancov spoločnosti. Predovšetkým ich pozitívny postoj k podniku a ochota zapojiť svoj potenciál do jeho úsilia splniť vytýčené podnikateľské ciele (Bláhová, Nápravová, 2002, s. 36). Na základe poznania, že kvalita motivácie ľudského potenciálu zásadne predurčuje kvalitu podnikového pôsobenia, motivácia jednotlivcov a skupín má svoje pozitíva i obmedzenia. K pozitívam patrí, že jednotlivci a skupiny s vysokou motiváciou sú schopní pracovať kvalitnejšie, efektívnejšie, invenčnejšie, zodpovednejšie než jednotlivci a skupiny s nízkou motiváciou. K obmedzeniam však patrí, že akokoľvek je motivácia vysoká, je permanentne konfrontovaná a zoslabovaná príliš vysokými nárokmi súčasného prostredia, prílišnou mierou stresu a konfliktov, pracovnými aj interpersonálnymi neúspechmi atď.

Totíž, 21. storočie je charakteristické nesmiernym tempom rôznych zmien, neustále sa zvyšujúcimi nárokmi a očakávaniami. Tieto dynamické znaky a požiadavky neustále pôsobia na zamestnancov i manažérov, **narúšajú silu/intenzitu ich motivácie, neposkytujú jej obnovujúce impulzy, ba dokonca ju často zoslabujú**. Z uvedeného dôvodu je potrebné motiváciu neustále posilňovať (aby bola dostatočne silná), prispôbovať a zmierňovať (v prípade tzv. premotivovanosti, t. j. prílišnej motivačnej rôznorodosti a neusporiadanosti) a harmonizovať s motiváciou iných (v prípade kolíznosti s motiváciou iných). Prosto vyjdené, je potrebné jednotlivcov a skupiny motivovať, teda uplatňovať zámerné **motivovanie**.

Z tohto dôvodu je potrebné motiváciu v podnikoch neustále skvalitňovať, posilňovať, orientovať správnym smerom (k naplneniu vízie a cieľov). Tento zámerný a sústavný proces možno označiť ako **motivovanie**. Motivovanie tak predstavuje zámerný, permanentný, myšlienkovovo-vzťahový proces, účelom ktorého je vytvárať vhodné podmienky a využívať vhodné motivačné prístupy, nástroje, udalosti, opatrenia tak, aby sa zvyšovala motivácia, kvalita a hodnota individuálnych úsilí, a tým spôsobom aj hodnota výstupov a parametrov podniku.

Uplatňovať motivačné pôsobenie, t. j. motivovať znamená „... usmerňovať niekoho so zámerom, aby niečo vykonal,“ (Soanes, Stevenson, 2003, s. 1145). J. Dědina a J. Odcházal prezentujú, že motivovanie možno chápať ako poznávací a rozhodovací proces, pomocou ktorého je vyvolávané, smerované a upravované správanie k dosiahnutiu určitého cieľa (2007, s. 66). M. Růžička uvádza, že motivovanie integruje a organizuje celkovú psychickú a fyzickú aktivitu jedinca v smere k vytýčenému cieľu. Prejavuje sa v podobe výberu alebo aktivizácie určitej formy a určitého cieľa jednania z veľkého množstva možných foriem a cieľov jednania. S tým súvisí premenlivosť a subjektívnosť akéhokoľvek výkonu človeka (1992).

Podľa M. Armstronga a T. Stephensovej: „Motivovanie ľudí je v podstate ich uvádzanie do pohybu v smere, v ktorom je žiaduce, aby v záujme dosiahnutia nejakého výsledku šli. Dobře motivovaní ľudia sú tí, ktorí majú jasne definované ciele, ktorí podnikajú kroky, od nich očakávajú splnenie týchto cieľov. Takí ľudia môžu byť vnútorne motivovaní, motivovaní sami zo seba, a pokiaľ to znamená, že chcú ísť správnym smerom k dosiahnutiu cieľa, ktorý majú dosiahnuť, potom je to najlepšia podoba motivácie,“ (2008, s. 70).

Motivovanie v zmysle zámerného procesu znamená, že „... tam, kde človek spoznáva, že sú vytvárané podmienky pre uspokojovanie jeho potrieb, uplatnenie jeho záujmov, využitie jeho návykov, naplnenie jeho ideálov, prejavuje **snahu plniť požiadavky toho, kto tieto predpoklady vytvára** (môže to byť napríklad manažér, podnik, spoločenský systém). Súčasne je potom človek ochotný prijímať i niektoré nepriaznivé skutočnosti, ktoré sú s plnením daných požiadaviek spojené. Znamená to, že do určitej miery môže byť človek pracovne spokojný za nepriaznivých pracovných podmienok, ak je správne motivovaný... Ovplyvňovanie motivácie človeka v práci znamená ovplyvňovanie jeho pracovnej ochoty. Pracovnú ochotu vyjadruje charakter jeho vzťahu k práci v najširšom zmysle. Tento vzťah ukazuje, ako človek hodnotí vykonávanú profesionálnu činnosť, aké miesto zaujíma práca v jeho živote, v jeho myslení a prežívaní,” (Bedrnová, Velehradský, 1980, s. 61). Znamená to, že motivácia človeka aktivizuje k dosiahnutiu určitého cieľa, k prekonávaniu prekážok, ktoré stoja proti tomuto úsiliu, a prispieva aj k formovaniu postojov voči týmto cieľom, prostriedkom ich dosahovania atď.

Podľa J. Khola motivovať niekoho znamená pôsobiť na neho s cieľom zmeniť jeho konanie (1976, s. 119). To znamená, pôsobiť **zvonku určitými podnetmi na vnútorné motivačné štruktúry** zamestnanca alebo manažéra, ktorého správanie je potrebné alebo vhodné zmeniť. Tieto motivujúce podnety sa označujú ako ponuky (incentívy). Určité podnety sa však stávajú motivujúce iba za určitých vnútorných podmienok subjektu, ktorý je predmetom takéhoto pôsobenia. Tieto vnútorné podmienky efektívneho pôsobenia rôznych motivujúcich podnetov sa označujú rozlične, napríklad ako potreby, pohnútky, motívy a pod. Preto podľa M. Nakonečného existuje interakčná závislosť medzi motivovaním a motiváciou: motivovanie môže byť úspešné iba za predpokladu, že má funkčný vzťah k trvalejším a aktuálnym motívom subjektu, ktorý je jeho predmetom (1992, s. 13).

M. Nakonečný vo svojej práci ďalej prezentuje, že *motivovanie predstavuje vonkajšími prostriedkami navodzovaný proces motivácie*. Pritom však uvádza, že motivovaním nemusí vždy ísť o zmenu správania celkovo, ale o zmenu jeho motivácie, ktorá determinuje smer (cieľ), intenzitu a trvanie činnosti. Navyše dodáva, že prostredníctvom tvorby a používania motivátorov je cieľom žiaducim spôsobom ovplyvniť tieto základné zložky ľudskej motivácie:

- a) **vytvoriť žiaduce motivačné zameranie**, t. j. čo najužšiu integráciu jednotlivca, jeho stotožnenie s pracovnou úlohou,
- b) **vytvoriť žiaducu intenzitu motivácie**, t. j. pohnútku, ktorá by nezostala iba jednoduchým želaním, ale prešla by v konanie, teda, bola by natoľko motivačne silná, aby spustila príslušné zacielené konanie, aby snaha motivovaného subjektu dosahovať dané pracovné úlohy, resp. kvalitnú prácu s touto snahou spojenou, bola trvalá (Nakonečný, 1992, s. 16).

Motivovať niekoho tak znamená nasmerovať jedinca na dosiahnutie konkrétneho cieľa, čo znamená umožniť mu *dosiahnutie určitej završujúcej reakcie*, ktorá je zvyčajne vyjadrená nejakým cieľovým pocitom (nasýtenie, úľava, istota, hrdosť atď.).

Vo všeobecnosti možno teda konštatovať, že existujú **dva typy motivovania** – dve základné cesty ako dosiahnuť žiaducu skladbu, orientáciu a intenzitu motivácie:

- a) **Sebamotivovanie**, ktoré je charakteristické definovaním a aplikovaním faktorov, ktoré si konkrétni jednotlivci sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali. Tieto faktory sú tvorené špecifickými intrapersonálnymi a dlhotrvajúcimi elementmi, ktoré sú motivačne prítlačlivé práve pre daného jednotlivca. K nim sa zvyčajne priradzujú nasledujúce: zodpovednosť, autonómia (voľnosť a sloboda v konaní), príležitosť využívať a rozvíjať svoj potenciál

a nadanie, zaujímavosť a podnetnosť vykonávanej práce, očakávanie a zabezpečovanie pracovných výsledkov napomáhajúcich realizácii kariérneho postupu a mnohé ďalšie. Takto vymedzené vnútorné motivačné faktory, týkajúce sa pociťovanej kvality pracovného i privátneho života jednotlivca, zvyčajne majú dlhodobější účinok, pretože sú priamou súčasťou intrapsychického prežívania jedinca a projektovania jeho/jej budúcnosti prostredníctvom vlastných predstáv a obrazov v jeho/jej myšli.

- b) **Motivovanie z vonku**, ktoré je charakteristické celou sústavou/systémom všetkých aktivít, opatrení a snáh pripravovaných a vykonávaných preto, aby uvažovaní jednotlivci boli vhodne motivovaní. Možno tu priradiť napríklad poskytovanie rôznych odmien, ako napr. zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež aplikovanie trestov, ako napr. disciplinárne konanie alebo kritika. Vonkajšie motivačné faktory môžu mať výrazný účinok, ale nemusia nevyhnutne pôsobiť dlhodobo (Armstrong, 1999).

Uvedené názory je vhodné doplniť myšlienkou nemeckého autora H. H. Hintergrubera, ktorý prezentuje, že systém organizačných motivátorov sa vytvára v rámci stratégií podnikov (1984, s. 337). V nich sú zabudované riadené motivujúce impulzy, vytvárané a fungujúce v úzkej súvislosti najmä s uplatňovaným štýlom vedenia a s vytváraním podnikovej klímy, prevádzkových inovácií a ďalších aspektov činnosti podniku. To znamená, že ak sa uskutoční v podniku určitá zmena, je nevyhnutné uvažovať aj o možných zmenách v systéme, obsahu a formách podnikových motivátorov, pretože zmeny môžu vyvolávať neistotu zamestnancov a rôzne iné javy, ktoré ohrozujú doterajšie pracovné štandardy.

Z dôvodu čo najhlbšieho a najdôkladnejšieho vymedzenia motivácie a motivovania je vhodné uviesť aj názor J. Moulisa, podľa ktorého: „... žiaľ, motivovanie nie je všemocné,“ (1982, p. 13). Autor uvažuje s **tromi situačnými faktormi**, ktoré moderujú motivačné vplyvy manažéra: charakter úlohy, formálna autorita a sociálna klíma pracovnej skupiny alebo tímu. Motivovanie je v tomto zmysle mnohonásobne determinovaný proces, čo pre riadenie pracovnej motivácie prostredníctvom motivátorov znamená, že každý konkrétny prostriedok motivovania má svoj špecifický vplyv s ohľadom na vnútorné psychické štruktúry motivovaného jednotlivca a s ohľadom na komplex jeho vonkajších životných podmienok, ktoré tvoria nielen jeho pracovné prostredie, ale i napríklad rodinné zázemie atď., teda celkové životné podmienky.

Po zovšeobecnení všetkých predchádzajúcich názorov možno teda konštatovať, že motivovanie v prostredí podnikov je charakteristické ako systematická snaha vytvárať a upevňovať entuziazmus, nadšenie, presvedčenie a ochotu zamestnancov a manažérov angažovať sa v procesoch a činnostiach, ktoré prispievajú k naplneniu vízie, poslania a cieľov podniku, a súčasne cieľov a aspirácií ich samotných. Zámerom a zmyslom motivovania je dosiahnuť harmonizované spojenie individuálnej vôle a úsilia zamestnancov s vôľou a potrebami organizačného útvaru, celého podniku a jeho relevantného okolia. Toto harmonizované spojenie je pritom dôsledkom **cieľavedomého pôsobenia manažérov, personálnych odborníkov, zamestnancov a ostatných ľudí**.

To znamená, že motivovať, resp. realizovať motivačné úsilie môžu mnohé **subjekty** (Blašková, Gražulis, 2009, s. 67). **V prostredí podniku** môžu byť subjektmi motivovania napr. manažéri, personálni odborníci, podriadení, kolegovia, spolupracovníci z iných častí (útvarov) podniku, dodávatelia, zákazníci, partneri podniku, konkurenti, zamestnanci štátnej správy, bánk, poisťovní a pod. Každý jednotlivec sa totiž snaží svoju motiváciu nielen prehodnocovať, posudzovať, ale taktiež ju na kognitívnom základe posilňovať a predefinovať. **V širšom ponímaní** môžu byť

subjektmi motivovania napr. životní partneri, rodičia, deti, priatelia, známi, náhodne spoznaní ľudia, ľudia z minulosti, ktorí zanechali výrazný motivujúci alebo demotivujúci dojem (vplyv). V tejto oblasti je vhodné pripomenúť existenciu tzv. *efektu pripodobňovania* – motivujúce subjekty môžu pôsobiť na motivované objekty aj nepriamo; motivovanie pripodobňovaním prebieha ako sprievodný (nezamýšľaný) vplyv v zmysle snahy jednotlivca prijímať kľúčové črty a vlastnosti vzorového jednotlivca (najčastejšie nadriadeného, váženého kolegu, známej osobnosti).

V podniku sú odborne najviac kvalifikovaným subjektom, fundovaným práve v oblasti riadenia a motivovania všetkých zamestnancov, **útvary rozvoja ľudského potenciálu** (útvary riadenia ľudských zdrojov, personálne útvary), resp. personálni odborníci. Uvedené útvary by mali nerušene a efektívne pôsobiť v každom podniku, pretože je mimoriadne dôležité, aby všetky úlohy a procesy venované správne mu využívaniu a cielenému rozvoju ľudského potenciálu boli sústredené práve v takomto útvaru (obr. 5). Nezastupiteľnou úlohou útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je teda metodologicky pripravovať, dokumentačne podporiť a konzultačne zjednodušovať a harmonizovať všetky ťažiskové procesy, prostredníctvom ktorých sa systematicky zužitkúva a rozvíja potenciál všetkých zamestnancov podniku. Prvým z týchto procesov je *plánovanie*, ktoré pripravuje podmienky pre čo najdokonalejšie využitie potenciálu jednotlivcov i skupín v podniku. Určuje vyťaženosť zamestnancov, žiaduce počty zamestnancov pre plnenie definovaných úloh a povinností útvarov i celého podniku. Plánovanie neopomína odporúčať žiaduce spôsoby sústavného zdokonaľovania a *motivovania* odborno-osobnostného potenciálu zamestnancov i manažérov tak, aby podnik disponoval vyváženou skladbou zamestnancov nielen v súčasnosti, no i blízkej budúcnosti.

Analýza pracovných miest spolu s procesom vytvárania, prípadne redizajnu pracovných miest spoločne stanovujú konkrétnu podobu každého pracovného miesta existujúceho v podniku. Definujú žiaduci profil, zručnosti, schopnosti a skúsenosti, ktoré by mal spĺňať zamestnanec vhodný pre efektívny výkon a plnenie požiadaviek pracovného miesta. Úlohou týchto analyticko-projektových procesov je odhaliť prvky znemožňujúce podávať adekvátny pracovný výkon, umožňujúce nešetrne hospodáriť s podnikovými zdrojmi atď., a naprojektovať pracovné miesto tak, aby bolo prínosné pre podnik a dostatočne atraktívne (*motivačné*) pre jeho realizátora – zamestnanca.

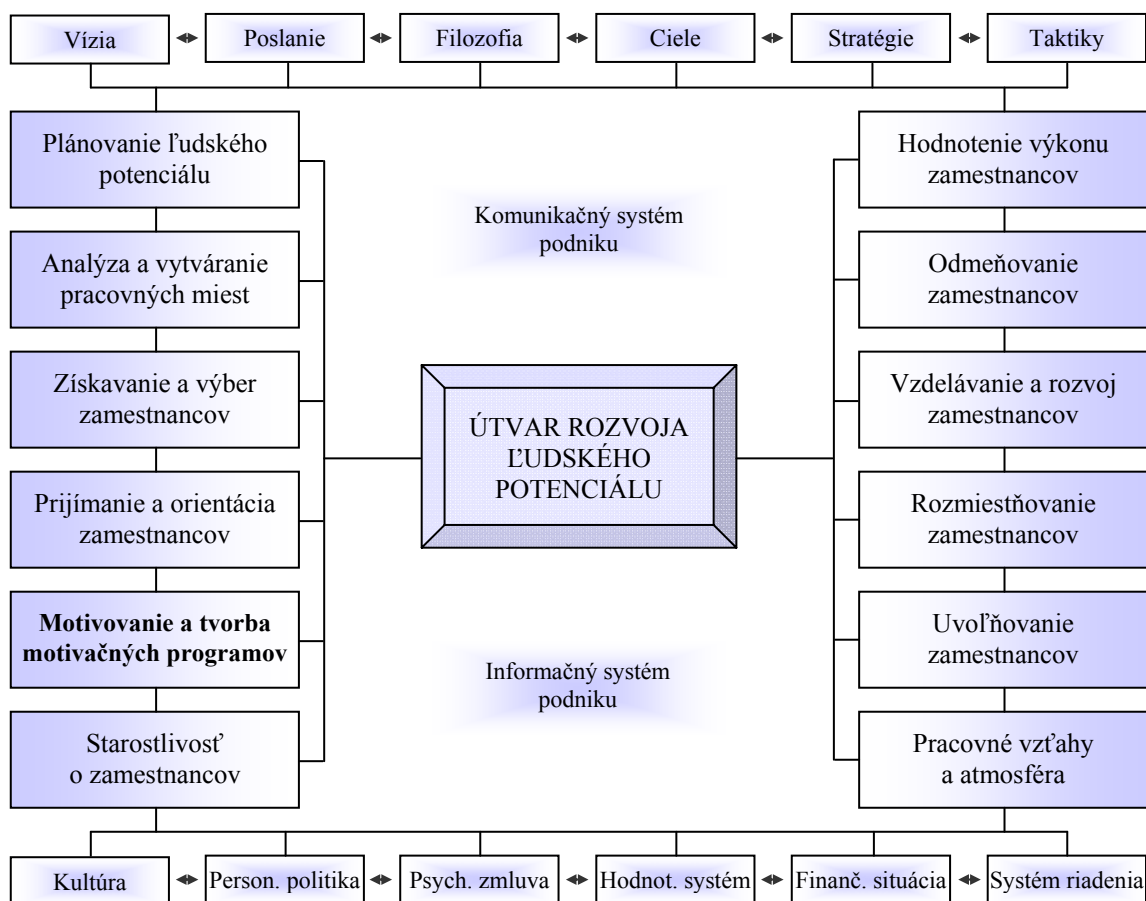
Získavanie a výber zamestnancov sa sústreďujú na účinné oslovenie externého aj interného trhu práce, identifikovanie najvhodnejšieho kandidáta pre výkon obsadzovaného pracovného miesta a vhodné *motivovanie* tohto kandidáta, aby sa stal členom podniku a zaujal v ňom svoje miesto a rolu. Súvisiacimi procesmi sú *prijímanie a orientácia* nových alebo preradených zamestnancov. V nich sa podnik snaží pomôcť novoprijatým zamestnancom a *motivovať* ich tak, aby sa z nich v čo najkratšom čase vykreditovali zamestnanci/odborníci, ktorí bez akýchkoľvek problémov zvládnu všetky zverené povinnosti.

Starostlivosť o zamestnancov predstavuje ucelený, vzájomne prepojený systém/proces realizácie rôznorodých dlhodobých i krátkodobých (v prípade potreby okamžitých) opatrení, prispievajúcich k vyššiemu komfortu pracovného prostredia, umožňujúceho vytvoriť a udržať správne a *motivujúce* parametre pracovných podmienok a žiaduco vhodne napomáhať regenerácii síl zamestnancov.

Doménou *hodnotenia výkonu zamestnancov* je objektívne posudzovať kvalitatívne i kvantitatívne výsledky pracovného snaženia jednotlivcov a skupín, a to so zámerom podnecovať a *motivovať* sústavné skvalitňovanie tohto snaženia do budúcnosti, vrátane poskytovania priamych *motivačných* impulzov pre následný rozvoj potenciálu zamestnancov. Rovnako významným aspektom hodnotenia je poskytovať hodnoverné

podklady pre spravodlivé *odmeňovanie* za vykonanú prácu. Odmeňovanie v tomto duchu je procesom, určujúcim korektnú štruktúru a výšku miezd alebo plátov zamestnancom a poskytujúcim im rôzne typy finančných i nefinančných odmien, výhod a pôžitkov. Pravdepodobne práve tieto dva procesy – hodnotenie výkonu a odmeňovanie – majú najpriamejší súvis s úspešnosťou motivovania v podniku. Poskytujú totiž spätnú väzbu (ponímanú vo význame objektívneho posúdenia pracovných výstupov, slovného hodnotenia, poskytnutého uznania, vyplatenej finančnej odmeny atď.) na celkové pracovné správanie zamestnanca a tak budujú následnú bázu pre pociťovanie nevyhnutnej satisfakcie a budúcej motivácie.

Prostredníctvom *vzdelávania a rozvoja* sa podnik nepretržite usiluje udržiavať a rozvíjať skúsenostné, zručnostné a poznatkové bohatstvo, ktoré má vo svojich zamestnancoch, respektíve ktorým disponujú zamestnanci zamestnaní v podniku. Napriek skutočnosti, že ozajstným vlastníkom vedomostí a zručností je sám ich nositeľ, t. j. zamestnanec, podnik musí vyvíjať adekvátne *motivačné snahy* tak, aby boli títo nositelia ochotní svoj intelektový potenciál využívať nielen vo svoj vlastný prospech, ale aj v prospech podniku.



Obr. 5. Úlohy/procesy útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu (ľudských zdrojov) so zvýraznením významu motivovania

Rozmiestňovanie zamestnancov zahŕňa viacero typov presunov, ktorými prechádzajú zamestnanci v podniku. Môže ísť o povýšenie (znamenajúce postup na zvyčajne zodpovednejšiu, intelektovo náročnejšiu a súčasne vyššie finančne ohodnotenú prácu v podniku), transfer na obdobné pracovné miesto v inej časti podniku (znamenajúce podobný obsah práce a podobné finančné ohodnotenie ako dovtedy),

prípadne transfer na menej náročné pracovné miesto (znamenajúce zvyčajne aj nižšie finančné ohodnotenie v porovnaní s predošlou prácou). Všetky naznačené typy rozmiestňovania musia byť vopred so zamestnancami prediskutované, odsúhlasené a musia v sebe obsahovať *motivačný záber*.

Uvoľňovanie zamestnancov sa sústreďuje na procesy súvisiace s odchodom zamestnancov z podniku. Je zrejmé, že dôvod uvoľnenia zamestnanca predurčuje dosah na jeho motiváciu. V prípade odchodu do dôchodku a prepúšťania z organizačných dôvodov sa podnik musí snažiť zanechať (*motivovať*) v zamestnancoch čo najviac pozitívny dojem o podniku. V prípade nežiaducich rezignácií je úlohou podniku presvedčiť (*motivovať*) zamestnanca, ktorého stratu podnik veľmi silno pocíti, aby ešte svoje rozhodnutie o odchode z podniku zvážil.

Vytváranie vhodných pracovných vzťahov a atmosféry dopĺňa skupinu kľúčových procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu o proces, ktorý zvyšuje atraktivnosť sociálneho prostredia podniku. Vytvára ovzdušie dôvery, spoločnej činnosti, aktívnej spolupráce, priateľskej výpomoci a pod.

Celkovú podobu a motivačný dôraz podnikovému prostrediu a jednotlivým procesom dodáva *informačný systém podniku*, slúžiaci ako systém poskytujúci zamestnancom všetky potrebné a pre výkon práce relevantné informácie. Týmto spôsobom odstraňuje pocity informačného opomínania, zjednodušuje zamestnancom ich pracovné snaženie, odbremeňuje ich od dodatočného vyhľadávania chýbajúcich informácií atď. Tým pozitívne pôsobí na *motiváciu a úspech motivovania*.

Informačný systém podniku je úzko prepojený s *komunikačným systémom*. Komunikačný systém podniku sa skladá z komunikačných systémov jednotlivých podnikových útvarov a komunikačných systémov všetkých jednotlivcov pracujúcich v podniku. Sústreďuje sa na definovanie žiaducej komunikačnej platformy v podniku, odstraňuje komunikačné nedokonalosti, bariéry a prekážky efektívnej komunikácie, umožňuje zamestnancom realizovať ich komunikačné a emocionálne potreby (potreba podeliť sa o vlastné myšlienky, získať nové postrehy, získať a poskytnúť spätnú väzbu, cítiť podporu zo strany iných, ventilovať emocionálny pretlak atď.). Komunikačný systém je z pohľadu motivácie nenahraditeľným subsystémom celkového sociálneho systému podniku. Podniku pomáha naplniť požiadavky sociálnej zodpovednosti, akcentuje ľudskosť a spolupatričnosť.

Na priebeh a výsledky splnenia úloh a realizácie procesov v oblasti využívania a rozvoja ľudského potenciálu má vplyv množstvo externých a interných *činiteľov*, strategických, taktických aj operatívnych *dokumentov* (vízia, poslanie, Kolektívna zmluva, personálna politika), významných *fenoménoch* (kultúra a hodnotový systém podniku, finančná situácia podniku, systém riadenia). Významné miesto v tejto plejáde ovplyvňujúcich prvkov zohráva psychologická zmluva. Je to dokument zakotvujúci práva a povinnosti zamestnancov na jednej strane, a práva a povinnosti zamestnávateľa (podniku ako sociálno-ekonomického systému) na strane druhej. Ide v podstate o kontakt (vzniknutý na dobrovoľnej báze a na báze vzájomnej akceptácie oboch zúčastnených strán, t. j. zamestnancov a zamestnávateľa) obsahujúci základné pravidlá, povinnosti, požiadavky a predstavy oboch strán, ktorý zamestnancov a zamestnávateľa definuje ako rovnocenných a spolupracujúcich partnerov. Spájajúcim prvkom tohto partnerského vzťahu je **spoločná motivácia**: snaha naplniť víziu a poslanie podniku a spoločne sa starať o úspešné zotrvanie podniku na trhu aj v budúcnosti.

Práve spojením všetkých uvedených prvkov a fenoménov s podnikovými systémami a procesmi využívania a rozvoja ľudského potenciálu je možné dosiahnuť, že **motivovaniu bude venovaná maximálna pozornosť** a vhodné informačné, vecné, finančné i kompetenčné pokrytie.

Dôležitým východiskom je názor, na ktorom sa zhoduje väčšina zahraničných i slovenských autorov pôsobiacich v oblasti motivácie a motivovania: správne motivovaný zamestnanec pracuje lepšie ako ten, ktorý motivovaný nie je. Je zároveň známe, že ľudia sú ochotní pracovať, a to systematicky, precízne, disciplinovane, s plnou váhou zodpovednosti, a venovať svoju energiu, intelekt a čas aj mimoriadne náročným úlohám vtedy, keď vidia, že ich práca je ocenená. Kľúčom k úspechu je skutočne motivovanie jednotlivcov a skupín. Znalosti o tom, čo ich motivuje, umožňujú motivovateľom/manažérom pripravovať podmienky pre sústavné skvalitňovanie a zdokonaľovanie pracovného výkonu. Motivovateľ musí preto poznať, využívať a posilňovať motiváciu jednotlivcov, čiže vedieť, čo ich motivuje, a pomocou vhodných prístupov, motivačných nástrojov, pozitívnej komunikácie atď. sústavne motiváciu zamestnancov oslovovať, zlad'ovať ju s motiváciou skupiny a celého podniku, a cielene ju rozvíjať a posúvať na stále vyššiu a vyššiu kvalitatívnu úroveň.

2. PROCES MOTIVOVANIA A MOTIVAČNÉ NÁSTROJE

Konanie jednotlivcov a skupín je často vyvolané a vyplýva z predchádzajúceho konania a jeho uvedených dôsledkov. To znamená, že súčasné konanie jednotlivca alebo skupiny je prirodzeným pokračovaním a zámerným rozvinutím predošlých úsilí a výsledkov.

2.1. Argumentácia pre zostavenie modelu procesu motivovania

Motivácia je veľmi zložito definovateľným a uchopiteľným, akoby abstraktným pojmom. Obdobné je to aj v oblasti definovania motivovania a motivačného procesu, nakoľko ide o „deje“, ktorými sa pôsobí na motiváciu jednotlivca. Motivácia existuje v mysliach svojich nositeľov, je bytostne súkromná, vnímaná ako najvnútornejšie pocitové a dejovo aktivačné penzum, ktoré jednotlivec v sebe má. Toto penzum môže jednotlivec do určitej miery sám v sebe riadiť, alebo môže ponechať priestor iným, aby toto penzum pozitívne oslovili a pokúsili sa ponúknuť jednotlivcovi inšpirácie, ktoré podnietia jeho/jej vôľu správnejšie „pracovať, narábať“ s týmto penzumom, t. j. so svojou motiváciou, a vyvinúť alebo nechať realizovať proces motivovania.

Opakovane prízvukovanou a zrejme najzákladnejšou pravdou v motivovaní uskutočňovanom zo strany iných je, že motivovanie jednotlivca môže byť účinné iba za určitých podmienok a vytvorených predpokladov. Týmto **podmienkami** sú:

- a) jednotlivec absolútne a dobrovoľne súhlasí s motivačnými snahami vyvíjanými zo strany iných jednotlivcov alebo skupín,
- b) jednotlivec otvorí a sprístupní svoje intra-osobnostné motivačné diania a mechanizmy iným vplyvom a iným jednotlivcom,
- c) jednotlivec považuje intervenujúce inšpirácie a podnety zo strany iných za jemu/jej vlastné, príznačné a v plnej miere vyhovujúce jeho/jej motivačnému profilu, a užitočné aj pre ostatných.

Akoby sa pri motivovaní vždy v jednotlivcovi stretávali snaha zachovať si svoje vlastné, nikým neovplyvňované vnútorné diania, so snahou začleniť sa do sociálneho systému, v ktorom jednotlivec pracuje, *vzdať sa svojich ochraňovaných dejov a prirodzeného (a pritom ľudského, pochopiteľného) egoizmu*, a stať sa prínosným a akceptovaným členom tohto systému.

Naznačené skutočnosti bezpodmienečne vyžadujú, **aby manažéri (v role motivovateľov) vnímali motivovanie ako svoje absolútne a najkomplexnejšie poslanie**. V rámci realizácie motivačného poslania manažérov by nemalo ísť iba o krátkodobé alebo nárazovité motivačné snahy zamerané tak, aby sa posilnila motivácia zamestnancov dosiahnuť práve tie ciele, ktoré boli v podniku vytýčené a predpísané vyššie postavenými útvarmi ako v danom čase aktuálne a potrebné. Mala by sa **celkovo harmonizovať a integrovať motivácia zamestnancov** tak, aby sebe a svojmu pracovnému tímu (útvary) *chceli a dokázali stanovovať (a následne naplňovať) čo možno najambicióznejšie a najefektívnejšie výzvy, méty a ciele, pomocou ktorých sa zúžitkuje úplne celý ich odbornosťno-osobnostný potenciál a zároveň budú harmonizované s motiváciou podniku ako celku*.

Avšak častou realitou je, že mnoho manažérov nedisponuje žiaducimi behaviorálnymi vedomosťami a zručnosťami, alebo jednoducho nemá zo strany podniku vytvorené podmienky uskutočňovať permanentné a zmysluplné formovanie motivácie svojich zamestnancov. V nasledujúcej časti budeme prezentovať najvýznamnejšie výstupy prieskumu uskutočneného v roku 2009 v slovenských podnikoch a organizáciách (spolu s porovnaním s výsledkami opytovaní zrealizovaných v roku 2001 a v roku 2006). Na základe týchto poznatkov sa preukáže vskutku neutešená situácia v oblasti úspešného a účinného motivovania.

2.1.1. Charakteristika a výsledky prieskumu

V roku 2009 sme uskutočnili spolu s ďalšími kolegami zo Žilinskej univerzity v Žiline a z Technickej univerzity vo Zvolene rozsiahly prieskum zameraný na oblasť motivácie ľudského potenciálu slovenských výrobných i nevýrobných podnikov a organizácií. Zámerom prieskumu bolo zhromaždiť relevantné poznatky týkajúce sa dynamických aspektov pracovnej motivácie a overiť platnosť naformulovaných hypotéz prieskumu z hľadiska získania hodnoverných argumentov pre vytvorenie grafického a verbálneho modelu motivačného procesu (procesu motivovania).

Z hľadiska efektívnosti (primeraného času, akceptovateľnej finančnej náročnosti, žiaducej návratnosti, potrebnej vypovedacej schopnosti, zvládnuteľnej náročnosti spracovania) sme za najvhodnejšiu metódu uvažovaného prieskumu zvolili metódu sociologického opytovania prostredníctvom techniky dotazníka. Snahou bolo pripraviť a uskutočniť prieskum v takom rozsahu, aby ho bolo možné považovať za reprezentatívny. Vo všeobecnosti sa za reprezentatívny prieskum považuje taký, ktorého sa aktívne zúčastnilo 0,045 % zo základného súboru (*napr. Katriak, 1975, s. 50*), v tomto prípade z celkového počtu aktívneho obyvateľstva. Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky bolo na Slovensku k 31. 12. 2009 celkovo 2 356 100 aktívne pracujúcich vo veku 15 – 64 rokov (*2010, s. 104*), z čoho 3 328 zúčastnených respondentov predstavuje 0,14 % podiel základného súboru. Na základe uvedených prepočtov možno uskutočnený prieskum považovať za *reprezentatívny*.

2.1.2. Hypotézy a metodika prieskumu

Za *základnú vedeckú hypotézu* uvažovaného prieskumu bol stanovený myšlienkový predpoklad, že **motivácia ľudského potenciálu vykazuje znaky dynamiky**, t. j., je premenlivá, v čase ovplyvňovaná viacerými činiteľmi a sústavne sa vyvíja.

Dotazníky boli vypracované v dvoch verziách: pre zamestnancov a pre manažérov. Dotazník pre zamestnancov obsahoval spolu 19 otázok, z toho 14 uzavretých, 3 otvorené a 2 kombinované (polootvorené) otázky. Dotazník pre manažérov tvorilo 22 otázok, z toho išlo o 16 uzavretých, 3 otvorené a 2 kombinované otázky. „Nadpočetné“ otázky v dotazníku pre manažérov slúžili ako podklad pre zistenie hierarchicky protipólnych vyjadrení umožňujúcich porovnať zámery verzus dopady riadiaceho pôsobenia manažérov na podriadených spolupracovníkov (zamestnancov).

- a) Účelom kladenia **uzavretých otázok** bolo získať vyjadrenia oboch skupín respondentov týkajúce sa nasledujúcich oblastí: podniku, prípadne organizácie (v 5-bodovej škále „áno“ – „zväčša áno“ – „niekedy“ – „zväčša nie“ – „nie“);
- b) uplatňovaný štýl vedenia zamestnancov (participatívny, neutrálny, autoritatívny);
- c) spôsob pridelovania pracovných úloh (zžitkúvanie potenciálu zamestnancov, motivačné výzvy, nenáročné úlohy, úlohy zohľadňujúce iba priority nadriadeného pracovníka);
- d) objektívnosť a spravodlivosť hodnotenia pracovného výkonu zo strany nadriadeného pracovníka (v 5-bodovej škále od „áno“ po „nie“);
- e) postup nadriadeného pracovníka pri hodnotení výkonu (nezaujatosť, informovanosť o kritériách, participácia na určovaní kritérií, oceňovanie nadpriemerného výkonu);
- f) otvorenosť a efektívnosť komunikácie (v 5-bodovej škále od „áno“ po „nie“);
- g) vytváranie atmosféry dôvery, ústretovosti a podnecovania návrhov zamestnancov (v 5-bodovej škále od „áno“ po „nie“);

- h) využitie, resp. nevyužitie potenciálu, ktoré by bolo možné kvalitnejším motivovaním zužitkovať (v 5-bodovej škále „áno“ – „veľmi často“ – „niekedy“ – „zriedka“ – „nie“);
- i) úroveň motivácie ku kvalitnej práci, zvyšovaniu úrovne vedomostí, podávaniu námetov a k spolupráci s riadiacimi zložkami (5-bodová škála od „veľmi vysoká“ po „nízka“);
- j) spektrum motivačných nástrojov uplatňovaných manažérmi voči zamestnancom (výber z 10 možností, napr. priznanie odmien, pochvala, kariérny rast ap.);
- k) flexibilita manažérov pri voľbe motivačných nástrojov (neustále obmieňanie, obmieňanie iba v prípade výrazných zmien potrieb, uplatňovanie nemenného spektra nástrojov);
- l) existencia zmien vo vnímanej účinnosti uplatňovaných motivačných nástrojov vplyvom plynutia času („áno“ verzus „nie“);
- m) vytváranie motivačných programov pre zamestnancov zo strany nadriadeného pracovníka („áno“ – „áno, dokonca za spoluúčasti zamestnanca“ – „nie“);
- n) najčastejšie príčiny zmien minulej motivácie v porovnaní so súčasťou (výber zo 16 ponúknutých možností).

Otvorené otázky boli zamerané na zistenie, aké najzávažnejšie faktory, udalosti, vplyvy či prežitky sa najviac pričínili o zmenu dovtedajšej motivácie; akými faktormi alebo spôsobmi respondenti motivujú samých seba; aké opatrenia by napomohli zvýšiť ochotu a motiváciu zamestnancov a manažérov ďalej sa rozvíjať. Prvá **kombinovaná otázka** sa týkala prisúdenia miery subjektívnej účinnosti motivačných faktorov, ktoré sú voči zamestnancom a manažérom uplatňované alebo ktoré *by mali byť* voči nim uplatňované. Druhá kombinovaná otázka mala zistiť, či by sa zvýšila celková úroveň pracovného snaženia v prípade skvalitnenia motivačného prístupu („áno“ – „nie“), pričom v prípade kladnej odpovede bolo žiaduce uviesť, o koľko percent by sa potenciálne toto snaženie zvýšilo.

Po **prvotnom testovaní** vhodnosti rozsahu, obsahu, formy, zrozumiteľnosti a respondentskej atraktivity naformulovaných dotazníkov na vzorke 30 opýtaných sme uskutočnili v dotazníkoch drobné spresnenia. Následne boli dotazníky respondentom distribuované formou osobného kontaktu (prostredníctvom spolupráce s kolegami a študentmi Žilinskej univerzity a Technickej univerzity vo Zvolene). Získané a vyplnené dotazníky sa spracúvali pomocou vlastného softvérového nástroja vytvoreného v prostredí databázových nástrojov FoxPro a SQL.

Charakteristika prieskumnej vzorky

V rámci prieskumu bolo distribuovaných 3 600 dotazníkov (pre obe skupiny spoločne), z čoho sa podarilo získať 3 328 správne vyplnených dotazníkov. To predstavuje 92,44 % návratnosť. Účastníci prieskumu pochádzali zo 173 slovenských podnikov a organizácií, pričom tieto boli rovnomerne zastúpené podľa veľkosti (malé, stredne veľké a veľké podniky a organizácie). Rovnako sa prieskum zamerával na podniky a organizácie v rámci celej Slovenskej republiky (západné, stredné i východné Slovensko) a tiež na rovnomerné rozloženie subjektov podľa klasifikácie odvetví v národnom hospodárstve.

Z celkového počtu respondentov bolo z hľadiska pracovného zaradenia 2 891 zamestnancov a 437 manažérov. V skupine zamestnancov bolo 1 515 mužov, čo predstavovalo 52,40 % z počtu zamestnancov a 1 376 žien, teda 47,60 % z počtu zamestnancov. V skupine manažérov bolo 248 mužov, čo tvorilo 56,75 % z počtu manažérov a 189 žien, t. j. 43,25 %. Podľa hierarchického zaradenia manažérov sa prieskumu zúčastnilo 98 manažérov vrcholovej úrovne (69 mužov a 29 žien), 207

manažérov strednej úrovne (105 mužov a 102 žien) a 132 manažérov výkonnej úrovne (74 mužov a 58 žien).

Podrobnejšiu štruktúru respondentov z hľadiska veku, dĺžky praxe a dosiahnutého vzdelania uvádza nasledujúca tabuľka (tab. 1).

Tab. 1. Identifikácia opýtaných podľa veku, dĺžky praxe a dosiahnutého vzdelania

Vek respondentov		Dĺžka praxe respondentov		Dosiahnuté vzdelanie	
Interval v rokoch	Počet opýtaných	Interval v rokoch	Počet opýtaných	Vzdelanie/Hodnosť	Počet opýtaných
0 – 20	60	0 – 5	641	Učňovské	364
20 – 30	888	5 – 15	916	Stredoškolské	1 718
30 – 40	942	15 – 25	929	Vysokoškolské	1 081
40 – 50	925	25 – 35	664	PhD.	106
50 – 60	459	35 – 45	175	Docent	47
60 – 70	54	45 a viac	3	Profesor	12

Priemerný vek opýtaných dosiahol hodnotu 38,63 roka (38,72 roka u mužov a 38,53 roka u žien), priemerná dĺžka praxe bola vykázaná v dĺžke 17,39 roka (17,52 roka v skupine mužov a 17,24 roka v skupine žien) a najčastejšie uvádzané vzdelanie bolo stredoškolské, a to v prípade 51,62 % zo všetkých opýtaných (v skupine mužov v prípade 52,47 % z počtu mužov a v skupine žien v prípade 50,67 % z celkového počtu zúčastnených žien).

2.1.3. Najvýznamnejšie zistenia prieskumu

Jednou z úvodných otázok prieskumu sme sa snažili zistiť, aká je súčasná situácia v oblasti *využívania, resp. nevyužívania ľudského potenciálu*. Avšak (ako sme predpokladali na základe dovtedajších skúseností získaných obdobnými našimi prieskumami z roku 2001⁴ a 2006⁵) oblasť *zužitkovania potenciálu zamestnancov a manažérov* bola aj v tomto prieskume vyhodnotená ako *nepriaznivá*. Totiž viac ako 82 % oslovených manažérov uviedlo, že ich potenciál je nevyužívaný buď často, veľmi často alebo dokonca vždy. V skupine zamestnancov toto negatívne sumarizovanie presiahlo dokonca 83 % (tab. 2).

⁴ Prieskum sme uskutočnili so zámerom získať poznatky o sile a štruktúre motivácie a aktívne sa ho zúčastnilo 95 respondentov – zamestnancov a manažérov Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity. K najvýznamnejším zisteniam patrilo, že 27,37 % respondentov považuje svoj potenciál za nevyužitý, pričom sa domnievajú, že ich potenciál by sa dal určite zužitkovať. Rovnako nepriaznivé sa javilo, že až 41,05 % respondentov sa považuje za nedostatočne informovaných o problémoch a smerovaní svojej katedry a fakulty. Navyše, iba 21,21 % respondentov označilo svoju motiváciu k neustálemu zvyšovaniu svojich odborných vedomostí a zručností za veľmi vysokú. Dokonca iba 8,62 % mužov a 10,81 % žien označilo za veľmi vysokú svoju motiváciu ku kvalitnej publikačnej a vedecko-výskumnej činnosti.

⁵ Prieskum sme uskutočnili so zámerom získať poznatky o kľúčových aspektoch vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu a jeho motivácie. Vzorku tvorilo 950 zamestnancov (učiteľov a výskumných zamestnancov) a manažérov slovenských a poľských univerzít. Prieskumom sme potvrdili predpoklad, že motivácia vysokokvalifikovaných odborníkov je značne narušená. Napríklad, až 28,26 % respondentov uviedlo, že ich potenciál nie je využívaný vôbec. V oblasti motivácie k základným oblastiam pracovného výkonu uviedlo iba 29,67 % zamestnancov a 34,52 % manažérov, že ich motivácia ku kvalitnej práci je veľmi vysoká. Ešte neprijemnejšie bolo zistenie, že 13,3 % zamestnancov a 16,07 % manažérov považuje svoju motiváciu k novým námetom a zvyšovaniu efektívnosti zabezpečovaných procesov za veľmi vysokú. Tieto výsledky naozaj neboli priaznivé.

Tab. 2. Vyjadrenia v oblasti vnímaného nevyužívania potenciálu v r. 2009, 2006 a 2001

Nevyužívanie potenciálu respondentov	Početnosť odpovedí zamestnancov 2009 v %	Početnosť odpovedí manažérov 2009 v %	Početnosť odpovedí respondentov 2006 v %	Početnosť odpovedí respondentov 2001 v %
Absolútne nevyužívanie potenciálu	20,06	19,45	25,44	27,37
Nevyužívanie potenciálu veľmi často	16,98	14,87	23,30	9,47
Nevyužívanie potenciálu často	46,35	48,05	26,55	24,21
Nevyužívanie potenciálu zriedka	11,76	12,69	18,58	24,21
Využívanie potenciálu (odpoveď „nie“)	4,84	4,58	6,13	14,74
Respondenti bez odpovede	0	0,46	0	0

Napriek tomu, že výsledky využívania, resp. nevyužívania potenciálu zamestnancov a manažérov vykazujú v roku 2009 zlepšujúcu sa tendenciu oproti rokom 2006 a 2001 (spôsobenú pravdepodobne narastajúcimi nárokmi kladenými na zamestnancov i manažérov), zistenia nasvedčujú, že riadiace zložky podnikov a organizácií by reálne mali klásť väčší dôraz na identifikovanie súčasnostného i budúcnostného potenciálu svojich zamestnancov a usilovať sa projektovať pre nich pracovné miesta, na ktorých sa dokážu ich celkové predpoklady efektívnejšie využívať. Mali by pre zamestnancov stanovovať pracovné ciele tak, aby sa v nich dokázali účelne zúžitkovať všetky „formy“ ich potenciálu: tvorivý, sociálny, komunikačný, rozvojový, zodpovednostný, altruistický, riadiaci, motivačný atď.

Ďalším z nepriaznivých zistení prieskumu uskutočneného v roku 2009 je, že motivácia zamestnancov a manažérov, resp. jej **štruktúrovanie** s ohľadom na jednotlivé oblasti pracovného správania a **sledovanie motivácie podľa jej intenzity**, nedosahuje vždy želané hodnoty. V tomto zmysle mnohí respondenti označili silu svojej motivácie k základným oblastiam svojho výkonu iba ako priemernú (tab. 3).

Z tabuľky vyplýva, že iba 7,19 % opýtaných zamestnancov označilo svoju motiváciu k podávaniu nových námetov a k zvyšovaniu efektívnosti procesov ako veľmi vysokú. V roku 2006 túto možnosť označilo až 13,3 %, čo nasvedčuje na zhoršujúci sa trend. Nepotešujúce je aj zistenie, že iba 20,59 % manažérov považuje svoju motiváciu k tvorivému vedeniu a motivovaniu svojich zamestnancov za veľmi vysokú. Avšak, našťastie, ide o čiastočne zlepšený vývoj oproti roku 2006 a roku 2001, aspoň čo sa týka veľmi vysokej motivácie manažérov motivovať zamestnancov. Pri možnosti dostatočne vysokej motivácie je trend v čase rozkolísaný – v roku 2006 sa vykázali slabšie výsledky, no v roku 2001 boli výsledky výrazne pozitívnejšie. Dôležité je mať na zreteli, že práve tento aspekt pôsobenia manažérov/motivovateľov by mal byť vnímaný ako najdôležitejší.

Dôležitou súčasťou uskutočneného prieskumu bolo posudzovanie **zdroja podnetov, ktoré vyvolávajú zmeny motivácie**. Snahou bolo potvrdiť, že pracovná motivácia nie je ovplyvňovaná iba faktormi, ktorú úzko súvisia s vykonávanou prácou a teda pramenia len v pracovnom prostredí. Z tab. 4 vyplýva, že na zmenách motivácie sa významne podieľajú taktiež faktory privátneho charakteru, to znamená skutočnosti a podnety, ktoré vznikajú a prejavujú sa v súkromnom živote jednotlivcov.

Tab. 3. Prezentovaná úroveň motivácie zamestnancov a manažérov v roku 2009 a 2006

Oblasť pracovného výkonu/ orientácia motivácie	Úroveň motivácie zamestnancov (podiel odpovedí v %)					Úroveň motivácie manažérov (podiel odpovedí v %)				
	Veľmi vysoká	Dosta- točne vysoká	Prie- merná	Skôr nižšia	Nízka	Veľmi vysoká	Dosta- točne vysoká	Prie- merná	Skôr nižšia	Nízka
Kvalita realizovanej práce (2009 verzus 2006)	20,17 29,67	55,38 53,32	21,90 15,60	2,39 1,02	0,17 0,38	39,36 34,52	52,86 53,57	7,55 10,71	0,23 0,60	0 0,60
Trvalé zvyšovanie úrovne vedomostí a zručností (2009 verzus 2006)	13,35 27,11	48,88 47,83	31,68 22,12	5,05 2,05	1,04 0,90	21,74 30,95	51,03 52,38	25,40 15,48	1,83 0,60	0 0,60
Podávanie nových námetov a zvyšovanie efektívnosti (2009 verzus 2006)	7,19 13,30	40,16 39,77	41,68 40,03	8,79 4,99	2,18 1,92	18,08 16,07	48,28 54,17	31,58 26,19	1,83 2,38	0,23 1,19
Spolupráca s manažérom*/ Motivovanie zamestnancov (2009 vs. 2006 vs. 2001)**	8,3 10,61 -	43,41 41,18 -	38,01 35,29 -	7,75 8,44 -	2,53 4,48 -	- 20,59 13,69 7,69	- 57,21 52,98 69,23	- 20,82 32,74 23,08	- 1,37 0,60 0	- 0 0 0

* túto oblasť sme skúmali iba v skupine zamestnancov

** túto oblasť sme skúmali iba v skupine manažérov

Tab. 4. Vyjadrenia o početnosti faktorov podmieňujúcich zmenu motivácie v roku 2009

Preddefinovaný faktor zmeny motivácie	Počet vyjadrení*		
	Celkom	Mužov	Žien
Výrazný úspech v pracovnej oblasti	1 225	714	511
Veľký neúspech/zlyhanie v pracovnej oblasti	248	137	111
Prežitie mimoriadne radostnej, naplňajúcej udalosti	503	258	245
Dosiahnutý úspech a šťastie dieťaťa	482	250	232
Pozvoľné dozrievanie, vývin vlastnej osobnosti	1 252	621	631
Spokojnosť v partnerskom živote	825	447	378
Spoznanie váženého, rešpektovaného človeka	402	228	174
Pocit frustrácie, pesimizmus a depresia	259	126	133
Dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa	856	475	381
Sklamanie v partnerskom živote	142	82	60
Úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa	230	110	120
Prejav latentnej potreby	139	69	70
Dlhodobá únava, stres, pociťované vyhorenie	480	217	263
Uvedomenie si vlastných kvalít a prínosu	783	411	372
Negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného	398	216	182
Neúspech, nešťastie dieťaťa	56	26	30

* Respondenti mohli zvoliť viac faktorov súčasne, preto súčet odpovedí prekračuje počet respondentov

Spomedzi faktorov pracovného (podnikového) charakteru k najsilnejším patria výrazný úspech v pracovnej oblasti (36,81 % z počtu všetkých opýtaných), dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa (25,75 %) a uvedenie si vlastných kvalít a prínosu pre podnik (23,53 %). K najvplyvnejším činiteľom privátneho charakteru patria napr. pozvoľné dozrievanie a vývin osobnosti (37,62 % z počtu respondentov), spokojnosť v partnerskom živote (24,79 %) a prežitie mimoriadne radostnej, napĺňajúcej udalosti (15,11 %). Neprijemným zistením je, že až 11,96 % opýtaných vyjadrilo ako príčinu zmeny svojej motivácie práve negatívny vplyv svojho nadriadeného.

Z hľadiska organizačného začlenenia bolo v skupine zamestnancov u mužov najsilnejším faktorom dosiahnutie úspechu v práci (podniková zóna) a u žien naopak pozvoľné dozrievanie a vývin osobnosti (privátna zóna). V skupine manažérov najsilnejším faktorom u mužov bolo dosiahnutie výrazného úspechu v práci (podniková zóna), rovnako i v prípade žien, avšak veľmi tesne nasledované dozrievaním a vývinom osobnosti (privátna zóna): 57,67 % verzus 55,03 % z počtu opýtaných manažérov. Možno teda uviesť, že o zmeny motivácie ľudského potenciálu sa nepochybné pričiňujú nielen pracovné, ale aj private faktory a skutočnosti.

Pozornosť sme v prieskume sústredili aj na skúmanie, či si respondenti uvedomujú **význam sebamotivovania** (motivovania samých seba) a jeho aplikovania vo vlastnom pracovnom správaní. Na otvorenú otázku reagovalo spolu 1 950 respondentov, čo predstavuje 58,59 % zo všetkých opýtaných. Z uvedeného počtu bolo 1 641 zamestnancov (56,76 % z počtu zamestnancov) a 309 manažérov (70,71 % z počtu manažérov). Okrem početnosti odpovedí v oblasti sebamotivovania sa navyše podarilo získať rozmanité množstvo vyjadrení o nástrojoch a spôsoboch, ktorými zamestnanci a manažéri motivujú samých seba. Najpočetnejšie z nich uvádza tab. 5.

Tab. 5. Najpočetnejšie nástroje sebamotivovania definované respondentmi v roku 2009, 2006 a 2001

Sebamotivačné nástroje definované respondentmi	Početnosť odpovedí respondentov 2009 v %	Početnosť odpovedí respondentov 2006 v %	Početnosť odpovedí respondentov 2001 v %
Možnosť zvýš. mzdy/odmeny	13,76	4,84	3,16
Radost' z dobre vykonanej práce	11,87	20,74	12,63
Rozvoj zručností, nové poznanie	6,31	31,47	16,84
Vzdelávacie aktivity/štúdium	4,60	4,52	4,21
Kariérny rast, lepšia práca	4,36	1,37	-
Ambície, ctižiadosť, perfekcionizmus	4,33	6,63	5,26
Zodpovednosť a cieľavedomosť	3,91	3,79	14,74
Sebauspokojenie, úspešnosť	3,81	0,42	1,05
Osobnostný rozvoj, prax	3,75	11,79	4,17
Dobré vzťahy s nadriadeným	2,94	1,58	-
Dobré vzťahy s kolegami	2,79	5,68	3,16
Záujem o prácu, práca ma baví	2,64	3,05	6,32
Existenčné dôvody, užívanie rodinu	1,95	-	-
Sebarealizácia, uplatnenie potenciálu	1,80	3,37	8,42
Splnenie vytýčeného cieľa	1,74	0,95	5,26
Strach zo straty zamestnania	1,35	-	-
Získanie uznania, pochvala	1,29	2,32	-
Efektívnosť v práci, úspornosť	1,26	0,63	3,16
Spokojnosť kolegov, spolupráca	1,20	0,84	3,16
Výsledky, spokojnosť študentov	1,11	2,63	7,37

Osobné presvedčenie a charakter	1,02	0,63	5,26
Voľnočasové aktivity, dovolenka	0,93	-	-
Spokojnosť zákazníkov	0,78	-	3,16
Očakávanie pozitívnych výsledkov	0,66	0,63	3,16
Predstava užitočnosti	0,60	1,05	2,11

Ako najsilnejší nástroj sebamotivovania respondenti v roku 2009 uviedli možnosť zvýšenia mzdy a získanie finančnej odmeny (osobného príplatku). Pozitívne však možno hodnotiť, že len s drobnou diferenciou sa k finančnému podnetu približuje početnosť nefinančného motivačného nástroja, tzn. radosti z dobre vykonanej práce. Z prieskumu uskutočneného v roku 2006 ako najpreferovanejší sebamotivačný podnet vyplynuli snaha o rozvoj zručností a túžba získať nové poznatky (31,47 % respondentov). Tento istý sebamotivačný impulz sa ukázal ako najsilnejší aj v prieskume z roku 2001 (uviedlo ho 16,84 % opýtaných), pričom bol tesne nasledovaný pocitom zodpovednosti a cieľavedomosťou opýtaných (14,74 %). Práve v tomto ohľade sa pravdepodobne najviac preukázala odlišnosť výsledkov opytovania spôsobená inou vzorkou respondentov – v prostredí s prevládajúcou duševnou prácou (na univerzitách) zamestnanci a manažéri preferujú skôr „duchovné, psychologické“ motivačné faktory, kým zamestnanci a manažéri v objektovo zmiešanej skupine respondentov (s prevahou priemyselných podnikov a podnikov služieb) uprednostnili skôr možnosť zvýšenia finančného ohodnotenia svojej práce.

Ďalším významným predpokladom prieskumu z roku 2009 bolo, že opýtaní potvrdia *zmeny v účinnosti motivačných prístupov a nástrojov* uplatňovaných riadiacimi subjektmi voči nim, a to vplyvom prirodzeného plynutia času. Ako je zrejmé z tab. 6, na základe vyjadrení viac ako 59 % zamestnancov a viac ako 64 % manažérov, sa uvažovaný predpoklad potvrdil.

Tab. 6. Vyjadrenia opýtaných v roku 2009 v oblasti zmien účinnosti motivačných nástrojov v čase

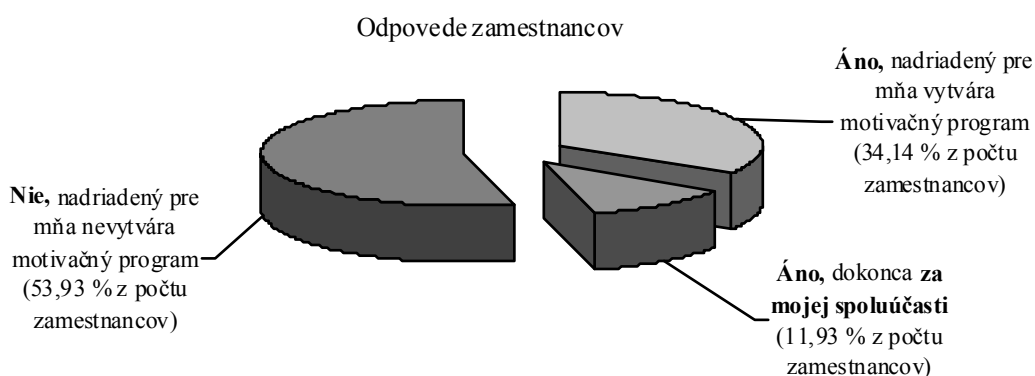
Vyjadrenie	Muži + ženy		Muži			Ženy		
	Počet	% celku	Počet	% z celku	% z mužov	Počet	% z celku	% zo žien
Všetci opýtaní spolu								
Áno	2 003	60,19	1 087	32,66	61,66	916	27,52	58,53
Nie	1 322	39,72	674	20,25	38,23	648	19,47	41,41
Nevyjadрили sa	3	0,09	2	0,06	0,11	1	0,03	0,06
Zamestnanci								
Áno	1 720	59,49	915	31,65	60,40	805	27,85	58,50
Nie	1 170	40,47	600	20,75	39,60	570	19,72	41,42
Nevyjadрили sa	1	0,03	-	-	-	1	0,03	0,07
Manažéri								
Áno	283	64,76	172	39,36	69,35	111	25,40	58,73
Nie	152	34,78	74	16,93	29,84	78	17,85	41,27
Nevyjadрили sa	2	0,46	2	0,46	0,81	-	-	-

Z uvedeného vyplýva, že väčšina pracujúcej populácie počas svojho života zažila isté udalosti, situácie, momenty, prosto získala skúsenosti, ktoré spôsobili zmenenú (zníženú alebo zvýšenú) účinnosť motivačných nástrojov aplikovaných v podnikoch

alebo organizáciách. Preto je mimoriadne dôležité, aby si motivujúce subjekty uvedomovali tento aspekt dynamiky ľudskej motivácie, aby vo svojom motivačnom pôsobení boli vždy dostatočne pružné a žiaduco prispôbovali svoje prístupy a prijímané opatrenia (nástroje).

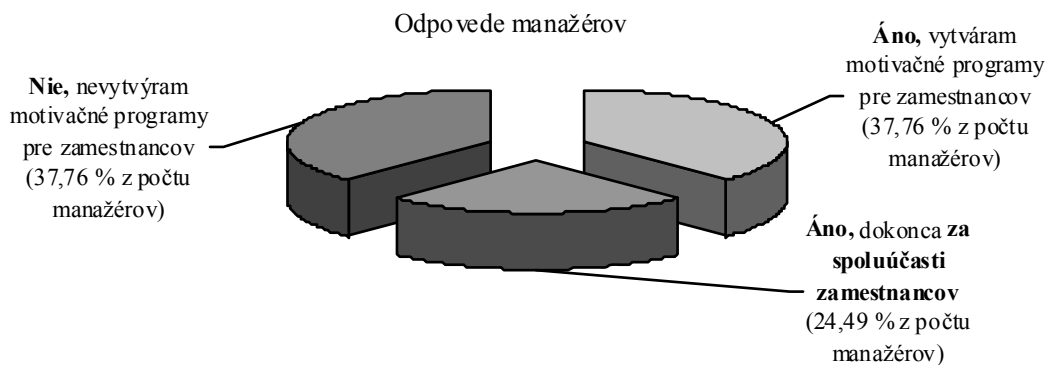
V praktickej rovine motivovania je pomerne nepriaznivé ďalšie zistenie, že niektorí manažéri pripisujú motivačným nástrojom uplatňovaným voči nim (zo strany vyššie postavených manažérov) **totožnú účinnosť**, akú pripisujú účinnosti nástrojov uplatňovaným z ich strany voči podriadeným zamestnancom. Znamená to, že v plnej miere neakceptujú individualitu iných ľudí, t. j. nerešpektujú rozdiely vo vnímaní, prežívaní, prehodnocovaní a reakciách iných. Prieskum poukázal, že až 34 (7,78 %) opýtaných manažérov prisudzuje rovnakú účinnosť motivačných nástrojov vnímanú u seba a predpokladanú u zamestnancov v prípade všetkých 10 nástrojov ponúknutých v dotazníku (t. j. osobný príplatok a odmeny, pochvala, záujem o názory, kariérny rast, účasť na vzdelávaní, poskytovanie potrebných informácií, dobré vzťahy a atmosféra, priestor pre samostatnosť, korektnosť nadriadeného, uplatňovanie hrozieb a postihov). 40 (9,15 %) manažérov udáva totožnú účinnosť v prípade 9 nástrojov, 47 (10,76 %) v prípade 8 nástrojov a 51 (11,67 %) manažérov v prípade 7 motivačných nástrojov.

Uvedené zistenia sú navyše zosilnené a korešpondujú s ďalšími poznatkami vyplývajúcimi z prieskumu: odpovede 53,93 % opýtaných zamestnancov potvrdzujú, že ich nadriadený (manažér) nevypracúva pre nich žiadny motivačný program (obr. 6). V súlade s týmito výsledkami iba viac ako 11 % zamestnancov uviedlo, že ich manažér vytvára pre nich motivačný program dokonca za ich spoluúčasti (tzn., že môžu participovať na tvorbe tohto programu).



Obr. 6. Odpovede zamestnancov o tvorbe individualizovaných motivačných programov v roku 2009

Avšak, na rozdiel od predchádzajúcich výsledkov vyjadrujúcich pohľad **zamestnancov**, iba 37,76 % **manažérov** uviedlo, že nevytvárajú motivačné programy pre svojich zamestnancov (obr. 7). Tieto výstupy poukazujú na istú rozdielnosť vnímania tejto oblasti očami zamestnancov a očami manažérov. Avšak tento rozdiel je menej dôležitý ako skutočnosť, že viac ako tretina manažérov **nepripravuje a nevyužíva individualizované motivačné programy**.



Obr. 7. Odpovede manažérov o tvorbe individualizovaných motivačných programov v roku 2009

V rámci *metaanalýzy* je žiaduce uskutočniť aj komparáciu výsledkov v oblasti vytvárania motivačných programov dosiahnutých v rokoch 2009 a 2006. Napriek skutočnosti, že sociologické opytovanie v roku 2006 bolo zacielené na zamestnancov a manažérov slovenských a poľských univerzít, a opytovanie v roku 2009 bolo univerzálnejšie zacielené – na slovenské podniky a organizácie (avšak zúčastnili sa ho okrem zamestnancov výrobných podnikov a podnikov poskytujúcich služby aj mnohí zamestnanci univerzít), porovnanie výsledkov za obe sledované obdobia možno považovať za čiastočne prípustné a užitočné. Porovnanie týchto výsledkov uvádza tab. 7. Z nich vyplýva, že trend v tejto oblasti sa zlepšuje (v roku 2006 priznalo vytváranie motivačných programov iba necelých 13 % oslovených zamestnancov, kým v roku 2009 to bolo až takmer 38 %). Avšak naďalej platí, že pre viac ako polovicu zamestnancov sa motivačné programy vôbec nevytvárajú. Musíme preto konštatovať, že stále ide o veľmi nepotešujúcu situáciu (aj napriek prehnanému optimizmu niektorých manažérov).

Tab. 7. Porovnanie vyjadrení o tvorbe motivačných programov v rokoch 2009 a 2006

Prezentovaná možnosť	Početnosť vyjadrení zamestnancov (motivovaných)		Početnosť vyjadrení manažérov (motivovateľov)	
	Rok 2009	Rok 2006	Rok 2009	Rok 2006
Áno, vytváranie motivačného programu	34,14	12,92	37,76	27,98
Áno, vytváranie motivačného programu, dokonca za spoluúčasti zamestnancov	11,93	23,15	24,49	24,40
Nie, nevytváranie motivačných programov	53,93	55,50	37,76	47,62

V snahe žiaduco pretvoriť, prípadne implantovať motivačné prístupy a programy v prostredí podnikov by mali byť všetky manažérske rozhodnutia a opatrenia podporené čo najväčším množstvom informácií a názorov o faktoroch, zmeny ktorých zapríčinili alebo by mohli zapríčiniť zmeny motivačných preferencií a potrieb. Za prínosné výstupy zrealizovaného prieskumu možno teda považovať aj odpovede respondentov, týkajúce sa najzávažnejších faktorov, udalostí, skutočností, prežitkov alebo skúseností, ktoré spôsobili rozhodujúce zmeny ich minulej motivácie, resp. vyvolali iné (odlišné, rozdielne) motivačné preferencie, než títo jednotlivci pociťovali predtým (tab. 8). Tieto

môžu podstatným spôsobom spestriť spektrum motivačných podnetov, ktoré sa zvyčajne používajú, pričom však nemajú žiaducu motivačnú váhu, prípadne aktuálnosť. V prípade negatívnych vplyvov by mali riadiace zložky dbať na to, aby sa viac v pracovnom prostredí nevyskytovali a nenarúšali pociťovanú motiváciu (neprispievali k demotivácii).

Tab. 8. Rozhodujúce faktory spôsobujúce zmenu minulej verzus súčasnej motivácie

Vyjadrenie (faktor meniaci motiváciu)	Zamestnanci		Manažéri	
	Početnosť	% zamestnancov	Početnosť	% manažérov
Zmeny v odmeňovaní, zvýšenie platu	589	17,70	89	20,37
Ambície, priority a potreby/očakávania	201	6,04	27	6,18
Kariéra, kariérny rozvoj	174	5,23	49	11,21
Pracovný úspech, uznanie, prejavená dôvera	160	4,81	27	6,18
Vzájomné vzťahy/timová atmosféra	149	4,48	21	4,81
Súkromný (rodinný) život, priateľ/priateľka	124	3,73	-	-
Neobjektívnosť, neserióznosť nadriadeného	110	3,31	12	2,75
Založenie rodiny, narodenie dieťaťa	109	3,28	14	3,20
Zmena zamestnania, príp. pracovného zaradenia	85	2,55	19	4,35
Pocit naplnenia, sebarealizácia, sebahodnotenie	84	2,52	18	4,12
Hodnotenie nadriadeného, jeho spokojnosť	80	2,40	10	2,29
Nové zručnosti/profesijský rozvoj	79	2,37	16	3,66
Osobnostný rozvoj, významné skúsenosti	74	2,22	16	3,66
Finančné zabezpečenie a starostlivosť o rodinu	74	2,22	-	-
Vyšší záujem vedenia, zmena nadriadeného	43	1,29	13	2,97
Získané skúsenosti a prax	44	1,32	12	2,75
Zdravie	29	0,87	10	2,29
Pochvala	45	1,35	9	2,06

Je zrejmé, že vyjadrenia respondentov, získané na túto otvorenú otázku, predstavujú naozaj pestrý súbor podnetov a akcentujú **existenciu dynamiky individuálnych a skupinových motívácií** – model procesu motivovania by určite mal obsahovať nutnosť neustále prispôbovať obsah motivačných programov a motivačných procesov zmenám motivačnej skladby dotknutých osobností (motivovaných aj motivovateľov).

Zrealizovaný prieskum sa taktiež zamerl na získanie vyjadrení, ktoré by posilnili argumentáciu podporujúcu zdôrazňovanie nutnosti venovať motivácii a motivovaniu neustále vysokú pozornosť. Preto sa jedna z otázok zaoberala aj zisťovaním, či by zamestnanci a manažéri boli **ochotní zvýšiť svoje pracovné snaženie** v prípade, ak by sa skvalitnil motivačný prístup uplatňovaný voči nim. Nasledujúca tabuľka prezentuje vyjadrenia respondentov v tejto oblasti (tab. 9) a nasvedčuje, že aj tento závažný predpoklad prieskumu sa v plnej miere potvrdil.

Pri podrobnejšom analyzovaní výsledkov z roku 2009 by k najvýraznejšiemu zvýšeniu pracovného snaženia prišlo v prípade zamestnancov s priemernou dĺžkou praxe v trvaní 0 – 5 rokov (zvýšenie o 40,88 %). Z pohľadu veku opýtaných je možné dosiahnuť najvyšší rast výkonu vo vekovej skupine do 20 rokov veku, a to o 51,69 %. Z pohľadu vzdelania by k najvyššiemu nárastu prišlo v prípade zamestnancov s učňovským vzdelaním – táto skupina prezentovala možné zvýšenie o 45,13 % oproti

súčasnej úrovni. Zovšeobecňujúc tieto zistenia je pravdepodobné, že práve uvedené skupiny zamestnancov (s najnižšou úrovňou skúsenostnej a intelektovej potencie) svoje vyjadrenia zrejme istou mierou nadhodnotili. Možné nadhodnotenie je spôsobené zrejme určitým sklamaním zapríčineným kolíziou pôvodných optimistických predstáv mladých ľudí počas štúdia a skutočných, reálnych požiadaviek a podmienok praxe.

Tab. 9. Ochota respondentov zvýšiť svoj výkon vplyvom účinnejšieho motivovania v roku 2009 a 2006

Vyjadrenie	Muži + ženy		Muži		Ženy	
	Počet	% z celku	Počet	% z mužov	Počet	% zo žien
Všetci opýtaní spolu v roku 2009 verzus 2006						
Áno, priemerné zvýšenie výkonu	2 769	83,20	1 492	84,63	1 277	81,60
	726	76,42	324	71,68	402	80,72
	<i>o 40,03 %</i>		<i>o 37,79 %</i>		<i>o 42,64 %</i>	
	<i>o 38,84 %</i>		<i>o 33,53 %</i>		<i>o 43,04 %</i>	
Nie	559	16,80	271	15,37	288	18,40
	112	11,79	77	17,04	35	7,03
Bez odpovede (2006)	112	11,79	51	11,28	61	12,25
Zamestnanci v roku 2009						
Áno, priemerné zvýšenie	2 406	83,22	1 281	84,55	1 125	81,76
	<i>o 40,59 %</i>		<i>o 38,68 %</i>		<i>o 42,76 %</i>	
Nie	485	16,78	234	15,45	251	18,24
Manažéri v roku 2009						
Áno, priemerné zvýšenie	363	83,07	211	85,08	152	80,42
	<i>o 36,29 %</i>		<i>o 32,36 %</i>		<i>o 41,74 %</i>	
Nie	74	16,93	37	14,92	37	19,58

V časovom vývoji je evidentné, že celková motivačná situácia v roku 2009 sa mierne zhoršila. Vtedy bolo ochotných zlepšiť svoj výkon 83 % opýtaných, kým v roku 2006 tú skutočnosť potvrdilo 76 % opýtaných. Vyššia ochota dosiahnuť nárast výkonu (v roku 2009) evokuje vyššiu nespokojnosť s existujúcim stavom/úrovňou a úspešnosťou motivovania.

Dôležitým poznatkom však ostáva, rešpektujúc možné nadsadenie želaného zlepšenia výkonu vyjadrené opýtanými, že **zamestnanci i manažéri sú ochotní zosilniť svoj výkon.**

2.1.4. Generalizácia najvýznamnejších výsledkov prieskumu

Ako vyplýva z prechádzajúceho textu, na základe porovnania výsledkov tohto prieskumu a starších i aktuálnejších prieskumov iných autorov možno uviesť, že:

- Miera využívania ľudského potenciálu (v prípade zamestnancov aj manažérov) je nepostačujúca, pričom mnohí jednotlivci sú v tejto oblasti nespokojní (možno porovnať s: McGregor, 1960; Blašková, 2005).
- Motivácia jednotlivcov je štruktúrovaná s ohľadom na kľúčové oblasti ich očakávaného pracovného správania a vykazuje rôznu intenzitu podľa individuálnych odlišností uvažovaných jednotlivcov. Navyše mnohí zamestnanci a manažéri vnímajú svoju motiváciu k základným oblastiam požadovaného výkonu iba ako

- priemernú (možno porovnať s: Porter, Lawler, 1968; Maccoby, 1988; Blašková a kol., 2006).
- c) Motivácia a účinnosť motivačných nástrojov sa mení v čase, pričom tieto zmeny sú spôsobené mnohými podnikovými aj privátnymi faktormi a vplyvmi (možno porovnať s: Skinner, 1958; Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959).
 - d) Sebamotivovanie sa v súčasnosti stáva dôležitým subsystémom ako podnikových, tak aj subjektívnych (inertných) systémov motivovania (možno porovnať s: Collins, 2001).
 - e) Účinnosť motivačných prístupov a nástrojov uplatňovaných voči motivovaným jednotlivcom sa mení prirodzene tak, ako plynie čas, a ako ubieha profesionálny i privátny život a jednotlivci prežívajú rôzne skúsenosti (možno porovnať s: Hitka, 2009).
 - f) Mnohí manažéri neakceptujú individualitu iných ľudí a pripisujú totožnú účinnosť motivačným nástrojom uplatňovaným z ich strany voči podriadeným zamestnancom a motivačným nástrojom uplatňovaným voči nim zo strany vyššie postavených manažérov (možno porovnať s: Nakonečný, 1992; Stýblo, 2008).
 - g) Pre väčšinu zamestnancov manažéri nevytvárajú primeraný alebo žiadny motivačný program, pričom dokonca existuje rozpor vo vnímaní tejto situácie z pohľadu zamestnancov a z pohľadu manažérov (možno porovnať s: Mayerová, 1997; Galajdová, Hitka, 2000).
 - h) Existuje množstvo faktorov, ktoré zapríčiňujú zmeny minulej verzus súčasnej motivácie (zmeny sa týkajú štruktúry i intenzity motivácie), pričom tieto faktory môžu byť využité ako inšpirácia v tvorbe motivačných programov, resp. niektoré faktory by mali byť cielene vyhľadávané v existujúcich motivačných programoch a odstraňované z nich, nakoľko pôsobia demotivačne (možno porovnať s: Blašková, Blaško, 2009).
 - i) Jednotlivci sú pripravení zvyšovať svoje úsilie v tom prípade, ak stratégia motivovania, motivačné programy, motivačné prístupy a motivačné nástroje budú systematicky skvalitňované (možno porovnať s: Skinner, 1958; Blašková a kol., 2006).

Mnohé z uvedených nepriaznivých zistení sú pravdepodobne priamym dôsledkom a aktuálnym odzrkadlením množstva negatívnych prvkov a neriešených problémov v interpersonálnych vzťahoch a motivačných systémoch, s ktorými sa podniky stretávali v minulosti, stretávajú v súčasnosti a budú možno stretať aj v budúcnosti. Snáď taktiež poukazujú na istú neznalosť alebo prosto neochotu manažérov pôsobiť na zamestnancov systematickým motivačným spôsobom. Táto situácia je natoľko alarmujúca, že je potrebné ju zmysluplne riešiť. Jednou z prípadných ciest tohto snaženia môže byť zostrojenie graficko-verbálneho modelu procesu motivovania.

2.2. Model procesu motivovania

Proces motivovania pravdepodobne patrí k najzložitejším procesom, ktorými sa manažéri vo svojej práci zapodieajú. Táto zložitosť je zapríčinená komplexnosťou všetkých podmienok, vplyvov, rozhodnutí a priebehom i výsledkami všetkých iných procesov, ktoré sa v prostredí podniku uskutočňujú a priamo či nepriamo pôsobia na motiváciu jednotlivcov a skupín.

Procesy motivovania môžeme vnímať ako **aktívny implementačný nástroj motivačných programov**, ktoré manažér zostavuje pre jednotlivých svojich zamestnancov, vrátane skupinového motivačného programu, dopĺňajúceho množinu individuálnych programov v jeho skupine/tíme. Určite môžeme uvažovať aj s myšlienkou, že príprava a najmä realizácia motivačného procesu budú akousi

previerkou správnosti nakoncipovaného motivačného programu, môžu poskytnúť naliehavé impulzy vedúce k prepracovaniu (skvalitneniu) vytvorených motivačných programov. Tu môže ísť nielen o skvalitňovanie individuálneho programu určeného priamo pre konkrétneho zamestnanca, no v širšom kontexte môže ísť o skvalitňovanie skupinového, a dokonca sprostredkovane aj celopodnikového programu.

Na základe uvedenej skutočnosti môžeme priebeh procesu motivovania rozvrhnúť do viacerých časových i logických etáp, vrátane veľmi dôležitej prípravnej etapy, pričom každá z etáp môže pozostávať z viacerých čiastkových fáz. Týmito **etapami a fázami sú:**

1. Prípravná etapa.

- Definovanie ovplyvňujúcich činiteľov a nálad, vstupov, výstupov, prístupov a iných predpokladov procesu.
- Utváranie a spoznávanie „osobnosti“ podniku.
- Vzájomné stanovenie a uznanie statusu účastníkov motivačného procesu.
- Voľba individuálnej alebo skupinovej formy motivačného procesu.

2. Analyticko-projekčná etapa.

- Analýza významných externých a interných činiteľov pôsobiacich na motiváciu.
- Stanovenie základného cieľa motivačného procesu.
- Stanovenie parciálnych cieľov motivačného procesu (v prípade skupinového procesu).
- Analýza motivačných preferencií zamestnanca (objektu motivovania).
- Definovanie a posúdenie naliehavosti potrieb zamestnanca.
- Porovnanie potrieb zamestnanca so skupinovými a podnikovými možnosťami.
- Inšpirovanie k žiaducim potrebám a ich definovanie do podoby individuálnych motivačných cieľov.
- Stanovenie variantných stratégií a výber vhodného variantu pre dosiahnutie motivačných cieľov.

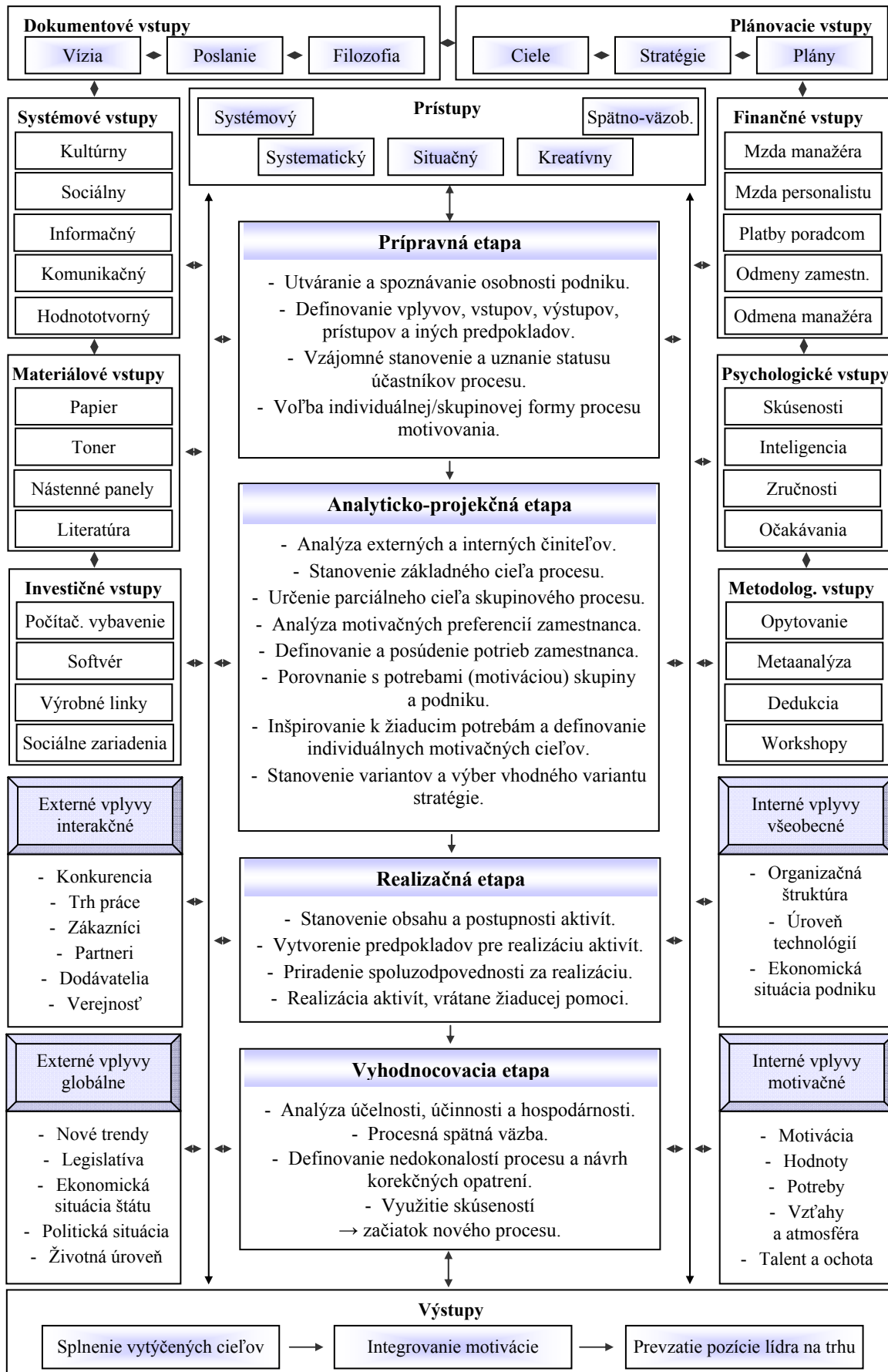
3. Realizačná etapa.

- Stanovenie obsahu a postupnosti (harmonogramu) motivujúcich aktivít.
- Vytvorenie priamych predpokladov pre realizáciu motivujúcich aktivít.
- Priradenie personálnej zodpovednosti za realizáciu aktivít.
- Realizácia aktivít, vrátane pomoci zo strany manažéra a spolupracovníkov.

4. Vyhodnocovacia (spätno-väzobná) etapa.

- Analýza účelnosti, účinnosti a hospodárnosti procesu.
- Procesná spätná väzba.
- Definovanie nedokonalostí procesu a návrh korekčných opatrení.
- Využitie skúseností a zapracovanie korekčných opatrení – začiatok nového procesu motivovania.

Na tomto mieste je potrebné upozorniť, že ide o model procesu, zostrojený na základe skúseností v oblasti motivácie, ktoré sme doposiaľ získali, a na základe najpodstatnejších výsledkov nami uskutočnených sociologických prieskumov (aj vrátane série sociologických opytovaní uskutočnených v rokoch 2000 – 2008). Verbálny model procesu je pomerne rozsiahly, vnútorne značne štruktúrovaný, čo mu nepridáva na jednoduchosti. Avšak jednoduchosť riešenia a motivácia nie sú nikdy zlučiteľné. Preto dúfame, že grafický model (obr. 8) dodá procesu motivovania vyššiu prehľadnosť a poukáže na najdôležitejšie etapy, kľúčové aspekty a vplyvy pôsobiace na tento proces.



Obr. 8. Grafický model procesu motivovania

2.2.1. Prípravná etapa procesu motivovania

Prípravná etapa je zacielená na vytvorenie procesných východísk a podmienok motivovania v prostredí podniku. Zvláštnosťou tejto etapy je, že prebieha a realizuje sa od samotných počiatkov existencie podniku, tak, ako vzniká a postupne sa **dotvára „osobnosť“ podniku** ako sociálneho a hodnototvorného systému: ustanovujú sa jeho základné črty, priority, kresú sa princípy jeho fungovania atď. Svoje najplnšie využitie nachádzajú črty a obsah osobnosti podniku práve v procesoch motivovania jednotlivcov i skupín. Ide tak o etapu, ktorá sa vyvinula akoby mimo samotných procesov motivovania, ktorá však každému motivačnému procesu poskytuje tie najkľúčovejšie a absolútne nevyhnutné podklady, usmernenia, podnety.

Je logické, že vždy, keď sa podnik stretával s rôznymi problémami a ťažkosťami, a postupne ich prekonával, využíval a opieral sa pritom o motiváciu svojich zamestnancov. Zamestnanci na základe svojej motivácie, presvedčenia a lojálnosti boli ochotní bojovať proti týmto neuhom a skvalitňovať svoj podnik. Odolávanie ťažkostiam však nielen čerpalo z motivácie zamestnancov. Súčasne túto motiváciu priebežne preverovalo, a predovšetkým posilňovalo na základe zažitého úspechu z odstraňovania rozličných nedokonalostí v podnikovej činnosti. To vyjadruje *trvalo sa obnovujúcu symbiózu osobnosti podniku* (založenej na osobnostiach všetkých jednotlivcov a skupín) *a motivácie podniku* (zloženej a formovanej motiváciou jednotlivcov a skupín). Reálne využívanie tohto poznatku môže predstavovať užitočnú súčasť prípravnej etapy všetkých motivačných procesov pripravovaných a uskutočňovaných v podniku.

Vo všeobecnosti je úlohou tejto etapy systémovo a dlhodobo pripravovať v podniku prostredie, ktoré bude priaznivo spolupôsobiť na dynamiku a efekty jednotlivých motivačných procesov. V prvom rade je potrebné **definovať ovplyvňujúce faktory, vstupy, výstupy, prístupy a iné predpoklady procesu motivovania**. Tieto by mali byť vzájomne vyvážené, a mali by byť kombinované tak, aby napomohli vyššej účinnosti celej množiny motivačných procesov realizovaných v podniku.

Zo skúseností vyplýva, že každý motivačný proces je ovplyvňovaný mnohými externými aj internými **činiteľmi a náladami**. Pritom môže ísť o činitele, ktorých budúci dosah je v súčasnosti ešte len málo výrazný, až otázný. Môže ísť o činitele, ktorých intenzita dosahu je a bude nesmierne vysoká, a negatívne zasiahne celý podnik a mnohé jeho motivácie. Môže však ísť aj o činitele, ktoré budú pôsobiť na podnik nápomocne, pozitívne, budú sami zosilňovať a podporovať uvažované alebo už aj začaté procesy motivovania. Tieto pozitívne prvky a podporné výzvy prostredia by mal podnik čo najpevnejšie uchopiť a využiť, a vytážiť z nich čo najviac.

Z externých faktorov, pôsobiacich **v blízkom okolí podniku**, je potrebné najväčšiu pozornosť venovať **trhu**, a to trhu výrobkov a služieb (pre ktorý podnik poskytuje svoje produkty) a trhu práce (z ktorého môže získať alebo na ktorom môže stratiť výborných a zručných odborníkov). V tomto zmysle je možné na konkurenčné podniky nazerať ako na *konkurujúcich výrobcov/konkurujúcich poskytovateľov služieb*, alebo ako na *konkurujúcich zamestnávateľov*. Trh produktov je pritom miestom, na ktorom podnik buď dokáže alebo nedokáže umiestniť svoje výstupy, a získať za ne primeranú finančnú satisfakciu (vo forme tržieb za predané produkty). Čím vyšší úspech dosiahne na tomto trhu, tým lepšie možnosti bude môcť využívať ako zamestnávateľ a poskytovať ich pri motivovaní svojim zamestnancom. Opäť ide o silnú vzájomnosť. Čím je podnik úspešnejší v role producenta, tým je vyhľadávanejší v role zamestnávateľa, a naopak, čím atraktívnejším zamestnávateľom je, tým

vyhľadávanejším producentom sa môže stať (nakoľko jeho zamestnanci disponujú vysokou motiváciou a smerujú svoju energiu k trvalo výborným výkonom a ich sústavnému zlepšovaniu v očiach ďalšieho typu subjektov na trhu – zákazníkov).

Práve od motivácie, nálad a očakávaní *zákazníkov* závisia konkrétne požiadavky trhu výrobkov alebo služieb. Významné je pochopiť ich motiváciu: v predstihu vedieť identifikovať, aké nové parametre uvažovaných výrobkov alebo služieb budú považovať za žiaduce; akým spôsobom sa budú rozhodovať medzi cenou a kvalitou produktov (vrátane doplnkových služieb alebo pôžitkov spojených s užívaním produktu), t. j. ktorý z týchto faktorov bude pre nich významnejší; aké aktivity môže výrobca uskutočniť, aby dokázal ovplyvniť kúpne motívy zákazníkov atď.

Z externých faktorov pôsobiacich **v širšie chápanom prostredí** k dôležitým možno priradiť napríklad *úroveň ekonomiky*, perspektívy/predpovede budúceho *ekonomického vývoja* vo vlastnej krajine a okolitých krajinách (ak podnik operuje aj na zahraničných trhoch), limity alebo požiadavky platnej *legislatívy*, najmä legislatívy v oblasti podnikania, zamestnávania, životného prostredia atď. Podnetom pre nevyhnutný rozvoj môžu byť *najnovšie trendy*. Dôležité sú trendy v transformačných vstupoch, technológiách, riadiacich systémoch, spôsoboch ovplyvňovania správania (motivovania) zamestnancov, módné trendy v oblasti dizajnu a pod.

V internom prostredí podniku je taktiež potrebné venovať pozornosť mnohým skutočnostiam a vplyvom. Dôležité sú výsledky analýzy vhodnosti a efektívnosti *organizačnej štruktúry*, zastaranosti verzus výborného stavu *technologických zariadení*, *finančnej situácie podniku*, kvality a štruktúry *zručností i hraníc výkonnosti* zamestnancov, *potenciálu výkonnosti podniku* a mnohých iných.

Z hľadiska **vstupov** do procesu motivovania môžeme ako obzvlášť významné uviesť tzv. *určujúce dokumentové vstupy*. K nim patria všetky dokumenty, ktoré sa v podniku vypracúvajú a viac alebo menej sa dotýkajú smerovania ľudského snaženia v podniku, napríklad vízia, poslanie a filozofia podniku. To sú najzákladnejšie písomnosti určujúce podnikovú identitu a osobnosť. V nich podnik motivačným spôsobom definuje svoju strategickú zameranosť, opodstatnenosť svojej existencie a ťažiskové zásady a princípy svojho konania. Oficiálne odsúhlasenie znenia týchto dokumentov v podniku im dodáva náležitú váhu a dôveryhodnosť. Preto ich možno vnímať aj ako **základný rámec definujúci motiváciu podniku ako celku** (ambície, dôvody, túžby a postoje) a rámec určujúci rysy budúcich cieľov a stratégií podniku a jeho základných súčastí (tzv. plánovacích vstupov).

Plánovacie vstupy zahŕňajú všetky ostatné plány, ktoré sa v podniku vypracúvajú. Pri koncipovaní zameranosti jednotlivých procesov motivovania je potrebné vychádzať z podnikovej stratégie, z cieľov a stratégií všetkých odborných oblastí podniku, z plánov výkonu jednotlivých útvarov, marketingových plánov, plánov využiteľnosti kapacít, plánov rozvoja a mnohých iných. Isté bližšie východiská a smerovania dávajú podobe motivačných procesov priebeh a výstupy *plánovania ľudského potenciálu*. Tu sa vypracúvajú plány všetkých personálnych činností, prichádza k ich vzájomnému harmonizovaniu (plánov orientácie nových zamestnancov, plánov hodnotenia pracovného výkonu, plánov vzdelávania a rozvoja potenciálu, plánov a rozpočtov motivovania atď.). Takto ponímané plánovanie umožňuje súvzťažnosť všetkých plánov a zámerov v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a tak umožňuje konkretizovať a upravovať možnosti a ambície motivovania jednotlivcov a skupín v podniku.

K systémovým vstupom, ktoré je nevyhnutné zohľadňovať v prípravnej fáze, patria všetky systémy existujúce v podniku. Tu možno priradiť najmä:

- kultúrny systém podniku (skladajúci sa z kultúrnych systémov jednotlivých útvarov, kultúrnych systémov pracovných skupín/pracovných tímov a taktiež z kultúrnych systémov všetkých jednotlivcov pracujúcich v podniku),
- sociálny systém podniku (pozostávajúci zo všetkých sociálnych prvkov podniku, t. j. jednotlivcov, skupín, a predovšetkým vzájomných vzťahov prebiehajúcich medzi nimi, vzorcov správania, rozloženia moci atď.),
- informačný systém podniku (vrátane všetkých jeho podsystémov, napr. finančného informačného systému, výrobného informačného systému atď., nevynímajúc informačný systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu),
- komunikačný systém (opäť pozostávajúci z množstva skupinových aj individuálnych komunikačných systémov),
- hodnototvorný systém (ako systém, ktorý zosobňuje tvorivú podstatu podniku, definuje, reflektuje a formuje podnik ako mechanizmus vytvárajúci nové hodnoty a idey, a môže fungovať a rozvíjať sa na základe vypracovaných máp procesov generujúcich vznik a udržiavanie nových hodnôt a znalostí) a pod.

Napriek skutočnosti, že motivácia je svojou podstatou akoby abstraktný, iba pomyselný pojem, proces jej ovplyvňovania si nezriedka vyžaduje aj konkrétne *materiálové vstupy*. Spotrebúva sa napríklad množstvo papiera a tonera pri realizácii dotazníkového opytovania v oblasti motivačných preferencií zamestnancov a získavania ich námetov pre zlepšenie súčasného stavu, pri vyhodnocovaní a prezentovaní výsledkov týchto prieskumov, pri písomnom zachytení rozličných úvah, postupne viac a viac koncipovaných do podoby výsledných motivačných postupov, pri oboznamovaní zamestnancov podniku s najvýznamnejšími novinkami v podniku (nástenné panely, vnútro podnikové noviny). Môže sa uvažovať s nákupom nových odborných kníh venovaných tematike motivácie a motivovania, vodcovstva, pestovania sociálnej zodpovednosti a pod.

Z pohľadu *technologických (investičných) vstupov* tu možno priradiť zaobstaranie nového alebo modernizáciu staršieho počítačového vybavenia a softvéru pre urýchlenie projekčných fáz procesu motivovania, zaobstaranie výkonnejších výrobných liniek a zariadení šetriacich namáhavú prácu zamestnancov, modernizáciu sociálnych zariadení v podniku atď.

Príprava a následná realizácia procesu motivovania je spojená aj s nemalými finančnými nárokmi. *Finančnými vstupmi* vo forme mzdových a ostatných osobných nákladov môžu byť: alikvotná časť mzdových nákladov manažérov a personálnych odborníkov podniku za čas a úsilie, ktoré venujú motivovaniu svojich zamestnancov; úhrady externým konzultantom (poradcom) za ich služby pri skvalitňovaní motivačnej klímy podniku; finančné odmeny, prémie a bonusy vyplácané zamestnancom ako ocenenie ich výbornej práce; odmeny manažérov za účinné motivovanie ich zamestnancov atď.

Psychologické vstupy do procesu motivovania patria pravdepodobne k tým najdôležitejším a súčasne najkomplikovanejším uchopiteľným. Na jednej strane ide o dobrovoľné poskytnutie a zužitkovanie skúseností manažérov, ich manažérskej inteligencie, motivačných zručností a kompetencií. Na strane druhej ide o vyjadrenie a zapracovanie vlastných predstáv a očakávaní manažérov (subjektov procesu) aj zamestnancov ako adresátov motivačných procesov (objektov procesu).

Metodologické vstupy do procesu môžu byť zastúpené bohatou plejádou metód a techník. Môže sa využívať sociologické opytovanie prostredníctvom dotazníkov a/alebo rozhovorov, analýza a metaanalýza (rozklad celku na drobné elementy, ich podrobné skúmanie, vzájomné porovnávanie minulých zistení a námetov so súčasnými, odvodzovanie správnych vývodov), syntéza, indukcia, dedukcia,

pozorovanie, benchmarking, workshopy, brainstorming, pracovné porady, podnikové mítingy atď. Vždy je potrebné starostlivo určovať budúce aktivity a nadväznosť jednotlivých činností, správne stanovovať rozhodovacie procesy a ich účastníkov, využívať efektívne metodiky a odporúčané postupy atď.

Konkrétnu podobu jednotlivým motivačným procesom môžu dodať **prístupy**, ktoré sa v nich využívajú. Mali by sa aplikovať minimálne tieto:

- systémový prístup (motivovanie sa skladá z mnohých elementov, t. j. čiastkových rozhodnutí, opatrení, využitých nástrojov a udalostí atď., ktoré sú navzájom prepojené dynamickými väzbami, ako pozitívnymi a súladnými, tak i antagonistickými, pričom motivovanie ako systém je systémom otvoreným, ovplyvňovaným vonkajšími činiteľmi a ovplyvňujúcim svoje okolité prostredie),
- systematický prístup (motivovanie sa musí uskutočňovať neustále, nikdy nesmie poľaviť, nesmie byť prerušené dlhými obdobiami nezáujmu o motiváciu zamestnancov alebo príliš náročnými podmienkami v podniku),
- situačný prístup (motivovanie sa musí vždy okamžite prispôbovať všetkým aktuálnym zmenám a požiadavkám, musí rešpektovať zmenu situačných podmienok na strane motivovateľov i motivovaných jednotlivcov a skupín, nesmie byť rigidné),
- kreatívny prístup (motivovanie musí predstavovať proces tvorivý, živý, neustále inovovaný aktuálnejšími i odvážnymi prvkami, nesmie sa realizovať ako rutinný, bez nových impulzov stále sa opakujúci a pritom nemenný proces, využívajúci stále identické faktory, nástroje, podnety atď.),
- spätno-väzobný prístup (motivovanie je ako každý iný proces zavŕšený svojimi výstupmi, ktoré je nevyhnutné dôkladne skúmať a vyhodnocovať ich efektívnosť; pri zistení, že sa nepodarilo dosiahnuť očakávané výsledky, sa musia odhaľovať príčiny prípadných zlyhaní a zamedziť ich opätovnému vzniku v budúcnosti).

V súvislosti so spätno-väzobným prístupom je vhodné skúmať kvalitu všetkých vstupov a podmienok, ktoré motivačný proces v sebe spracúva. Avšak pozornosť sa musí koncentrovať najmä na samotný priebeh procesu motivovania, pretože práve v ňom môže vzniknúť (a často aj vzniká) najväčšie množstvo chýb, omylov a nedokonalostí. Práve stret rôznych motivácií, ku ktorému prichádza v procese motivovania, t. j. v procese premeny vstupov motivovania na žiaduce pozitívne výstupy, je najkomplikovanejšou časťou celého tohto snaženia. Môžeme teda odporučiť realizáciu tzv. *multi-stupňovej spätnej väzby*, pričom počet stupňov (uskutočnených cyklov) spätnej väzby bude závisieť od počtu fáz procesu motivovania – v závere každej z nich je vhodné uskutočniť spätnú väzbu. Týmto spôsobom sa zabezpečí, že omyly, ktoré sa vyskytli v predošlých fázach procesu, sa nebudú prenášať do fáz nasledujúcich, a nebudú tak blokovať potenciálne dosiahnuteľnú procesnú dynamiku.

Vzhľadom na všetky uvedené prístupy (systémový, systematický, situačný a kreatívny) je evidentné, že zruční motivovatelia by sa mali zamerať na precíznu spätnú väzbu motivačného procesu aj v prípade, že dosiahnuté výsledky boli pozitívne – veď určite budú mať snahu neustále dynamicky zlepšovať svoje ďalšie motivačné pôsobenie.

Výstupy procesu motivovania môžu byť chápané opäť rôznorodo. Na jednej strane očakávaným výstupom môže byť dosiahnutie splnenia dohodnutých cieľov a pracovných úloh, ktoré je výsledkom posilnenej motivácie. *Hodnotnejšie ponímaným výstupom* však môže byť posilnenie, harmonizovanie a skvalitnenie štruktúry motivácie v podniku, v dôsledku čoho sa podnik a jeho zamestnanci stanú odolnejší, ochotnejší,

lojálnejší, tvorivejší, zodpovednejší, pripravenejší zvládať náročné úlohy, určovať si ambiciózne ciele, a svedomito ich dosahovať, vždy s rešpektom voči etike a zmysluplnosti svojho správania. Ešte *komplexnejšie poňatým výstupom* všetkých úspešných procesov motivovania v podniku môže byť dosiahnutie dlhodobu neotrasiteľnej pozície na trhu (prípadne prevzatie pozície lídra v danom odvetví), získanie imidžu výborného a vyhľadávaného zamestnávateľa atď.

Z hľadiska **d'alších predpokladov** je potrebné významnú pozornosť venovať správne ponímaniu a **vzájomnému uznaniu statusu, rolí, povinností i práv účastníkov procesu motivovania**. Konkrétna podoba a efekty procesu motivovania totiž vždy budú závisieť predovšetkým od vyzretosti osobnosti manažéra (motivovateľa) a osobnosti zamestnanca (motivovaného jednotlivca). Oba sú v tomto procese rovnocennými partnermi, so svojimi záväzkami i právami, so svojimi „slobodami“ i nevyhnutnosťami. **Manažér** má (alebo by určite mal mať) priamo vo svojich pracovných povinnostiach zakomponovanú *úlohu* vytvárať svojim zamestnancov primerané pracovné zázemie a motivovať ich ku kvalitnému pracovnému správaniu. Iným spôsobom vyjadrené, jeho povinnosťou je vypracúvať pre zamestnancov motivačné programy a zabezpečovať uskutočňovanie procesov ich motivovania. Manažér by mal byť vzorom pre svojich zamestnancov, a to ako po stránke odbornej (musí byť vždy na vysokej odbornej úrovni, podávať výborné pracovné výsledky) ako aj po stránke osobnostnej (musí byť vždy v plnej miere spolupracujúci, napomáhajúci, rozvíjajúci, inšpirujúci atď.). Na druhej strane by mal aj on sám mať *vytvorené predpoklady* pre to, aby mohol zmysluplno a správne pôsobiť ako motivujúci manažér, ako odborník schopný prijímať rýchle a efektívne rozhodnutia a zapájať do ich tvorby svojich zamestnancov, ako organizátor spoločných snáh, ako objektívny posudzovateľ dosiahnutých výsledkov a poskytovateľ zaslúžených odmien a pod. To jest, manažér má právo i povinnosť vyžadovať od svojich zamestnancov plnenie úloh a činností, ktoré majú zakotvené vo svojich pracovných náplniach (ako dodatkoch k pracovnej zmluve) a ktoré vyplývajú zo statusov pracovných miest, ktoré vykonávajú, a spravodlivo ich posudzovať a adekvátne oceňovať.

Od organizačne vyššie postavených manažérov alebo zodpovedných útvarov *má právo a súčasnej aj povinnosť požadovať pre svojich zamestnancov* najmä nasledujúce skutočnosti:

- definovanie dosiahnuteľných cieľov a povinností (aby mohol odstrániť sklamanie a prípadne aj stres plynúci zo zbytočného úsilia pri plnení nesplniteľných požiadaviek),
- stanovovanie adekvátnych termínov na splnenie zadaných úloh (aby mohol filtrovať časový stres, ktorý by narušal efektívny výkon jeho zamestnancov),
- zabezpečenie vhodného pracovného vybavenia (výrobných zariadení, pracovných prostriedkov, techniky, nástrojov, pomôcok atď.),
- vytvorenie vyhovujúcich pracovných podmienok (primeraného režimu práce a prestávok, hygienických podmienok, možností pre krátkodobý relax),
- efektívne fungovanie komunikačného a informačného systému podniku (aby mohol zabezpečiť potrebnú komunikáciu aj s inými pracoviskami a aby zamestnanci disponovali potrebnými informačnými podkladmi),
- zabezpečenie objektívneho a medziútvárového korektného systému odmeňovania a otvoreného systému vzdelávania a rozvoja zručností,
- napĺňanie atribútov sociálnej zodpovednosti podniku (podnikania) a rešpektovanie štandardov v tejto oblasti,
- existenciu aktuálneho a účinného motivačného programu podniku, so zabudovanými mechanizmami žiaducej individualizácie a pod.

Povinnosťou zamestnancov je efektívnejšie a zodpovedne vykonávať zverenú prácu a v stanovenom čase a kvalite plniť náležiacie pracovné úlohy, dodržiavať pri výkone práce technologické postupy, podnikové zásady a definované pravidlá, rešpektovať podnikové hodnoty a pod. Ak zamestnanec v žiaducej miere spĺňa uvedené povinnosti, *má právo* pracovať v nerušených a vhodných podmienkach, má právo byť spravodlivo odmeňovaný za odvedenú prácu, má právo, aby bola zachovaná zamestnancova dôstojnosť, aby boli rešpektované jeho práva ako ľudskej bytosti.

Pre svoju prácu zamestnanec potrebuje žiaduci pocit intelektovej slobody, sociálnej opory, porozumenia, súhlasného prijatia do sociálneho prostredia/systému podniku. Inak vyjadrené, potrebuje (a v 21. storočí má na to plné právo), aby prostredie, v ktorom pracuje, nieslo neodškriepiteľné rysy sústavného motivovania. Avšak (ako sme uviedli v úvode časti 2.1), aby podnikové a skupinové prostredie mohlo pôsobiť na motiváciu jednotlivca, musí byť jednotlivec presvedčený, že sprístupnenie jeho intra-osobnostných motivačných mechanizmov nebude nikdy zneužitá, a teda musí dať týmto inter-osobnostným motivačným mechanizmom šancu na ich aplikovanie a vtiahnutie do svojich vnútorných psychických dejov.

Špecifickým právom a povinnosťou zároveň je možnosť zúčastňovať sa na príprave a uskutočňovaní motivačných procesov vyvíjaných voči ich kolegom (spolupracovníkom), prípadne motivačných procesov realizovaných voči ich nadriadenému zamestnancovi – manažérovi.

Môžeme teda zhrnúť, že *partnerský vzťah medzi manažérom a jeho zamestnancami sa v takmer všetkých ohľadoch týka motivácie a priebežného motivovania*. Prízvukuje to nutnosť starostlivo voliť podobu, dynamiku aj obsah individuálnych procesov motivovania jednotlivých zamestnancov.

Je pravdepodobné, že manažér v niektorých situáciách nebude môcť uplatňovať iba individuálne procesy motivovania svojich jednotlivých zamestnancov. Určite sa stretne s okolnosťami, ktoré vyvolajú vhodnosť prípravy a realizácie aj **skupinových procesov motivovania**. V prípade celoskupinových (tímových) motivačných snáh bude výsledný obraz motivačného procesu formovaný ešte komplikovanejšie ako v prípade procesov uskutočňovaných voči konkrétnemu jednotlivcovi. **Proces motivovania skupiny** alebo tímu bude ovplyvňovaný (okrem osobnosti manažéra) **osobnosťami a osobitosťami všetkých jednotlivcov** (členov pracovnej skupiny alebo tímu) a navyše aj „*osobnosťou*“ tejto skupiny ako súdržného zoskupenia rôznorodých individualít, spojených spoločnou víziou a spoločným úsilím.

2.2.2. Analyticko-projekčná etapa procesu motivovania

Po ukončení prípravnej etapy motivačného procesu sa môže začať práca na analyticko-projekčnej etape. V nej je potrebné vyvinúť dôkladné analytické úsilie a následne jeho výsledky zaviesť projektovaním množiny viacerých typov cieľov. V prvej fáze je potrebné vykonať **analýzu významných externých a interných činiteľov** pôsobiacich na motiváciu (zvyklosti konkurujúcich zamestnávateľov, praktiky na trhu práce, legislatíva v oblasti zamestnávania, nové trendy atď.). Odporúčame vykonať *nezaujatú (objektívnu) analýzu* všetkých dokumentových, plánovacích, metodologických a iných vstupov a predpokladov procesu motivovania. Mimoriadne významnou sa javí *analýza spokojnosti zamestnancov, analýza pociťovanej motivácie a motivačných preferencií zamestnancov*, a to formou vhodnej zvolenej techniky sociologického opytovania alebo interpersonálnej komunikácie v podniku (dotazníkové prieskumy, motivačné rozhovory, výsledky výstupných rozhovorov s odchádzajúcimi zamestnancami, výsledky riešenia interných sťažností a konfliktov medzi zamestnancami a pod.).

Výsledky všetkých analýz je potrebné erudovane syntetizovať a využiť ich v ďalšej fáze – pri **stanovení všeobecného cieľa motivačného procesu**, a to či už individuálneho alebo skupinového. Všeobecným cieľom by malo byť harmonizovanie a integrovanie motivácie zamestnancov. Pre skupinový proces motivovania je z hľadiska vyššej pružnosti a presnejšieho zacielenia vhodné **stanoviť aj parciálny cieľ** alebo viaceré parciálne ciele, a to v závislosti od akútnych a pritom dostatočne všeobecných potrieb a atmosféry v motivovanej skupine alebo tíme. Tieto parciálne ciele procesu (stanovené pre celú pracovnú skupinu alebo tím) sa môžu definovať napríklad nasledujúcim spôsobom (vždy so žiadaným časovým určením):

- a) posilniť dynamiku väzieb a aktivnosť spolupráce v pracovnej skupine alebo pracovnom tíme,
- b) posilniť dôveru a zomknutosť celej pracovnej skupiny/tímu, zvýšiť pocit emocionálnej podpory zo strany skupiny alebo tímu,
- c) zamedziť prípadným prejavom rodovej a vekovej diskriminácie (diskriminácie podľa pohlavia a diskriminácie podľa veku členov skupiny/tímu),
- d) nepripustiť (vykoreniť) prejavy zámerného a dlhodobého neetického správania členov skupiny navzájom (tzv. mobbingu),
- e) prevziať a zrealizovať zodpovednosť za vzájomné učenie v skupine/tíme a trvalé zdokonaľovanie disponovaných zručností a skúseností,
- f) posilniť kvalitu rozhodovania a tvorivých diskusií o najvhodnejších postupoch vyvíjaných skupinou alebo tímom,
- g) zvýšiť úspornosť aktivít a projektov uskutočňovaných spoločne celou skupinou alebo tímom,
- h) harmonizovať úsilie a ambície pracovnej skupiny/tímu s požiadavkami a ambíciami iných skupín v podniku atď.

Uvedený zoznam potenciálnych zacielení skupinových procesov motivovania nasvedčuje, že ide o záležitosti, ktoré sa omnoho racionálnejšie a jednoduchšie dosiahnu prostredníctvom spoločného (skupinového) povedomia a úsilia, prostredníctvom možnosti prijímania a akceptovania spoločných rozhodnutí a prostredníctvom istého *silnejšieho vplyvu väčšiny v skupine alebo tíme*. Úlohou manažéra je pritom vždy starostlivo dbať, aby všetky skupinové motívy boli správne a absolútne žiaduce aj s ohľadom na zvyšok sociálneho systému podniku. To znamená, svojím dlhodobým motivačným vplyvom musí manažér dosiahnuť stav, keď pracovná skupina bude dostatočne vyspelá a hodnoty a zásady, ktorými sa riadi, budú súladné s hodnotami podniku a celej spoločnosti. To predpokladá skutočne *vysokú kultúru, neochvejnú morálku a zanietenie manažéra* sprostredkované a sústavne odovzdávané a prízvukované jeho pracovnej skupine alebo tímu.

Podstatným ostáva fakt, že v prípade nutnosti „pracovať s motiváciou skupiny/tímu“ sa budú realizovať oba typy motivačných procesov: skupinový aj individuálne (voči každému zamestnancovi). Pôjde tak o *simultánný priebeh* aj skupinových aj individuálnych procesov motivovania, kde bude mimoriadne významným momentom skĺbenie všetkých dotknutých motivácií.

Ďalšou fázou procesu je **analýza motivačných preferencií zamestnanca** (objektu motivovania). Napriek prvotným východiskám procesu, známym z úvodnej analýzy externých a interných činiteľov, je v tomto momente procesu dôležité podrobnejšie spoznať a pochopiť uprednostňované motivačné atribúty motivovaného jednotlivca alebo skupiny. Prípadne je potrebné aktualizovať, obnoviť a doplniť doterajšie poznanie týchto atribútov v situácii, ak manažér (motivovateľ) dlhodobo a sústavne udržiava aktívny kontakt a spoluprácu so svojimi zamestnancami/skupinou.

V tomto prípade sa dokáže zručne orientovať v ich motivačných profiloch, a len priebežne dopĺňa svoje poznatky o zmeny, ktoré sa v motivácii udiali.

Z celkového komplexu motívov zamestnancov alebo skupiny je potrebné presne **definovať kľúčové motívy**, t. j. najmä pociťované potreby, uprednostňované záujmy a vyznávané ideály. Tieto je následne vhodné skúmať z *hľadiska naliehavosti, akútnosti*, akú im zamestnanci pripisujú. V motivačnej štruktúre každého jednotlivca sa určite nájdú motívy, ktoré sú pre jeho osobnosť a správanie určujúce. Práve im je potrebné venovať najviac pozornosti, pretože ak tieto určujúce atribúty motivácie ostanú nenaplnené, nedosiahnuté alebo nezrealizované, môžu spôsobiť výrazný intra-individuálny alebo inter-individuálny konflikt. Nenaplnený deficit alebo prebytok akéhokoľvek druhu bude brániť plnému pracovnému nasadeniu a nefalšovanej oddanosti práci, skupine a podniku.

Intenzívne pociťované potreby a záujmy zamestnancov je potrebné **porovnať** s potrebami a záujmami iných zamestnancov v skupine/tíme, so skupinovými/tímovými potrebami a možnosťami (kapacitami), a taktiež s ich podobou z hľadiska podniku ako komplexu zosobňujúceho všetky prevládajúce motívy. Je možné, že niektoré z pociťovaných potrieb zamestnanca budú v rozpore s hodnotami a kapacitami skupiny alebo podniku. Vtedy je úlohou manažéra pokúsiť sa citlivo „*presmerovať*“ tieto potreby tak, aby viac vyhovovali dostupným skupinovým a podnikovým podmienkam, avšak aby stále ešte boli podnecujúce a vlastné motivovanému zamestnancovi. Ak takéto „predefinovanie“ potreby nie je možné, motivovateľ musí motivovanému opatrne a taktne vysvetliť celú situáciu, a to so všetkými želanými súvislosťami. Výsledkom by malo byť dosiahnutie stavu, v ktorom sa nenaruší komplexná zamestnancova motivácia a on dobrovoľne uskutoční *prenos svojej preferencie* na iné, vhodnejšie potreby.

Uvedená fáza procesu by mala priamo viesť k **inšpirovaniu k žiaducim potrebám**. To znamená, že ak sa v repertoári zamestnancových potrieb nenachádza žiadna taká a ani podobná potreba, ktorej splnenie by bolo veľmi prospešné pre skupinu alebo podnik, môže manažér inšpiratívnym spôsobom vyvolať v zamestnancovej mysli *vznik takejto novej, žiaducej potreby*. To môže dosiahnuť osobným príkladom, svojou ústretovosťou, vzájomnosťou vzťahu voči zamestnancovi, vysvetľovaním potenciálneho prínosu z naplnenia uvažovanej potreby atď. Ako ďalšie vhodné prvky tzv. transformačného vodcovstva (Bass, 1990), tzn. vodcovstva zameraného na prijatie kvalitatívne hodnotnejších potrieb než boli pociťované predtým, možno uviesť napríklad prejavovanie individuálnej úcty zamestnancom (viac uvedieme v časti 2.2.5).

Všetky súladné a vzájomne prekonzultované potreby je nutné správne pomenovať, objasniť ich podstatu a zmysel, a **definovať ich ako individuálne motivačné ciele**. Táto fáza by mala byť chápaná ako spoločné tvorivé úsilie manažéra a zamestnanca (skupiny/tímu). Výbornou pomôckou je využitie metodiky SMART, používanej pri určovaní cieľov. To znamená, že každý individuálny motivačný cieľ by mal byť presne špecifikovaný (z angl. „specific“), merateľný („measurable“), akceptovateľný („acceptable“), reálny, dosiahnuteľný („realistic“) a časovo ohraničený („time-bounded“). V súčasnosti môžeme k uvedeným charakteristikám doplniť aj ďalší parameter – ambiciózný, aby sme naznačili, že zámerom je dosiahnuť trvalé zlepšovanie (Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 48). Je zrejme, že parameter merateľnosti je nutné chápať vo voľnejšom význame (oproti napríklad finančným alebo výrobným cieľom). Môže ísť o definovanie očakávanej úrovne produktivity práce, avšak napríklad aj o zložitejšie definovateľné zvýšenie miery invencie, kooperácie, oddanosti, uplatňovania interného zákaznickeho prístupu atď.

Pre celú množinu definovaných individuálnych motivačných cieľov je potrebné vypracovať vhodné **varianty stratégií** na ich dosiahnutie. Uvažované varianty pritom

majú bližšie určovať spôsoby a zdroje (materiálne, finančné, ľudské, časové atď.), prostredníctvom ktorých bude možné dosiahnuť splnenie zvoleného motivačného cieľa. Túto fázu do istej miery komplikuje skutočnosť, že je potrebné harmonizovať spôsoby dosiahnutia **všetkých definovaných cieľov**, t. j. všeobecného (základného) cieľa procesu motivovania, špecifických cieľov skupinového procesu motivovania a individuálnych motivačných cieľov, vlastných práve konkrétnemu zamestnancovi. Zo všetkých vypracovaných variantov sa musí ako určujúci, smerodajný vybrať ten, ktorý najviac vyhovuje stanoveným rozhodovacím kritériám. Kritériami pri tomto type motivačného rozhodovania môžu byť napríklad finančná a nefinančná náročnosť variantov, očakávaný efekt každého z variantov, pravdepodobnosť implementácie zvolenej stratégie, miera rizika z nedosiahnutia cieľa, disponovanie potrebnými manažérskymi zručnosťami a pod.

2.2.3. Realizačná etapa procesu motivovania

Prvou fázou realizačnej etapy by malo byť čo najdôkladnejšie stanovenie všetkých nevyhnutných aj doplnkových **aktivít a postupov**, ktoré napomôžu dosiahnuť zvolené motivačné ciele, resp. pomocou ktorých sa bude môcť uskutočniť implementácia prijatého variantu stratégie. Zo psychologického hľadiska sa javí ako užitočné vypracovanie postupnosti žiaducich aktivít, jasné **definovanie ich obsahu** a dostatočne záväzného a zároveň aj **pružného harmonogramu** ich realizácie. Táto časť procesu môže slúžiť aj ako určitá spresňujúca, uvedomujúca snaha, v rámci ktorej sa opätovne harmonizuje sumár a podstata všetkých motivujúcich činností a opatrení.

Ak napríklad základným (všeobecným) cieľom procesu motivovania je harmonizovanie a integrovanie motivácie zamestnanca, súvisiacim cieľom skupinového procesu motivovania (nakoľko zamestnanec je pevnou súčasťou tejto skupiny) je prevzatie a realizácia zodpovednosti za vzájomné učenie v skupine a trvalé zdokonaľovanie disponovaných zručností a skúseností, a individuálnym motivačným cieľom zamestnanca je realizácia jeho potreby trvalo rozvíjať svoj odborný a osobnostný potenciál a dosiahnuť pocit sebaaktualizácie, odporúčanými aktivitami môžu byť nasledujúce:

- preskúmanie ponuky a možností systému vzdelávania a rozvoja potenciálu zamestnancov v podniku,
- porovnanie vlastných predstáv a profesijnej zameranosti zamestnanca s možnosťami podnikového vzdelávacieho systému,
- výber zodpovedajúcej odbornej vzdelávacej aktivity z podnikovej ponuky (vrátane prihlásenia zamestnanca na príslušnú aktivitu),
- (súbežne s tým) nákup najnovšej odbornej literatúry vzťahujúcej sa k profesii zamestnanca,
- uvoľnenie zamestnanca z pracovných povinností počas jeho účasti na vzdelávacej aktivite,
- nahlásenie záujmu o atypickú vzdelávaciu aktivitu útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, t. j. prejavenie záujmu o tréning tímového učenia a dobrovoľnej výmeny disponovaných znalostí a skúseností,
- výber z ponuky externých poradenských inštitúcií (na základe kvality deklarovaného obsahu a/verzus cenovej ponuky takýchto tréningov),
- zabezpečenie finančnej i nefinančnej kompenzácie zamestnanca za jeho účasť na tréningu (nakoľko sa tréning uskutočnil počas víkendov, teda v čase jeho osobného voľna),
- vytvorenie podmienok pre postupné aplikovanie získaných odborných teoretických i praktických zručností a tímových kompetencií,

- poradenstvo a konzultácie v rámci ďalšieho prehĺbovania zručností tímového učenia zo strany manažéra,
- zorganizovanie spoločných skupinových podujatí zameraných na rozvoj dôvery a spolupráce v skupine (súťaž v minigolfe, šachový turnaj, koncert populárnej hudby), za aktívnej súčinnosti manažéra a celej pracovnej skupiny,
- (počas trvania všetkých aktivít) sústavné sledovanie prínosu zvolených aktivít vzhľadom na intenzitu pociťovanej potreby rozvíjať svoj potenciál,
- (v prípade potreby) návrh a doplnenie ďalších aktivít vhodných pre dosiahnutia stanovených cieľov, vrátane ich uskutočnenia,
- (v závere stanového obdobia) celkové posúdenie efektívnosti motivujúcich aktivít a satisfakcie z dosiahnutia motivačných cieľov, a to formou individuálneho rozhovoru so zamestnancom a formou diskusie v celej pracovnej skupine.

Uvedený zjednodušený príklad upriamuje pozornosť aj na ďalšie fázy tejto etapy motivačného procesu: je potrebné priamo vytvoriť všetky **predpoklady pre realizáciu** motivujúcich aktivít (re-organizácia pracovných povinností zamestnanca, kompenzácia za stratu voľna, nákup odbornej literatúry, konzultácie s manažérom atď.); je treba určiť jednotlivcov, ktorí budú participovať na tomto procese (zamestnanec, manažér, spolupracovníci, útvary riadenia a rozvoja ľudského potenciálu) a dohodnúť sa s nimi na **prevzatí spoluzodpovednosti** za jednotlivé aktivity; je potrebné **uskutočniť všetky stanovené aktivity** (činnosti, opatrenia, rozhodnutia, kroky) smerujúce k dosiahnutiu motivačných cieľov. To znamená, že v realizačnej fáze procesu motivovania môžu okrem manažéra a zamestnanca napomôcť aj iní jednotlivci, a to nielen v rámci pracovnej skupiny, ktorej členom je uvažovaný zamestnanec, no aj kolegovia z iných pracovných skupín v širšom kontexte organizačného útvaru a podniku. Môže pritom ísť o pomoc poradenskú, keď spolupracovník alebo manažér vysvetlí zamestnancovi nový pracovný postup, efektívnejší než zamestnanec uplatňoval doposiaľ. Môže však ísť aj o priamu angažovanosť vo vhodných činnostiach, keď spolupracovníci aktívne vtiahnu zamestnanca do netypického (pre neho nového) projektu a aktívne s ním budú spolupracovať a tvoriť nové, originálne projektové riešenie.

2.2.4. Vyhodnocovacia (spätno-väzobná) etapa procesu motivovania

Záverečná etapa motivačného procesu by mala obsahovať dôkladnú **analýzu účelnosti, účinnosti a hospodárnosti**. Z hľadiska **účelnosti** je vhodné zamerať analytické úsilie na dosiahnutie, resp. mieru dosiahnutia zamýšľaných cieľov. V tejto súvislosti si dovoľíme pripomenúť parameter „merateľnosti“, prípadne kvantifikovanosti zvolených cieľov. Reálne prínosy zo splnenia *kvalitatívnych cieľov* (dosiahnuť sústavný rozvoj potenciálu zamestnanca, skvalitniť spoluprácu v tíme, upevniť súdržnosť a spolupatričnosť a pod.) sa budú môcť posudzovať iba pomocou kvalitatívnych vyjadrení (napríklad pomocou názorov a pocitov jednotlivcov) alebo nepriamo odvodzovať z iných *kvantitatívnych* výsledkov (nižší počet reklamácií zákazníkov môže svedčiť o kvalitnejšej spolupráci medzi zainteresovanými podnikovými útvarmi).

V tejto súvislosti môžeme komplexné posudzovanie procesu motivovania vnímať opäť rôznorodo, a to napríklad očami:

- *motivovaných zamestnancov* (či proces prispel k integrácii ich motivácie, či im priniesol pocit želananej úľavy a satisfakcie, či pociťujú vyššiu mieru svojho prínosu pre podnik a pod.),
- *motivujúceho manažéra* (či prišlo k skvalitneniu motivácie zamestnanca, a tým k hodnotnejšiemu pracovnému správaniu),

- *spolupracovníkov motivovaného zamestnanca* (či postrehli intenzívnejšiu motiváciu svojho kolegu, zníženie napätia v skupine, vyšší skupinový výkon),
- *zamestnancov útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu* (či prišlo k skvalitneniu motivácie celej skupiny, a tým k vyššej hodnote vloženej do práce, nárastu spokojnosti nadväzujúcich pracovísk atď.),
- *podnikových analytikov* (či sa v dôsledku kvalitnejšej motivácie jednotlivcov a skupín v podniku dosiahlo zlepšenie pozície na trhu, či je podnik vnímaný ako atraktívny a serióznym zamestnávateľ a pod.).

Z pohľadu **účinnosti** je dôležité skúmať, aká bola výsledná „výťažnosť“ z jednotlivých motivujúcich aktivít a opatrení. Môžeme odporučiť permanentné porovnávanie s potenciálnou výťažnosťou/prínosom z iných aktivít, ktoré sa v aktuálnom procese motivovania nevyužili, avšak mohli by sa aplikovať v budúcnosti (ak sa predpokladá ich vyššia potenciálna účinnosť). Na druhej strane sa môže stať, že napriek relatívne nízkemu efektu niektorej aktivity nie je možné zvoliť inú aktivitu, pretože táto náhradná aktivita nie je v súlade s hodnotami a postojmi, ktoré vyznáva jednotlivec alebo jeho skupina.

Obdobné môže byť aj posudzovanie **hospodárnosti** procesu motivovania. Niektoré aktivity sú finančne absolútne nenáročné (poskytnutie rady, podanie pomocnej ruky). Iné sú finančne náročnejšie, avšak musia byť doplnkom predošlých aktivít preto, lebo iba spoločne dokážu dosiahnuť žiaduci efekt, t. j. posilnenie, harmonizáciu a integráciu motivácie. Tu možno priradiť vyslanie zamestnanca na zahraničnú stáž, nákup nového počítača, vyplatenie finančného bonusu za dosiahnuté úspory atď. Odporúčame vhodne kombinovať oba typy aktivít, vždy v závislosti od finančných možností podniku. Avšak ak podnik zápasí s výraznými finančnými ťažkosťami, nesmie to znamenať, že absolútne upustí od motivovania svojich zamestnancov. Vždy môže zvoliť lacnejšie, a pritom často omnoho účinnejšie aktivity, nástroje a prístupy (pochvalu, prejavovanie úcty a vážnosti, prideľovanie zodpovednosti, rozvíjanie priateľstva a tímového ducha a mnoho iných).

Mimoriadne dôležitou súčasťou vyhodnocovacej etapy je uskutočnenie **procesnej spätnej väzby**. V úvode verbálneho modelu procesu motivovania sme už uviedli, že je nevyhnutné venovať adekvátnu pozornosť multi-stupňovej spätnej väzbe. To znamená, že každá etapa procesu by mala podliehať dôkladnému posudzovaniu, a to najmä z hľadiska dynamiky navodenej v každej fáze, správnosti postupov a použitých metód, techník a nástrojov, vykonaných chýb, nevyužitých príležitostí, vynaložených nákladov, dosiahnutých prínosov, prípadne úspor.

Logické bude uskutočňovať spätnú väzbu v obrátenom procesnom poradí, t. j. začať od konca celého procesu, v samotnej vyhodnocovacej etape. Už vyhodnocovacia etapa totiž poskytuje veľký priestor pre rôzne postupy, metódy, kritériá atď. A navyše, aj hodnotiace postupy sa neustále zdokonaľujú, a preto aj samotná spätná väzba môže byť buď zastaraná alebo aktuálna, správna, v súlade s najnovšími trendmi. Následne je žiaduce pristúpiť k spätno-väzobnému skúmaniu predchádzajúcej (realizačnej) etapy, potom opäť postúpiť v procese smerom k začiatku (do etapy analyticko-projekčnej), až nakoniec do etapy prípravnej.

Spätná väzba každej etapy by sa mala ukončiť **definovaním nedokonalostí a návrhom korekčných opatrení**. Negatívne zistenia a skúsenosti by mali byť výstrahou a mali by sa v podniku prijať seriózne opatrenia pre to, aby sa už viac neopakovali a nenarúšali priebeh ďalších motivačných procesov (buď motivačných procesov realizovaných pre tohto istého zamestnanca alebo realizovaných pre ostatných zamestnancov/kolegov v rámci identickej pracovnej skupiny/tímu). Korekčné opatrenia musia byť adresne zacielené a žiaduco úderné. Musia vyburcovať účastníkov

motivačných procesov k sústavnému zlepšovaniu, hľadaniu stále efektívnejších riešení. Korekčné opatrenia musia mať svoju váhu a zodpovední iniciátori zlepšovania musia trvať na ich realizácii.

Súčasne s poukázaním na prípadné nedostatky je potrebné využiť aj všetky pozitíva vyplývajúce z procesu. Preto je vždy výbornou odmenou pre pripravovateľov a realizátorov motivačných procesov, ak ich podnik požiada o sprostredkovanie a **zovšeobecnenie ich kladných skúseností** a úspešných postupov. Zúžitkovanie získaných skúseností by malo opäť priamo smerovať k príprave ešte kvalitnejšieho budúceho procesu motivovania.

Získané motivačné skúsenosti by sa mali stať oficiálnou súčasťou plánovacích činností v rámci sústavného skvalitňovania systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v podniku. Mali by byť zakomponované do politiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu (personálnej politiky), motivačnej stratégie, motivačných programov a pod. Ak sa to podarí zodpovedne zabezpečiť, každý predošlý motivačný proces môže prispievať a **prerastať do prvej etapy ďalšieho, následného procesu** formovania a ovplyvňovania individuálnej aj skupinovej motivácie.

2.3. Motivačné faktory, nástroje a udalosti

Motivačné faktory, nástroje a udalosti spoločne predstavujú vzájomne vyvážený a previazaný súbor všetkých „prvkov“, ktorými sa pôsobí na silu, štruktúru a smerovanie motivácie jednotlivcov a skupín existujúcich v istom ohraničenom prostredí (najčastejšie podniku, organizácii, inštitúcii a pod.). V podrobnejšom poňatí sú **motivačné faktory** všetky elementy, činitele, skutočnosti a vplyvy, vrátane prístupov, mechanizmov a techník, ktoré zámerne i mimovoľne (neplánovite, náhodne) pôsobia na motiváciu. Predstavujú najbohatšiu množinu spôsobov ovplyvňovania celkovej ľudskej motivácie. **Motivačné nástroje** možno definovať ako priame, vždy cieľené a aktívne pôsobiace prvky, prístupy a formy ovplyvňovania pracovnej motivácie, uplatňované konkrétnymi motivovateľmi (najčastejšie manažérmi a spolupracovníkmi) s jasným zámerom dosiahnuť konkrétnu formu správania a reakcie motivovaného jednotlivca alebo skupiny. Ich zámerom je účinne zasiahnuť existujúcu motivačnú štruktúru jednotlivca alebo skupiny, a vyvolať jej posilnenie alebo zjednotenie s vhodne definovanými motivačnými preferenciami (nikdy však nesmie ísť o manipulovanie a necitlivé zaobchádzanie s trvalou motiváciou uvažovaného objektu motivovania). **Motivačné udalosti** znamenajú spektrum rôznych aktivít a dejov, ktoré podporne a pritom aktívne pôsobia na motiváciu (všeobecnú i pracovnú) tým, že vtiahnu motivovaných jednotlivcov a skupiny do vopred starostlivo pripravenej akcie, činnosti. Zvyčajne sa zameriavajú na posilnenie ducha spolunáležitosti, radosti zo spoločne prežitých momentov, poskytnutia útechy alebo opory v danom prostredí. Tomu zodpovedajú aj konkrétny podoby motivačných udalostí, napríklad organizovanie podnikových športových podujatí, vianočných posedení, priateľského súťaženia medzi podnikovými útvarmi atď.

Pri zostavovaní spektra motivačných faktorov, podmienok, nástrojov a udalostí, ktoré by mohli využívať motivovatelia v konkrétnom podniku, je dôležitou myšlienkou, že v súčasnom neistom sociálno-ekonomickom prostredí **finančná odmena už pravdepodobne nie je jediným, dlhotrvajúcim a efektívnym motivačným nástrojom účinným rovnako voči všetkým zamestnancom, odborníkom a manažérom**. Chápanie mzdy či platu ako iba jedného z mnohých motivačných nástrojov je významnou zmenou v nazeraní na problém motivovania. Prínosným poznatkom je, že pri zlepšovaní výkonu zohráva úlohu množstvo faktorov a že mnohé z týchto faktorov sú vzájomne závislé (Armstrong, 2002, s. 169).

V tejto súvislosti je žiaduce vnímať a uplatňovať čo najväčšiu a najpestrejšiu zmes motivačných faktorov a prvkov, ktoré môžu byť viac alebo menej účinné pri ovplyvňovaní motivácie v podniku. Či už ide o hmotné alebo nehmotné činitele, finančné alebo nefinančné, krátkodobé alebo dlhodobé pôsobiace, všetky dohromady by mali vytvárať komplexnú a systémovú ponuku motivačných elementov. Čím bohatšia a rôznorodejšia bude plejáda motivačných prvkov definovaná v podniku, tým väčšiu šancu budú mať motivovatelia účelovo si z nej zvoliť a kombinovať medzi sebou viaceré prvky tak, aby účinne zasiahli motiváciu uvažovaných jednotlivcov a skupín. Navyše sa bohatou ponukou motivačných prvkov motivovatelia môžu inšpirovať pri tvorbe nových, doposiaľ nevyužívaných spôsobov oslovenia motivácie.

Inak vyjadrené, všetky elementy a atribúty prostredia podniku by mali byť vybudované a udržiavané tak, aby podnecovali a usmerňovali motiváciu. J. Khol napríklad uvádza, že motivačné možnosti pracovného prostredia, t. j. vzťahov zamestnanca k jeho spolupracovníkom, pramenia z psychologickéj potreby komunikácie, styku s druhými ľuďmi. Jednotlivec sa usiluje o kontakty s druhými, pretože práve nimi sa väčšina jeho odmien zhodnocuje. Pre mnohých jednotlivcov sú peniaze nielen prostriedkom hmotného zabezpečenia, ale symbolom, ktorým sa zhodnocujú ich schopnosti, výkonnosť a postavenie. Navyše, často sám kontakt s iným jednotlivcom môže byť sám osebe významnou odmenou (1982, s. 256).

Zostavenie a klasifikácia systému motivačných prvkov, nástrojov a opatrení by mala nevyhnutne reflektovať dynamické ponímanie najcennejšieho aktíva každého podniku – ľudí a ich potenciálu, a to vo všetkých troch časových rozmeroch (minulostnom, súčasnostnom i budúcnostnom). Napriek značnej snahe zjednodušovať mnohé podnikové procesy by však pri motivovaní, t. j. pri uplatňovaní zvolených motivačných nástrojov a udalostí, mala vždy existovať tendencia starostlivo selektovať a uplatňovať práve tie prístupy a nástroje motivovania, ktoré zohľadnia kvalifikačno-osobnostné odlišnosti a individualitu i socializačný aspekt každého jednotlivca.

Navyše žiaduca voľba konkrétnych motivujúcich podnetov by mala byť podriadená pôsobeniu situačných síl a podmienok, úspešnosti predchádzajúcich motivačných pôsobení, časovým, finančným a vecným možnostiam podniku, zručnostiam a kompetenciám manažéra i spolupracovníkov efektívne naplňať motivačné prísľuby a rozhodnutia atď.

V súlade s predchádzajúcimi myšlienkami možno **klasifikovať motivačné faktory, nástroje a udalosti** nasledujúcim spôsobom:

- procesné,
- osobnostné,
- symbolové,
- intelektové,
- komunikačno-sociálne (Blašková, 2007, s. 16 – 19).

2.3.1. Procesné motivačné nástroje

Podstatou procesných motivačných nástrojov je systémové a systematické **uplatňovanie motivačného akcentu vo všetkých kľúčových procesoch riadenia a rozvoja ľudského potenciálu** (strategického riadenia a rozvoja, plánovania ľudského potenciálu, vytvárania nových pracovných miest, profilovania, získavania a výberu, orientácie, hodnotenia pracovného výkonu, tvorivého vedenia, vzdelávania a rozvoja zamestnancov a manažérov). To znamená, že v každom z personálnych procesov je potrebné nielen dosiahnuť primárny zámer daného procesu, ale rovnako aj posilnenie motivácie zamestnancov a manažérov. Podľa tejto filozofie je motivačným nástrojom

v tomto prípade **celá činnosť/proces riadenia a rozvoja ľudského potenciálu**, so všetkými svojimi motivujúcimi náležitosťami, metódami, prvkami atď.

Napríklad v procese **orientácie** je primárnym účelom skrátiť obdobie, v ktorom nový zamestnanec ešte nie je schopný podávať plný pracovný výkon, a zjednodušiť prvé týždne a mesiace jeho/jej pracovnej kariéry v podniku. Podľa D. A. DeCenzo a S. P. Robbinsa zahŕňa orientácia nových zamestnancov aktivity spojené s uvedením nového zamestnanca do podniku a organizačnej jednotky. Obohacuje (rozvíja) informácie získané v priebehu jednotlivých fáz procesov získavania a výberu a napomáha redukovať počiatočnú úzkosť pociťovanú na začiatku nového zamestnania (1999, s. 223). Avšak súbežne s napĺňaním tohto zámeru/poslania môže proces orientácie spĺňať aj sprievodný, súbežný zámer – *posilňovať motiváciu nových zamestnancov*. *Personálni odborníci* a predovšetkým *manažéri a kolegovia* by sa mali usilovať pozitívnym prístupom, ústretovosťou, vysvetľovaním a sprehľadňovaním postupov, prejavovanou ochotou, vhodným štýlom vedenia a komunikácie motivovať nových zamestnancov k čo najplnšej harmonizácii ich cieľov a motívov so smerovaním, filozofiou a kultúrou podniku a k efektívnemu pracovnému výkonu.

Na druhej strane by sa *noví zamestnanci* mali usilovať udržať a zvyšovať priaznivý dojem a pozitívny vzťah manažérov, spolupracovníkov a personálnych odborníkov voči nim, ktorý si začali vzájomne budovať ešte počas akvizičného procesu (získavania a výberu). To znamená, že by sa mali správať a pracovať tak, aby predstavitelia podniku a najbližší spolupracovníci (organizačne nadriadení, podriadení, rovnocenní, pochádzajúci z iných spolupracujúcich útvarov) boli jednoznačne presvedčení a dostatočne silno motivovaní ponechať si ich nastálo (po skončení skúšobnej doby) a nenásilne ich včleniť do jestvujúcej štruktúry pracovného potenciálu podniku.

Rovnako môže efektívne uskutočňovaná orientácia prispievať *k upevneniu motivácie stabilizovaných zamestnancov* – čím skôr bude nový zamestnanec výborne zvládať svoju prácu, tým skôr sa stane plnohodnotným a spoľahlivým členom danej pracovnej skupiny/pracovného tímu a jeho/jej výsledky tým skôr prispejú k dosahovaniu lepších výsledkov uvažovanej skupiny, tímu, útvaru a celého podniku.

Týmto spôsobom realizovaná orientácia nových zamestnancov a manažérov môže byť vnímaná ako procesný a komplexný motivačný systém/nástroj, podporujúci mieru vstupnej i následnej motivácie nových aj stabilizovaných členov podniku.

V inom z interpersonálnych procesov, napríklad v procese **projektovania nových pracovných miest** je primárnym účelom procesu *naprojektovať a urobiť funkčným novovytvorené miesto*. To znamená vytvoriť taký projekt práce, ktorý bude prospešný pre podnik: zaplní medzeru v doposiaľ vykonávaných činnostiach, produkovaných výstupoch alebo vyrábaných výrobkoch a bude pre podnik ekonomicky prínosný. Avšak v rovnakom čase možno od projektovania nových pracovných miest očakávať aj ďalší – sprievodný a súbežný – výsledok, t. j. navrhnúť pracovné miesto takým spôsobom, aby nepretržite *posilňovalo motiváciu* nielen samotného držiteľa tohto miesta, ale aj jeho spolupracovníkov. Predpokladom takéhoto výsledku je, že pracovní projektanti budú zreteľne vnímať svoju tvorivú zodpovednosť a budú pociťovať voči tomuto svojmu úsiliu dostatočne vysokú motiváciu a presvedčenie o významnosti práce ako takej a významnosti hodnototvornej a uspokojujúcej činnosti ľudí vo všeobecnosti.

Obdobne naznačeným spôsobom je možné implantovať motivačný akcent do všetkých ostatných činností/procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. To znamená, že každý z personálnych procesov by mal okrem svojho prvotného účelu vždy zohľadňovať a obsahovať aj snahu posilňovať pracovnú motiváciu.

2.3.2. Osobnostné motivačné nástroje

K osobnostným nástrojom motivovania možno priradiť tie, ktoré zvyčajne z pohľadu aktuálneho uplatňovania nepredstavujú pre podnik príliš finančne náročné spôsoby ovplyvňovania motivácie. Avšak nezriedka sú tieto nástroje pre mnohých motivovateľov zároveň implementačne najnáročnejšie – ich aplikovanie závisí od vôle motivovateľa zapojiť do motivovania iných svoje vlastné osobnostné nadšenie, svoju vlastnú motiváciu, skúsenosti, tacitné znalosti, presvedčenie, zápal atď.

Ide prosto o dobrovoľný, často mimoriadne senzitívny vklad/transfer osobnosti motivovateľa do osobnosti a motivačnej štruktúry iného jednotlivca. Práve z tohto dôvodu sa osobnostné motivačné nástroje niekedy v praxi uplatňujú zriedkavejšie. Ide najmä o skupinu **motivujúcich osobnostných črt, kompetencií, charakteristík, rysov a vlastností** iniciujúcich aktérov motivačného vzťahu, t. j. najčastejšie nadriadeného pracovníka, spolupracovníkov, podriadených spolupracovníkov, kolegov z iných organizačných útvarov, členov užšieho i širšieho vedenia podniku atď. Napríklad: prejavovanie pozitívnych vlastností nadriadeného zamestnanca, využívanie vhodného a dostatočne podnecujúceho štýlu vedenia, korektnosť aplikovaná zo strany nadriadeného/manažéra a zo strany podniku, oslovovanie a využívanie potreby altruizmu a mnoho iných.

Osobnosť manažéra ako motivačný nástroj, jeho ústretovosť, čestnosť, prejavovanie dôvery, rešpektu a úcty, otvorenosti, priateľského prístupu, charizmy, empatie, jeho zásadovosť, serióznosť, korektnosť, dodržanie daného slova alebo sľubu, rešpektovanie individuálnych odlišností, prejavovanie záujmu o názory a inšpirácie zo strany zamestnancov a kolegov, pochopenie pri dočasne nižšom výkone zamestnanca spôsobenom osobnými problémami a pod., sú silnými motivačnými nástrojmi. Napríklad, v prípade posledného z vymenovaných prvkov, si zamestnanci vykazujúci dlhodobu kvalitný výkon určite budú vážiť poskytnutú dočasnú „úľavu“ z pracovných povinností a po vyriešení drobného zaváhania alebo osobných problémov ich následný výkon prekročí bežnú úroveň a pravdepodobne citeľne nahradí aj poskytnuté ústupky.

Ako účinné osobnostné motivačné nástroje môžu byť aplikované taktiež napríklad svedomitosť, pracovitosť, pevná vôľa, emocionálna, sociálna a politická inteligencia, taktnosť, zodpovednosť atď. manažérov. Tieto nástroje patria zo strany podriadených spolupracovníkov k mimoriadne citlivo vnímaným.

Štýl vedenia veľmi úzko súvisí s osobnosťou manažéra (motivovateľa) i zamestnanca (motivovaného). Niektorí zamestnanci (najmä tvoriví, zapodievať sa intelektuálne náročnejšími činnosťami, ktorí potrebujú pocit voľnosti a rozletu pri svojej práci) najčastejšie vyžadujú *participatívny štýl vedenia*. Zo skúseností vyplýva, že zamestnanci odvádzajúci kvantitatívne výkony (manuálne pracujúci zamestnanci, ktorí naplňajú výkonové normy) na nižších úrovniach podniku vyžadujú skôr *autokratickejšie formy vedenia*, ktoré ich nenúti preberať zodpovednosť a nenúti ich spolourozhodovať. Radšej plnia rozhodnutia ostatných, než by sa zaťažovali prácou navyše.

Na druhej strane môže niekedy prichádzať *k demotivácii* v tých prípadoch, ak manažér nie je schopný alebo ochotný uplatňovať taký štýl vedenia, aký podriadení spolupracovníci potrebujú, nakoľko v obidvoch spomínaných skupinách zamestnancov sa môžu niekedy vyskytovať výnimky z vyhranených kvalifikačno-osobnostných typov. Veľkou pomocou sú vtedy odborné zásahy personálnych odborníkov alebo tréningy interpersonálnych zručností manažéra. Závisí od zánietenia uvažovaného manažéra, či skutočne chce zmeniť svoje správanie a uplatňovaný štýl vedenia. V tejto súvislosti zaujímavý názor zastáva I. Prno: „Autoritatívna osobnosť sa bojí chýb a neskúša neznáme,“ (2005, s. 271). Zrejme práve tento aspekt je najpríznačnejší pre autokratických manažérov – tak veľmi sa boja svojej nedokonalosti, že za žiadnych

okolností nedajú priestor pre situácie, v ktorých by ju niekto iný mohol odhaliť. To znamená, že tréningy interpersonálnych zručností a uplatňovania vhodných štýlov vedenia nemusia byť úplne účinné v prípade všetkých manažérov.

Korektnosť a čestnosť jednaní zo strany manažéra i podniku (pocit istoty, vzťahovej stability a vyjasnenosť pracovnej budúcnosti) odbúrava v zamestnancoch obavy z nepoctivého prístupu, z neprimeraného zneužívania schopností a osobných skúseností zamestnanca.

2.3.3. Symbolové motivačné nástroje

Symbolové motivačné nástroje sú príznačné využívaním váhy (významu) a pridelením istých **symbolizujúcich hodnôt**, ktoré odzrkadľujú mieru ocenenia, uznania a prínosu doterajšieho pracovného úsilia jednotlivcov i pracovných skupín alebo tímov. Avšak, okrem prejavu ocenenia, rešpektu a vďaky voči konkrétnym zamestnancom alebo skupinám, symbolové nástroje súčasne obsahujú aj určité očakávanie v rovine požadovanej úrovne alebo kvality budúceho pracovného správania motivovaných zamestnancov a manažérov. Inak vyjadrené, prijatie symbolového motivačného prvku vyvažuje poskytnutie istej hodnoty na jednej strane akceptovaním psychologického záväzku do budúcnosti na strane druhej. Do skupiny symbolových motivátorov možno zaradiť napríklad umožnenie kariérneho rastu, udelenie významného statusu a postavenia v podniku, posilňovanie prestíže jednotlivca alebo skupiny, priznanie vysokej zodpovednosti a udelenie rozsiahlejších právomocí ako výsledku aplikovaného delegovania mimoriadnych povinností, prizývanie do rozličných tímov odborníkov napomáhajúcich implementovať rozsiahle organizačné zmeny alebo fundovane riešiť závažné organizačné problémy a ťažkosti, menovanie za členov zmierňovacích tímov napomáhajúcich zvládať vypuklé konflikty alebo zbytočné nedorozumenia a tenzie v podniku, pridelenie finančnej odmeny alebo zamestnaneckých výhod a bonusov atď.

K symbolovým nástrojom motivovania môže patriť taktiež prejavovanie lojálnosti manažérov voči svojim podriadeným spolupracovníkom (v zmysle tzv. **obojsstrannej lojálnosti**, ktorá zahŕňa vzájomnú, a nie iba jednosmernú lojálnosť medzi manažérom a jeho zamestnancami ako je to badateľné v mnohých podnikoch), poskytovanie výkonnej a modernej techniky a ergonomických zariadení pre prácu, pestovanie a využívanie dobrého mena podniku, jeho pozitívneho imidžu v očiach laickej i odbornej verejnosti a tak ďalej.

Právomoc a zodpovednosť pôsobí na zamestnancov veľmi motivačne. Aby mohli zamestnanci plne uplatňovať zverenú právomoc a zodpovednosť, musí im manažér delegovať úlohy, ktoré sú schopní zvládnuť. V tomto zmysle delegovanie predstavuje poskytnutie takých práv a zodpovedností zamestnancom, ktoré im umožnia rozhodovať na základe svojho vlastného uváženia. Delegovanie teda znamená rozšírenie stupňov voľnosti, t. j. priestoru pre rozhodovanie a konanie zamestnancov, čo zvyšuje ich pocit hodnoty seba samých a vedomie zodpovednosti (Sahm, 1975, s. 2426). Participatívny manažér uznáva zamestnancov ako partnerov a tak sa k nim aj správa. T. j. uznáva zamestnancov ako zodpovedných a spoluzodpovedných odborníkov a tým ich *motivuje k optimálnemu výkonu*.

Spoluúčasť pri riešení dôležitých problémov pracoviska alebo celého podniku (napríklad účasť v rozličných tímoch, krúžkoch kvality, operatívnych zásahových skupinách a pod.) navodzuje v zamestnancoch vedomie, že podnik si cení ich názor a odborné skúsenosti a považuje ich za uznávaných odborníkov schopných hľadať a realizovať inovátné riešenia.

Kariéra a možnosť pracovného postupu predstavujú pre niektorých zamestnancov opäť silný motivačný nástroj, pretože často práve možnosť realizácie kariéry posúva konanie a zanietenosť zamestnancov a manažérov smerom k trvale dynamickému správaniu. Z tohto dôvodu by mal každý zamestnanec vedieť, aké sú možnosti jeho pracovného postupu v hierarchii podniku. Je namieste poznamenať, že určití zamestnanci sú spokojní s pozíciou a statusom, aké dovtedy dosiahli, a odmietajú postupovať po kariérnom či hierarchickom rebríčku vyššie. Obávajú sa väčšej zodpovednosti, väčšieho množstva a náročnosti požadovanej práce, udržiavania širších pracovných kontaktov atď. Vtedy záleží na citlivosti a správnom odhade manažéra uspokojivo zvládnuť potrebu organizačnej dynamiky a osobnostnej vybavenosti a komfortu uvažovaného zamestnanca. Nie je vhodné nútiť zamestnanca prijať zodpovednejšiu a náročnejšiu (aj keď často lepšie platenú) pracovnú pozíciu, na ktorú sa necíti a s ktorou bytostne nesúhlasí, pretože by sa to mohlo odraziť v jeho pracovnom strese či frustrácii a dokonca i v odpore k práci a k celému podniku.

Podpora odbornej autority, renomé a prestíže jednotlivcov alebo skupín najmä v prípade zanietených a oddaných odborníkov a špecialistov podniku môže byť mimoriadne silnou pohnútkou pre dosahovanie ešte vyššej kvality, originalnosti alebo flexibility pracovného správania a pracovných výsledkov v budúcnosti.

Vybavenosť najmodernejšou technikou a zariadením (sofistikované technológie, výkonný počítač, skener, tablety, prístup k internetu, využívanie vnútropodnikových sociálnych sietí, dostupnosť odbornej literatúry, vnútropodnikové dátové a znalostné knižnice, výrobné zariadenia, prístroje a nástroje šetriace namáhavú alebo nebezpečnú prácu zamestnancov a pod.) buduje v zamestnancoch hrdosť na efektívnosť a pokrokovosť podniku a prebiehajúcich procesov.

Imidž podniku, t. j. dojem a povest' podniku v jeho okolí, výrazne ovplyvňuje súčasný i budúci výkon a výkonnosť. Mnohých zamestnancov a manažérov motivuje práve skutočnosť, že pracujú v dobre zavedenom, známom a serióznom podniku. Sú hrdí na príslušnosť k podniku s výbornou pozíciou na trhu práce alebo trhu produktov atď.

Peňažné odmeny (odmeny, prémie, podiely na zisku atď.) sú zvyčajne považované aj zo strany manažérov (subjektov motivačného procesu) aj zo strany zamestnancov (objektov motivačného procesu) za vhodný motivačný nástroj. Peniaze odnepamäti predstavovali univerzálny prostriedok, ktorý môže slúžiť k uspokojeniu najrôznejších potrieb. Môže ísť pritom o potreby existenčného charakteru, statusového charakteru, charakteru potešenia z nadbytku atď. Je evidentné, že výška peňažných odmien závisí od množstva faktorov. Z nich niektoré sú jednotlivcom alebo skupinou do veľkej miery ovplyvniteľné (napríklad kvalita a hodnota preukázaného pracovného výkonu). Naopak, niektoré faktory, ovplyvňujúce výšku a symbol obsiahnutý v odmene, sú priamo neovplyvniteľné, nakoľko závisia napríklad od mzdovej politiky štátu, výšky minimálnej mzdy, úspešnosti odvetvia a podniku atď.).

Je dôležité upozorniť na skutočnosť, že nadmerné zdôrazňovanie peňažnej motivácie zamestnancov vedie k prehliadaniu alebo podceňovaniu účinnosti mnohých ďalších motivačných nástrojov. Navyše jednotlivci, ktorú sú a priori motivovaní peniazmi a ich sústavným hromadením, bývajú rezistentní voči akýmkoľvek iným spôsobom ovplyvňovania ich výkonu a správania, a bez dlhého rozmýšľania uprednostnia ďalšieho zamestnávateľa, ktorý im prisľúbi vyššie finančné ohodnotenie ich práce. Alebo nútia svojho aktuálneho zamestnávateľa sústavne im zvyšovať mzdu a prisľúchajúce odmeny, a to formou neprestajného „vydierania“ možnosťou svojho odchodu z podniku.

Na to, aby výkonová zložka mzdy pôsobila motivačne, by mala byť založená na jasnom a jednoduchom systéme merania či hodnotenia výkonu, do ktorého prípravy boli zapojení i zamestnanci a ktorému dôverujú. Medzi hodnotením výkonnosti a výplatom odmeny by pritom mal byť minimálny časový odstup (<http://www.itnews.sk>). Mzdové podnety môžu podľa charakteru svojho pôsobenia vytvárať:

- krátkodobý osobný hmotný záujem jednotlivca počas vykonávania práce alebo vykonávania pridelenej pracovnej roly,
- dlhodobý hmotný záujem, ktorý je zacielený na trvalé zlepšovanie pracovného správania jednotlivca, a to v súlade s plánom jeho/jej pracovnej kariéry.

V praxi môže ísť o vymedzenie základných faktorov, ktoré majú schopnosť ovplyvniť motivačnú účinnosť mzdového podnetu na jednotlivca alebo skupinu v smere vytvárania celkovej pracovnej spokojnosti. Najčastejšími faktormi, ktoré ovplyvňujú efekt peňažného podnetu, sú nasledujúce:

- vedomá závislosť medzi vyššou mzdou a pracovným úsilím,
- miera ovplyvniteľnosti pracovného výsledku jednotlivcom alebo skupinou,
- zachovanie istoty zárobku do budúcnosti,
- situácia a stabilita trhu práce,
- možnosť osobného rozvoja a pracovného postupu,
- pracovné podmienky,
- prestíž pracovnej funkcie alebo profesie v očiach verejnosti.

Je veľmi dôležité aby manažmenty podnikov venovali patričnú pozornosť mzdovým podnetom, rozvoju personálu, zvyšovaniu účinnosti všetkých podnetov k práci a faktorom, ktoré tieto podnety ovplyvňujú. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Navyše pri peňažnom motivovaní jednotlivcov a skupín je potrebné sledovať *rámec*, v ktorom sú finančné odmeny ako motivačný nástroj účinné. Tak ako veľa ostatných motivačných nástrojov, ani peniaze nemotivujú nepretržite a ich efekt je často iba krátkodobý. Z uvedeného dôvodu by mal byť systém poskytovania peňažných odmien a prémie v každom podniku zameraný čo najviac **individuálne a objektívne**. Čím viac bude mechanizmus pridelovania peňažných odmien a bonusov zohľadňovať individualitu a prínos výkonu zamestnancov a manažérov, tým bude účinnejší. To znamená, že tým bude viac prispievať k pociťovanej podnikovej serióznosti a teda pracovnej spokojnosti.

2.3.4. Intelektové motivačné nástroje

Zmyslom intelektových motivačných nástrojov je pozitívne oslovovať, podnecovať a zároveň napomôcť naplňať **potrebu intelektovej sebarealizácie** zamestnancov a manažérov. Nutnosť a naliehavosť realizácie vlastnej intelektovej potencie, ktorú nástojčivo pociťujú mnohí zamestnanci a odborníci, zvyčajne závisí od dosiahnutej kvalifikácie a intelektovej úrovne jednotlivca, frekvencie a náročnosti doposiaľ zvládnutých a úspešne vyriešených unikátnych problémov, objavených nových riešení atď.

Východiskom definovania tejto skupiny motivačných nástrojov je premisa, že mnohí jednotlivci očakávajú od svojho pôsobenia v podniku nielen satisfakciu v oblasti sociálneho vyžitia, materiálneho zabezpečenia, príjemného a obohacujúceho strávenia času, ale aj využitie svojich rozumových predpokladov a kompetencií, talentu, vrátane latentných invenčných dispozícií. Môže ísť pritom o využitie odborných (profesijných) poznatkov a zručností, schopnosti strategického myslenia, analytického myslenia, organizačných schopností, vodcovských kompetencií, kreativity atď.

Pritom podľa P. Žáka predstavuje **kreativita schopnosť** predstaviť si alebo vymyslieť niečo nové, *postoj* charakteristický prijatím zmien, ochotou hrať sa

s nápadmi a myšlienkami a flexibilitou pohľadu na veci, a *proces* charakterizovaný tvrdou prácou, myšlienkovou činnosťou na generovaní riešenia, priestorom pre improvizáciu a pravidlami (2004, s. 29). Inak vyjadrené, v možnosti uplatňovať svoju kreativitu si jednotlivec uplatňuje súčasne viacero rovín svojho myslenia a prežívania, čo môže byť pre jeho motiváciu a pracovnú spokojnosť veľmi významné, až nevyhnutné.

K najúčinnjším intelektovým motivačným nástrojom možno priradiť napríklad definovanie a komunikovanie výziev k žiaducemu organizačnému rozvoju, k identifikovaniu, príprave a realizovaniu potrebných organizačných zmien, zapájanie zamestnancov do rozhodovania o budúcom zameraní organizačného útvaru, vŕahovanie zamestnancov do procesu tvorby dlhodobých, strednodobých i krátkodobých cieľov, poskytovanie relevantných informácií potrebných pre neustále zlepšovanie úrovne preukazovaných výkonov, zadávanie náročných, avšak pritom realizovateľných úloh, vytváranie prostredia podnecujúceho vysokú mieru inovatívnosti a invencie atď.

Reálnosť a splniteľnosť cieľov predstavuje motivačný nástroj, pri uplatňovaní ktorého by mal byť manažér veľmi obozretný, pretože náročnosť cieľov môže pôsobiť na každého jednotlivca iným spôsobom. Niektorých zamestnancov môže náročná úloha motivovať k podávaniu vysokého výkonu, pretože túto úlohu považujú za vnútornú výzvu a príležitosť vyskúšať si správnosť svojich znalostí, svoju vytrvalosť, originalitu atď. Naopak u iných jednotlivcov môže príliš náročný cieľ alebo predimenzovaná pracovná úloha prispievať k zvýšeniu stresu, zažitiu sklamaní a frustrácie. Obávajú sa, že tieto ciele nezvládnu, že sú nad ich schopnosti a že si s nimi nedokážu úspešne poradiť a že by mohli byť okolím posudzovaní ako neschopní.

Náplň a obsah práce sú dôležitými nástrojmi, pretože ak je práca pre zamestnanca atraktívna, môže pôsobiť silne motivačne. Je veľmi vhodné obmedzovať stereotypnosť a monotónnosť práce obohatením práce, rozšírením pracovnej náplne alebo striedaním pracovných úloh, zatraktívňovaním nepríjemných pracovných operácií a činností a pod. Negatívne dôsledky stereotypnosti alebo príliš úzkej špecializácie práce je možné tiež znižovať vytváraním podmienok k tomu, aby sa v pracovnej činnosti uplatňovali stále viac typicky ľudské rysy ako tvorivosť, rozhodovanie, riešenie problémov a pod. Obsah práce má rozhodujúci vplyv aj na to, či zamestnanci cítia, že im ich práca prináša pocit osobného rastu, úspešného prekonávania prekážok, vlastnej hodnoty a pod. (Osvaldová, 1984).

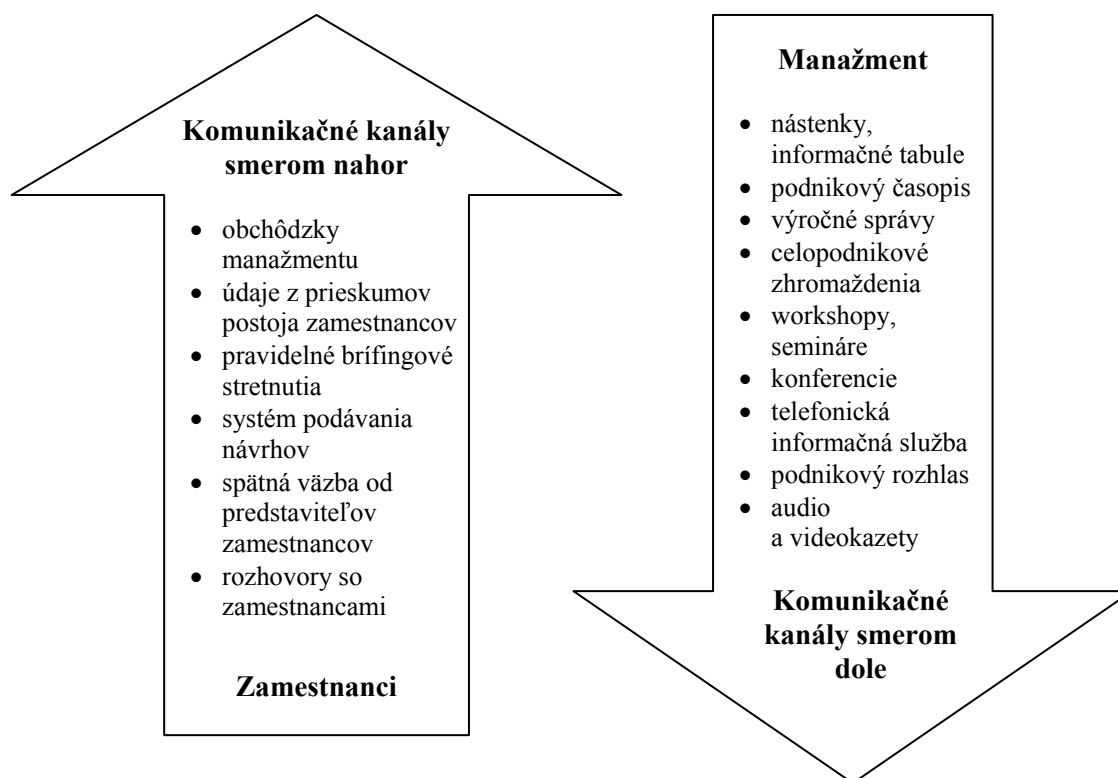
Dostatok relevantných informácií taktiež ovplyvňuje výkon jednotlivcov a skupín pozitívnym spôsobom. Nedostatok informácií *negatívne* vplyva na výkon zamestnancov, pretože títo nemajú dostatočné množstvo a kvalitu podkladov pre svoju prácu. Cítia sa informačne podceňovaní a opomínaní. Okrem informácií patriacich do okruhu odborných informácií (technických, ekonomických atď.) by mali zamestnanci nepretržite získavať poznanie o zámeroch, cieľoch a stratégiách podniku, uvažovaných partnerstvách, trhových ambíciách a pod. Mimoriadne dôležité je taktiež poskytovať spätnú väzbu o prínose jednotlivcov alebo skupín a o ich podiele v systéme tvorby nových hodnôt a nového poznania v podniku.

2.3.5. Komunikačno-sociálne motivačné nástroje

Komunikácia vo vnútri podniku, medzi zamestnancami a manažérmi, je mimoriadne dôležitou a nezastupiteľnou zložkou motivácie. Aby však komunikácia mohla a dokázala napomôcť skvalitňovaniu motivácie v podniku, musí byť obojsmerná, aktívna, priateľská, bez umelo vytváraných prekážok, musí využívať správne komunikačné kanály, prostriedky, nesmie byť zdržiavaná zastaranými informačno-

komunikačnými technológiami, neochotou alebo neústupčivosťou niektorých členov podniku a pod.

Základom je odstrániť všetky vyskytujúce sa komunikačné bariéry a blokády v podniku. Sú zbytočnými prekážkami, ktoré sťažujú komunikáciu a poškodzujú motiváciu a dôveru medzi zamestnancami. Môžu mať rôzne príčiny. Najznámejšími príčinami sú mentálny alebo fyziologický hendikep, eventuálne rôzne zábrany alebo poruchy psychologické. Komunikačná bariéra vzniká i v prípade nekompatibilnosti referenčných systémov. K množstvu porúch môže prísť z rôznych dôvodov vo všetkých fázach komunikačného procesu. Aby bolo možné organizovať akýkoľvek proces produktívnym spôsobom, musí prísť k spoločnému porozumeniu (Brooks, 2003).



Obr. 9. Základné komunikačné kanály pre zamestnancov a manažérov (Brooks, 2003)

Zamestnávateľ usilujúci sa o kooperatívnu klímu v podniku vychádza z toho, že informovanosť a komunikácia so zamestnancami sú formami vytvárania pozitívnych vzťahov zamestnanca k podniku a k jeho cieľom, formujú pracovnú schopnosť a ochotu k aktívnemu a kreatívnemu prístupu k plneniu pracovných úloh. Bez dobrých komunikačných väzieb sú v podniku ohrozené faktory zvyšujúce efektívnosť pôsobenia ľudského potenciálu. Kvalitná informovanosť a komunikácia sú súčasťou úspešného **štýlu vedenia**. V rámci nich je okrem iného potrebné stanoviť i **informačné stratégie** podniku a realizovať ich v systéme vedenia zamestnancov. Súčasťou informačnej stratégie pre základnú komunikáciu je i využívanie možných firemných informačných médií a sústavné hodnotenie ich zameraní a účinnosti. Je zrejme, že manažment podniku má k dispozícii značné množstvo možností, akými je možné realizovať informačné stratégie a ovplyvňovať komunikáciu v podniku (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Z predošlého textu vyplýva, že k motivačným nástrojom, ktoré dokážu obsiahnuť a pokryť sociálny rozmer každého podniku, skupiny a jednotlivca, patrí využívanie

všetkých foriem motivačne realizovaných medziľudských vzťahov a interpersonálnej komunikácie, ktoré sa odvíjajú v prostredí podniku. Obdobne ako prezentovala časť o činnostných/procesných motivačných nástrojoch, aj všetky typy rozhovorov a jednosmernej alebo obojstrannej komunikácie, ku ktorým prichádza v podniku a pracovných tímoch a skupinách, by mali byť realizované zámerne motivačne. Platí to pre pracovné porady, cielene organizované komunikačné stretnutia vedenia podniku so zamestnancami, neformálne diskusie, náhodné pracovné stretnutia, workshopy atď.

Priaznivo sa môžu osvedčiť napríklad aj atraktívnou formou vydávané podnikové noviny/časopis, forma a obsah intranetových stránok podniku, vhodne korigovaná komunikácia na sociálnych sieťach a blogoch podniku, systém vnútro podnikových kaviarní alebo kútikov pre riadený oddych a regeneráciu síl. Práve tieto kaviarne alebo relaxačné kútiky zvyknú fungovať ako promptný a priateľský kanál pre sprostredkovanie (získavania aj odovzdávanie) nových informácií buď v rámci priamych organizačných väzieb alebo väzieb idúcich priečne cez organizačnú štruktúru. Často slúžievajú ako zdroj prílevu nových inšpirácií a ideí alebo objektívnych hodnotiacich úsudkov, čo spoločne môže výrazne zvyšovať úroveň pracovného naladenia a najmä výkonu a môže odstraňovať eventuálny vnem opomínania alebo nerešpektovania konkrétneho zamestnanca alebo manažéra zo strany ostatných spolupracovníkov alebo útvarov v prostredí podniku.

Výborným nástrojom je využívanie **interpersonálnych rozhovorov**, t. j. rozhovorov, ktoré sú súčasťou procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Ide najmä o napĺňanie motivačného charakteru výberových, orientačných (vstupných, priebežných aj následných), hodnotiacich a výstupných rozhovorov. Samostatnou kategóriou sú *motivačné rozhovory*, ktoré sa primárne zaoberajú otázkami motivácie. V priebehu motivačných rozhovorov sa môžu zisťovať motivačné preferencie verzus motivačné frustrácie zamestnanca, diskutovať o premenlivosti pociťovanej účinnosti jednotlivých motivačných nástrojoch, potrebe ich obmieňania v závislosti od zmeny pociťovaných potrieb a vyznávaných hodnôt a pod. Na motivačných rozhovoroch môžu motivovateľ a motivovaný zamestnanec spoločne hľadať spôsoby zvyšovania (skvalitňovania) úrovne pociťovaných potrieb, a to napríklad v duchu modelu transformačného vodcovstva. Transformačné vodcovstvo je založené na *uspokojovaní vyšších potrieb nasledovateľov*, pričom ich posilnenie vedie k vyvíjaniu mimoriadneho úsilia. Vodcovia rozvíjajú svojich nasledovateľov k sebaaktualizácii, sebaregulácii a sebakontrolu. Prebúdzajú často v ľuďoch potreby, o ktorých možno ani netušili, že sú v nich zakomponované.

Podľa B. M. Bassa a výsledkov jeho rozsiahleho výskumu možno transformáciu vodcovstva docieľiť trojakým spôsobom:

- pozdvihnutím úrovne uvedomenia o význame a hodnote výsledkov práce aj o cestách, ako ich dosiahnuť,
- pôsobením na nasledovateľov, aby svoje osobné záujmy pretransformovali na záujmy tímu, podniku či spoločenstva,
- rozšírením dovtedajšieho spektra pociťovaných potrieb.

Transformačný vodca pritom vedie svojich nasledovateľov charizmou, inšpiratívnym vedením, individualizovanou úctou a intelektuálnou stimuláciou (1990).

Určite v každom z uvedených interpersonálnych rozhovorov (výberovom, orientačnom, hodnotiacom, motivačnom, výstupnom) je veľmi významný priestor pre vyslovenie verbálneho ocenenia – pochvaly. Taktiež je tu výborná príležitosť pre uplatnenie mnohých nástrojov neverbálnej komunikácie, napríklad úsmevu, pritakania, spolucítiacej emočnej reakcie a ponúknutia pomoci v prípade potreby, príklonu tela k partnerovi v komunikácii a pod. Vycibrená realizácia týchto rozhovorov opäť nie je

finančne príliš náročná, avšak iste možno uviesť, že je náročná po stránke kompetentnosti realizátorov rozhovorov, po stránke ich snahy viesť rozhovory a vzťahy obsahovo i procedurálne správne a pritom povzbudzujúco, po stránke úspešného zdolávania doposiaľ existujúcich fiktívnych komunikačných tabu, psychologických bariér a komplexov menejcennosti alebo nedostatočnosti.

K ďalším motivačným nástrojom v tejto skupine možno priradiť napríklad uplatňovanie motivačnej spätnej väzby, sociálnej politiky a najrozličnejších výhod poskytovaných podnikom, budovanie priaznivých medziľudských vzťahov v skupine/tíme, a tiež využívanie kľúčových komunikačných zručností (asertivita, empatia, aktívne počúvanie, persúázia a metakomunikácia).

Pochvala alebo verbálne vyzdvihnutie pozitívnych prejavov vo výkone zamestnanca zo strany nadriadeného vždy zvyšuje chuť a elán do ďalšej kvalitnej práce, sprostredkúva pocit radosti z vykonanej práce, zvyšuje pocit zadosťučinenia za odvedené úsilie. Týmto spôsobom pochvala následne posilňuje sebahodnotenie, sebaocenenie a sebaúctu jednotlivcov a celkové pozitívne naladenie na dobrovoľné spájanie individuálnych cieľov zamestnancov a manažérov s cieľmi a zámermi pracovnej skupiny/tímu a celého podniku.

Spätná väzba odovzdávaná zamestnancom a manažérom môže byť silnou motiváciou ich trvalého zlepšovania. Na jednej strane, poskytovaním spätnej väzby zamestnancom realizujú manažéri svoju potrebu moci (uplatňujú vhodnú mieru dohľadu nad prácou zamestnancov a uchopujú príležitosť posudzovať a porovnávať úroveň pracovného výkonu svojej skupiny/tímu v minulosti verzus súčasnosti). Inak vyjadrené, poskytovanie spätnej väzby nemusí byť prínosné iba pre jej adresátov; môže byť motivačné aj pre jednotlivcov (manažérov a spolupracovníkov), ktorí ju poskytujú. Na druhej strane, povzbudzujúco poskytnutá spätná väzba sprostredkúva zamestnancom názor ich nadriadeného a iných kolegov na úspešnosť a celkovú hodnotu ich pracovného nasadenia a výsledkov. Tieto informácie ich môžu *posúvať vpred*, dodávať impulzy k zdokonaľovaniu, naznačovať im možné šance kvalifikačného a osobnostného rozvoja, smerovaného k úspešnému postupu v kariére.

To znamená, že každý manažér by mal svojim zamestnancom venovať dostatočnú, avšak pritom nenásilnú a neobťažujúcu pozornosť. Mal by im poskytovať odozvu na kvalitu ich pracovného správania. Zároveň tým môže získavať informácie a skúsenosti, ktoré môže využiť pre zlepšenie svojej vlastnej manažérskej práce a svojho fungovania a pôsobenia voči podriadeným, nadriadeným i organizačne rovnocenným spolupracovníkom.

Sociálna politika a vedľajšie výhody pôsobia na motiváciu zamestnancov a ich spokojnosť, znižujú fluktuáciu, utlmujú počet absencií, pomáhajú podporovať lojálnosť a spolunáležitosť s podnikom. Úroveň poskytovania vedľajších výhod závisí predovšetkým od charakteru podniku a činností, ktorými sa zaoberá, jeho finančnej situácie, dovtedajších zvyklostí v podniku i na regionálnom trhu práce a pod. Prioritne však závisí najmä od schopnosti manažérov správne odhaliť, čo je pre každého zamestnanca dôležité, a čo ho môže následne osloviť a motivovať k podávaniu žiaducich výkonov, harmonizácii súkromnej motivácie s pracovnou a zažívaniu vyššieho pocitu radosti a naplnenia z vlastnej práce.

K týmto motivačným prvkom možno priradiť napríklad pružný pracovný čas, predĺženie dovolenky v závislosti od úrovne a prínosu výkonu pre podnik, možnosť pracovať doma, možnosť zvyšovať si kvalifikáciu (kurzy, tréningy, zahraničné pobyty, stáže, návštevy odborných sympózií atď.), poskytovanie služieb a výhod hradených podnikom (relaxačno-športové a kultúrne podujatia), možnosť využívať služobné

motorové vozidlo pre súkromné účely, možnosť zakúpiť si produkty podniku so zľavou a pod.

Vzťahy na pracovisku (v skupine alebo tíme) ovplyvňujú v pozitívnom alebo negatívnom zmysle efektívnosť výkonu pracovnej skupiny. Je veľmi motivujúce pracovať v ovzduší kolegiality, tvorivej atmosféry, otvorenej spolupráce, priateľstva a ústretovosti. Naopak je frustrujúce a demotivujúce, ak jednotlivci musia pracovať v ovzduší poznačenom konfliktami, nevraživosťou a napätím medzi spolupracovníkmi. Je preto nevyhnutné vedome formovať súdržnosť skupiny/tímu, a to i formou rozvíjania neformálnych vzťahov prostredníctvom rozličných „team-buildingových“ aktivít, ktoré potom odrážajú priateľstvo, oddanosť a dôveru členov skupiny v seba a ostatných. Tieto pevné vzťahy otvorenosti, dôvery a spolupráce môžu následne manažéri využívať pri stanovovaní vyšších a náročnejších cieľov pre scelenú pracovnú skupinu.

Využívanie rozvinutých komunikačných zručností je výborným prostriedkom zvyšovania úrovne motivácie zamestnancov i manažérov. To znamená, že správne používanie komunikačných zručností môže byť nazerané ako špecifický motivačný nástroj. Pravdou však je, že komunikovanie ako motivačný nástroj musí byť excelentne zvládané, bez akýchkoľvek zaváhání, omylov a komunikačných i procesných nepresností. Cesta rozvoja a aplikácie základných komunikačných zručností zamestnancov a manažérov je totiž spoločnou cestou posilňovania a harmonizácie individuálnych a skupinových motivačných systémov s podnikovým, a tiež dynamizácie všetkých procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Komunikačnými zručnosťami, ktoré môžu byť využívané v zmysle posilňovania a harmonizovania motivácií sú v najsúčasnejšom ponímaní nasledujúce:

- a) *asertivita*, t. j. zručnosť komunikovať aktívne, pokojne, eticky (bez najmenších náznakov manipulácie) a zodpovedne (s ohľadom na budúcnosť),
- b) *empatia*, t. j. „porozumenie citom druhých, schopnosť vidieť situáciu z ich perspektívy a schopnosť rešpektovať ich rozdielne emócie a názory“, (Goleman, 1997, s. 255),
- c) *aktívne počúvanie*, t. j. zručnosť prejavovať hlboký záujem o komunikovanú tému a týmto spôsobom aj o komunikačného partnera,
- d) *persuázia*, t. j. zručnosť pozitívne ovplyvňovať a presvedčať partnerov v komunikácii a získavať si ich súhlas (opäť bez používania manipulácie),
- e) *metakomunikácia*, t. j. komunikácia o komunikácii, ktorá môže napomôcť zamestnancom a manažérom uvedomovať si spôsoby/zvyky, ktoré zapríčiňujú neefektívnosť ich komunikačných praktík (Tubbs, Moss, 1991, s. 130).

Vhodné integrovanie alebo zapracovanie týchto komunikačných zručností do motivačných systémov jednotlivcov a skupín sa určite odzrkadlí v posilnení a integrovaní motivácie všetkých členov podniku a v náraste úrovne celkových výsledkov v budúcnosti.

Zefektívnenie a dynamizácia systému motivovania zamestnancov sa môže teda dosiahnuť vytváraním obojstrannej, otvorenej a neblokovanej komunikácie v prostredí podniku, a vyššou kvalitou a vyváženým fungovaním individuálnych a skupinových systémov komunikovania a rovnako aj komunikačného systému podniku.

Ako komplexne vyplýva z predchádzajúceho textu, predpokladom a zároveň nevyhnutnou podmienkou účinnejšieho motivovania je najmä **ochota riadiacich zložiek podnikov akčným spôsobom vnímať možné prínosy pôsobenia ľudského potenciálu** v podniku. Rozhodujúce je však poznanie, že ak majú manažéri posilňovať motiváciu seba samých a motiváciu svojich zamestnancov, ak majú uplatňovať vždy tie správne motivačné nástroje, musia disponovať vysokou motiváciou správať sa vskutku motivačne.

3. MOTIVAČNÝ PROGRAM

V súvislosti s predošlou časťou je vhodné uviesť názor K. Pavlicu a jeho spolupracovníkov, že sa doposiaľ nepodarilo identifikovať žiadny univerzálny faktor, ktorý by jednoznačne ovplyvňoval pracovnú motiváciu a spokojnosť, prípadne nespokojnosť. Pri určovaní významu jednotlivých prostriedkov ovplyvňovania pracovného správania je preto nevyhnutné vychádzať z analýzy konkrétnej situácie v podniku. Takáto analýza môže byť jedným z krokov pri vytváraní motivačného programu podniku (2000, s. 149). Žiada sa dodať, že podrobné preskúmanie motivačných atribútov podnikového prostredia a motivačných preferencií a očakávaní jednotlivcov a skupín by sa malo realizovať aj pri tvorbe tzv. *motivačnej stratégie podniku*.

3.1. Motivačná stratégia

Účelom motivačnej stratégie je cieľavedome, systematicky a trvalo pôsobiť na úspešnosť a konkurencieschopnosť podniku prostredníctvom jeho zamestnancov a manažérov a ich motivovaného snaženia. Motivačná stratégia (stratégia motivovania) predstavuje konkrétnejšie rozpracovanie spôsobov a zvyklostí, ktorými bude možné zabezpečiť splnenie cieľov v oblasti dosiahnutia žiaduco silnej a vhodne zameranej motivácie, invencie a satisfakcie zamestnancov a manažérov. Svojou podstatou má motivačná stratégia obsiahnuť najmä zefektívnenie využívania a premyslený rozvoj odbornosťno-osobnostného potenciálu všetkých členov podniku tak, aby sa z nich stali *vysoko motivovaní, nadchnutí, odhodlaní a oddaní jednotlivci*, snažiaci sa pracovať prospešne a hodnotne nielen pre seba, avšak súčasne aj pre podnik.

V konkrétnejšom poňatí motivačná stratégia špecifikuje prístupy, cesty, zdroje (ľudské, finančné, vecné, časové, priestorové atď.), podmienky, opatrenia, spôsoby, metódy, techniky a postupy ako dosiahnuť motivačné ciele podniku v záujme jeho dynamického napredovania do budúcnosti.

Motivačná stratégia by sa v súčasnom dynamickom prostredí mala stať prirodzenou súčasťou systému podnikových stratégií, a mal by jej byť prisúdený rovnako veľký význam ako ostatným odborným stratégiám podniku. To znamená, že by mala byť rovnako dôležitá ako napríklad výrobná stratégia, finančná stratégia, marketingová stratégia alebo stratégia rozvoja atď.

Všetky tieto stratégie musia byť navzájom zosúladené a musia byť nakoncipované tak, aby aktivity uskutočňované v rámci ľubovoľnej z odborných stratégií podporovali a napomáhali dosiahnutiu aktivít iných stratégií. Napríklad zaobstaranie novej výrobnéj linky ako jedna z priorit rozvojovej stratégie môže byť mimoriadne cenné aj z hľadiska dosahovania motivačnej stratégie, keď nové výrobné zariadenia budú šetriť namáhavú prácu zamestnancov a budú mať menej škodlivý vplyv na ich bezpečnosť a zdravie, čím prispievajú k posilneniu motivácie zamestnancov uvažovaného organizačného útvaru, a teda k plneniu motivačnej stratégie. V inom prípade napríklad zvýšenie úrovne motivácie a tvorivosti v rámci naplňovania motivačnej stratégie môže prispieť k nárastu produktivity práce v podniku a pridanej hodnoty na jedného zamestnanca, a tým sprostredkované pozitívne ovplyvniť aj výsledky v dosahovaní finančnej stratégie – môže prichádzať k úspore nákladov živej a zhmotnenej práce.

Motivačné stratégie majú za úlohu vytvoriť pracovné prostredie a vyvinúť politiku a postupy, ktoré povedú k vyššiemu výkonu zamestnancov. Tieto stratégie sa podľa M. Armstronga budú zaoberať:

- meraním motivácie za účelom identifikovania oblastí, v ktorých je potrebné zlepšiť motivačné postupy,
- zabezpečením toho, aby mali zamestnanci pocit, že si ich podnik váži a oceňuje ich,

- formovaním zodpovedného a angažovaného správania a oddanosti zamestnancov podniku,
- vytváraním takej atmosféry v podniku, ktorá bude posilňovať motiváciu,
- zlepšovaním zručností v oblasti vedenia ľudí,
- vytváraním pracovných úloh a pracovných miest,
- riadením pracovného výkonu,
- riadením odmeňovania,
- používaním metód modifikácie správania (1999, s. 313).

Aby mohla byť motivačná stratégia pre podnik skutočne prínosom, mala by obsahovať všetky vyššie uvedené prvky. To znamená, že úlohou motivačnej stratégie je integrovať všetky činnosti a procesy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu tak, aby spoločne a synergicky pôsobili na ovplyvňovanie motivácie všetkých jednotlivcov a skupín v podniku.

3.2. Motivačný program

V riadení každého podniku, ktorý sa chce stať serióznym subjektom na trhu výrobkov a služieb a na trhu pracovného potenciálu, musí byť venovaná pozornosť mnohým závažným otázkam. Možno k nim priradiť hľadanie účinných ciest a prístupov ako ponímať a napomôcť efektívnejšiemu vedeniu zamestnancov, pracovných skupín a celého pracovného kolektívu podniku, ako hodnotiť dosahované výsledky a ich prínos z hľadiska profitability podniku, ako podnecovať angažovanosť a tvorivosť zamestnancov, ako upevňovať ich pracovnú disciplínu a trvalé výkonové zaujatie, ako vytvárať podmienky, aby pracovný tím bol činorodý, dynamický a vnútorne súdržný. Všetky tieto otázky sa týkajú motivácie a výkonnosti zamestnancov. Je nutné ich riešiť ako špecifickú, strategicky významnú úlohu a povinnosť v podmienkach konkrétneho podniku.

Sústavné riešenie vyššie uvedených otázok umožňuje motivačný program podniku, resp. množina motivačných programov, ktoré sú v podniku vypracúvané a uskutočňované. V tomto zmysle môžeme uvažovať o potrebe vytvárať nielen podnikový motivačný program, no aj celú sieť motivačných programov všetkých skupín, ktoré v podniku existujú a taktiež všetkých zamestnancov (jednotlivcov), ktorí sú členmi podnikového tímu.

3.2.1. Vymedzenie motivačných programov

Motivačné programy sú organizátorským vyjadrením a spodobením predstáv, námetov a rozhodnutí, ktoré smerujú k zvýšeniu nešpecifickej aktivačnej úrovne pracovného konania. Ovplyvňujú nešpecifické charakteristiky výkonného riešenia pracovných problémov a úloh podniku, teda napríklad iniciatívnosť, tvorivosť, aktívnosť zamestnancov, ich pracovnú morálku, disciplínu a iné (Khol, 1982, s. 255). Z uvedeného názoru a obdobia jeho prezentovania (osemdesiate roky dvadsiateho storočia) vyplýva, že motivačné programy by mali byť pevnou súčasťou proaktívnych riadiacich systémov, pričom nie sú vonkoncom žiadnym novým fenoménom riadenia. V podstate sa istá podoba motivačných programov začala objavovať už v tzv. Hawthornských štúdiách, ktoré sa v tridsiatych rokoch minulého storočia zapodievali zámernou a premyslenou úpravou pracovných podmienok zamestnancov. Už vtedy štúdie preukázali, že síce pracovné podmienky sú dôležitým aspektom zvyšovania výkonu, avšak omnoho dôležitejšie je prejavovať zamestnancom pozornosť, zapodievať sa ich problémami a usilovať sa skvalitňovať celý výrobný proces aj prostredníctvom socializačných aspektov (otvorená komunikácia, záujem o názory, spoločné hľadanie riešení apod.), (Roethlisberger, Dickson, 1939). Motivačné programy sú teda súčasťou

teórie i praxe riadenia už mnoho desaťročí, avšak najmä v ostatnom období sa im venuje zvýšená pozornosť.

Vo všeobecnosti sú motivačné programy zamerané na zmysluplné využívanie a sústavné, kultivujúce rozvíjanie ľudského potenciálu pri plnení úloh, ktoré si podnik vytýčil pre stanovené obdobie. Avšak motivačné programy musia byť zacielené súčasne aj na vyvážené a etické uspokojovanie a rozvoj osobnosti jednotlivcov a skupín zapojených do transformačného podnikového procesu. Účinné a logicky správne zostavenie každého motivačného programu predpokladá, že podnik je schopný vyčleniť tie oblasti, ktoré majú v danom období nízku výkonovú alebo inak vymedzenú satisfakčnú úroveň alebo z akéhokoľvek iného dôvodu sú pre pracovnú činnosť zamestnancov natoľko významné, že je žiaduce sa im precízne venovať.

Zároveň je nutné zamerať pozornosť na sústavné sledovanie zmien všetkých dôležitých faktorov, ktoré ovplyvňujú pôsobenie a úspešnosť podniku v súčasnosti alebo môžu podnik potenciálne ovplyvniť v blízkej i časovo vzdialenejšej budúcnosti. Cieľom je vytvárať na úrovni podniku také podmienky, ktoré budú podporovať harmonizovanú, dostatočne silnú a dostatočne vhodne štruktúrovanú pracovnú motiváciu všetkých zamestnancov podniku. Z tohto pohľadu môžeme pri kreovaní motivačných programov **zohľadňovať nasledujúce ponímania:**

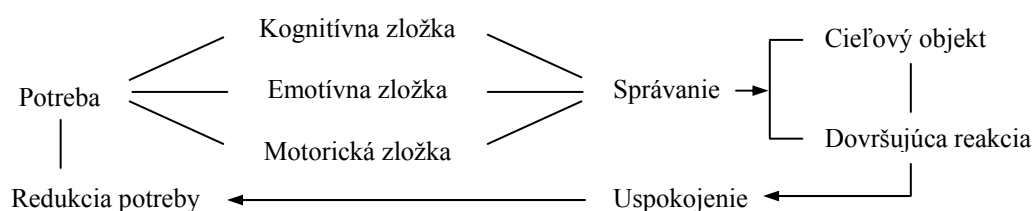
- a) **Participačné ponímanie**, ktoré navodzuje potrebu účasti viacerých participantov na tvorbe motivačných programov. Účastníkmi tvorivého procesu by mali byť nielen *motivačné subjekty*, tzn. jednotlivci, ktorí ich následne budú uplatňovať pri motivovaní zamestnancov (manažéri, zamestnanci útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, spolupracovníci z daného útvaru alebo iného spolupracujúceho útvaru v podniku, zákazníci, partneri podniku, dodávatelia, rodinní príslušníci atď.). Motivujúcim subjektom však môže byť aj samotný motivovaný jednotlivec (v prípade neustále prebiehajúceho sebamotivovania). Účastníkmi participujúcimi na tvorbe motivačných programov by však určite mali byť aj *motivované objekty* ako adresáti motivačných programov, t. j. zamestnanci (vrátane manažérov a špecialistov), voči ktorým budú uplatňované.
- b) Vnímanie tvorby motivačných programov v zmysle **harmonizujúceho ponímania** navodzuje, že uplatňovaním motivačných programov sa nemá dosiahnuť iba zvýšenie úrovne pracovného výkonu, avšak najmä posilnenie, štruktúrne skvalitnenie, vhodné nasmerovanie motivácie jednotlivcov a skupín a zosúladenie všetkých motivácií prevládajúcich v skupinovom a podnikovom prostredí. Inak vyjadrené, je potrebné vzájomne zladovať všetky motivácie, ktoré majú/pociťujú všetci jednotlivci a všetky skupiny v podniku, vrátane podniku ako takého. Totiž, aby neprišlo k vzájomnej kolízii mnohých záujmov, potrieb, egoistických snažení, pro-spoločenského konania atď., ktoré sa vyskytujú v podniku, aplikované motivačné programy musia dosiahnuť skĺbenie tejto rôznorodej zmesi všetkých pozitívnych i negatívnych motívov, a to ako individuálnych, tak aj skupinových a dokonca podnikových.
- c) **Dynamické ponímanie** tvorby motivačných programov upozorňuje a rešpektuje pravú podstatu motivácie jednotlivcov a skupín. Napriek skutočnosti, že všetci jednotlivci a skupiny disponujú istou motiváciou (motivácia je funkciou osobnosti, a to ako individuálnej, tak aj skupinovej a bez nej jednotlivci alebo skupiny nemôžu existovať), nie vždy je táto motivácia dostatočne vysoká alebo nie vždy je nasmerovaná na dosahovanie správnych potrieb a priorit. Preto je vhodné zosilňovať motiváciu vtedy, ak jej intenzita je nízka, utlmať motiváciu vtedy, keď je nadmerne, až škodlivo vysoká, a presmerovať motiváciu vtedy, keď je síce možno

- dostatočne silná, no jednotliviec sa zameriava na dosahovanie takých potrieb, ktoré nie sú vhodné pre neho, pracovnú skupinu alebo podnik.
- d) **Informačno-znalostné poňatie** odzrkadľuje obrovské množstvo rôznych skutočností (potrieb, túžob, nevyhnutností), očakávaní, vnemov, výziev, odoziev atď., ktoré sú podkladom (zdrojom a prameňom) serióznej tvorby motivačných programov. Pre účinné zacielenie motivačného pôsobenia je základom dôkladné poznanie a porozumenie motivačným profilom motivovaných objektov (adresátov motivačných programov) a všetkých kľúčových činiteľov, ktoré pôsobia a môžu pôsobiť na motiváciu. Všetky takéto informácie je nevyhnutné erudovane nielen získať, no najmä správne spracovať a odvodiť z nich *korektné poznatky*. To znamená, že sú potrebné nielen informácie, no aj znalosti a zručnosti ako s nimi efektívne narábať a ako ich plnohodnotne zužitkovať: analytické, syntetické, induktívne, deduktívne, komparatívne a generalizačné zručnosti, vrátane schopnosti vytvárať nové znalostné spojenia a relevantné impulzy. Takýmto spôsobom budú podnikoví predstavitelia schopní vytvoriť program, ktorý dokáže pozitívne osloviť a udržať žiaducu motiváciu.
- e) Tvorba motivačných programov v zmysle **rozhodovacieho ponímania** naznačuje nutnosť spájať motivačné snahy so sústavným rozhodovaním. Proces prípravy, tvorby a následnej implementácie motivačných programov je charakteristický prijímaním veľkého množstva rôznych rozhodnutí. Napríklad je potrebné rozhodnúť, ktoré motivačné nástroje a prvky bude vhodné zakomponovať do motivačného programu, ktoré z nich bude vhodné uplatňovať práve voči uvažovanému jednotlivcovi (výber motivačných prvkov z podnikového a skupinového motivačného programu), akým spôsobom sa bude sledovať stálosť a/verzus premenlivosť motivačných preferencií motivovaného objektu, akým spôsobom by sa mal vypracovať motivačný program podniku a akým spôsobom by sa z neho mali odvíjať skupinové motivačné programy, a tiež akým spôsobom by sa zo skupinových programov mali odvíjať individualizované motivačné programy. Rovnako sa musí prijať rozhodnutie týkajúce sa spôsobu, akým by sa mala posudzovať účinnosť zvolených motivačných prístupov a nástrojov, ako by sa mali zapojiť samotní motivovaní jednotlivci do procesu ich vlastného motivovania a pod.
- f) **Selektívne ponímanie** tvorby motivačných programov predurčuje potrebu sústavne mať na pamäti, že motivácia je veľmi „živá“ a neustále sa meniaci rovina psychického života každého jednotlivca a každej skupiny. Jednotlivci aj skupiny sústavne osobnostne aj znalostne dozrievajú, nepretržite napredujú, zavrhujú svoje bývalé potreby, ambície a túžby, zameriavajú sa na nové, odvážnejšie, alebo naopak realickejšie, menej ambiciózne motívy. To znamená, že je z motivačných programov vylučovať – vyselektovať – tie motivačné podnety (nástroje, udalosti, opatrenia), ktoré už stratili svoju pôvodnú účinnosť.
- g) **Doplňujúce, kompletizačné ponímanie** tvorby motivačných programov naznačuje, že neúčinné (vyselektované) motivačné nástroje je potrebné nahradiť novými, správne zameranými a osobnostne prítlačlivými a účinnými podnetmi. Je potrebné sústavne dopĺňať existujúce podoby a obsahy motivačných programov tak, aby sa stali vyváženými a v každom čase platnými, spoľahlivými a účinnými nástrojmi riadenia podniku a rozvoja ľudského potenciálu. To znamená, že je potrebné vždy *promptne reagovať na zmeny v motivačných preferenciách jednotlivcov*.

Koncipovanie motivačných programov by malo byť podporené hlbokým poznaním psychológie a sociológie, resp. ich tvorivého spojenia: sociálnej psychológie. Je potrebné poznať zákonitosti ľudskej motivácie a spôsoby možného reagovania na akékoľvek (vhodné aj nevhodné) podnety (motivátory aj demotivátory). Okrem sily

motivačných podnetov je potrebné zvažovať aj disponované alebo naučené formy správania a konania v motivačných odozvách.

V tejto súvislosti M. Nakonečný uvažuje s tzv. **vzorcom motivovaného správania**, kde motiváciou nemusia byť iba aktuálne vystupujúce potreby, ale tiež **očakávanie určitého uspokojenia**, ktoré vyplýva z naučeného získavania odmien a vyhýbania sa trestom, ale ktoré vždy súvisí s nejakou trvalejšou tendenciou, s tendenciou k maximalizácii príjemného a minimalizácii nepríjemného. Učením sa s potrebami asociujú určité kognitívne a motorické elementy (obr. 10), pretože správanie, jeho spôsob, závisí od situácie, a samo správanie, respektíve konanie, je v podstate komplexná účelová pohybová aktivita. Súčasne sú s potrebami asociované určité emócie, pretože vznik potreby a jej redukcia sú spojené s určitými emotívnymi stavmi (prežívanie hladu a nasýtenie). Takto vytvorený vzorec motivovaného správania sa teda utvára učením a je preto interindividuálne rôzny a odlišný s ohľadom na danú situáciu (2009, s. 178).



Obr. 10. Vzorec motivovaného správania (Nakonečný, 2009, s. 178)

Motivačné programy v podniku by mali vytvárať harmonizovaný systém ucelených akčných „plánov“ podnecujúcich a zameriavajúcich motiváciu jednotlivcov a skupín správnym smerom – smerom k naplneniu vytýčenej vízie, poslania a strategických cieľov podniku. V tomto duchu motivačný systém pozostáva z nasledujúcich **troch typov motivačných programov**:

- a) podnikového,
- b) skupinových,
- c) individualizovaných.

Motivačný program podniku predstavuje komplexný systém a súčasne jedinečný dlhodobý plán, prostredníctvom ktorého sa má žiaduco formovať a ovplyvňovať motivácia všetkých jednotlivcov a skupín v podniku. Mal by byť určený pre motivovanie všetkých kategórií zamestnancov súbežne, a to bez ohľadu na:

- *dosiahnutú kvalifikáciu zamestnancov* (v tomto prípade musí byť program vhodný pre zamestnancov s učňovským, stredoškolským aj vysokoškolským vzdelaním, pričom má taktiež odstraňovať kvalifikačnú diskrimináciu a vytváranie kvalifikačných klíkov v podniku),
- *pracovné zaradenie zamestnancov* (program je určený pre zamestnancov robotníckych kategórií, odborníkov pôsobiacich v rozličných podnikových činnostiach, ako aj manažerov pôsobiacich na čele všetkých podnikových útvarov, a má zamedzovať vzniku odbornej diskriminácie a profesijných klíkov v podniku),
- *umiestnenie pracovného miesta zamestnanca* v hierarchii podniku (program je určený pre pracovné miesta a pozície na najnižšej, strednej aj vrcholovej úrovni organizačnej štruktúry, a má svojím obsahom otvárať medziútvary a hierarchickú spoluprácu a participáciu všetkých úrovní na riadení a rozhodovaní o dôležitých otázkach podniku),

- *dosiahnutý vek zamestnanca* (program má obsiahnuť vplyv na motiváciu zamestnancov mladšej, strednej aj zrelšej generácie, má sa usilovať o ich vyvážené pracovné pôsobenie v zmysle kombinácie nedočkavosti a vitality mladých zamestnancov so skúsenosťami a prezieravosťou starších zamestnancov),
- *dĺžky pôsobenia v podniku* (program má osloviť motiváciu novoprijatých aj dlhoročných a stabilizovaných zamestnancov, má byť dokonca akýmsi spojivom medzi novými a dlhoročnými zamestnancami),
- *pohlavia zamestnancov* (program by mal byť obsahovať prvky a podnety tak, aby nimi bolo možné pozitívne zasiahnuť motiváciu žien aj mužov, a to bez akýchkoľvek náznakov rodovej diskriminácie; navyše by sa mal venovať podnetom a impulzom, ktorými je možné skĺbiť precíznosť, pozornosť detailom a taktosť žien s objektivnosťou, nadhľadom a fyzickou výkonnosťou mužov).

To znamená, že podnikový motivačný program musí byť koncipovaný natoľko **pružne a multidimenzionálne**, aby dokázal poskytovať oporu a funkčný nástroj ovplyvňovania motivácie akejkoľvek osobnosti v podniku. To je veľmi vysoká ambícia. Preto, aby sa táto ambícia dokázala úspešne naplniť, je vhodné, aby motivačný program podniku bol následne bližšie konkretizovaný a usporadovaný jednotlivým skupinám a jednotlivým zamestnancom pôsobiacim v podniku, a to v podobe previazanej spleti skupinových a individualizovaných motivačných programov.

Aby sa zachovala kontinuita a harmonizácia skupinových aj individualizovaných motivačných programov s podnikovým, východiskom pri tvorbe podnikového programu by určite mali byť najvýznamnejšie podklady a podnety vyplývajúce z individualizovaných a skupinových motivačných programov, ktoré sa v podniku vypracúvajú. To znamená, že podnikový motivačný program priamo i menej priamo zahŕňa a odráža všetky individuálne a skupinové motivačné programy existujúce v podnikovom prostredí. Napriek tejto skutočnosti podnikový program spätne pôsobí na skupinové a individuálne motivačné programy, ktoré sú jeho imanentnou súčasťou – musí sa usilovať správne nasmerovať ich obsah, zámery a dynamickosť tak, aby v nich nikdy neprichádzalo k žiadnej disharmónii. Navyše je nevyhnutné zabezpečiť, že všetky tri typy týchto programov sa budú nepretržite a sústavne prispôsobovať kontextu reálnej a aktuálnej podnikovej situácie.

Skupinové motivačné programy predstavujú programy motivovania menších organizačných celkov – pracovných a sociálnych skupín v užšom aj širšom ponímaní. Týmto spôsobom sa môžu vytvárať motivačné programy jednotlivých skupín na základe **nasledujúcich princípov**:

- *organizačného*, kde sú motivačné programy vytvárané pre jednotlivé pracoviská, oddelenia, útvary, sekcie atď., t. j. pre organizačné jednotky menšieho aj väčšieho rozsahu, ktoré sú vzťahmi spolupráce vzájomne spojené;
- *hierarchického*, kde skupina pozostáva zo zamestnancov danej hierarchickej úrovne; takto široko ponímanú skupinu môžu tvoriť manažéri a špecialisti vrcholovej úrovne, manažéri a špecialisti strednej organizačnej úrovne, manažéri a zamestnanci najnižšej, výkonnej úrovne;
- *profesijnom*, kde sa motivačné programy tvoria pre skupiny manažérov a zamestnancov, ktorí profesijne spadajú do rovnakého alebo veľmi blízkeho odboru činností (napr. skupina pozostávajúca zo všetkých marketingových odborníkov, skupina pozostávajúca zo všetkých finančných odborníkov atď.);
- *expertnom/krízovom*, kde sa programy pripravujú pre expertov (odborníkov), spojených do jednej skupiny/tímu so zámerom vyriešiť čo najskôr a čo

najefektívnejšie výrazný problém alebo odvrátiť možnú krízu v podniku; títo odborníci môžu pochádzať z rôznych organizačných útvarov, pričom ich spája nutnosť zvládnuť zadanú úlohu – majú spoločnú motiváciu;

- *osobnostnom/sociálnom*, kde sa môžu vytvárať motivačné programy pre rozličné sociálne skupiny, do ktorých sa jednotlivci združujú nie iba z dôvodu zhodných profesijných aspektov ich práce, ale najmä z dôvodu osobnostného porozumenia, zhodných životných názorov a záujmov – ich motiváciou je udržanie a naplnenie väzieb priateľstva, vzájomnosti, ústretovosti a otvorenosti.

Je zrejmé, že motivačné programy takýchto rôznorodých pracovných a sociálnych skupín sú vzájomne odlišné svojím obsahom, dynamikou a razanciou. Avšak je potrebné zabezpečiť, aby neobsahovali žiadne nepriateľské alebo diskriminačné prvky a nebránili motivačnému podnecovaniu iných skupín a jednotlivcov.

Všetky skupinové motivačné programy by mali zahŕňať a reflektovať individualizované motivačné programy. Avšak oproti jednoduchému „súčtu“ individualizovaných programov je tento systém motivovania komplikovaný a zároveň obohatený o nevyhnutné zakomponovanie skupinových hodnôt, noriem, zvyklostí, predstáv, preferovaných prístupov, nástrojov, udalostí, výziev, a rovnako aj vyskytujúcich sa limitov efektívneho motivovania v danom prostredí. Z tohto hľadiska dokážu skupinové motivačné programy v pozitívnom i negatívnom smere ovplyvňovať ako individualizované programy, tak aj celopodnikový.

Je potrebné uviesť, že motivovanie skupiny alebo tímu prostredníctvom skupinového motivačného programu je podstatne náročnejšie než býva zvyčajne chápané. Pri nevyhnutnosti zachovať požadovanú účinnosť a správne zacieliť jednotlivé motivačné nástroje je potrebné zohľadňovať individualitu a jedinečnosť ako skupiny, tak aj každého jej člena. Zároveň je nutné dôkladne rešpektovať skupinovú atmosféru, nálady a možnosti. Znamená to, že každý člen pracovnej skupiny má na jednej strane svoje vlastné – individuálne – motívy svojho konania, prežívania a prehodnocovania situácií, a na druhej strane je taktiež členom skupiny, ktorá sama o sebe má svoje vlastné skupinové ciele, hodnoty, očakávania, záujmy a pod. Pri uplatňovaní skupinového motivačného prístupu je teda potrebné pracovať so všetkými uvedenými vplyvmi a hodnotami.

Individualizované motivačné programy predstavujú programy generované pre účinné motivovanie konkrétnych jednotlivcov (zamestnancov, odborníkov, manažérov). Každý tento individualizovaný program je vo veľkej miere formovaný osobnosťou motivovaného objektu. Je teda formovaný celoživotnými pracovnými i mimopracovnými prežitkami, skúsenosťami, spätnou väzbou od ostatných. Je poznamenaný dosiahnutou kvalifikáciou, úsilím o trvalé zlepšovanie, aspiráciami a ambíciami, ako aj vplyvom ostatných individualizovaných a skupinových motivačných programov. To znamená, že individualizovaný motivačný program *pre každého konkrétneho jednotlivca* sa musí vytvoriť na základe poznania jeho motívov ako zamestnanca (manažéra) a jeho motívov ako osobnosti v rovine pracovnej i mimopracovnej.

Koncipovanie individualizovaných motivačných programov je naplnením pragmatickej filozofie, v rámci ktorej sa motivovatelia (najčastejšie manažéri) usilujú motivovať každého svojho (podriadeného) spolupracovníka osobitne – intuitívne správne, na základe svojich dlhoročných skúseností tušia, že práve individualizovaný prístup je najvhodnejším prístupom a kľúčom k osobnosti a jej motivácii. Program vytvorený pre konkrétneho jednotlivca a jeho osobnosť kladie dôraz na rešpektovanie individuálnych špecifik a pracovno-osobnostných výnimočností uvažovaného jednotlivca. Východiskom pre zostavenie skutočne efektívneho a adresne účinného

motivačného programu je preto nevyhnutnosť dôkladne poznať, pochopiť a osloviť jeho motivačnú štruktúru a vnútorné motivačné mechanizmy.

Z hľadiska najnovších poznatkov možno odporučiť, aby podniky **využívali všetky tri uvedené typy motivačných programov** súčasne. To znamená, že pre zmysluplné a účinné zvyšovanie úrovne pocit'ovanej motivácie je vhodné, aby si podnik **kreoval dostatočne bohatú štruktúru individualizovaných a skupinových motivačných programov, ktoré sú zastrešované motivačným programom podniku.** Týmto spôsobom možno dosiahnuť, aby motivačné vplyvy a úsilia boli v podniku koordinované a zlad'ované.

3.2.2. Tvorba motivačných programov

Tvorba motivačných programov je podmienená hĺbkou a spoľahlivosťou poznania o mnohých kvantitatívnych aj kvalitatívnych skutočnostiach v internom aj externom prostredí podniku. Vskutku existuje veľa informácií a veľa faktorov, ktoré ovplyvňujú motiváciu a formy jej ovplyvňovania. Niektoré z týchto faktorov majú krátkodobú platnosť a len nepatrný, nezávažný vplyv na pracovnú motiváciu. Avšak mnohé faktory sú priveľmi ohrozujúce, aby ich podnik nebral na zreteľ.

V podstate takmer všetky faktory pôsobiace na podnik sa dotýkajú motivácie. Ak uvažujeme napríklad o **technicko-technologických faktoroch a očakávaných trendoch**, tieto určite ovplyvnia podobu práce a tým aj satisfakciu s ňou spojenú (ak podnik obstará nové výrobné zariadenia a technológie, tieto zariadenia môžu šetriť namáhavú prácu; ak do podniku o takýchto technologických novinkách presiaknu informácie, avšak podnik ich nezakúpi, môže tento fakt vzbudzovať sklamanie a dešpekt voči vedeniu podniku a celkovo tým aj voči organizácii práce). Ak uvažujeme o zmene nálad na trhu pracovného potenciálu, môžu aj tieto (kladne alebo záporne) ovplyvniť silu motivácie a mieru nadšenia zamestnancov – najmä ak ponúkajú konkurenční zamestnávateľia svojim zamestnancom lepšie alebo horšie pracovné podmienky, vyššie alebo nižšie finančné ohodnotenie, pružnejší alebo obmedzovaný kariérny rast atď. Obdobne môžeme uvažovať o pôsobení všetkých ostatných externých faktorov, napr. o zmene priznaného životného minima, o zásahoch vlády v oblasti výšky minimálnej mzdy, o ekonomickom raste alebo poklese rastu krajiny a pod.

Mimoriadne významné sú však aj faktory, ktoré vznikajú v samom jadre podniku a absolútne priamo sa dotýkajú motivácie. Medzi tieto skutočnosti patria informácie o charaktere (vyspelosti verzus rigidnosti) pracovného prostredia, o kvalite sociálneho systému podniku, o miere pracovnej spokojnosti alebo nespokojnosti, o zmenách hodnotovej orientácie zamestnancov (jednotlivcov aj skupín), o kvalite vzťahu k práci, k spolupracovníkom, k nadriadeným, k podniku ako celku, o pripravenosti alebo odmietaní trvalého zlepšovania, o uplatňovaní princípov spoločenskej zodpovednosti podniku atď.

Je dôležité disponovať detailnými a pravdivými informáciami o štruktúre a kvalite ľudského potenciálu (o sociálnych, demografických, kvalifikačných, intelektových a vôľových danostiach a zručnostiach zamestnancov). Nevyhnutné sú informácie o funkčnosti systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a všetkých jeho podsystémov, tzn. o uplatňovanom systéme hodnotenia a odmeňovania zamestnancov (z hľadiska jeho objektívnosti), o systéme vzdelávania a rozvoja zručností, o systéme kariérneho postupu, o systéme starostlivosti o bezpečnosti pri práci a ochrane zdravia, o komunikačnom systéme (z hľadiska jeho otvorenosti a spätno-väzobných mechanizmov) atď.

Inšpirujúce môžu byť informácie čerpané zo schránok nápadov (boxov námetov, skriniek zlepšovacích návrhov), ktoré podnik účelne využíva ako podporu

zaangažovania a splnomocňovania (z angl. empowerment) svojich zamestnancov a ich vtiahnutia do rozhodovacích procesov podniku. Nápomocné sú informácie o charaktere vyrábanej produkcie, o úzkych hrdlách výrobného/transformačného procesu, o možnostiach šetrenia nákladmi a mnohé iné. Všetky z nich zapríčiňujú zmeny motivácie zamestnancov, a preto je potrebné pri tvorbe motivačných programov ich starostlivo zvažovať a odhadovať mieru ich dosahu na budúcu motiváciu, a tým žiaduci obsah pripravovaných motivačných programov.

V súvislosti s informáciami, uvedenými v časti o vymedzení motivačných programov, je vhodné opätovne uviesť, že motivačné programy nemajú za cieľ iba zvýšenie úrovne preukazovaného výkonu. Mali by byť poňaté ako komplexné akčné dokumenty sústredené na:

- a) **zlepšenie kvality (štruktúry) motivácie** (podporovanie kladných motívov, utlmovanie negatívnych alebo nežiaducich motívov jednotlivcov a skupín, a podnecovanie vzniku nových motívov, ktorých realizácia bude nápomocná pre podnik, avšak ktoré v plnej miere zodpovedajú a korešpondujú s motivačným profilom uvažovaného jednotlivca a prinesú mu želaný pocit uspokojenia),
- b) **ovplyvnenie intenzity (sily) motivácie** (zvýšenie miery motivácie v prípade, keď zamestnancovo zánietenie je nepostačujúce, alebo naopak, zníženie, utlmenie motivácie vtedy, keď zamestnanec pociťuje príliš silnú, nezdravo intenzívnu motiváciu k určitému momentu svojho pracovného správania, brániacu mu vyvážene sa venovať ostatným aspektom vykonávanej práce alebo pozície),
- c) **spresnenie zamerania (orientácie) motivácie** (nasmerovanie motivácie zamestnanca tak, aby jej naplnenie bolo prínosné aj pre podnik a pracovnú skupinu alebo pracovný tím, v ktorom pracuje, a rovnako aj pre zamestnanca samotného a predovšetkým pre jeho budúcu motiváciu),
- d) **zladenie všetkých motivácií v podniku** (harmonizovanie všetkých pro-sociálnych verus egoistických, hierarchických, útvarových, profesijných, osobnostných a mocenských motivácií prejavovaných a priživovaných v prostredí podniku).

Okrem týchto najvšeobecnejších zámerov sa motivačné programy (tak individualizované, ako aj skupinové) v podnikoch často používajú ako súčasť programov aktívneho prispôsobovania, a to najmä v prípade, že ide o inovačné zásahy alebo zmeny v transformačnom podnikovom procese, ktoré je potrebné rýchlo a kvalitne zvládnuť. Často sa s nimi možno stretnúť v spojení s programami stabilizácie a udržania kľúčových zamestnancov (najmä pri stabilizovaní takých kvalifikačných typov zamestnancov, ktorých je na trhu pracovného potenciálu nedostatok, alebo cena ktorých je príliš vysoká a podnik si nemôže dovoliť ju akceptovať). V ostatnom období sa nanešťastie motivačné programy začali využívať aj ako systémová podpora pri zoštiehľovaní podnikov a nútenom prepúšťaní z organizačných dôvodov (najmä nákladových a existenčných).

Špecifickým použitím motivačných programov je ich využívanie v opačnom zmysle, v zmysle nie motivačnom, ale demotivačnom. Tzv. **demotivačné programy** stavajú na princípoch vynúteného učenia a prispôsobovania sa okolnostiam a princípe výberu riešenia s najmenšími nákladmi (psychologickými, emocionálnymi, finančnými). Zároveň sa zakladajú na mierumilovnosti, snahe vyhýbať sa zbytočným konfliktom a ustúpiť (podriaďiť) sa autorite a prevládajúcim náladám. Ide o netypické programy zamerané na utlmovanie a postupnú elimináciu aspirácií a ambícií zamestnancov alebo pracovných skupín, s cieľom ich postupnej prípravy na odchod z pracovného miesta, prípadne z podniku ako takého.

Motivačné programy však môžu byť nasmerované aj absolútne pozitívne: podnietiť a uvoľniť tvorivý potenciál, uplatňovať a rešpektovať interný zákazník

prístup voči všetkým zamestnancom, skvalitniť komunikačné systémy všetkých jednotlivcov a skupín, skvalitniť mechanizmy hodnototvorného systému, odstrániť bariéry medzi útvarmi a hierarchickými úrovňami podniku a pod. Jednoducho vyjadrené: motivačné programy môžu byť buď vytvorené komplexne (a tak ovplyvňovať všetky motívy a charakteristiky motivácie) alebo účelovo orientované (ovplyvňovať správanie práve určeným smerom a spôsobmi).

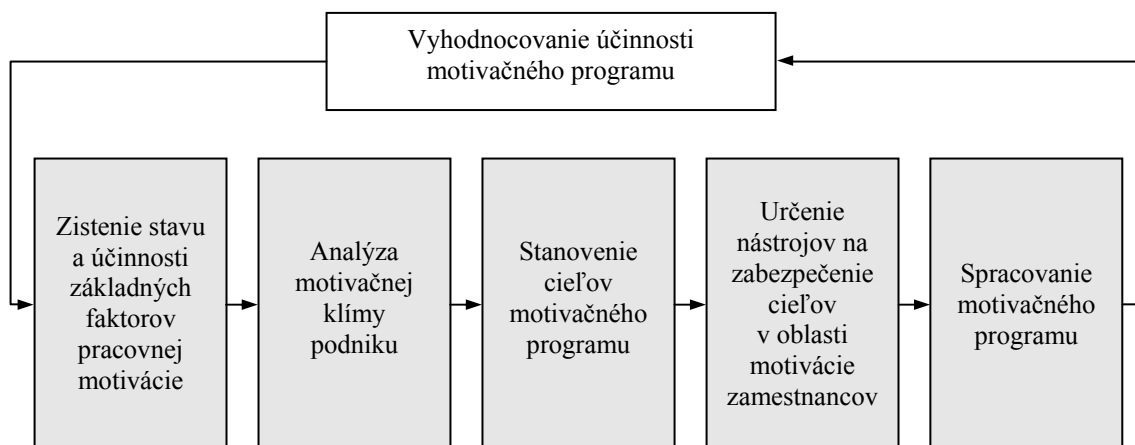
Ťažko sa priznáva, že zatiaľ sa v slovenských podnikoch stretávame s podrobne vypracovaným motivačným programom iba výnimočne. Ukazuje sa, že najťažšie je urobiť prvý krok, to znamená prijať rozhodnutie vypracovať motivačný program. Jeho uskutočnenie predpokladá zmenu celkového prístupu k úlohe pracovného kolektívu v podniku (Mayerová, 1997). Motivačný program nemožno chápať len ako spísanie motivačných faktorov zamestnancov. Musí byť prispôsobený podnikovej kultúre, možnostiam podniku, musí spĺňať zásady motivačného prístupu, nie celoplošného pôsobenia motivačných faktorov (Malecová, 1997, s. 40 – 41).

Všeobecné **etapy prípravy a realizácie motivačného programu** je možno vymedziť nasledujúcim spôsobom:

- a) Analýza prevládajúcich foriem a charakteristík motivovania pracovného správania (motivačnej štruktúry) zamestnancov podniku, ktorá má byť nasmerovaná k vytýčeniu problémov, ktoré má motivačný program charakterizovať a riešiť.
- b) Stanovenie krátkodobých a perspektívnych cieľov motivačného programu podniku, v ktorých je užitočné jednak zachytiť úroveň motivácie zamestnancov, jednak stanoviť konkrétne zameranie motivovania pracovného správania (k zvyšovaniu výkonu, ku kvalite, k tvorivosti, ku kooperácii atď.).
- c) Zistenie potenciálnej výkonnosti zamestnancov v súčasnosti a jej porovnanie s predstavou budúceho požadovaného výkonu. Zistené rozdiely majú slúžiť ako relevantný podklad pri vymedzení problémov a úloh, ktoré má motivačný program riešiť a obsahovať.
- d) Vymedzenie a objektívna bilancia činiteľov, ktoré majú podnecujúcu funkciu a charakteristika ich účinkov na motiváciu pracovného konania zamestnancov podniku.
- e) Príprava reálneho využitia určitého súboru motivačných prvkov (nástrojov, udalostí, opatrení, výziev), prípadne príprava variantov realizačných postupov, ktoré budú bez výhrad rešpektovať špecifické zvláštnosti podnikového tímu.
- f) Príprava uceleného a obsahovo vyváženého písomného dokumentu, ktorý vyjadruje motivačný program podniku na určité obdobie. Tento dokument by mal získať charakter internej podnikovej normy a mal by byť v plnej miere záväzný.
- g) Vyhodnotenie a spätná väzba realizácie motivačného programu podniku. Má posúdiť účinnosť použitých motivačných nástrojov a prípadne podnietiť potrebné úpravy a vylepšenia.

Realizácia motivačného programu predpokladá **zoznámenie manažérov s výsledkami a ich inštruktáž** o spôsoboch a formách reakcií na zistené skutočnosti v oblasti vedenia zamestnancov, v oblasti personálnej práce a prípravy manažérov na realizáciu motivačných rozhovorov s podriadenými zamestnancami (Galajdová, Hitka, 2000). Motivačný program je potrebné **precízne sformulovať a zverejniť**. Dôležitým východiskom vždy musí byť, že každý motivačný program musí byť podriadený úsiliu o zachovanie alebo nárast prosperity a strategickej úspešnosti a rešpektu podniku na trhu. Pritom by malo platiť, že podmienky, ktoré sa podniku pokúsia zabezpečiť vyššiu profitabilitu a lepšie renomé, sa zhodujú s podmienkami, ktoré pozitívne oslovujú a podnecujú výkon a satisfakciu pokojnosť zamestnancov.

Je nepochybné, že všetky aktivity podniku sa realizujú prostredníctvom činnosti ľudí. K realizácii každej stratégie sú potrební zamestnanci určitej štruktúry (počet, profesijná a kvalifikačná štruktúra) a určitej kvality (schopnosti, zručnosti, znalosti, predovšetkým tacitné), ochotní podávať výkon, čo predovšetkým závisí od úrovne motivovania zamestnancov a ich postoja k podniku. Určenie týchto potrieb, vyriešenie zdrojov pre ich uspokojenie (získanie zamestnancov a formovanie ich „kvality“) je obsahom stratégie rozvoja ľudského potenciálu podniku, ktorej súčasťou by mala byť aj motivačná stratégia a vypracovaná sieť motivačných programov. Jeden z možných postupov tvorby motivačného programu uvádza nasledujúci obrázok (obr. 11):



Obr. 11. Možný konkrétny postup tvorby motivačných programov

- 1) Zistenie stavu a účinnosti základných faktorov pracovnej motivácie a faktorov pracovnej spokojnosti, alebo nespokojnosti (môžeme riešiť formou dotazníkov, osobnými rozhovormi, analýzou signálov úrovne pracovnej motivácie v správaní zamestnancov jednotlivých kategórií a ich vyhodnotenie). V tejto činnosti je pre väčšinu podnikov potrebná odborná pomoc špecialistov (kvalifikovaní psychológovia a odborní poradcovia, fundovaní v otázkach vedenia ľudí).
- 2) Analýza základnej motivačnej klímy podniku, ktorá vychádza zo skutkového stavu motivácie a špecifikuje príčiny pracovnej spokojnosti alebo nespokojnosti zamestnancov a celkovej vnútropodnikovej klímy v oblasti medziľudských vzťahov a vzťahov k podniku. Možno ju považovať za najdôležitejší krok pri tvorbe motivačného programu.
- 3) Stanovenie cieľov motivačného programu. Určenie stavu a úrovne jednotlivých stránok pracovnej motivácie a postojov zamestnancov, ktoré je potrebné dosiahnuť ako predpoklad splnenia cieľov podniku.
- 4) Určenie nástrojov k zabezpečeniu cieľov v oblasti motivácie zamestnancov. Sú to nástroje, opatrenia, postupy, ktorých cieľom je zvýšiť potenciál podniku prostredníctvom rozvoja aktivity a záujmu zamestnancov. Ak má byť motivačný program účinný, musí obsahovať všetky základné faktory, ktoré ovplyvňujú ľudský aspekt výkonnosti podniku. Tvorba úspešnej klímy v podniku a s ňou spojená podniková kultúra obsahuje celý rad opatrení nielen v oblasti pôsobenia *hmotných podnetov*, ako sú odmeňovanie a systém uspokojovania ďalších potrieb, ale aj v oblasti *kvalifikovaného výberu, hodnotenia, rozmiestňovania zamestnancov, zvyšovania ich odborných a pracovných schopností prostredníctvom riadenia*

osobného rozvoja zamestnancov a posilňovania vedomia osobných perspektív, spojených s podnikom. Navrhované opatrenia môžeme členiť na nasledovné oblasti:

- skvalitnenie systému hodnotenia a výberu zamestnancov pre ďalší postup plánovania profesijného rozvoja a kariéry,
 - tvorba účinného mzdového systému, akceptujúceho kvalitu osobností a výkonu zamestnanca na základe objektívnych metód hodnotenia,
 - systém sociálnych pôžitkov a služieb pre zamestnancov podniku, vrátane aktivít voľného času (individualizovaný systém poskytovania výhod),
 - opatrenia v oblasti rozvoja zamestnancov (vzdelávacie aktivity, rozvoj sociálnych a interpersonálnych zručností manažérov),
 - opatrenia v oblasti prehlbovania vzťahov k podniku (podniková identita, podniková kultúra),
 - spracovanie systému účasti zamestnancov na výsledkoch podniku a spoluúčasti na rozhodovaní o podstatných otázkach rozvoja podniku, a to v nadväznosti na predchádzajúce nástroje.
- 5) Spracovanie motivačného programu ako uceleného koncepčného dokumentu, stanovenie postupu realizácie, časového rozvrhu a zodpovednosti za jeho realizáciu (Gregar, 1999).
- 6) Vyhodnotenie motivačného programu, ktoré slúži ako spätná väzba jeho účinnosti. V rámci nej je možné uskutočňovať úpravy a kontrolu realizácie motivačného programu.

Následná realizácia motivačného programu predpokladá **oboznámenie všetkých zamestnancov** s výsledkami procesu tvorby motivačného programu, s celým obsahom, štruktúrou, očakávanými efektmi a ťažiskovými časovými momentmi motivačného programu, s požiadavkami, ktoré budú spojené s jeho realizáciou atď. Významným aspektom bude zodpovedanie všetkých otázok a vylúčenie akejkoľvek neistoty s výslednou formou motivačného programu tak, aby pre jeho implementáciu a naplnenie v prostredí podniku boli vytvorené čo najpriaznivejšie podmienky a dostatočne veľká ochota zo strany realizátorov aj adresátov tohto programu. Tento záverečný krok sa môže uskutočniť buď formou hromadného stretnutia vedenia podniku so všetkými zamestnancami spoločne, alebo formou útvarových stretnutí (stretnutie všetkých manažérov a zamestnancov patriacich do jedného organizačného – odborného útvaru), alebo formou motivačných rozhovorov manažéra s jeho zamestnancami (možná je skupinová aj individuálna forma). V tomto duchu sa **motivačné rozhovory** nemajú orientovať na zistenie motivačných preferencií zamestnancov a spoznanie ich motivačných profilov, predstáv a postojov (tomu sa venovali na počiatku tvorby motivačného programu). V tomto momente sa majú zameriavať na **priame dokreovanie individualizovaného motivačného programu** vypracovaného pre konkrétneho zamestnanca) a následné začatie realizácie vytvoreného a vzájomne odsúhlaseného motivačného programu.

Z textu uvedeného v tejto časti vyplýva, že motivačné programy predstavujú rozsiahle, vnútorne bohato štruktúrované, logicky vyvážené oficiálne akčné dokumenty, akcentujúce ekonomický, psychologický a satisfakčný rozmer pracovného správania, postupne stále viac a viac konkretizované a prispôbované harmonizácii vzájomného pôsobenia a vzťahu medzi motivovaným subjektom (tvorcom a realizátorom motivačného programu) a motivovaným objektom (prijímateľom motivačného programu). Ich primárnym zámerom a doménou je pozitívne pracovať s motiváciou zamestnancov, pracovných skupín (pracovných tímov) a celého podniku. Ak je sústava motivačných programov v podniku **kompletná** (pozostávajú z podnikového, skupinových a individualizovaných motivačných programov spoločne) a **komplexná**

(pokrýva všetky podnikové útvary, priority, potreby, aspekty motivácie jednotlivcov, skupín a podniku zasadeného do reálneho hospodárskeho prostredia atď.) môže sa stať cenným atribútom a elementom sofistikovaného systému riadenia podniku a istotou perspektívneho napredovania.

3.3. Demotivácia

Demotivačné vplyvy a prvky prejavujúce sa v prostredí podniku možno charakterizovať ako buď zámerne uplatňované, alebo mimovoľne, nechtiac existujúce, nežiaduce prejavy, ktoré negatívne zasahujú motiváciu zamestnancov a skupín.

Prvú skupinu v tomto ponímaní predstavujú **cielené vyhľadávané a neustále uplatňované** demotivačné prvky, a to v zmysle sústavného tlaku, drobných nepriateľských reakcií a postupného znevažovania kvality práce a jej výstupov v prípade jedného alebo viacerých zamestnancov. V súčasnosti sa takéto dlhodobé a premyslené ubližovanie ľudskej dôstojnosti zvyčajne označuje ako mobbing (ak ide o znevažovanie a trvalé psychické útoky zo strany spolupracovníka) alebo ako bossing (ak ide o znevažovanie zo strany nadriadeného). Okrem naznačených prvkov k demotivačným prejavom možno priradiť ironizovanie, zosmiešňovanie, bazírovanie na nezmyselných maličkostiach, neustále upozorňovanie a kritizovanie za drobné alebo iba vymyslené chyby, odmietanie sociálnych kontaktov a porozumenia, blokovanie komunikácie, používanie nevraživých komunikačných fráz a pod.

Druhú skupinu demotivačných vplyvov tvoria tie, ktoré vznikajú v dôsledku bežnej nevšímavosti, nedôslednosti, postupného a **nechceného odklonu od prísnych pravidiel pracovnej etiky a korektnosti**. Objavujú sa akosi spontánne a sú spojené s priveľkým množstvom pracovných povinností a pociťovaného stresu, prípadne s pocitom vyhorenia (celková únava, absolútne zníženie alebo kolaps psychických a tvorivých síl jednotlivca, niekedy v trvaní niekoľkých mesiacov až rokov, ktoré vznikajú ako priamy dôsledok prílišného predchádzajúceho a dlhotrvajúceho vypätia a predimenzovaných nárokov, pracovného tempa a záťažových situácií, a to bez žiaduceho relaxu a úľavy organizmu). Nebezpečenstvom takýchto skrytých demotivačných prvkov je skutočnosť, že sa pomerne ťažko odhaľujú (jednotlivci, ktorí sa ich dopúšťajú, si ich neuvedomujú, alebo sa s nimi po čase dokážu zmieriť a prestanú ich vnímať ako škodlivé). To znamená, že sa musí venovať veľa dôkladnej analyticko-behaviorálnej pozornosti, aby sa ich existencia odhalila a aby sa následne mohli odstrániť z prostredia podniku a repertoáru správania dotknutých zamestnancov a manažérov.

Časopis Management Review priradzuje k najvýznamnejším **klúčovým demotivátorom**, vyskytujúcich sa vo väčšine podnikov, nasledujúcich sedem prvkov:

1. Podniková politika – väčšina zamestnancov reaguje na existenciu politiky pocitom bezmocnosti, sú demoralizovaní a strácajú chuť do práce.
2. Rozporné očakávania, ako je napríklad príkaz „Pracujte rýchlejšie“ sprevádzaný čiastočne protichodným príkazom „Pracujte bezpečnejšie“. Takto zamestnanci plytvajú energiou na dosiahnutie nesprávnych výsledkov. Rozporné očakávania zvyšujú pravdepodobnosť konfliktov.
3. Neproduktívne pracovné porady, ktoré často berú chuť do práce tým, že vyčerpávajú zamestnancov.
4. Pokrytectvo, ktoré sa prejavuje vyslovovaním vznešených slov a krásnych sľubov, pričom však následné konanie je absolútne opačné.
5. Neustále a neúčelné zmeny, ktoré sú následkom nedostatočnej strategickej orientácie podniku, nekvalifikovanosti manažérov a chabého plánovania.

6. Utajovanie a zadržovanie informácií, teda tzv. informačné blokády, ktoré zapríčiňujú stav neistoty, obáv a nevedomosti.
7. Nízka kvalita práce, ktorá demotivuje zamestnancov, pokiaľ si ju uvedomujú a pokiaľ sa s ňou nič nerobí. Podstatou je, že väčšina ľudí má potrebu cítiť určitú hrdosť na kvalitu svojej práce (v: *Moderní řízení č. 3/96, s. 43 – 45*).

Celkovým záporným dôsledkom zotrávania a uplatňovania takýchto a iných demotivačných prvkov v podniku môže množstvo neželaných reakcií a nežiaduce zmeny v správaní a psychickom naladení zamestnancov. Konkrétne sa môžu prejaviť **nasledujúce negatíva:**

- zvyšujúca sa frustrácia a nespokojnosť z práce,
- zhoršovanie vzťahu k podniku,
- znižovanie hodnoty a kvality výstupov práce,
- neplnenie úloh a povinností v stanovených termínoch,
- odmietanie ďalšieho vzdelávania a rozvoja,
- nechúť podeliť sa o tacitné (neprenosné, ťažko dokumentovateľné) znalosti,
- nárast počtu konfliktov a nedorozumení,
- zníženie miery tvorivosti a inovatívnych schopností,
- stiahnutie sa zo sociálnych kontaktov,
- odmietanie pomoci iným kolegom,
- poškodenie psychického a fyzického zdravia zamestnancov,
- užívanie „uvoľňovacích“ prostriedkov (alkoholu, drog) na pracovisku atď.

Ide vskutku o priveľmi nebezpečné elementy, ktoré dokážu naddlho poškodiť nielen motiváciu zasiahnutých jednotlivcov, no sprostredkovane aj efektívne pôsobenie celého podniku (vo vnútri i navonok, na trhu pracovného potenciálu a na trhu výrobkov a služieb). Preto musia byť sústavne vyhľadávané a promptne odstraňované zo systému riadenia každého uvažovaného podniku.

4. PREHLAD MOTIVAČNÝCH TEÓRIÍ

Motivačné teórie skúmajú proces motivovania uskutočňovaný zo strany iných, a tiež i proces utvárania vnútornej motivácie jednotlivcov. Vysvetľujú, prečo sa ľudia pri práci správajú určitým spôsobom a prečo vyvíjajú úsilie v konkrétnom smere. Zároveň opisujú činnosti, ktoré môžu podniky vykonať pre povzbudenie zamestnancov, odborníkov a manažérov, aby uplatňovali svoje schopnosti a vyvíjali úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov podniku i uspokojenie ich vlastných potrieb (ARMSTRONG, 1999, s. 295).

K najznámejším motivačným teóriám možno priradiť *teórie potreby* (Maslowovu, Scheinovu, Herzbergovu, Alderferovu ERG teóriu, McClellandovu a pod.), *procesné teórie* (teóriu ekvity, expektancie, Vroomovu teóriu očakávania, Porterov a Lawlerov model), *teóriu zosilnenia*, *teóriu cieľov*, *teóriu zameranú na vzťahy* a iné. Každá z uvedených teórií poskytuje veľké množstvo inšpirácií a námetov, z ktorých je možné čerpať pri skvalitňovaní uplatňovaných motivačných prístupov, pri zostavovaní konkrétnych motivačných programov a koncipovaní vyhovujúceho spektra motivačných nástrojov.

4.1. Teórie potrieb

Teórie potrieb sa sústreďujú na skúmanie podstaty motivácie a spôsobov jej ovplyvňovania prostredníctvom pozornosti zameranej na identifikovanie a využívanie fungovania najzákladnejších foriem ľudských motívov – potrieb. Potreby v zmysle istých nedostatkov alebo naopak istých prebytkov sú najpriamejším iniciátorom správania jednotlivcov a skupín. V prípade pociťovaných nedostatkov sa jednotlivci a skupiny usilujú odstrániť mieru nedostatočnosti a nahradiť ju pocitom naplnenia, kompletnosti stavu (organizmu, mysle). V prípade pociťovaných prebytkov sa prejavuje snaha odstrániť „prebytkovú“ mieru uvažovaného stavu (hodnoty, majetku, zodpovednosti, stresu) a prinavrátiť organizmus do stavu psychického a fyzického pohodlia.

4.1.1. Maslowova teória potrieb

Maslowova teória potrieb – nazývaná aj hierarchia potrieb – bola prvýkrát publikovaná v roku 1943 pod názvom *teória ľudskej motivácie* a je považovaná za jednu z najznámejších teoretických koncepcií motivácie ľudského správania. V odbornej literatúre boli často pochybnosti o možnosti jej praktického uplatnenia v motivačnej praxi z dôvodu veľkej všeobecnosti pri skúmaní motívov ľudského správania. Skúsenosti však ukázali, že prináša rad cenných podnetov, ktorých rešpektovanie (alebo nerešpektovanie) môže ovplyvniť účinnosť motivačných procesov. Jej význam sa tiež úmerne zvyšuje sociálnou a kultúrnou vyspelosťou systémov a zamestnancov (Galajdová, Hitka, 2008).

Základom teórie je presvedčenie, že uspokojená potreba nižšej úrovne prestane fungovať ako motivátor a nasledujúcim motivátorom sa stane potreba z hierarchicky vyššej úrovne. Avšak určitá potreba nemusí byť plne uspokojená pred uspokojením ďalšej, pretože percento uspokojenia sa znižuje so vzrastajúcou úrovňou potrieb. Redukcia napätia teda začína prirodzene (inštinktívne) u hierarchicky nižších potrieb, ktorými sú potreby fyziologické (zachovanie života), potreby istoty a bezpečia (ochrana života, zdravia, existencie) a sociálne potreby (vzťahy medzi ľuďmi). Maslow bol presvedčený, že pre pochopenie motivácie v práci treba porozumieť ľudskej motivácii všeobecne. Vychádzal z toho, že motivácia vzniká z potrieb, t. j., že každý je motivovaný uspokojovaním neuspokojených potrieb. Teória sa zakladá na dvoch významných predpokladoch:

1. Každá potreba človeka závisí od toho, čo človek už má. Len neuspokojené potreby môžu ovplyvniť jeho správanie. Uspokojená potreba nemôže správanie ovplyvniť.
2. Potreby človeka sú usporiadané hierarchicky podľa dôležitosti. Keď sa uspokojí potreba nižšej úrovne, nastupuje potreba vyššej úrovne a motivuje človeka.

A. H. Maslow uvádza, že základným predpokladom motivácie zamestnancov je poznanie dosiahnutej úrovne ich potrieb. Uznáva, že rôzne potreby môžu existovať súbežne – v konkrétnej situácii a čase je spravidla jedna z úrovní prioritná, teda významovo rozhodujúca pre vhodnú voľbu motivačných podnetov. Autor usporiadal potreby v určitom poradí – stupňoch (do tzv. pyramídy potrieb), ktoré súčasne odrážajú aj význam (váhu) potreby v celej štruktúre potrieb. Táto hierarchia potrieb nie je pevne daná. Dôležitosť jednotlivých potrieb sa taktiež mení s psychologickým vývojom jedinca a následne v dôsledku zvyšovania sociálnej a kultúrnej vyspelosti systémov.

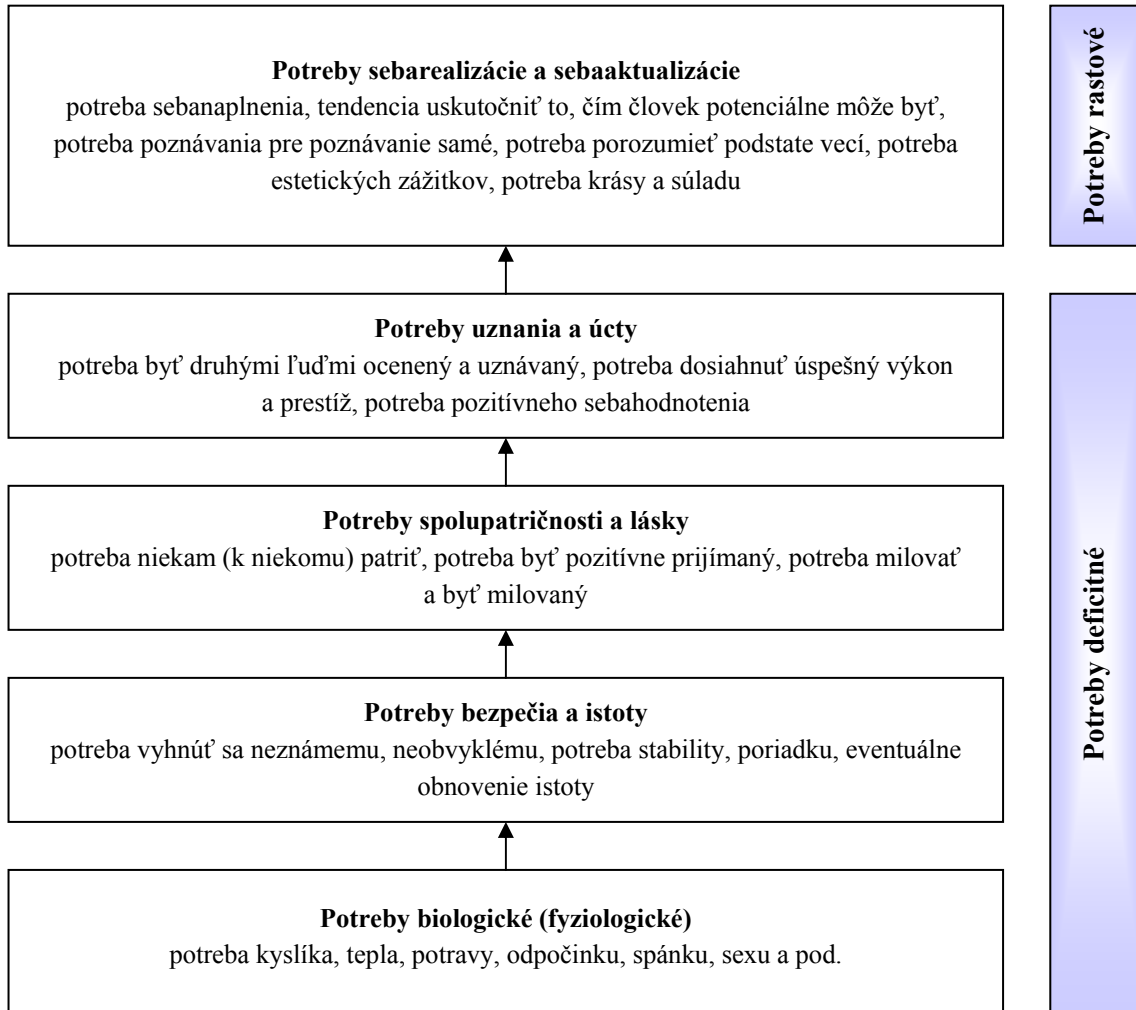
1. úroveň – **existenčné potreby**, ktoré patria k základným potrebám uchovania ľudského života, a preto musia byť uspokojené, aby jednotlivec nepocíťoval neúnosné utrpenie (hlad, smäd, spánok, oblečenie, bývanie). Maslow prezentoval, že ak nie sú tieto potreby uspokojené aspoň v minimálnom rozsahu, ostatné potreby jednotlivca nebudú môcť motivovať.
2. úroveň – **potreby bezpečnosti** – môžeme vnímať nielen v zmysle bezpečnosti fyzickej (ako snahu ochraňovať zdravie a život svoj a svojich blízkych), ale najmä bezpečnosti psychologickú, finančnú a materiálnu. Dôležité je dosiahnutie pocitu neohrozenosti nutného životného štandardu, ktorý môže byť zdevastovaný stratou zamestnania alebo stratou domova.
3. úroveň – **potreby prijatia a priateľstva** (sociálne potreby), ktoré odrážajú súbor potrieb jednotlivca ako sociálnej bytosti, žijúcej a pracujúcej v konkrétnom sociálnom prostredí, v spoločenstve s inými jednotlivcami a skupinami. Ak jednotlivec pociťuje nenaplnenie svojich sociálnych potrieb, môže sa cítiť osamotený a bude vyvíjať primerané úsilie, aby sa včlenil do istého sociálneho zázemia a bol ním prijatý.
4. úroveň – **potreba vážnosti a uznania jednotlivca ako osobnosti** – pri vykonávaní práce a čo najvyššia satisfakcia z uskutočňovanej práce alebo poslania. Môžeme sem priradiť úctu jednotlivca k sebe samému, ale taktiež uznanie prejavované skupinou (tímom) spoluzamestnancov, prejavovanie rešpektu za profesijné aj osobnostné kvality jednotlivca, získanie žiaduceho rozsahu moci a pod.
5. úroveň – **potreby seberealizácie** – v zmysle rozvoja až aktualizácie vlastných schopností, zvyšovanie a upevňovanie pocitu vlastnej hodnoty a uchopenie i vytváranie možností a príležitostí aktívne ovplyvňovať svoj život považoval Maslow za vývojovo (kvalitatívne) najvyššie. Ide o túžbu dosiahnuť stavy a hodnoty, ktoré sú dosiahnuteľné a ktoré čo najviac využívajú potenciál a talent jednotlivca (Maslow, 1968).

Ako sme už uviedli, potreba vyššej úrovne môže vstúpiť do vedomia jednotlivca, ak sú úplne uspokojené potreby nižších úrovní. Pri potrebách je preto potrebné si uvedomiť niekoľko skutočností:

1. Úplne uspokojená potreba stráca svoju naliehavosť, intenzitu a prioritnosť, a tým aj motivačnú silu a jednotlivec si ju vo svojom motivačnom mechanizme zvyčajne musí nahradiť inou potrebou (obyčajne potrebou vyššej úrovne).
2. Štruktúra potrieb konkrétneho jednotlivca ako člena určitej skupiny môže byť rôznorodá s rôznou váhou, a viac alebo menej výrazne sa odlišovať od štruktúry potrieb iných jednotlivcov v tejto skupine.
3. Motivácia trvá dovtedy, pokiaľ nie je dosiahnutý vytúžený cieľ, pokiaľ sa nedosiahne želané uspokojenie spôsobené redukciami deficitu alebo odstránením

prebytku. Avšak ak je určitá potreba dlhodobo neuspokojená, môže sa plynulo transformovať do iného, náhradného nevedomého správania, ktorého hlavným poslaním je kompenzovať dlhodobý nedostatok alebo prebytok a predísť zbytočnému sklamaniu.

- Potreby z hľadiska svojej naliehavosti sa môžu vyznačovať značným kolísaním. Toto kolísanie naliehavosti pritom vždy závisí od vplyvov okolia, módy, stavu spoločnosti a pod.



Obr. 12. Maslowova hierarchia potrieb (Galajdová, Hitka, 1998, s. 73)

Úlohou manažéra (motivovateľa) by malo byť včas a diferencovane posúdiť preferenčnú úroveň potrieb zamestnancov alebo skupiny, ktorú vedie, nakoľko: „Ľudské emocionálne, kognitívne, výrazové a estetické potreby poskytujú vede jej pramene a jej ciele. Zdrojom uspokojenia každej takejto potreby je určitá hodnota,“ (Maslow, 1970, s. 6). Tieto poznatky by sa mali správne využívať vo všetkých procesoch riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, určite aj **v procese výberu nových zamestnancov**, prípadne pri preradení zamestnanca na novú pozíciu v rámci podniku. Podstatou výberu nových zamestnancov je v množine uchádzačov identifikovať takého, ktorého sumárne odborné a osobnostné danosti čo najviac vyhovujú (sú súladné) s profilom pracovného miesta, o ktoré sa uchádza. Avšak pyramídová teória A. Maslowa upozorňuje na závažnú dôležitosť najmä motivačného profilu uchádzača a jeho konfrontácie

s požiadavkami obsadzovaného pracovného miesta. Preto by pri výbere zamestnancov mali byť zohľadňované a vzájomne porovnávané nasledujúce tri faktory:

- štruktúra a naliehavosť motívov, najmä potrieb, záujmov a ideálov zamestnanca,
- kvalita schopností, dovtedajších znalostí, získaných skúseností a rozvojového potenciálu zamestnanca,
- požiadavky práce (celkové nároky a obsah obsadzovaného pracovného miesta).

Ak nie sú tieto faktory pri výbere a internom rozmiestňovaní (povyšovaní alebo preradzovaní) zamestnancov v rovnováhe, môže prísť v konečnom dôsledku k viacerým **negatívnym skutočnostiam:**

- trvalé neuspokojovanie sebarealizačných potrieb vedie k pracovnej frustrácii, strate záujmu o niektoré momenty práce, poklesu výkonu, čo sumárne môže viesť k odchodu zamestnancov z podniku, a teda k zvyšujúcej sa fluktuácii,
- precenenie dispozícií a potenciálu uchádzača pri výbere na pracovné miesto môže viesť k úvodnému orientačnému sklamaniu, tzv. orientačnému stresu, zapríčineného rozporom medzi nárokmi a požiadavkami práce a skutočnými danosťami nového zamestnanca,
- zvyšujú sa náklady na obsadenie pracovného miesta, nakoľko je potrebné začať ďalší proces výberu s novými uchádzačmi, nakoľko predchádzajúci „úspešný“ uchádzač (na základe rozporu medzi požiadavkami práce a schopnosťami uchádzača) prácu nezvládol a opustil,
- kumulácia viacerých obdobných negatív môže zapríčiniť celkový pokles výkonu podniku a ohrozenie jeho pozície na trhu, čo môže negatívne ovplyvniť aj motiváciu ostatných zamestnancov v podniku.

Ak zamestnanec má pocit dostatočného uznania, mala by sa jeho motiváciu využiť, aby jeho sebarealizácia bola v súlade s potrebami podniku. Potreby jednotlivých úrovní musia byť uspokojované postupne, jedna po druhej, počnúc od najnižšej úrovne potrieb až po tzv. **metapotreby**, vytvárajúce harmonizované spojenie potrieb sebarealizácie, sebaaktualizácie a rastu. „Metapotreby sú v porovnaní so základnými potrebami menej naliehavé, ale ich nastúpenie a uspokojovanie posilňuje vývoj k pravej ľudskosti, k vyššiemu šťastiu a radosti,“ (Maslow, 1968). To znamená, že na Maslowovej pyramíde je zaujímavý jeden moment: kým spodné štyri úrovne potrieb sa zacielfujú na vlastnú osobnosť a jej fyzický aj psychický komfort (prežitie, bezpečie, prijatie želanou skupinou, rešpekt poskytovaný skupinou), najvyššia úroveň metapotrieb sa orientuje na hodnoty, absolútne najvyššie méty, ktoré jednotlivec môže dosiahnuť.

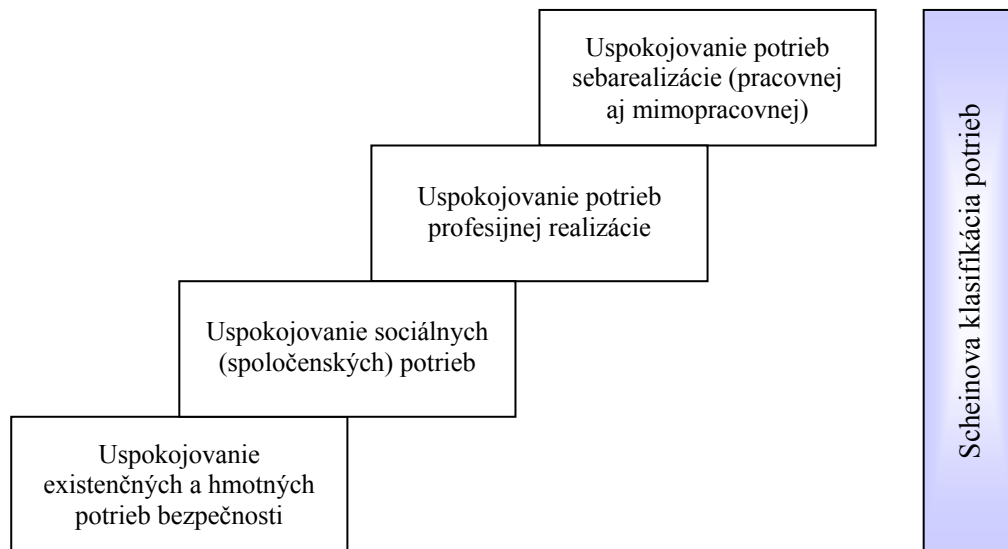
4.1.2. Teória potrieb podľa E. Scheina

Táto teória vychádza z potreby jednotlivca uplatňovať svoje schopnosti a vedomosti vhodným a produktívnym spôsobom, ktorý bude kladne ocenený relevantným okolím, z potreby sústavne sa usilovať o sebarealizáciu a sebaaktualizáciu, vo všetkom trvalo hľadať a nachádzať zmysel. Motivačné pôsobenie motivačných subjektov sa orientuje predovšetkým na vnútorné pôsobenie, t. j. dáva zamestnancom príležitosť, aby svoju súčasnú motiváciu zviazali s cieľmi podniku, to znamená, aby svoje individuálne ciele pružne zladžovali s cieľmi pracovnej skupiny, útvaru a podniku.

Riadiaca stratégia odvodená Edgarom Scheinom o podstate pracovného správania jednotlivca stavia na dobrých diagnostických schopnostiach manažéra (motivovateľa). Ak chce byť manažér motivačne úspešný, musí sa naučiť rozpoznávať znalosti a predovšetkým motívy svojich zamestnancov a prispôbovať im svoje vlastné správanie. Musí byť pružný podľa rozmanitosti medziľudských vzťahov. E. Schein na

základe toho sformuloval štyri základné typy potrieb, teda hlavné dôvody, prečo sa zamestnanci vôbec zapájajú do pracovného procesu:

1. Existenčné a hmotné potreby bezpečnosti.
2. Sociálne potreby.
3. Potreby profesijnej realizácie.
4. Potreby seberealizácie.



Obr. 13. Rozdelenie potrieb podľa Scheina

Uspokojovanie existenčných a hmotných potrieb bezpečnosti zabezpečuje zamestnancom, ktorých motivácia je týmto smerom orientovaná, v rámci manažérskych činností potrebnú mzdu, prípadne plat, vrátane finančných odmien a príplatkov, vyhovujúce pracovné podmienky, istotu v zamestnaní, možnosti kariéry, zdravotné a dôchodkové poistenie.

Uspokojovanie sociálnych potrieb je založené jednak na možnosti dosiahnuť určitý spoločenský status, ktorý je silno previazaný s pracovným statusom. Manažér by mal byť zameraný na vytváranie pracovných miest s takým statusom, ktorý uspokojuje ambície zamestnancov v porovnaní s ich spolupracovníkmi. Hierarchizácia pracovných miest by mala byť usporiadaná tak, aby umožňovala v priebehu profesionálnej kariéry viacstupňové zvyšovanie statusu. Na druhej strane ľudia túžia svoju prácu vykonávať i v dobrých sociálnych podmienkach, bez konfliktov, napätia, s dobrými medziľudskými vzťahmi. Manažéri by v tomto duchu mali vytvárať priaznivú a tvorivú atmosféru, predchádzať zbytočným a nerozumným (patologickým) konfliktom, zvyšovať vnútornú súdržnosť a porozumenie pracovného tímu. Podľa Scheina je významným motivačným nástrojom aj zdieľanie podnikového tajomstva, teda poskytnutie privilegovaných informácií, vnímané ako zmysluplný symbol akceptácie zamestnancov v sociálnom prostredí podniku (Schein, 1978).

Uspokojovanie potrieb profesijnej (pracovno-odbornej) realizácie by malo mať základ vo vytváraní podmienok pre odbornú-profesijný rozvoj zamestnancov: umožňovanie zvyšovania kvalifikácie, získavania nových vedomostí, informácií a zručností, spoločného a aktívneho vytvárania nových znalostí (explicitných aj tacitných), povzbudzovanie orientácie na viacprofesijnosť, dosahovanie výnimočnosti a majstrovstva, zabezpečovanie rozvoja potenciálu a talentu zamestnancov prostredníctvom zvyšovania náročnosti úloh.

Uspokojovanie potrieb sebarealizácie znamená dosiahnutie stavu, keď sa práca stáva pre jednotlivca koníčkom, ktorému sa ochotne a so zánietením venuje a neľutuje žiadnu energiu či náklady s takouto prácou/koníčkom spojené. Psychické dispozície jednotlivca a organizačné podmienky podniku majú byť skombinované a zužitkované tak, aby práca a pôsobenie v podniku dokázali v plnej miere uspokojovať pracovné i mimopracovné potreby uvažovaného zamestnanca.

Scheinova teória klasifikuje síce potreby jednotlivcov iba do štyroch skupín (v porovnaní s päťstupňovou klasifikáciou vytvorenou A. Maslowom), avšak sústreďuje sa na potreby, ktoré sú pre zamestnancov a ich motivované správanie pravdepodobne najvýznamnejšie. Poukazuje na úzku previazanosť pracovného a privátneho života zamestnancov a nutnosť dosahovania súbežnej satisfakcie v oboch týchto životných rovinách. Tejto myšlienke zodpovedá v súčasnosti preferovaná koncepcia harmonizácie pracovného a súkromného života.

4.1.3. Alderferova motivačná teória – ERG teória

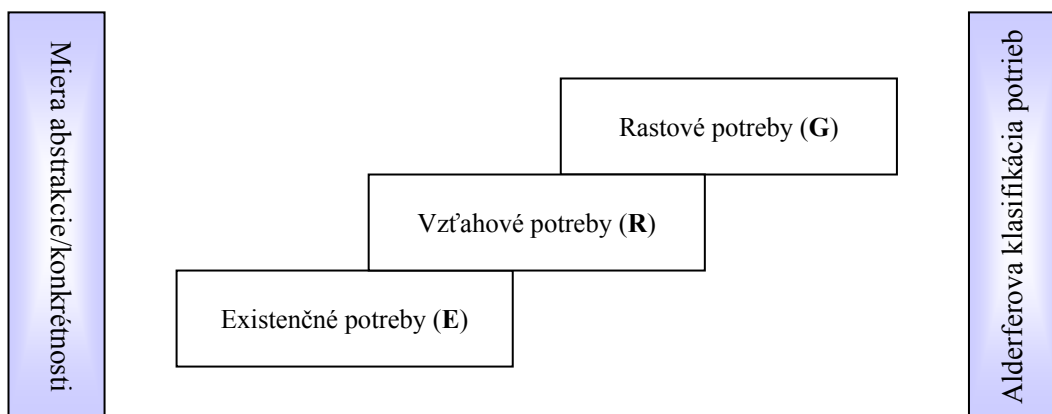
Na riešenie niektorých koncepčných nedostatkov Maslowovej teórie potrieb vypracoval v roku 1969 Clayton Alderfer alternatívnu teóriu ľudských potrieb, známu ako teóriu ERG, resp. teóriu troch faktorov („existence“ – existencia, „relatedness“ – vzťahy, „growth“ – rast). Alderfer netrvá na dogmatickej hierarchii dvoch skupín potrieb vyššieho rádu. Dokonca uvažuje i o možnosti, že ak jedna z uvažovaných skupín potrieb nie je pre zamestnanca dostatočne uspokojivá, potom môže viesť k zosilneniu naliehavosti potreby druhej (Alderfer, 1972). Je to subjektívna reakcia vzťahujúca sa k vnútornému stavu ľudí. Uspokojenie sa týka výsledkov udalostí medzi ľuďmi a ich prostredím. Napríklad určitá nespokojnosť potreby v kariérnom postupe sa môže prejaviť v potrebe väčšieho spoločenského uplatnenia.

Podľa Alderfera síce uspokojením potrieb existenčných alebo vzťahových klesá ich význam, ale uspokojovaním potrieb rastových sa ich význam ešte zvyšuje (Bělohávek, 2000, s. 42). Ďalším názorom autora je, že jednotlivci majú tendenciu pohybovať sa po hierarchii nahor, v prípade uspokojenia nižšej potreby. Táto teória však nie je obmedzujúca, pretože uvažuje aj o možnosti, že ak jedna z potrieb nie je dostatočne uspokojená, môže to viesť k zosilneniu naliehavosti druhej. Jednotlivé skupiny potrieb môžu existovať aj súbežne. Ak sa nedá uspokojiť vyššia potreba, prichádza k spätnému vývoju a jednotlivec sa venuje k uspokojovaniu potreby nižšej. Táto teória predpokladá tri primárne kategórie potrieb (obr. 14):

Potreby existenčné (E), ktoré odrážajú najprirodzenejšie, najzákladnejšie potreby ľudí ako živých organizmov. Týkajú sa výmeny životne dôležitých statkov, vecí a energie a potreby dosahovať a udržiavať homeostatickú rovnováhu. Hlad a smäd predstavujú nedostatok a sú existenčnými potrebami. Plat, zamestnanecké výhody a pracovné podmienky sú ďalšie typy existenčných potrieb, prostredníctvom získania ktorých si jednotlivci môžu zadovážiť statky a nevyhnutnosti potrebné k svojmu životu a regenerácii pracovných síl.

Potreby vzájomných vzťahov (R), ktoré pripúšťajú, že ľudia sú sebestačné jednotky, ale musia sa angažovať v transakciách s ľuďmi okolo seba. Základnou charakteristikou vzťahových potrieb je to, že ich uspokojenie závisí od procesu vzájomnosti. Akceptácia, pochopenie a schválenie (priatie) sú prvky vzťahového procesu.

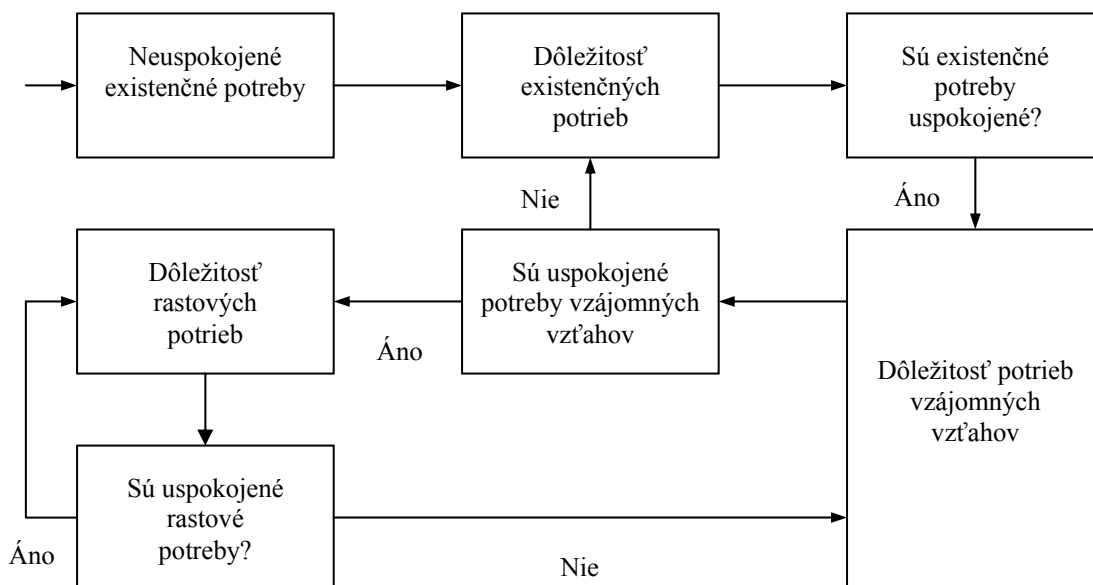
Potreby rastu (G), ktoré podnecujú jednotlivcov a skupiny, aby vo svoj prospech vyvíjali tvorivé a produktívne úsilie. Uspokojenie rastových potrieb závisí od toho, ako jednotlivci alebo skupiny nachádzali príležitosti k tomu, aby napĺňali svoje potreby.



Obr. 14. Rozdelenie potrieb podľa Alderfera

Alderfer vyvodil nasledujúce podmienky uspokojovania existenčných, vzťahových a rastových potrieb:

- nízke uspokojenie E => vysoká snaha uspokojiť E,
- nízke uspokojenie R => vysoká snaha uspokojiť E,
- nízke uspokojenie R => vysoká snaha uspokojiť R,
- vysoké uspokojenie R => vysoká snaha uspokojiť G,
- vysoké uspokojenie G => vysoká snaha uspokojiť G (Fuchsová, Kravčáková, 2004).



Obr. 15. Alderferova ERG teória (Fuchsová, Kravčáková, 2004)

Unikátnou myšlienkou Alderfera je, že potreby jednotlivcov v zmysle existenčných, vzťahových a rastových sú viac kontinuálne ako hierarchické. Viac ako jedna potreba môže byť aktivovaná v rovnakom čase. Jednotlivec je tak motivovaný uspokojiť viac ako jednu alebo viac základných skupín potrieb. Ak sú ľudské potreby na príslušnom stupni zablokované, je vhodné obrátiť pozornosť na uspokojenie potrieb inej úrovne (Mullins, 2002, s. 261).

Alderfer teda pripustil **rozdielny stupeň konkrétnosti** jednotlivých potrieb: zatiaľ čo existenčné potreby sú úplne konkrétne, uspokojenie vzťahových potrieb je abstraktnejšie a uspokojenie rastových potrieb je úplne abstraktné. Uspokojením potrieb existenčných alebo vzťahových ich význam klesá, avšak uspokojovaním potrieb rastových sa ich význam ešte viac zvyšuje. To znamená, že po uspokojení konkrétnych potrieb jednotlivca sa môžu objaviť potreby abstraktné. Pri neuspokojení potrieb však môže prísť aj k opačnému pohybu – od abstraktných potrieb ku konkrétnym. Tento mechanizmus Alderfer nazval ako „**frustračná regresia**“. Frustračná regresia sa môže prejaviť v dvoch nasledujúcich podobách:

1. *Frustračný cyklus rastu*: po uspokojení vzťahových potrieb prichádza k posilneniu rastových potrieb. Ak sa jednotlivcovi nepodarí tieto potreby uspokojiť, zvyšuje sa u neho význam potrieb harmonických vzťahov.
2. *Frustračný cyklus vzťahov*: uspokojenie existenčných potrieb je nasledované zosilnením vzťahových potrieb. Pri frustrácii vzťahových potrieb prichádza k posilneniu potrieb existenčných (Bělohlávek, 1996, s. 174 – 175).

Je zrejmé, že Alderferova teória je veľmi podnetná. Ukazuje na akúsi sebazachovávaciú schopnosť ľudskej psychiky, v rámci ktorej sa jednotlivec snaží upriamiť pozornosť na uspokojovanie takých potrieb, ktoré dokáže dosiahnuť. Nechce sa zbytočne upínať na nerealistické predstavy, nakoľko tuší, že je to pre jeho psychický stav v dlhodobom horizonte škodlivé. Istým spôsobom sa jednotlivci stále usilujú o čo najplnšiu realizáciu svojich potrieb, avšak snažia sa byť pragmatickí a nebrzdiť svoj rozvoj a napredovanie dlhým smútkom nad sklamaním z neuspokojenia príliš ambiciózneho potreby. To znamená, že manažéri by mali pre svojich zamestnancov formulovať **progresívne motivačné výzvy**, avšak vždy s nevyhnutnou dávkou ich potenciálnej dosiahnuteľnosti, realizovateľnosti.

4.1.4. Herzbergova dvojfaktorová teória

Spolu s Maslowovou teóriou potrieb je Herzbergova teória dvoch skupín faktorov pracovnej motivácie najznámejšou teóriou pracovnej motivácie. Dvojfaktorový model satisfaktorov (motivačných faktorov, motivátorov) a dissatisfaktorov (udržiavacích, hygienických faktorov) vypracovali v roku 1957 Frederick Herzberg a kol. (Herzberg, Maussner, Snydermann, 1959).

Dvojfaktorová teória vychádza z pôvodnej štúdie autorov zameranej na skúmanie zdrojov spokojnosti alebo nespokojnosti. Základom ich empirického skúmania boli riadené rozhovory s 203 účtovníkmi a inžiniermi, ktorí mali úspešnú kariéru vo svete obchodu. Úlohou respondentov bolo zamyslieť sa nad obdobím, kedy sa vo svojej práci cítili najlepšie a naopak, kedy sa cítili najhoršie. Súčasne mali uviesť dôvody, ktoré ich viedli k týmto pocitom, a tiež to, ako dlho im takéto pozitívne alebo negatívne pocity vydržali. Po spracovaní a vyhodnotení všetkých získaných informácií sa ukázalo, že existujú dva typy faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú motiváciu. Ide o dva rôzne a nezávislé faktory, tzn. faktory, ktoré vedú k spokojnosti a faktory, ktoré vedú k nespokojnosti.

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 (Koubek, 2007, s. 59). To znamená, že hygienické faktory môžu udržať, alebo znížiť motiváciu, nie však ju zvýšiť. Herzberg delí faktory motivácie na dve skupiny s rozdielnym postavením a funkciami v procese motivácie:

1. **Hygienické faktory (dissatisfaktory)**. Faktory hygieny zahrňujú činitele alebo podmienky, v ktorých zamestnanec pracuje a ktoré ovplyvňujú jeho spokojnosť alebo nespokojnosť. Zaujímavý je poznatok, že zatiaľ čo primerane splnené nároky

zamestnanca na tieto podmienky sa len nevýrazne odrážajú v jeho motivácii k práci, vedie ich nespĺnenie k výraznej nespokojnosti. K hygienickým faktorom patria predovšetkým tie faktory, ktoré vychádzajú z podmienok práce a pracovného zaradenia. Patrí sem napríklad systém podnikového riadenia, personálne riadenie (v dnešnom poňatí riadenie a rozvoj ľudského potenciálu), interpersonálne vzťahy, fyzikálne pracovné podmienky (svetlo, hluk, prašnosť), mzda, istota pracovného miesta, bezpečnosť práce atď. Samotná existencia primeranej úrovne hygienických podmienok nemotivuje zamestnancov k zvýšeniu ich pracovného zánietenia. Ak však klesne úroveň ich zaistenia pod určitý kritický bod, táto skutočnosť začne zamestnancov demotivovať. Nanešťastie, každý jednotlivec môže „kritickú hranicu“ nezabezpečenia podmienok práce vnímať na inej úrovni svojho subjektívneho usudzovania. Tým sa následne vytvára sa nespokojnosť na pracoviskách, znižuje sa výkon, prichádza k narušeniu vzťahov medzi vedením a zamestnancami. Hygienické faktory plnia úlohu vyhybania sa nepríjemnostiam.

2. **Motivátory vnútorných pracovných potrieb (satisfactory).** Tvorí ich výkon (dosiahnutie úspechu na základe ocenenia výkonu), uznanie, obsah práce, zodpovednosť (delegovaná v systéme riadenia), pracovný postup (funkčný), možnosť rozvoja. Ak sú motivátory ladené pozitívne a ak sú vhodne uplatňované a prijímané zamestnancami, sú aktívnym podnetom k výkonu a k žiaducemu pracovnému správaniu zamestnanca. Podľa Herzberga predstavujú najúčinnnejšiu zložku pracovnej motivácie (Herzberg, 1967). Pre ne je rozhodujúce vnútorné usporiadanie potrieb zamestnanca a osobnostné vlastnosti, na ktoré je možné ďalej motivačne pôsobiť. Okrem pozitívneho pôsobenia na pracovnú spokojnosť priamo zapríčiňujú očakávané zvýšenie výkonu zamestnanca. Z hľadiska osobného uspokojenia a pracovného správania majú dominantné postavenie. Umožňujú trvalé povzbudzovanie, podnecovanie a sebarealizáciu jednotlivca.

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
↑ Spokojnosť	Prítomnosť	Prítomnosť	↓ Neutrálny stav (žiadna nespokojnosť)
	Úspech (dosiahnutie cieľa)	Podniková politika a správa	
	Uznanie	Dozor (odborný dozor)	
	Práca sama	Vzťahy s nadriadeným	
	Zodpovednosť (právomoc)	Vzťahy s kolegami	
	Povýšenie	Vzťahy s podriadenými	
	Možnosť osobného rastu	Mzda/plat	
Neutrálny stav (žiadna spokojnosť)	Neprítomnosť	Pracovné podmienky	Nespokojnosť
		Istota práce	
		Osobný život	
	Neprítomnosť		

Obr. 16. Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie (Koubek, 2002, s. 54)

Dôležitým dopadom prijatia záverov tejto teórie je, že opakom spokojnosti nie je nespokojnosť a naopak, ale že sa medzi nimi nachádza medzistupeň akejsi nespokojnosti, žiadnej spokojnosti, teda neutrálny postoj subjektov riadenia a motivovania. Rozdiel medzi motivačnými faktormi a udržiavacími faktormi je

podobný rozdiel medzi vnútornými a vonkajšími motivátormi (*Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 295*).

K najvýraznejším prínosom Herzbergovej teórie patrí nekompromisné vymedzenie rozhodujúcej úlohy a zodpovednosti podnikového vedenia za vytvorenie hygienických faktorov (faktorov širšie vnímaného pracovného prostredia a podmienok práce) a rozhodujúca úloha a zodpovednosť bezprostredne nadriadených za aktivizáciu motivátorov. Autor tiež poukazuje na nutnosť objektívneho prieskumu štruktúry zamestnancových potrieb a kvality pracovnej spokojnosti, alebo nespokojnosti ako východiska pre tvorbu účinnej motivačnej stratégie podniku a všetkých typov motivačných programov koncipovaných v podniku.

Napriek skutočnosti, že kritici nepovažovali Herzbergov výskum za skutočne reprezentatívny a pokladali vysvetlenie podstaty motivácie a konceptu uspokojenia, spokojnosti, „ne-nespokojnosti“ a nespokojnosti za zjednodušené, teória je stále platná a s úspechom sa využíva v praxi motivovania aj v súčasnosti ako základné manažérske know-how v oblasti motivovania. Jej nepochybnou výhodou je pomerne veľká zrozumiteľnosť obsiahnutých informácií a návodov ako účinne motivovať. Výsledkom toho je, že Herzberg mal nesmierny vplyv na hnutie za obohacovanie práce, ktoré hľadalo takú podobu pracovných miest, ktorá bude maximalizovať príležitosti k dosiahnutiu vnútorného uspokojenia z práce a tým prispeje ku zlepšeniu kvality pracovného života. Rovnako dôležitý je aj jeho dôraz na rozlišovanie medzi vnútornou a vonkajšou motiváciou (*Armstrong, 2002*).

Herzbergova teória dvoch faktorov poukazuje na to, že hygienické faktory (vonkajšie, udržiavacie faktory) súvisia s potrebou vyhýbať sa „bolesti“. Tieto faktory sú primárnymi determinantmi pracovnej nespokojnosti. Motivátory (v zmysle vnútorných faktorov) na druhej strane korešpondujú s potrebou psychologického rastu. Sú zdrojom pracovnej spokojnosti a motivácie (*Coronas, Oliva, 2009, s. 302*).

Pravdou je, že dvojfaktorová teória vystihuje lepšie zložitosť pracovnej spokojnosti ako javu, avšak nevystihuje absolútne všetky jej väzby a premenlivosti. Veľmi málo postihuje a vysvetľuje zmeny v emocionálnych reakciách na podmienky vyvolávajúce spokojnosť/nespokojnosť. Nesporným prínosom je na druhej strane diferenciácia uvedených skupín faktorov, z ktorých jedna sa viaže k osobnosti jednotlivca a druhá k objektívnym, vonkajším podmienkam práce (*Výrost, Slaměnik, 1998, s. 48*).

Herzbergova dvojfaktorová teória teda môže byť prínosne vnímaná aj v súčasnosti. Autor totiž upozornil, že nie je postačujúce posilňovať úroveň motivácie iba zlepšovaním vonkajších podmienok, napríklad kontextom práce. Silný motivačný náboj obsahuje práve skvalitňovanie a zatraktívňovanie vnútorných podmienok, t. j. samotného obsahu a ponímania práce v podniku. Preto za skutočne motivujúce možno považovať umožniť zamestnancom vykonávať prácu, ktorá je nakoncipovaná s výrazným motivačným akcentom, je dostatočne príťažlivá, zaujímavá, dokáže zužitkovať a rozvíjať komplexný potenciál svojho realizátora. Uskutočňovanie takejto práce je samo osebe vysoko motivujúce a pre zamestnanca či odborníka je zároveň odmenou.

4.1.5. McClellandova teória potrieb

McClellandova teória potrieb, často označovaná aj ako motivačná teória úspechu a teória ľudských motívov, považuje potreby človeka za otvorený systém. Autor tvrdí, že existujú určité potreby, ktorým sa človek učí a získava ich v sociálnej väzbe. Pracovná činnosť je determinovaná tromi motívmi, a to potrebou úspechu, resp. výkonu (tzv. n-Ach), potrebou obľúbenosti, resp. afiliácie (N-Aff) a potrebou moci, resp.

pozičného vplyvu (N-Pow). McClelland považuje motív výkonu za spoločný pre všetky činnosti, tzn. fyzické i mentálne, pretože prichádza k žiaducej evaluácii ega (McClelland, Winter, 1969).

Naliehavosť aktuálneho motívu je individuálne odlišná – každý jednotlivec pociťuje uvažovanú potrebu (motív svojho konania) rozdielne, v závislosti od jeho naturelu a prežitkov. Na základe toho sa teda každý venuje zvolených aktivitám s rôznym nasadením. Miera nasadenia je korigovaná podľa toho, či je jednotlivec zameraný prioritne na úspech alebo sa usiluje za každú cenu vyhnúť neúspechu a pocitu sklamania. McClellandovo poňatie motivácie sa vzťahuje na podstatne užšiu skupinu zamestnancov, než tomu bolo v prípade A. Maslowa a F. Herzberga, zvlášť na ľudí so sklonom k riadiacej (manažérskej) práci alebo aspoň na ľudí hľadajúcich uplatnenie v spoločných, skupinových alebo tímových činnostiach. Jeho teórie potreby dosahovania cieľov teda identifikujú tri základné potreby, ktoré si ľudia vytvorili a získavajú zo životných skúseností. Sú to:

1. **Potreba úspechu.** McClelland ju definoval ako sklon pociťovať spokojnosť z úspechu. Osoby s touto výraznou potrebou sa usilujú konať určitým spôsobom a prežívajú uspokojenie len vtedy, keď dosiahnu vytýčený cieľ. Na margo potreby úspechu sa uvádza, že ju človek nadobúda a osvojuje si ju predovšetkým v detstve, ale motivácia k nej sa môže zvýšiť výcvikom v dospelosti (Vetráková, Seková, 1997).
2. **Potreba obľúbenosti (spolupatričnosti).** Táto preferovaná potreba znamená túžbu vytvárať a udržiavať priateľské a pozitívne vzťahy s inými jednotlivcami a skupinami v relevantnom prostredí. V mnohom sa podobá Maslowovej potrebe priateľstva a prijatia. Je evidentné, že jednotlivec s vysokou potrebou spolupatričnosti hľadá súhlas a ubezpečenie od iných, je ľahko ovplyvniteľný ich normami a úprimne sa zaujíma o záujmy a cítenie ostatných. Potreba vzniká učením a ovplyvňuje ju skúsenosť. Je dôležitá najmä v prípade jednotlivcov, ktorých úspech závisí od spolupráce s inými ľuďmi.
3. **Potreba moci (pozičného vplyvu).** Táto potreba sa definuje ako potreba ovládať iných, ovplyvňovať ich správanie a byť za nich zodpovedný. Jednotlivci s vysokou potrebou moci majú veľký záujem ovplyvňovať druhých a uplatňovať kontrolu, dohľad a silný vplyv nad inými ľuďmi alebo záležitosťami. Je to vlastnosť zvyčajne vhodná na vykonávanie manažérskej funkcie.

U jednotlivcov sa vytvára dominantný sklon k jednej z týchto potrieb (McClelland, Winter, 1969). Ak predpokladáme, že mix zameranosti potrieb jednotlivca (potreba úspechu, potreba obľúbenosti a potreba moci) môže byť rôzne kombinovaný čo do sily (naliehavosti) každej z týchto potrieb, existuje skutočne veľké množstvo **rôznych obmien motivačnej zameranosti**. Každá zameranosť obsahuje inú kombináciu rôznych naliehavých uvažovaných troch potrieb. V prípade istého jednotlivca môže byť absolútne dominantná potreba úspechu, pričom ostatné dve potreby (potreba moci a potreba obľúbenosti) môžu byť absolútne nenaliehavé. V prípade iného jednotlivca zas môže ísť o nekompromisnosť v uspokojovaní potreby moci (táto potreba je najdominantnejšia), a ostatné dve potreby môžu byť potláčané. Alebo v prípade iného jednotlivca môže ísť o akúsi vyváženú kombináciu všetkých troch potrieb, t. j. jednotlivec sa harmonizovane usiluje o svoju sebarealizáciu na poli obľúbenosti, moci aj úspechu súčasne. V takomto prípade ide o veľmi vyzretú osobnosť, schopnú veľkej sebadisciplíny, sústavne zameranú na perfekcionizmus vo všetkých oblastiach ľudského pôsobenia.

Motívy, ktoré opísal McClelland, do určitej miery korešpondujú s Maslowovými pojmami sebarealizácie, potreby uznania a spoločenských potrieb. McClelland

zdôrazňuje spoločenské prostredie mimo práce pre rozvoj potrieb a motívov, zatiaľ čo Maslow a iní naznačujú, že potreby sú inštinktívne (Brooks, 2003, s. 52). Ľudské potreby sú zdrojom motivácie. Potreby sú rozličné a sú individuálne dôležité, čo podmieňuje intenzitu a vytrvalosť pri ich uspokojovaní. Manažér má poznať, ktoré potreby sú pre zamestnanca dôležité a má vytvárať podmienky na ich uspokojovanie, pretože úroveň motivácie determinuje úroveň výkonu (Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 35). Z uvažovaných troch potrieb ako kľúčových motívov ľudského správania považoval autor za nosný práve potrebu výkonu charakterizovanú ako potrebu jednotlivca efektívne sa konfrontovať s úlohami a zlepšovať svoje kompetencie v ich riešení. McClelland zistil, že spomedzi ľudí, ktorí relatívne stabilne uprednostňovali určitý motív v ich pracovnej činnosti, to boli práve zamestnanci s vysokou potrebou výkonu (high-achievers), ktorí dosahovali najlepšie pracovné výsledky čo do kvality i kvantity. Týchto zamestnancov charakterizovali **štyri typické črty**:

1. Definovanie primerane (odpovedajúco) náročných úloh a preferovanie strednej miery rizika pri rozhodovaní – riešenie úloh, ktoré nie sú ani príliš ľahké ani nesplniteľné, umožňuje dosiahnuť úspech a ceniť si ho. Autor preukázal, že jednotlivci s nízkou orientáciou na výkon si zvyčajne vyberajú príliš ľahké úlohy, alebo úlohy, ktorú sú pre nich príliš ťažké (buď ich zvládnu úspešne, za čo získajú pocit výnimočnosti, alebo ich nezvládnu, pričom za neúspech si nájdu vhodnú výhovorku).
2. Preferovanie osobnej zodpovednosti – preferovanie riešenia úloh opierajúc sa o svoje vlastné schopnosti a spôsobilosti. Takíto jednotlivci sa menej spoliehajú na prácu iných kolegov v tíme alebo na iné vonkajšie okolnosti.
3. Potreba bezprostrednej spätnej väzby – jednotlivci s vysokou potrebou výkonu (úspechu) preferujú povolania, ktoré svojím charakterom poskytujú informáciu o výsledkoch ich práce (napr. obchod a predaj) – potrebujú čo najrýchlejšiu spätnú väzbu o tom, ako sa im darí a ako ich snaženie oceňuje okolie.
4. Zaujatie úlohou – títo ľudia žijú pre svoju prácu nielen vo formálne vymedzenom pracovnom čase, ale rovnako aj mimo zamestnania. Odložiť alebo prerušiť riešenie problémov vnímajú ako veľmi frustrujúce. Ide tak o jednotlivcov, ktorí sú práci veľmi oddaní, pričom nezriedka mávajú problémy s workoholizmom (snahou byť najlepší aj za cenu nezdravého životného štýlu a nedostatočného relaxu).

Podstatné v tejto koncepcii je McClellandove presvedčenie, že orientácia na výkon je síce dlhodobá, stabilná osobnostná črta, nie je však vrodená. To znamená, že pod vplyvom okolia (manažérov, kolegov, životných partnerov, priateľov) a vplyvom vlastnej vôle a uváženeho rozhodnutia sa z mnohých jednotlivcov môžu stať ľudia prioritne zameraní na vysoký výkon a s ním spojený úspech. McClelland vypracoval celý systém výcviku vedúci k zvýšeniu výkonovej motivácie zamestnancov. Napriek určitej problematike teoretickej koncepcie zaznamenali jej praktické aplikácie značný úspech a stali sa neoddeliteľnou súčasťou modernej prípravy a formovania interpersonálnych zručností najmä manažérov.

4.1.6. Heckhausenova teória

Vo svojich prácach H. Heckhausen vychádzal z Maslowovej teórie potrieb. Zameriaval sa najmä na tematiku výkonu jednotlivcov a motiváciu k dosahovaniu rôzne vysokého výkonu. „Výkonová motivácia je zacielená na konečné stavy, ktoré môžu byť zapríčinené vlastnou schopnosťou jednotlivca dosiahnuť predovšetkým úspech a vyhnúť sa neúspechu,“ (Heckhausen, 1963, s. 635).

Autor sa zviditeľnil zistením, že pri určovaní motívov výkonu, a z nich odvodených spôsobov motivácie jednotlivých zamestnancov, je možné rozlišovať dva

základné typy osobnosti z hľadiska motivačných vplyvov, ktoré u nich prevládajú: osobnosti s vierou v úspech a osobnosti s obavou z neúspechu.

Jednotlivci náležiaci k prvému typu sa vyznačujú tým, že v ich motivácii k výkonu prevláda viera v úspech. Pre osobnosti tohto typu je charakteristické, že si vytyčujú realistické, primerane vysoké a dlhodobejšie ciele, sú pružní pri zmene cieľa a stavajú sa k budúcnosti aktívne.

Jednotlivci náležiaci k druhému typu sa vyznačujú tým, že v ich motivácii k výkonu prevláda obava z neúspechu. Pre tieto osobnosti je charakteristické, že si kladú ciele extrémne jednoduché alebo naopak extrémne náročné. Neradi cieľ menia a k budúcnosti pristupujú opatrne a s obavami.

Tab. 10. Charakteristické vlastnosti dvoch základných typov osobnosti

V l a s t n o s ť	Osobnosti 1. typu	Osobnosti 2. typu
	Vytyčujú si reálne ciele, primerane vysoké, ale dlhodobejšie	Kladú si ciele extrémne jednoduché, alebo naopak extrémne zložité
	Sú pružní pri zmene cieľa	Vo vytýčenom cieľi zotrvávajú
	K budúcnosti sa správajú aktívne	K budúcnosti pristupujú opatrne a s obavami

Pri motivácii zamestnancov obidvoch typov je potrebné si uvedomiť charakter základného typu ich motivácie. Manažéri (motivovatelia) môžu napríklad zamestnancom druhého typu znižovať obavu neúspechu častejším sprostredkovaním „zážitku úspechu“, radosti z uskutočnenia pozitívneho výsledku (pochvalou, prijatím ich návrhu a pod.).

Zaujímavú myšlienku v tejto súvislosti uvádza M. Nakonečný, keď upozorňuje na skutočnosť, že jednotlivci orientovaní na úspech (výkon) sa nechajú ľahšie odvrátiť od svojej každodennej práce, jednoduchšie si urobia čas na oddych („vypnú“) než jednotlivci orientovaní na neúspech (1992, s. 116). Heckhausen však upozorňuje, že vzrastajúca sila motívu výkonu nemusí vždy zvyšovať úroveň aktuálnej motivácie. Jednotlivec sa totiž môže síce orientovať a voliť si vysoké, avšak dosiahnuteľné ciele, pričom však nereálne ciele odmieta (1983). V podstate akoby si síce zvyšoval intenzitu motivácie v oblasti výkonu, no za cenu odmietania, utlmovania motivácie púšťať sa do riskantných úloh alebo projektov. V podstate to navodzuje, že manažéri by opäť mali starostlivo zvažovať náročnosť cieľov a povinností, ktoré prisudzujú svojim zamestnancom. Určite by mali aj pomáhať, uľahčovať ako plnenie veľmi náročných cieľov, tak aj prežívaný pocit frustrácie z ich nesplnenia (aby budúca motivácia nebola negatívne ovplyvnená).

4.2. Teórie zamerané na proces

Teórie zamerané na proces motivácie a motivovania sa sústreďujú na vysvetlenie, akými spôsobmi potenciálne prebiehajú motivačné procesy vo vnútri osobnosti motivovaného jednotlivca. Ide teda o snahu opísať podstatu tzv. intramotivačných procesov, rozhodujúcich o smere, intenzite aj vytrvalosti ľudskej motivácie.

4.2.1. Teória ekvity (spravodlivosti)

Teória ekvity (teória rovnosti, resp. spravodlivosti alebo tiež označovaná ako teória rovnováhy výdavkov a zisku) je uznávanou procesnou teóriou pracovnej motivácie. Táto teória tvrdí, že ľudia budú lepšie motivovaní, ak sa s nimi bude

zachádzať spravodlivo. Existujú dve formy spravodlivosti, ktoré jednotlivci subjektívne vnímajú a posudzujú:

- **distributívna spravodlivosť**, ktorá sa týka toho, ako jednotlivci cítia, že sú odmeňovaní podľa svojho prispievania v porovnaní s ostatnými,
- **procedurálna spravodlivosť**, ktorá sa týka toho, ako zamestnanci vnímajú spravodlivosť postupov používaných podnikom v takých oblastiach, ako je hodnotenie zamestnancov, povyšovanie a disciplinárne záležitosti (Gregar, 2001, s. 61).

Autorom teórie je J. Stacey Adams. Filozofiou teórie je akceptovanie skutočnosti, že jednotlivci subjektívne porovnávajú svoje vlastné vklady a prínosy z pracovnej činnosti s vkladmi a prínosmi svojich spolupracovníkov. Podstata uvedenej subjektívnej komparácie vyplýva z nasledujúceho vzťahu:

$$\frac{\text{Výsledky daného jednotlivca}}{\text{Vstupy daného jednotlivca}} = \frac{\text{Výsledky iného jednotlivca}}{\text{Vstupy iného jednotlivca}}$$

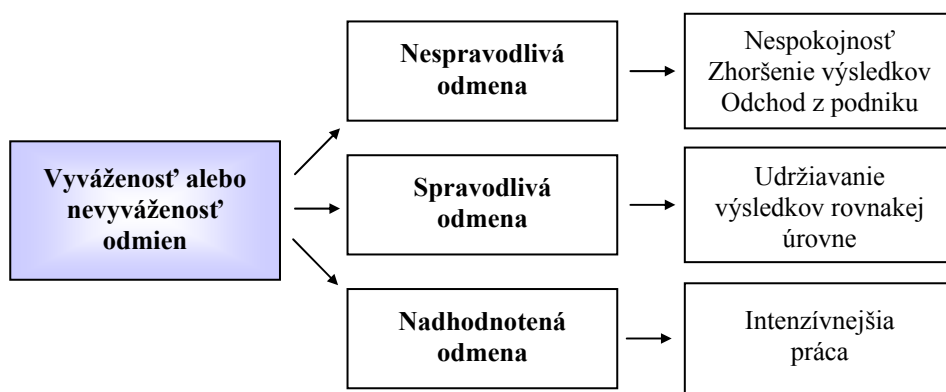
Jednotlivci sa usilujú prispôbovať svoje pracovné správanie tak, aby dosiahli a udržali si istý bod komparatívneho equilibria. V prípade, že jednotlivec z porovnávania usúdi, že je oceňovaný nespravodlivo, môže sa rozhodnúť následne znižovať množstvo alebo kvalitu výsledkov alebo dokonca opustiť takúto pracovnú prostredie a odísť buď z uvažovaného útvaru alebo celkovo z podniku. Ak pociťuje, že je odmeňovaný spravodlivo, absolútne korektne vzhľadom na dosiahnuté výstupy z práce a energiu do nej vloženú, potom je pravdepodobné, že i naďalej bude pracovať s obdobným nasadením a totožným osobným vkladom do práce tak, aby dosiahol rovnaké pracovné výsledky ako predtým. Ak náhodou má zamestnanec pocit, že jeho odmena je vyššia, než akú si zaslúži za svoje pracovné úsilie (pritom je zrejmé, že manažér mu prisúdil zámerne vyššiu odmenu), s veľkou pravdepodobnosťou sa bude usilovať omnoho viac.

Teda nadhodnotenie, resp. pozitívna nespravodlivosť znamená, že ak dostane zamestnanec vyššiu odmenu, ako sú jeho „investície“, bude sa pravdepodobne snažiť túto disproporciu vyrovnať vyšším pracovným nasadením, angažovanosťou a iniciatívou. Z hľadiska zvyšovania pracovnej motivácie je teda nevyhnutné optimalizovať vzťah medzi „sociálnymi investíciami“, pracovným úsilím a odmenou zamestnancov (Zajko, 2007, s. 95). Všetky uvedené situácie (nespravodlivosť, spravodlivosť a pozitívnu nespravodlivosť) ilustruje obr. 17.

Ľudia očakávajú určité konkrétne výstupy (odmenu) výmenou za adekvátne vložené „znalostné a osobnostné vklady“ do pracovnej činnosti (vedomosti, zručnosti, skúsenosti, ochota, kooperatívnosť a pod.). V dôsledku nepomeru medzi sumárnym vkladom a získanou viacerozmerovo chápanou odmenou (finančnou i nefinančnou), pociťuje zamestnanec buď nespravodlivosť (skrivodlivosť) alebo pocit záväzku. Táto situácia je hnacou silou, priamou motiváciou k následnému konaniu v premyslenom smere. Nasmeruje svoje konanie tak, aby čo najskôr a s čo najmenšími nákladmi (psychologickými) redukoval až úplne odstránil pocit nerovnosti a nekorektnosti voči sebe. S. Adams definoval šesť všeobecných metód, ktorými ľudia môžu **redukovať pocit nespravodlivosti v odmeňovaní**:

- a) zmeniť vlastné vstupy, t. j. zvýšiť alebo znížiť svoje úsilie vynakladané na vykonanie práce,
- b) zmeniť vlastné výstupy, čo následne zahŕňa požiadavku na zvýšenie platu, vyhľadávanie možných dodatočných príjmov, možnosti rastu a povýšenia,

- c) zmeniť vnímanie seba samého, vlastné sebahodnotenie, sebaopisovanie, sebaocenenie,
- d) zmeniť vnímanie alebo pohľad na prácu iných ľudí,
- e) zmeniť objekt subjektívneho porovnávania, najmä v prípade, ak porovnávaný jednotlivec má špecifické znalosti alebo schopnosti, alebo je obľúbencom nadriadeného,
- f) opustiť nespravodlivú pracovnú pozíciu, zmeniť pracovné miesto, nechať sa preradiť na iné oddelenie a pod. (Morhead, Griffin, 1992).



Obr. 17. Vnímanie spravodlivosti odmeny a možné konanie (Koontz, Wehrich, 1993, s. 452)

Z hľadiska zvyšovania pracovnej motivácie je teda nevyhnutné optimalizovať vzťah medzi „sociálnymi investíciami“, pracovným úsilím a odmenou zamestnancov (Szarková, 2002, s. 58). Pracovné investície vnímané ako náklady, výdaje, ktoré zamestnanec do svojej pracovnej činnosti pre podnik vkladá, zahŕňajú námahu, čas, schopnosti, kompetencie, angažovanosť, ale aj skúsenosti, vek, sociálne postavenie, profesionálny imidž a ďalšie.

Rovnako komplexný obsah má i pojem zisku, nakoľko zahŕňa všetky formy odmien, ktoré podnik zamestnancom za ich prácu poskytuje, teda okrem platu a rôznych výhod, ako sú napríklad príplatky na stravovanie, dovolenku, možnosti relaxu (športového alebo kultúrneho vyžitia) v podnikových zariadeniach, kariérny postup a ďalšie. Ak sú príjmy jednotlivca relatívne vysoké, bude jeho pracovné úsilie pravdepodobne vyššie, a naopak. Pocit nespravodlivosti vzniká, keď jednotlivcom vynaložené výdaje a zisky sú v subjektívne vnímanej nerovnováhe s tým, čo vníma a posudzuje ako pomer výdajov a ziskov u svojich spolupracovníkov.

Zaujímavý je zhrňujúci názor J. H. Donnellyho, J. L. Gibsona a J. M. Ivancevicha, podľa ktorého: „Práve **vedenie si nespravodlivosti je motivačnou silou**. Napriek kvalitným systémom hodnotenia postavených na reálnych pracovných výsledkoch jednotlivca a referenčnej skupiny sa často jednotlivci považujú za nedocenených. Byť nedostatočne odmenený – nespravodlivá situácia – je častejší prípad než byť nadmerne odmenený,“ (1997, s. 381).

Využitelnosť tejto teórie v práci manažéra je v oblasti tvorby systémov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, napríklad systému odmeňovania, hodnotenia a pod., avšak predovšetkým pri ich reálnom uplatňovaní v praxi pre negatívne dôsledky, ktoré so sebou prináša subjektívne získaný pocit nespravodlivosti. Takže manažér má mať schopnosť účinne komunikovať, percipovať a empatizovať s inými (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

Táto teória, aj keď príliš zdôrazňuje úlohu sociálnych vzťahov vo výklade motivácie pracovného konania, užitočne prispieva k formovaniu komplexného pohľadu na príčiny správania človeka v práci (Ružička, 1992). Upozorňuje na istú myšlienkovú postupnosť a detailné prehodnocovanie všetkého, čo zamestnanci do svojej práce vkladajú (vzdelanie, skúsenosti, kontakty, nadšenie, psychologickú námahu, stres, obavu riskovať potenciálne odmietnutie v prípade prílišného úspechu alebo priveľkého zlyhania) a čo za svoje úsilie pravidelne získavajú (plat/mzda, odmeny, uznanie, povýšenie, pocit z dobre vykonanej práce, pridelenie vyššej zodpovednosti, vyššie sebaocenenie atď.). Tým sa stáva hodnotným prvkom súčasnej teórie aj praxe motivovania ľudského potenciálu.

4.2.2. Teória expektancie (očakávania)

Základom teórie expektancie (očakávania) je známa skutočnosť, že zamestnanci sú primerane motivovaní splniť definovaný cieľ alebo pridelenú pracovnú úlohu vtedy, ak sú presvedčení a veria, že uvažovaný cieľ, povinnosť alebo úloha sú zmysluplné, majú svoju váhu, hodnotu a význam, a to ako pre nich samotných, tak aj pre pracovnú skupinu/pracovný tím a podnik. Naplnená viera v zmyslupnosť cieľa sa multiplikuje pravdepodobnostnou vierou, že zamestnanec dokáže takýto cieľ splniť (že má na splnenie cieľa dostatok skúseností, schopností, pracovných prostriedkov, odvahy, tvorivosti, výdrže a pomoci). Takto multiplikované nádeje predurčujú, ovplyvňujú silu motivácie, s akou sa zamestnanec odhodlá a pristúpi k splneniu tohto cieľa alebo vykonaniu takejto úlohy.

Tória čakávania navyše poskytuje pre manažérov vhodné odporúčania v oblasti poukázania na motivačné prístupy, nástroje a opatrenia, ktoré môžu prispieť k zvýšeniu sily (intenzity) motivácie a ich zacielení na vytyčovanie správnych a prínosných cieľov. Pritom je dôležité zohľadňovať aj kultúrne aspekty prostredia, v ktorom jednotlivci operujú a ktoré významne ovplyvňuje ich motiváciu. Podnikové kultúrne elementy sa premietajú do hodnotového systému zamestnancov a ovplyvňujú rozhodovanie v prospech alebo neprospech v dosahovania pracovných výkonov. Tento prvok, ktorý sa v poslednom čase skúma ako dôležitý motivačný faktor z rôznych, nielen manažérskych, ale aj marketingových hľadísk, sa nazýva „kultúrny imperatív,“ (Ferenčíková, 1997, s. 342).

Teória čakávania je teda pre manažérsku prax vysoko použiteľná. Tým, že zdôrazňuje očakávanie ako motivačný faktor, umožňuje manažérovi riadiť a viesť zamestnancov prostredníctvom cieľov, spájať ich individuálne potreby s cieľmi a potrebami podniku, a tak dosiahnuť vyššiu výkonnosť a zainteresovanosť na úlohách podniku (Majtán, 2003, s. 385).

4.2.3. Vroomova teória

Uvažovanú teóriu vytvoril jeden z najvýznamnejších predstaviteľov súčasnej psychológie pracovného správania a pracovnej motivácie Victor H. Vroom. Je zaradovaná do kategórie teórií čakávania, nakoľko sa svojou podstatou opiera o psychické procesy zamerané na ohodnocovanie budúcej perspektívy – čakávania jednotlivcov týkajúce sa hodnôt (v danom čase imaginárnych). Podľa tejto teórie je ľudská motivácia k akémukoľvek konaniu určovaná tým, aký význam človek prisudzuje výsledku svojho úsilia (pozitívny i negatívny), ktoré je násobené jeho dôverou, že povedie k dosiahnutiu cieľa. Iným spôsobom vyjadrené, Vroom dospel k záveru, že motivácia jednotlivca je produktom predpokladaného cieľa a nádeje, že konkrétnym konaním sa cieľ dosiahne. Teda, *ľudia sú motivovaní konať pre dosiahnutie cieľa, ak veria v jeho hodnotu a ak sa môžu presvedčiť, že to, čo robia, im pomáha ciele*

dosiahnuť (Vroom, 1967). Čím je cieľ, ktorý jedinec prostredníctvom určitej činnosti dosiahne alebo chce dosiahnuť, cennejší, atraktívnejší, tým intenzívnejšiu činnosť vynaloží, aby tento cieľ dosiahol resp. znovu dosiahol (Nakonečný, 1992, s. 73).

Podľa tejto teórie je zrejmé, že keď sa jednotlivec rozhoduje medzi rôznymi možnosťami, ktoré poskytujú neurčité prínosy, ukazuje sa, že jeho správanie je ovplyvnené nielen preferenciou prínosov, ale taktiež stupňom viery v dosiahnutie týchto výsledkov. Očakávanie je definované ako viera týkajúca sa pravdepodobnosti toho, že príslušné konanie bude nasledované príslušným, očakávaným a želaným prínosom (Armstrong, 2006, s. 259).

Dôležité je dodržať nasledujúce tri podmienky, ktorých miera naplnenia bude určovať, aké úsilie zamestnanec bude venovať dosiahnutiu vytýčeného cieľa:

1. Úsilie zamestnanca musí byť nasledované zodpovedajúcim **výsledkom**, t. j. výstupom (výrobkom, informáciou, poznatkom potrebným pre iných kolegov), pre ktorý sa činnosť vôbec realizuje.
2. Výsledok/výstup činnosti zamestnanca musí byť **ocenený príslušnou odmenou**, ktorou môže byť množstvo pôžitkov, rôzne vnímaných, a to od konkrétnych prínosov (finančná odmena) až po abstraktné pozitíva, odvodené z rešpektu a ocenením okolia (vážnosť, dôvera atď.).
3. Získaná odmena (nielen finančná) musí mať pre zamestnanca **význam**, určený samotnou veľkosťou odmeny a tiež jej inštrumentalitou, ktorá udáva obsah, teda konkrétne to, čo svojou podstatou pre zamestnanca predstavuje, znamená (pocit hrdosti po zvládnutí náročnej úlohy, finančný bonus za skrátenie termínu dokončenia projektu, ktorým si zamestnanec vylepší rodinný rozpočet a utlmí rodinné napätie a pod.).

Práca musí dávať predpoklad príslušného efektu, až potom vyvoláva snahu. Teóriu možno vyjadriť vzťahom:

$$M = E \times (V_1I_1 + V_2I_2 + \dots V_kI_k),$$

kde:

M = sila, veľkosť motivácie,

E = (expektancia) pravdepodobnostné očakávanie, že úsilie bude viesť k výsledku,

$V_1 \dots V_k$ = (valencia) sila významu, ktorý jednotlivec pripisuje cieľu (výsledku),

$I_1 \dots I_k$ = (inštrumentalita) význam, ktorý jednotlivec pripisuje očakávanej odmene.

Za uskutočnený výkon môže zamestnanec získať súčasne viacero druhov odmien. Je zrejmé, že každá podoba odmeny má **svoju vlastnú inštrumentalitu**, svoj vlastný očakávaný prínos pre zamestnanca.

Určite môžeme uvažovať nielen o pozitívnych, avšak aj o negatívnych „odmenách“ ako výstupoch zamestnancovho úsilia. Za *pozitívne výstupy* Vroom považuje napríklad finančnú odmenu (je zdrojom uspokojenia mnohých iných potrieb, a to fyziologických aj sociálnych), istotu, pozitívne sociálne väzby so spolupracovníkmi, možnosť využitia vlastných zručností, seberealizáciu. *Negatívnymi výstupmi* môžu byť napríklad únava, sklamanie, neistota, nespokojnosť, pocit nedocenenia, pocit vylúčenia, vyhorenie, vedomie budúcej zvýšenej zodpovednosti atď. Tieto výstupy nezriedka smerujú uvažovaného jednotlivca k tomu, aby pocitované negatívne vplyvy redukoval alebo dokonca odstraňoval. To môže znamenať, že jednotlivec môže do novej činnosti, od ktorej očakáva nepriaznivé výsledky, vkladať nižšiu mieru motivácie (alebo sa jej dokonca vyhýbať) než do činnosti, od ktorej očakáva priaznivé výsledky.

Možno teda odvodiť, že teória očakávania vychádza z predpokladu, že jednotlivci sa správajú určitým konkrétnym spôsobom, ktorý korigujú podľa toho, ako očakávajú,

že uvažovaná činnosť bude viesť k žiadaným a zmysluplným výstupom a že tieto výstupy budú pre nich zaujímavé. Je teda kľúčové pochopiť individuálne ciele zamestnancov a vzťah medzi úsilím a výkonom, medzi výkonom a odmenou a medzi odmenou a uspokojením osobných cieľov. Odmeňovanie v podniku by malo byť spojené s tým, čo chcú jednotlivci. Táto teória ukazuje, že neexistuje žiadny univerzálny princíp, ktorý by vysvetľoval, čo jednotlivcov a skupiny motivuje, a preto by manažéri mali pochopiť, prečo zamestnanci vnímajú niektoré výstupy ako atraktívne a iné zas ako neatraktívne (Robbins, Coulter, 2004, s. 404).

To znamená, že manažment podniku by mal dbať na čo najvyššiu spravodlivosť a objektívnosť systému odmeňovania, ktorý dokáže vždy oceniť mieru konkrétneho výkonu konkrétnou odmenou, a to dokonca tak, že táto odmena bude pre zamestnancov *príťažlivá a satisfakčná*. Systémy finančného odmeňovania by tak mali byť vždy úzko prepojené na obsah psychologickéj zmluvy, Kolektívnej zmluvy, sociálneho programu, všetkých typov motivačných programov existujúcich v podniku, programov kariérneho rastu atď., aby celkový systém odmien a pôžitkov zahŕňal materiálne i nemateriálne odmeny a symboly (hodnoty).

4.2.4. Teória očakávania L. W. Portera a E. E. Lawlera

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler III. spoločne vypracovali model vnútornej motivácie, ktorý sa vo veľkej miere opiera o východiská Vroomovej teórie očakávania. Avšak ich model je podstatne komplikovanejší, prepracovanejší a systémovejší a uvažuje s väčším množstvom aspektov a činiteľov, ktoré spoločne pôsobia na silu a štruktúru pracovnej motivácie jednotlivcov a skupín (obr. 18).

Expektačná teória Portera a Lawlera je vo svojej podstate založená na nasledovných predpokladoch:

- ak ľudia dostanú možnosť viacerých foriem odmeny, uprednostnia určité výsledky,
- ľudia si vytvárajú očakávania pravdepodobnosti, na základe ktorej budú vynakladať určité úsilie na dosiahnutie požadovaného výkonu,
- ľudia si vytvárajú očakávania pravdepodobnosti, pri ktorej výsledok bude dôsledkom ich výkonu, v každom prípade je výber správania určený momentálnymi očakávaniami a preferenciami (Mižičková, 2002, s. 41).

Teória predpokladá, že motivačné pôsobenie manažérov v role motivovateľov vyvoláva v zamestnancoch určitú **následnosť, postupnosť hodnotiacich myšlienkových postupov:**

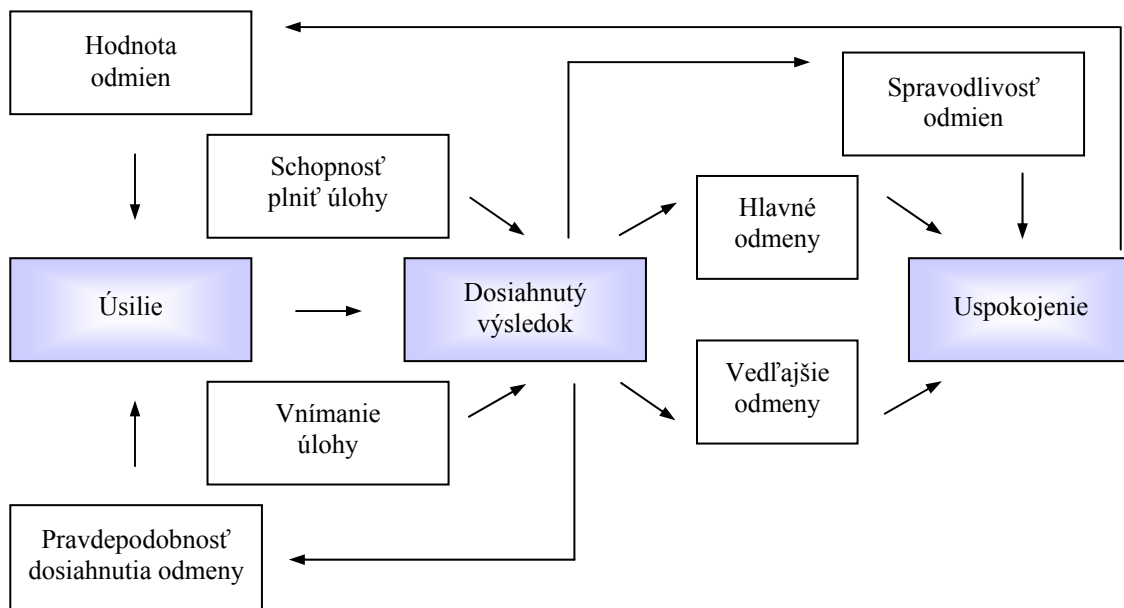
- a) posúdenie subjektívnej hodnoty očakávanej odmeny (motívu) zo strany zamestnanca,
- b) zhodnotenie samotného zamestnanca, či dokáže splniť pridelenú úlohu alebo definovaný cieľ,
- c) odhad úsilia pre dosiahnutie odmeny (opäť nielen finančnej) v porovnaní s jeho subjektívnou hodnotou (či sa úsilie oplatí alebo nie),
- d) ďalšie úvahy, napr. predchádzajúce skúsenosti s takouto prácou, výhľad ďalšej práce a pod. (Porter, Lawler, 1968).

Ak budeme chcieť preniesť tento model do súčasnosti, do riadiacej a motivačnej praxe 21. storočia, môže slúžiť mnohako inšpiratívne. Podľa tohto modelu sú totiž pri motivačnom rozhodovaní jednotlivcov a skupín najdôležitejšie práve tri „centrálne“ modelové elementy:

- **Veľkosť úsilia, t. j. veľkosť motivácie**, ktorú jednotlivec zamýšľa venovať uvažovanej činnosti. Z grafického modelu vyplýva, že práve tento element je počiatočnou i záverečnou (koncovou) rozhodovacou veličinou. Na počiatku

intramotivačného rozhodovania jednotliviec zvažuje, aké úsilie bude **vhodné a výhodné** činnosti venovať, a to s ohľadom na očakávaný výsledok/výstup svojho snaženia, sľúbenú odmenu (predpokladanú výšku, štruktúru a hodnotu odmeny) a želané budúce uspokojenie. Na konci, v závere motivačného rozhodovania, sa veľkosť úsilia vloženého do vykonanej činnosti priamo premietne do sily úsilia, resp. motivácie pre vykonanie ďalšej, nasledujúcej činnosti.

- **Dosiahnutý výsledok, t. j. produkt činnosti**, ktorý môže byť vnímaný v závislosti od typu činnosti buď ako hmotný výstup (výrobok) alebo nehmotný výstup (služba, zrealizovaný projekt, získaný zákazník, vynájdené riešenie, objavená idea). Na kvalitu dosiahnutého výsledku vplyvajú celkové zručnosti, schopnosti, vôľa, vytrvalosť, zodpovednosť, vynachádzavosť, tvorivosť a mnoho iných dispozícií a kompetencií zamestnanca. Ak sú tieto kompetencie nepostačujúce, zamestnanec sa môže zapojiť do vzdelávacích aktivít, a to buď organizovaných podnikom, alebo vzdelávať sa samostatne, formou seba vzdelávania. Keďže kvalitu výstupu ovplyvňuje aj vnímanie (evaluácia zmyslu a prínosu) žiadaného výsledku, opäť to predstavuje tlak na formulovanie iba takých cieľov a úloh, ktoré budú zamestnancami (realizátormi týchto úloh) vnímané kladne. Resp., vykonávatelia týchto úloh by mali byť priamo zakomponovaní, vtiahnutí do procesu definovania svojich cieľov a úloh.



Obr. 18. Porterov a Lawlerov model motivácie (Porter, Lawler, 1968, s. 165)

- **Uspokojenie, t. j. dôsledok motivovanej činnosti**, ktoré v sebe obsahuje komplikované prehodnocovanie mnohých skutočností. Napríklad môže byť dôležitá individuálna skladba hlavných a vedľajších odmien (hlavnou odmenou pre tvorivého jednotlivca môže byť radosť z vynájdenia nového riešenia, pričom vedľajšou odmenou bude získanie finančnej prémie za úsporné riešenie; hlavnou odmenou materiálne založeného jednotlivca bude zrejme získanie finančnej odmeny, pričom vedľajšou odmenou môže byť pre neho uznanie zo strany manažéra). Rovnako môže byť pri satisfakčnom prehodnocovaní

dôležitá aj otázka spravodlivosti dosiahnutých odmien (*relatívna výška odmien* v porovnaní s inými kolegami, v porovnaní s inými útvarmi alebo inými podnikmi, alebo *absolútna výška odmien* s ohľadom na špecifické vklady, nevyhnutnosti a potreby daného jednotlivca).

V uvedenom modeli figurujú dve sociálno-psychologicky zaujímavé veličiny. Jednou z nich je **profesionálna rola** (čo sa očakáva, ako je subjektom vnímaná, ako úspešne ju subjekt realizuje). Druhým je **efekt spravodlivosti**, ktorý vzniká na základe porovnania s inými zamestnancami v skupine (*Výrost, Slaměnik, 1998, s. 53*).

Je evidentné, že Porterov a Lawlerov model je omnoho obsažnejší než iné modely. Odzrkadľuje vzájomné pôsobenie mnohých prvkov, prehodnocovaní, príčin a dôsledkov. Do teórie a praxe motivovania vnáša nenahraditeľný **systemový prístup**. Autori v rámci svojej teórie odporúčajú, aby podniky ako motivačné nástroje využívali *plánovanie a realizáciu kariéry, posilňovanie pracovnej dôvery, nepretržité zdokonaľovanie zručností a schopností jednotlivcov a skupín, dokonalo objektívny systém odmeňovania* a pod. Pracovné miesta a konkrétne pracovné náplne zamestnancov a manažérov by mali byť projektované tak, aby sami osebe prinášali značnú motiváciu, ktorá sa môže následne uspôsobiť podľa ostatných pracovných a sociálnych parametrov konkrétnych situácií a skúseností.

4.2.5. Kognitívna teória

Teória zameraná na proces (kognitívna teória) môže byť pre manažérov nepochybne mimoriadne užitočná, pretože poskytuje realistické, pragmatické odporúčania ako účinne motivovať zamestnancov. Príslušnými procesmi v tomto ponímaní môžu byť:

- zabezpečovanie spravodlivosti (teória spravodlivosti),
- očakávanie (expektačná teória),
- dosahovanie cieľov (teória cieľov),
- voľba adekvátneho správania (teória reaktancie).

Základným východiskom kognitívnych modelov motivácie ľudského správania je podľa Růžičku (*1992*) skutočnosť, že procesy poznávania majú motivačné účinky, t. j. že s poznávaním súvisí tiež pripravenosť človeka na určité konanie, na určitú činnosť. Priebeh a výsledky poznávacích pochodov celkom pochopiteľne poukazujú aj na možnosti uplatnenia človeka, jeho záujmy a ciele.

Jedna z mnohých takýchto teórií je **teória kognitívnej disonancie**. Jej autorom je L. Festinger. Tvrdí, že každý jednotlivec si pod vplyvom svojho okolia a výchovy (učenia) vytvorí určitý systém predstáv a presvedčení, ktorý už neskôr nedokáže zmeniť. Ku kognitívnej disonancii prichádza vtedy, keď sa jednotlivec dostane do stretu (konfliktu) s informáciami alebo faktami, ktoré nezapadajú do jeho ustáleného myšlienkového systému. Tak vzniká rušivá kognitívna disonancia. Namiesto toho, aby jednotlivec prispôsobil svoje predstavy týmto novým poznatkom, snaží sa ich nechať nepovšimnuté, ignoruje ich, a zachováva si svoj vlastný systém predstáv, pretože tento mu umožňuje udržať žiaducu vnútornú harmóniu a stabilitu (*Festinger, 1957*).

To znamená, že jednotlivci v priebehu svojho života vnímajú, poznávajú a hodnotia najrôznejšie aspekty svojho okolia i seba samých, vrátane vlastného konania. V tomto procese môže prísť k tomu, že jednotlivé vnemy, poznatky alebo hodnotiace hľadiská sa dostávajú do vzájomného rozporu, t. j. prichádza k spomenutej kognitívnej disonancii. Tento rozpor je pre človeka vnútorne nepríjemný, neprijateľný. Dôsledkom toho je aktualizácia potreby disonanciu redukovat', prekonať, t. j. uviesť jednotlivé kognitívne prvky do súladu (*Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2007, s. 130*).

4.3. Teórie posilnenia

Teória posilnenia, často označovaná ako teória modifikácie správania, sa zakladá na myšlienke, že správanie jednotlivca je závislé od jeho následkov. To znamená, že podniky môžu ovplyvňovať správanie svojich zamestnancov prostredníctvom istej formy manipulácie s dôsledkami ich správania. Systémom vhodne zvolených a termínovaných odmien možno efektívne formovať konanie a výkon zamestnancov (Bělohlávek, 1996, s. 189).

Najznámejším zástancom teórie pozitívneho posilnenia (modifikovaného správania) bol B. F. Skinner. Teória odporúča, aby manažéri pri ovplyvňovaní motivácie svojich zamestnancov so zámerom modifikovať, meniť ich správanie, zvažovali a rešpektovali **princíp efektívneho správania** jednotlivca. Tento princíp podčiarkuje, že jednotlivec sa vo svojej činnosti zvyčajne orientuje len na to, čo mu prinesie úžitok a bezprostredný efekt (Skinner, 1958). Správanie, resp. činnosti, ktoré sú pozitívne odmenené a pre jednotlivca primerane satisfakčné, jednotlivec zvyčajne a bez akýchkoľvek problémov bude opätovne opakovať. Na druhej strane neodmenené, potrestané správanie, resp. správanie, ktoré spôsobilo jednotlivcovi isté problémy a ujmy, jednotlivec spravidla viac nebude chcieť dobrovoľne opakovať. Práve naopak, bude sa snažiť vyhnúť sa obdobnému konaniu (typu úloh, cieľov alebo aktivít), a to aj za cenu možných následných komplikácií a stretov s nadriadeným zamestnancom.

Podstatou teórie modifikácie správania je uplatňovanie rôznych foriem sociálneho spevňovania, zosilňovania. „Správanie sa stáva konformné štandardom daného spoločenstva, ako dôsledok toho, že určité odpovede sú spevňované a ostatné sú ponechané nespevnené, alebo sú potrestané,“ (Skinner, 1958, s. 415). Správanie je riadené princípom „cukru a biča“ (Nakonečný, 1992, s. 104). Vzťahuje sa k používaniu odmien a trestov pre dosiahnutie žiadaného cieľa. Odmeny a tresty predstavujú najsilnejšie podnety. Najčastejšou podobou „cukru“ sú finančné odmeny alebo prémie. Aj keď peniaze neplnia len motivačnú funkciu, bola a bude úloha peňazí veľmi dôležitá. „Bič“ predstavuje určité obavy – zo straty zamestnania, zo straty príjmu, z nižších prémie – vždy bol a naďalej bude silným vplyvom. Tento nástroj však nie je dobré považovať za najlepší (Foot, Hook, 2003).

V tejto súvislosti Skinner vychádzal z úvahy, že jednotlivca je možné **motivovať dokonalým pracovným prostredím a vyzdvihovaním (pochvalou) jeho výkonu, snaženia, kreativity**. Táto teória naopak tiež predpokladá, že príliš tvrdé postihy za nevyhovujúci výkon majú negatívne dôsledky na budúcu úroveň motivácie zamestnancov i manažérov.

Za inšpiratívne podľa Skinnera možno považovať nutnosť spoločne so zamestnancami určovať ich ciele, diskutovať o spôsoboch ich dosahovania a poskytovať im okamžitú spätnú väzbu o dosiahnutých výsledkoch. Pritom je potrebné dbať na skutočnosť, aby zdokonalenie a skvalitnenie uskutočňovaného výkonu bolo *odmenené finančne i nefinančne zároveň*, to znamená priznaním určitej finančnej odmeny a vyslovením uznania alebo pochvaly. Aj v prípade, že zamestnanec nedosahuje také kvalitné výsledky ako iní jeho spolupracovníci, je potrebné spoločne hľadať možnosti, ako zamestnancovi pomôcť a ako rozvinúť jeho schopnosti. Popritom by mal manažér neustále vyzdvihovať zamestnanca za správanie a aktivity, v ktorých sa mu darilo dosiahnuť očakávané výsledky.

Prínosom teórie posilnenia je poznatok, že správanie jednotlivcov je kontrolované (riadené, ovplyvňované) vonkajšími spevneniami, posilneniami. Využívanie vonkajších pozitívnych a negatívnych podnetov (odmien a trestov) sa môže javiť ako čiastočne správne, avšak dôležité je, ako tieto vonkajšie podnety prežíva jednotlivec vnútorne, teda to, čo spôsobujú v jeho psychických procesoch. To znamená, že by manažéri mali

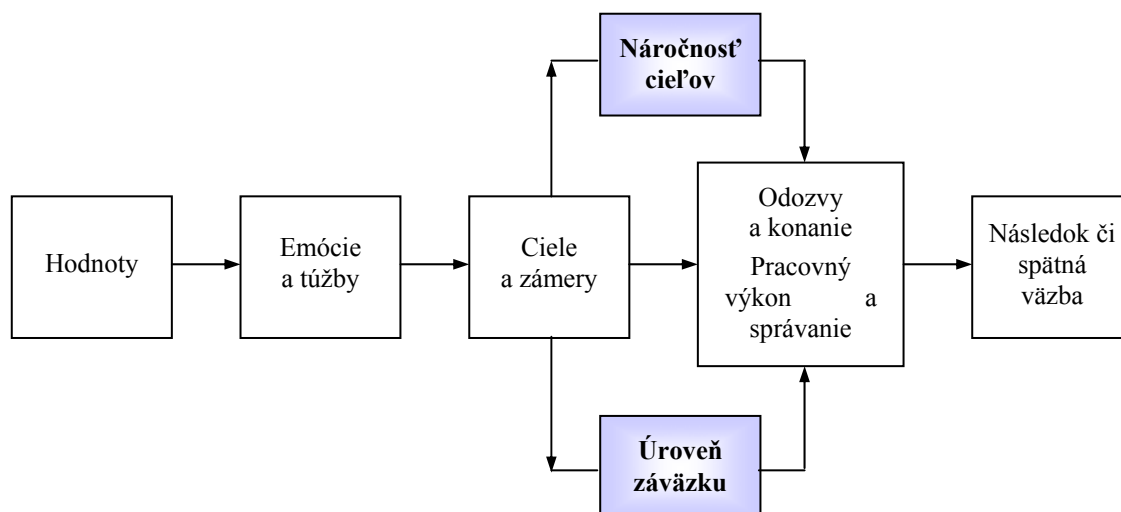
uplatňovať práve také motivačné (spevňujúce, posilňujúce) podnety, ktoré vyvolajú žiaduce správanie *pozitívnu cestou* (formou hrdosti na svoju prácu, vysokého sebaocenenia, uznania výnimočných výsledkov, vyslovenia pochvaly, oslovenia potreby profesijného a osobnostného rastu atď. vyvolajú vhodné správanie ako prirodzené pokračovanie dovtedajšej satisfakcie a pozitívnych vzťahov). Mali by sa vyhýbať, prípadne uplatňovať iba v nevyhnutných prípadoch podnety, ktoré ovplyvnia správanie negatívnou (obrannou, útočnou, iritačnou) cestou (podnietenie jednotlivca vzbudí sa po vypočutí si „konštruktívnej“, avšak znevažujúcej kritiky; vyvolanie/vybudovanie vzdoru zamestnanca v reakcii na negatívne upozornenia).

4.3.1. Teória stanovenia cieľov

Teória stanovenia cieľov bola sformulovaná G. Lathamom a R. Lockeom. V duchu tejto teórie sú motivácia a výkon vyššie vtedy, ak majú zamestnanci stanovené špecifické ciele, ak sú tieto ciele náročné, ale prijateľné, a ak existuje spätná väzba na ich výkon (1979, s. 70).

Dôležitá je participácia jedincov na stanovení cieľa, lebo je to nástroj, ako získať súhlas pre stanovovanie náročnejších cieľov. Tieto vyššie ciele však vždy musia byť prerokované spoločne so zamestnancami, ktorým sú vytyčované. Musia byť nimi bez akýchkoľvek rozporov odsúhlasené a ich plnenie musí byť podporované priaznivým (tvorivým) vedením a poskytovaním nevyhnutných rád a pomoci (ak je to potrebné). Locke so spolupracovníkmi identifikovali štyri spôsoby, ako ciele ovplyvňujú správanie:

- usmerňujú pozornosť,
- mobilizujú úsilie,
- povzbudzujú vytrvalosť,
- pomáhajú strategickému rozvoju (Brooks 2003, s. 45).



Obr. 19. Schéma Lockeovej teórie dosahovania cieľov (Mullins, 1991, s. 325)

Ďalšia dvojica autorov, M. Erez a I. Zidon, bola rovnako zástancom teórie stanovovania cieľov. Títo autori navyše zdôraznili potrebu absolútnej akceptácie cieľa, ktorá by automaticky mala viesť k vytvoreniu pocitu záväzku jednotlivcov splniť ich.

Zistili, že ak jednotlivci s cieľom súhlasia, môžu dokonca náročné ciele viesť k lepšiemu výkonu (1984, s. 72).

4.3.2. Teória reaktancie, teória voľby správania

Teória reaktancie (teória voľby správania) vychádza z predpokladu, že v miere, v akej si jednotlivci uvedomujú svoje potreby a poznajú žiaduce formy správania potrebné alebo nápomocné uspokojeniu týchto potrieb, môžu si sami voľiť také konkrétne konanie, ktoré maximalizuje uspokojovanie požadovaných potrieb. Znamená to, že jednotlivci nie sú iba pasívnymi príjemcami rôznych informácií, inštrukcií, usmernení, prípadne príkazov. Sú premýšľajúcimi bytosťami a neustále sa usilujú pochopiť svoje okolie a redukovať neistotu hľadania príležitostí ako kontrolovať faktory ovplyvňujúci odmeny. Manažéri môžu mať niekoľko zázračných myšlienok o motivovaní zamestnancov, ale tie nemusia fungovať, pokiaľ manažéri nepochopia vlastné hodnoty a orientáciu príslušných ľudí (Gregar, 2001, s. 61).

Teóriu reaktancie možno nazvať i teóriou „zbytočného odporu“, sformulovanú J. W. Brehmom. Za reaktanciu považoval sociálnu situáciu, v ktorej prichádza k zúženiu, obmedzeniu priestoru sociálnej slobody (Brehm, 1966). Pri voľbe konkrétnych foriem a vzorcov správania jednotlivci nevyhnutne potrebujú istú slobodu v rozhodovaní a konaní. Keď je slobodné správanie jednotlivca vylúčené alebo ohrozené, jeho túžba po takomto odopretom správaní alebo po predmete takéhoto správania ešte vzrastie. Ak však je sloboda rozhodovania ohrozená, budú ľudia reagovať, t. j. budú v súlade s princípom homeostázy motivačne podnecovaní k tomu, aby sa vyhli akejkoľvek ďalšej strate slobody. Inak vyjadrené, aktívne sa zapoja do diagnostiky prostredia, v ktorom pracujú a budú cieľavedome znižovať svoju „neslobodu“ a neistotu hľadaním a dokonca vytváraním rozličných šancí, ktoré im umožnia konať slobodnejšie, samostatnejšie, a za svoje pracovné správanie a jeho výsledky dosahovať adekvátne odmeny a pôžitky.

4.3.3. Teória sociálneho učenia

Autorom sociálno-kognitívnej teórie učenia, známou tiež pod názvom teória sociálnej roly, resp. teória socializácie, je A. Bandura. Socializáciu poníma ako proces, prostredníctvom ktorého si jednotlivci rozvíjajú práve tie svoje kvality, ktoré sú podstatné pre ich úspešnosť v spoločnosti. Jednotlivec opäť nie je iba pasívnym prijímateľom alebo „preberateľom“ kognitívnych, behaviorálnych a iných schém správania vidенých u iných jednotlivcov. Zámerne sa snaží vyrovnávať sa s požiadavkami, ktoré sú kladené zo strany relevantného sociálneho okolia a celkovou spoločnosťou (Bandura, 1977).

Podľa autora ide v socializácii o dve základné skutočnosti: o získané vlastnosti, a o psychické mechanizmy, ktoré toto získanie umožňujú. Získanými vlastnosťami sa tu rozumejú tie, ktoré prispievajú k rozvoju osobnosti ako organizovaného systému psychických vlastností. Primárna socializácia potom znamená vytváranie základnej psychickej funkcie nevyhnutnej pre získanie diferencovaných vzorcov správania, pre kognitívnu spôsobilosť, pre verbálnu komunikáciu, pre spôsobilosť oceňovať hodnotu symbolických spevení (posilnení) a následne pre získanie kontroly.

Socializácia síce znamená formovanie vplyvmi, ktoré pochádzajú zo sociálneho – a jeho prostredníctvom aj kultúrneho – prostredia, v ktorom jednotlivec pôsobí (pracuje), avšak A. Bandura uvažuje, že najdôležitejším cieľom úspešnej socializácie je nahradenie externých sankcií internou kontrolou, internými kontrolnými mechanizmami. Znamená to, že vynucovanie socializácie príkazmi a zákazmi zvonku musí prejsť k vnútornej autoregulácii tým, čo možno označiť ako svedomie alebo

osobný étos, a čo v tomto zmysle vyjadruje určitú úroveň vývoja osobnej morálky (Nakonečný, 2009, s. 104 – 105).

Bandura teda definoval vlastnú alebo individuálnu účinnosť jednotlivca ako to, „ako dobre treba realizovať spôsob správania potrebný pre zvládnutie budúcich situácií“. Týka sa sebadôvery jednotlivca, že bude schopný splniť určité úlohy, dosiahnuť určité ciele alebo naučiť sa určité veci (Bandura, 1977).

4.3.4. Teória kompetencie

Táto teória zdôrazňuje význam pôsobnosti alebo právomoci človeka v pracovnom procese. Ide o relatívne trvalý motív, ktorý organizuje a zameriava konanie človeka, reagujúc na pracovné úlohy i na pracovné prostredie. Napĺňanie tohto motívu umožňuje alebo naopak obmedzuje rozvoj osobnosti človeka. Predstaviteľom teórie kompetencie je R. W. White. Môže byť užitočným podnetom k pochopeniu toho, že v pracovnom procese prichádza k formovaniu alebo neformovaniu osobných vlastností človeka, čo je významné i pre jeho pracovnú motiváciu (Ružička, 1992).

White chápal motív kompetencie ako potrebu ovládať svoje okolie, prejavujúcu sa snahou všetko preskúmať, prichádzať všetkému na koreň, analyzovať a rozkladať skutočnosti a následne ich znovu skladať, zažívať úspech a určité potvrdzovanie vlastných schopností (1959).

To znamená, že v rámci ovplyvňovania kompetencií jednotlivcov a skupín je dôležité vnímať ich význam v motivácii ku skutočnému konaniu. **Kompetenciu** (v zmysle kompetentnosti k práci) možno definovať ako sumár kľúčových odborných a osobnostných predpokladov/daností a vzorcov správania, ktorými musí zamestnanec alebo manažér disponovať a ktoré musí preukázať, aby mohol úspešne dosahovať stanovené pracovné ciele a vykonávať prislúchajúce pracovné úlohy, povinnosti a zodpovednosti. Ako uvádza V. Malátek, kompetencie k výkonu na pracovnom mieste by mali obsahovať nasledujúce prvky:

- potrebné znalosti (získané vzdelávaním) a ich kultivácia (zdokonaľovanie),
- potrebné zručnosti (získané praxou),
- žiaduce osobnostné vlastnosti (vrodené aj získané),
- adekvátne postoje (očakávané správanie, ktoré predurčuje úspešnú činnosť na pracovnom mieste), (2006, s. 70).

Potreba kompetencie sa v pracovnej oblasti prejavuje ako potreba preukázať svoje schopnosti, svoju profesionálnu kompetenciu. Môžeme ju postrehnúť predovšetkým v situáciách, ktoré jednotlivec hodnotí ako primerane náročné. V sociálnej rovine ide o možnosť porovnávať sa a **získavať uznanie a obdiv** svojho okolia (Pauknerová, 2006, s. 179). Z toho vyplýva, že manažéri by mali pre svojich zamestnancov projektovať také pracovné a sociálne prostredie, v ktorom zamestnanci budú môcť zažívať pocit ocenenia a rešpektu, pocit pozitívnej výnimočnosti pri spoľahlivom alebo nadpriemernom pracovnom výkone. V prípade istých nedostatkov vo výkone (nepostačujúcich odborných, inteligenčných alebo sociálnych kompetencií) jednotlivca by mal manažér spolu so zvyškom pracovnej skupiny/pracovného tímu takémuto zamestnancovi pomôcť odstrániť „medzeru“ vo vedomostiach a zručnostiach a pokúsiť sa rozvinúť jeho kompetencie na žiaducu úroveň.

4.4. Teórie zamerané na vzťahy a správanie

Autori zaoberajúci sa skúmaním motivácie a spôsobov jej ovplyvňovania cez prizmu vzájomných vzťahov a správania podčiarkujú skúsenosť, že jednotlivci sa vo svojom prispôbovaní sa okoliu učia zo skúseností, ktoré odpozorujú od svojich

kolegov alebo iných členov uvažovaného prostredia. Taktiež sa učia na základe svojich vlastných skúseností a prežitkov.

Podstatou takéhoto smerovania je pestovanie a uchovávanie žiaduco pozitívnych vzťahov medzi zamestnávateľom a zamestnancami a medzi zamestnancami navzájom. V tejto rovine sú vždy dôležité formy správania, ktoré účastníci pracovných a sociálnych vzťahov voči sebe uplatňujú (z pohľadu kvality a intenzity súčasnej aj budúcej pracovnej motivácie).

4.4.1. Teória Fredericka W. Taylora

Frederick W. Taylor je všeobecne považovaný za „otca vedeckého riadenia“. Venoval sa problematike podstatného zvýšenia efektívnosti výroby, aby sa jeho podniky stali čo najviac ziskové a rešpektované vo vtedajších Spojených štátoch amerických. Usiloval sa zvyšovať efektívnosť a produktívnosť výroby nielen cestou znižovania nákladov, ale tiež vhodnými opatrenia v oblasti práce s ľuďmi. Odhodlal sa zvýšiť svojim zamestnancom mzdy preto, aby dosiahol nárast produktivity ich práce. Produktivitu sa pokúsil zvyšovať taktiež prostredníctvom uplatňovania vedeckých metód riadenia, za čo bol a dodnes ostáva veľmi oceňovaný.

Taylorov prístup sa zvykne označovať aj ako tzv. teória odmeny, nakoľko bol presvedčený, že zamestnanci sú motivovaní ekonomicky, a preto pracujú tak, aby zarobili čo najviac (toľko, koľko len môžu). Zameril sa predovšetkým na skúmanie možností zvýšenia účinnosti práce robotníkov. Meral výkony najlepších z nich a pomocou ich výkonových výsledkov vytvoril normy denných výkonov. Tieto normy označil ako tzv. časové normy. Za splnenie takto nastavených noriem (na základe výkonu najlepších zamestnancov) mohli zamestnanci dosiahnuť vysoké odmeny. Zamestnanci boli odmeňovaní podľa toho, ako sa im podarilo alebo nepodarilo definované normy splniť. Zaujímavé pre súčasnosť je, že Taylor za nesplnenie výkonovej normy stanovil isté postihy. Tieto pravidlá u robotníkov vytvárali pocit istoty, že budú odmeňovaní podľa svojej produktivity a podnecovali ich k vyššiemu výkonom (Majtán, 2003, s. 49).

Vo svojej najuznávanejšej práci *Principles of Scientific Management* uvádza F. W. Taylor päť najpodstatnejších princípov vedeckého prístupu k riadeniu:

- *využívanie prostej empirie (skúsenosti) nahradiť uplatňovaním vedeckých metód riadenia*, pomocou ktorých je potrebné odhaľovať a zabezpečovať maximálnu efektívnosť práce,
- *namiesto nesúladu v podniku dosiahnuť zladenie skupinových činností a vzájomnú spoluprácu*,
- *uplatňovať vedecký výber a vzdelávanie zamestnancov*, prostredníctvom ktorých si podnik dokáže zabezpečiť vhodných zamestnancov a žiaduce správanie,
- *zameriavanie svojho konania v podniku na maximalizovanie výstupu*, nie na jeho obmedzovanie, a *zavedenie úkolovej mzdy* ako nástroja motivujúceho k vyššiemu výkonom,
- *zodpovednosť za plánovanie, organizovanie a kontrolu* prebiehajúcich činností a výsledkov práce zveriť manažérom (Taylor, 1911).

Taylorovo myslenie napriek prioritnému zameraniu na produktivitu malo značný humanistický akcent. Zastával názor, že vytváranie kvalitných vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami je podstatnou časťou umenia riadiť, a že každý manažér by si podľa svojich možností mal nájsť „cestu“ k svojim zamestnancom a hľadaniu istej kvality vzájomných vzťahov s nimi.

Táto myšlienka je určite platná aj v súčasnosti a v žiadnom prípade by nemala ostať nepovšimnutá a nerealizovaná, najmä v aktuálnom veľmi dramatickom a premenlivom (turbulentnom) prostredí, vzbudzujúcom značné obavy a neistotu zamestnancov, manažérov i vlastníkov a akcionárov podnikov.

4.4.2. Motivačný model spolupatričnosti – afiliačný model S. Schachtera

Afiličná teória zdôrazňuje a vyzdvihuje motivujúci význam široko poňatých sociálnych aspektov ľudského správania. Model spolupatričnosti vytvoril S. Schachter na základe výskumov *motívu afiliácie*, teda v prenesenom význame motívu družnosti, združovania a spájania sa s inými. Schachterov výskum preukázal, že jednotlivci vyhľadávajú spoločnosť iných jednotlivcov, redukuje v ich spoločnosti svoju úzkosť, resp. prítomnosť iných ho upokojuje, dodáva mu väčšiu istotu. Najmä vyhľadávajú jednotlivcov s obdobnými životnými názormi a podobným videním sveta. S takýmito „názorovo blízkymi“ jednotlivcami si vymieňa názory, spoločne zdieľajú svoje starosti a problémy, čo v mnohom znižuje mieru starostí a problémov, ktoré jednotlivec prežíva (Schachter, 1959).

„Človek má tendenciu vyhľadávať sociálne kontakty, zblížovať sa s druhými a byť s nimi v primeraných vzťahoch, zvlášť s tými jednotlivcami, s ktorými zdieľa spoločný životný (pracovný) priestor, s jednotlivcami, ktorí majú podobné názory, ktorí majú podobné či blízke hodnotové orientácie, podobný životný štýl, často podobný životný osud,“ (Provazník a kol., 2004, s. 197).

Inak vyjadrené, jednotlivec sa prirodzene (ako sociálna, spoločenská bytosť) zámerne zakomponúva do rozličných skupín (sociálnych, profesijných, organizačných) preto, aby si v nich uspokojil svoju **potrebu interpersonálnych vzťahov**. Takmer každý jednotlivec má totiž snahu cieľavedome a sústavne (okrem období tzv. sociálnej presýtenosti) vyhľadávať sociálne kontakty, získavať nové sociálne skúsenosti a prežitky, zblížovať sa s inými jednotlivcami alebo skupinami. Snaží sa pochopiť, prijať a uplatňovať sociálne normy a návyky každej skupiny, do ktorej vstupuje. Táto tendencia *posilňuje sociálnu prispôsobivosť* a dáva jednotlivcom (členom skupiny) jasné inštrukcie, aké správanie je žiaduce. Ak je teda v skupine zvyčajné pracovať absolútne zodpovedne a s plným zanietením, aj jednotlivec s pôvodne inou motiváciou sa prikloní k takému „*vzorovému*“ správaniu. Chce sa takto priblížiť, pripodobniť ostatným členom skupiny a ich motivácii. Dá sa vyjadriť, že dobrovoľne preberá isté rysy skupinovej motivácie preto, aby sa stal viac akceptovaným členom tejto skupiny a mohol získavať pocit spolupatričnosti, opory a plného porozumenia zo strany skupiny/tímu.

Afiliácia znižuje úzkosť, poskytuje sociálnu pomoc. Podpora okolia pri prežívaní rôznych ťažkých období a situácií, stresov a frustrácií pôsobí pozitívne a redukuje neistotu. Jednotlivec sa takto necíti osamotený a má motiváciu pre konanie, akého by za iných okolností nebol schopný (Hewstone, Stroebe, 2006, s. 426).

Napriek tomu, že Schachterov afiliačný model objasňuje iba niektoré špecifické prípady životných situácií, v ktorých prichádza k výrazným kontaktom jednotlivca s inými ľuďmi a ktoré sa premietajú i do oblasti motivácie (Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, 2007, s. 130), poukázaním na rozhodujúci význam motívov spolupatričnosti poskytuje manažérom ďalší pohľad na oblasť ľudskej a pracovnej motivácie. Týmto spôsobom upriamuje pozornosť zámerného motivovania predovšetkým na sociálnu (spoločenskú) stránku pracovného správania a nevyhnutnosť vytvárať žiaduce sociálne (medziľudské, vzťahové) podmienky podnikového prostredia.

4.5. Ďalšie teórie motivácie

Okrem doposiaľ uvedených teórií existujú aj ďalšie, ktoré sa usilujú vysvetliť fungovanie motivácie a motivačných štruktúrnych elementov. V literatúre, vedeckom výskume aj hospodárskej praxi (napriek nižšej frekvencii uvádzania) majú svoje pevné miesto. Poskytujú totiž iné, niekedy menej zreteľné vysvetlenia a impulzy odhaľujúce prapríčiny motivovaného správania. Preto určite stoja za pozornosť a je namieste venovať im priestor v tejto monografii. K takýmto podnetným teóriám môžeme priradiť teóriu inštrumentality, teóriu medzil'udských vzťahov (Mayove štúdie), teóriu atribúcie, teóriu vytvárania vzorov, ekonomickú teóriu, teóriu homeostázy a niektoré ďalšie.

4.5.1. Teória inštrumentality

V súvislosti s dôrazom na snahu racionalizovať prácu, a s dôrazom na ekonomický prístup a výsledky, sa táto teória objavuje v druhej polovici 19. storočia. Teória inštrumentality má svoje korene v taylorizme, t. j. v Taylorových metódach vedeckého riadenia (1911). F. W. Taylor vo svojej práci napísal: „Je nemožné podnietiť v priebehu akokoľvek dlhého času robotníkov, aby pracovali usilovnejšie ako priemerný človek v ich okolí, ak im to nezaistí značné a permanentné zvýšenie ich peňažnej odmeny,“ (Armstrong, 1999).

Inštrumentalita je teda predstava, že ak jednotlivec vykoná istú aktivitu, nevyhnutne to povedie k určitému následku. Podstatu teórie inštrumentality môžeme zjednodušene vyjadriť nasledujúcim spôsobom: jednotlivci a skupiny pracujú najmä a predovšetkým preto, aby získali mzdu, plat, finančné odmeny, prémie a iné vytúžené veličiny a pôžitky. Preto je potrebné zabezpečiť, aby v snahe posilniť motiváciu k práci boli odmeny a tresty priamo previazané s výkonom (s kvalitou, kvantitou, hodnotou a prínosom výkonu v individuálnom, skupinovom aj podnikovom zmysle). Odmeny musia byť závislé a pridelené na základe skutočného výkonu.

V tejto súvislosti D. Katz a R. L. Kahn uvádzajú takýto názor: „Zodpovedne pridelované individuálne odmeny pomáhajú priťahovať jednotlivcov do systému (práce, podniku) a ovplyvňujú ich zotrvanie v ňom. Hlavným činiteľom, od ktorého závisí efektívnosť odmien, je ich atraktivita v porovnaní s individuálnymi odmenami v konkurenčných podnikoch. Môžu tiež efektívne motivovať jednotlivcov k tomu, aby plnili a prekračovali kvalitatívne a kvantitatívne normy plnenia svojich rolí,“ (1966). Tento názor predostiera ďalší rozmer odmien: odmeny nie sú iba nástrojom porovnávania sa s inými alebo prostriedkom na zaobstaranie si rôznych dôležitostí a statkov. Ak sú vyčísl'ované objektívne správne (spravodlivo s ohľadom na vklady jednotlivca do výkonu) môžu byť silným zdrojom pripútania jednotlivcov k podniku a prameňom jeho budúcej úspešnosti.

Teória inštrumentality je teda založená na princípe posilňovania presvedčenia jednotlivca (jeho dôvere a viere v serióznosť systému hodnotenia pracovného výkonu a systému podnikového odmeňovania) a na tzv. **zákone príčiny a účinku**. To znamená, že každej príčine sa priradzuje istý následok, každé správanie sa odrazí v určitom konkrétnom efekte. Istou nevýhodou inštrumentálnej teórie je, že opomína význam ostatných činiteľov pôsobiacich na ľudskú psychiku a motiváciu. Napriek tomu však myšlienka o spravodlivosti systémov hodnotenia a odmeňovania musí rezonovať v každom systéme podnikového riadenia. Bez objektívnosti týchto spätno-väzobných systémov by motivovanie zamestnancov stratilo svoju pevnú pôdu pod nohami a akékoľvek ďalšie motivačné snahy by tým veľmi trpeli.

4.5.2. Teória medziľudských vzťahov (human relations)

Teória medziľudských vzťahov v období svojho vzniku vyvolala nemalý rozruch. Bola vyvinutá ako protiargument proti vtedy veľmi uznávanej teórii tzv. ekonomického jednotlivca, ktorý uskutočňuje akékoľvek správanie iba za účelom dosiahnuť žiaduci ekonomický (finančný) profit. K najvýznamnejším osobnostiam, sústredeným na interpersonálne vzťahy v pracovnom prostredí, sa priradzuje Elton Mayo.

Mayo so svojimi spolupracovníkmi uskutočnil sériu troch dôkladných výskumných aktivít zameraných na skúmanie vplyvu zmien pracovných podmienok na pracovnú motiváciu a výkon zamestnancov. V tomto taylorovskom výskume podstatou *prvého experimentu* bola zmena osvetlenia na pracovisku. Táto zmena však nepriniesla žiadnu pozorovateľnú zmenu týkajúcu sa produktivity práce. *Pri ďalšej štúdiu* sa šesť žien zúčastnilo v pozorovacej montážnej dielni viacerých zámerných experimentálnych zmien prostredia (napríklad rôzne prestávky na odpočinok), pričom ich produktivita trvalo stúpala počas celých dvoch rokov, a to prouto preto, lebo tieto zamestnankyne boli predmetom štúdia. *V treťom experimente* (ktorý sa uskutočnil až po ukončení predošlých dvoch a bol pokusom o prekonanie Hawthornského efektu) bol priamo do pracovného kolektívu včlenený výskumník, pozorovateľ. V tomto experimente mzda závisela od výkonu. Namiesto stáleho nárastu produkcie však nastalo jej zníženie. Neformálne skupiny si totiž vytvorili svoje vlastné normy a tieto boli stanovené tak, aby zodpovedali úrovni vyplácaných miezd. T. j., skupina netrpela žiadneho jednotlivca, ktorý by „zradil“ skupinu. Skupina si uskutočňovala svoju vlastnú kontrolu vytváraním tlaku na svojich členov, a to niekedy aj pomocou fyzického nátlaku (Tyson, Jackson, 1997, s. 141).

Výsledky týchto experimentov sú v súčasnosti známe ako tzv. hawthornské štúdie (nakolko išlo o výskum realizovaný v Hawthornových továrňach Western Electric v Chicagu). Určite najpodstatnejším prínosom, platným podnes, patrí tzv. Hawthornský **účinnok (efekt)**, ktorý síce vznikol ako istý prekvapujúci záver celého výskumu, avšak poukázal na faktory ľudskej a pracovnej motivácie, ktoré boli v tom opomínané a neuznávané: *faktory psychologické*, vyvolané sociálnymi podmienkami a vzťahmi (Mayo, 1933).

V konkrétnejšom vysvetlení boli Hawthornské štúdie pôvodne orientované na skúmanie vplyvu fyzických podmienok práce (napríklad dĺžky pracovného dňa, počtu a trvania pracovných prestávok, osvetlenia a hlučnosti na pracovisku a pod.). V priebehu experimentov sa však zistilo, že výkon sa vplyvom zmien podmienok práce zvyšuje nielen na tých pracoviskách, kde prišlo k pozitívnym zásahom do prostredia (na tzv. experimentálnych pracoviskách). Výkon sa badateľne zvýšil aj na iných pracoviskách (tzv. kontrolných), na ktorých sa žiadne zmeny neudiali. V prvej fáze experimentu sa výkon kontrolnej skupiny, v ktorej nemalo vôbec prísť k žiadnemu zlepšeniu, vyrovnal výkonu experimentálnej skupiny, v ktorej sa zlepšili pracovné podmienky. Avšak v ďalšom priebehu obidve skupiny (experimentálna aj kontrolná) poklesli vo výkone na východiskovú úroveň. Tento jav sa dá označiť ako **sociálny efekt kohézie**, pocit spolunáležitosti a identifikácie sa so skupinou, pretože kontrolná skupina sa vypála k lepšiemu výkonu iba preto, aby ukázala experimentálnej skupine, že jej členovia sú schopní podať rovnako dobrý výkon bez toho, aby sa zlepšovali ich pracovné podmienky (Mikuláščík, 2007, s. 224).

Pre E. Mayu a jeho spolupracovníkov však bol **absolútne prekvapivý poznatok**, plynúci z ďalšieho pokračovania experimentálneho výskumu, že výkon plynulo stúpala a udržal sa na zvýšenej úrovni aj vtedy, keď sa pozitívne úpravy prostredia odstránili, teda prišlo k návratu k pôvodne zlým pracovným podmienkam a vplyvom, aké boli pred

experimentmi. Ukázalo sa, že pracovnú situáciu a jej výsledky musia ovplyvňovať akési ďalšie, doposiaľ neidentifikované činitele:

- a) zamestnanci z experimentálneho pracoviska *pocítovali ako uznanie a ocenenie* ich dovedejšej práce, že práve ich pracovisko a konkrétne oni boli zvolení a prizvaní do experimentu,
- b) medzi zamestnancami zúčastnenými v experimente a medzi nimi a ich nadriadeným vznikli nové, *príaznivejšie a osobnejšie vzťahy*,
- c) nové, kvalitnejšie a užšie sociálne vzťahy a aktívnejšia úroveň sociálnych kontaktov vyvolali *vyššie uspokojenie zamestnancov z ich práce*.

Z uvedených uzáverov môžeme odvodiť, že Mayo výskumný tím obrátil pozornosť vtedajšej verejnosti na otázky sociálnych (spoločenských) podmienok práce. Poukázal, že nárast produktivity vyvolávajú omnoho viac *psychologické faktory*, napríklad morálka, hrdosť na svoju skupinu, pracovná česť, pocit spolunáležitosti a taký spôsob riadenia a komunikovania, ktorý zahŕňa i chápe zákonitosti ľudského myslenia a správania – vníma ľudí ako ľudské bytosti. Ide teda o taký spôsob a prístup k jednotlivcom a skupinám, ktorý podporuje medziludské vzťahy pomocou motivovania, udeľovania rád a tvorivého (participatívneho) vedenia.

E. Mayo navyše poukázal na existenciu formálnych aj neformálnych vzťahov na pracovisku a na súvislosti medzi nimi. Tieto vzťahy môžu byť faktorom nepriaznivého prežívania a určitého nepohodlia a deficitov (ak nie sú primerané), môžu však pozitívne ovplyvňovať prežívanie zamestnancov a následne ich výkonnosť. Pozitívne vzťahy a ich prežívanie potom vytvárajú vhodné predpoklady pre posilnenie motivácie zamestnancov pracovať kvalitne a s vyšším výkonom (*Pauknerová, 2006, s. 42*).

Pre súčasné systémy riadenia a ovplyvňovania pracovnej motivácie môžu byť Mayoove poznatky nápomocné už samotnou svojou podstatou – so zamestnancami je potrebné komunikovať, všímať si ich potreby, vťahovať ich do diania, venovať im náležitú pozornosť, a najmä, vnímať ich ako partnerské a mysliace bytosti.

4.5.3. Teória atribúcie

Teória atribúcie sa týka toho, ako vysvetlíme výkon po vynaložení značného úsilia na určitú jednotlivú úlohu, činnosť, operáciu. Pri hodnotení úspechu alebo neúspechu je možné použiť štyri základné a absolútne *logické vysvetlenia*, dôvody. Sú to nasledujúce:

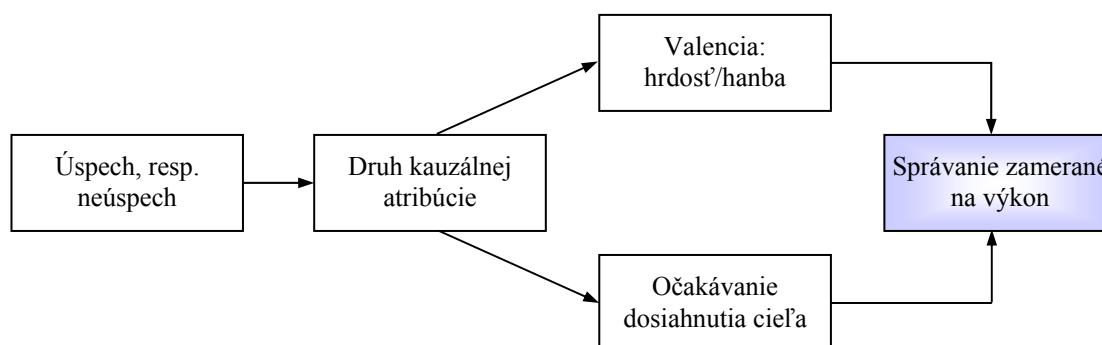
- schopnosť,
- úsilie,
- namáhavosť úlohy,
- šťastie.

Nesprávne pripisovanie príčin úspechu alebo neúspechu môže byť dôsledkom nedostatočnej spätnej väzby. Manažéri tak môžu urobiť veľa pre motiváciu tým, že budú poskytovať spätnú väzbu, t. j. komunikovať, hodnotiť, viesť a radiť. To významne ovplyvňuje následnú motiváciu (*Gregar, 2001, s. 62*).

Základom tejto teórie je prisudzovanie príčin výsledku konania, ktoré jednotlivec sám vyvinul v určitom konkrétnom prostredí. Jedným z najdôležitejších faktorov pracovnej satisfakcie je úspešnosť (jej miera) a neúspešnosť (ako jej opak), pretože predstavujú významný zdroj sebahodnotenia. V rámci kombinácie štyroch uvedených príčin úspešnosti alebo neúspešnosti (schopnosť, úsilie, namáhavosť úlohy, šťastie) môže jednotlivec usudzovať rôznymi spôsobmi, v čom spočíva jeho úspech alebo v čom tkvejú príčiny jeho neúspechu. Zlyhanie pri plnení pracovnej úlohy, t. j. neúspech, môže subjekt prisudzovať sám sebe, napríklad ako následok nepostačujúcich schopností, alebo (čo je z hľadiska sebahodnotenia zrejme výhodnejšie) môže tento neúspech

prisúdiť vonkajším okolnostiam (náročnosti úlohy alebo nešťastnej náhode či zhode okolností). Ak sa pripisujú neúspechy vonkajším príčinám, neutralizuje sa negatívny vplyv na sebahodnotenie. Ak jednotlivec pripisuje (atribuuje) príčinu svojho úspechu šťastiu (externej príčine), poukazuje to na nedostatok sebavedomia (obr. 20).

Dôsledkom atribúcie úspechu alebo neúspechu je, že jednotlivec prežíva hrdosť alebo hanbu a v kognitívnej rovine z toho odvodzuje možnosti zvládnutia budúcich úloh (subjektívna pravdepodobnosť alebo nepravdepodobnosť), čo môže mať motivujúce alebo demotivujúce dôsledky na pracovný výkon (anticipácia úspechu je motivujúca, očakávanie neúspechu je demotivujúce), (Nakonečný, 2005, s. 119).



Obr. 20. Schéma atribúcie (Gebert, von Rosenstiel, 1989, s. 67)

Zaujímavé sú taktiež myšlienky Fritza Heidera o tzv. **kauzálnej atribúcii**. Táto príčinná atribúcia spočíva v pripisovaní rôznych príčin konania vlastnému konaniu uvažovaného jednotlivca a tiež konaniu iných jednotlivcov. V tomto duchu jednotlivci s vnútornou kontrolou (sebariadením) hľadajú príčiny svojho úspechu predovšetkým vo svojich vlastných osobných predpokladoch. Naopak jednotlivci s vonkajšou kontrolou hľadajú príčiny vo svojom okolí – v konaní iných (v: Davis, Newstrom, 1987). Úspech a neúspech si môže jednotlivec v porovnaní s ostatnými (spolupracovníkmi, nadriadeným manažérom) vysvetľovať rôzne. Zatiaľ čo zamestnanec vníma svoj výborný výsledok ako efekt svojich zručností, ostatní (spolupracovníci, manažér) môžu za výborným výsledkom svojho kolegu vidieť priaznivú situáciu, napríklad kvalitnejší materiál, lepšiu, jednoduchšiu úlohu v porovnaní s úlohami ostatných a pod. Naopak, príčinu neúspechu nezriedka zamestnanec prisudzuje situačným podmienkam a vplyvom, kým ostatní v jeho okolí považujú za „vinníka“ neúspechu práve uvažovaného zamestnanca. Tieto príčinné, kauzálne varianty atribúcie možno jednoducho znázorniť v nasledujúcej tabuľke (tab. 11):

Tab. 11. Kauzálna atribúcia úspechu a neúspechu vnímaná zamestnancom a inými jednotlivcami (Davis, Newstrom, 1987)

Výsledok	Pripisovaný zamestnancom na vrub	Pripisovaný inými na vrub
Úspech	svojich kvalít	situácii
Neúspech	situácii	kvalít zamestnanca

Aplikácia teórie do praxe spočíva v požiadavke na manažéra, aby poskytoval jasnú, presnú a bezprostrednú spätnú väzbu zamestnancom na ich výkon. Súčasťou požiadavky je neskreslene informovať, čo je predpokladom efektívneho riadenia

výkonu. Harold H. Kelley správanie jednotlivca vysvetľuje atribúciou. Príčiny správania možno identifikovať vo vonkajšom alebo vo vnútornom prostredí, pričom podmieňujúcim činiteľom je vek, skúsenosť, vzťahy a pod. Podľa Kelleyho si jednotlivci vytvárajú atribúcie (prisudzovanie dôsledkov) na základe posudzovania nasledujúcich troch dimenzií správania:

- **Konsenzu**, ktorý je daný porovnávaním správania človeka so správaním ostatných. V prípade, že sa jednotlivec správa obdobným spôsobom ako ostatní, je miera konsenzu vysoká.
- **Odlíšnosti**, ktorá spočíva v rôznom prístupe k odlišným úlohám. Miera odlíšnosti je vysoká, ak jednotlivec rôznorodo pristupuje k rôznorodým úlohám (Kreitner, Kinicki, 1989).
- **Konzistencie**, t. j. podobnosti správania posudzovaného v čase a na základe podobných postupov (Fuchsová, Kravčáková 2004, s. 38).

Atributívna teória inšpiruje teda k takým manažérskym opatreniam, ktoré budú podporovať zdravé sebedovetomie zamestnancov a ich objektívnu sebareflexiu, vytvárať priaznivé spätno-väzobné vzťahy medzi zamestnancami a manažérom a medzi zamestnancami navzájom, pestovať vzájomnú spoluprácu, vyzdvihovať úspech a výborné výsledky a tým udržiavať hrdosť jednotlivcov na ich výnimočnosť. V prípade zlyhania je potrebné podať zamestnancom pomocnú ruku, prípadne znižovať pocit studu a trápnosti formou protifrustračných, protistresových stratégií a pod.

4.5.4. Teória vytvárania vzorov

Východiskovou premisou tejto teórie je predpoklad, že jednotlivcov je možné nepriamo motivovať prostredníctvom citlivého a opatrného (nikdy nie manipulatívneho) modelovania ich správania. Takéto taktné modelovanie správania sa môže diať pomocou „**modelového vzoru**“. To znamená, že určitý jednotlivec (uznávaná osobnosť profesijného diania podniku), ktorého prístup k práci a ktorého zručnosti, znalosti, schopnosti a životné skúsenosti sú vysoko pozitívne, vytvára vzor, ktorý môže silno inšpirovať a vyvolávať priamočiaru túžbu nasledovať takýto osobnostný príklad – vzor. K definovaniu a efektívnej voľbe vzorov môže prísť vtedy, ak existujú vysoko inšpirujúci jednotlivci, ktorí môžu buď vedome alebo nevedome slúžiť iným v podniku ako žiaduci vzor. Takýmito inšpirujúcimi vzormi môžu byť manažéri alebo iní členovia podniku, uznávaní za svoje kvality.

Teória vytvárania vzorov však upozorňuje aj na isté nebezpečenstvo: ak si jednotlivec ako svoj vzor zvolí **nevhodného jedinca**, môže od neho prevziať (aj keď s dobrým úmyslom) nevhodné formy správania, odmietané v podniku. Takto môže aplikácia vzorového správania zapríčiniť aj demotiváciu. Na jednej strane môže prijímaný jednotlivec získať negatívnu spätnú väzbu na svoje nové správanie alebo prevzaté zručnosti. To ho môže na istý čas odradiť od ďalšej snahy učiť sa od iných. Na druhej strane môže neúspešné „kopírovanie“ nechtiac upozorniť na nevhodné praktiky vzorovej osobnosti, na ktorú sa zameria nežiaduca pozornosť, a ktorá bude musieť negatívne zručnosti odstrániť zo svojho repertoára správania.

V tejto oblasti **identifikácia** vyjadruje stotožnenie s iným jednotlivcom, s ktorým má jednotlivec vysoko pozitívny vzťah a chce sa mu priblížiť, pripodobniť. Je to zámerné úsilie jednotlivca o prevzatie spôsobov správania a konania modelu. Identifikácia je spojená s interiorizáciou motívov a spôsobov správania vzoru (Výrost, Slaměnik, 1998, s. 269).

Ako uvádzajú S. Tyson a T. Jackson, existuje široké spektrum možností a pracovných úloh spadajúcich do oblasti voľby konkrétneho vzoru a prijímania vzorového správania. *Pozitívny vzor* pôsobiaci ako zámerne zvolený mentor môže

zamestnancovi dávať dobrý príklad ako uskutočňovať určitú prácu. Môže byť *poradcom* pri začiatku jeho pracovnej kariéry – rozvíjať talent prostredníctvom pridelovania zaujímavých a náročných úloh tak, aby sa z nich zamestnanec/manažér mohol naučiť čo najviac (1997, s. 125).

Z hľadiska súčasných celopodnikových praktík je vhodné ustanoviť, ktorí odborníci a manažéri by sa mali stať *vzorovými osobnosťami*, od ktorých môžu ostatní čerpať skúsenosti alebo snažiť sa im pripodobniť. Rozhodne by malo ísť o uznávaných odborníkov, s nadpriemernými vedomosťami a zručnosťami, aby boli schopní odovzdávať zamestnancom nové poznatky a aby dokázali prispieť k podstatnému rozvoju ich potenciálu a nadania. Mali by byť vysoko motivovaní, aby boli ochotní venovať svoj čas a energiu iným jednotlivcom. Predovšetkým však musia byť stotožnení s myšlienkou, že sa chcú a budú dobrovoľne deliť o svoje vlastné poznanie a skúsenosti, ktoré získavali a budovali mnoho rokov, pravdepodobne počas celej ich pracovnej kariéry.

Účinným prístupom, resp. metódou, ktorou môže „vzorová osobnosť“ podporiť a skvalitniť proces motivovania spolupracovníka, je aj *napomáhanie* (angl. facilitation). Podľa tohto prístupu manažéri pôsobia vo vzťahu k členom svojho tímu ako napomáhateľa, zjednodušovatelia (facilitátori), keď ich podporujú, motivujú a prispievajú k ich rozvoju pomocou skvalitňovania ich zručností a schopností (Armstrong, Stephens, 2008, s. 75).

Napomáhať pritom možno zamestnancom a manažérom pri zvládaní pracovného stresu, identifikácii ich latentných potrieb a harmonizácii týchto potrieb s potrebami podniku, dosahovaní pocitu dostatočne vysokej satisfakcie z práce a pôsobenia v podniku a pod. Napomáhateľa môžu rozvíjať hodnotu potenciálu týchto zamestnancov prostredníctvom správneho *delegovania, splnomocňovania, participácie* na tvorbe cieľov a uľahčením ich realizácie, definovaním nových úloh a odborných problémov prostredníctvom *korektných motivačných výziev, upozorňovaním na možnosti kariérneho rozvoja, sprostredkúvaním vhodných kontaktov* atď.

4.5.5. Ekonomická teória

Všeobecná ekonomická teória, oboznamujúca a vysvetľujúca mechanizmy fungovania ekonomík, sa svojím spôsobom dá aplikovať aj v oblasti objasňovania príčin správania (motivácie) jednotlivcov a skupín. V tomto zmysle je príspevkom ekonomickej teórie k nazeraniu na zdôvodňovanie ľudského správania myšlienka, že každý jednotlivec sa pri svojom rozhodovaní, či sa má alebo nemá venovať určitej činnosti, a tiež, s akým nasadením má činnosti následne vykonávať, a priori **rozhoduje medzi nasledujúcimi dvomi skutočnosťami/potrebami:**

- *Ekonomickým prínosom*, ktorý jednotlivec získa za uskutočnenie žiaducej činnosti. V terminológii ekonomickej teórie tu ide o nutnosť *vykonávať prácu*, teda výrobu v najširšom zmysle, resp. transformáciu vstupov na výstupy, ktorou možno zabezpečiť (finančne pokryť) tzv. následnú spotrebu, konzumáciu.
- *Uprednostnením voľného času*, tzn. voľnočasových aktivít, nečinnosti alebo dokonca zaháľania a leňošenia. Práve počas voľného času a zaháľania môže jednotlivec konzumovať statky, ktoré uprednostňuje (v zmysle materiálnych i nemateriálnych statkov a veličín), prípadne môže relaxovať po ťažkej a zodpovednej práci.

Avšak aby jednotlivec mohol naplniť svoju potrebu zaháľania a spotreby zvolených statkov, musí vykonávať prácu – musí pracovať, a následne získať za prácu adekvátnu finančnú odmenu (mzdu, plat, príplatky, bonusy atď.), ktorou bude

financovať svoju spotrebu. To znamená, že čím viac a kvalitnejšie (zanielenejšie) jednotlivec pracuje, tým síce získa viac finančných zdrojov (v podmienkach korektných systémov hodnotenia výkonu a odmeňovania), ktoré bude môcť neskôr plánovite spotrebovať, skonzumovať, avšak zároveň tým viac času venuje práci, na úkor voľného času a svojich záujmov (koníčkov, hobby).

Vysvetlené iným spôsobom, racionálne premýšľajúci jednotlivec sa vždy bude zapodievať rozhodovaním, aká **kombinácia zameranosti na spotrebu (pokrytej prácou) v porovnaní so zameranosťou na voľný čas** je pre neho najrozumnejšia, najvhodnejšia. Nepominuteľné musia pritom zostať psychologicko-sociologické motívy jednotlivca, napr. ochota dobrovoľne ukrať rodinu o svoju pozornosť a prítomnosť (v prípade workholikov, osobností prioritne zameraných na dosahovanie pracovných úspechov a pod.), alebo nekompromisné venovanie pozornosti svojej rodine a vykonávanie práce iba na minimálne nutnej úrovni (v prípade rodinných typov osobnosti), potreba oddychu a vyventilovania pracovných problémov voľnočasovými aktivitami (športovými, kultúrnymi, súťaživými a inými činnosťami), potreba aj na úkor rodiny získať (zarobiť) čo najviac peňažných prostriedkov (v prípade ekonomicky zameraných typov osobnosti, neustále šetriacich a hromadiacich majetok) atď.

Z hľadiska praxe manažérom možno odporučiť, aby sa snažili spoznať motívy správania svojich zamestnancov a napomohli im v hľadaní rovnováhy medzi ich orientáciou na prácu a orientáciou na voľný čas. Mzdové a motivačné systémy by pritom vždy mali byť korektné, podnecujúce a uľahčujúce uvedené motivačné rozhodovanie. Práve ekonomická teória pracovnej motivácie potvrdzuje ideu, že finančné odmeňovanie a odmeny v prípade mnohých jednotlivcov strácajú svoju atraktívnosť v porovnaní s psychologickými príčinami a dôvodmi ich správania a životnej filozofie.

4.5.6. McGregorova teória X a Y

Autorom teórie X a teórie Y je Douglas McGregor. Obidve svoje teórie uverejnil v r. 1960 v knihe s názvom *The Human Side of Enterprise*. Mnohí teoretici aj praktici v oblasti riadenia tieto teórie nepovažujú za skutočne motivačné, nakoľko sa prioritne zameriavajú na poskytnutie odporúčaní, ako viesť zamestnancov typu X a ako viesť zamestnancov typu Y. Z toho pohľadu uvedené teórie patria skôr do oblasti vedenia jednotlivcov a skupín. Avšak nakoľko McGregor opisuje ľudskú prirodzenosť a komplexný vzťah jednotlivcov k práci a súčasne poskytuje odporúčania, akými je možné obe skupiny jednotlivcov motivovať, môžeme ju (s istou dávkou nadhľadu) čiastkovo priradiť k teóriám motivácie a motivovania.

Teórie X a Y sú vo svojej podstate odlišné od ostatných teórií najmä tým, že rozoznávajú dva základné typy zamestnancov: kategóriu X (je zachytená v teórii X) a kategóriu Y (je zachytená v teórii Y). Dovtedajšiemu pohľadu na ľudskú výkonnosť a vzťah k práci zodpovedá práve prvá z nich, **teória X:**

1. Zamestnanci sú vo svojej podstate leniví a snažia sa vyhýbať akejkolvek práci.
2. Pretože neradi pracujú, musia byť k práci donucovaní účinným systémom odmien a trestov a pri svojej práci musia byť neustále kontrolovaní.
3. Zamestnanci sa vyhýbajú zodpovednosti a radi sa nechajú viesť.
4. Existuje malá skupina jednotlivcov, pre ktorých predchádzajúce predpoklady neplatia. Tí sú predurčení najmä k tomu, aby riadili a kontrolovali ostatných (McGregor, 1960).

Nakoľko je podľa McGregora predstaviteľ kategórie X lenivý, pociťuje k práci nechutť atď., manažéri, ktorí sa ňou riadia (lebo veria v jej platnosť), uplatňujú voči zamestnancom ako motivačné nástroje peniaze, zamestnanecké výhody a hrozby trestov

(Fournies, 1993, s. 33). Je však potrebné uviesť, že táto teória predstavuje radikálne extrémny a pesimistický názor na jednotlivcov. Východiskom pre takýto pesimizmus je najmä ľudská pohodlnosť (vlastná naozaj mnohým) a snaha za istých okolností sa vyhýbať akejkolvek pracovnej činnosti. Avšak väčšina zamestnancov a manažérov parametre teórie X určite nenapĺňa. McGregor preto súbežne vytvoril teóriu absolútne opačného protipólu. Tá uvažuje podstatne optimistickejšie, reálnejšie. V jej duchu sú ľudia dynamickými a aktívnymi bytosťami a prácu vnímajú ako prirodzenú a automatickú súčasť ich života. Túto teóriu označil ako **teória Y**:

1. Pre človeka je práca aktivitou tak veľmi prirodzenou, ako napríklad zábava alebo odpočinok.
2. Človek rád koná samostatne a dobrovoľne preberá pracovnú zodpovednosť.
3. Schopnosť samostatného rozhodovania je všeobecne rozšírená, a teda nie je záležitosťou len niekoľkých vybraných jednotlivcov.
4. Súčasné podniky nevyužívajú potenciál svojich zamestnancov, snažia sa ich kontrolovať a zbytočne korigovať ich správanie.

Celkovo charakterizuje túto teóriu J. Arnold a jeho spolupracovníci takto: „Ľudia hľadajú v práci nezávislosť, osobný rozvoj a kreativitu. Vidia za hranice bezprostredných okolností a dokážu sa prispôsobovať novým okolnostiam. Sú v zásade morálnymi a zodpovednými bytosťami, a ak sa takto s nimi zaobchádza, pracujú pre dobro podniku, ktorý ich zamestnáva,“ (2007, s. 303). Podrobnejšie atribúty oboch teórií, spracované M. Vetrákovou, sú uvedené v tab. 12.

Navyše teória Y uvádza, že jednotlivec neberie svoju prácu iba ako podmienku na zaistenie svojich existenčných potrieb, ale aj ako miesto pre prirodzené uplatnenie svojich znalostí, schopností a zručností. Preto nachádza v zamestnaní do značnej miery svoju sebarealizáciu. Pociťuje snahu uplatniť sa a prijať zodpovednosť za rozhodovanie, preto je ochotný zúčastňovať sa rôznych aktivít s neistým koncom či rizikom, že výsledok bude neúspešný. V tomto prípade by mali manažéri predovšetkým uprednostňovať demokratický štýl a participačný charakter vedenia, ktoré predpokladá využitie samostatného, aktívneho rozhodovania podriadených zamestnancov. Malo by ísť napríklad o právomoc a zodpovednosť pri rozhodovaní vo vymedzených činnostiach, ktoré sú síce náročné, ale zamestnanci pre ne majú profesijné a kvalifikačné predpoklady (Rudy, 1991).

Tab. 12. McGregorova teória X a teória Y (Vetráková, 2007, s. 160)

Teória X	Teória Y
Človek nerád pracuje, a ak sa môže práci vyhnúť, urobí to.	Práca je nevyhnutná pre psychický rozvoj človeka. Človek sa chce o svoju prácu zaujímať a za správnych okolností ho môže práca tešiť.
Človeka je treba prinútiť alebo podplatiť k tomu, aby vynaložil potrebné úsilie.	Človek sa bude sám orientovať smerom k akceptovanému cieľu.
Človek sa radšej nechá riadiť, než aby preberal zodpovednosť, ktorej sa vyhýba.	Za správnych okolností bude človek vyhľadávať a preberať zodpovednosť. Disciplína, ktorú človek nariadi sám sebe, je efektívnejšia a môže byť i prínosnejšia než tá, ktorú mu nariadi niekto iný.
Človek je motivovaný predovšetkým peniazmi. Človek je motivovaný starosťou o vlastné bezpečie.	Za správnych okolností je človek motivovaný túžbou realizovať vlastný potenciál.
Väčšina ľudí ma malé tvorivé schopnosti – s výnimkou prípadu, keď potrebujú obísť pravidlá stanovené vedením podniku.	Tvorivé schopnosti a vynaliezavosť sú značne rozšírené a z veľkej časti nevyužité.

Významnou súčasťou teórií X a Y je zistenie, že s postupujúcim rozvojom ľudskej spoločnosti stále viac ľudí zodpovedá typu Y. To znamená, že manažéri musia zmeniť rigidné stanoviská a nahradiť ich novými, pružnými, prosociálnymi a zodpovednostnými prístupmi voči svojim zamestnancom. V tomto ponímaní V. Provaník odporúča:

- vytvárať plošné organizačné štruktúry, t. j. štruktúry s relatívne nižším počtom jednotlivých riadiacich úrovní,
- prenášať právomoci v oblasti riešenia problémov a rozhodovanie z najvyšších úrovní riadenia smerom nadol k jednotlivým tímom,
- rozbiť funkčné impériá,
- posilňovať neformálne vzťahy a väzby medzi spolupracovníkmi, a to nielen v horizontálnych, ale aj vo vertikálnych vzťahoch (1997, s. 115).

Manažmenty podnikov by sa teda mali stať behavioristicky vzdelané a uplatňovať voči zamestnancom nie prvky, ktoré dlhoročne „úspešne fungovali“, ale hľadať a implementovať také prvky riadenia a pôsobenia na motiváciu, ktoré vyhovujú súčasným požiadavkám a prisudzujú zamestnancom schopnosť tvorivo myslieť a vytvárať nové hodnoty.

4.5.7. Homeostatická teória

Už v roku 1915 americký fyziológ Cannon v rámci biologického výkladu motivácie ľudského správania formuloval tzv. homeostatickú teóriu. Podstatou tejto teórie je, že narušenie optimálnych (rovnovážnych) vnútorných, fyziologických podmienok fungovania organizmu podmieňuje vznik biologických procesov – vrátane správania, ktoré smerujú k obnoveniu porušenej rovnováhy. Prítom tieto zámerne uskutočňované procesy sa môžu skončiť buď opätovným dosiahnutím žiaducej rovnováhy, alebo v prípade nepriaznivých okolností až zánikom (smrťou) jedinca. Dôvodom pre uvažovanie s touto teóriou v oblasti pracovnej motivácie je poznanie, že ľudský organizmus (obdobne ako všetky iné živé organizmy) sa nachádza v stave nerovnováhy trvalo. **Vydáva energiu, aby zostal nažive a musí túto energiu plynulo dopĺňať.** Preto je možné uviesť, že homeostatický princíp je základom každého správania jednotlivca a jeho motivácie.

K. Humhal v tejto súvislosti uvádza nasledujúcu myšlienku: „V ideálnom prípade, ak prebiehajú psychické procesy bez komplikácií, najnaliehavejšia potreba energizuje organizmus do toho času, až kým nie je uspokojená, alebo vytlačená silnejšou potrebou. Život, to je vznik, vývoj a uspokojovanie jednotlivých potrieb v nekonečnom procese homeostázy,“ (v: *Vymětal a kol., 2004, s. 280*). Z psychologického hľadiska možno teóriu homeostázy vnímať nasledujúco: „Ak je narušená psychická rovnováha, vzniká napätie, potreba, ktorá vyvíja vnútorný tlak na jedinca. Jediniec potom s využitím poznávacích funkcií a skúseností zameriava svoju činnosť (správanie) určitým smerom so zámerom odstrániť tento tlak, t. j. s cieľom uspokojiť príslušnú potrebu. Uspokojenie potreby napokon vedie k obnoveniu narušenej rovnováhy, k pokoju,“ (*Bedrnová, Nový, 1998, s. 244*).

Homeostatický model možno teda vnímať aj tak, že jednotlivci, v snahe uspokojením niektorej potreby dosiahnuť požadovanú rovnováhu a harmóniu, si často zámerne alebo nechtiac **zadovážia alebo získajú želanej „veličiny“ viac**, ako bolo v danom čase nutné (niektorí jednotlivci sa nevedia dobre ovládať a pri chutnom jedle sa zvyknú prejedat'; pri uspokojovaní potreby oddychu a relaxu niektorí jednotlivci spia omnoho dlhšie, než ich organizmus požadoval; v snahe uspokojovať deficit v sociálnych vzťahoch prekročia hranicu únosnosti a venujú sa vzťahom na úkor práce

a požadovaného výkonu v podniku atď.). To znamená, že jednotlivec v snahe dosiahnuť rovnováhu v podstate túto rovnováhu „presiahol“, dostalo sa mu viac, než bolo žiaduce, a preto sa následne bude snažiť vyvolať ďalšie procesy, **d'alsie správanie na prekonanie tejto nadbytočnej miery**. Napríklad po prejedení bude musieť zvoliť nejakú pohybovú aktivitu (aby uľavil svojim zažívacím orgánom), po nadmernom oddychu bude musieť zvoliť náročnejšiu, zodpovednejšiu aktivitu (aby uľavil svojmu svedomiu a vyventiloval pocit neužitočnosti), po zanedbaní práce na úkor kamarátstva bude musieť začať pracovať usilovnejšie, s výraznejšími pracovnými výsledkami (aby sa vyhol sankciám za nepostačujúci pracovný výkon, prípadne výpovedi za nedodržanie pracovnej disciplíny) atď.

Z tejto teórie teda vyplýva, že úlohou samotných motivovaných jednotlivcov aj motivovateľov (manažérov, kolegov, známych a pod.) je **dbať na správnu mieru napomáhaného uspokojenia**, ktoré jednotlivcom prinesú uplatňované/poskytované motivačné prvky, udalosti a opatrenia.

4.5.8. Teória Z

Wiliam G. Ouchi porovnával odlišnú kultúru amerických a japonských podnikov. Americkú filozofiu riadenia pomenoval teóriou A, japonský prístup nazval teóriou J. V obidvoch týchto prístupoch sa odráža absolútne odlišná národná kultúra. Ouchi vypracoval aj veľmi známu **teóriu Z**, v ktorej zovšeobecňuje japonské skúsenosti, inšpiratívne aj pre iné podniky a ich manažmenty. Ich základom je diferencované uspokojovanie zamestnancov na rôznych úrovniach. Na najnižšej úrovni je uspokojovanie dané istotou celoživotného zamestnania, na strednej úrovni sociálnymi istotami, a to i vo voľnom čase, a na najvyššej úrovni preberaním zodpovednosti za priaznivý priebeh pracovných úspechov pracovných procesov a plnohodnotnou účasťou na rozhodovaní (Porvazník, 2003, s. 346).

W. Ouchi a jeho kolega v týchto intenciách využívali pojem tzv. *podniky využívajúce teóriu Z*, ktorým opisujú americké spoločnosti, ktoré vyvinuli a modifikovali formu organizácie podobnú japonskému riadeniu – spoločnosti, v ktorých zamestnanci pristupujú na tzv. klanovú kultúru s nešpecifikovanými kariérnymi plánmi, dlhodobým pracovným pomerom a pomalým služobným postupom. Tu je rozhodovanie založené na dosiahnutí konsenzu a vyniká záujem o zamestnancov pracujúcich pre spoločnosť (Ouchi, Jaeger, 1978).

Zovšeobecnene môžeme uviesť, že W. Ouchi sa usiloval spojiť hlavné výhody americkej podnikovej kultúry a kultúry japonskej a vytvoril nový, unikátny prístup – teóriu Z. Vo svojej teórii poskytuje, podčiarkuje a **odporúča** tieto aspekty:

- vysoká *stabilita* pracovného kolektívu, ktorá sa zakladá na uplatňovaní princípu celoživotného zamestnania v jednom podniku,
- uplatňovanie princípu *seniority*, t. j. zvyšovanie úrovne miezd sa odvíja v závislosti od dĺžky doby zamestnania v podniku,
- sústavná *kvalifikačná príprava* zamestnancov a manažérov, teda povinné a pravidelné zvyšovanie úrovne vedomostí a zručností,
- plánovaná *rotácia* zamestnancov z odborných útvarov na rôzne pracovné miesta podniku, ktorých poznanie je dôležité pre celistvé riadenie,
- fungovanie systému *horizontálnej koordinácie*, ktorá je zabezpečená vytvorením siete špeciálnych poradných orgánov na každom stupni riadenia podniku,
- zabezpečenie komplexných funkcií riadenia prostredníctvom *štábnych útvarov*, ktoré vo vzájomnej spolupráci pripravujú závažné strategické rozhodnutia,

- zabezpečovanie podmienok na prípravu *správnych rozhodnutí* a ich realizáciu v súlade s názormi tých členov podniku, ktorí dokážu k riešeniu vyjadriť relevantný odborný názor,
- akvizícia (získavanie) všetkých zamestnancov *k plneniu cieľov podniku*, čo predpokladá v maximálnej miere využiť všetky pozitívne schopnosti zamestnancov a manažérov (*Ouchi, 1981*).

V závere tejto časti možno uviesť nasledujúcu myšlienku M. Tumu: „Japonci už dávno spoznali, že ľudské zdroje sú najvýznamnejším akcelerátorom hospodárskeho a sociálneho pokroku a preto venujú obrovskú pozornosť ich vzdelávaniu a celoživotnej príprave. Je to najlepšia a najrentabilnejšia investícia, ktorá dokonale aktivizuje človeka a tým aj celý národ,“ (*1998, s. 76*). Prostriedkom k tejto aktivizácii je určite spoznanie motivácie jednotlivcov a skupín a jej účinné ovplyvňovanie, vždy založené na úcte, rešpekte a oddanosti.

4.6. Pragmaticko-skúsenostné teórie

Pragmaticko-skúsenostné teórie sa svojou podstatou sústreďujú na využívanie prehodnocovacích a skúsenostných mechanizmov jednotlivcov. Tieto mechanizmy umožňujú trvalo sa učiť, a to zo všetkých možných zdrojov, vo všetkých možných formách. *Myšlienkové a učiace sa schopnosti* jednotlivcov umožňujú každú prežitú skúsenosť istým spôsobom prehodnotiť, pochopiť jej obsah, dynamiku, náležitosti a z nich odvodiť istú skúsenosť, ktorá ovplyvní budúcu motiváciu.

Podľa A. Jurovského tieto teórie vychádzajú z poznatku, že moderný človek sa nezaraďuje do pracovného procesu a neplní v ňom svoju pracovnú rolu preto, že je práve hladný, že je ohrozený na živote, že je stiesnený osamelosťou alebo akoukoľvek inou potrebou, ale preto, že práca je mu prostriedkom sebauplatnenia, že od nej očakáva určité výnosy, ktoré sú preňho významné, ktoré sú mu hodnotou. Spôsob zvyšovania pracovného úsilia rozhodne v súčasnom podniku neznamena zvyšovať frustráciu potrieb a ohrozenie života, ale znamená, čo ňou môže pre seba i pre spoločnosť dosiahnuť a ako sa v nej udržať v harmonickej rovnováhe ako osobnosť (*1980, s. 209*).

Pragmaticko-skúsenostné teórie teda preferujú premýšľavý a dôsledkový prístup k pracovnej motivácii. Ich zástancovia sa opierajú o racionálny predpoklad, že ľudia konajú a vyvíjajú svoje aktivity prevažne v rámci vedomého procesu myslenia. Uvažujú, všetko prehodnocujú, analyzujú a berú na vedomie dôsledky vlastného správania a usilujú sa dopracovať k najlepším možným výsledkom. Jednou z najvýznamnejších teórií, uplatňovaných v zahraničných i našich podmienkach, je „teória očakávania“ (vysvetlená v predchádzajúcich častiach tejto kapitoly), avšak najvplyvnejšou teóriou tohto druhu medzi súčasnými psychologickými teóriami pracovnej motivácie je teória valencie a očakávania. Autorom tejto valenčno-expektačnej teórie je americký psychológ a aktívny manažér H. Peak. Základným pojmom jeho teórie je pojem „inštrumentalita“ čo znamená nástroj, ktorý je potrebné použiť na dosiahnutie stanovených individuálnych, skupinových aj celopodnikových cieľov.

V tomto zmysle existuje veľké množstvo nástrojov, ktorými je možné pôsobiť na myslenie a motiváciu jednotlivcov tak, aby vyvíjali žiaduce pracovné správanie a dosahovali vytýčené pracovné ciele. Okrem posilňovania motivácie vo zvyčajných smeroch môžu byť motivačné nástroje a organizačné opatrenia zacielené tak, aby napomohli zastaviť klesajúcu motiváciu a znižujúcu sa produktivitu práce nositeľov pracovného miesta, ktoré bývajú často zapríčinené *prílišným špecializovaním a úspornosťou práce*. Ak je práca monotónna, rutinná a nudná, zvyšuje sa počet omylov, viac alebo menej závažných chýb a narastá počet zrejmych nepodarkov.

Riešením takejto situácie je využitie princípu obohacovania pracovnej náplne, rozširovania pracovnej náplne, striedania pracovných úloh a rotácie práce.

4.6.1. Obohatenie práce

Obohatenie pracovnej náplne je založené na zvýšení miery zodpovednosti, samostatnosti a sebareflexie zamestnanca. Môže sa zvýšiť počet a obsah povinností, ktoré sa dotýkajú plánovania a nepretržitého zefektívňovania činností, ktoré je priamym dôsledkom zvyšujúceho sa záujmu o vykonávanú prácu a zlepšujúceho sa vzťahu zamestnanca voči podniku.

Ide o *vertikálne zoskupovanie* pracovných úloh tak, aby sa zamestnancovi pridali podnetné a tvorivé činnosti (operácie), ktoré vo väčšej miere využijú najmä jeho intelektové zručnosti. Zvyšuje sa teda autonómia práce (autonómia práce sa vzťahuje k možnostiam, ktoré má zamestnanec pre svoje slobodné rozhodovanie v oblasti plánovania a organizovania vlastnej práce, predstavuje možnosť pracovať tempom odpovedajúcim fyzickej i psychickej kondícii zamestnanca, možnosť komunikovať na pracovisku i mimo neho podľa vlastného priania a v záujme splnenia pridelených úloh).

Práca sa stáva komplexnejšia a zvyšuje sa v nej význam prvkov kontroly a rozhodovania. Jedným z najzvyčajnejších spôsobov obohatenia práce je pridanie (delegovanie) vhodných právomocí a žiaducej zodpovednosti (Koubek, 2007, s. 44).

Delegovanie znamená prenesenie mimoriadnej pracovnej povinnosti súčasne s nevyhnutným *poskytnutím takých práv a zodpovedností zamestnancom, ktoré im umožnia rozhodovať a splniť úlohu na základe svojho vlastného uváženia*. P. Birch v tejto súvislosti uvádza: „Delegovanie je najefektívnejším nástrojom manažéra – vodcu. Je to skutočné víťazstvo, pretože ním manažér uvoľňuje svoj čas, a zamestnancom, ktorým deleguje svoju úlohu, umožňuje ďalší rozvoj,“ (2005, s. 32). Predpokladom úspechu delegovania je *efektívna komunikácia, dôvera a nepretržitý vzťah* manažéra a zamestnanca. Každý z prvkov delegovania (úloha, právomoc a zodpovednosť) tvorí jeden vrchol trojuholníka (obr. 21). Ak manažér v delegovaní neobsiahol všetky tieto prvky správne, t. j. nedelegoval komplexne a dôsledne, môžu vzniknúť ťažkosti: konštrukcia delegačného trojuholníka sa zrúti.



Obr. 21. Trojuholník delegovania (podľa: ČSTK, 1991, 29 s.)

Tento poznatok je veľmi dôležitý – mnohé z uplatňovaných motivačných teórií síce poskytujú mnoho kladných inšpirácií, avšak taktiež nevyhnutne upozorňujú na rôzne nepríjemnosti, úskalia, resp. priamo nebezpečenstvá, ktoré sa pri motivovaní môžu vyskytnúť. Preto by mali byť manažéri i zamestnanci útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu vždy veľmi ostražití a opatrní, aby náhodou s úmyslom motivovať vlastne nepoškodili motiváciu svojich zamestnancov, a teda namiesto motivácie nedosiahli demotiváciu.

4.6.2. Rozšírenie pracovnej náplne

Rozšírenie pracovnej náplne znamená zvýšenie množstva (pridanie, následné doplnenie) vzájomne previazaných úloh v danej práci. Narušenie zväzujúcej rutiny a narastajúcej pracovnej „nudy“ prameniacej z vykonávania príliš jednoduchých alebo príliš podobných úloh sa dosiahne pridaním ďalších podobných povinností, ktoré budú využívať väčší počet a vyššiu kvalitu rôznych schopností zamestnanca. Ide teda o motivujúce zväčšovanie pracovnej náplne, ktoré môžeme označiť ako rozšírenie spektra pracovných povinností a úloh *v horizontálnom smere*. Zvyšuje sa pestrosť a subjektívne pociťovaná atraktívnosť uskutočňovanej práce, kde sa monotónnosť bude narúšať rozšírením pracovného cyklu (*Werther, Davis, 1989, s. 162*).

Ak si to vyžaduje uskutočňovanie nových pracovných povinností, zamestnanec by sa mal zúčastniť vhodného vzdelávacieho programu, ktorý mu doplní chýbajúce zručnosti alebo znalosti tak, aby nové činnosti boli preňho motivujúce, a nie stresujúce (aby nevyvolávali obavu, že ich nezvládne úspešne). V takomto prípade môže byť zamestnanec nielen spokojný so svojimi pracovnými výsledkami, avšak môže byť najmä hrdý, že dokázal zvládnuť viac a zložitejších úloh než predtým alebo než dokážu zvládnuť ostatní spolupracovníci. Hrdosť na seba je pre mnohých jednotlivcov naozaj silnou motiváciou.

4.6.3. Striedanie pracovných úloh

Pri striedaní pracovných úloh sa zamestnanci striedavo zaoberajú rôznymi pracovnými činnosťami, ktoré musia byť starostlivo určené tak, aby ich zamestnanec zvládol bez akýchkoľvek väčších problémov. Aj v tomto prípade sa môžu vyskytnúť určité disproporcie v požiadavkách striedanej práce a skutočných zručnostiach zamestnanca. Ak sa tak stane, je vhodné zamestnancovi pomôcť prekonať ich krátkym zaškolením, prípadne dôkladnejším predvedením takýchto nových činností (formou napríklad ukážok práce, cvičení na simulátore – тренаžéri, koučovaním a pod.).

Charakter striedaných prác sa v podstate nemení, menia sa (plánovite sa striedajú) zamestnanci, ktorí sa nimi zaoberajú. „Spolu s ďalšími opatreniami organizácie práce striedanie pomáha riešiť **zvýšenie pestrosti a zaujímavosti práce**, kompenzáciu jednostrannej záťaže, zníženie monotónnosti práce a obmedzenie škodlivosti pracovného prostredia,“ (*Kachaňáková, 2003, s. 59*). Napriek tomu, že striedanie úloh nevedie k zlepšeniu samotného vykonávania práce, výhodou je, že zamestnanci sú schopní vykonávať niekoľko druhov práce, a najmä, demotivujúcu rutinnosť a neustále opakovanie tých istých aktivít (pracovných operácií) nahradia v istých časových intervaloch striedavo inými povinnosťami a aktivitami.

4.6.4. Rotácia práce

Rotácia práce patrí k mimoriadne obľúbeným a veľmi často uplatňovaným metódam zatriktívňovania práce. Mnoho podnikov aplikuje túto metódu pri obsadzovaní manažérskej pozície alebo pozície, ktorej pracovné činnosti predpokladajú zvládnutie pracovných operácií nadväzujúcich na viaceré organizačné útvary, alebo

prосто ako snahu odstrániť zamestnancom nudnú zotrvačnosť známych a sústavne opakovaných pracovných postupov. V tomto zmysle môžeme uvažovať o horizontálnej a vertikálnej pracovnej rotácii. V prípade **horizontálnej rotácie** sa zamestnanec z jedného útvaru dočasne stane zamestnancom iného odborného útvaru, kde sa môže priučiť novým činnostiam, môže sa učiť získavať nové, komplexnejšie pohľady na svoju vlastnú prácu, odbornosť a jej zakomponovanie do celkového podnikového mechanizmu. Môže inými očami posudzovať svoje prínosy pre podnik, čo posilňuje jeho motiváciu do ďalšej práce. Navyše získava nové sociálne impulzy – stretáva a spoznáva kolegov z iných útvarov, nadväzuje nové pracovné priateľstvá, skvalitňuje si sociálne vyžitie v internom prostredí podniku. To všetko ho viac pripútava k podniku, zvyšuje jeho pocit spolupatričnosti a zaradenia do podnikového tímu.

V prípade **vertikálnej rotácie** sa zamestnanec (najčastejšie manažér) dočasne stáva zamestnancom buď organizačne vyšších alebo nižších pracovných pozícií a prijíma zvyklosti a spôsoby uvažovania týchto pracovísk. Ak sa v rámci rotácie práce posúva na *vyššie položené pracovné miesto*, rozširuje si pracovné poznanie a informácie strategického charakteru (dlhodobejšie, a súčasne dôležitejšie informácie a typy riešených problémov). To zamestnancovi umožní rýchlejšie pochopiť súvislosti manažérskeho pôsobenia a efektívnejšie naplňovať plán svojho kariérneho rastu. Ak sa manažér vyššej úrovne v rámci rotácie zaradí dočasne na *pracovné miesta nižšej hierarchickej úrovne*, môže detailnejšie pochopiť podstatu jednotlivých pracovných (výrobných) postupov, spôsob vzniku novej hodnoty, problémy a úzke hrdlá transformačného procesu a pod. To môže skvalitňovať jeho riadiacu prácu, pridávať mu na pozornosti venovanej genéze tvorby výrobku alebo vzniku služby a pod. Stáva sa fundovanejším odborníkom, a teda posilňuje svoju riadiacu motiváciu – zamestnanci si ho viac vážia, a to ako za odborné kvality, tak aj za kvality ľudské, osobnostné.

Podľa princípu rotácie sa v stanovených časových etapách zamestnanec oboznamuje s činnosťou žiaducich útvarov. Rotácia práce musí byť starostlivo pripravená a jej harmonogram musí byť výsledkom komunikácie a odsúhlasenia zo strany manažérov všetkých pracovísk, ktoré má zamestnanec navštíviť. Na rotovaných pracoviskách by mal zamestnanec *sústavne komunikovať so zamestnancami i nadriadeným, učiť sa novým zručnostiam, zapájať sa do riešenia vhodných úloh a problémov atď.* Pre ľahšie zvládnutie nových skutočností je správne prideliť rotujúcemu zamestnancovi na každom pracovisku **osobného konzultanta** (poradcu, mentora), ktorý by sa mu mal venovať. Mal by mu objasňovať odborné problémy riešené na danom pracovisku, sprehľadniť mu vzťahy na pracovisku a podstatné väzby pracoviska na iné spolupracujúce pracovné skupiny, oddelenia či útvary. Takto môže byť rotácia práce veľmi prínosnou cestou rozvoja poznania a pociťovanej sebaúcty a motivácie.

4.7. Kreatívna proakčno-završujúca teória motivovania

Napriek poznanej zložitosti a náročnosti je motivovať seba i ostatných určite vhodné. Akcentovanie proaktívnej stránky ľudského potenciálu a jeho možného prínosu pre podnikové fungovanie *permanently vyvíja tlak na poskytovanie/vynachádzanie stále nových alebo čiastočne inovovaných teórií a systémových odporúčaní*, ktoré dokážu napomôcť riadiacim zložkám podnikov ľudský potenciál adekvátne využívať, rozvíjať a motivovať.

Z predchádzajúcich častí tejto kapitoly vyplýva, že v súčasnej literatúre existuje mnoho teórií a modelov motivácie a motivovania. Avšak z častých osobných stretnutí s manažermi z hospodárskej praxe je zrejmé, že tieto považujú za odťažité a nekorešpondujúce s dennodenným naplňaním ich vlastnej motivačnej funkcie.

O názore, že motivačné teórie sú príliš teoretické, by sa iste dalo polemizovať. Uspokojiť sa s takýmto alibizmom preto pravdepodobne nie je vhodné, a to ani z hľadiska teoretickej základne riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, ani z hľadiska praktického uplatňovania jednotlivých procesov, motivovanie nevynímajúc.

Nakoľko sa riadenie a rozvoj ľudského potenciálu ako vedná disciplína radí k praxeologickým vedám, ktorých poslaním je (často v predstihu) napomáhať riešiť problémy praxe, možno považovať za žiaduce vyhovieť požiadavke manažérov a naďalej sa usilovať vynachádzať/vytvárať praktickejšie teórie motivovania. V týchto intenciách sa kreatívna proakčno-završujúca teória motivovania zdá na pochopenie a uplatňovanie priaznivá. Graficky znázorňuje filozofiu a postup pri naplňaní tejto teórie obr. 22.

Teória je založená na nevyhnutne **veľkej vnímavosti a odvahe manažérov** a ich aktívnej ochote plne sa venovať okrem svojej odbornej a riadiacej práce najmä motivovaniu podriadených spolupracovníkov. Obdobne ako:

- a) teória manažérskej mriežky R. R. Blakea a J. Mountonovej, podľa ktorej by sa efektívni, profesionálne zariadení manažéri mali neustále zdokonaľovať a dosahovať zladenosť ich maximálne vysokej orientácie na zamestnancov a súčasne maximálne vysokej orientácie na procesy **v snahe dosiahnuť úroveň tímových manažérov – vodcov (1978)**,
- b) Collinsov model 5. úrovne vodcov, podľa ktorého by sa vyzretí vodcovia (manažéri najvyššej kvality) mali vyznačovať unikátnou kombináciou **osobnej skromnosti, resp. rozvážnosti** (v prípade pripisovania podielu na dosiahnutom úspechu a napomáhaní rozvoju potenciálu a zručností zamestnancov) a **profesijnej neústupčivosti, resp. odvahy** (v prípade zameranosti na dosiahnutie jedinečných výsledkov), (2001, s. 69),
- c) Maccobyho syntéza motivovania, podľa ktorej by sa manažéri mali vo svojom motivačnom pôsobení orientovať najmä na spoznanie a **akceptovanie tzv. dynamických hodnôt** (prežitie, spolunáležitosť, slasť, informácie, majstrovstvo, hra, dôstojnosť a zmysel) jednotlivcov a skupín, ktorých chcú motivovať, a to tak, aby sa dosiahlo naplnenie predpokladu, že najsilnejšie sú ľudia motivovaní vtedy, keď vykonávaná práca uspokojuje potreby ich vývoja, rastu (1988, s. 19 – 23),

aj táto teória môže byť inšpiráciou pre tých manažérov, ktorí chcú rozvíjať svoj osobnostný, riadiaci a motivačný potenciál. Vyžaduje maximálnu sústredenosť a empatiu manažérov a rovnako aj presvedčenie o správnosti výrazne motivujúceho správania a vplyvu na podriadených aj iných spolupracovníkov.

Premisou teórie je poznanie, že je nevyhnutné **reagovať** na akúkoľvek výraznejšiu zmenu motivačných preferencií zamestnancov, nakoľko: „... na motivovanie zamestnancov majú vplyv rôzne motivačné faktory,“ (Hitka, 2004, s. 7). V opačnom prípade by zamestnanci mohli stratiť dôveru voči manažérovi – zo straty dôvery prameniace frustračné naladenie by s veľkou istotou zapríčinilo pokles ich výkonu.

Podstatou tejto teórie motivovania je najmä nutnosť odstrániť z motivačného pôsobenia manažérov **rigidné, rutinné, volené bez akejkoľvek manažérskej fantázie a okliešťujúce stereotypné motivačné prístupy a nástroje**, ktoré sa tradične uplatňujú, pričom ich motivačný účinok je zanedbateľný. Zámerom je napomôcť manažerom **prekonať určitý ostych a bázeň z využívania nových, originálnych motivačných prístupov, postupov, nástrojov a udalostí**, a to poukázaním na 3-plánový efekt plynúci z ich možného uplatňovania.

Východiskom teórie je permanentná nutnosť **situačne vhodne dokreovať uplatňovaný individualizovaný motivačný prístup** voči každému jednotlivému

zamestnancovi. To znamená, že je nutné do priebežne uplatňovaného motivačného programu **v žiaducom čase situačne zasiahnuť, zakomponovať do programu nový prvok alebo viaceré originálne prvky**, ktoré vhodným spôsobom prispievajú k vyriešeniu najpálčivejšej potreby či želania zamestnanca.

Konkrétnu podobu individualizovaného dokreovania nového obsahu motivačného programu určeného pre konkrétneho zamestnanca však nikdy nemožno šablónovito uplatňovať voči ostatným. Jednou z neopomenuteľných podmienok teórie je, že manažér musí skutočne dôkladne poznať motivačné profily svojich podriadených spolupracovníkov. To znamená, že sa musí dokonale orientovať v pocitovaných a naliehavých potrebách, záujmoch, ideáloch, želaniach, snoch, túžbach, dlhotrvajúcom naladení a kvalifikačno-osobnostnej orientácii každého podriadeného spolupracovníka. Rovnako dôsledne musí poznať štruktúru a intenzitu prežívaných frustrácií, príčin nespokojnosti, najvýznamnejších stresorov a averziu (prípadne apatiu) vzbudzujúcich vplyvov, ktoré ťažia zamestnanca a bránia mu podávať plnohodnotný výkon sprevádzaný radosťou a satisfakciou. A samozrejme, musí pre nich vytvárať a realizovať individualizované motivačné programy.

Zo strany manažéra je veľmi významné stotožniť sa so skutočnosťou, že finálne podoby individualizovane nastavených nových obsahov motivačných programov budú **v prípade rôznych zamestnancov nevyhnutne rozdielne**. Napríklad v prípade zamestnanca, u ktorého motivovateľ postrehol nepríjemný syndróm vyhorenia, môže byť nosným prvkom dokreovaného motivačného programu zabezpečenie vymaľovania jeho stien v kancelárii zelenou farbou. V prípade iného zamestnanca, u ktorého manažér postrehol zdravotné ťažkosti spojené s bolesťami v oblasti chrbtice prekážajúce mu v možnosti plne sa sústrediť a pracovať v želanom fyzickom rozpoložení, môže byť nosným prvkom zabezpečenie ergonomicky tvarovaného pracovného stola a stoličky. V prípade ďalšieho zamestnanca, u ktorého manažér identifikoval istú sociálnu neistotu, môže byť nosným prvkom dokreovaného motivačného programu organizovanie nenáročných zábavno-súťažných, eventuálne zoznamovacích večerov s ostatnými spolupracovníkmi.

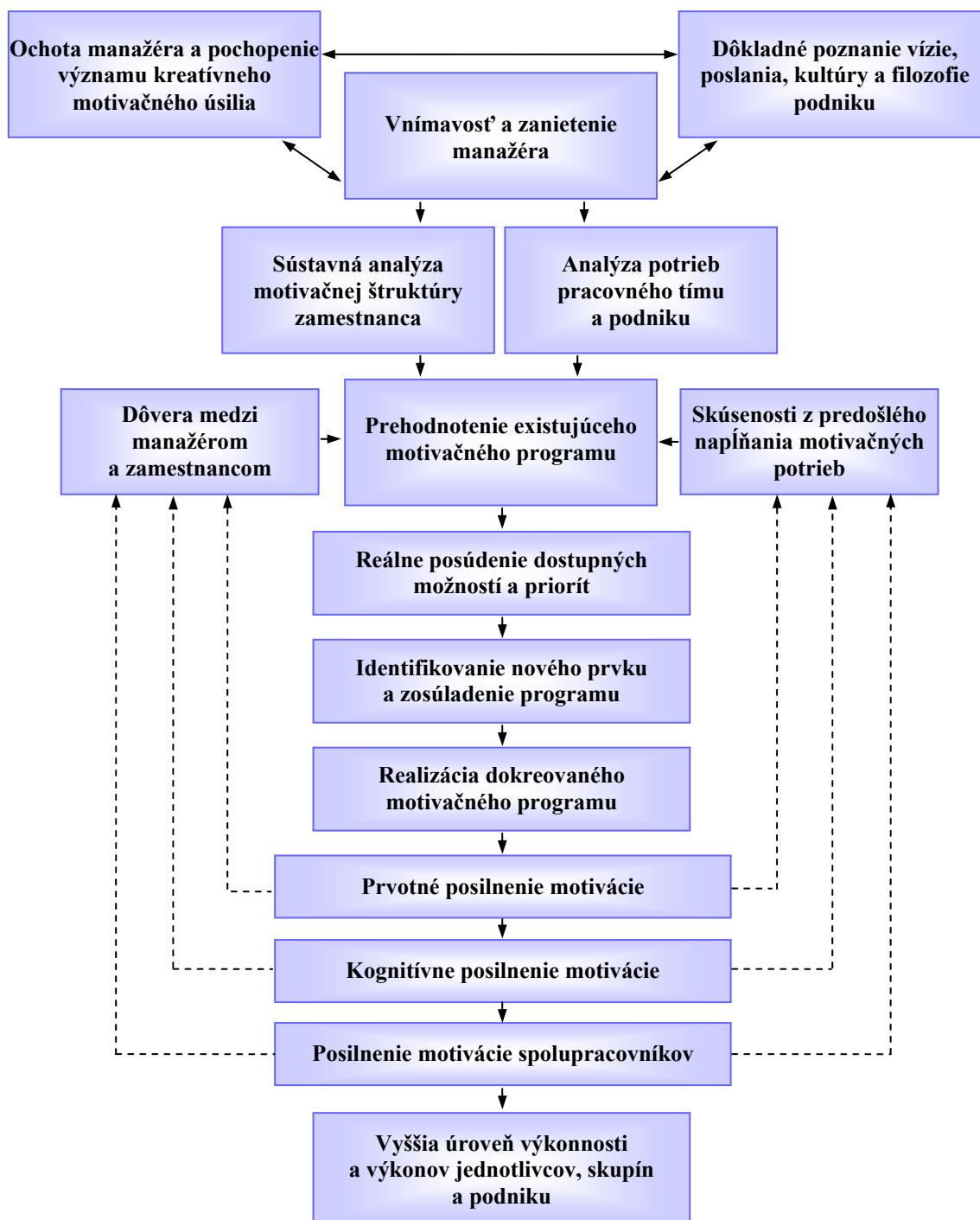
Zakomponované nové prvky je prirodzene potrebné prijateľne skombinovať s doposiaľ nastaveným obsahom motivačného programu. V tejto rovine môže nastať situácia, že sa podarí existujúci motivačný program hladko zosúladiť so situačne zakomponovanými originálnymi prvkami. Môže však taktiež prísť k situácii, keď nové prvky nie je možné harmonizovať s existujúcimi a motivačný program bude potrebné razantnejšie prepracovať do novej ucelenej podoby. Snáď však toto o trochu väčšie úsilie manažérov od začatého motivačného úsilia neodradí a vo vytváraní motivačnejšieho prostredia pre svojich zamestnancov zotrvať. Vyššie spomenutý **3-plánový efekt** plynúci z uplatňovania motivačného programu, ktorý je sústavne vhodne modifikovaný a reflektuje na naliehavé potreby/priania zamestnancov, totiž určite prispeje k posilneniu pracovnej motivácie.

V rámci kreatívnej proakčno-završujúcej teórie motivovania môže teda ísť o prínosy v nasledujúcich troch subjektívne prehodnocovaných rovinách:

1. **Rovina primárneho posilnenia motivácie.** Ak manažér zabezpečí pre zamestnanca vymaľovanie jeho kancelárie zelenou farbou (zelená farba buď v zmysle podnietenia tvorivosti, upokojenia dlhodobu preťažovanej mysle, obnovy síl v akútnom stave pracovného vyhorenia alebo prosto ako snaha vyjsť v ústrety zamestnancovi, ktorý má rád zelenú farbu), akčne tým zareaguje na nepriaznivú/ťaživú situáciu zamestnanca. Priamym dôsledkom využitia takéhoto originálneho motivačného prvku môže byť, že zrealizované zámerné konanie manažéra napomôže uspokojiť definovanú potrebu/želanie zamestnanca. Je veľmi pravdepodobné, ba možno snáď

vyjadriť až isté, že v priamej nadväznosti na dosiahnutý pocit satisfakcie z uspokojenia uvedenej psychologickkej potreby zamestnancov výkon výkon ihneď stúpne. Ak išlo napríklad o potlačenie syndrómu vyhorenia, nevzrastie iba momentálny výkon, ale aj disponovaná výkonnosť zamestnanca.

2. **Rovina sekundárneho – kognitívneho – posilnenia motivácie.** Keď si zamestnanec v celej hĺbke uvedomí, aké úsilie manažér pre neho vyvinul (pozornosť, ktorú zamestnancovi venuje, ochota byť sústavne sústredený na identifikovanie meniacich sa potrieb zamestnancov, prekonanie ostychu z rozhodnutia využiť originálny prístup, voľba netradičného motivačného nástroja s príspevom myšlienkovj kreativity manažéra, čas a úsilie venované zorganizovaniu vymaľovania zamestnancovej kancelárie, finančné prostriedky uhradené firme, ktorá premaľovanie stien zabezpečila atď.), toto vedomie ešte viac posilní dovtedajšiu úroveň motivácie zamestnanca. S využitím psychologického efektu odvd'áčenia sa za nadpriemernú pomoc (príspevok) bude mať naznačený druhoplánový prínos určite dlhšie časové trvanie a výrazne silnejšiu intenzitu.
3. **Rovina preneseného posilnenia motivácie ostatných spolupracovníkov.** Naplnenie potreby (napríklad: byť obklopený prostredím štylizovanom dozelená, alebo pracovať s menšími alebo žiadnymi bolesťami chrbtice, alebo sa cítiť istejšie a sociálne viac vtiahnutý) napomôže zvýšiť kvalitu vykonávanej práce zo strany takto motivovaného zamestnanca. Táto skutočnosť môže vyvolať viaceré efekty:
 - Keď ostatní spolupracovníci postrehnú, že manažér bol ochotný venovať toľko času a úsilia v snahe posilniť motiváciu ich kolegu, a že toto úsilie bolo dokonca veľmi úspešné a splnilo svoj účel, môžu si v plnej miere uvedomiť, že motivovať ostatných (spolupracovníkov, podriadených i nadriadených zamestnancov) je možné a je to mimoriadne prínosné. To znamená, že efekt pripodobňovania môže **prispieť k posilneniu celkovej motivačnej atmosféry** v danom pracovnom tíme/skupine.
 - Vyššia spokojnosť a radosť z práce môže motivovaného spolupracovníka viesť k lepšiemu psychickému naladeniu a entuziazmu. Následne bude pravdepodobne ovplyvňovať svojich kolegov väčšou psychickou pohodou, ústretovejším správaním, otvorenejšou pozitívnou komunikáciou, vyššou snahou poradiť a pomôcť spolupracovníkom alebo manažérovi atď. Tým môže spokojnosť motivovaného zamestnanca **prispievať k lepšej pracovnej atmosfére** v celom pracovnom tíme/skupine.
 - V prípade, že výstupy práce niektorých zamestnancov v tíme sú priamymi vstupmi ich kolegov (nadväznosť pracovných činností a úsilií), vyššia úroveň výsledkov práce motivovaného spolupracovníka priamo pozitívne ovplyvní kvalitu práce ostatných kolegov. Tým môže vyššia kvalita práce motivovaného zamestnanca **pozitívne pôsobiť na zvyšovanie kvality pracovných výstupov** celého tímu/skupiny.



Obr. 22. Filozofia a postup uplatňovania kreatívnej proakčno-završujúcej teórie motivovania

So zreteľom na všeobecne pôsobiaci **synergický efekt** každého zámerného správania je navyše možné uviesť, že (okrem predošlých troch rovín motivačného efektu v prípade jedného zamestnanca) spojenie efektov plynúcich z uplatňovania **priebežne kreovaných individualizovaných motivačných programov všetkých zamestnancov v tíme znásobí a završí celkový motivačný efekt** v tíme nielen v súčasnosti, ale rozhodne aj v budúcnosti.

Na základe uvedenej myšlienky je teda možné naformulovať nasledujúcu **kvalitatívnu rovnicu intenzity znásobovanej motivácie** posilňovanej prostredníctvom tejto teórie:

$$SEM = f(MR1 + MR2 + MR3),$$

kde

SEM = intenzita synergickým efektom znásobenej motivácie pracovného tímu,
MR1 = úroveň motivácie v zmysle 1. roviny (primárneho) efektu motivovania,
MR2 = úroveň motivácie v zmysle 2. roviny (kognitívneho) efektu motivovania,
MR3 = úroveň motivácie v zmysle 3. roviny (preneseného) efektu motivovania.

Napriek možnému skutočne veľkému prínosu z uplatňovania tejto teórie má teória aj jedno behaviorálne úskalie: v rámci uplatňovania kreatívneho a individualizovaného motivačného prístupu je veľmi dôležité predísť pocitom nedocenenia, závidosti a neprajnosti zo strany ostatných spolupracovníkov v tíme. To znamená, že manažér musí ústretové motivačné správanie uplatňovať **voči všetkým svojim podriadeným spolupracovníkom** – v jeho správaní sa nesmie nikdy prejaviť nezaslúžené protežovanie niektorých jednotlivcov na úkor ostatných. Diferencovanosť v tejto oblasti je podľa teórie prípustná iba z hľadiska formy či obsiahnutých originálnych motivačných prvkov, nie vo význame prejavovania sympatií alebo antipatií voči niektorým podriadeným spolupracovníkom.

V závere tejto časti je vhodné uviesť, že prezentovaná proakčno-završujúca teória motivovania čerpá niektoré svoje inšpirácie z doposiaľ existujúcich motivačných teórií. Upozorňuje na nevyhnutnosť zapojenia manažéra nielen do identifikácie vhodného motivačného nástroja, avšak najmä do **priameho uskutočnenia, naplnenia zvoleného nástroja**. Čím viac akčného a odvážneho úsilia manažér vloží do motivovania svojich zamestnancov, **čím viac poskytne/uvolní zo svojej vlastnej autority a moci svojim zamestnancom**, tým viac posilní ich motiváciu. Práve týmto akcentom uvedená teória predstavuje do istej miery netradičný prístup k teóriám posilňovania pracovnej motivácie.

Z aktuálnych skúseností vyplýva, že je potrebné aj naďalej sa neustále snažiť rozvíjať poznanie v oblasti manažérskych a behaviorálnych vied, a to nielen prostredníctvom rozpracovávaní starších poznatkov a ich prispôsobovania novým podmienkam, ale tiež prostredníctvom menej tradičných prístupov. Práve takýto je aj prístup prezentovanej teórie.

Vznik teórie bol vyvolaný snahou obohatiť súčasnú teoretickú základňu riadenia, rozvoja a najmä motivovania ľudského potenciálu. Podnetom pre rozpracovanie teórie bola súčasne snaha napomôcť manažérom účinnejšie a najmä tvorivejšie pristupovať k tvorbe motivačných programov, a tým vytvárať pre zamestnancov a manažérov podnikov ústretovejšiu a podnetnejšiu pracovnú atmosféru. Snáď kreatívna proakčno-završujúca teória motivovania bude v tomto svojom zámere aj naďalej úspešná a tvorivé motivačné pôsobenie bude aj pozitívne završované.

5. MODEL TVORBY MOTIVAČNÉHO PROGRAMU PODNIKU

Vo všeobecnosti je *modelovanie* jednou zo základných metód vedeckého poznania spočívajúca vo vytváraní modelov a v štúdiu objektov alebo javov na základe štúdia ich modelu (*kol., 2006, s. 80*). Obdobne vyznieva aj ďalšie vymedzenie modelovania, keď sa pod ním rozumie proces tvorby účelovo zjednodušených zobrazení objektívnej reality (skutočnosti), ktoré umožnia štúdium vlastností modelovanej reality (*Paulička a kol., 2002, s. 80*).

V súvisiacom poňatí *model* predstavuje prehľadné, často do istej miery zjednodušené zobrazenie určitého výseku reality. Model sa tak zameriava na odhalenie súvislostí (relácií, súvzťažností, väzieb) medzi skúmanými veličinami. Nakoľko je žiaduce pracovať s modelmi preto, aby sa pomocou „narábania“ s nimi získalo nové poznanie o skúmanej realite, výskumníci si zväčša nemôžu dovoliť zobraziť celú uvažovanú realitu – model by bol predimenzovane zložitý, neprehľadný a snád' aj chaotický, čo by zabránilo modelovať a simulovať želané veličiny, javy, procesy atď. Preto model musí pracovať s abstrakciou a zväčša potom zobrazuje iba tú časť reality, ktorá je považovaná za najdôležitejšiu, na ktorú je upriamená modelovacia pozornosť. To znamená, že od menej podstatných prvkov alebo prvkov, ktoré komplikujú prehľadnosť modelu, sa často abstrahuje.

Je vhodné doplniť, že myšlienkové modely (ktoré sú príznačné práve pre oblasť riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, a tým aj pre oblasť pracovnej motivácie a jej ovplyvňovania) sú vždy pomocnými konštrukciami, resp. pomocnými mentálnymi schémami pri racionálnom zobrazovaní a modelovaní skutočnosti. Zo skúseností vyplýva, že jednoduchšie modely, s ktorými sa začína pracovať na začiatku uvažovaného vedeckého úsilia, sa vyznačujú vysokým stupňom abstrakcie. Následne sa tieto jednoduché zobrazenia rozvíjajú, pričom sa v nich variuje s mnohými podmienkami a elementmi, dopĺňajú sa elementy a aspekty, ktoré modelu pridávajú stále vyššiu konkrétnosť a fundovanosť.

Inak vyjadrené, počiatočná vysoká miera abstraktnosti modelu sa trvalo znižuje a nahrádza zvyšujúcou sa konkrétnosťou, prepracovanosťou a precíznosťou, čím sa model v konečnej fáze (ak vedecko-výskumné úsilie bolo úspešné) môže stať dostatočne konkrétnym, prehľadným a inovatívnym nástrojom riadenia (v našom prípade nástrojom pôsobenia na motiváciu jednotlivcov a skupín). Z uvedeného pohľadu zámerom tejto časti je prezentovať myšlienkový model, prostredníctvom ktorého budú môcť manažéri, v úzkej spolupráci s odborníkmi na rozvoj a motivovanie ľudského potenciálu a samotnými adresnými zamestnancami, vypracúvať motivačné programy vo svojich podnikoch a vhodne definovaných skupinách zamestnancov.

Motivačné programy (tak individuálne, ako aj skupinové) môžu predstavovať vskutku účinný nástroj zdokonaľovania celého chodu podniku, a to vo všetkých odborných oblastiach jeho pôsobenia. Veď je pravdou, že ak sa posilní a skvalitní motivácia všetkých zamestnancov v podniku, z hľadiska profesijného to znamená, že vyššou motiváciou disponujú marketingoví odborníci, finanční analytici, technológovia a konštruktéri, výrobní zamestnanci, personálni odborníci podniku atď. Teda, skvalitní sa pripravenosť a zápal realizovať *všetky* odborné činnosti: marketingové, finančné, technologicko-konštrukčné, výrobné, personálne atď.

Ideálom by bolo tvoriť motivačný program dokonale vyhovujúci potrebám a očakávaniam každého zamestnanca. To sa však v súčasných sťažených podmienkach zdá ako ekonomicky, psychologicky a časovo veľmi náročné. Na druhej strane tvorba a uplatňovanie všeobecných, nezacielených a rutinne vytváraných motivačných programov môže skončiť ako absolútne fiasko a zánik prevládajúcej dôvery medzi

manažermi a ich zamestnancami a celkovo môže spôsobiť poškodenie atmosféry vyzývajúcej k spoločnému úsiliu a napredovaniu. Dôvodom môže byť nepodchytenie rozdielnej motivačnej orientácie jednotlivých zamestnancov. V mnohých prípadoch sa totiž manažerom zdá, že je zbytočné zaoberať sa drobnými odlišnosťami v rámci motivačných profilov zamestnancov. Ide však o **závažnú manažérsku chybu a podcenenie jedinečnosti a vlôh každého jednotlivca**, čo môže mať zásadný vplyv na zanedbávanie pracovnej spokojnosti a z nej plynúce narušenie celkového výkonu jednotlivcov a skupín.

V snahe o istý kompromis medzi ambíciou navodiť a **akcentovať potrebu vytvárať motivačné programy pre každého jednotlivca** (čo je jedine správne, nanešťastie však v praxi táto ambícia niekedy odrádza manažerov z dôvodu veľkej zložitosti a náročnosti a vedie k zániku motivačnej ochoty ako takej) a nakloniť manažerov myšlienke určite motivovať, **no začať s menej náročným postupom**, sme sa v našej monografii pokúsili na základe doterajších skúseností a pomocou vedeckých a štatistických metód navrhnúť model, pomocou ktorého je možné v podnikoch definovať podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov. Pre zamestnancov, ktorých motivačné profily sú si naozaj veľmi blízke, je potom možné vytvárať totožné motivačné programy, a tieto potom uspôsobovať a cizelovať s ohľadom na zistené motivačné odlišnosti.

Na tomto mieste je potrebné poznamenať, že pre potreby zostavenia modelu tvorby motivačných programov sme primárne analyzovali podniky drevospracujúcej výroby prvostupňového, ale aj druhostupňového spracovania drevnej suroviny v regióne stredného Slovenska. Avšak pre získanie väčšieho množstva hodnoverných podkladov sme sekundárne analyzovali aj výrobné podniky s iným zameraním, napr. strojárskym, potravinárskym, chemickým, textilným.

5.1. Metódy využiteľné pri analýze motivácie v podnikoch

Metód použiteľných na analýzu motivácie je veľké množstvo. V ďalšej časti opíšeme použité metódy v rámci návrhu modelu analýzy a v krátkosti budeme charakterizovať aj ďalšie metódy, ktoré je možné v rámci analýz použiť.

5.1.1. Motivačný dotazník

V rámci nášho úsilia sme využili opäť metódu sociologického opytovania, realizovanú prostredníctvom techniky dotazníkov, ktorá umožňuje zozbierať za krátky čas veľké množstvo informácií. Dotazník patrí k špecifickým technikám, ktoré sa s obľubou používajú najmä v spoločenských vedách. Je to technika, ktorá zhromažďovanie údajov zakladá na dopytovaní osôb. Charakterizuje sa tým, že je určená pre hromadné získavanie údajov pre štatistické spracovanie. Takto je možné zachytiť všetky názory, postoje, očakávania a predstavy jednotlivcov, ich záujmy, odmietané elementy prostredia a pod. Začiatky tejto metódy sú spojené s menom amerického psychológa a pedagóga G. S. Halla, ktorý skúmal pomocou dotazníkov psychiku detí a mládeže.

Správne použitie techniky dotazníka si určite vyžaduje náležitú prípravu. Je potrebné disponovať **kvalitným teoretickým poznaním skúmanej oblasti** (v našom prípade oblasti pracovnej motivácie, ovplyvňovania ľudského správania, riadenia podnikov, štatistického spracovania získaných údajov a pod.) a dostatočne **hlbokým praktickým poznaním skúmanej oblasti**. Rovnako ako v každom inom analyticko-tvorivom úsilí, aj pri získavaní podkladov pre tvorbu motivačných programov je potrebné pevné presvedčenie analytikov o správnosti a zmysluplnosti ich práce. V takomto prípade budú tvorcovia môcť a chcieť pripraviť dotazníky tak, aby sa

pomocou nich podarilo získať čo najdôkladnejšie a najpravdivejšie poznanie. Totiž základnou podmienkou účelného koncipovania dotazníka je presná formulácia **konkrétneho cieľa a úlohu dotazníka** vo vzťahu k zvolenému problému.

Dotazníky je pritom potrebné naformulovať tak, aby sa ich prostredníctvom podarilo získať žiaduce poznanie dostatočne respondentsky prít'azlivým, **motivačným spôsobom**. Preto by sa každý dotazník mal začať oslovením respondentov (vážené dámy, vážení páni; milé kolegyne, milí kolegovia atď.) a krátkym, avšak jasným zdôvodnením a vysvetlením, pre aké účely ich analytici (milo) požiadali o spoluprácu a vyplnenie dotazníka. Veľmi pomáha zdôraznenie, že poskytnuté vyjadrenia a námety opýtaných nebudú v žiadnom prípade zneužit' proti nim, ale poslúžia ako podklad pre zlepšenie skúmanej oblasti (motivácie a motivovania) v podniku. Samozrejme, tento kratučký „predhovor“ by sa mal ukončiť poďakovaním za očakávanú spoluprácu a vyjadrenie pravdivých názorov respondentov. Rovnako je vhodné poďakovať sa za vyplnenie dotazníka aj v závere dotazníka, po poslednej otázke.

Vo všeobecnosti v literatúre i v praxi prevláda názor, že využitie techniky dotazníka predstavuje pomerne rýchly a čo do nákladnosti a prácnosti nenáročný spôsob získavania veľkého množstva údajov. Dotazník má oproti iným analytickým metódam aj viacero ďalších výhod. Medzi najväčšie výhody patrí väčšia otvorenosť a uvoľnenosť vo vyjadrovaní respondentov – dotazníky sú anonymné. Oproti osobnému rozhovoru je dotazník menej stiesňujúci a stresujúci, čo vedie k tomu, že odpovede sú v menšej miere ovplyvňované určitou konkrétnou atmosférou, charakteristikami prostredím, náladami zúčastnených (pýtajúceho sa aj opytovaného) atď.

Pomocou dotazníka je možné získať taktiež základné identifikačné údaje o respondentoch, ako napríklad ich vek, pohlavie, počet odpracovaných rokov v podniku (organizácii), dosiahnuté vzdelanie, pracovné zaradenie a pod. Tieto identifikátory neskôr umožnia hlbšie analyzovať skúmanú oblasť podľa želaných hľadísk (napríklad odlišnosti motivačných preferencií podľa veku, dĺžky praxe a pod.), čím analytici získajú omnoho lepšie a prínosnejšie poznatky.

Nevýhodou uplatnenia tejto techniky je možnosť nepochopenia otázok v dotazníku. To môže viesť opýtaných k tomu, že nebudú vedieť odpovedať na nejasné otázky a ich motivácia pokračovať vo vyplňovaní dotazníka sa stratí, dotazník nevyplnia. Iným úskalím je, že niektorí respondenti (snáď so zámerom uškodiť iným v ich práci) v dotazníku uvádzajú nepresné odpovede, alebo dokonca nepravdivé, klamlivé vyjadrenia. K pomerne známym nedostatkom sa priradzuje nízka miera návratnosti dotazníkov. V ostatnom období sa mnohí výskumníci dostávajú do situácie, keď dosiahnuť 30 % návratnosť dotazníkov sa považuje za značný úspech. Z tohto dôvodu sa často analytici upriamujú na kombináciu viacerých foriem dotazníka, a to nielen klasických (papierových), no aj elektronických dotazníkov. Taktiež sa zvyknú kombinovať viaceré formy distribúcie dotazníkov k ich adresátom, pričom sa analytici začínajú čoraz viac prikláňať **k osobnej distribúcii**, čo znamená priame odovzdanie dotazníka respondentovi a požiadanie ho o vyplnenie. Ide síce o časovo (aj finančne) náročnejší distribučný spôsob, avšak zvyčajne zaručuje vyššiu respondentskú disciplínu a návratnosť dotazníkov.

Neprijemným sprievodným javom spojeným s rôznymi typmi ľudského premýšľania a správania patrí aj situácia, keď si respondent prečíta obsah celého dotazníka už pred tým, než na príslušné otázky začne odpovedať. Takto sa potom podľa zisteného cieľa dotazníka môže snažiť prispôbiť svoje odpovede a vyjadrenia. Zo skúseností taktiež vyplýva, že neochota respondentov odpovedať na otázky sa stupňuje priamo úmerne s ich počtom. Čím viac je otázok, tým menej respondentov zo skúmaného súboru odpovedá. Preto by aj počet a zložitosť otázok v dotazníku mali byť

starostlivo posudzované a dotazník by mal byť vždy **pilotnou formou overený** na vhodnej zvolenej vzorke opytovaných. Na základe uvedených skutočností možno odporučiť, aby tvorcovia, spracovatelia a budúci vyhodnocovatelia dotazníkov pred samotným formulovaním konkrétnych otázok spoločne vykonali nasledujúce povinnosti:

1. Dôkladne spoznali a spresnili cieľ a účel uvažovaného prieskumu.
2. Vypracovali zoznam údajov, informácií a poznatkov, ktoré musia byť získané.
3. Vypracovali koncept plánu analýzy a následnej syntézy získaných podkladov.

Dotazník musí byť veľmi starostlivo odskúšaný a musia sa odstrániť všetky nedostatky skôr, ako sa uplatní v plnom rozsahu. Pri príprave je potrebné starostlivo voliť otázky, ich formuláciu, štylizáciu a poradie. Jednou z dôležitých zásad je zásada *časovej úmernosti*. Bežný dotazník by spravidla nemal prekročiť 30 minút. S časovou úmernosťou súvisí aj počet otázok, téma a okruh respondentov (*Kulčáková, a kol. 1994*). Všeobecne odporúčený postup pri tvorbe dotazníka je nasledovný:

1. Prvotné úvahy, zvažovanie rozličných aspektov, výhod i potenciálnych úskalí prieskumného úsilia, s ktorými sa môžu analytici stretnúť.
2. Rozhodnutie o uvažovanom obsahu prieskumných otázok, pomocou ktorých bude možné získať žiaduce odpovede a námety respondentov.
3. Voľba čo najvhodnejšej formy a približného (respondentmi ešte zvládnuteľného) počtu otázok.
4. Práca smerovaná k predbežnej a pritom dostatočne konkrétnej formulácii otázok, ktoré majú byť obsiahnuté v dotazníku.
5. Konkretizácia a diferenciacia otázok z hľadiska rôzneho respondentského zázemia a prvotné vypracovanie viacerých typov dotazníkov (dotazníky pre zamestnancov, dotazníky pre manažérov, dotazníky pre inak špecifikované skupiny respondentov a pod.).
6. Variovanie rôzneho poradia naformulovaných otázok tak, aby čo najlepšie pôsobili na respondentov (striedať náročnejšie otázky s jednoduchšími, uzavreté s otvorenými a pod.)
7. Rozhodnutie o konečnom obsahu dotazníkov (o konkrétnom znení a poradí otázok, o znení predhovoru, o formulácii predbežného i záverečného poďakovania za vyplnenie dotazníka a pod.), o grafickej a gramatickej (prípadne farebnej) úprave dotazníka.
8. Pilotné overenie správnosti dotazníka na vzorke respondentov, žiaduce spresnenia a zmeny v dotazníku, vrátane prijatia rozhodnutia o spôsobe spracúvania a vyhodnocovania dotazníkov a forme ich prezentácie zainteresovaným predstaviteľom (vedeniu) podniku.
9. Fyzické alebo elektronické zhotovenie dotazníka, distribúcia dotazníkov, príprava na zhromažďovanie vyplnených dotazníkov.
10. Zhromaždenie dotazníkov, ich spracovanie, vyhodnotenie a príprava pre následné využitie, prípadne taktiež prezentovanie najvýznamnejších výsledkov relevantným skupinám v podniku.

V súlade s predošlým textom by mal mať každý vhodne zostavený dotazník nasledujúce **časti**:

1. Zodpovedajúce oslovenie respondentov, ktoré by malo byť vybrané ako dostatočne úctivé, rešpektujúce postavenie opytovaných, a pritom otvárajúce želanú dotazníkovú spoluprácu.
2. Predstavenie výskumného tímu a vysvetlenie zámeru (cieľa), na základe ktorého sa uskutočňuje uvažovaný prieskum.

3. Dôveryhodne koncipovaná prosba o spoluprácu, ktorej zmyslom je priateľské požiadanie o účasť v prieskume.
4. Jasne uvedené inštrukcie, ktoré majú napomôcť respondentovi správne postupovať pri vyplňaní dotazníka (správne označovať adekvátne odpovede alebo vyberať z ponúkaných možností, bez zábran sa vyjadrovať v otvorených otázkach atď.).
5. Vhodné požiadanie o uvedenie identifikačných údajov respondenta, ktoré sa týkajú jeho bližšej špecifikácie (vek, pohlavie, vzdelanie, zaradenie, dĺžka praxe atď.). Tieto identifikačné otázky bývajú najčastejšie umiestnené na začiatku samotného jadra dotazníka, ešte pred znením prvej dotazníkovej otázky. Avšak v niektorých prípadoch sa možno stretnúť s ich umiestnením až na konci dotazníka (odporúčame identifikáciu opýtaných zaradiť skôr na začiatok jadra dotazníka).
6. Precízne formulované jadro dotazníka, pozostávajúce zo zvolených otázok alebo výrokov, ku ktorým sa majú respondenti vyjadriť.
7. Poďakovanie za pravdivé vyplnenie dotazníka, prípadne aj uvedenie adresy (mail, telefónne číslo), na ktorej možno prípadne získať informácie o celkových výsledkoch dotazníkového prieskumu.

Je logické, že spôsob, akým sú naformulované otázky, vo veľkej miere ovplyvňuje aj spôsob, formu a pravdivosť získaných odpovedí. **Z hľadiska formy znenia** sa rozlišujú nasledujúce typy otázok v dotazníku:

- a) **Viazané, uzavreté otázky**, v ktorých má respondent možnosť vybrať si z predložených variantov odpovedania. Tie môžu byť zložené z dvoch odpovedí (áno – nie, súhlasím – nesúhlasím a pod.), prípadne môže ísť o výber z viacerých časových možností (vždy, veľmi často, niekedy, zriedka, nikdy) alebo logických skutočností (nadriadený pracovník uplatňuje pri motivovaní individuálny prístup; nadriadený pracovník pri motivovaní uplatňuje skupinový prístup; nadriadený pracovník pri motivovaní uplatňuje kombináciu individuálneho a skupinového prístupu; nadriadený pracovník nevyvíja žiadne motivačné úsilie). Inou formou je aj napríklad voľba z nesprávnych možností a pod.
- b) **Voľné (otvorené) otázky**, v ktorých sa od respondenta požaduje voľné prezentovanie jeho odpovede, vyjadrenie jeho subjektívnych názorov, postojov, predstáv, návrhov, námetov či opísanie objektívnych skutočností (napríklad: „Uvedte, aké faktory a skutočnosti rozhodli o zmene vašej motivácie v poslednom období.“).
- c) **Kombinované otázky**, ktoré vznikajú vzájomným sklbením uzavretých i voľných (otvorených) otázok. Napríklad, „Označte z nasledujúcich možností, na akej úrovni je vaša motivácia k práci (veľmi vysoká; dostatočne vysoká; priemerná; skôr nižšia; nízka). Zároveň na základe vášho názoru uveďte, aké faktory sa pričínili o takúto úroveň vašej motivácie.“ Po druhej časti otázky by malo nasledovať poskytnutie voľného priestoru v dotazníku (niekoľko voľných riadkov) pre názory respondentov.

Z hľadiska zámeru, ktorým sa má dosiahnuť zodpovedaním uvažovanej otázky, môžeme rozlišovať nasledujúce typy otázok:

- a) uvádzacie otázky, ktoré majú osloviť, priaznivo podnietiť, motivovať, prebudiť záujem respondenta, získať jeho dôveru a spoluprácu,
- b) identifikačné otázky, ktoré sa týkajú bližšej špecifikácie respondenta,
- c) filtračné otázky, ktorých cieľom je korektne zistiť, či je respondent vhodným subjektom na poskytnutie potrebných informácií,
- d) vecné otázky, ktoré sa priamo týkajú problému zisťovania,
- e) špecifické kontrolné otázky, ktoré sú orientované na zistenie, či respondent na obdobnú otázku bude odpovedať opäť obdobne ako predtým (alebo poskytne úplne

odlišnú odpoveď, čo okamžite upozorní na nepravdivosť respondentových odpovedí).

Je zrejme, že **formulácia otázok** má veľký význam a mimoriadne silný dosah na vypovedaciu schopnosť dotazníka. Pri formulovaní otázok je preto potrebné dbať na:

- a) *Jednoduchosť otázky* – v dotazníku postačuje minimálna slovná zásoba, veľmi dôležitý je jednoduchý jazyk. Otázky musia byť podľa možnosti krátke. Príliš dlhé otázky môžu viesť k nezrozumiteľnosti.
- b) *Jasnosť otázky* – otázky musia pochopiť všetci respondenti, a to bez ohľadu na ich vzdelanie. Vylúčiť treba dvojzmyselné slová. Nesmú sa používať otázky zavádzajúce, respektíve určujúce odpoveď. Treba sa vyhýbať viacnásobným otázkam. Ide o také otázky, kde sa pýta na dve alebo viac rôznych vecí. Ďalej sugestívnym otázkam, to sú otázky, ktoré nemajú neutrálny charakter, t. j. vyvolávajú odpoveď, ktorá je mimo skutočnej postojovej reakcie respondenta. Sugestívna otázka už v sebe obsahuje určitú odpoveď, prípadne používa formulácie, ktoré majú silný emocionálny podtón.
- c) *Neutralita otázky* – každá otázka musí byť formulovaná neutrálne, čím je vylúčené, aby bol respondent nejakým spôsobom ovplyvnený (*Richterová, Klepochová, Vokounová, 1997*).

V literatúre sa najčastejšie stretávame s **vyhodnocovacou stupnicou** jednotlivých otázok/odpovedí v rozmedzí od troch do desiatich stupňov. V prípade trojstupňovej škály sa môže vyskytnúť nedostatok v možnosti spriemerovania faktorov a následnej neobjektívnosti. Takisto štvorstupňová hodnotiacia škála neposkytuje dostatočné možnosti na objektívnu charakteristiku, aj keď sa v praxi používa dosť často. Päťstupňovú charakteristiku považujeme z pohľadu rozpätia a opisu hodnotiacej škály pre stredný manažment, technicko-hospodárskych zamestnancov a zamestnancov robotníckych kategórií za dostatočne širokú na objektívne posúdenie (tab. 13). Pri šesť a viacstupňovom opise môže prísť k prekrytiu jednotlivých stupňov charakteristiky, čo môže spôsobiť vyššiu zložitosť následného spracúvania a vyhodnotenia vyplnených dotazníkov. Napriek tomu sme pri vrcholovom manažmente pokusne použili až deväťstupňové rozpätie (tab. 14).

Uvedené stupne, charakterizujúce poradie dôležitosti motivačných faktorov, je možné operatívne podľa potreby upravovať a meniť. Je však potrebné zohľadniť zmenené stupnice v rámci vyhodnocovania dôležitosti analyzovaných motivačných faktorov.

V závere časti venovanej dotazníkovej technike považujeme za vhodné v krátkosti zhrnúť jej najväčšie prednosti:

- uskutočnenie dotazníkového prieskumu si vyžaduje relatívne málo času, malý počet spolupracovníkov a nízke finančné náklady v porovnaní s použitím iných metód/technik na rovnako veľkej vzorke,
- dotazníky sa pomerne ľahko spracovávajú, avšak je potrebné myslieť na spracúvanie dotazníkov už pri ich príprave,
- prostredníctvom dotazníka možno skúmať názory a očakávania veľkého počtu ľudí, a to nielen na jednom úzko špecifikovanom mieste, no aj na geograficky odlúčených pracoviskách (iných pobočkách podniku),
- respondent má možnosť zvážiť si svoje odpovede, pokojne si ich premyslieť, zvoliť najvhodnejšiu možnosť, a to najmä v situáciách, v ktorých sa musí rozpamätávať na minulé udalosti alebo vedieť si predstaviť budúcnosť; výsledkom tak bývajú presnejšie odpovede,
- ak sa použijú štandardné otázky, dotazníkový prieskum možno viacnásobne opakovať, čo umožňuje nielen kontrolovať výsledky predošlých prieskumov,

ale aj zaznamenávať zmeny a vývojové trendy, teda komparovať a uskutočňovať tzv. metaanalýzu skúmaných javov.

Je isté, že sociologické opytovanie prostredníctvom techniky dotazníka má svoje výhody i úskalia, a to predovšetkým v porovnaní s ďalšiu technikou takéhoto opytovania – s technikou rozhovorov. Tým sa venuje nasledujúca časť.

5.1.2. Motivačný rozhovor

Motivačný rozhovor predstavuje vopred starostlivo pripravenú formu interpersonálnej komunikácie, ktorá sa prioritne zameriava na oblasť spoznania a citlivého ovplyvňovania motivácie jednotlivcov alebo skupiny (tímu). V tomto duchu je cieľom motivačných rozhovorov predovšetkým dosiahnuť naplnenie dvoch základných zámerov:

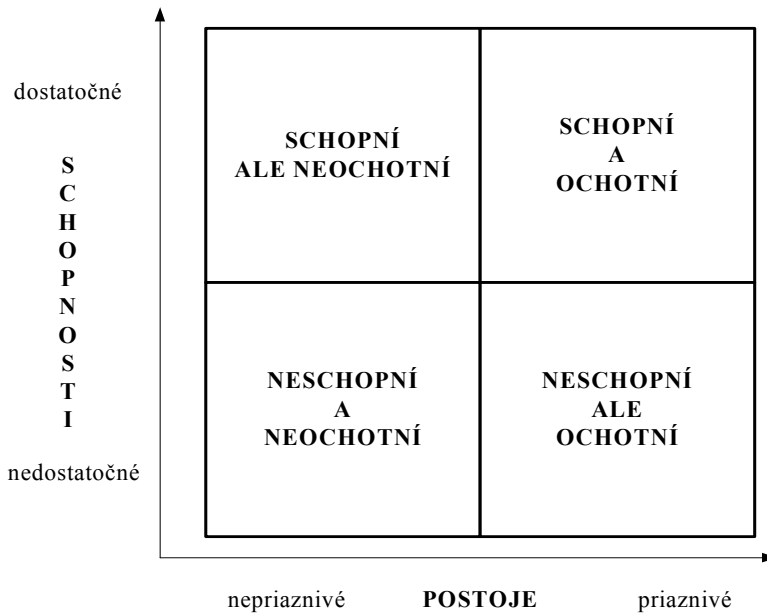
- a) **Priamo motivovať**, to znamená nenásilne, absolútne taktne a bez akejkoľvek manipulácie, avšak cielene a bez výhrad pôsobiť na motiváciu uvažovaného jednotlivca alebo skupiny.
- b) Získať dostatočne bohaté a hodnoverné **množstvo podnetov a inšpirácií**, ako motivovať uvažovaného jednotlivca alebo pracovnú skupinu (pracovný tím).

Existuje viacero spôsobov, ktorými je možné motivovať (vytvárať a uplatňovať motivačné stratégie a motivačné programy, uskutočňovať motivačné procesy atď.), resp. akými je možné získať motivačné inšpirácie. V oboch prípadoch môžeme využívať totožné motivujúce elementy: pochvalu, vyslovenie uznania a ocenenia za doterajšie výsledky, vyjadrenie dôvery, poskytnutie/ponúknutie pomoci, využívanie pozitívnej spätnej väzby a mnoho iných.

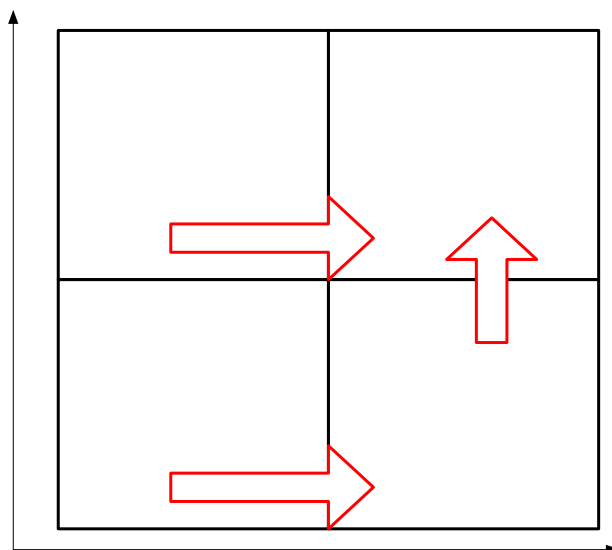
Výhodou osobného motivačného rozhovoru je predovšetkým priamy, (živý) osobný kontakt. Motivovateľ spoločne s motivovaným jednotlivcom môžu definovať pracovné úlohy a ciele na budúce obdobie, smerujúce k rozvoju ako zamestnanca, tak aj pracovnej skupiny, do ktorej zamestnanec patrí, a aj podniku vôbec. V súlade s uprednostňovanou koncepciou riadenia pracovného výkonu má mimoriadny význam pre efektívne riadenie výkonu najmä sústavná a efektívna komunikácia medzi zamestnancom a nadriadeným/manažérom v priebehu celého obdobia, na ktoré spoločne prijali a uzavreli dohodu alebo zmluvu o pracovnom výkone (Koubek, 2007, s. 206). V tomto duchu sú motivačné rozhovory výborným prostriedkom, ako dohodu o výkone koncipovať, udržiavať jej zanietené napĺňanie, smerované k trvalému poskytovaniu pracovnej satisfakcie a vysokej motivácie.

V prepojení na platnosť teórie dosahovania cieľov je známou skutočnosťou, že v prípade, ak sa zamestnanci podieľajú na tvorbe cieľov svojho vlastného rozvoja a skvalitňovania svojej vlastnej motivácie, majú omnoho väčšiu snahu zamerať celé svoje úsilie na dosiahnutie týchto cieľov. Dôvodom je prirodzený psychologický moment spočívajúci v istom **osobnom vlastníctve definovaných cieľov**. Zamestnanci sa totiž podieľali, participovali na tvorbe svojich pracovných cieľov, a preto ich môžu považovať za svoje vlastné. Ak môžu navyše pociťovať vplyv a príspevok formulovaných cieľov k nárastu svojej motivácie a ak môžu vnímať svoje napredovanie, môžu svoju prácu časovo prispôbovať tak, aby svoje povinnosti, prípadne celkovo koncipovanú dohodou o pracovnom výkone skutočne splnili. Nevyhnutnou podmienkou takéhoto trvalého podnecovania a udržiavania zápalu zamestnancov je nikdy neutíchajúci záujem a kontakt manažéra so zamestnancom. To znamená, že **motivačné rozhovory sa musia pravidelne opakovať** (vždy v závislosti od osobnosti uvažovaného zamestnanca, typu úloh, ktorými sa zaoberá, jeho psychických aj fyzických síl, dosiahnutých úspechov, prežitých nezdarov atď.).

V nadväznosti na predošlý text je zámerom motivačného rozhovoru posúdiť, čo zamestnanec očakáva od podniku a čo mu podnik môže poskytnúť. Rozhovor, v prvej časti štruktúrovaný, môže definovať pozíciu zamestnanca v podniku a taktiež definovať to, čo podnik od zamestnanca očakáva. Príkladom môže byť diagram postojov a schopností (obr. 23), kde môžeme jednotlivcov rozdeliť do štyroch kvadrantov podľa toho, či vedia a chcú robiť to, čo sa od nich očakáva (Plamínek, 2002). Následne, po ich rozdelení, je snahou podniku dostať všetkých zamestnancov do pravého horného kvadrantu, kde by mali aj zostať. Postup presunu zamestnancov z jednotlivých kvadrantov, ktorému zodpovedá množstvo práce, je znázornený na ďalšom obrázku (obr. 24).



Obr. 23. Diagram postojov a schopností (Plamínek, 2002)



Obr. 24. Riešenie diagramu postojov a schopností (Plamínek, 2002)

V ďalšej časti sa odporúča prejsť k neštruktúrovanému rozhovoru. Jeho forma vyplynie z prvej štruktúrovanej časti. Výsledkom by mohol byť návrh motivačného programu založeného na spoločnej platforme požiadaviek a očakávaní zamestnanca a podniku.

Istou nevýhodou motivačných rozhovorov je ich časová náročnosť (pri vyššom počte zamestnancov až extrémna). Pravdepodobne každý motivačný rozhovor trvá približne tridsať až štyridsať minút (vrátane pozitívneho otvorenia a záverečného spoločného zhrnutia). Tento čas sa násobí počtom nutných motivačných rozhovorov s týmto zamestnancom ročne (odporúčame motivačný rozhovor uskutočniť so zamestnancom každé 2 – 3 mesiace). Samozrejme, počet všetkých rozhovorov, ktoré musí manažér uskutočniť v priebehu roka, závisí od počtu jeho zamestnancov (násobí sa ním), a taktiež od problémov, s ktorými jeho zamestnanci a on sám zápasia.

Je nepopierateľné, že každý motivačný rozhovor je nesmierne náročný po psychickej stránke. Je náročný aj pre motivovaného jednotlivca, aj pre manažéra v role motivovateľa. Ak ide o rozhovor, ktorý navyše okrem priameho pôsobenia na motiváciu je sústredený aj na získanie podkladov pre tvorbu budúceho motivačného programu podniku alebo celej pracovnej skupiny, pribúda aj náročnosť na spracovanie a zužitkovanie získaných podnetov. Avšak napriek uvedeným nepríjemným aspektom **vrlo odporúčame** pravidelné používanie motivačných rozhovorov, nakoľko predstavujú neoceniteľný a ničím nenahraditeľný spôsob tej najsprávnejšej, najzacielenejšej motivačnej komunikácie.

5.1.3. Zhluková analýza

Zhluková analýza bola vyvinutá mimo štatistiky, najmä v disciplínach pedagogiky, biológie a psychológie. Štatici sa do zhlukovej analýzy zapojili asi pred 30 rokmi, dôsledkom čoho sa zhluková analýza vyvíjala dlho ako neteoretické odvetvie, ktoré používalo ad hoc metódy. Boli vyvinuté viaceré matematické modely pre existujúce techniky a zároveň sa využili vedomosti pri uvádzaní teoretického rámca a dôslednosti v tomto odbore. Vzhľadom na to, že systém motivácie zamestnancov je založený na rozdelení kritérií do disjunktných skupín podľa rovnorodých charakteristík, na konečné posúdenie skupín zamestnancov použijeme zhlukovú analýzu (z angl. cluster analysis – CLUA), kde sa použitím vhodných algoritmov môžeme dopracovať k vytvoreniu jednotlivých skupín, do ktorých je možné jednotlivých zamestnancov zaradiť.

Zhlukovú analýzu je možné použiť na preskúmanie možnosti vytvárať vhodné typy motivačných programov, a to v závislosti od typu „zhlukov“, pre ktoré je to možné (vykazujú identické alebo veľmi podobné znaky). Ide teda o snahu využiť zhlukovú analýzu v tvorbe do istej miery *podobných motivačných programov* pre skupiny jednotlivcov s **podobným motivačným profilom**. Cieľom analýzy je zistiť, či sa medzi zamestnancami dajú na základe zmerania podobnosti ich odpovedí v dotazníku odlišiť skupiny zamestnancov s podobnou skladbou motivačných faktorov, pre ktoré by sa dali vypracovať jednotné motivačné programy so zámerom zjednodušiť a zefektívniť uplatňovanie motivačných programov v praxi.

Okrem uvedeného zámeru (overenia, či v uvažovanom podniku existujú motivačne príbuzné skupiny zamestnancov) sa zhluková analýza dá použiť aj na podrobnejšie preverenie štruktúry a poradia dôležitosti motivačných elementov (nástrojov, prvkov, prístupov, ktoré by sa mali uplatňovať voči uvedeným jednotlivcom). Z veľkého množstva zhlukovacích techník možno ako primerane vhodnú vybrať predovšetkým metódu hierarchického zhlukovania tzv. **Wardovou metódu** so

zmeraním stupňa podobnosti odpovedí jednotlivých respondentov najjednoduchším spôsobom, pomocou tzv. Euklidovskej vzdialenosti.

Vzhľadom na to, že systém motivácie zamestnanca je vždy a za každých okolností individuálne odlišný, pretože je založený na rozdielnych preferenciách a potrebách podľa rôznorodých charakteristík, na konečné posúdenie, aké motivačné prvky a s akou váhou by sa mali zaradiť do konkrétneho motivačného programu, odporúčame použiť taktiež zhlukovú analýzu. Ako sme už uviedli, použitím vhodných algoritmov môžeme získať omnoho presnejšiu predstavu o konkrétnom motivačnom „rebríčku“ uvažovaných motivačne podobných jednotlivcov, teda usúdiť, ktoré z navrhovaných motivačných prvkov bude vhodné „nasadiť“ razantnejšie, a ktoré by sa mali vnímať iba ako doplnkové, sprievodné a napomáhajúce vyššej účinnosti a adresnosti závažnejších motivačných prvkov a udalostí.

Z praktického pohľadu sa vo všeobecnosti odporúča nasledujúci **postup (etapy)** v aplikácii zhlukovej analýzy:

1. Rozčlenenie – vyselektovanie skupín.
2. Profilovanie – opis charakteristík každej skupiny.
3. Interpretácia – pomenovanie a analýza rozdielov medzi odlišenými skupinami.

Prvá etapa – **rozčlenenie** – rieši tri základné otázky: ako sa bude merať podobnosť zamestnancov (objektov) z pohľadu motivácie, koľko skupín objektov (zamestnancov s podobným motivačným profilom) má byť vytvorených a aký algoritmus má byť použitý pre zaradenie zamestnanca do určitej skupiny. V prípade, že máme k dispozícii dátovú maticu X typu $n \times p$, kde n je počet objektov (motivovaní zamestnanci) a p je počet premenných (kritériá, prvky motivácie a motivovania), našou úlohou bude dosiahnuť stav čo najvyššej podobnosti (homogenity) objektov podľa sledovaných motivačných kritérií v jednotlivých skupinách. K tomu je potrebné uvažovať s rôznymi rozkladmi $S^{(k)}$ množiny n objektov do k zhlukov a hľadať taký rozklad, ktorý by bol z tohto hľadiska najvhodnejší.

Odmeranie podobnosti dvoch alebo viacerých objektov predstavuje z matematického hľadiska v podstate zmeranie vzájomnej vzdialenosti objektov v multidimenzionálnom priestore. Za týmto účelom sa najčastejšie používajú:

A) Euklidova vzdialenosť, teda geometrická vzdialenosť v multidimenzionálnom priestore, ktorá je daná nasledujúcim vzťahom:

$$(x_1, x_2) = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_{1i} - x_{2i})^2} \quad (1),$$

kde:

x_1 – objekt 1,

x_2 – objekt 2,

i – i -tá premenná,

n – počet premenných.

B) Umocnená Euklidova vzdialenosť:

$$(x_1, x_2) = \sum_{i=1}^n (x_{1i} - x_{2i})^2 \quad (2),$$

ktorá nemení vzdialenosť medzi jednotlivými bodmi, ale pridáva progresívne sa zväčšujúcu váhu vzdialenejším objektom.

C) Absolútna vzdialenosť, ktorá sa počíta obdobne ako Euklidova vzdialenosť, ide však o sumu absolútnych rozdielov hodnôt sledovaných premenných.

D) Meranie podobnosti objektov na základe korelačných koeficientov medzi viacerými objektmi, ktorého základom je vytvorenie inverznej dátovej matice, kde stĺpce

reprezentujú objekty a riadky premenné. Silná korelácia indikuje veľkú podobnosť objektov.

Odlišovanie skupín objektov na základe ich vzdialenosti vo viacrozmernom priestore je pomerne citlivé na extrémne objekty (objekty veľmi odlišné od ostatných). Tie je obyčajne potrebné identifikovať pomocou grafov štandardizovaných hodnôt sledovaných premenných – na os x sa uvedú symboly premenných a na os y sa prenesú štandardizované hodnoty. Body pre jeden objekt sa pospájajú, čím získame profily pre jednotlivé objekty, na základe ktorých môžeme identifikovať extrémne objekty. Pri veľkom počte objektov sa však tento diagram stáva menej prehľadný.

Druhá etapa – **profilácia** – pomenováva podstatu vytvorených zhlukov, ich charakteristické vlastnosti. Pri hľadaní a opise povahy zhlukov sa často používajú aritmetické priemery znakov meraných na objektoch zaradených do konkrétnej skupiny, tzv. zhlukové centroidy. Centroidy sa počítajú z pôvodných neštandardizovaných hodnôt znakov.

Tretia etapa – **interpretácia** – zahŕňa opis charakteristík každého zhukku v snahe vysvetliť, ako a čím sa medzi sebou podstatne líšia. Proces interpretácie začína názvami zhlukov a snaží sa opísať aj aspekty nepriamo súvisiace s vytvorenými zhlukmi, ktoré samotná zhluková analýza priamo nedeterminuje. K zhlukom sa teda priradzujú aj dodatkové informácie, ktoré doteraz neboli použité (*Green, Carrol, 1997, s. 57*).

5.1.4. Faktorová analýza

Predpokladáme, že jednotlivé motivačné faktory nie sú navzájom nezávislé, t. j. niektoré sú vo vzájomnom korelačnom vzťahu. Pomocou viacrozmernej štatistickej techniky – faktorovej analýzy – možno v súbore premenných identifikovať určité tzv. *dimenzie*, ktoré vysvetľujú práve túto vzájomnú korelovanosť niektorých premenných. Niektorí autori (*Osecká, 2001, Meloun, Militký, 2004*) vyslovene odporúčajú najprv uskutočniť na korelovaných údajoch faktorovú analýzu, a až potom uplatniť niektorú z metód na generovanie empirickej typológie (v našom prípade zhlukovú analýzu).

Faktorová analýza je **viacrozmerná štatistická metóda**, ktorá vysvetľuje vzťah vzájomných závislostí skúmaných premenných. Jej poslaním je redukovať počet pôvodných premenných do menšieho počtu faktorov a zároveň detekovať štruktúru týchto faktorov na základe vzťahov medzi pôvodnými premennými (*Scheer, 2007*). Pomocou faktorovej analýzy by teda bolo možné zredukovať počet analyzovaných motivačných faktorov v použitom dotazníku na menší počet, čo by eventuálne mohlo samotnú analýzu urýchliť.

Cieľom tejto metódy je opísať latentné vlastnosti štruktúry súboru premenných pomocou malého počtu matematicky zostrojených charakteristík. Tieto zovšeobecňujúce navzájom nezávislé (nekorelované) charakteristiky, identifikované faktorovou analýzou, sa zvyknú označovať pojmom faktory alebo pojmom dimenzie. V tejto monografii označujeme tieto zovšeobecňujúce charakteristiky ako *faktorové dimenzie*, aby sme sa vyhli zamieňaniu s označením *motivačné faktory (prvky)*, ktorými myslíme jednotlivé premenné. Faktorová analýza teda vychádza z existencie korelácií medzi sledovanými premennými a z predpokladu, že v rámci týchto premenných pôsobia nezávislé dimenzie (faktory), ktoré prispievajú k realizácii daných korelácií. Jej základnou myšlienkou je redukcia nadbytočných (duplicitných) informácií obsiahnutých vo viacerých korelovaných premenných. Faktorová analýza teda poskytuje štatistický model dát, ktorý úsporne reprodukuje korelácie medzi premennými prostredníctvom všeobecnejších dimenzií. Tieto dimenzie významne prispievajú k variabilite súboru premenných. V reálnych dátach však zostáva časť tejto variability danými dimenziami nevysvetliteľná.

V našom prípade však faktorová analýza bola používaná len pokusne a jej ďalšie použitie je vo fáze analýz a príprav.

5.1.5. Analýza vývoja motivačných faktorov pomocou časových radov

Vidieť rôzne skutočnosti z hľadiska ich vývoja je dôležitým aspektom ľudského poznávania. Pomocou analýzy časového radu je možné s ohľadom na externé a interné vplyvy **častočne prognózovať budúci vývoj**. Za externé vplyvy, ktoré sú ťažko ovplyvniteľné podnikom, môžeme považovať makroekonomické a sociálne vplyvy. Za interné vplyvy, ktoré podnik môže ovplyvniť, považujeme mikroekonomické, zdravotné, vzťahové a rôzne iné obdobné vplyvy.

Časový rad predstavuje v čase usporiadanú množinu hodnôt jedného alebo viacerých ukazovateľov. Časové rady podľa časovej jednotky môžeme **klasifikovať** na krátkodobé (sekundové, minútové, hodinové, denné), alebo dlhodobé (mesačné, štvrtročné, ročné, päťročné, desať či viacročné). Všetky časové jednotky môžeme označiť $t = 1, 2, \dots, n$. Druhým aspektom sú analyzované ukazovatele $Y = 1, 2, \dots, n$ a jeho hodnoty Y_t v čase t . Hodnoty je potrebné analyzovať rovnakou metodikou.

Pri analýze časových radov sú pre výskumníkov/analytikov zvyčajne zaujímavé nasledujúce dva aspekty:

- aký bude budúci vývoj časového radu,
- či v časovom rade je sezónnosť, ktorú treba zohľadniť v budúcom správaní.

Časový rad je možné prezentovať pomocou tabuľky hodnôt, alebo pomocou grafu, najlepšie spojnicového. V oblasti skúmania účinnosti motivačných nástrojov je preto významná **časová analýza dynamiky jednotlivých motivačných faktorov** a teda by malé ísť o zostrojenie ich spojnic. Vzhľadom na vysoký počet skúmaných motivačných faktorov je vhodné uskutočňovať aj ďalšie analýzy jednotlivých vytvorených zhlukov motivačných faktorov samostatne.

Druhou zložkou časového radu je sezónna zložka. V našom prípade však jej vplyv na motivačné faktory nepredpokladáme, preto s ňou v našich analýzach vývoja neuvažujeme.

Význam matematickej analýzy vývoja motivačných faktorov s pomocou časových radov môže podnik využiť v plánovaní a príprave budúcich motivačných programov. Je pravdepodobné, že podnik, venujúci sa intenzívne a pravidelne svojim zamestnancom v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, nebude musieť pri prognózovaní vývoja motivačných faktorov uskutočniť príliš veľa úsilia. Spokojní zamestnanci nemenia svoje motivačné požiadavky skokovo, ale plynulo. Na druhej strane podnik, ktorý sa nevenuje svojim zamestnancom na dostatočnej úrovni, môže očakávať výrazné skokové zmeny v oblasti motivácie a problematcky dokáže prognózovať jej vývoj.

5.1.6. Znalostné systémy

Znalostné systémy sú systémy vybavené programami umožňujúcimi riešiť problémy na základe znalostí uložených vo forme symbolických výrazov. Znalostné inžinierstvo ako vedný odbor je formulované z postupov, ktorých cieľom je infiltrácia nástrojov strojovej inteligencie do inžinierskych prác. Kopíruje štrukturálnu korešpondenciu medzi požiadavkami a dostupnými, resp. chýbajúcimi nástrojmi umelej inteligencie relatívne k inžinierskym požiadavkám. Znalostné inžinierstvo tak vo svojej podstate predstavuje základ budovania vzťahu človek – počítač.

Expertné systémy tvoria podtriedu znalostných systémov, pričom ich špecifikom je simulovať činnosť experta pri riešení zložitých úloh. Používajú pritom znalosti a riešiacie postupy, ktorých zdrojom sú experti (*Fabrika, 2008*). Sem patria napr. aj

neurónové siete, kde sa pomocou expertov v podstate pripraví (naplní) báza znalostí, ktoré riešia štruktúrovane a komplikovane problémy s veľkou mierou neurčitosti.

Umelá inteligencia (z ang. artificial intelligence – AI) je vedná disciplína zaoberajúca sa teóriou systémov spracovania znalostí schopných sa viac-menej samostatne rozhodovať. Ich vlastnosťou je, že proces prijatia rozhodnutia nemusí byť v úplnej miere algoritmizovateľný. Systémy sa správajú spôsobom, ktorý by sme nazvali inteligentným, keby išlo o človeka. Sú to **systémy simulujúce ľudské myslenie**. Majú uložené znalosti zo špeciálnej, úzko ohraničenej oblasti a z týchto znalostí sú schopné vyvodzovať závery a poskytovať riešenia ku konkrétnym problémom. Algoritmy na riešenie problémov sa často vylepšujú pomocou stratégií, ktoré majú s veľkou pravdepodobnosťou (avšak bez záruky) urýchliť nájdené riešenia. Takéto stratégie sa nazývajú *heuristikami* (napr. napodobenie ľudského procesu riešenia problémov). Pripomínajú javy, ktoré u ľudí nazývame zozbieranými, celoživotnými skúsenosťami, intuíciou, erudovanou znalosťou, intelektovým presvedčením. Znalostné, resp. expertné systémy sú potom schopné:

- Obsahovať, sústreďovať, resp. reprezentovať veľké množiny mnohých explicitných aj tacitných poznatkov, ktoré môžu byť pokojne aj čiastočne rozptýlené v prostredí podniku a pritom dokonca neformalizované. Tieto poznatky je možné zhromažďovať a štruktúrovať (klasifikovať) na základe problémovo orientovaného spôsobu.
- Zo sústredených explicitných aj tacitných poznatkov vyvodzovať dostatočne kvalifikované závery, komparovať poznatky navzájom s použitím historicko-logickej metódy a spájať ich do väčších racionálnych celkov.
- S použitím metód dedukcie a indukcie z nahromadených poznatkov generovať a odvodzovať nové poznatky. V tejto oblasti sa výborne osvedčujú logicko-intuitívne, heuristické metódy.
- Kreovať unikátne nové riešenia identifikovaných problémov a úloh, vysvetľovať postup ich riešenia v priamom dialógu s používateľom, a týmto spôsobom nielen urýchľovať odstraňovanie páčivých podnikových situácií, no predovšetkým prispievať k ďalšiemu nárastu intelektového bohatstva podniku.

V našom prípade je model analýzy motivačných preferencií a tvorby motivačných programov určený pre bežných užívateľov – manažérov a odborníkov z útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v podnikoch. Pri využití metód znalostného inžinierstva, kvalitatívneho modelovania alebo umelej inteligencie by bolo potrebné využiť väčšie auditorské tímy, ktoré ovládajú uvedené princípy. Keďže využitie týchto metód je vysoko špecializované, zodpovedala by tomu aj ich cena. A nakoľko analýzy motivácie je potrebné cyklicky verifikovať, je otázne, či by podniky boli ochotné takéto vysoké finančné prostriedky do opakovaných analýz investovať. Na základe uvedeného sa domnievame, že pomocou znalostných metód by sme dospeli k veľmi podobným výsledkom.

5.2. Súčasný stav motivácie vo výrobných podnikoch

Analýzy motivácie vo výrobných podnikoch boli od začiatku smerované na výrobné podniky Slovenska. Z dôvodov časových, finančných a geografických sme analýzy uskutočňovali predovšetkým v regióne stredného Slovenska. Primárne sa v úvode analyzovali podniky hlavne s drevárskou prvovýrobou a druhovýrobou. Sekundárne boli analyzované aj výrobné podniky s iným zameraním. Zameriavali sme sa najmä na kategórie robotníkov (v počte 1800, z toho 733 pracujúcich v drevárskych podnikoch) a technicko-hospodárskych zamestnancov (622, z toho 91 v drevárskych podnikoch). V sekundárnych analýzach sme časom doplnili aj kategórie manažérov

(154). Celkovo bolo za 8 rokov analyzovaných 2 576 zamestnancov, z toho celkovo 824 zamestnancov drevárskych podnikov (tab. 13).

Tab. 13. Prehľad používaných motivačných faktorov v analyzovaných podnikoch

Podnik	Základná mzda	Doplnková mzda	Doplnkové dôchodkové poistenie	Sociálna starostlivosť	Vzdelávanie	Zamestnanecké výhody	Kvalifikácia a odborný rozvoj zamestnancov	Pracovné a životné podmienky zamestnancov	Ohodnotenie inovačných činností	Σ
Motivačný nástroj										
ŽOS Zvolen, a. s.	✓	✓	✓	✓						4
KOVOHUTY, Dolný Kubín, s. r. o.	✓	✓			✓	✓				4
Biotika, a. s., Slovenská Ľupča	✓	✓		✓	✓					4
QUERCUS, s. r. o.	✓	✓		✓		✓				4
LUBONAS, v. d., Hlohovec	✓	✓		✓	✓	✓				5
BUČINA, a. s., Zvolen	✓	✓				✓			✓	4
IDEA NOVA, s. r. o., Nitra	✓			✓	✓	✓				4
Doprastav, a. s., Bratislava	✓	✓		✓	✓	✓				5
ZSNP, a. s., Žiar nad Hronom	✓	✓			✓	✓				4
SE Mochovce	✓			✓	✓					3
KLZM TILIA Liptovský Mikuláš	✓	✓					✓	✓		4
PPS Group, a. s., Detva	✓	✓		✓	✓					4
Remeslostav, s. r. o.	✓	✓		✓			✓			4
HRÁDOK Mäsokombinát, s. r. o., Lučenec	✓									1
DECODOM, s. r. o., Topoľčany	✓	✓		✓	✓	✓				5
Zvolenská teplárenská, a. s., Zvolen	✓	✓					✓	✓		4
Numorex, s. r. o., Lučenec	✓			✓	✓					3
TOP Linea, s. r. o., Jarovce	✓	✓		✓		✓				4
Chemes, a. s., Humenné	✓	✓	✓	✓	✓			✓		6
VZOR, v. d., Zvolen	✓		✓	✓						3
ZTS Strojárne, a. s., Námestovo	✓	✓					✓	✓		4
Σ	21	16	3	14	11	9	4	4	1	

Na základe našich uskutočnených analýz na Slovensku v rokoch 2000 – 2008 môžeme konštatovať nasledovné:

- Úroveň motivácie v slovenských podnikoch sa obmedzuje na využívanie úzkeho počtu vybraných základných motivačných faktorov.
- Hlavným motivačným faktorom je využitie *základnej mzdy* (bolo zistené v 21 podnikoch, čo znamená 100 % výskyt) spolu s doplnkovou mzdou a ďalšími *formami finančných odmien* (bolo zistené v 16 podnikoch, čo znamená 76 % výskyt v našom prieskume).

- Ďalšími najčastejšie využívanými motivačnými faktormi sú: *sociálna starostlivosť* (identifikované v 14 podnikoch, t. j. 66 % výskyt), *vzdelávanie zamestnancov* (v 11 podnikoch, 52 % výskyt) a *zamestnanecké výhody* (v 9 podnikoch, 43 % výskyt).
- Čiastočne používanými motivačnými faktormi sú *kvalifikácia a odborný rozvoj zamestnancov* (zistené v 4 podnikoch, čo znamená 19 % výskyt), *pracovné a životné podmienky zamestnancov* (opäť v 4 podnikoch, 19 % výskyt), *doplnkové dôchodkové poistenie* (v 3 podnikoch, 14 % výskyt) a *ohodnotenie inovačných činností* (v 1 podniku, čo predstavuje 4 % výskyt v našom súbore).
- Iné formy motivovania v podnikoch *väčšinou absentujú* (dôvod je pravdepodobne potrebné hľadať v súčasných ekonomických pomeroch, keď je pre podniky často jednoduchšie motivovať svojich zamestnancov finančnými podnetmi a nezaoberať sa ďalšími možnými formami motivovania).

Uvedené tvrdenie však nie je možné zovšeobecniť na všetky slovenské podniky. Naše závery sa týkajú hlavne výrobných podnikov a sú čiastočne ovplyvnené našimi časovými, finančnými a geografickými možnosťami. Predpokladáme, že aj na Slovensku existujú podniky, ktoré majú svoju motivačnú politiku prepracovanú do väčšej hĺbky a ktoré svojich zamestnancov motivujú nielen finančne, ale naozaj podľa ich skutočných motivačných potrieb a predstáv.

5.3. Analýza motivácie v podnikoch

K najvýznamnejším predpokladom výkonnosti zamestnancov, ich ochoty a spokojnosti patria skutočnosti, že zamestnanci vykonávajú prácu, ktorá je zmysluplná, má pre podnik význam, je pre nich zaujímavá, primerane náročná a poskytuje im možnosti plnohodnotného napredovania a sústavného rastu. Ďalej to, že zamestnanci majú jasnú a prítiažlivú perspektívu svojho budúceho pôsobenia v podniku a konkrétne možnosti profesijného rozvoja a kariérneho postupu, sú za prácu hodnotení spôsobom, ktorý zodpovedá množstvu a kvalite ich snaženia a ich očakávaniam, zamestnanci sú primerane informovaní o všetkých podnikových skutočnostiach, ktoré sú pre nich významné, a v neposlednom rade, že pracujú v podmienkach pozitívnej, ústretovej atmosféry a sú vedení spôsobom, pre ktorý je charakteristickou črtou tolerancia, zachovávanie intelektovej slobody, tvorivosti a zmysluplnosti a rešpektovanie dôstojnosti všetkých zamestnancov.

Analýza motivačných faktorov s následnou verifikáciou môže poskytnúť cenné poznatky pre oblasť motivácie v podniku. Identifikované skupiny zamestnancov v podniku však vyžadujú, aby sa k tvorbe motivačného programu pre každú z nich pristupovalo individuálne. Pri uplatňovaní motivačných programov je preto potrebné uvedomiť si v každom podniku veľkú individuálnu premenlivosť aktuálnych motivačných profilov. Z toho vyplýva nevyhnutnosť sústavnej aktualizácie systému motivovania. Navrhovaný model analýzy motivačných faktorov a tvorby motivačných programov v podniku je možné rozdeliť do niekoľkých etáp (obr. 25a, b).

5.3.1. Analýza všeobecnej motivačnej atmosféry podniku – 1. etapa

V rámci analýzy prostredia podniku je možné využiť metódu personálneho auditu, ktorého súčasťou môže byť aj analýza motivačného prostredia podniku. Analýza motivačnej atmosféry podniku vychádza zo všeobecnej analýzy podniku a súčasnej úrovne motivácie zamestnancov. Je potrebné prikladať jej preto náležite vysokú dôležitosť a je nevyhnutné uvedenej problematike venovať podstatne viac času a priestoru, pretože od dôkladnej a presnej analýzy závisí následný úspech a účinnosť celého motivačného programu.

Prieskum motivačnej štruktúry zamestnancov akceptuje všeobecné poznatky vyplývajúce z teórií pracovnej motivácie a spolu so zisťovaním motivačného profilu zamestnancov umožňuje získať informácie o slabých a silných stránkach systému riadenia v podniku a jeho motivačné účinky (Blašková, 2003). Bez týchto základných znalostí sú návrhy opatrení náhodným procesom, ktorého účinky minú cieľ, pretože nezodpovedajú prioritám zamestnancov. Určenie poradia jednotlivých motivačných faktorov nebýva spravidla založené na objektívnom rozhodnutí. Toto je ovplyvnené momentálnou situáciou respondenta, ktorá je závislá od jeho psychického rozpoloženia, od finančnej situácie a zvyklostí v podniku, v ktorom respondent vykonáva svoju pracovnú činnosť. Prieskumu motivačnej štruktúry zamestnancov by malo predchádzať poznanie a zhodnotenie všetkých skutočností, ktoré majú na fungovanie podniku, na ochotu (motiváciu) pracovať a výkon zamestnancov podstatný vplyv. Je preto potrebné zistiť údaje o:

- technologických, technických, organizačných, ergonomických a bezpečnostných podmienkach práce,
- sociálno-demografických a kvalifikačných charakteristikách zamestnancov podniku,
- informácie o charakteristikách pracovného prostredia, o režime práce a o sociálnom zázemí pracovísk,
- uplatňovaných systémoch riadenia a hodnotenia pracovného výkonu a ich prepojení na systémy odmeňovania, vrátane skúmania objektívnosti tohto relácií,
- uplatňovaní celostného systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v podniku, vrátane ďalších funkcií (procesov) v tejto oblasti,
- uplatňovaní systému sociálnej starostlivosti, psycho-sociálnej hygieny a široko poňatých zamestnaneckých výhod v podniku,
- subjektívne pociťovaných činiteľoch, napríklad o spokojnosti alebo nespokojnosti zamestnancov, ich hodnotovej orientácii, aspiráciách, túžbach, odmietaných skutočnostiach, vzťahu k práci, k nadriadeným, ku kolegom a k podniku ako celku).

Po analýze a zhodnotení uvedených informácií existuje veľká pravdepodobnosť, že sa motivačnému tímu podarí vytvoriť kvalitný motivačný program.

5.3.2. Tvorba dotazníka – 2. etapa

Podstatnú úlohu pri analýze motivačných nálad, prevládajúceho presvedčenia a potenciálnom zaničení zamestnancov podniku zohráva práve zostavenie dotazníka. Z dôvodu snahy neovplyvňovať respondentov boli jednotlivé nami vybrané motivačné faktory usporiadané podľa abecedy. Dotazník bol z dôvodu čo najväčšej zrozumiteľnosti pre všetky kategórie zamestnancov podnikov vytvorený v jednoduchej forme. Motivačné faktory (prvky, prístupy, udalosti) je však možné podľa potreby rozširovať, poprípade ich rozsah zúžiť.

V druhej etape sme určovali počet motivačných faktorov, hodnotiacu stupnicu a následne sme zostavili dotazník. Dotazník by mal zrozumiteľnosťou jednoznačne vyhovovať skupine, pre ktorú je určený. V rámci zisťovania názorov respondentov na jednotlivé motivačné faktory je možné využiť ho aj na analýzu všeobecných informácií týkajúcich sa respondentov. Z psychologického hľadiska sa respondent môže viac uvoľniť a následne sa môže k motivačným faktorom vyjadrovať objektívnejšie, s pocitom úplnejšej, kvalitnejšej a úprimnejšej výpovede o vlastnej motivácii.

Hlavnou úlohou dotazníka bola analýza motivačných faktorov, ktorým zamestnanec priradí jeden z piatich (respektíve deviatich – v úvodných analýzach

využívané pri vrcholovom manažmente) stupňov dôležitosti zo stupnice hodnotenia (tab. 14 a 15). Vyhodnotenie dotazníka bolo uskutočňované z matice dát s rozmerom počet zamestnancov \times počet motivačných faktorov. Uvedená matica je vstupom pre uskutočnenie štatistickej analýzy motivačných faktorov. Súčtom čísel v stĺpci dostaneme sumu stupňov hodnotenia motivačných faktorov respondentmi, čo umožní určiť poradie dôležitosti jednotlivých motivačných faktorov. Následne je možné pomocou zhlukovej analýzy odlišiť skupiny zamestnancov s podobnou motivačnou orientáciou a následne vytvoriť motivačné programy pre takto motivačne diferencované (avšak vnútorne motivačne homogénne) skupiny zamestnancov.

Tab. 14. Stupnica poradia dôležitosti motivačných faktorov pre TH zamestnancov a R kategórie

1	2	3	4	5
Nevýznamné	Slabo významné	Stredne významné	Silno významné	Najvýznamnejšie

Tab. 15. Stupnica poradia dôležitosti motivačných faktorov pre vrcholový manažment

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Extrémne nevýznamné	Silno nevýznamné	Stredne nevýznamné	Slabo nevýznamné	Neutrálne	Slabo významné	Stredne významné	Silno významné	Extrémne významné
Nevýznamné				Neutrálne		Významné		

Ďalej uvádzame taktiež stručný opis motivačných činiteľov, ktoré je možné použiť v dotazníkoch:

Atmosféra na pracovisku – je výsledkom vzájomných vzťahov medzi postojmi, štruktúrou a hodnotovým systémom podniku a uplatňovaným spôsobom riadenia v podniku, výrazne ovplyvňuje výkon zamestnancov.

Bezpečnosť práce – úroveň zabezpečenia a realizácie opatrení na odstránenie príčin ohrozenia života a zdravia zamestnanca významne vplýva na jeho psychiku, a tým aj jeho výkon.

Dobrý pracovný tím – z hľadiska pracovnej motivácie a výkonnosti jedinca je dôležité vedieť, či normy spolužitia skupiny pôsobia v súlade so záujmami a cieľmi podniku a aká je vnútorná jednota a súdržnosť tímu.

Duševná náročnosť práce – mnoho zamestnancov motivuje práve práca, ktorá kladie dôraz na využitie ich rozumových schopností a rozvoj ich tvorivosti.

Ekológia podniku – predstavuje postoj podniku k životnému prostrediu a k okoliu, v ktorom pôsobí.

Fyzická náročnosť práce – miera fyzickej namáhavosti práce môže ovplyvniť vzťah a postoj k práci, kde najmä prílišne namáhavá práca môže oslabovať motiváciu jednotlivcov, zvyšuje ich únavu a sťažuje regeneráciu pracovných síl.

Informácie o vlastnej práci a úlohách pracoviska – informácie sú silnou motiváciou; zamestnanec, aby mohol výkonne pracovať, potrebuje informácie o samotnom význame, priebehu a predpokladoch úspešnej práce.

Informovanosť o situácii v podniku – informácie o hospodárení a činnosti podniku sú dôležité a sú sledované s veľkou pozornosťou, nakoľko dávajú zamestnancom pocit istoty a budúcej perspektívy.

Meno podniku – na zamestnancov môže vplývať aj meno podniku, čiže spôsob, ako je podnik nazeraný a posudzovaný okolím: zákazníkmi, obchodnými partnermi a verejnosťou vôbec.

Mimopracovný voľný čas – každý zamestnanec sa snaží pracovať tak, aby ho mal čo najviac, pretože súvisí s jeho rodinným životom a záľubami.

Možnosť ďalšieho vzdelávania – meniace sa požiadavky na pracovné miesta (napr. vplyvom vedecko-technického rozvoja) nastoľujú potrebu uplatňovania vždy nových zručností a vedomostí, čo si vyžaduje vzdelávanie zamestnancov; podnik by si mal uvedomiť, že vzdelávanie je vysoko návratnou investíciou.

Možnosť pracovného postupu – zamestnanci nebudú pracovať lepšie alebo viac, ak nebudú mať šancu na postup; preto je potrebné dodržiavať v podniku pravidlá interného výberu a následného kariérneho postupu zamestnancov.

Možnosť uplatnenia schopností – tým, že zamestnanec môže uplatniť pri vykonávaní práce svoje vedomosti a zručnosti a cíti sa využitý, uspokojí svoje nároky na prácu, čo pozitívne vplyva na jeho pracovnú spokojnosť.

Obsah práce – obsah práce alebo úloha, ktorá bola zamestnancovi pridelená, má veľký vplyv na úroveň jeho pracovnej motivácie; je možné ju zvýšiť zmenou obsahu práce, t. z. rozšírením alebo obohatením práce.

Osobnosť nadriadeného – manažér ovplyvňuje nielen efektívnosť zamestnancov, ale aj ich postoje k podniku, k práci a ich spokojnosť; mal by si všímať ich potreby a postoje, byť spravodlivý a v prvom rade s nimi podnetne komunikovať.

Organizácia práce – úlohou organizačného zaistenia práce je predovšetkým definovanie a riadenie účelnosti nadväznosti pracovných úloh; poznanie zmyslu práce, vedomie, pre aký účel sú výsledky práce určené, kde a kým sú ďalej spracované, sú faktory, ktoré významne ovplyvňujú úroveň pracovnej motivácie.

Podiel na hospodárskom výsledku – vyjadruje zainteresovanosť zamestnancov na výsledkoch hospodárenia podniku; pôsobí motivačne, ale mnoho podnikov viac používa spôsob poskytovania trinásteho, resp. štrnásteho platu,

Podniková kultúra – jej rozvíjanie znamená posilňovanie tých kolektívnych hodnôt, všeobecne prijímaných ako normy správania, tradícií, nepísaných pravidiel správania ľudí, ktoré podporujú motiváciu, tvorivosť a aktívnosť zamestnancov.

Pracovná doba – predstavuje časové využitie zamestnanca, vplyva na mimopracovný voľný čas a tým na uspokojenie jeho potrieb počas voľna.

Pracovná istota – je významným motivačným faktorom; zamestnanci v súčasnej ekonomicky nestabilnej dobe potrebujú mať pocit istoty, že si udržia svoje zamestnanie – to ich motivuje k vyšším výkonom.

Pracovná prestíž – niektorí zamestnanci túžia získať mimoriadne pracovné postavenie v podniku, značný vplyv; je pre nich dôležité, aby si ich ostatní všimli a snažia sa neustále vo svojej práci napredovať, pričom prestíž závisí aj od spoločenského a pracovného významu pracovného miesta.

Pracovné prostredie – kvalitné a príjemné pracovné prostredie, ktoré eliminuje potenciálne zdroje negatívneho pôsobenia na zamestnancov, vytvára predpoklady pre pozitívne postoje zamestnancov k práci a podniku, ale nie je bezprostredným motivačným faktorom rastu pracovnej výkonnosti.

Pracovné uspokojenie – práca výrazne ovplyvňuje život a spokojnosť – človek v pracovnom prostredí trávi viac ako tretinu každého pracovného dňa (dá sa vyjadriť, že dokonca akoby tretinu svojho života), preto je dôležité, aby v práci našiel upokojenie, ktoré prispeje k jeho celkovej harmónii.

Pracovné uznanie – značným motivačným činiteľom pre každého je úspech, ktorý býva spojený s uznaním; manažér musí vedieť využiť vhodnú príležitosť k uznaniu hodnoty výkonu a oceneniu snahy.

Pracovný stres – na mnoho zamestnancov pôsobí demotivačne, pretože v nich vyvoláva napätie, nervozitu, znižuje koncentráciu a tým i pracovný výkon, ale pre mnohých znamená hnaciu silu, ktorá zvyšuje pracovný výkon a posúva ich vpred.

Samostatnosť v práci – samostatnosť v práci je prejavom úspešnosti zamestnanca a vedomia, že jeho nadriadený verí v jeho schopnosti.

Sankcie za nesplnenie pracovných úloh – sú dôležité v pravý čas a na pravom mieste; upozornenie na nedostatky, ak je taktné, motivuje pozitívne.

Sociálna starostlivosť – škála služieb, ktoré môže podnik poskytovať svojim zamestnancom je široká; mnohokrát sa však stáva, že ich zamestnanci časom začínú chápať ako samozrejmosť.

Spolurozhodovanie o pracovných úlohách – prináša zamestnancovi uspokojenie, pretože môže vyjadriť svoj názor a ovplyvniť priebeh práce.

Spravodlivé finančné odmeňovanie – zamestnanec bude lepšie pracovať, ak vidí, že výška odmeny každého v podniku je úmerná skutočnému výkonu, jeho kvalite a celkovému prínosu.

Spravodlivosť pri pracovnom hodnotení – hodnotenie je veľmi dôležitou činnosťou, ktorú podnik musí vykonávať dôsledne, ak chce obstáť v konkurenčnom prostredí; túto funkciu plní len také hodnotenie, ktoré je spravodlivé, objektívne, založené na faktoch a pravdivých údajoch, najmä tých, ktoré sú merateľné, porovnateľné a reálne identifikovateľné.

Stotožnenie sa s prácou – je výrazom toho, aké postavenie má práca v súbore hodnôt zamestnanca, aký význam jej vo svojom živote dáva; vysoká miera identifikácie s prácou priaznivo profiluje pracovné konanie človeka a tiež sa prejavuje vo vysokej miere pracovného uspokojenia.

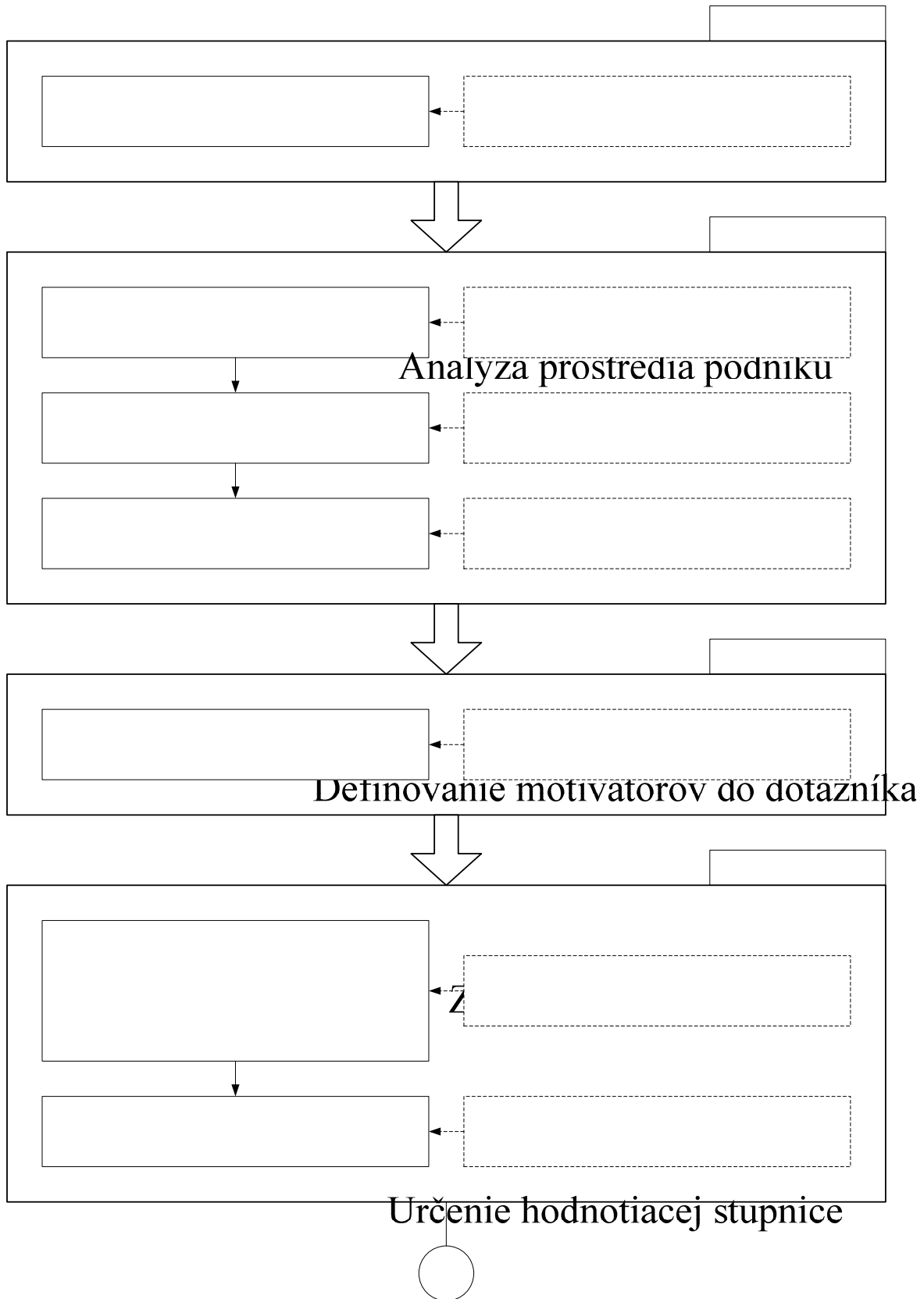
Štýl vedenia – dobrý manažér by si mal vybrať primerané spôsoby a štýly vedenia svojich zamestnancov, ktoré je možné chápať buď ako prikazovanie a dôslednú kontrolu plnenia úloh alebo ako vzájomnú spoluprácu pri plnení spoločných cieľov.

Technické vybavenie pracoviska – na zamestnanca vplýva aj stav techniky na pracovisku, preto je potrebná neustále jeho modernizácia a zvyšovanie vybavenosti práce technikou na odstraňovanie namáhavej ručnej práce.

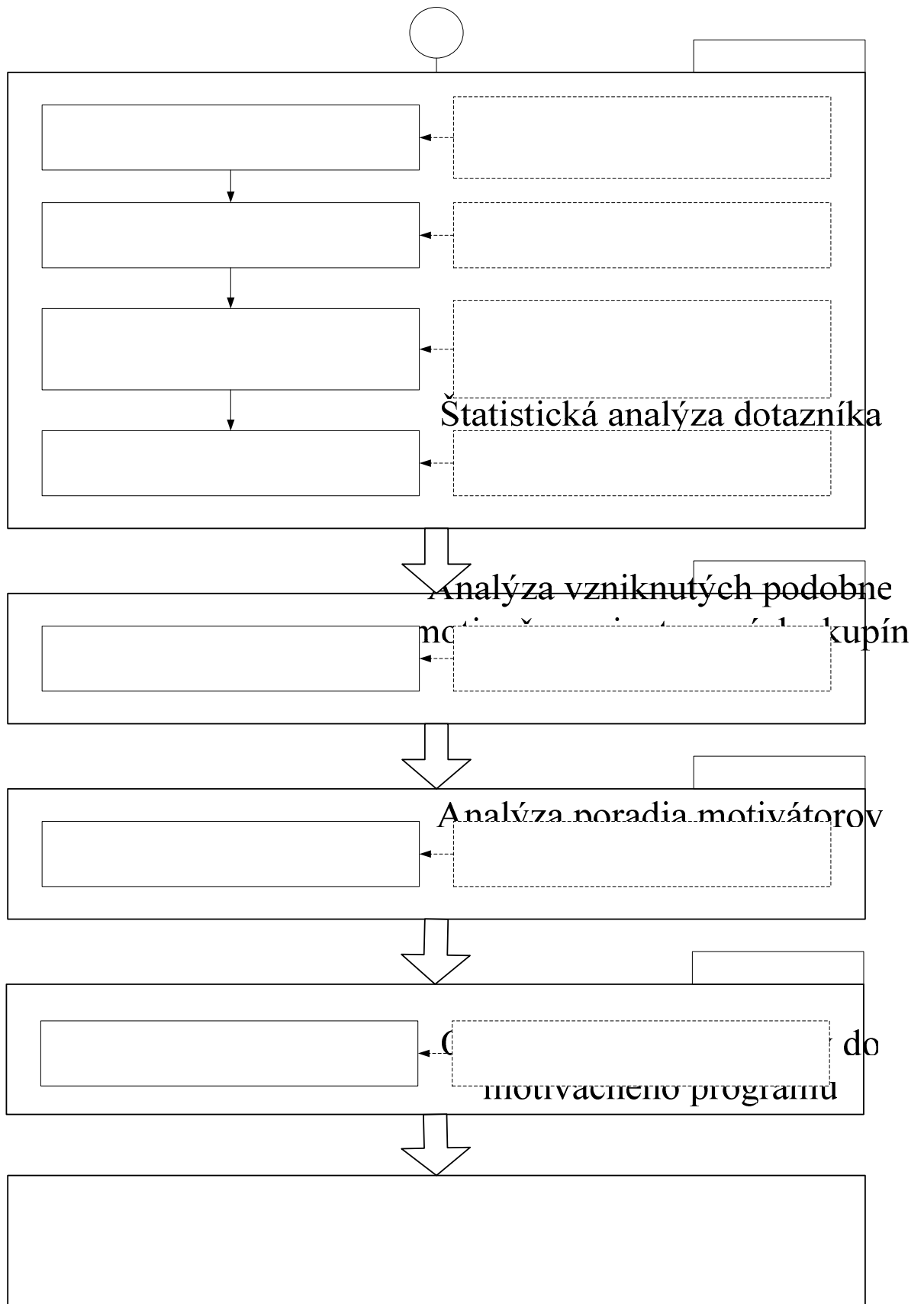
Zodpovednosť a s tým súvisiace právomoci – cestou k rozvoju zodpovednosti je rozšírenie hraníc dôvery; konkrétnym prejavom dôvery je delegovanie zodpovednosti a právomocí.

5.3.3. Získavanie a evidenciu dát – 3. a 4. etapa

Úlohou tretej etapy je získanie maximálneho množstva údajov do dotazníka v zmysle čo možno najvyššej návratnosti od respondentov. Získané údaje odporúčame spracovávať v niektorom z tabuľkových procesorov, alebo priamo v štatistickom programe z dôvodu následného ľahšieho vyhodnocovania. V našom prípade boli údaje získavané anonymne (v snahe navodiť vyššiu dôveru vo vzťahu k respondentom). Pre úspešné zavedenie a využitie navrhovaného modelu je však perspektívne potrebné získať údaje na jednotlivých respondentov adresne, aby podnik presne vedel, ktorí zamestnanci patria do uvažovanej motivačne príbuznej skupiny, a mohol tak pre nich pripraviť podmienky, v rámci ktorých sa bude môcť definovaný program úspešne realizovať. Adresnosťou sa tiež vytvorí priestor pre prípadné upravovanie a dopĺňanie programu (v závislosti od ďalšej komunikácie s týmito zamestnancami).



Obr. 25a. Model tvorby motivačného programu



Obr. 25b. Model tvorby motivačného programu

V rámci definovania základných problémových oblastí odporúčame porovnať skutočnú a požadovanú úroveň motivácie zamestnancov podniku. Porovnanie je možné uskutočniť spriemerovaním odpovedí respondentov a ich následným grafickým zobrazením. Tým sa zároveň môžu identifikovať základné oblasti motivácie zamestnancov analyzovaného podniku, ktorým bude potrebné venovať primeranú pozornosť a s ktorými bude potrebné ďalej cieľavedome pracovať.

5.3.4. Spracovanie získaných dát – 5. etapa

Táto etapa je z pohľadu navrhovanej metodiky jej najdôležitejšou časťou. Po zozbieraní údajov a ich spracovávaní v štatistickom programe závisí od skúseností analytika, či dokáže správne interpretovať výsledné **dendrogramy** a zostaviť motivačne podobne orientované skupiny zamestnancov. Pri správnom zaradení zamestnancov do skupín by malo nasledovať sumarizovanie ich odpovedí a názorov na jednotlivé motivačné prístupy, prvky, udalosti atď.

Keďže odpovede na otázky v dotazníku poskytujú informácie charakteru ordinálnych kvalitatívnych znakov, z metodického hľadiska ide o klasickú viacrozmernú maticu typu *objekty x sledované znaky*, ktorá je použiteľná pri dodržaní určitých zásad pre uplatnenie viacrozmerných štatistických metód.

Z veľkého množstva zhukovacích techník sme na základe našich dlhoročných skúseností vybrali hierarchické (stromové) zhukovanie Wardovou metódou so zameraním stupňa podobnosti odpovedí jednotlivých respondentov pomocou tzv. Euklidovskej vzdialenosti. V časti venovanej zhukovej analýze sme už uviedli, že uvedená metóda sa používa kvôli preskúmaniu možnosti vytvárania určitých typov motivačných programov, teda možnosti zostavovať obdobné motivačné programy pre skupiny zamestnancov s podobným motivačným profilom (motivačnými potrebami, záujmami, želaniami, vyznávanými hodnotami, uprednostňovanými alebo naopak zavrhanými skutočnosťami a pod.). Cieľom je zistiť, či sa medzi zamestnancami na rôznej pracovnej pozícii dajú na základe zmerania podobnosti odpovedí respondentov hlavného dotazníkového formulára **identifikovať skupiny s podobnou skladbou motivačných faktorov**, pre ktoré by sa dali vypracovať návrhy motivačných faktorov pre jednotné motivačné programy so zámerom ich zjednodušenia a zefektívnenia pri uplatňovaní v praxi. Pripomíname tiež, že zhuková analýza sa zvykne používať aj na podrobnejšie preverenie štruktúry a poradia dôležitosti motivačných kritérií. Celý postup je zvolený tak, aby bol vhodný pre kvalitatívne, nemetrické veličiny (motivačné faktory) stanovené v jednotnej škále (stupeň dôležitosti 1 – 5, resp. 1 – 9).

Po získaní jednotlivých zhukov zamestnancov je potrebné určiť **poradie dôležitosti motivačných faktorov** pre podobne motivačne orientovaných zamestnancov. Tu je možné spätne znova využiť tabuľkový procesor, v ktorom boli zaznamenané prvotné informácie z dotazníkov. Sumarizovaním hodnotení pri jednotlivých motivačných činiteľoch sa získa poradie dôležitosti motivačných faktorov pre každú skupinu zamestnancov odlišenú a vygenerovanú prostredníctvom zhukovej analýzy. Po získanej analýze je možné uskutočniť návrh motivačných faktorov pre jednotlivé podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov s jeho **následným zapracovaním do motivačného programu podniku**.

V úvode tvorby modelu (cca v roku 2000) boli uskutočňované analýzy nielen Wardovou metódou, ale aj ďalšími hierarchickými metódami zhukovania (napríklad pomocou metódy najbližšieho suseda, z angl. tzv. single linkage, kde sa objekty postupne priradujú k existujúcim zhukom), ale tiež aj nehierarchickými metódami (k-priemerov, z angl. k-means). Na základe odozvy odbornej verejnosti na viaceré publikované práce a pomocou ďalších získaných skúseností sme dospeli k záveru, že

zhluková analýza s využitím Wardovej metódy je v súčasnosti ako nástroj na tvorbu podobne motivačne orientovaných zamestnancov najvhodnejšia a najčastejšie v podobných prípadoch používaná. Keďže v našom prípade nešlo o systém s vysokým stupňom neurčitosti, použitie tejto metódy považujeme za vhodný spôsob analýzy skutočnej úrovne motivácie, ktorý dokáže posúdiť pravdivostné tvrdenia a výroky respondentov.

5.3.5. Verifikácia získaných poznatkov a zavedenie do praxe – 6. a 7. etapa

V rámci praktickej verifikácie odporúčame overiť si získané poznatky na vybranej analyzovanej skupine zamestnancov reálnym zavedením motivačného programu na danú skupinu. V prípade kladného pôsobenia motivačného programu je možná jeho celopodniková aplikácia.

Zavedenie motivačného programu predpokladá celoplošné uvedenie navrhovaných motivačných faktorov do praxe v podobe motivačných programov pre jednotlivé podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov a jeho pravidelnú aktualizáciu v rámci novej zmeny hodnotovej orientácie zamestnancov v čase.

5.3.6. Zmena motivácie v čase – 8. etapa

Analýzy motivácie vo výrobných podnikoch boli od začiatku smerované na výrobné podniky Slovenska. Uskutočňovali sa v regiónoch celého Slovenska metódou náhodného výberu a pomocou dotazníka so štruktúrovanými otázkami. Celkovo bolo do konca roka 2008 analyzovaných 463 robotníkov vo výrobných podnikoch Slovenska. Koncom roka 2009 bolo analyzovaných ďalších 780 robotníkov iných výrobných podnikov na území Slovenska. V dotazníku respondenti priradili jednotlivým motivačným faktorom jeden z piatich stupňov dôležitosti z preddefinovanej stupnice hodnotenia. Vyhodnotenie dotazníka bolo uskutočňované z matice dát s rozmerom *počet zamestnancov* \times *počet motivačných faktorov*. Uvedená matica je vstupom pre uskutočnenie štatistickej analýzy motivačných faktorov. Súčtom čísel v stĺpci dostaneme sumu stupňov hodnotenia motivačných faktorov respondentmi, čo umožní určiť poradie dôležitosti jednotlivých motivačných faktorov.

Vzhľadom na nezávislosť výberových súborov a ich veľké rozsahy bol použitý **dvojvýberový t-test** pre nezávislé výbery pri rovnakých, resp. rôznych rozptyloch.⁶ Boli testované nulové hypotézy o zhode dvoch aritmetických priemerov porovnávaných súborov. Testovanie nulovej hypotézy o rovnosti priemerných hodnôt jednotlivých motivačných faktorov v čase sme vykonali pri hladine významnosti $\alpha = 0,05$. Motivačné faktory, pri ktorých prišlo k signifikantnej zmene, sú zvýraznené hrubo.

Vyhodnotenie analýz je možné uskutočniť na základe signifikantnosti zmien priemerných hodnôt v súčasnom období v porovnaní s predchádzajúcim obdobím a určením zmeny poradia dôležitosti motivačných faktorov:

⁶ Podrobnejšie informácie o charakteristikách a postupoch t-testu možno nájsť na www.rimarcik.com, resp. v publikácii Rimarčík, M.: Štatistika pre prax. 2007, 200 s. ISBN 978-80-969813-1-1

Tab. 16. Priemerné hodnoty a hladina významnosti p pre jednotlivé motivačné faktory

P. č.	Motivačný faktor	Ø pred krízou	Ø po kríze	rozdiel	t-test	p-hladina významnosti
1	Atmosféra na pracovisku	4,15	4,14	-0,01	-0,11	0,916
2	Dobry pracovny kolektiv	4,30	4,07	-0,23	-4,21	0,000
3	Dalsie financne ohodnotenie	3,90	3,63	-0,27	-3,89	0,000
4	Fyzicka narocnost prace	3,54	3,34	-0,20	-3,27	0,001
5	Istota pracovneho miesta	4,14	4,11	-0,03	-0,46	0,647
6	Komunikacia na pracovisku	3,92	3,96	0,04	0,69	0,489
7	Meno podniku	4,04	3,76	-0,29	-5,01	0,000
8	Moznost uplatnenia vlastnych schopnosti	3,65	3,64	-0,01	-0,12	0,905
9	Naplň a druh vykonavanej prace	3,69	3,71	0,01	0,22	0,828
10	Oboznacenie sa s dosiahnutym pracovnym vysledkom	3,88	3,37	-0,51	-7,74	0,000
11	Pracovna doba	3,77	3,91	0,14	2,38	0,017
12	Pracovne prostredie	3,71	3,83	0,12	1,98	0,047
13	Pracovny vykon	3,79	3,81	0,02	0,29	0,775
14	Pracovny postup	3,90	3,72	-0,18	-3,04	0,002
15	Pravomoci	3,76	3,32	-0,44	-6,66	0,000
16	Prestiz	3,54	3,24	-0,30	-4,81	0,000
17	Prístup nadriadeného	4,00	4,21	0,21	3,95	0,000
18	Samostatne rozhodovanie	3,90	3,49	-0,42	-7,15	0,000
19	Sebarealizacia	3,78	3,57	-0,21	-3,46	0,001
20	Socialne vyhody	3,73	3,53	-0,19	-2,69	0,007
21	Spravodlive hodnotenie zamestnanca	4,12	3,78	-0,35	-5,07	0,000
22	Stres/eliminacia stresu na pracovisku	3,86	3,65	-0,21	-3,32	0,001
23	Psychicka zataz	3,63	3,58	-0,05	-0,78	0,433
24	Uznanie	3,83	3,57	-0,26	-4,00	0,000
25	Vizia podniku	3,72	3,57	-0,15	-2,42	0,016
26	Vyvoj regionu	3,75	3,24	-0,51	-7,86	0,000
27	Vzdelavanie a osobny rast	3,82	3,80	-0,01	-0,19	0,850
28	Vztah podniku k zivotnemu prostrediu	3,65	3,77	0,12	1,93	0,054
29	Volny cas	3,64	3,63	-0,01	-0,16	0,869
30	Zakladny plat	4,21	3,76	-0,45	-6,37	0,000

a) **Signifikantnosť zmeny v porovnaní s predchádzajúcim obdobím**, kde na základe získaných výsledkov môžeme konštatovať nasledovné závery:

- Z tridsiatich analyzovaných motivačných faktorov prišlo pri dvadsiatich motivačných faktoroch k signifikantnej zmene.
- Pri šestnástich motivačných faktoroch (*dobry pracovny kolektiv, dalsie financne ohodnotenie, fyzicka narocnost prace, oboznacenie sa s pracovnymi vysledkami, pracovny postup, pravomoci, prestiz, samostatne rozhodovanie, sebarealizacia, socialne vyhody, spravodlive hodnotenie zamestnanca, stres, vizia podniku, vyvoj regionu, uznanie, zakladny plat*) prišlo k signifikantnému poklesu.

Z uvedených motivačných faktorov môžeme definovať, že zamestnanci vplyvom nepriaznivých hospodárskych výsledkov (štátu, regiónov, podnikov)

a zvyšujúcej sa nezamestnanosti sú **ochotní pracovať za výrazne nevýhodnejších finančných a sociálnych podmienok** (ďalšie finančné ohodnotenie, základný plat, sociálne výhody, fyzická náročnosť práce). Taktiež podmienky vzťahové a kariérne sú zamestnanci ochotní znášať podstatne menej výhodné, ako v bežnom období hospodárskeho vývoja (*dobry pracovny kolektiv, oboznámenie sa s pracovnými výsledkami, pracovny postup, právomoci, prestíž, samostatné rozhodovanie, sebarealizácia, uznanie*).

- Na druhej strane pri štyroch motivačných faktoroch (*pracovná doba, pracovné prostredie, prístup nadriadeného, vzťah podniku k životnému prostrediu*) prišlo k nárastu úrovne motivácie. Svedčí to o tom, že uvedené motivačné faktory by bolo možné **napriek nepriaznivému hospodárskemu obdobiu použiť v aplikácii do motivačných programov podnikov**.
- Nesignifikantná zmena motivačných faktorov nastala pri desiatich motivačných faktoroch (*atmosféra na pracovisku, istota pracovného miesta, komunikácia na pracovisku, možnosť uplatnenia vlastných schopností, náplň a druh vykonávanej práce, pracovný výkon, psychická záťaž, vzdelávanie a osobný rast a voľný čas*). Je prekvapujúce, že istota pracovného miesta nie je významným faktorom, čo však môže byť v robotníckych profesiách spôsobené rezignáciou a zmierením sa s nie príliš priaznivým súčasným stavom hospodárstva Slovenska a vývojom celosvetovej ekonomiky. Ďalším prekvapujúcim výsledkom je v našom prípade nesignifikantná zmena motivačných faktorov *vzdelávanie a osobný rast*, čo znamená, že aj skupina robotníckych profesií kladie **vysoký dôraz v oblasti ďalšieho rozvoja**.

b) Určenie poradia dôležitosti motivačných faktorov, keď na základe výsledkov znázornených v tab. 17 je vidieť, že v desiatich najdôležitejších motivačných faktoroch, ktoré patrili k najdôležitejším motivačným faktorom pred krízou, prišlo k zmene v oblasti *základného platu, finančného ohodnotenia, mena podniku a pracovného postupu*. Na druhej strane sa medzi najdôležitejšie motivačné faktory dostali faktory *pracovnej doby, prostredia a výkonu a oblasti vzdelávania a osobného rastu*.

Tab. 17. Porovnanie poradia dôležitosti motivačných faktorov pred a po kríze

P. č.	Poradie 10 najdôležitejších motivačných faktorov	Ø pred krízou	Poradie 10 najdôležitejších motivačných faktorov	Ø po kríze
1	Dobry pracovny kolektiv	4,30	Prístup nadriadeného	4,21
2	Základný plat	4,21	Atmosféra na pracovisku	4,14
3	Atmosféra na pracovisku	4,15	Istota pracovného miesta	4,11
4	Istota pracovného miesta	4,14	Dobry pracovny kolektiv	4,07
5	Spravodlivé hodnotenie zamestnan.	4,12	Komunikácia na pracovisku	3,96
6	Meno podniku	4,04	Pracovná doba	3,91
7	Prístup nadriadeného	4,00	Pracovné prostredie	3,83
8	Komunikácia na pracovisku	3,92	Pracovný výkon	3,81
9	Ďalšie finančné ohodnotenie	3,90	Vzdelávanie a osobný rast	3,80
10	Pracovný postup	3,90	Spravodlivé hodnotenie zamestn.	3,78

Pozn.: Zmenené motivačné faktory sú zvýraznené kurzívou

To celkovo potvrdzuje naše zistenia o ochote zamestnancov pracovať aj za nižšiu mzdu a ďalšie finančné ohodnotenie s následnou preferenciou zmeny pracovných podmienok. Avšak určite by túto skutočnosť nemali zamestnávateľia nekontrolovane zneužívať, nakoľko by sa takéto čiastočne neetické zaobchádzanie so zamestnancami mohlo v budúcnosti obrátiť proti nim (zamestnanci radšej uprednostnia podnik so serióznym a priamym prístupom), a neradi sebou nechávajú manipulovať.

ZÁVER

K najvýznamnejším predpokladom dlhodobého potrebného výkonu zamestnancov, ich ochoty a spokojnosti patria skutočnosti, že zamestnanci vykonávajú prácu, ktorá je zmysluplná, má pre podnik význam, je pre nich zaujímavá, primerane náročná a poskytuje možnosti osobného rozvoja. Ak zamestnanci majú perspektívu a konkrétne možnosti odborného rozvoja, funkčného postupu a sú za prácu hodnotení spôsobom, ktorý zodpovedá množstvu a kvalite odvedenej práce, môžeme od nich očakávať dlhodobý a kvalitný pracovný výkon. Na jeho udržanie je však potrebné zamestnanca priebežne motivovať. Vzhľadom na to, že vývoj motivácie v čase je premenlivý, je potrebné motivačné potreby zamestnancov priebežne analyzovať a podľa potreby obsah motivačných programov organizácie aktualizovať.

Motivovať ľudí nie je jednoduché, ale nemotivovateľní ľudia neexistujú. Dosiahnuť istý stupeň motivácie si vyžaduje veľké úsilie a skúsenosti manažérov. Každý z nich však vie, že motivovanie vedie k úspechu a prosperite podniku. To, čím sa odlišuje jeden podnik od druhého, nespočíva vo výrobkoch, ale v kvalite ľudí.

Je zrejme, že na motivovanie zamestnancov majú veľký vplyv rôzne motivačné faktory. To znamená, že aj spôsob, ktorým jednotliví manažéri vstupujú do zápasu o motiváciu jednotlivca, tímu a podniku, je rôzny. Niektorí sa zameriavajú na racionalitu a usporiadanosť pracovných požiadaviek, čo je jedna zo základných potrieb zamestnancov. Tu sa dá využiť adresné a konzistentné odovzdávanie správ, alebo stanovovanie čiastkových cieľov systémom krok za krokom. Iní požadujú od zamestnancov postupné zvládanie stále náročnejších procesov a ďalší zasa využívajú sebarealizáciu ako základnú potrebu človeka.

Systém poznania motivačných faktorov je preto potrebné priebežne monitorovať a periodicky vyhodnocovať, aby bolo možné poznať súčasný stav motivácie zamestnancov, ale hlavne je to dôležité z dôvodu predpovedania ďalšieho vývoja tvorby motivačných programov. Motivačný program je jedným z nástrojov pripútania zamestnancov a v tejto oblasti by mali byť podniky dostatočne kreatívne, aby sa pre súčasných, ale aj pre budúcich zamestnancov stali zaujímavými a prítiažlivými zamestnávateľmi. Konkurencia v dnešných časoch pôsobí nielen regionálne, ale jej pôsobnosť je národná a vplyvom globalizácie čoraz viac nadnárodná. Postavenie podniku na trhu práce musí mať teda systémový charakter, musí byť komplexné a musí byť dlhodobého charakteru. Zvlášť pri zavádzaní úplne nových, netradičných novinek pre doterajšiu prax v podnikoch, je potrebné mať dostatočnú trpezlivosť a na zhodnotenie ich účinnosti používať dlhodobé nástroje. Pokiaľ sú investície do zamestnancov cielené a objektívne zdôvodnené, existuje vysoká pravdepodobnosť, že budú rentabilné.

Na základe vlastného skúmania a dostupných informácií sme v našej práci navrhli grafický a verbálny model procesu motivovania (v časti 2.2). Ide o model procesu, uvažujúci s rôznymi externými a internými vplyvmi, definovanými vstupmi, výstupmi, prístupmi a iným predpokladmi, rozčlenený do štyroch základných etáp a parciálnych fáz. Zámerom modelu je napomôcť manažérom kvalitnejšie a úspešnejšie motivovať svojich zamestnancov.

Za ďalší prínos práce považujeme návrh modelu analýzy motivačných faktorov a tvorby motivačných programov, ktorý môže byť prínosom nielen pre manažérov útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu (útvarov riadenia ľudských zdrojov, personálnych útvarov), ale aj pre manažérov na všetkých stupňoch riadenia a v neposlednom rade pre všetkých zamestnancov podnikov.

Motivovanie zamestnancov vo väčšine podnikov nepokrýva v súčasnosti všetky ich potreby, čo je nepríjemným zistením plynúcim z viacerých sociologických

prieskumov. Podnikateľské prostredie a jeho existencia sú vo veľkej miere závislé od využitia všetkých podnikových aktivít, ktoré sú schopné udržať požadovaný podiel na trhu a zároveň dosahovanie plánovaného hospodárskeho výsledku. Dosiahnutie významných cieľov si vyžaduje v každej oblasti podnikovej činnosti motiváciu zamestnancov. Väčšina podnikov však tvorí iba unifikované motivačné programy pre všetky úrovne svojich zamestnancov.

Predpokladáme, že naša práca bude taktiež prínosom pre akademickú obec zaoberajúcu sa riadením a rozvojom ľudského potenciálu (ľudských zdrojov), ale aj pre odbornú a výrobnú prax a napomôže záujemcom o motivovanie ľudí ľahšie pochopiť a implementovať motivačné programy na všetkých úrovniach.

Použitá literatúra

1. ALDERFER, C.: *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York. Free Press. 1972
2. ARMSTRONG, M.: *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Tenth Edition. London. Kogan Page, ltd. 2006. ISBN 978-0-7494-4631-4
3. ARMSTRONG, M.: *Personální řízení*. Praha. Grada Publishing. 1999. ISBN 80-7169-614-5
4. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0469-2
5. ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T.: *Management a leadership*. Praha. Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
6. ARNOLD, J. a kol.: *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno. Computer Press. 2007. ISBN 978-80-251-1518-3
7. BANDURA, A.: *Social Learning Theory*. Englewood. Cliffs, N. J. 1977
8. BASS, B. M.: *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York. Free Press. 1990
9. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha. Management Press. 2007. ISBN 978-80-7261-169-0
10. BEDRNOVÁ, E. – VELEHRADSKÝ, A.: *Marxistická psychologie v řízení sociálních procesů*. Pardubice. 1980
11. BĚLOHLÁVEK, F.: *Ako riadiť a viesť ľudí*. Praha. Computer Press. 2000
12. BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc. Rubico. 1996. ISBN 80-85839-09-1
13. BIRCH, P.: *Leadership. Využijte svůj potenciál naplno*. Brno. CP Books. 2005, 95 s. ISBN 80-251-0551-2
14. BLAKE, R. R. – MOUTON, J. S.: *A New Managerial Grid*. Houston. Gulf Publishing. 1978
15. BLAŠKOVÁ, M.: *Dynamical and Motivational Model of Extending of Spectrum of Subjects and Objects of Human Potential Management and Development*. In: Human Resource Management and Ergonomics (HRM + E), Zvolen. Technická univerzita vo Zvolene. 2008, Volume II, No. 1/2008, s. 6 – 18. ISSN 1337-0871
16. BLAŠKOVÁ, M. – BLAŠKO, R.: *Dynamical Model of Human Potential Motivation*. In: Human Resources Management and Ergonomics (HRM + E). Zvolen. Edičné stredisko Technickej univerzity vo Zvolene. 2009, Volume III, No 2, s. 6 – 21. ISSN 1337-0871
17. BLAŠKOVÁ, M.: *Klasifikácia motivačných nástrojov pri motivovaní ľudského potenciálu*. In: Vědecké spisy FES Pardubice 2/2007: Aktuální problémy teorie a praxe v ekonomice. Pardubice. Univerzita Pardubice. 2007, s. 13 – 20. ISBN 978-80-7395-005-7
18. BLAŠKOVÁ, M.: *Organizačné správanie*. Žilina EDIS – Vydavateľstvo Žilinskej univerzity. 2005. ISBN 80-8070-350-7
19. BLAŠKOVÁ, M.: *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu*. Žilina. EDIS – Vydavateľstvo Žilinskej univerzity. 2003. ISBN 80-8070-034-6
20. BLAŠKOVÁ, M. – GRAŽULIS, V.: *Motivation of Human Potential: Theory and Practice*. Vilnius. Publishing Centre of Mykolas Romeris University. 2009. ISBN 978-9955-19-155-1
21. BLAŠKOVÁ, M. – HITKA, M.: *Motivácia a motivovanie zamestnancov a riadiacich pracovníkov*. Kapitola č. 5, s. 118 – 147. In: Galajdová, V. a kol.:

- Rozvoj ľudských zdrojov I. Zvolen. Technická univerzita vo Zvolene. 2007. ISBN 978-80-228-1830-8
22. BLÁŠKOVÁ, M. a kol.: *Riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu*. Zvolen. Vydavateľstvo technickej univerzity vo Zvolene. 2006. ISBN 80-228-1701-5
 23. BLÁHOVÁ, Z. – NÁPRAVOVÁ, L.: *Péče o lidské zdroje se vyplácí*. In: Moderní řízení, č. 1/2002. ISSN 0026-8720
 24. BREHM, J. W.: *A Theory of Psychological Reactance*. New York. 1966
 25. BRODSKÝ, Z.: *Comparison of Management Motivation in Public Administration and Enterprises*. In Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen, Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene 2004, p. 285 – 287. ISBN 80-228-1330-3
 26. BROOKS, I.: *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno. Computer Press. 2003. ISBN 80-7226-763-9
 27. BULÁK, J.: *Motivácia k práci a riadenie*. Bratislava. Práca. 1980
 28. CLARK, R. E.: *Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams*. In: Performance Improvement, Volume 42 (3), s. 21 – 29
 29. COLLINS, J.: *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. In: Harvard Business Review, January 2001, s. 68 – 73
 30. CORONAS, T. – OLIVA, M.: *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. London. IGI Global. 2009. ISBN 978-1-59904-883-3
 31. ČSTK, INSTITUT ŘÍZENÍ: *Dilema delegování*. Moderní řízení č. 10/1991, s. 29. ISSN 0026-8720
 32. DAVIS, K. – NEWSTROM, J.: *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York. McGraw Hill. 1987
 33. DeCENZO, D. A. – ROBBINS, S. P.: *Human Resource Management*. 6th Edition. New York. John Wiley & Sons, Inc. 1999. ISBN 978-0-471-29989-8
 34. DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha. Grada. 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
 35. DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha. Grada. 1997
 36. EREZ, M. – ZIDON, I.: *Effect of Goal Acceptance on the Relationship of Goal Difficulty on Performance*. New York. 1984
 37. FABRIKA, M.: *Informatika*. Vysokoškolské skriptum. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2008. ISBN 978-80-228-1854-8
 38. FERENČÍKOVÁ, S.: *Medzinárodný marketing*. In: Medzinárodné podnikanie. Bratislava. Sprint, vfra. 1997
 39. FESTINGER, L.: *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford. Stanford University Press. 1957
 40. FOOT, M. – HOOK, C.: *Personalistika*. Praha. Computer Press. 2003. ISBN 80-7226-515-6
 41. FOURNIES, F.: *Coaching for Improved Work Performance*. Third Edition. Boston. McGraw-Hill Professional. 1999, 204 s. ISBN 978-0071-35293-2
 42. FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava. Iris. 2004. ISBN 80-89018-66-1
 43. FUSKO, Z.: *Stimulácia pracovníkov k výkonnosti a kvalite*. 1. vyd. Bratislava. Práca, Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH. 1987, 168 s. ISBN 074-062-87
 44. GALAJDOVÁ, V. – BLÁŠKOVÁ, M. – VETRÁKOVÁ, M. – HITKA, M. – KUCHAROVÁ MAČKAYOVÁ, V. – POTKÁNY, M. – LEJSKOVÁ, P.: *Rozvoj*

- Ľudských zdrojov I.* Zvolen. Technická univerzita vo Zvolene. 2007. ISBN 978-80-228-1830-8
45. GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M.: *Personálne riadenie*. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 1998. ISBN 80-228-0743-5.
 46. GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M.: *Personálne riadenie*. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2000. ISBN 80-228-0963-2
 47. GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M.: *Základy personálnej práce*. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2002. ISBN 80-228-1341-9
 48. GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M.: *Personálny manažment*. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2008. ISBN 978-80-228-1896-4
 49. GEBERT, D. – ROSENSTIEL, L. von: *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. Stuttgart. Kohlhammer. 1989
 50. GOLEMAN, D.: *Emoční inteligence. Proč může být EQ důležitější než IQ*. Praha. Columbus. 1997. ISBN 80-85928-48-5
 51. GREEN, P. E. – CARROL, D. J.: *Mathematical Tools for Applied Multivariate Analysis*. New York. Academic Press. 1997
 52. GREGAR, A.: *Personální řízení I. Vybrané kapitoly*. Zlín. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2001. ISBN 80-7318-045-6
 53. GREGAR, A.: *Řízení lidských zdrojů a zvyšování výkonnosti a produktivity práce*. Odborní seminář ŘLZ a a zvyšování výkonnosti a produktivity práce. Klub personalistů ČR. Praha. 1999
 54. HECKHAUSEN, H.: *Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation*. Meisenheim. 1963
 55. HECKHAUSEN, H.: *Motivation und Handeln*. Berlin. 1980
 56. HERZBERG, F.: *Work and Nature of Man*. Cleveland. 1967
 57. HERZBERG, F. – MAUSNER, B. – SNDERMAN, B.: *The Motivation to Work*. New York. 1959
 58. HINTERGRUBER, H. H.: *Strategische Unternehmensführung*. Berlin. 1984
 59. HITKA, M.: *Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP*. Zvolen. Technická univerzita vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1331-1
 60. HITKA, M.: *Model analýzy motivácie zamestnancov výrobných podnikov*. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2009. ISBN 978-80-228-1998-5
 61. HITKA, M.: *Zhodnotenie výskumu motivácie zamestnancov vo výrobných podnikoch Slovenska za roky 2000–2008*. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment Ľudského potenciálu v podniku. Žilina. 2009. ISBN 978-80554-0013-6
 62. HITKA, M. – VACEK, V.: *Changes in Motivation of Workers in Production in a Production Company as a Result of the Economic Crisis*. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States. Mykolas Romeris University. Vilnius, Litva. 2. – 3. 6. 2010. ISBN 978-9955-19-181-0
 63. HITKA, M. – SIROTIÁKOVÁ, M.: *Impact of Economic Crisis on Change of Motivation of Ekoltech s. r. o. Filakovo Employees*. In: Drewno wood. Nr. 185. Vol. 54. Poľsko. s. 119-126. ISSN 1644-3985
 64. JUROVSKÝ, A.: *Osobnosť človeka v práci*. Bratislava. Práca. 1980
 65. <http://www.itnews.sk>
 66. KAČÁNI, V. – BUCKOVÁ, M.: *Ako zvládať konflikty*. Bratislava. IRIS 2001. ISBN 80-89018-21-1
 67. KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava. SPRINT, vfra. 2001. ISBN 80-88848-72-5

68. KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava. SPRINT, vfra. 2003. ISBN 80-89085-22-9
69. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Personálny manažment*. Bratislava. Iura Edition. 2008. ISBN 978-80-8078-192-7
70. KARLÖF, B. – LÖVINGSSON, F. H.: *Management od A do Z*. Brno. Computer Press. 2006. ISBN 978-80-251-1001-X
71. KATRIAK, M.: *Metódy a techniky sociologického výskumu*. Bratislava. Veda. 1975
72. KATZ, D. – KAHN, R. L.: *The Social Psychology of Organizations*. New York. 1966
73. KHOL, J.: *Člověk v systému řízení*. Praha. Státní pedagogické nakladatelství. 1976. ISBN 25-072-75
74. KHOL, J.: *Psychologie řízení*. Praha. Státní pedagogické nakladatelství. 1982. ISBN 14-411-82
75. KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha. C. H. Beck. 2001. ISBN 80-7179-389-2
76. KLIEBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
77. KOHOUTEK, R.: *Základy užité psychologie*. Brno. Akademické nakladatelství CERM, s. r. o. 2002. ISBN 80-214-2203-3
78. Kol.: *Ottova všeobecná encyklopédia, časť M – Ž*. Martin. Neografia. 2006. ISBN 80-969159-4-0
79. KOLLÁRIK, T. – PERLAKI, I.: *Psychológia v práci vedúceho*. Bratislava. Práca. 1981
80. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: *Management*. Praha. Victoria Publishing. 1993. ISBN 80-85605-45-7
81. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Management Press. 2002. ISBN 80-7261-033-3
82. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Management Press. 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
83. KRAVČÁKOVÁ, G. – FUCHSOVÁ, K., *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava. IRIS. 2004. ISBN 80-89018-66-1
84. KREITNER, R. – KINICKI, A.: *Organizational Behavior*. Homewood. Irwin. 1989
85. KRÍVOHLAVÝ, J.: *Jak zvládat stres*. Praha. Grada Avicenum. 1994
86. LASZLÓ, K.: *Manažment*. Banská Bystrica. Univerzita Mateja Bela. 2006. ISBN 80-8083-240-4
87. LATHAM, G. – LOCKE, R.: *Goal Setting: A Motivational Technique that Works*. 1979
88. MACCOBY, M.: *Warum Wir Arbeiten: Motivation als Führungsaufgabe*. Frankfurt /M. 1988
89. MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava. SPRINT. 2003. ISBN 80-89085-17-2
90. MALECOVÁ, J.: *Dva faktory pre kvalitu ľudí v systéme. ISO: kvalifikácia a motivácia*. In: Manažér, č. 4/1997, s. 40 – 41
91. MASLOW, A.: *A Motivation and Personality*. New York. Harper & Row. 1970
92. MASLOW, A. H.: *Psychology of Being*. New York. 1968
93. MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. Praha. Grada Publishing. 1997. ISBN 80-200-1254-0
94. MAYO, E.: *Human Problems of Industrial Civilisation*. London. MacMilan. 1933

95. McCLELLAND, D. C. – WINTER, D. C.: *Motivating Economic Achievement*. New York. 1969
96. MCGREGOR, D.: *The Human Side of Enterprise*. New York. McGraw Hill. 1960
97. MELOUN, M. – MILITKÝ, J.: *Statistická analýza experimentálnych dat*. Praha. Academia. 2004. ISBN 80-200-1254-0
98. MIKULÁŠTÍK, M.: *Manažerská psychologie*. Praha. Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
99. MIŽIČKOVÁ, E.: *Základy manažmentu*. Nitra. Vydavateľstvo Slovenskej poľnohospodárskej univerzity. 2002. ISBN 80-7137-983-2
100. MODERNÍ ŘÍZENÍ: *Nepodceňujte demotivaci*. Podľa: Management Review č. 11/1995, spracoval P. Náhlovský. Praha. 3/1996, s. 43 – 46. ISSN 0026-8720
101. MORHEAD, G. – GRIFFIN, R. W.: *Organizational Behavior. Managing People and Organizations*. HMC. New York. 1992
102. MOULIS, J.: *Efektivní motivování pracovníků*. Praha. 1982. ISBN 74-084-82
103. MULLINS, L.: *Management and Organisational Behaviour*. Second Edition. London. Pitman Publishing. 1991. ISBN 0-273-03759-5
104. MULLINS, L.: *Management and Organisational Behaviour*. Eight Edition. London. Pearson Education. 2002. ISBN 978-0-273-70888-9
105. NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha. Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2
106. NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie*. Rozšířené a přepracované vydání. Praha. Academia. 2009, 499 s. ISBN 978-80-200-1679-9
107. NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie organizace*. První vydání. Praha. Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-0577-X
108. ORGAN, D. W. – BATEMAN, T. S.: *Organizational Behavior*. 4th Edition. Boston. Irwin. 1991. ISBN 0-256-06667-1
109. OSECKÁ, L.: *Typologie v psychologii – aplikace metod shlukové analýzy v psychologickém výzkumu*. Praha. Academia. 2001. ISBN 80-200-18454-3
110. OSVALDOVÁ, L.: *Motivačné procesy*. ES VŠE, Bratislava, 1984. ISBN 85-045-84
111. OUCHI, W., G.: *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading. Addison-Wesley. 1981
112. OUCHI, W. G.– JAEGER, A. M.: *Type 2 Organisations Stability in the Midst of Mobility*. In: Academy of Management Review, April, 1978, s. 311
113. PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Druhé, propracované a aktualizované vydání. Praha. Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-1706-9
114. PAULIČKA, I. a kol.: *Všeobecný encyklopedický slovník, část M – R*. Praha. Ottovo nakladatelství. 2002. ISBN 80-7181-708-2
115. PAVLICA, K. a kol.: *Sociální výzkum. Podnik a management*. Praha. Ekopress. 2000. ISBN 80-86119-25-4
116. PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha. Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0403-X
117. PLHÁKOVÁ, A.: *Učebnice obecné psychologie*. Praha. Academia. 2007. ISBN 978-80-200-1499-3
118. PORTER, L. W. – LAWLER, E. E.: *Managerial Attitudes and Performance*. Boston. 1968
119. PORVAZNÍK, J.: *Celostní management*. Bratislava. Sprint, filmová a reklamná agentúra. 2003. ISBN 80-89085-05-9
120. PROVAZNÍK, V. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha. Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0470-6

121. PRNO, I.: *Hospodárska dynamika*. Turany. P + M Turany. 2005. ISBN 80-968742-5-X
122. PROVAZNÍK V. – KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha. EO VŠE. 1996
123. ROBERTSON, I. T. et al.: *Motivation*. 1992
124. ROBBINS, S. P. – COULTER, M.: *Management*. Praha. Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0495-1
125. ROETHLISBERGER, F. J., DICKSON, W. J.: *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorn Works, Chicago*. Cambridge. Harvard University Press. 1939
126. RUDY, J.: *Personálny manažment I*. Bratislava. Edičné stredisko Vysokej školy ekonomickej. 1991
127. RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. Praha. Vysoká škola ekonomická. 1992. ISBN 80-7079-26-X
128. SAHM, A.: *Motivation*. In: *Management Enzyklopädie: Managementwissen unserer Zeit*. München. 1975
129. SANG, H. KIM: *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha. Management Press, Ringier ČR, a. s., 1996
130. SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava. Elita, 1997. ISBN 80-8044-015-8
131. SCHACHTER, S.: *The Psychology of Affiliation*. Stanford Cal. 1959
132. SCHEER, L.: *Biometria*. Zvolen. Technická univerzita vo Zvolene. 2007. ISBN 978-80-228-1723-3
133. SCHEIN, E.: *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading. Addison-Wesley Publishing. 1978
134. SKINNER, B. F.: *Science and Human Behavior*. Fourth Edition. New York. 1958
135. SOANES, C. – STEVENSON, A.: *Oxford Dictionary of English*. 2nd Edition. Oxford. Oxford University Press. 2003. ISBN 0-19-861347-4
136. STÝBLO, J.: *Persolální strategie*. Praha. Economia, 1991
137. STÝBLO, J.: *Management současný a budoucí*. Praha. Professional Publishing. 2008. ISBN 978-80-86946-67-2
138. SZARKOVÁ, M.: *Psychológia pre manažérsku prax*. Bratislava. Kartprint. 1998. ISBN 80-88870-10-0
139. SZARKOVÁ, M.: *Personálny manažment pre prax*. Bratislava. Kartprint. 2002
140. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR: *Štatistická ročenka Slovenskej republiky 2010*. Bratislava. Veda. 2010. ISBN 978-80-224-1163-9
141. ŠTEFANOVIČ, J. – GREISINGER, J.: *Psychológia*. Martin. Osveta. 1987
142. TAYLOR, F. W.: *Principles of Scientific Management*. New York. Harper and Row. 1911
143. TUBBS, S. L. – MOSS, S.: *Human Communication*. Sixth Edition. New York. McGraw-Hill. 1991. ISBN 0-07-065404-2
144. TUMA, M.: *Klíč k japonskému úspěchu*. Martin. Neografia. ISBN 80-88892-15-5
145. TYLER, T. R. – BIES, R. J.: *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. New York. 1990
146. VALICA, M.: *Základy riadenia. Modul č. 1*. Banská Bystrica. Metodické centrum 1997
147. VETRÁKOVÁ, M. a kol.: *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica. Univezita Mateja Bela. 2007, 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8
148. VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M.: *Personálny manažment*. Zvolen. Ústav pre výchovu a vzdelávanie zamestnancov lesného a vodného hospodárstva SR. 1997. ISBN 80-88677-45-9

149. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra. Vydavateľstvo Slovenskej poľnohospodárskej univerzity. 2007
150. VROOM, V. H.: *Work and Motivation*. New York. John Wiley. 1967
151. VÝROST, J. – RUISEL, I.: *Kapitoly z psychológie osobnosti*. Bratislava. VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied. 2000. ISBN 80-224-0622-8
152. VÝROST, J. – SLAMĚNÍK, I.: *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha. Portál. 1998, 384 s. ISBN 80-7178-269-6
153. WERTHER, B. W. – DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*. Praha. Victoria Publishing. 1992. ISBN 80-85605-04-X
154. WHITE, R. W.: *Motivation Preconsidered: The Concept of Competence*. In: *Psychological Review*, 1959, No 5
155. WRIGHT, B. E.: *Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation*. In: *Proceedings of 7th National Public Management Research Conference*. Georgetown. Georgetown University. October 9-11, 2003
156. ZAJKO, M. a kol.: *Základy personálneho manažmentu*. Bratislava. Slovenská technická univerzita. 2007, ISBN 978-80-227-2710-5
157. ŽÁK, P.: *Kreativita a její rozvoj*. Brno. Computer Press. 2004. ISBN 80-251-0457-5

Zoznam obrázkov a tabuliek

Obr. 1:	Vzťah stimulácie a motivácie	12
Obr. 2:	Proces motivácie	14
Obr. 3:	Motivačný reťazec	14
Obr. 4:	Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu	15
Obr. 5:	Úlohy/procesy útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu (ľudských zdrojov) so zvýraznením významu motivovania	25
Obr. 6:	Odpovede zamestnancov o tvorbe individualizovaných motivačných programov v roku 2009	36
Obr. 7:	Odpovede manažérov o tvorbe individualizovaných motivačných programov v roku 2009	37
Obr. 8:	Grafický model procesu motivovania	42
Obr. 9:	Základné komunikačné kanály pre zamestnancov a manažérov	62
Obr. 10:	Vzorec motivovaného správania	70
Obr. 11:	Možný konkrétny postup tvorby motivačných programov	76
Obr. 12:	Maslowova hierarchia potrieb	82
Obr. 13:	Rozdelenie potrieb podľa Scheina	84
Obr. 14:	Rozdelenie potrieb podľa Alderfera	86
Obr. 15:	Alderferova ERG teória	86
Obr. 16:	Faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie	88
Obr. 17:	Vnímanie spravodlivosti odmeny a možné konanie	94
Obr. 18:	Porterov a Lawlerov model motivácie	98
Obr. 19:	Schéma Lockeovej teórie dosahovania cieľov	101
Obr. 20:	Schéma atribúcie	109
Obr. 21:	Trojuholník delegovania	117
Obr. 22:	Filozofia a postup uplatňovania kreatívnej proakčno-završujúcej teórie motivovania	123
Obr. 23:	Diagram postojov a schopností	132
Obr. 24:	Riešenie diagramu postojov a schopností	132
Obr. 25a:	Model tvorby motivačného programu	144
Obr. 25b:	Model tvorby motivačného programu	145
Tab. 1:	Identifikácia opýtaných podľa veku, dĺžky praxe a dosiahnutého vzdelania	31
Tab. 2:	Vyjadrenia v oblasti vnímaného nevyužívania potenciálu v r. 2009, 2006 a 2001	32
Tab. 3:	Prezentovaná úroveň motivácie zamestnancov a manažérov v roku 2009 a 2006	33
Tab. 4:	Vyjadrenia o početnosti faktorov podmieňujúcich zmenu motivácie v roku 2009	33
Tab. 5:	Najpočetnejšie nástroje sebamotivovania definované respondentmi v roku 2009, 2006 a 2001	34
Tab. 6:	Vyjadrenia opýtaných v oblasti zmien účinnosti motivačných nástrojov v čase	35
Tab. 7:	Porovnanie vyjadrení o tvorbe motivačných programov v rokoch 2009 a 2006	37

Tab. 8: Rozhodujúce faktory spôsobujúce zmenu minulej verzus súčasnej motivácie	38
Tab. 9: Ochota respondentov zvýšiť svoje snaženie vplyvom kvalitnejšieho motivovania v roku 2009 a 2006	39
Tab. 10: Charakteristické vlastnosti dvoch základných typov osobnosti	92
Tab. 11: Kauzálna atribúcia úspechu a neúspechu vnímaná zamestnancom a inými jednotlivcami	109
Tab. 12: McGregorova teória X a teória Y	113
Tab. 13: Prehľad používaných motivačných faktorov v analyzovaných podnikoch	138
Tab. 14: Stupnica poradia dôležitosti motivačných faktorov pre TH zamestnancov a R kategórie	141
Tab. 15: Stupnica poradia dôležitosti motivačných faktorov pre vrcholový manažment	141
Tab. 16: Priemerné hodnoty a hladina významnosti p pre jednotlivé motivačné faktory	148
Tab. 17: Porovnanie poradia dôležitosti motivačných faktorov pred a po kríze	149

SUMMARY

The facts that employees do a work which is full of a meaning for them, which has an importance for the organization, is interesting for them, is adequately exacting and provides them possibilities for a personal development, can be ranked among the most important preconditions of a long-term needed performance of the employees, their willingness and satisfaction. If the employees have a perspective and concrete possibilities of their expert development and functional promotion and they are rewarded for their work by a way which corresponds with an amount and quality of work done, we can expect a long-term and high quality working performance from them. But in intention to keep performance on a wished level, it is needed to motivate employees constantly. With regard to knowledge that development of the motivation is changeable in a time, it is needed to permanently analyze motivational needs of the employees and, in a case of need, we have to make an actualization of the organization's motivation program.

It is not easy to motivate people but un-motivateable people does not exist. A hard effort and rich experience of the managers are demanded in achieving some level of the motivation. But each manager knows that the motivating leads to a success and prosperity of the organization. The matter which differs one organization from the other does not consist in products but in a quality of people.

Evidently, various motivational factors have a remarkable influence on the motivating employees. It means that also the manner, by which managers come into the fight of motivation of the individual, team and organization, is different. Some of the managers concentrate onto a rationality and arrangement of working requirements what represents together one of the basic needs of employees. We can utilize an addressing and consistent providing information or setting particular goals using a system step by step in this situation. The others demand a gradual mastering constantly more and more exacting processes from the employees. On the other hand, the others use a self-realization as the basic man's need.

The system of knowing motivational factors has to be permanently monitored and periodically assessed so that it can be known a present state of the employees' motivation. But it is important namely from the reason to master a forecast the future development of the motivational programs creation. The motivation program is important tool of binding employees to the organization and organizations have to be sufficiently creative in this field so that they can become the interesting and attractive employers for actual and future employees. Competitors act not only in regional meaning in present time but their acting space is national and it become more and more over-national through an influence of a globalization. Because of this, the organization's position on a job market must have a system character, must be complex and be of lasting character. Namely in an implanting fully new, nontraditional news into the practice of organizations, it is needed to dispose by a sufficient patience and utilize long term tools for assessing its. If investments into the employees are targetable and reasoned objectively, there exists a high probability that these ones will be profitable.

On the base of own searching and all available information, we have supposed a graphical and verbal model of the motivating process (in part 2.2). It is the verbal model considering with various external and internal influences, defined inputs, outputs, approaches, and other preconditions, structured into four basic stages and partial phases. The intention of this model consists in helping managers to more efficiently and successfully motivate their employees.

As an important contribution of this monograph we consider the model of motivational factors analysis and motivation programs creation which can become a

contributive not only for the managers of human potential (human resource) management and development but also for managers of all managerial levels and also for all employees of the organization.

The motivating employees does not comprehend all their needs in present. It is unpleasant ascertainment flowed from a lot of sociological researches. Business environment and its existence depend on utilization of all organization's activities in a great extent those are able to keep a demanded share on the market and an achievement of planned financial result simultaneously. An achieving important goals is conditioned by motivation of the employees in each area of organization's action. But a majority of the organizations builds only unified motivation programs for all levels of their employees.

We propose that our monograph will be contributive also for an academic community dealt with the management and development of human potential (human resource) and also for an expert and productive practice and will help all interested in motivating people to more easily understand and implement motivation programs on all levels.

ZUSAMMENFASSUNG

Zu wichtigsten Voraussetzungen für längst notwendige Leistung der Arbeitnehmer, für ihre Bereitschaft und Zufriedenheit gehören Tatsachen, dass die Arbeitnehmer Arbeit leisten, die sinnvoll, für Unternehmen wichtig und für sie interessant, entsprechend anspruchsvoll ist und Möglichkeiten zur persönlichen Wachstum bietet. Wenn die Arbeitnehmer die Perspektive und konkrete Möglichkeiten für fachliche Entwicklung, funktionelle Fortschreiten haben und für ihre Arbeit so bewertet sind, dass es der Quantität und Qualität von ihnen abgeführten Arbeit entspricht, können wir von ihnen eine langfristige und Qualitätsarbeitsleistung erwarten. Zu ihrer Erhaltung ist es jedoch notwendig, den Arbeitnehmer durchgehend zu motivieren. Gegenüber dem, dass Entwicklung der Motivation in der Zeit variabel ist, ist es notwendig die Motivationsbedürfnisse der Arbeitnehmer durchgehend zu analysieren und nach dem Bedarf in den Motivationsprogrammen der Organisation zu aktualisieren.

Menschen zu motivieren ist es nicht einfach, aber die Leute, die man nicht motivieren kann, gibt es nicht. Eine gewisse Stufe der Motivation zu erreichen, erfordert große Anstrengungen und Erfahrungen von Managern. Jeder von ihnen jedoch weiß, dass die Motivierung zum Erfolg und Prosperität des Unternehmens führt. Wodurch sich ein Unternehmen von anderen unterscheidet, liegt nicht in Produkten, sondern in der Qualität der Menschen.

Es ist offensichtlich, dass auf die Motivation der Arbeitnehmer verschiedene Motivationsfaktoren einen starken Einfluss haben. Das bedeutet, dass auch die Art, mit dem einzelne Manager in den Kampf um die Motivation des Einzelnen, Teams und des Unternehmens einsteigen, verschieden ist. Einige konzentrieren sich auf die Rationalität und Ordentlichkeit der Arbeitsanforderungen, was eins der grundlegenden Bedürfnisse der Arbeitnehmer ist. Hier kann man gezielte und konsistente Abgabe der Nachrichten oder die Festlegung der Teilziele mit Schritt für Schritt- System benutzen. Die anderen verlangen von ihren Arbeiternehmern die sequentielle Steuerung ständig anspruchsvollerer Prozesse und die anderen nutzen die Selbstverwirklichung als ein menschliches Grundbedürfnis.

Systemkenntnisse der Motivationsfaktoren soll man durchgehend überwachen und periodisch auswerten, um den aktuellen Stand der Arbeitnehmermotivation kennen zu können, aber es ist vor allem wegen der Vorhersage der weiteren Bildungsentwicklung von Motivationsprogrammen wichtig. Das Motivationsprogramm ist eins von Werkzeugen der Befestigung von Arbeitnehmern und in diesem Bereich sollten die Unternehmen ausreichend kreativ sein, um für gleichzeitige aber auch für zukünftige Arbeitnehmer interessante und attraktive Arbeitgeber zu werden. Der Wettbewerb wirkt bei den jetzigen Zeiten nicht nur regional, sondern seine Wirksamkeit ist national und durch den Globalisierungseinfluss wird immer mehr transnational. Unternehmensposition auf dem Arbeitsmarkt muss daher einen Systemcharakter haben, es muss komplex und langfristig sein. Vor allem bei der Einführung von völlig neuen, bahnbrechenden Neuigkeiten für bisherige Praxis in Unternehmen ist es notwendig, die genügende Geduld zu haben und für die Auswertung ihrer Wirksamkeit die langfristige Werkzeuge zu benutzen. Wenn die Investitionen in die Arbeitgeber gezielt und objektiv begründend sind, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die rentabel werden.

Aufgrund unserer eigenen Untersuchung und verfügbarer Informationen haben wir in unserer Arbeit ein graphisch und verbal Modell von Motivationsprozess (Abschnitt 2.2) vorgeschlagen. Es geht um Prozessmodell betrachtend mit verschiedene externe und interne Einflüsse, definierte Inputs, Ausgänge, Zugänge und andere Voraussetzungen, das in vier Grundetappen und Partiellphasen unterteilt. Die Absicht

des Modells ist es, den Managern zu helfen, ihre Arbeitnehmer qualitativeren und erfolgreicher zu motivieren

Zu dem nächsten Beitrag unserer Arbeit zählen wir den Vorschlag ein Analysemodell von Motivationsfaktoren und Bildung von Motivationsprogrammen, das ein Beitrag nicht nur für die Manager von der Abteilung der Management und der Entwicklung des Humanvermögens (Management von Human Ressource Abteilung, Personalabteilung), sondern auch für Manager auf allen Managementebenen und nicht zuletzt für alle Arbeitnehmer sein kann.

Motivation von Arbeitnehmern befriedigt zur Zeit in den meisten Unternehmen nicht alle ihre Bedürfnisse, was eine heikle Feststellung ist, die aus mehreren soziologischen Untersuchungen hervorgeht. Die Unternehmensumwelt und ihre Existenz sind meistens von der Nutzung aller Geschäftsaktivitäten abhängig, die fähig sind, den erforderlichen Marktanteil und zugleich die geplante Gewinnerzielung zu halten. Die Erreichung der bedeutenden Ziele erfordert die Motivation von Arbeitnehmern in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit. Die meisten Unternehmen bilden jedoch nur die unifizierten Motivationsprogramme für alle Ebenen ihrer Arbeitnehmer.

Wir setzen voraus, dass unsere Arbeit sowie für sich mit Human Ressource Management und Entwicklung des Humanvermögens (Human Ressource) befassende akademische Gemeinschaft als auch für das Fach- und Berufspraktikum zu einem Beitrag wird und hilft den Interessenten an Motivation der Menschen Motivationsprogramme besser zu verstehen und auf allen Ebenen umzusetzen.

Register

Akceptácia 7, 20, 58, 84, 101

Akčnosť 65, 70, 75, 119–124

Akčný plán 70

Aktívne počúvanie 64, 65

Analýza 44, 52, 66, 75, 128, 140

- časového vývoja 136

- dokumentov 48

- externého prostredia 41, 43–44, 48

- faktorová 135–136

- interného prostredia 41, 44, 48

- motivácie 126, 137, 139, 147

- motivačných preferencií 41, 49

- pracovných miest 24

- spokojnosti 48

- zhluková 133–135, 141, 146

Atraktivnosť 20, 26, 53, 97, 118

Autorita 23, 57, 59, 74, 124

Bariéry 26, 62, 75

Bossing 78

Box námetov 73

Brainstorming 46

Ciele 14, 21, 28, 32, 61, 83, 92, 100–103

- motivujúce 47, 49–51, 66, 133

Činitele 20, 29, 41, 43, 54, 75, 106, 108, 140

- dynamizujúce 17

- externé 26, 41, 46, 48

- interné 26, 41, 48

- motivačné 69, 97, 141, 142, 146

- privátne 34

Dedukcia 45, 69, 137

Demotivácia 33, 38, 40, 57, 65, 78–79, 109, 118, 143

Demotivačný program 74

Demotivátory 69, 78

Dotazník 29, 30, 45, 48, 76, 140–141, 143

- motivačný 126–131, 133, 135, 146–147

Dynamika 11, 29, 36, 38, 43, 46, 48, 53, 116, 136

Efektívnosť 18, 29, 34, 44, 46, 52, 62, 65, 104, 142

Ekvita 80, 92–95

Emocionálna/e/y

- inteligencia 57

- náklady 74

- podpora 49

- potreby 26, 82

Empatia 57, 64, 65, 120

Empowerment 74

Entuziazmus 17, 23, 122

Erudícia 49, 69, 137

Etika 18, 47, 78

Faktory 13, 22, 30, 43, 73, 76, 83, 85, 87, 129

- hygienické 87–89

- identické 46

- motivačné 18, 23, 35, 37, 40, 54–65, 95, 130, 135–136, 138–142, 146–150

- privátne 32

- psychologické 107, 108

Filozofia 44, 55, 72, 112, 115, 120, 123

Finančné odmeny 13, 25, 35, 45, 54, 60, 84, 93, 96–98, 100, 138, 143

Flexibilita 30, 59, 61

Fluktuácia 64, 83

Funkcia 60, 68, 75, 87, 90, 102, 114, 140

- motivačná 100, 119

Harmonizovanie 20, 23, 44, 51, 65, 68, 71, 90, 111

- motivácie 21, 28, 46, 49, 53, 64, 74

Hawthornský účinok 107–108

Hierarchia 18, 59, 70

- potrieb 80–82, 85

Hierarchická/é/y

- princíp 71

- úroveň 71, 75, 119

- zhlukovanie 133, 146

Hodnota/y 15, 17, 21, 45, 49, 53, 58, 72, 80, 97, 102, 135

- pridaná 66

Hodnotenie 94, 108, 143, 148

- výkonu 12, 24, 44, 106, 140

Hodnototvorný systém 43, 45, 75

Hodnotová/y

- orientácia 73, 105, 140

- systém 26, 95, 141

Hrozby 11, 18, 36, 83, 112

Charizma 57, 63

Chyby 78, 126

Ideály 17, 22, 50, 83, 121, 125

Identifikácia 11, 24, 44, 82, 121, 146

- potenciálu 32

- potrieb 80, 90, 111, 122

- problémov 137

- správania 101

- zmien 61

Identifikácia (s) 107, 111, 143

Implementácia 51, 57, 69, 77, 114, 151

Implementačný nástroj 40

Indukcia 45, 138

Informačná/é/y

- blokády 79

- stratégia 62

- systém 26, 45

Integrácia 22

Integrovanie 21, 65, 67

- motivácie 28, 49, 51–53, 65

Inteligencia

- manažérska 45

- emocionálna 57

- umelá 137

Interakčný proces 17

Interpersonálna/e

- komunikácia 48, 63, 131

- motívy 19

- procesy 56

- rozhovory 63

- vzťahy 40, 88, 105, 107
- zručnosti 57, 58, 77, 91
- Intuícia 137
- K**ariéra 38, 56, 59, 64, 99, 111
- Kariérny rast (postup) 11, 23, 36, 73, 85, 97, 119
- Komparácia 37, 69, 93, 131
- Kompetencie 20, 55, 91, 98, 103
 - motivačné 45
 - osobnostné 17
 - rozumové 60
 - sociálne 103
 - tímové 51
 - vodcovské 60
- Kompetentnosť 64
- Komunikácia 56, 62, 63, 67, 78, 102, 119, 131, 147
- Komunikačná/ý/é
 - bariéra 62
 - kanály 62
 - motivačné nástroje 61–65
 - platforma 26
 - potreby 26, 55
 - systém 26, 45, 47, 65, 73
 - zručnosti 64, 65
- Komunikovanie 11, 61, 65, 108, 117
- Konfrontácia 21, 82, 91
- Konzultačná pomoc 24
- Konzultovanie 45, 50, 52, 119
- Koordinácia 73, 115
- Korekčné opatrenia 41, 53, 54
- Korektnosť 36, 47, 57, 58, 78, 93, 111
- Kreativita 60–61, 100, 113, 122
- Kreatívny prístup 46, 62, 119–124
- Kritériá 12, 29, 51, 133–134, 146
- Kritika 23, 78, 101
- Kultúra 26, 49, 81, 95, 115, 142
- Kultúrne/y
 - podujatia 64, 112
 - systém 45
- Kvantifikácia 52
- L**atentné potreby 17, 33, 111
- Legislatíva 4, 48
- Lojálnosť 13, 19, 43, 58, 64
- L**udskosť 26, 83
- Ludský potenciál 21, 24, 26, 29, 31, 44, 51, 55, 65, 68, 86, 118–120, 125
- M**anažéri 13, 23, 28, 30–40, 45, 47–52, 57–59, 64, 75, 84, 100, 109, 117, 120–124, 126
- Manažérska/e
 - funkcia 90
 - inteligencia 45
 - kompetencie 55
 - mriežka 120
 - opatrenia 110
 - rola 97
 - rozhodnutia 37
 - vyspelosť 47
- Manipulácia/-ovanie 54, 65, 100
- Matematické modely 133–134
- Mentor 110, 109
- mechanizmus 13, 28, 45, 54, 60, 87, 119
- individualizácie 47
- motivačný 48, 73, 81
- psychický 17, 102
- skúsenostný 116
- spätno-väzobný 73
- Metaanalýza 37, 45, 131
- Metakomunikácia 64, 65
- Metapotreby 83
- Metódy 126
- Mobbing 49, 78
- Model 53, 63, 97–99, 105, 114, 137
 - proakčno-završujúcej teórie 120–122
 - procesu motivovania 28–54
 - tvorby motivačného programu 125–126, 144–146
- Modelovanie 110, 125, 137
- Motivačná/é/ý
 - akcent (náboj) 89
 - atmosféra 122, 139
 - ciele 41, 50–52, 66
 - činitele 141–143, 146
 - dianie 28
 - dotazník 126–131
 - dôraz 26
 - efekt 123
 - faktory 18, 23, 35, 54–65, 87–88, 120, 130, 135–136, 138–140, 146–149
 - funkcia 100, 119
 - impulzy 24, 35
 - klíma 76
 - komunikácia 133
 - mechanizmy 48, 73, 81
 - nástroje 20, 30, 35, 36, 54–65, 69, 72, 99, 112, 120, 122, 136
 - objekty 68
 - odozvy 70
 - opatrenia 21
 - orientácia 22, 126, 141, 146
 - podnety 35, 38, 69, 70, 81
 - politika 139
 - poslanie 28
 - potenciál 120
 - potreby 37, 146
 - pôsobenie 21, 36, 46, 69, 83, 97, 120, 124
 - preferencie 37, 45, 48, 49, 69, 77, 120, 127, 137
 - prístup 21, 35, 38, 72, 95, 120, 124
 - proces 28, 38, 40–54, 92, 131
 - profil 28, 38, 50, 69, 74, 77, 82, 121, 126, 134, 140, 146,
 - program 20, 36–37, 40, 47, 54, 67–77, 121, 123, 125, 131, 139, 144–147
 - prostredie 121, 139
 - prvky 69, 75, 120, 124, 134
 - reťazec 14
 - rozhodovanie 51, 98, 112
 - rozhovor 48, 75, 77, 131–133
 - rôznorodosť 21
 - snahy 28, 69, 106
 - stratégia 54, 66–67, 76, 89, 131
 - stres 18
 - subjekty 68, 83
 - systém 70, 112
 - štruktúra 11, 12, 15, 22, 50, 73, 140
 - teórie 80–124
 - účinok 99, 120, 140
 - udalosti 21, 54–65, 120
 - úsilie 23, 129

- vplyv 23, 49, 73, 92
- výzvy 29, 87, 111
- zameranie 22, 90
- zručnosti 45
- Motivácia 13–15, 20, 28
 - pracovná 15–17
- Motivácie 43, 68, 74
- Motivované konanie 17
- Motivovanie 21–27, 28
- Motív/y 17–21
 - fyziologické 19
 - negatívne 18
 - pozitívne 18
 - sociálno-psychologické 19
- Multiplikovanie 95
- Multi-stupňová spätná väzba 46, 53

- N**adchnutie 66
- Náklady 45, 53, 66, 74, 83, 85
- Napomáhanie 23, 24, 47, 58, 111
- Náročnosť 20, 25, 29, 46, 53, 57, 59, 61, 92, 101
- Nespokojnosť 39, 66, 73, 76, 79, 87–89, 121
- Normy 57, 75, 90, 104–107, 141, 142

- O**bjekt motivovania 68
- Obohatenie pracovnej náplne 117
- Ocenenie 45, 64, 95, 118
- Odmeňovanie 12–13, 25, 47, 97, 106, 112, 140, 143
- Odozva motivačná 70
- Ochrana zdravia 73, 80
- Operatívne plány 26, 130
- Organizačná/é/ý
 - dôvody 26, 74
 - motívatory 23
 - opatrenia 116
 - princíp 71
 - schopnosti 60
 - štruktúra 13, 44, 63, 70, 114
 - úroveň 13, 23, 52, 72, 77, 118
 - útvar 13, 23, 52, 72, 77, 118
 - zmeny 13, 58, 61
- Orientácia 18, 24, 44, 55–56, 84, 102, 120
 - hodnotová 73, 105, 140, 147
 - motivačná 22, 126, 141, 146
 - na výkon 91
 - podniku 78
- Osobnosť 48, 50, 72, 83, 90, 110, 111, 142
 - manažéra 57
 - podniku 43–44
 - skupiny 48
- Osobnostná/é/ý
 - danosti 82
 - kompetencie 17, 57
 - potenciál 24, 28, 51, 66, 120
 - predpoklady 103
 - rast (rozvoj) 34, 38, 64

- P**articipácia 70, 101, 111
- Pilotné overenie 128
- Plán
 - akčný 70
- Plánovanie ľudského potenciálu 24, 44
- PodĎakovanie 127–128
- Podpora 26, 49, 59, 73–74, 105

- Podporovanie 19, 43, 64, 74, 110
- Podsystem 45, 73
- Pochvala 11, 34, 38, 53, 63, 64, 100, 131
- Poradenstvo 52
- Poslanie 9, 16, 26, 44
 - manažérov 28
- Postupnosť 41, 51, 97
- Potreba/y 14, 17–19, 38, 50, 81, 82, 91, 108, 114
 - abstraktné 87
 - altruizmu 57
 - emocionálne 26
 - existenčné 59, 81, 84, 85
 - fyziologické 80, 96, 114
 - istoty 80
 - komunikačné 26, 55
 - latentné 17, 33, 111
 - moci 90
 - neuspokojené 81
 - obľúbenosti 90
 - pociťované 50, 63
 - prijatia 81
 - psychologické 122
 - rozvoja (rastové) 51, 85, 101, 120
 - sebarealizácie 81, 83
 - sociálne 80, 81, 84
 - úspechu 90
 - uznania 81
 - vyššie 63
 - vzťahové 85
- Povinnosti 26, 117
 - manažéra 47
 - zamestnanca 48
- Povýšenie 25, 88
- Pozitívna/e/y
 - akceptácia 20
 - dojem (imidž) 26, 58
 - hodnoty 18
 - komunikácia 27, 122
 - motívy 20, 68
 - nespravodlivosť 93
 - prístup 56
 - spätná väzba 131
 - stimulácia 11
 - väzby 46
 - výsledky 35, 46, 92
 - výstupy 96
 - vzor 110–111
 - vzťah 16, 62, 101, 108
 - zosilnenie 100
- Pozorovanie 46
- Pracovná/é/ý
 - ciele 32
 - disciplína 67, 115
 - hrdosť 22, 59, 79, 108, 110, 118
 - méty 28, 83
 - morálka 49, 67
 - motivácia 15–17, 23, 32
 - motívy 20
 - náplň 47
 - podmienky 47
 - porady 46
 - povinnosti 47, 51, 57
 - prostredie 12, 23, 38, 55
 - správanie 20, 32, 52
 - úlohy 29, 46, 48
 - výkon 8, 24, 33, 56
 - výkonnosť 7

- vzťahy 26
- zmluva 47
- život 17, 23
- Pravdivosť 73, 127, 129, 147
- Preferencie
 - motivačné 37, 45, 48, 49, 69, 77, 120, 127, 137
- Preťažovanie 121
- Priateľská/é/ý
 - atmosféra 20
 - komunikácia 61
 - prístup 57
 - výpomoc 61
 - vzťahy 19, 53, 54
- Prieskum 16, 45, 48
 - názorov 28–40, 128–130, 137–138
- Princíp/y 43
 - celoživotného zamestnania 115
 - efektívneho správania 100
 - expertný 71
 - homeostázy 102
 - odmien 13
 - organizačný 71
 - osobnostný 72
 - posilňovania 106
 - profesijný 71
 - seniority 115
 - vedeckého riadenia 104
 - vynútený 74
- Prínosy 16, 33, 52, 53, 65, 93, 11, 121–122
 - očakávané 96, 119
- Pripodobňovanie 10, 24
- Prístup 43, 66
 - americký 115
 - ekonomický 106
 - individuálny 124, 129
 - interný zákaznícky 50, 74
 - japonský 115
 - k internetu 59
 - kreatívny 46, 62, 124
 - ľudský 108
 - motivačný 35, 38, 53, 72, 120
 - nadriadeného 148, 149
 - originálny 122
 - pozitívny 56
 - seriózny 149
 - situačný 46
 - skupinový 129
 - spätno-väzobný 46
 - systematický 46
 - systémový 46, 99
- Proces 11, 24, 25, 55–56, 120
 - determinovaný 23
 - interakčný 17
 - interpersonálny 56
 - interpretácie 135
 - motivačný 28, 43, 59
 - motivácie 14, 22, 87, 92
 - motivovania 21, 28, 38, 40–54, 92
 - náhodný 140
 - psychický 18
 - psychologický 13
 - rozhodovací 46, 74, 137
 - skupinový 48, 49
 - transformačný 16, 46, 68, 74
 - tvorby motivačného programu 46, 48
 - tvorivý 46, 68
 - výberu zamestnancov 82–83
 - vzťahový 85
 - zámerný 22
- Produktivita 16
 - práce 50, 66, 104
- Profesijná/é/ý
 - dianie 110
 - kliky 70
 - motivácie 74
 - predpoklady 113
 - princíp 71
 - rast, rozvoj 38, 77, 84, 139
 - realizácia 84
 - skupiny 105
 - zručnosti 60
- Profesionalita 22, 94, 99, 103
- Program
 - individualizovaný 36
 - motivačný 36–38, 40, 67–77
- Psychologická zmluva 26
- R**enomé 59, 75
- Rotácia práce 115, 118–119
- Rozhodovacia/e
 - kritériá 51
 - ponímanie 69
- Rozhodovací
 - proces 21, 46, 74
- Rozhodovanie 58, 95, 115
 - samostatné 148
 - slobodné 117
- Rozhovor/y 45, 63–64
 - individuálny 52
 - interpersonálne 63
 - motivačný 48, 75, 77, 131–133
 - riadený 87
 - výstupný 48
- Rozšírenie pracovnej náplne 118
- S**ebahodnotenie 38, 64, 94, 108
- Sebareflexia 110, 117
- Schránky nápadov 73
- SMART 50
- Sociálna/e/y
 - akceptácia 19
 - efekt kohézie 107
 - impulzy 119
 - inteligencia 57
 - investície 93, 94
 - istoty 115
 - kompetencie 103
 - kontakty 78, 79, 105
 - motivačné nástroje 61–62
 - politika 64
 - potreby 80, 81, 84
 - presýtenosť 105
 - princíp 72
 - prispôsobivosť 105
 - program 97
 - prostredie 26, 48, 81, 102
 - siete 59, 63
 - skupiny 71, 72, 105
 - spevňovanie 100
 - starostlivosť 138, 140, 143
 - status 11
 - systém 26, 28, 43, 45, 49, 73

- učenie 102–103
- väzby 96
- výhody 148
- vyspelosť 80, 81
- využitie 60, 119
- vzťahy 108, 114
- zodpovednosť 26, 45, 47
- zručnosti 77
- Splnomocňovanie 74
- Spokojnosť 87–89, 122, 142
- Spôľahlivosť 73
- Spätná väzba 46, 53, 101
- Starostlivosť 16, 24, 138
- Stotožnenie 13, 22, 110, 143
- Stratégia 41, 44, 50–51, 66, 137
 - informačná 62
 - motivačná 54, 66–67, 76, 89, 131
 - protistresová 110
 - riadiaca 83
- Strategická/é/y
 - ciele 70
 - dokumenty 26
 - myslenie 66
 - riadenia a rozvoj 55
 - úspešnosť 75
 - zameranosť 44
- Striedanie pracovných úloh 118
- Subjekty
 - motivovania 68, 83
- Súhlas 26, 28, 44, 48, 49, 59, 65, 90, 101, 119
- Symboly 55, 58–59, 84, 97
- Synergia 67, 123
- Syntéza 45, 120
- Systematickosť 23, 27, 40, 46, 66
- Systém 23, 55, 66, 70, 73, 77, 106
 - expertný 136–137
 - hodnotenia 73, 94
 - hodnototvorný 43, 45, 61
 - hodnotový 95, 141
 - informačný 26, 45
 - kafeteria 12
 - komunikačný 26, 45, 65
 - kultúrny 45
 - motivačný/-ovania 40, 65, 72, 112
 - mzdový 112
 - odmeňovania 47, 60, 97
 - riadenia 26, 67, 78
 - rozvoja ľudského potenciálu 9, 45, 54, 73
 - sociálny 26, 28, 45, 48
 - spoločenský 22
 - stimulačný 12–13
 - vysokej dôvery 20
 - vzdelávania a rozvoja 51
 - znalostný 136–137, 140
- Systémové/y
 - prístup
 - zásahy
 - zlyhania
- Š**ťýly vedenia 23, 56–58
- T**aktiky 25
- Talent 8, 42, 60, 81, 111
- Teórie motivovania 80, 95, 106, 118
 - Alderferova ERG teória 80, 85, 86, 87, 89
 - ďalšie teórie motivácie 106
 - ekonomická teória 111–112
 - Heckhausenova teória 91
 - Herzbergova dvojfaktorová teória 80, 87, 88, 90
 - homeostatická 85, 114
 - kognitívna teória 99
 - kreatívna proakčno-završujúca 119, 120, 124
 - Maslowova teória potrieb 80, 85, 90,
 - McClellandova teória potrieb 80, 89
 - McGregorova teória X a Y 112–113
 - model spolupatričnosti S. Schachtera 105
 - obohatenie práce 117
 - pragmaticko-skúsenostné teórie 116
 - rotácia práce 118–119
 - rozšírenie pracovnej náplne 118
 - striedanie pracovných úloh 118
 - teória atribúcie 108
 - teória ekvity (spravodlivosti) 92
 - teória expektancie (očakávaní) 95
 - teória Fredericka W. Taylora 104
 - teória inštrumentality 106
 - teória kompetencie 103
 - teória medziľudských vzťahov 107
 - teória očakávania L. W. Portera a E. E. Lawlera 95–97, 116
 - teória potrieb podľa E. Scheina 83
 - teória reaktancie 99
 - teória sociálneho učenia 102
 - teória stanovenia cieľov 101
 - teória voľby správania 102
 - teória vytvárania vzorov 110
 - teória Z 115
 - teória posilnenia 100
 - teória potrieb 80, 85, 91
 - teória zamerané na proces 92
 - teória zamerané na vzťahy a správanie 103
 - teória Vroomova teória 95, 97
- Trh práce 24, 42, 43, 59
- Tvorivé vedenie 32, 55
- U**čiaci sa schopnosti 116
- Ukážky práce 118
- Uspokojenie 14, 17, 34, 142
- Útvar rozvoja ľudského potenciálu 24, 68, 118, 137
- V**ariant/y 50–51, 109, 129
- Vedenie
 - podniku 13
 - štýly 23, 56–58
 - zamestnancov 32, 55, 143
- Vyhorenie 78, 96
- Výberový rozhovor 63
- Výkon 8, 24, 33, 56
- Výkonnosť 7, 59, 71, 112
- Výstupný rozhovor 48
- Výstupy 43, 46–47
- Vytrvalosť 61, 92, 98
- Vyvolanie potreby 50
- Vzdelávanie 16, 138, 142, 149
- Vzor 17, 24, 106, 110–111
- Vzorové správanie 105
- Workshop 46, 63
- Z**ainteresovanosť 142

- Zákaznícka atraktivita 8
- Zásahy vlády 73
- Záujmy 17, 50, 63
- Zdroj/e 17, 24, 32, 51, 63, 69, 96
- Zhoda 147
 - názorov 27
 - okolností 109
- Zjednodušovanie 20, 24, 26, 56, 111, 125
- Zmena 46, 57, 73
 - motivácie 30, 32, 34, 37–38, 69, 93–94, 107, 136
 - organizačná 58
 - správania a prežívania 79
 - stanovísk 114
 - účinnosti 35
- Zmluva
 - o pracovnom výkone 131
 - pracovná 47
 - psychologická 26
- Znalosti
 - explicitné 84, 137
 - tacitné 84, 137
- Zodpovednosť
 - sociálna 26, 45, 47
 - spoločenská 73

- Autori: doc. Ing. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.
doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.
- Názov: MODEL RIADENIA PRACOVNEJ MOTIVÁCIE
V PRIEMYSELNÝCH PODNIKoch
- Náklad: 50 ks
- Rozsah: 172 strán
Za odbornú úroveň publikácie zodpovedajú autori a recenzenti.
- Vydanie: I. – 2011
- Tlač: Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene
- Grafická úprava: doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.
- Vydavateľ: Technická univerzita vo Zvolene
- ISBN 978-80-228-2296-1