

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

BAKALÁRSKA PRÁCA

2010

Zuzana Košťálová

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

ÚLOHA MOTIVÁCIE V ŽIVOTE A PRÁCI ČLOVEKA

Bakalárska práca

Študijný program: XBZb – aplikovaná etika – etika profesijných činností
Školiace pracovisko: Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky
Školiteľ: prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.

Nitra 2010

Zuzana KOŠŤÁLOVÁ



Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre
Filozofická fakulta

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Zuzana Košťálová
Študijný program: aplikovaná etika - etika profesijných činností
(Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., externá forma)
Študijný odbor: 2.1.5 etika
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Názov: Úloha motivácie v živote a práci človeka
Anotácia: Tajomstvo motivácie spočíva v ochote pracovať a v istom zmysle vykonávať s pocitom radosti svoju prácu (tzv. motivačná kotva). Táto rovina je z hľadiska konkrétnych vzťahov na pracovisku veľmi dôležitá, spoluotvára pracovnú klímu, v ktorej sa úlohy nielen plnia, ale i riešia rozličné problémy, ktoré poukazujú nielen na človeka práce, ale i na človeka, jeho hodnotový svet a jeho ľudskú dispozíciu. Byť človekom jeden druhému, to je veľmi dôležité a motivácia, resp. jej úroveň poukazuje na túto skutočnosť. O tomto píše autorka.

Dátum schválenia: 23.03.2010

Školiteľ: prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.
Oponent: prof. PhDr. Viera Žbirková, CSc.
Katedra: KVAE - Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky
Vedúci katedry: prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.
Dátum zadania: 17.03.2010
Dátum schválenia: 23.03.2010


prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.
vedúci/a katedry

ABSTRAKT

KOŠŤÁLOVÁ, Zuzana: Miesto motivácie v činnosti človeka. [Bakalárska práca] Košťálová Zuzana: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Filozofická fakulta, Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky – Školiteľ: prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.- stupeň: bakalár etiky profesijných činností – Nitra: 2010, 41s.

Témou bakalárskej práce je motivácia ako intrapsychický základ dynamiky pracovného správania človeka, ako zamestnanca. Práca má tri kapitoly. Cieľom teoretickej časti práce je v prvých dvoch kapitolách objasnenie charakteristík, možností a špecifik motivácie ku ktorým dospievame postupne pomocou kapitol – motivácia, motivácia v aspektoch pracovného správania. V tretej kapitole je cieľom vyšpecifikovanie motivácie a výklad základných pojmov, na základe ktorých sa snažíme o čo najbližšie priblíženie danej problematiky. Bližšie sa zaoberáme analýzou jednotlivých faktorov ovplyvňujúcich motiváciu pracovného správania zamestnanca a jej špecifickými aspektami. Zdôrazňujeme význam jednotlivých motivačných faktorov a to, čomu zamestnanci prikladajú význam, čomu sa im v tejto súvislosti dostáva a ktoré motívy pôsobia v regulácii pracovného správania čo najsilnejšie. Pokúsili sme sa odpovedať na otázky, ako by motivačné opatrenia mali poslúžiť na zlepšenie efektívnejšieho využívania pracovnej sily zamestnanca v pracovnom prostredí, vedúce k žiadúcemu pracovnému správaniu a tým k zvýšeniu výkonu pracovnej činnosti.

Kľúčové slová: motivácia, zdroje motivácie, pracovná motivácia, motivačné faktory, pracovné správanie, pracovný výkon.

ABSTRACT

KOŠŤÁLOVÁ, Zuzana: Place of motivation in human activity. [Bachelor thesis]
Košťálová Zuzana: Constantine the Philosopher University in Nitra, Faculty of Arts,
Department of General and Applied Ethics – Instructor: prof. Ph.D. Cyril Diatka, PhD –
degree: bachelor of ethics of professional activities – Nitra: 2010, 41s.

The theme of bachelor thesis is motivation as an intra-mental basis of the dynamics of work behaviour, such as employee. My bachelor thesis is divided into three chapters. Firstly, my aim in the theoretical part of bachelor thesis is, in first two chapters clarify the characteristics, options and specifics of motivation, which we achieve gradually by chapters – motivation, motivation in aspects in work behaviour. Secondly, the aim of the third chapter is specification of motivation and interpretation of basic concepts, on which we try to approach to the problem as close as possible. We make analysis of individual factors. These factors are affecting motivation of work behaviour an employee, with their specific aspects. We emphasize the importance of individual motivational factors, what is important for employees, what they receive in this context and the strongest motives which are involved in the regulation of work behaviour. Finally, we tried answering the following questions, how these incentives should serve to improve the efficient use of the workforce employed in the work environment, which is leading to the desirable work behaviour to increase the power of work.

Key words: motivation, sources of motivation, work motivation, motivational factors, work behaviour, work performance.

Obsah

Úvod	7
1 Motivácia	9
1.1 Vymedzenie problematiky motivácie	9
1.1.1 Motív a stimul	10
1.1.2 Zdroje motivácie	12
1.1.2.1 Potreby ako základný zdroj motivácie	13
1.1.2.2 Hodnoty a hodnotové orientácie ako zdroj motivácie	14
1.1.2.3 Zájmy ako zdroj motivácie	15
1.1.2.4 Ideály a návyky ako zdroj motivácie	16
1.1.3 Motivácia a osobnosť	17
2 Motivácia vo vzťahu k práci.....	19
2.1 Človek a práca	19
2.1.1 Úloha práce v živote človeka	20
2.1.2 Intrapsychický základ a podstata vzťahu k práci	21
2.2 Teórie pracovnej motivácie	22
3 Pracovná motivácia a jej dynamika	27
3.1 Podstata pracovnej motivácie	27
3.2 Motivácia a výkon	30
3.3 Faktory podmieňujúce výkonnosť	31
3.4 Pracovná spokojnosť	33
3.5 Motivačný profil pracovníka	34
3.6 Motivácia a okruh motivačného pôsobenia v organizáciách	35
Záver	38
Zoznam použitej literatúry	40

ÚVOD

Problematika motivácie sa skúma v súvislosti s pracovným správaním a konaním ľudí, vedie k žiadúcemu pracovnému správaniu sa a denne sa s ňou stretávame na pracovisku. Čoraz častejšie sa stáva stredobodom záujmu zvyšovania pracovnej morálky. Či už psychológovia, ekonómovia alebo manažéri, všetci venujú veľkú pozornosť motivácii, ktorá je súčasťou každodenného pracovného zhonu. Všetci autori, ktorí sa snažia odkryť podstatu motivácie, pristupujú k jej skúmaniu cez formulovanie odpovede na otázku, „prečo ľudia pracujú“. Pýtame sa prečo sa človek správa určitým spôsobom a nie iným. Prečo jeden človek je zo svojou prácou spokojný a druhý nie. Čo ľudia od svojej práce očakávajú? Ktoré činitele majú najväčší vplyv na správanie človeka v pracovnej situácii? Všetky tieto praktické otázky súvisia s problematikou motivácie pracovného správania.

Aby sme poznali odpovede na tieto otázky, kľúčom je poznanie, ktorý motivačný činiteľ je pre človeka v danom čase najvýznamnejší. Motivovať každého zamestnanca je vysoko individuálne, každého človeka motivuje či demotivuje niečo iné. Schopnosť motivovať, a tým vedome usmerňovať správanie je jednou z tých ľudských vlastností, ktoré by mali patriť medzi základné zručnosti každého nadriadeného. Práve s ohľadom na túto skutočnosť je veľmi dôležité dokonale poznať fungovanie motivácie u zamestnanca, teda rozumieť jednotlivým teóriám motivácie. Každá z týchto teórií svojou podstatou vnáša do problematiky motivácie určitý nový, prípadne bohatší pohľad. Vplyv motivácie ako významnej sily na správanie človeka ako zamestnanca bol jeden z primárnych dôvodov výberu témy bakalárskej práce. Porozumieť motivácii nie je možné bez znalosti určitých kľúčových faktov, ktoré sú prezentované v tejto práci. V práci sa snažíme nájsť odpovede na to, čomu zamestnanci prikladajú význam, čo sa im v tejto súvislosti dostáva a ktoré motívy pôsobia v regulácii ich činnosti najsilnejšie.

Bakalárska práca vyúsťuje do návrhu motivačných opatrení, význam vidíme v tom, že analýzou uvedenej motivácie získame výsledky, ktoré nám pomôžu hlbšie pochopiť, ako a čím sú motivovaní zamestnanci v pracovnom správaní a tým nám umožnia vypracovať možné návrhy riešenia prípadných problematických oblastí.

Oblasť štúdia motivácie poskytuje veľké pole pôsobnosti pre akýkoľvek výskum. Je to oblasť, ktorá doposiaľ nemá presne stanovené pravidlá a existuje nespočetné množstvo teórií na základe ktorých je možné ju skúmať. Rovnako zdôrazňujeme zložitost' samotného

javu motivácie, spojitosť a nadväznosť motivačných zdrojov pracovného správania sa, ktoré sú istým sťažujúcim momentom pri rozpracúvaní týchto otázok.

Význam našej práce vidíme v objasnení základných procesov, ktoré sprevádzajú motiváciu zamestnanca v pracovnom správaní a konaní človeka v pracovnom procese.

1 Motivácia

1.1 Vymedzenie problematiky motivácie

Problematika motivácie je veľmi široká a zložitá. O jej význame pre správanie človeka však nemožno pochybovať. Definovanie problematiky motivácie je preto nevyhnutné pre pochopenie ľudského správania. Je potrebné poznať čo motiváciu vytvára a čo ovplyvňuje, z čoho pramení a to je základom pre pochopenie motivácie v pracovnom správaní človeka.

„Motivácia je proces usmerňovania, udržiavania a energetizácie správania, ktorý i keď vychádza z biologických zdrojov, je psychický fenomén, je to psychikou riadený druh regulácie.“ (Nakonečný, 1997, s.105).

Najjednoduchšie chápe motiváciu (Pardel, 1982, s.245), ktorý uvádza, že „pojmem motivácie (motio, 1. pohyb, duševný vznet, vášeň) sa vzťahuje na všetko to, čo prežívame, po čom túžime, k čomu máme odpor, čo sa snažíme dosiahnuť, aké máme ideály.“ Najvšeobecnejšie pod pojmom motivácia sa zahrňuje odpoveď na otázku, prečo človek koná tak, nie inak, usiluje o to a nie iné.

Výrazným rysom motivácie je skutočnosť, že pôsobí súčasne v troch rovinách:

- **rovina smeru** –smeruje motiváciu človeka a následne aj jeho činnosť určitým smerom zameriava, orientuje, naopak od iných možných smerov ju odvracia („chcem to a to“, „rád by som to a to“, „túžim po tom a tom“ , „nezaujíma ma to a to“),
- **rovina intenzity** – činnosť človeka v danom smere je závislá na sile – intenzite jeho motivácie („celkom by som to chcel“, „chcem...“, veľmi túžim..“),
- **rovina stálosti** –vyjadruje mieru schopnosti jedinca prekonať najrôznejšie vnútorné a vonkajšie prekážky, ktoré sa môžu objavovať pri uskutočňovaní motivovanej činnosti (Bedrnová , 2004, s.221).

Pri vymedzení pojmu motivácie nie je autormi prisudzovaný celkom jednoznačný obsah. Na základe rôznych vymedzených definícií budeme chápať motiváciu a aj ďalšie napredovanie v tejto diplomovej práci sa bude odvíjať od definície, ktorú vymedzuje (Nakonečný, 1992, s.122) a to, že „motivácia je vždy intrapsychický fenomén, ale je určovaná interakciou vnútorných a vonkajších činiteľov a preto môže mať prevažne zdroje vnútorné alebo vonkajšie“.

Toto vymedzenie pojmu motivácie bude pre našu bakalársku prácu asi najviac výstižné, z toho dôvodu, že v ďalšej časti sa budeme zaoberať motiváciou pracovného správania, pri ktorej je interakcia vonkajších a vnútorných činiteľov v našej práci výrazne viditeľná.

1.1.1 Motív a stimul

Doposiaľ sme spomínali iba motiváciu, je ale známe, že okrem pojmu motivácia používa sa aj termín motív a aby bola motivácia chápaná ako celok je potrebné objasniť aj pojmy stimul a stimulácia. Motív a stimul sú základné pojmy v problematike motivácie. Mnohí autori nerozlišujú ani pojmy motív a stimul a ani pojmy motivácia a stimulácia, prípadne ich považujú za rovnocenné. Aj keď uvádzame vysvetlenie týchto pojmov naše ponímanie v tejto práci nebude až tak striktné. Taktiež niektorí psychológovia tieto pojmy striktno nerozlišujú, alebo aspoň neobmedzujú jasne ich obsah. No domnievame sa však, že určité rozlišovanie je potrebné, aj keď v ponímaní z hľadiska motivácie v pracovnom správaní sa výlučne pracuje s pojmami motivácia a jej ekvivalentmi.

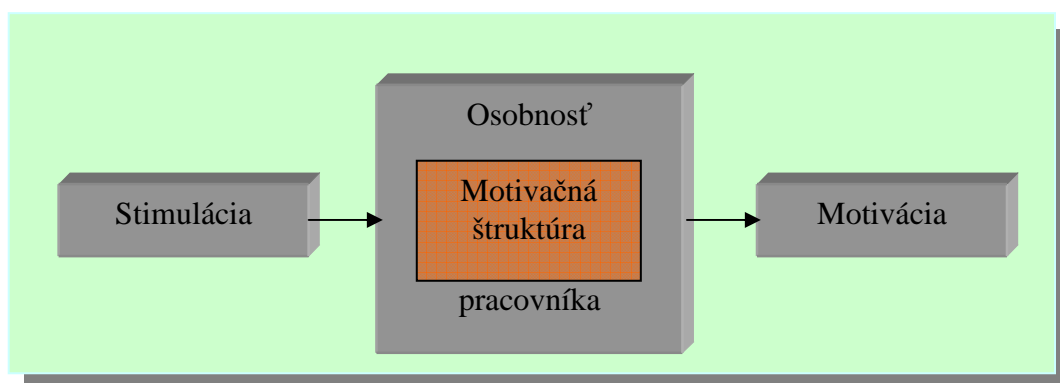
„Všetko to, čo sa pod pojmom motivácie zahŕňa, t.j. potreby, snahy, túžby, záujmy, postoje, aspirácie, môže byť potencionálne motívom činnosti. Čo je bezprostrednou pohnútkou, či príčinou činnosti alebo konania, sa nazýva motívom.“ (Pardel, 1982, s.249).

Väčšinou sa chápe ako psychologická príčina, či dôvod určitého správania či konania človeka, individualizuje jeho prežívanie a dáva jeho činnosti psychologický zmysel. S pojmom motív sa tesne spája pojem cieľ. Všeobecným cieľom každého motívu je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu - nasýtenie; to spravidla máva podobu vnútorného uspokojenia, pocitu naplnenia z dosiahnutia cieľa motívu. „Pôsobenie motívu trvá pritom tak dlho, pokiaľ nie je dosiahnutý jeho cieľ, pokiaľ jedinec nedosiahne očakávané uspokojenie. Je zrejmé, že motív, resp. motivácia výrazným spôsobom determinuje ľudskú činnosť.“ (Bedrnová, 2004, s.222). Motivované konanie človeka vedené určitým smerom a uskutočňované s určitou intenzitou (nasadením) môže byť však realizované najrôznejšími spôsobmi a formami. A práve tieto spôsoby, jedinečné formy uskutočňovanej motivovanej činnosti, sú vždy spolu podmienené kognitívnym spracovaním situácie, v ktorom sa jedinec nachádza (teda procesmi poznávacími), jednak špecifickým prežívaním každého človeka.

Oproti motívu, ktorý vychádza z vnútra podľa Petrufovej-Pillarovej-Tomíčka (2000, s.65) „stimul je vonkajší podnet, ktorý sa stáva motívom správania až po stotožnení sa pracovníka s ním, až po jeho interiorizácii a začlenení do vlastnej motivačnej štruktúry“.

„Pod pojmom stimulácia rozumieme vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, ktorého dôsledkom dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny jeho motivácie.“ (Bedrnová, 2004, s.269)

Teda základný rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou sa dá teda vidieť v skutočnosti, že stimulácia predstavuje pôsobenie na psychiku jedinca z vonku, najčastejšie prostredníctvom aktívneho konania iného človeka. Môže mať rozmanité podoby a formy. Ich spoločným menovateľom však býva ovplyvňovanie činnosti druhého človeka aktívnymi vonkajšími zásahmi vedúcimi k zmene jeho psychických procesov, predovšetkým potom ku zmene jeho motivácie. K ovplyvňovaniu psychiky človeka dochádza prakticky vždy v procese sociálnej interakcie, a to i živelne, bez vedomého zámeru ich účastníkov a preto chápeme stimuláciu hlavne ako proces vedomého a zámerného ovplyvňovania činnosti (motivácie) druhého človeka. Ďalej uvádza, že „účinnosť stimulácie závisí na vnútornom prostredí, na motivačnej štruktúre a motiváciou vstupuje človek so svojou motivačnou štruktúrou, v nej sa premietajú vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy, skúsenosti, návyky, spôsoby konania, vlastné seba pochopenie, aspiračná úroveň a jeho situačné psychické vyladenie .



Obrázok 1 Schematické znázornenie vzťahu stimulácie- osobnosť človeka – motivácie (podľa Bedrnová, 2004, s.269)

1.1.2 Zdroje motivácie

Porozumenie problematiky motivácie ľudského správania, ktoré je významným predpokladom možnosti na túto osobnostnú subštruktúru efektívne pôsobiť a účinne ju ovplyvňovať, predpokladá tiež pochopenie toho, ako vlastne motivácia vzniká, z čoho pramení, aké skutočnosti majú vplyv na to, že človek niečo chce a naopak iné skutočnosti odmieta, po niečom túži veľmi silno.

„Ako zdroje motivácie označujeme tie skutočnosti, ktoré motiváciu vytvárajú, tj. skutočnosti, ktoré zakladajú dynamické tendencie a zameranie ľudskej činnosti a ktoré významným spôsobom ovplyvňujú pretrvávanie týchto tendencií.“ (Bedrnová, 2004, s.224)

Skutočnosti podieľajúce sa na utváraní motivácie ľudskej činnosti je celá rada. Pre potreby našej bakalárskej práce uvedieme aspoň tie najdôležitejšie.

K základným zdrojom motivácie patria:

1. potreby
2. hodnoty a hodnotové orientácie
3. záujmy
4. ideály
5. návyky

1.1.2.1 Potreby ako základný zdroj motivácie

Základnou formou motívov sú potreby, ostatné formy sa vyvíjajú z potrieb. Potreba je stav nedostatku či nadbytku niečoho, čo nás vedie k činnostiam, ktorými túto potrebu uspokojujeme.

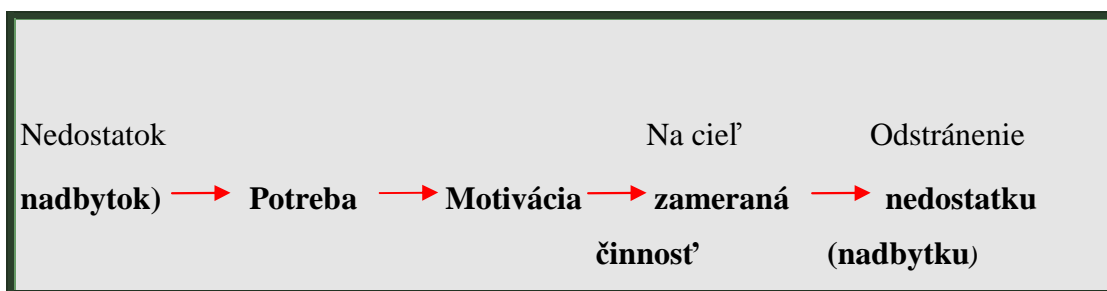
„Potreba je počiatkový motivačný stav charakterizovaný nejakým deficitom.“ (Nakonečný, 1996, s.27) Uvádza, že niečo potrebovať znamená mať nedostatok niečoho, resp. udržovať taký stav vecí, ktorý je potrebný k udržovaniu bezporuchového fyzického či sociálneho fungovania.

J. Rosina (1967, s.11) uvádza, že „potreby sú základnými motivačnými činiteľmi a rozumie nimi nedostatok alebo nadbytok niečoho, resp. nerovnováhy organizmu.“

Za základný činiteľ (zdroj) motivácie sú podľa E. Bedrnovej (2004, s.224) považované z niekoľkých dôvodov. Jedným z nich je skutočnosť, že touto potrebou označujeme nejaké vnútorné stavy, ktoré sú vlastné nielen človeku, ale aj nižším, subhumánnym živočíchom.

Bokorová podľa (In: Homola, 1972, s.183) dochádza k záveru, že potreby človeka sa prostredníctvom činnosti stávajú príčinou i efektom sociálneho diania a zároveň formujúcimi znakmi ľudskej osobnosti.

Potreba sa v rovine prežívania prejavuje ako nerado pociťovaný stav napätia, ktorý vyvoláva tendencie k odstráneniu tohto napätia. Vede tak spravidla k činnosti smerujúcej k odstráneniu príslušného nedostatku. Predpokladom ale je, že subjekt nájde cieľ, tj. určitú skutočnosť, ktorá umožní uspokojenie danej potreby. Naznačené vzťahy potrieb, motivácie a činnosti sú znázornene na Obrázku 2.



Obrázok 2 Schematické znázornenie vzťahu nedostatku, potrieb, motivácie a činnosti, správania, resp. konania človeka, (podľa Bedrnová, 2004, s.225)

Podľa známeho členenia potrieb sa potreby členia na:

1. **potreby biologické, fyziologické, viscerogénne**, ktoré sú spojené s činnosťou a funkciami ľudského tela ako biologického organizmu. Patrí k nim potreba vzduchu (kyslíku), potravy, tekutín a pod. Bývajú označované tiež ako potreby primárne.
2. **potreby sociálne, spoločenské, psychogénne**, ich existencia je spojená s človekom nie ako s biologickou entitou, ale ako s tvorom sociálnym, spoločenským, kultúrnym. Patrí k nim napr. potreba lásky, dominancie, seberealizácii. Tieto potreby bývajú označované aj ako potreby sekundárne.(Bedrnová, 1998, s. 225)

Všeobecne je to len hrubé delenie a z hľadiska poslania práce u súčasného človeka už nevystačujúce. V súčasnosti práca u človeka preniká nad sféru uspokojovania základných potrieb, čím sa nevyhnutne vynára požiadavka jemnejšej analýzy vyšších potrieb v pracovnej sfére a ich definovanie.

Pardel (1982, s.262) aj napriek známemu členeniu potrieb, dochádza k záveru, že ani táto klasifikácia nie je úplná a dospel k názoru, že „potreby človeka utvárajú štruktúru, ktorej základom je podmienka existencie organizmu vôbec.“ Na tieto potreby sa potom v ontogenéze navrstvujú, alebo vznikajú ďalšie, ktoré sú podmienkou jeho existencie ako osobnosti.

Potom potreby delí:

1. **existenčné potreby** –primárne organické potreby, orientácie, bezpečnosti a istoty, sexuálne potreby, potreba náklonnosti, senzorické potreby,
2. **potreba prostredia –okolia** – mať svoju posteľ, svoj pracovný kút, mať prostredie, ktoré by umožňovalo uplatniť schopnosti, mať prostredie podľa svojho vkusu,
3. **potreba sociálneho prostredia, sociálnej odozvy** –patríť k určitej skupine, mať istú sociálnu „rolu“, mať v skupine postavenie, povest', prestíž, uznanie,
4. **potreby sebauváraania** – dominancia, rovnocennosť, submisivita, sebazdokonaľovanie, potreby kognitívne, emocionálne, estetické, hodnoty a ideály (byť sebou samým, byť dobrý, vzdelaný), potreba sebauváraania.

V súčasnosti človek nemôže svoje potreby uspokojovať akokoľvek. Spôsob uspokojovania je usmerňovaný sociálnymi normami spoločnosti. Platí tiež, že ak človek nemôže uspokojovať potreby vyššie, zvyšuje sa dôraz na nadmerné uspokojovanie potrieb nižšie postavených (napr. strata životnej istoty je kompenzovaná únikom k alkoholu, strata lásky prejedaním – ide o regres k biologickým potrebám). Samotné uspokojenie základných potrieb neznamená, že toto bude mať automaticky len pozitívny dopad na ďalší rozvoj človeka. Spotreba neznamená blahobyť a blahobyť ešte neznamená spokojnosť a spokojnosť ešte neznamená prospech pre človeka. Človek nemôže, alebo si myslí že nemôže ovplyvňovať svoje pracovné podmienky, výrobný proces a tak sa uspokojuje spotrebou. Za týchto okolností potreby stále rastú, veľakrát umelo vytváranou reklamou, presadzovaným spôsobom života, prestížnymi záujmami (napr. ak sused má lepšie auto ako my a pod.).

1.1.2.2 Hodnoty a hodnotové orientácie ako zdroj motivácie

Hodnoty sa získavajú skúsenosťou. Hodnota zahŕňa vzťah subjektu a objektu a je pre individuum najskôr stimulom. Hodnota v motivačnom zmysle sa definuje ako pochopenie niečoho žiadúceho, čo ovplyvňuje výber prírodných spôsobov, prostriedkov a cieľov správania (Homola, 1977, s.206).

Podľa Brožíka (In: Pardel, 1977, s.119) sú hodnoty uzlovými bodmi zložitej siete vzťahov človeka ku skutočnosti a práve preto zaznamenávajú každý pohyb človeka a i v človeku, i každý pohyb skutočnosti podmienený človekom, alebo dotýkajúci sa človeka.

Je potrebné vedieť, že hodnoty neodrážajú len objektívny význam vecí a javov, ale aj ich subjektívny individuálny zmysel – zmysel pre konkrétneho jedinca. Hodnoty môžu byť posudzované len z hľadiska prospechu jedinca, ďalej z hľadiska prospechu širších sociálnych skupín, resp. z hľadiska významu určitých skutočností pre celú ľudskú spoločnosť. Hodnotenie niektorých skutočností človek viac či menej prijíma „už hotové“ od svojho sociálneho prostredia, niekedy nekriticky.

„Toto hodnotenie potom u každého jedinca predstavuje hodnotový systém, hierarchiu hodnôt. Niektorým skutočnostiam jedinec prisudzuje hodnoty vyššie, cení si ich viac, považuje ich za významnejšie, iným naopak hodnoty nižšie.“ (Bedrnová, 1998, s.228).

Homola (1977, s.206) dodáva, že „hodnoty, ktoré neboli zvnútornené v hodnotový systém jedinca, nevedú k správaniu, nepôsobia ako motívy.“ Primitívna forma hodnotenia vyjadruje postoj mať alebo nemať rád hodnotený objekt. Hodnota je tu vzťahom existujúcim medzi určitým objektom a uspokojením, ktoré nám tento objekt dáva, alebo môže dať. Hodnoty majú dva aspekty: jednak obsahujú určitý zmysel, ktorý jedinec pripisuje objektom bez ohľadu na to, či sú alebo nie sú žiadúce, jednak sa stávajú motívmi v zmysle ostatných získaných preddispozícií správania.

1.1.2.3 Zájmy ako zdroj motivácie

„Zájmy sú motívy, zdroje poznávacej činnosti a súčasne aj ich produktom.“ (Bedrnová, 2004, s.227).

Podľa Goreja (1982, s.25) sú zájmy zvláštnym druhom motivačných síl. Pri záujmoch ide o preferenciu, uprednostnenie určitej činnosti. Rozlišuje sa tu ich celkové zameranie, šírka, sila a stálosť. Dôležité je poznať či sa zájmy menia často, alebo či sú stále, či sú zájmy zamerané skôr na úzky okruh činnosti, alebo či pri záujmoch zaujíma človeka viac vecí. Špecifickosť záujmu je v tom, že ho odlišuje od druhých tendencií, vyjadrujúcich zameranosť osobnosti, spočíva v jeho sústredení na určitý predmet myšlienok a úmyslov osobnosti. Táto sústredenosť vyvoláva snahu bližšie sa s predmetom oboznámiť, hlbšie do neho preniknúť. Záujem je špecifickou formou zamerania človeka na určitú oblasť javu, ktorá ju v danom smere aktivizuje, a to s určitou stálosťou. Záujem môžeme chápať ako zvláštny druh motívu. Navyše práve v činnostiach, čím sa zájmy prejavujú či naplňujú, sa ďalej rozvíja a obohacuje osobnosť človeka v oblastiach zamerania, motivácie.

„Záujem je tendenciou, alebo zameranosťou osobnosti a spočíva v zameranosti, alebo sústredenosti jej úmyslov na určitý predmet.“ (Pardel, 1977, s.130).

Zájmy sa môžu rozlišovať podľa jednotlivých klasifikácií. My uvedieme známu klasifikáciu podľa Bedrnovej (2004, s.228):

1. poznávacie, estetické, sociálne,
2. prírodné, obchodné, technické,
3. výtvarné, výtvarné, športové.

Z hľadiska pôsobenia v smere kladného uspokojovania pracovníkov je teda významná zložka motivácie - záujmy v súčasnosti podstatná, pretože zameranie záujmov v psychológii práce je významné najmä pri výbere povolania, respektíve zamestnania.

1.1.2.4 Ideály a návyky ako zdroj motivácie

Podľa Homolu (1977, s. 210) „ideál je cieľom, ku ktorému smerujeme svoje úsilie, je osobnou úrovňou správania sa, o ktoré usilujeme“.

Má silnú vyhodnocovaciu zložku, je štandardom správania sa, jeho hodnotová stránka je získaná zo sociálneho okolia. Ideály sú produkty sociálneho učenia a majú motivačné účinky.

V konečnom dôsledku podobný názor zastávajú aj Bedrnová (2004, s.230), kde pod ideálom chápe určitú ideovú, či názorovú predstavu niečoho subjektívneho žiadúceho, pozitívne hodnoteného, čo pre daného jedinca predstavuje významný cieľ jeho snaženia, skutočnosť, o ktorú sa usiluje. Už z uvedeného vymedzenia je zrejmé, že ideály sa môžu týkať najrôznejších skutočností či javov, môžu predstavovať určitý typ osobného profilu, môžu mať podobu životných cieľov, môžu sa týkať života osobného v užšom zmysle, i života, či oblasti pracovnej. Môžu mať podobu predstavy určitého životného štýlu, ale tiež predstavy určitého „ideálneho“ spoločenského usporiadania. Je pochopiteľné, že ideály vznikajú predovšetkým na základe pôsobenia sociálnych faktorov vývoja a utváraní osobnosti človeka – rodiny a autorít všeobecne. Významné uplatnenie v tomto procese nachádzajú procesy učenia.

Nemenej dôležitou súčasťou motivácie ako zdroja je návyk. Počas celého priebehu života realizuje každý človek niektoré činnosti (ako predmetné tak i psychické) častejšie, dokonca pravidelne, väčšinou v určitých situáciách. Navyiac sa tieto činnosti u daného jedinca, práve vďaka tejto pravidelnosti, často automatizujú, fixujú sa, stávajú sa určitými stereotypmi – návykmi.

Návyky oproti ideálom sú vo väčšine prípadov označované ako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný spôsob činnosti človeka v určitej situácii. Návyk definujú aj ako naučený vzorec správania sa a v rovine prežívania sa prejavuje ako relatívne fixovaná tendencia, ako vnútorný tlak, pohnútka, motív urobiť niečo konkrétne v určitej podnetovej situácii. Návyky sa môžu objavovať prakticky vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti. Navyiac môžu vznikáť nielen ako vedľajší, nezámerný produkt frekventovanejších foriem činnosti, ale človek môže byť aj ich vedomým tvorcom. Podľa Bedrnovej (2004, s.250) návyky tak môžu byť výsledkom nielen výchovy, ale aj sebeutváracích aktivít každého človeka.

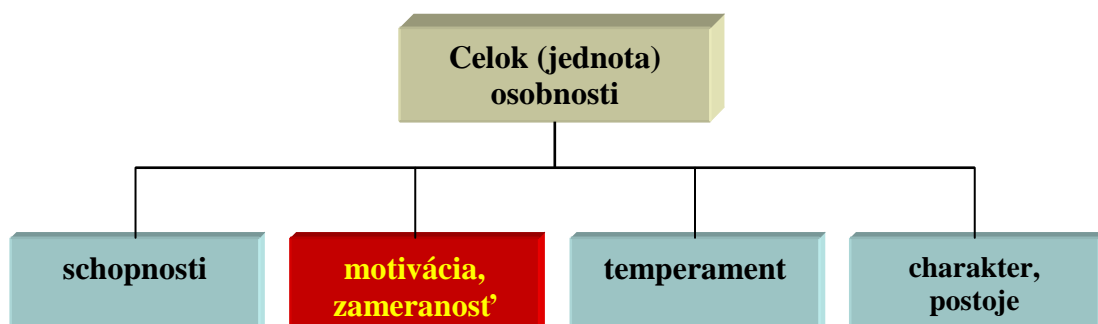
1.1.3 Motivácia a osobnosť

Na vymedzenie pojmu osobnosť existuje veľké množstvo rôznych prístupov k ponímaniu toho významu.

“Osobnosť to je súvislý súhrn vnútorných čŕt a zvláštnosti človeka, cez ktoré sa lámu všetky vonkajšie vplyvy.“ (Pardel, 1982, s.347). Zdrojom aktivity osobnosti sú rozmanité osobnostné a spoločenské potreby človeka.

Perlaki (1981, s.50) uvádza, že človek koná v istej jednote všetkých zložiek vlastnej psychiky, správa sa ako jednotný celok telesnej a duševnej stránky, pričom súčasne účelne reaguje na svoje fyzické a sociálne prostredie. Túto jednotu, integrovanosť a celistvosť, psychických a fyzických zložiek človeka môžeme nazvať osobnosť a základným zdrojom jej poznávania je ľudské správanie sa a jeho príčiny.

Osobnosť ako celok môžeme vyjadriť nasledovne na obrázku 3.



Obrázok 3 Štruktúra osobnosti (podľa Bedrnová, 2004, s.52)

Štúdium motivácie má veľmi veľký význam pre pochopenie osobnosti. Nemôžeme poznať a zhodnotiť správanie sa jedinca bez zreteľa k motivačným aspektom.

Správanie sa osobnosti je výberové – práve motivácia rozhoduje, ako sa bude človek správať, ako a s akým výsledkom bude konať. Všetky motívy je treba chápať vo vzťahu k celku osobnosti a k jej vzťahom k vonkajšiemu, najmä k sociálnemu prostrediu. Rôzni jednotlivci sa môžu správať pri rôznych príležitostiach rôzne, alebo podobne a podobné motívy môžu vyvolať odlišné správanie. Existuje vzájomná podmienenosť motivačnej zložky a ostatných zložiek i osobnosti ako celku.

Motívy nevystupujú samostatne, ale združujú sa do súborov. Motivácia človeka určuje, že človek jedná na základe vnútorných podnetov, situácií a všeobecnejších zákonitostí. Motívom sa môže stať i zručnosť a spoločenská hodnota. Pre každého jedinca je charakteristický určitý relatívne stály súbor motívov, ktorý sa obvykle označuje ako motivačný systém osobnosti. Motivačný systém sa vytvára v priebehu života jedinca a nie je celkom pevný. Motivačný systém ako celok je významným motivačným činiteľom, ovplyvňujúcim celkový prejav osobnosti. Motivačný systém nie je stály, pomalšie či rýchlejšie sa mení a ovplyvňuje psychické procesy osobnosti, ktoré opäť spätne pôsobia na neho. Motivačné činitele sú neoddeliteľnou súčasťou osobnosti, iba osobnosť ako celok môže byť motivovaná. Typické pre ľudskú motiváciu je náklonnosť k určitým špecifickým cieľom, ktorých sme si viac či menej vedomí. V utváraní a formovaní našich motívov hrá veľkú rolu okolie, predovšetkým sociálne. V rôznych sociálnych prostrediach sú naše motívy zamerané na rôzne objekty, naša voľba cieľov je závislá na požiadavkách sociálnych skupín, ktorých sme členmi. „Sociálne a pracovné prostredie ovplyvňuje súbory našich motívov a má vplyv na relatívnu silu jednotlivých motívov i motivačných komplexov v našom motivačnom systéme.“ (Homola, 1977, s.20).

Je jasné, že tieto zdanlivo teoretické otázky motivácie majú aj neobyčajne závažný význam praktický. Taktiež nemožno pochopiť správanie sa druhých ľudí bez zreteľa k ich motivácii a taktiež nie je možné na ne pôsobiť a v akejkoľvek forme ich ovplyvňovať, pokiaľ nepoznáme ich motívy. Rozdeľovanie jednotlivcov podľa typov na základe výrazných a navzájom podobných vlastností a prevahy určitých znakov iba pomáha výstižnejšie charakterizovať komplex vlastností, poznať príčiny správania a objektívnejšie pochopiť osobnosť každého človeka. Motivácia je teda prevažne nevedomá, je dynamická a je premenlivá (u jedného človeka v porovnaní medzi ľuďmi). Jednotlivé motívy nie sú izolované, vzájomne spolu súvisia a ovplyvňujú sa.

2 Motivácia vo vzťahu k práci

2.1 Človek a práca

Práca, ktorú je potrebné venovať ľuďom aby sa dosiahlo žiadúce pracovné správanie je veľmi zložitý proces, ktorý vyžaduje ovplyvňovanie podriadených tak, aby podávali vysoké pracovné výkony a správali sa žiadúcim spôsobom.

Pre lepšie pochopenie pracovného správania je nutné objasniť a poukázať na to, že správanie človeka je určované podnetmi vonkajšími (stimulmi) i vnútornými (motívmi), faktormi situácie aj všeobecnými zákonitostami. „Výsledné konanie závisí jednak na kvantite a intenzite stimulujúcich podnetov, pôsobiacich z vonkajšieho prostredia a jednak na štruktúre a dynamike osobnosti“ (Osvaldová, 1984, s.5). Z toho vyplýva, že motivácia je vymedzená ako príčina, t. j. hnacia sila, ktorá uvádza do pohybu psychické vlastnosti, schopnosti, procesy a zručnosti jednotlivca, čoho výsledkom je pracovný výkon.

„Takmer o každom správaní človeka v pracovnom čase rozhodujú jeho postoje a motivácia, ktoré sa dajú formovať“ (M.H.Mc Cormak).

Nakonečný (1992, s.3) v najvšeobecnejšom ponímaní považuje za pracovné správanie akúkoľvek činnosť človeka v pracovnej situácii. Tvrdí, že motiváciu pracovného správania tvoria tie psychické stavy a procesy človeka, ktoré ju vedú k tomu, že prácu prijíma ako spoločenskú skutočnosť, orientuje sa na jej primerané zvládnutie a zaujíma k nej určité osobné hodnotiace stanovisko. Motivácia pracovného správania vyjadruje celkový prístup pracovníka k pracovným úlohám, jeho pracovnú ochotu, to znamená jeho pracovnú aktivitu v smere k stanovenej úlohe. Podľa Petrufovej-Pillarovej-Tomíčka (2000, s.56) je pracovné správanie determinované:

1. schopnosťami, spôsobilosťami a zručnosťami ,
2. stupňom porozumenia úlohe, rozhodnutím vynaložiť úsilie pre jej splnenie a vytrvalosťou pri realizácii ,
3. vonkajšími podmienkami.

Z tejto funkcie je zrejme, že motivácia je nevyhnutnou podmienkou požadovaného pracovného výkonu a znásobuje sily pracovníka.

A práve motivácia nás bude zaujímať aj naďalej, ale už nie vo všeobecnom ponímaní, ale pracovná motivácia, tá, ktorá zahŕňa:

- vnútorné psychické procesy, ktoré spoluurčujú vlastnosti pracovného správania,

- operácie, akcie, ktorými riadiaci subjekt pôsobí na motiváciu, to znamená, že ovplyvňuje motivačné procesy riadeného objektu, jeho pracovné správanie (Petrufová-Pillarová-Tomíček, 2000, s.60).

Dôležitým faktom pre pochopenie motivácie v pracovnom správaní (pracovnej motivácie) je nevyhnutné objasniť, čo je podstatou vzťahu človeka k práci a jej jednotlivé prístupy. Z uvedeného vyplýva, že nepochybne jednou z najdôležitejších ľudských činností je práca, ktorá je zdrojom všetkých spoločenských hodnôt, duchovných i materiálnych, a ktorá je pre človeka prevažne prostriedkom uspokojovania jeho potrieb.

2.1.1 Úloha práce v živote človeka

Práca je vedomá činnosť zameraná na utváranie hmotných a duchovných hodnôt. Priebeh a výsledky práce ovplyvňujú mnohé činitele medzi najdôležitejšie z nich nepochybne zaraďujeme charakter práce, osobné predpoklady a osobné vlastnosti pacujúceho, vhodná mikroklíma, únava a v neposlednej rade je to pracovná motivácia. Prácu kvalifikujeme ako hlavnú činnosť, pri ktorej človek strávi veľkú časť svojho života. Práca v živote dospelého človeka má osobitné postavenie aj tým, že prináša so sebou možnosti získania úcty, spoločenského ocenenia, pocitu významnosti a dôležitosti.

Práca môže byť považovaná buď za činnosť vedúcu k dosiahnutiu určitých cieľov, alebo v podobe povolania či zamestnania za špecifickú incentívu (funkčný cieľ). Vhodné povolanie je najdôležitejšou incentívou ľudského snaženia, lebo umožňuje uspokojiť všetky ľudské potreby od najnižších až po najvyššie. Ako telesný pohyb uspokojuje primárnu fyziologickú potrebu svalových pohybov. Ako prostriedok na získanie peňazí, alebo inej odmeny umožňuje uspokojenie najrozmanitejších telesných potrieb (potrava, odev, byt, rekreácia) i spoločenských (istota, sloboda). „Mnoho ľudí nachádza uspokojenie v práci samotnej, ktorá sa pre nich stáva významným zdrojom seberealizácie.“ (Rosina, 1968, s. 35).

V.H. Vroom (In: Nakonečný, 1992, s.28) uvádza, že má práca pre človeka tieto významy:

- ponúka výmenu peňazí za výkon,
- umožňuje odvod duševnej a telesnej energie,
- umožňuje sociálnu interakciu,
- vymedzuje – prinajmenšom sčasti – sociálny status.

2.1.2 Intrapsychický základ a podstata vzťahu k práci

Pri práci sa uplatňuje mnoho rozmanitých motivačných činiteľov rôznej úrovne od najjednoduchších telesných potrieb až po najvyššie morálne zásady. Preto podľa Rosinu (1967, s.152) pri práci vznikajú aj rozmanité emócie a city od najjednoduchších emócií až po najvyššie morálne city. Určitá práca môže byť osobne príjemná, avšak spoločensky nežiadúca. Z toho vidieť, že tu nejde o jednoduchú činnosť, ale o veľmi zložitý psychický stav, v ktorom možno predovšetkým vyčleniť citový vzťah k práci. Subjektívny vzťah k práci obsahuje celý komplex emocionálnych a citových vzťahov. Dôležitým komponentom vzťahu k práci okrem emócií a citov je zameranosť vedomia, najmä pozornosti a poznávacích procesov buď na aktuálne vykonávanú prácu, alebo na budúcu prácu.

Samotný vzťah človeka k práci má niekoľko dimenzií a Nakonečný (1992,s.35) dodáva, že ako vzťah k akejkoľvek činnosti sa vyznačuje obojstranným vplyvom: jedinec utvára svoju prácu a sám je ňou utváraný.

Rosina (1967, s.37) uvádza aj **formy**, ktoré vzťah k práci môže mať:

- celkový vzťah k práci ako takej, vyplývajúci z uvedomenia si jej spoločenského významu, z morálnych zásad človeka a jeho morálnych citov,
- vzťah k práci pred ich skutočným vykonávaním,
- vzťah k aktuálne vykonávanej konkrétnej práci, pri ktorej rozhodujú tak morálne zásady, ako aj uspokojovanie základných ľudských potrieb. Obrazne ho označujeme ako chuť (nechuť) do práce,
- vzťah k prv vykonávanej práci, utvorený dodatočne na základe spomienok.

Psychologický význam práce v živote človeka Nakonečný (1992, s.52) formuluje takto:

- práca prispieva k vytváraniu životne nevyhnutných produktov, k zaisťovaniu hmotnej a kultúrnej úrovne spoločnosti, k uspokojovaniu potrieb všetkých členov spoločnosti,
- práca zasahuje do života každého jednotlivca a „nejde iba o bezprostredne vykonávanú pracovnú činnosť, ale tiež o pracovné prostredie atď., o pracovný profil človeka“,
- práca zaisťuje uspokojovanie potrieb nielen sprostredkované tým, že poskytuje nevyhnutné životné prostriedky, ale aj priamo tým, že umožňuje sebaaktualizáciu človeka v priebehu vykonávanej práce alebo vo výsledkoch vykonávanej práce.

Základnými psychologickými aspektmi vzťahu človeka k práci sú pracovné postoje a pracovná motivácia (psychologický dôvod vykonávanej práce) a s tým spojený pracovný výkon ako produkt pracovnej činnosti.

2.2 Teórie pracovnej motivácie

Problematika motivácie sa skúma v súvislosti s pracovným správaním a konaním ľudí. Všetci autori, ktorí sa snažia odkryť podstatu motivácie, pristupujú k jej skúmaniu cez určité odpovede, najčastejšie „prečo ľudia pracujú“. Počas celej histórie sa vyvinulo mnoho názorov na to, čo je podstatou vzťahu človeka k práci. Bola vytvorená rada špecifických konceptov pracovnej spokojnosti, ako hypotézy pre vysvetlenie vzťahov medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným správaním. Musíme vychádzať z toho, že proces motivácie je založený na rade teórií motivácie, ktoré sa pokúšajú podrobnejšie vysvetliť, čo vlastne motivácia je.

Podľa Nakonečného (1992, s.54) v súčasnej dobe neexistuje žiadna jednotne prijímaná teória pracovnej motivácie. Predmetom teórie pracovnej motivácie je štúdium podmienok a príčin pracovného správania a mechanizmov ich pôsobenia na jednotlivé zložky pracovného správania, a práve preto nie je možné v tejto práci obísť túto časť bez ponúknutia možností sa zoznámiť so základnými motivačnými teóriami pracovnej motivácie. Cieľom nie je široký záber a množstvo teórií, ale sprostredkovať základné informácie o významnejších teóriách pracovnej motivácie.

Medzi hlavné teórie pracovnej motivácie patria:

Teória pracovnej motivácie V.H.Vrooma

Nakonečný (1992, s.150) uvádza, že túto teóriu vytvoril jeden z najvýznamnejších predstaviteľov psychológie pracovného konania a pracovnej motivácie.

Zmyslom teórie je, že 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. Hodnota tu má široký význam, ale prakticky tu vystupuje predovšetkým vo význame vonkajšej pohnútky, ako je napríklad mzda, ale ako vieme, hodnotou môže byť i samá práca, keď je zaujímavá. V tejto teórii však práca vystupuje ako inštrumentálna činnosť a hodnotou je vždy nejaký príjemný

psychický dôsledok tejto činnosti, ktorá býva väčšinou prostriedkom a nie cieľom samého seba.

Vroomove pochopenie teórie vychádza zo širokého pohľadu na problém: svoj výkon zvyšuje jedinec vtedy, keď mu to prináša zisk akejkoľvek hodnoty (peniaze, uznanie istotu atď.). Na dosiahnutie tejto hodnoty vynakladá tým väčšie úsilie, čím je daná hodnota pre neho atraktívnejšia. Pre motiváciu určitého druhu sociálnych interakcií má však toto tvrdenie iba obmedzenú podmienenú platnosť. Vo Vroomovej teórii hrajú rozhodujúcu úlohu dva základné pojmy: **hodnota**, tj. subjektívne hodnotenie veci, udalosti, všeobecné ciele a **očakávania**, tj. subjektívne posúdenie pravdepodobnosti úspechu, teda že tento cieľ bude dosiahnutý. Motivácia narastá s veľkosťou hodnoty a očakávania.

Dvojfaktorová teória pracovnej spokojnosti F. Herzberga

Túto teóriu rozpracoval F. Herzberg so svojimi spolupracovníkmi. Podľa Armstronga (1999, s.303) ju vypracoval na základe skúmania zdrojov pracovného uspokojenia, či neuspokojenia účtovníkov a technikov. Predpokladalo sa, že ľudia sú schopní presne označiť a oznámiť podmienky, ktoré ich pri ich práci uspokojujú, alebo neuspokojujú. V súlade s tým boli požiadaní, aby informovali dotazovateľa o obdobiach, v priebehu ktorých sa v práci cítili výnimočne. Bolo zistené, že popisy „dobrých“ období sa najčastejšie týkali obsahu práce, najviac úspechu, uznania, povýšenia, zodpovednosti a práce samotnej. Na druhej strane, popisy „zlých“ období sa najčastejšie týkali okolností a súvislosti práce (podniková politika, kontrola a vedenie, plat a pracovné podmienky).

Herzberg zaradil medziľudské vzťahy medzi hygienické faktory, ktoré ovplyvňujú správanie ľudí. Pre manažérov môže byť toto poznanie dôležitým argumentom a motívom k tomu, aby sa zasadzovali a aktívne prispievali k budovaniu a udržiavaniu pozitívnych medziľudských vzťahov na pracovisku, čo môže prispieť k pracovnej spokojnosti a tým aj k vysokým pracovným výkonom.

Nakonečný (1992, s.83) vysvetľuje, že na základe toho boli objavené dva druhy na sebe nezávislých faktorov: **faktory determinujúce pracovnú spokojnosť** a **faktory odlišné, determinujúce pracovnú nespokojnosť**. Preto protikladom pracovnej spokojnosti nie je pracovná nespokojnosť, ale „nie-pracovná nespokojnosť“. Faktory súvisiace s pracovnou spokojnosťou boli nazvané **motivátory** (satisfaktory), faktory spôsobujúce pracovnú nespokojnosť boli nazvané hygienické faktory, alebo **frustrátory**, dissatisfaktory, či faktory kontextu.

Harlander (In: Nakonečný 1992, s.83) zhrňuje účinky motivátorov a frustrátorov takto:
Tabuľka 1 Zhrňujúce účinky motivátorov a frustrátorov (podľa Nakonečný, 1992, s.83)

MOTIVÁTORY	
<i>Pozitívny účinok:</i> spokojnosť	<i>Negatívny účinok:</i> nespokojnosť
<ul style="list-style-type: none"> - úspešný výkon - oznámené uznanie - zaujímavá práca - zodpovednosť - možnosť vzostupu - možnosť sebarealizácie 	<ul style="list-style-type: none"> - neúspešný výkon - nedostatok uznania - nudná práca - žiadna zodpovednosť - prekážky v postupe - nedostatok možností sebarealizácie
FRUSTRÁTORY	
<i>Pozitívny účinok:</i> nie-nespokojnosť	<i>Negatívny účinok:</i> nespokojnosť
<ul style="list-style-type: none"> - dobrý plat - istota pracovného miesta - dobré pracovné podmienky - vysoký status - dobrá podniková a personálna politika 	<ul style="list-style-type: none"> - zlý plat - neistota pracovného miesta - zlé pracovné podmienky - nízky status - zlá podniková a personálna politika

Osvaldová (1984, s.13) upozorňuje na fakt, že „čím silnejšie pôsobia motivátory, tým väčší je dôvod pracovať usilovne a tým väčšia je spokojnosť s prácou.“ A naopak, stupňovanie hygienických faktorov zvyšuje nespokojnosť a oslabuje motiváciu k práci. Ich zlepšovanie len znižuje nespokojnosť, no samo o sebe nezvyšuje spokojnosť.

Poradie faktorov pracovnej motivácie je potrebné chápať ako komplex súčasne pôsobiacich aspektov práce, to znamená že poradie významnosti faktorov pracovnej motivácie u zamestnancov nie je stále, ale často sa mení v závislosti od stupňa uspokojenia ich potrieb.

Maslowova teória potrieb

Armstrong (1999, s.251) uvádza, že hľadám najznámejšou a zároveň najslávnejšou teóriou je teória, ktorú formuloval Maslow roku 1954. Podľa neho existuje päť hlavných kategórií potrieb, ktoré sú spoločné pre všetkých ľudí a to začínajúc základnými fyziologickými potrebami cez potreby istoty a bezpečia, sociálnej potreby a potreby uznania až k potrebám sebarealizácie, najvyšších zo všetkých.

Maslowova hierarchia potrieb je nasledujúca:

1. Fyziologické – potreba kyslíka, potravy, vody a sexu.
2. Istoty a bezpečia – potreba ochrany proti nebezpečeniu a nedostatku fyziologických potrieb.
3. Sociálne - potreba lásky, priateľstva a akceptácie jeho príslušníka skupiny.
4. Uznanie - potreba mať stabilne a pevne vysoké hodnotenie samého seba (sebaúctu) a byť rešpektovaný ostatnými (prestíž).
5. Sebarealizácie - potreba rozvíjať potenciál a zručnosti, stať sa tým, v čo človek verí, že je schopný sa stať.

Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potrebou potreba vyššia a pozornosť jednotlivca je potom sústredená na uspokojenie tejto vyššej potreby. Jedným z dôsledkov Maslowovej teórie je to, že vyšší rád potrieb uznania a sebarealizácie poskytuje motivácii najsilnejší stimul – keď sú uspokojované, nadobúdajú na sile, zatiaľ nižšie potreby sa uspokojovaním oslabujú. Práca ľudí ale nemusí nutne uspokojovať ich potreby, naviac, ak je práca rutinná alebo nekvalifikovaná.

Teória spravodlivosti

Zaoberá sa tým, ako ľudia vnímajú, ako sa s nimi v porovnaní s inými zachádza. Spravodlivé zaobchádzanie znamená, že je s človekom zaobchádzane rovnako ako s inou skupinou ľudí, alebo ako so zodpovedajúcou inou osobou. Spravodlivosť sa týka pocitov, vnímania a vždy ide o porovnávanie. Teória spravodlivosti v skutočnosti tvrdí, že ľudia budú lepšie motivovaní, ak sa s nimi bude zaobchádzať spravodlivo a demotivovaní, ak sa s nimi bude zaobchádzať nespravodlivo. Vysvetľuje iba jeden aspekt procesu motivácie a spokojnosti s prácou, aj keď ten môže byť závažný z hľadiska morálky (Armstrong, 1999, s.352).

Bedrnová (2004, s.253) upozorňuje na fakt, že základom je sociálne porovnávanie. Pracovníkovi je vlastná tendencia porovnávať svoj vklad do práce s vkladom svojich spolupracovníkov vykonávajúcich porovnateľnú činnosť, jednak efekty ktoré prináša práca jemu s efektmi, ktoré porovnateľná práca prináša jeho kolegom.

Hlavné myšlienky motivačných teórií zhrnul Armstrong (1999, s. 310) takto:

- vonkajšie odmeny poskytované zamestnávateľom ,vrátane platu, sú dôležité pre prilákanie a udržanie zamestnancov a po určité obmedzené obdobie i pre rast úsilia a minimalizáciu nespokojnosti,

- vnútorné odmeny súvisiace so zodpovednosťou, úspechom a prácou samou môžu mať na motiváciu dlhodobejší a hlbší vzťah,
- ľudia budú lepšie motivovaní, ak ich práca bude uspokojovať ich sociálne a psychologické potreby a prania, a tiež ich ekonomické potreby,
- jedinci sú pri práci motivovaní tým, že majú špecifické ciele a pracujú lepšie, keď sú zameraní na obtiažne ciele, ktoré odsúhlasili a ak sa im bude dostávať spätnej väzby týkajúcej sa ich výkonu,
- miera, v akej sú ľudia motivovaní, bude závisieť nielen na tom, ako budú vnímať výsledky svojich krokov – cieľ alebo odmenu, ale tiež na tom, ako budú vnímať pravdepodobnosť získania odmeny, ktorá by stála za to – t.j. nad ich očakávanie. Budú vysoko motivovaní, ak budú môcť kontrolovať prostriedky použité k dosiahnutiu svojich cieľov,
- niektorým ľuďom je treba pomôcť, aby uverili, že môžu pracovať viac a lepšie,
- teórie zamerané na správanie zdôrazňujú, že človek sa učí hlavne prostredníctvom procesu posilovania svojho presvedčenia,
- očakávania, individuálne ciele a hodnoty a vplyv osobných a situačných faktorov sú všetko kľúčové faktory motivovania ľudí,
- pokiaľ nám niekto hovorí, že pracujeme dobre a ak je tento človek dôveryhodný a neexistujú žiadne ďalšie informácie, budeme mať sklon veriť, že pracujeme dobre a budeme pokračovať vo svojom správaní.

Všetky opísané teórie majú svoje výhody i nevýhody. Pre manažérov však môžu poslúžiť pre lepšie pochopenie toho, prečo sa ľudia správajú určitým spôsobom. Manažéri by nemali ignorovať motiváciu, ale práve naopak, na základe nadobudnutých znalostí môžu potom vypracovať svoj vlastný motivačný program, pomocou ktorého budú svojich spolupracovníkov pozitívne stimulovať a ovplyvňovať.

3 Pracovná motivácia a jej dynamika

Podľa Nakonečného (1992, s.107) pojem dynamika prevzala psychológia z fyziky. Je odvodený z gréckeho slova, ktoré znamená silu. V psychológii sa ním vyjadruje pohyb, ktorý je výsledkom interakcie vnútorných a vonkajších činiteľov. Ide vlastne o pohyb respektíve o zmeny, ktoré prebiehajú v procesoch pracovnej motivácie a ktoré sú konštituované súhrou vnútorných motivačných podmienok a vonkajších motivujúcich činiteľov.

3.1 Podstata pracovnej motivácie

Ak si pri motivácii kladieme otázku, prečo je človek vôbec činný, na pracovnú motiváciu existuje množstvo nezodpovedaných otázok a počas pracovného procesu si mnohí z nás kladú otázky typu: Prečo sa ľudia v práci správajú tak, ako sa správajú? O čo usilujú? Z čoho vychádza ich správanie a činnosť v priebehu pracovnej činnosti? Je možné ich správanie, a činnosť v pracovnom procese v pozitívnom zmysle ovplyvňovať? Aké sú predpoklady a zásady tohto ovplyvňovania? Aspoň čiastočne sa budeme snažiť nájsť odpovede na tieto otázky v ďalšej časti bakalárskej práce. Tieto odpovede majú veľký význam pre pochopenie správania sa človeka ktorým, bezpochyby je aj profesionálny vojak a pomôžu nám odhaliť jeho správanie, pre ovplyvňovanie jeho činnosti v celom pracovnom procese.

Pracovná motivácia vyjadruje prístup človeka k práci, ku konkrétnym pracovným úlohám, t.j. vyjadruje konkrétnu podobu jeho pracovnej ochoty. „Pracovnou motiváciou rozumieme ten aspekt motivácie ľudského správania, ktorý je spojený s výkonom pracovnej činnosti, zo zostávaním určitej pracovnej pozície a s výkonom pracovnej role, t.j. s plnením pracovných úloh“.(Bedrnová, 2004, s.242).

Podľa Nakonečného (1992, s.107) sa podáva vysvetlenie, že pracovná motivácia je ten aspekt motivácie človeka, ktorý je spojený s plnením formálne predaných povinností, rozumie sa tým teda, motivácia na pracovisku, k nej patria všetky aspekty aktivity člena organizácie, ktoré táto organizácia ovplyvňuje v ich intenzite a zameraní. Pracovná motivácia nie je nič individuálne, ale je to produkt podmienok, v ktorých sa jedinec nachádza.

Prvým dôvodom k práci je nutnosť zaistiť sebe, respektíve i svojej rodine, základné prostriedky k životu. Stále väčšie množstvo ľudí však výkonom svojej pracovnej činnosti uspokojuje i mnohé ďalšie motívy. A naopak. Určité množstvo ľudí nemá záujem si prácu zaistiť, ani základné prostriedky pre svoj život.

Homola (1977, s.303) uvádza, že často sa stretávame s názormi, že základnými motívmi pracovnej činnosti človeka sú iba ekonomické. Dôkazy, že ako motívy pracovnej činnosti nepôsobia iba základné ekonomické potreby, bolo zistené radou výskumov.

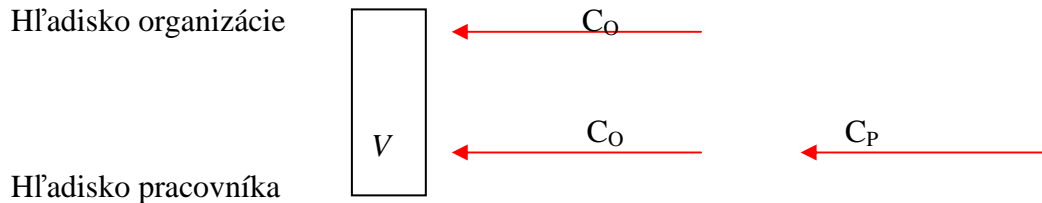
Podľa Homolu je to možné zhrnúť takto:

- ľudia pracujú aj keď to nie je finančne nevyhnutné,
- veľa pracovníkov odmieta prejsť na lepšie platenú prácu, ktorá sa im z iných dôvodov nepáči,
- veľká väčšina pracujúcich má rada svoju prácu,
- pracovníci pracujú oveľa lepšie, ak cítia, že ich práca je spojkou medzi nimi a spoločnosťou,
- zlé pracovné podmienky nemusia prakticky pôsobiť na morálku pracovníka a na jeho postoj k práci, napriek tomu i pri dobrých podmienkach dochádza k zlej pracovnej morálke.

Hovorí sa o tom, ako sa majú ľudia motivovať k práci, avšak otázka nie je správne položená. Motivácia nie je jednoduchým následkom toho, čo napríklad urobí nadriadený. V skutočnosti nemožno vôbec ľudí motivovať v tomto zmysle. Motívy, ako sme už spomenuli v predchádzajúcej kapitole, sú vnútorné pohnútky nášho správania, aj keď môžu vzniknúť a pôsobiť pod vplyvom vonkajších podmienok. Motivuje sa pracovník sám a problémom je, ako usporiadať komplex vonkajších vplyvov, aby sa určité motívy povzbudili, iné zoslabili, aby sa vytvorili isté súbory motívov pre určité situácie. Motivovať ľudí znamená zmeniť signály, ktoré dostávajú zvonka, aby videli svet inak.

Viacerí autori vymedzujú motiváciu ako proces, ktorého obsahom je vnútorná psychická aktivácia, ktorá pozostáva z energizovania aktivity organizmu a súčasne aj z regulácie z čoho vyplýva, že každé ľudské správanie je zamerané na dosiahnutie nejakého cieľa, je teda správaním motivovaným. Toto chápanie motivácie má mimoriadny význam pre pracovný proces, a práce v rámci neho človek vykonáva celý rad činností zameraných na dosiahnutie určitých cieľov.

Práve z toho dôvodu Petrufová-Pillarová-Tomíček (2000, s.57) dokumentujú fakt, že každý manažér (nadriadený) aj organizácia musí však venovať pozornosť aj tomu, že efektívne pracovné správanie smeruje z hľadiska organizácie a pracovníka k iným cieľom.



(**V** = výkon, **C_O** = cieľ organizácie, **C_P** = cieľ pracovníka)

Obrázok 4 Model znázorňujúci dve hľadiská posudzovania efektívneho pracovného správania (podľa Petrufová-Pillarová-Tomíček, 2000, s.57)

Je preto dôležité, aby motivačný systém organizácie dokázal odstrániť, eliminovať nesúlad medzi cieľmi organizácie a pracovníka, prípadne ho minimalizovať. Z toho vyplýva, že efektívne pracovné správanie je do značnej miery podmienené vyváženosťou celkovej bilancie realizovaného správania a sumy ocenení pracovníka vo všetkých podobách, ktoré pôsobia motivačne. Khol (1982, s.245) z toho odvodil aj všeobecné podmienky vysokej pracovnej motivácie a výkonnosti:

- a) pracovník musí od organizácie niečo chcieť (chce získať organizačné odmeny),
- b) organizácia musí byť schopná mu to poskytnúť (organizácia musí disponovať organizačnými odmenami),
- c) organizácia mu to môže poskytnúť iba vtedy, ak odovzdá primerané množstvo kvalitnej, z hľadiska organizácie účelne vynaloženej práce.

Z uvedeného vyplýva, že existuje vzťah medzi výkonom a odmenou, resp. vzťah medzi výkonom a uspokojovaním očakávaní pracovníka. Tiež nie je nutné osobitne zdôrazňovať, že pre organizáciu je potrebné poznať očakávania pracovníka a zistiť čo ho motivuje. Pracovný výkon zamestnanca, ktorý je vyjadrením množstva a kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku, je determinovaný aj jeho odbornou a osobnostnou kompetentnosťou, motiváciou a technickou organizačnou podporou organizácie.

3.2 Motivácia a výkon

V každom pracovnom správaní, je práve motivácia tým prvoradým východiskom zvyšovania výkonnosti zamestnancov, a preto aj v našej diplomovej práci považujeme za nevyhnutné vysvetliť problematiku výkonu a jej faktorov, ktoré výkonnosť ovplyvňujú. Pracovná motivácia sa v pracovnom procese navonok prejavuje ako určitá „energetická“ stránka správania, vnáša doň dynamiku, vedie k aktivácii, zmene, úprave alebo inhibícii pracovnej činnosti. Všeobecne ju možno označiť ako odpoveď na otázku, prečo človek pracuje, prečo dosahuje určitý výkon, prečo chce dosiahnuť určitú pracovnú pozíciu. Z hľadiska predmetu skúmania pracovnej psychológie je motivácia vymedzená ako príčina, t.j. hnacia sila, ktorá uvádza do pohybu psychické vlastnosti, schopnosti, procesy a zručnosti jednotlivca, čoho výsledkom jej pracovný výkon.

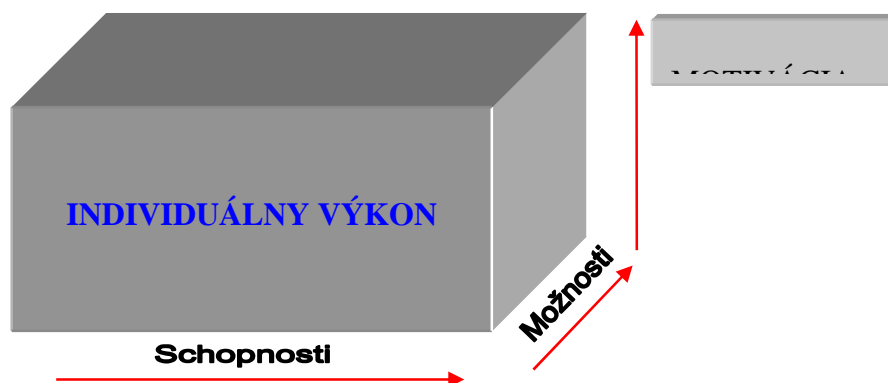
Mayerová (1997, s.91) za výkon považuje výsledok určitej cieľavedomej činnosti. Uskutočňuje sa v určitom čase a za určitých podmienok. Človek môže uskutočniť výkon za predpokladu zodpovedajúcej odbornej prípravy a tiež ochoty. Szárková (1998, s.57) popisuje, že pracovný výkon sa v teórii a praxi považuje za meradlo pracovnej činnosti človeka. Vo všeobecnosti je vyjadrením množstva kvality práce, ktorú pracovník vykoná v daných pracovných podmienkach za určitý čas.

Jednoduchý model na Obrázku 5 uvádza, ako je demonštrovaný vzťah medzi motiváciou, výkonom a pracovnými podmienkami ktorý výrazne znázorňuje danú spojitosť.

Nakonečný (1992, s.110) z toho vyvodil určité logické závery, ktoré plynú zo vzťahu medzi motiváciou, výkonom, schopnosťami a pracovnými podmienkami :

- v prípade vysokej motivácie a nízkej úrovne schopnosti môže byť zvýšenie výkonu dosiahnuté skôr zdokonaľovaním pracovných schopností napr. odborným školením,
- v prípade dobrej úrovne schopností, ale nízkej úrovne motivácie môže byť zvýšenie výkonu naopak dosiahnuté motivovaním,

- ak je úroveň motivácie i schopností dobrá a výkon je aj napriek tomu nízky, môže byť zlepšenie pracovných podmienok rozhodujúcim činiteľom na zvýšenie pracovného výkonu.



Obrázok 5 Model vzťahu motivácie a výkonu (podľa : Nakonečný, 1992, s.110)

Všeobecný záver z toho môžeme odvodiť, že pracovný výkon jedinca závisí na súhre subjektívnych (motivácia, schopnosti) a objektívnych (pracovné podmienky) činiteľov výkonu. Z hľadiska motivovania platí, že žiadúca úroveň výkonu je podmienená optimálnej úrovni motivácie, čo znamená, že príliš nízka, ale i príliš vysoká úroveň motivácie výkon znižuje.

3.3 Faktory podmieňujúce výkonnosť

Poznať faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú činnosť a pozitívne ovplyvňujú výkonnosť profesionálneho vojaka je z hľadiska vedenia svojich podriadených veľmi dôležité. Väčšina autorov rozdeľuje faktory na objektívne a subjektívne.

Aj Szarková (1998, s.57) uvádza, že faktory, ktoré ovplyvňujú výkon a výkonnosť pracovníkov, sa v literatúre zvyčajne rozdeľujú do dvoch skupín: objektívne a subjektívne. Ďalej ich rozdeľuje medzi **objektívne faktory**:

- ekonomické a organizačné podmienky, ktoré sú objektívne určené ekonomickým stavom spoločnosti,
- fyzické a technické podmienky,
- sociálne podmienky, objektívne určené formálnou mikro a makroštruktúrou, premietajúce sa do medziľudských vzťahov na pracovisku a pod.

Druhú skupinu tvoria **subjektívne faktory**:

- individuálne predpoklady zamestnanca pre výkon určitej pracovnej činnosti, ktoré sú spravidla vyjadrené jeho pracovnou spôsobilosťou a odbornou pripravenosťou,
- spôsob prijímania a spracovania podnetov, ktoré na zamestnanca pôsobia pri výkone pracovnej činnosti (i mimo nej) v pracovnom prostredí,
- spôsob reagovania zamestnanca na pôsobiace podnety v pracovnom procese,
- úroveň, rozsah a členitosť psychických procesov zamestnanca,
- postoje k pracovnej činnosti a hodnotový systém osobnosti zamestnanca.

Mayerová (1997, s.91) uvádza, že výkonnosť znamená maximálne dosažiteľný alebo požadovaný a vynakladaný výkon, ktorý je podobne ako u Szárkovej „podmieneň subjektívnymi a objektívnymi faktormi.“ Podľa Mayerovej je **subjektívna podmienenosť výkonnosti** rozdelená na:

- telesné a duševné vlastnosti a schopnosti človeka pre prácu,
- kvalifikačné predpoklady človeka,
- vôľové vlastnosti človeka.

Druhú skupinu tvorí **objektívna podmienenosť výkonnosti** kde patrí:

- objektívne zaistenie práce, technológie a technické vybavenie,
- organizácia a riadenie pracovného procesu,
- spôsoby hodnotenia a odmeňovania práce,
- vonkajšie pracovné podmienky.

Na to, aby sme dosiahli žiadúci výkon je potrebný kontrolný proces, ktorý nielen identifikuje dosiahnutý stav ale uvádza veci na správnu mieru, to znamená že sleduje primerané opatrenia vo výkone činností, Znamená to, že sa monitoruje to, či sa postupuje v súlade s cieľmi a zámermi plánov, teda monitorovanie je jadrom kontrolnej funkcie.

Podľa Nakonečného (2005, s.178) počas prítomnosti vedúceho na pracovisku možno pozorovať vysokú intenzitu práce, avšak pri jeho neprítomnosti je práca prerušovaná, čo v extrémnom prípade môže viesť k zrušeniu celej pracovnej štruktúry. Tu možno pozorovať, že na motiváciu vedúci využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie, o ktorom rozhoduje a postih spolupracovníkov. Kreativnosť a flexibilita riadiaceho pracovníka teda spočíva i v schopnosti uplatňovania znalosti v skupine, ktorá im podlieha.

3.4 Pracovná spokojnosť

Podľa Mayerovej (1997, s.97) pracovná spokojnosť zahŕňa všetky prejavy pracovníka vo vzťahu k vykonávanej práci, k pracovnému zaradeniu v organizácii a k profesii, k pracovným podmienkam, režimu práce a pracovnému prostrediu, ku skupine spolupracovníkov a nadriadenému a k celej organizácii.

Bedrnová (2004, s.220) konštatuje, že pracovná spokojnosť má mnoho podôb podľa toho, čoho sa konkrétne týka, v akých súvislostiach sa vyjadruje a kto ju vyjadruje. Prikláňame sa k tvrdeniu, že vo vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a motiváciou platí, že dobré pracovné podmienky vo väčšine prípadov nepriamo stimulujú motiváciu k práci. Perlaki (1981, s.261) zase uvádza, že pracovná spokojnosť priamo závisí od aktuálnosti potrieb a od ich hierarchie.

Pracovná spokojnosť je často posudzovaná s ohľadom na výkonnosť pracovníka a z toho hľadiska je chápaná ako významná oblasť vedenia a motivácie ľudí. Je však potrebné si uvedomiť, že zjednodušená predstava vyjadriteľná tézou, že spokojný pracovník rovná sa výkonný pracovník, nemusí byť vždy pravdivá. Ukazuje sa, že spokojnosť nutne nepodmieňuje výkonnosť človeka. „Nie sú výnimočné prípady, keď pracovník je veľmi spokojný, ale jeho výkonnosť je nízka.“ (Mayerová, 1997, s.90).

Pre nadriadeného je ideálne, ak jeho podriadení sú výkonní, stabilizovaní a spokojní. Pracovná spokojnosť sa mimo iného prejavuje v záujme o dianie v organizácii, v akejsi uvoľnenosti v jednaní a spravidla tiež v dobrých interpersonálnych vzťahoch na pracovisku.

Medzi spokojnosťou v práci a celkovou životnou spokojnosťou je úzka súvislosť. Pracovník si prináša do práce svoj celkový pocit životného uspokojenia, alebo neuspokojenia, ktorý je značne ovplyvňovaný spokojnosťou, alebo nespokojnosťou v práci. Ten sa môže meniť podľa toho, ako sa menia rôzne činitele pracovnej situácie, alebo postoje pracovníka k nim. Jednou z najdôležitejších zložiek sú vzťahy medzi ľuďmi v pracovnej skupine. Spokojnosť s prácou je mnohokrát spokojnosťou s členstvom v pracovnej skupine, so vzťahmi k vedeniu a k podniku ako celku s klímou skupiny a podniku. Preukázalo sa, že ľudia, ktorí nemajú uspokojujúci vzťah k pracovnej skupine, prejavujú oveľa častejšie nespokojnosť s prácou. Ľudia nespokojní s prácou bývajú obvykle nespokojní i so situáciou v rodine, s pomermi, so svojím životom.

Sú obvykle menej sociabilní a nestáli. Záleží i na pohlaví, na vzdelaní, na dĺžke zamestnania a na tzv. vnútorných faktoroch práce. Niektorí ľudia sú so svojou bežnou dennou prácou nespokojní, pretože nezodpovedá ich schopnostiam. Pociťujú, že sú pre ňu príliš dobrí, alebo presahuje ich možnosti. Činiteľom spokojnosti sú i dĺžka zamestnania, istota, možnosť postupu a iné iniciatívy podľa osobného hodnotenia pracovníka a podľa celkovej situácie na pracovisku. Byť spokojný v práci je viac než byť nespokojný – spokojnosť je sprevádzaná pozitívnymi pocitmi.

3.5 Motivačný profil pracovníka

Pracovné správanie každého pracovníka je ovplyvnené určitou stabilnou charakteristikou osobnosti. Jej obsahom sú pre zamestnanca príznačné, dominantné motivačné orientácie či tendencie. Ak poznáme čo u pracovníkov dominuje, je možnosť efektívne a čo v najkratšom čase účinne vplývať na ich osobnosť a pozitívnym smerom ovplyvňovať ich motiváciu k žiadúcemu pracovnému správaniu. Motivovať pracovníka v praktickej činnosti znamená dosiahnuť to, aby podával požadovaný výkon preto, že to tak chce, že to preňho dáva nejaký zmysel. Aby sme poznali zmysel, musíme poznať motivačný profil pracovníka.

Vyhnan (2000, s.39) uvádza, že motivačný profil pracovníka je výsledkom relatívne trvalej alebo dlhodobej, či preferenčnej motivácie. Za základné dimenzie motivačného profilu pracovníka je možné pokladať pozície postojov, názorov či konania s prihliadnutím nasledujúcich pólov:

- a) **situačné zameranie alebo perspektívne zameranie** vyjadruje orientáciu pracovníka na úlohy a ciele s ohľadom na ich trvanie v čase,
- b) **individuálna orientácia alebo skupinová orientácia** vyjadruje väzbu jedinca na spoločenské kontakty s druhými ľuďmi a tendenciu uspokojivo presadiť v bezprostrednom sociálnom prostredí,
- c) **osobná orientácia alebo neosobná orientácia** vyjadruje štruktúru sebahodnotenia a závažnosť, ktorú sebahodnoteniu jedinec prikladá,
- d) **činnosť alebo pasivita** vyjadruje celkovú živosť reakcií pracovníka, množstvo činností, prekonávanie ťažkostí a problémov,

- e) **orientácia na úspech alebo na obsah činnosti** ovplyvňuje prijímanie spoločenského postavenia a zvládnutie sociálnych rolí daným pracovníkom,
- f) **ekonomický prospech alebo morálne uspokojenie** zložka hodnotovej orientácie, ktorá vyjadruje vzťah k hmotným hodnotám, k peniazom,
- g) **zameranie smerom k organizácii alebo smerom od organizácie** zachytáva prevažujúci, relatívne trvalý vzťah pracovníka k organizácii (zamestnávateľovi).

Príklady, ktoré uvádza Vyhnal, nám môžu súčasne slúžiť ako model návrhu pri poznávaní charakteristík motivácie pracovníka.

Ak poznáme motivačný profil konkrétneho človeka, v našom prípade pracovníka, získame určitý pohľad do jeho vnútra, do skladby, povahy a foriem fungovania jeho motivácie. „Poznanie motivačného profilu človeka:

- umožňuje hlbšie porozumenie jednotlivých prejavom jedinca i celého komplexu jeho správania či konania,
- je základným nevyhnutným predpokladom možností efektívneho stimulovania, t. j. úspešného ovplyvňovania motivácie daného jednotlivca žiadúcim smerom.“ (Bedrnová, 2004, s.239).

Každý jednotlivec má špecifickú skladbu vnútorných pohnútok k pracovnej činnosti a k práci vôbec.

3.6 Motivácia a okruh motivačného pôsobenia v organizáciách

Motivácia vyjadruje psychologické dôvody konkrétneho chovania, a teda pojem pracovná motivácia odpovedá na otázku, prečo ľudia pracujú. Každá činnosť je determinovaná dvomi druhmi činiteľov: motiváciou a kognitívnymi procesmi; motivácia dáva činnosti cieľ, kognitívne procesy jej prepožičiavajú formu (spôsob), závislou na situácii. Obvykle sa ako činitele pracovnej motivácie uvádzajú mzda, sociálne prostredie a uspokojenie z práce, avšak je tu i ďalší podstatný činiteľ, a to je miera identifikácie zamestnancov s organizáciou. Tento sklon k identifikovaniu je silný, keď jedinci pociťujú, že ciele organizácie sú súčasne cieľmi ich členov.

„Táto identifikácia zamestnanca s organizáciou je obzvlášť silná, ak :

- skupina alebo organizácia, ku ktorej sa identifikácia vzťahuje, má vysokú a uznávanú prestíž;

- je dobrá priebežná spolupráca medzi jednotlivými členmi organizácie;
- veľká časť potrieb jedinca je uspokojovaná v organizácii;
- je obmedzený vzájomný konkurenčný boj medzi členmi organizácie

Samozrejme, že u vysoko kvalifikovaných, tvorivých a autonómne pracujúcich sa v pracovnej motivácii uplatňuje i radosť z práce (tvorivá práca ako zdroj seberealizácie, resp. vysoko pozitívneho sebahodnotenia). V pracovnej motivácii sa teda uplatňuje i postoj k práci, t.j. vzťah k práci ako k subjektívnej hodnote.“ (Nakonečný, 2005, s.121)

Samostatný významný okruh motivačného pôsobenia tvorí motivácia k rozvoju pracovníkov a celej organizácie. Zahŕňa niekoľko pozitívne orientovaných motivačných prvkov, ako sú motivácia k tvorivosti, dosahovaniu kvality a neustáleho zlepšovania sa. Vyplýva to najmä z potreby presadenia sa na trhu a zaujatia popredného miesta medzi konkurenciou a rýchleho reagovania na zmeny v prostredí, v ktorom organizácia pôsobí. Z tohto pohľadu motivácia pracovníkov buduje na ochote a schopnosti osobnostného rozvoja pracovníkov, ktorí sú základom úspešnosti organizácie. Týka sa to rôznych konkrétnych rozvojových aktivít na úrovni jednotlivcov (rozvoj ich tvorivosti, kompetentnosti), pracovných skupín (budovanie samoriadiacich tímov) i celej organizácie (riadenie hodnôt).

„V podstate ide o proces neustáleho zdokonaľovania, teda stratégie, pomocou ktorej organizácia získava náležitú konkurencieschopnosť a buduje si poprednú pozíciu na trhu. Táto stratégia stavia na uvedomení a entuziazme každého pracovníka pomocou týchto techník:

- povzbudenie participácie všetkých oblastí na generovaní zlepšovacích návrhov poskytovaním efektívnej metódy predkladania týchto nápadov,
- zabezpečenie rýchlej realizácie zlepšovacích návrhov prostredníctvom zainteresovania manažmentu do ich zavádzania a kontroly realizácie,
- poskytnutie systému predkladania, hodnotenia, realizácie a skúmania všetkých zlepšovacích návrhov.“ (Kollárik, 2002, s.121)

„Podstatou účinného motivovania je úprimný záujem o ľudí a rešpekt k ich osobnosti. Ak vôbec existuje v leadershipu nejaký „návod“, tak je to stabilný a úprimný záujem o ľudí a budovanie vzťahov založených na vzájomnej dôvere a rešpekte. Umenie rozpoznať motívy a schopnosti ľudí a pomôcť im v tom, aby ich dokázali uplatniť v prospech organizácie i vo svoj vlastný – to je skutočný leadership! Počúvanie a pozitívna spätná väzba pomáhajú pri vytváraní a udržovaní vzťahu dôvery. Nesmierne dôležité je jednať v súlade s tým, čo bolo dohodnuté. Dôvera ľudí je pre lídra záväzná a jej

sklamanie môže mať fatálne následky. Bezpečná – tzv. jasná, zrozumiteľná a vnútorne konzistentná – kultúra vzťahov, zameraná na vyhľadávanie a pozitívne prijímanie zmeny a na vzájomné učenie môže byť zároveň označená ako kultúra leadershipu.“ (Tureckiová, 2007, s.51) Dôvera človeku umožňuje slobodne vložiť svoje najhlbšie obavy do rúk kolegov, vediac, že sa nimi budú seriózne zaoberať. Dôvera znamená, že dané sľuby budú dodržané, že vzájomný vzťah pretrvá nie preto, že je to výhodný obchod, ale že má hodnotu sám osebe.

ZÁVER

V predkladanej bakalárskej práci sme sa venovali problematike motivácie v závislosti k práci, teda motivácii, ktorá spoluurčuje a dynamizuje prejavy pracovného správania. Pretože je oblasť motivácie pracovného správania nesmierne široká a nejednotne chápaná, zamerali sme sa v pracovnom správaní hlavne na oblasť pracovnej motivácie. Pri spracovávaní sme vychádzali z toho, že nevyhnutným predpokladom účinnej motivácie k žiadúcemu pracovnému správaniu je nielen dostatočná znalosť miesta základných motivačných faktorov, ale tiež úroveň ich spokojnosti a v neposlednom rade napätia. Zamerali sme sa tiež na motivačný vplyv v pracovnom správaní zamestnanca a sledovali sme, že existuje väčšie napätie a súčasne je mu prikladaný vysoký význam.

Práca je cieľavedomá a sociálne sformovaná činnosť, ktorou sa vytvára nielen materiálna a ekonomická báza, ale prináša aj mnohé individuálne a sociálne komponenty. Praca v živote dospelého človeka má osobitné postavenie aj tým, že prináša so sebou možnosti získania úcty, spoločenského ocenenia, pocitu významnosti a dôležitosti.

Človek v prostredí organizácie, v ktorej pracuje, nachádza možnosť svojej sebarealizácie, utvára si náladu, vzťahy a postoje nielen k veciam okolo seba, ale aj k ľuďom. Spokojnosť k práci je kategóriou, ktorá vyjadruje stránku psychického vyrovnania sa človeka s prácou, jej znakmi a charakteristikami, je to však jav dynamický už i preto, že úzko súvisí s motiváciou človeka a jeho hybnými, aktivizujúcimi zložkami.

Ako všetci dobre vieme, organizačné, personálne ale i ďalšie zmeny výrazne menia prostredie a mnohokrát v tomto pracovnom zhone nadriadení zabúdajú na motiváciu a uspokojovanie potrieb svojich podriadených. Ak chceme u podriadených vyvolať určitý stupeň motivácie, znamená to, že musíme prebudiť ich vlastný vnútorný záujem, ochotu a chuť aktívne sa angažovať pri plnení im pridelených činností. Ide tu o spojenie osobného záujmu a úsilia zamestnanca v pracovnom procese, s potrebami organizácie a v neposlednom rade tam nemôže chýbať cieľavedomé pôsobenie nadriadeného. Postavenie človeka v pracovnom procese však predstavuje i komplex objektívnych i subjektívnych faktorov, ktoré bezprostredne ovplyvňujú jeho konanie. Spokojnosť človeka - zamestnanca je teda závislá nielen od materiálnych a fyzických zložiek ale aj od ľudí, ktorí pracovný proces riadia a vedú zamestnancov ku kvalite pracovného života. Motivácia pomáha vytvárať myslenie a správanie nadriadeného k podriadeným tak, aby zodpovedalo cieľovo orientovaným zámerom organizácie.

Základným ukazovateľom vyrovnania sa človeka s prácou, jeho adaptácie na širokú škálu pracovných podmienok je miera celkovej spokojnosti. Je to globálnym vyjadrením vzťahu človeka k realite, je to významný psychický útvar, okolo ktorého sa centruje celý rad psychických znakov a ich vonkajších prejavov. Vyjadruje tým postavenie a miesto spokojnosti v psychike človeka jednak ako javu, ktorý ovplyvňuje a reguluje správanie jednotlivca v mnohých smeroch. Celková pracovná spokojnosť je skutočne významný fenomén nielen z hľadiska práce, ale aj z hľadiska celoživotného pôsobenia človeka. Je totiž dokázané, že pracovná spokojnosť je rozhodujúcim determinantom celkovej životnej spokojnosti.

Oblasť štúdia motivácie poskytuje veľké pole pôsobnosti pre výskum, ktorá doposiaľ nemá presne stanovené pravidlá a existuje nespočetné množstvo teórií na základe ktorých je možné ju skúmať. Týmto sme poskytli podnetné zdroje, ktoré inšpirujú k ďalšiemu rozvoju prieskumu motivácie v oblasti pracovného správania. Dospeli sme k názoru, že prístup k pracovnej motivácii sa zakladá na analýze a štúdiu tých hybných činiteľov, ktoré podnecujú človeka k práci, ako aj analýze vplyvu práce na pracujúceho a jeho aktivizácie na rovine uspokojovania aktuálnych potrieb. Prínos našej práce vidíme v objasnení procesov, ktoré sprevádzajú motiváciu zamestnanca v pracovnom správaní. Na záver môžeme povedať, že otázky pracovnej motivácie alebo motivácie na prácu sú v súčasnosti veľmi aktuálnym problémom.

Použitá literatura

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

GOREJ, L. *Motivácia a záujmy*. Bratislava: Smena, 1982. 160 s.

HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Štátne pedagogické nakladateľstvo, 1977. 359 s.

KHOL, J. *Psychologie řízení*. Praha: Štátne pedagogické nakladateľstvo, 1982. 304 s.

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2002. 192 s. ISBN 80-223-1731-4.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. 91 s. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 269 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 264 s. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

OSVALDOVÁ, L. *Motivačné procesy*. Bratislava: Edičné stredisko VŠE v Bratislave, 1984. 67 s.

PARDEL, T. *Motivácia ľudskej činnosti a správania*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1977. 224 s.

PARDEL, T. *Psychológia*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1982. 489 s.

PERLAKI, I. *Psychológia v práci vedúceho*. Bratislava: Práca, 1981. 183 s.

PETRUFOVÁ, M. - PILLAROVÁ, Z. - TOMÍČEK, F. *Pragmatický manažment*. Liptovský Mikuláš: VA, 2000. 155 s. ISBN 80-8040-133-0.

ROSINA, J. *Pracovná motivácia a vzťah k práci*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1967. 169 s.

SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérsku prax*. Bratislava: Kartprint, 1998. 188 s. ISBN 80-88870-10-0.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYHNAL, M. *Manažment služobných (pracovných) vzťahov*. Samo, 2000. 34 s. ISBN 978-80-88680-44-4.