

*Kalinová Gabriela, Ing., Mercek Martin, Bc.,<sup>1</sup>*

## Vplyv motivačného portfólia na výkonnosť a spokojnosť zamestnancov v stavebnej firme

### Abstrakt:

Pri vedení ľudí zohráva motivácia a stimulácia pracovníkov dôležitú úlohu. Tieto pojmy sú v súčasných podmienkach veľmi frekvencované, pretože ovplyvňujú pracovné konanie, prístup pracovníka k pracovným úlohám, čo sa v konečnom dôsledku odráža na pracovnom výkone.

### Kľúčové slová:

motivácia, stimulácia, motivačné teórie, analýza motivačného portfólia,

### Úvod

Úspešnosť každej firmy závisí predovšetkým na jej systéme riadenia. V ekonomicky rozvinutých krajinách sa motiváciou pracovníkov venuje pomerne veľká pozornosť. Manažéri firiem a podnikov si rovnako ako aj ich zamestnanci uvedomujú, že len za pomoci kvalifikovaných a dobre motivovaných pracovníkov môžu dosiahnuť svoje vytýčené ciele. Pri nízkej motivácii sa podľa toho aj odvíjajú výkony jednotlivých pracovníkov a tým sa následne znižuje schopnosť firmy obstať v podmienkach konkurencie. Pracovníci potom často podávajú taký výkon, aby sa nevystavovali riziku prepustenia zo zamestnania. Príčinou takéhoto uvažovania môže byť dvojaká: buď sa jedná o úplnú absenciu vedomostí z oblasti ľudskej motivácie, alebo o neochotu akceptovať teóriu motivácie ľudskeho



jednania, ako aj výsledky rôznych empirických poznatkov, ktoré smerujú k docieleniu vysokého pracovného výkonu.

Cieľom príspevku je poukázať, aké motivačné faktory ovplyvňujú pracovníkov stavebných firiem, porovnanie rozdielného chápania motivačných faktorov v dvoch veľkostne rozdielnych firmách a porovnanie zamestnancami určených dôležitých faktorov a ich skutočnej spokojnosti s nimi. Existuje množstvo definícií motivácie, ktoré sa odlišujú spôsobom vyjadrenia, formuláciou, ale ktoré sa zvyčajne podobajú obsahom, čiže podstatou. Pre rozličné definície motivácie je spoločné, že ide o psychologický proces ovplyvňujúci vnútorné pohnutky, ktoré usmerňujú správanie človeka, a aktivizujú ho k inosti s úmyslom dosiahnuť cieľ, [1].



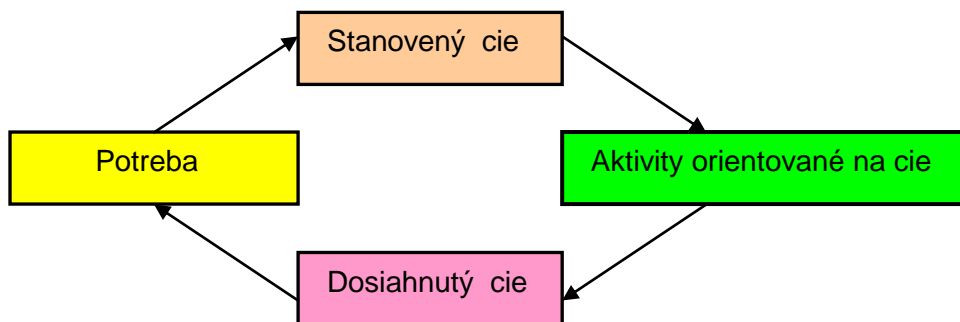
<sup>1</sup> autori : Kalinová Gabriela, Ing., Mercek Martin, Bc., STU v Bratislave, Stavebná fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia stavebníctva, Radlinského 11, Bratislava, [szekeres@svf.stuba.sk](mailto:szekeres@svf.stuba.sk)

recenzent : Helena Ellingerová, Ing. PhD., STU v Bratislave, Stavebná fakulta, Katedra ekonomiky a riadenia stavebníctva, Radlinského 11, Bratislava, [ellinger@svf.stuba.sk](mailto:ellinger@svf.stuba.sk)

Každého pracovníka motivuje k práci niečo iné, niekto pracuje iba pre peniaze, pre ďalšieho práca prináša aj uspokojenie a pocit dôležitosti, iný je spokojný s prácou iba v dobrom kolektíve.

K pracovnej motivácii môžeme dôjsť dvoma spôsobmi. Prvým je vnútorná motivácia ktorá, vzniká samostatným vzťahom medzi zamestnancom a jeho prácou a je zvyčajne samostatne uplatňovaná faktori, ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali. Druhým je vonkajšia stimulácia, ktorá pochádza z vonkajšieho prostredia a je jednoznačne podnietená nejakou druhou osobou. Formou takejto stimulácie je finančné ohodnotenie, pochvala alebo povýšenie, [2].

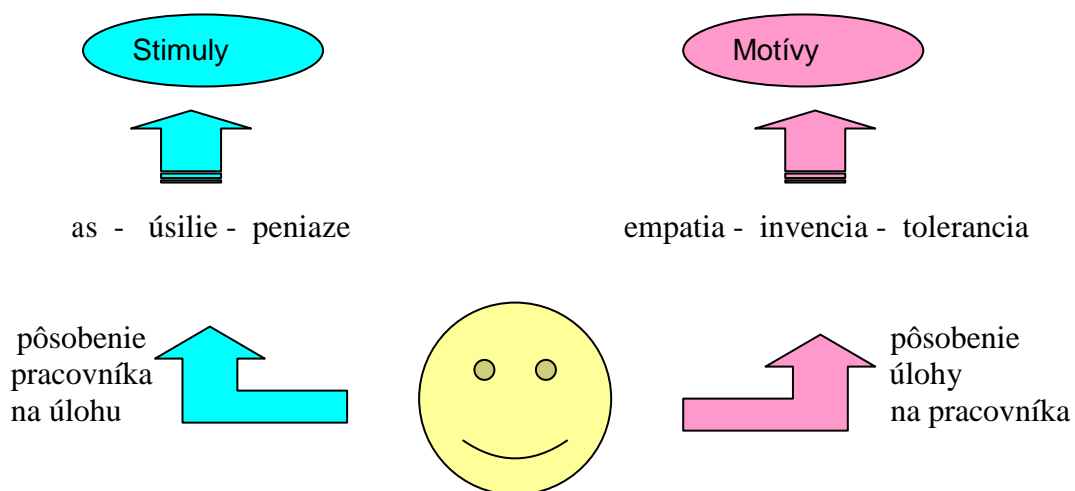
Za zdroje motivácie sú považované všetky skutočnosti, ktoré vytvárajú motiváciu. Základnými zdrojmi motivácie sú potreby, rôzne návyky, záujmy, ideály alebo hodnoty.



Obraz 1 Model procesu motivácie

Pocit vyvoláva potrebu, buď zachovania (ak je príjemný pocit), alebo potrebu zmeny (ak je pocit nepríjemný). Ak sú potreby príčinou správania sa, môžeme im hovoriť motívy. Motívom ľudského správania sa je naplnenie potrieb.

innosti, ktoré od pracovníkov vyžadujeme dávame do súvislosti s ich už existujúcimi potrebami. Pokiaľ vsadíme na stimuláciu, musíme investovať potrebný čas, úsilie alebo firemné prostriedky. Vo vzťahu medzi motiváciou a stimuláciou závisí na konkrétnych podmienkach, vrátane schopnosti vedúceho, resp. manažéra.



Obraz 2 Proces motivácie a stimulácie

Existuje niekoľko motiválnych teórií, zameraných na poznanie motiválnych príčin. Jednotlivé teórie sa odlišujú podľa typu potrieb. Rozdiel je v názoroch, ktoré sú to

potreby, a aký je ich relatívny význam. Niektorí navrhujú hierarchiu potrieb, aby urili ich význam. Medzi dôležité motivačné teórie potrieb podľa [3] patrí:

- Maslowova hierarchia potrieb,
- Alderfova ERG teória potrieb,
- Herzbergova dvojfaktorová teória potrieb,
- McClellandova teória potreby úspechu.

Odměňovanie súvisí práve so spomínanou stimuláciou pracovníkov, pričom odměňovanie



v modernom riadení ľudských zdrojov neznamená iba mzdu alebo plat, prípadne iné formy odmeny, ale zahŕňa tiež aj povýšenie, formálne uznanie alebo zamestnanecké výhody, poskytované organizáciou. Stále viac je medzi odmeny zaraďované aj vzdelanie poskytované firmou, alebo tiež veci, ktoré nie sú celkom samozrejme, napr. pridelenie kancelárie, auta alebo počítača. [5]

Jedným z najdôležitejších krokov pri uskutočňovaní dôkladnej analýzy určitého problému, je získavanie vstupných informácií. Ku kvalitnému spracovaniu stanovených cieľov, je potrebné najskôr získať

primárne údaje od jednotlivých pracovníkov a interné údaje o firme od riadiacich pracovníkov. Na to, aby sa mohli získať potrebné informácie, je potrebné určiť formu, akou sa budú tieto informácie získavať. Pre získavanie informácií sa použila metóda formou dotazníka. Prvou úlohou pri tvorbe dotazníka bolo určiť jeho obsah, a čo najpresnejšie formulovať otázky, na ktoré mali pracovníci firmám odpovedať.

ale je potrebné sledovať, aby boli v otázkach zahrnuté všetky dôležité oblasti skúmania a naopak sa pokúsi obmedziť alebo dokonca vylúčiť tie oblasti, ktoré sú nepodstatné. V dotazníku sú otázky, ktoré majú stanovené možnosti a odpovedajúci si vyberá jednu z možností. Samotný dotazník obsahuje 20 otázok z oblastí:

- náplne práce,
- kariéry,
- mzdy,
- kolektívu.

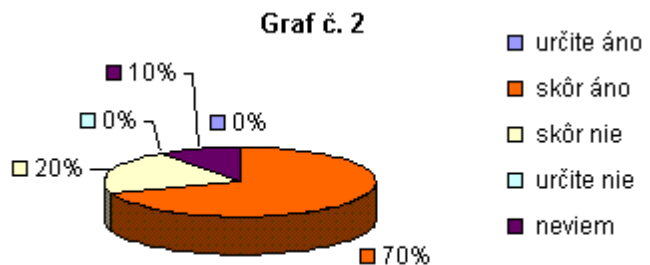
Ďalším veľmi dôležitým krokom na spracovanie a vyhodnotenie problematiky motivácie jednotlivých zamestnancov, je samotné zobrazenie získaných údajov. Na takéto zobrazovanie existuje viac druhov metód, z ktorých niektoré môžu byť viac vhodné a niektoré menej vhodné. Ide napríklad o stĺpcové diagramy, koláčové diagramy, stromkové diagramy, histogramy alebo tabuľka, [4]. Získané údaje sú graficky znázornené koláčovým diagramom. Zobrazuje rozdelenie segmentov podľa veľkostí, do ktorých je rozdelený samotný celok. Tento typ diagramu sa najčastejšie využíva pri percentuálnom vyjadrení určitého podielu z celku.



**Príklad :**

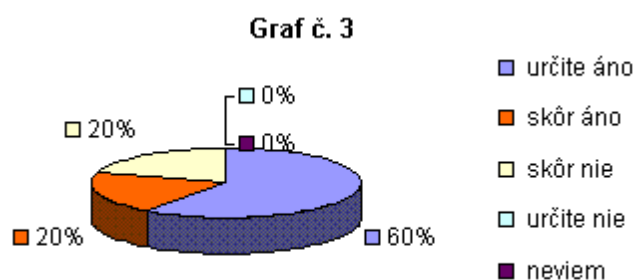
**Otázka : Ste spokojný s prácou, ktorú vykonávate vo firme ?**

Odpove	Výskyt	
	Počet	Percenta
určite áno	0	0
skôr áno	7	70
skôr nie	2	20
určite nie	0	0
Neviem	1	10
Spolu	10	100



**Otázka : Ste spokojný s pracovným vybavením, ktoré používate pri vykonávaní svojej práce ?**

Odpove	Výskyt	
	Počet	Percenta
určite áno	6	60
skôr áno	2	20
skôr nie	2	20
určite nie	0	0
neviem	0	0
Spolu	10	100



V o vä šej stavebnej firm e ( S I B A stav ) z dotazníkovej analýzy vyplýva, že medzi dôležité motivačné faktory patrí výška mzdy, hodnotenie alebo pochvala od nadriadeného a v poradí dôležitosti na treom mieste je pracovný kolektív. Medzi všetkými týmito motivačnými faktormi boli však malé rozdiely z hľadiska dôležitosti. V prípade spokojnosti zamestnancov firmy S I B A stav, sú rozdiely rozsiahlejšie. Najväšia spokojnosť je s pracovným kolektívom, nadriadeným a vykonávanou prácou. Naopak najmenšia spokojnosť zamestnancov vládne v prípade výšky mzdy a hodnotenia vykonanej práce.

Tab. .1 : Prehľad pomery dôležitosti a spokojnosti (SIBAstav)

Oblasť	Odpovede v % ohľadne	
	Dôležitosti	Spokojnosti
Práca	89	86
Kariéra, osobný rozvoj	89	31
Mzda, odmeňovanie	94	9
Hodnotenie, pochvala	93	14
Pracovný kolektív	91	89
Nadriadený	*	91

Zdroj : autor

V menšej z porovnávaných firiem (Lipták) sa po analýze dotazníkového prieskumu ukázalo, že dvoma najväčšími motivačnými faktormi sú jednoznačne výška mzdy a pracovný kolektív. Najmenšiu dôležitosť prikladajú zamestnanci tejto firmy kariére.

V prípade firmy Lipták je situácia v oblasti spokojnosti značne odlišná. Najväčšia spokojnosť vládne s pracovným kolektívom, vykonávanou prácou a nadriadeným. Naopak najväčšia nespokojnosť je s kariérnym postupom.

Tab. .2 : Prehľad pomery dôležitosti a spokojnosti (firma Lipták)

Oblasť	Odpovede v % ohľadne	
	Dôležitosti	Spokojnosti
Práca	50	70
Kariéra, osobný rozvoj	40	10
Mzda, odmeňovanie	90	60
Hodnotenie, pochvala	60	70
Pracovný kolektív	90	80
Nadriadený	*	70

Zdroj : autor

Prostredníctvom názorov a odpovedí zamestnancov z praxe oboch stavebných firiem, vychádza, že zamestnanci firmy SIBAstav prikladajú dôležitosť takmer všetkým motivačným oblastiam, u zamestnancov menšej firmy Lipták je najväčšia dôležitosť kladená na mzdu a pracovnému kolektívu. Z analýzy alej vyplýva, že zamestnanci firmy Lipták sú jednoznačne spokojnejší, než zamestnanci firmy SIBAstav.

Všeobecným zistením bola skutočnosť, že aj napriek neochote mnohých firiem sa zaoberať týmito témami ako sú samotná motivácia a jej vplyv na výkonnosť zamestnancov, mala by motivácia a spôsob odmeňovania patriť medzi najdôležitejšie oblasti ovplyvňujúce rozvoj a fungovanie ktorejkoľvek spoločnosti, a to nielen v oblasti stavebníctva. Vedúci, tzn. riadiaci pracovníci by mali tejto oblasti venovať aleko väčšiu pozornosť.

**Záver**

V súčasnej dobe je motivovanie zamestnancov v strede pozornosti manažérov na všetkých stupňoch riadenia vo väčšine úspešných firiem. A keď bude mať firma vynikajúce know-how, s nekvalifikovanými a znechutenými zamestnancami v dlhšom časovom horizonte len ťažko obstojí v tvrdej konkurencii. Správne vedenie pracovníkov nie je možné bez hlbšej znalosti základov teórie pracovnej motivácie.

Pracovná motivácia však sama o sebe nemôže zaručiť požadované vysoké pracovné výkony. Pri zostavovaní rebríky motivačných faktorov, ktoré ovplyvňujú úspešnosť firmy, mal by stáť na najvyššom stupni samotný pracovník.

**Zoznam použitej literatúry :**

- [1] Malá československá Encyklopédia 4, Praha, Academicia 1986, s. 349
- [2] BAŽŽÍKOVÁ, L.: Manažment ľudských zdrojov, Bratislava, Univerzita Komenského 2004, ISBN 80-223-1910-4, s.157 - 170
- [3] SEDLÁK, M.: Manažment, Elita 1997, Bratislava, ISBN 80-8044-015-8, s. 354 – 374
- [4] SMITH, R.: Komunikácia. Bratislava, City University 1991, s.89 - 95
- [5] KOUBEK, J.: Řzení lidských zdrojů, Manažment, Press, Praha 2001, s.54 – 55