

MOTIVÁCIA – ZÁKLADNÝ PREDPOKLAD ÚSPEŠNOSTI A EFEKTIVITY PRÁCE

npor. Mgr. Maroš **PALIŠIN**

„Zmeň svoje myšlienky a zmeníš celý svet.“

Norman Vincent Peale

ÚVOD

Problém motivácie ľudského správania je predmetom pozorovania od nepamäti. Ľudstvo skúma prečo sa človek správa tak, ako sa správa, aké sú jeho dôvody na dané správanie, jeho subjektívny význam a variabilitu správania, prečo sa rôzni ľudia orientujú na rôzne ciele. S motiváciou sa stretávame v každej oblasti života. Môžeme motivovať jednotlivca k väčšiemu úsiliu alebo tím, aby spojil svoje sily a ťahal za jeden povraz. Zmenou postoja je často možné motivovať aj seba samého. V dnešnej dobe, keď do sveta práce prichádzajú nové generácie je potrebné venovať motivácii ešte väčšiu pozornosť. Motivácia zamestnancov patrí medzi hlavné úlohy a zodpovednosti nadriadeného a organizácie, pretože motivovaní zamestnanci pracujú usilovnejšie, ochotnejšie a vyskytuje sa v ich práci nižšia chybovosť. Dosahujú lepšie výsledky a nevyžadujú toľko dohľadu a kontroly. Motiváciou zamestnancov sa posilňuje ich pracovné nasadenie, zodpovednosť a iniciatíva. Na správnu motiváciu profesionálnych vojakov by mal byť kladený dôraz, keďže je predpoklad, že jej vplyvom by sa mala úspešnosť a efektivita práce zvyšovať.

1 MOTIVÁCIA

Pojem motivácia je odvodený z latinského movere, čo znamená hýbať, pohybovať. Motivovať človeka znamená vyvinúť aktivitu smerom k druhému človeku. Motivácia je **intrapsychický proces**, ktorý má svoj zdroj vo vnútornej a vonkajšej situácii jednotlivca. Možno povedať, že ide o vnútorný **proces nabudenia, zaktivizovania a nasmerovania** správania na určitý cieľ. Motivácia vysvetľuje psychologické dôvody správania sa, jeho subjektívny význam a súčasne vysvetľuje pozorovanú variabilitu správania, prečo sa rôzni ľudia orientujú na rôzne ciele. Motivácia určuje zameranie, trvanie a intenzitu správania a konania jednotlivca. Funkciou motivácie je uspokojiť potreby jednotlivca vyjadrujúce nejaké nedostatky v jeho fyzickom a sociálnom bytí, a tým udržiavať jeho fyzické a psychické zdravie, prípadne ho obnoviť, ak došlo k jeho narušeniu. Motivácia je pojmom, ktorý vyjadruje určité závery z toho, čo je pozorované, totiž z toho, že ľudské správanie smeruje k dosiahnutiu určitých cieľov, prebieha s určitou silou (úsilím) a človek pri ňom prežíva túžbu či chcenie. Motivácia v sebe zahŕňa:

1. energiu a vzrušenie,
2. zameranie energie na určitý cieľ,
3. selektívnu pozornosť pre určité podnety a zmenenú vnímavosť pre iné,
4. organizáciu aktivity do integrovaných vzorcov reakcií, resp. ich sekvenciu,
5. udržiavanie zameranej aktivity, pokiaľ sa nezmenia predvolené podmienky.

Motivácia mimo iného vysvetľuje príčiny orientácie človeka na rozdielne ciele, taktiež aj rozdielnosť správania ľudí pri vykonávaní rovnakej činnosti. Tieto rozdiely spôsobuje teória učenia, ktorá je s motiváciou v blízkom vzťahu. Znamená to, že popri naučenom prejave správania v určitých situáciách je naučený aj princíp dosahovania cieľov, závislý predovšetkým na predchádzajúcej skúsenosti. Motivácia ako intrapsychický proces vysvetľuje dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, kedy uspokojuje pocitovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov.

Práca je prirodzená činnosť človeka a ako základná ľudská činnosť spoločenskej povahy má uspokojovať celú škálu potrieb. Prácu možno definovať ako interaktívny súbor úloh, rolí a vzťahov k iným ľuďom. **Pracovná motivácia** je motivácia, ktorá je zameraná na podávanie pracovného výkonu, na určité požadované pracovné správanie, na správanie zodpovedajúce potrebám pracoviska a cieľom organizácie. Pracovná motivácia vyjadruje prístup jednotlivca k práci, jeho ochotu pracovať.

2 MOTIVAČNÉ FAKTORY A VYBRANÉ MOTIVAČNÉ TEÓRIE

Motivovať zamestnancov predpokladá pochopiť nielen okolnosti, ktoré prispievajú k ich motivácii, ale aj tie, ktoré jej bránia. Motivačné faktory uspokojujú ľudské potreby alebo bránia ich uspokojeniu. Väčšina správania je motivovaná viacerými faktormi. V oblasti motivačných faktorov je každé správanie podmienené viacerými základnými potrebami a nielen jednou potrebou.

Medzi faktory motivácie, ktoré ovplyvňujú **individuálnu** a **kolektívnu morálku** možno zaradiť ochotu k spolupráci, lojálny vzťah k cieľom organizácie, dobrú disciplínu, organizačné úsilie, záujem o prácu, úsilie prekonať prekážky, iniciatívu, tvorivú činnosť, rozhodovanie, pocit hrdosti na organizáciu, podriadenie osobných cieľov záujmom organizácie, uspokojenie prácou samotnou, pozitívnymi pracovnými vzťahmi v skupine i k nadriadeným, spokojnosťou s odmenami, fyzickým a psychickým zdravím.

Najzákladnejšie delenie motivačných faktorov je na **vnútorné** a **vonkajšie** motivačné faktory. Toto rozdelenie chápe motiváciu ako proces. Vnútorné (intrinsické) motivačné faktory sa týkajú správania, ktoré je motivujúce samo o sebe. Prejavujú sa ako angažovanie v činnostiach z vlastného záujmu kvôli činnostiam samotným, a to buď zo zvedavosti, snahy naučiť sa niečo, čo neviem, alebo z pocitu radosti, že človek môže robiť to, čo ho baví. Odmenou je zaujímavosť danej činnosti, údiv až úžas z objavovania nového alebo pocit hrdosti z úspešne zvládnutej úlohy. Ide o potreby, ktoré si uspokojujú zamestnanci už pri výkone práce. K vnútorným motivačným faktorom patria:

- **samostatnosť**, s ktorou môžu zamestnanci vykonávať svoju prácu,
- **nové schopnosti** získané počas vykonávania práce a ich rozvíjanie,
- **viditeľné výsledky**, ktoré sú pozorovateľné, čo zvyšuje sebadôveru a sebadôveru zamestnanca,
- **spoločenský význam a zmysel** pre organizáciu ako celok.

Vonkajšie (extrinsické) motivačné faktory sú tie, ktoré zamestnanci získavajú za svoju prácu, ktorú správne a včas vykonali. Týkajú sa správania, ktoré je motivované zvonka a smeruje tak k cieľu, ktorý je prostriedkom k dosiahnutiu iného, ďalšieho cieľa. Ide hlavne o finančnú odmenu, ale i možnosť povýšenia či budúceho navýšenia mzdy, pochvalu, uznanie, osobnú či odbornú prestíž. Vnútorné aj vonkajšie motivačné faktory ovplyvňujú nielen osobné nastavenie jednotlivca, ale aj dynamiku kolektívu.

2.1 Maslowove triedenie potrieb

Jedným z najčastejšie používaných modelov pracovnej motivácie je Maslowove hierarchické triedenie potrieb a jeho aplikácia v pracovnom prostredí. Autor hierarchicky zoradil potreby do tvaru pyramídy, a to na princípe ich stúpajúcej zložitosti. Podľa Maslowovej teórie motivácie sa potreby delia na **deficitné** (nedostatkové) a **rozvojové** (rastové). Deficitné obsahujú potreby fyziologické (kyslík, potrava, voda, spánok a sex), potrebu bezpečia a istoty, sociálne potreby (potreba lásky, priateľstva a spolupatričnosti) a potrebu uznania (sebaúcta, rešpekt okolia). Rozvojové v sebe obsahujú potrebu znalostí a porozumenia, estetické potreby (kognitívne a estetické záujmy) a na samotnom vrchole pyramídy stojí potreba sebaaktualizácie – potreba rozvíjania svojej osobnosti. Táto Maslowova teória vychádza z toho, že potreby, ktoré sú prácou uspokojené, a tým pádom aj faktory, ktoré zamestnancov motivujú sú hierarchicky usporiadané. Tieto potreby sú uspokojované postupne, najskôr potreby nižšie, potom hierarchicky vyššie potreby. Z Maslowovej pyramídy potrieb k piatim skupinám motivačných faktorov patria:

- **Potreby fyziologické**, ktorých uspokojenie je podmienkou k prežitiu. Tieto potreby sú uspokojené hlavne pracovnou mzdou.
- **Potreby istoty**, tiež bezpečia a zdravia sa týkajú uspokojenia zo strany pracovného prostredia a pracovných podmienok.
- **Potreby sociálne** (spoločenské prijatie, kolegialita, priateľstvo) sú uspokojované cez príjemnú pracovnú atmosféru a sociálne kontakty, ktoré práca umožňuje.
- **Potreby uznania** (sebaúcta, ocenenie, prestíž, úspech, rešpekt a pozornosť ostatných) sú označované ako potreby vlastného ega. Ak sú uspokojované, tak sa u zamestnancov zvyšuje vlastné sebahodnotenie a sebavedomie.
- **Potreby sebarealizácie**, ktoré zahŕňajú potrebu rozvíjať a uplatňovať vlastné schopnosti, nadobúdať nové skúsenosti, hľadať riešenia problémov, byť v práci tvorivý a iné.

2.2 Herzbergova teória dvoch faktorov

Dvojfaktorová teória F. Herzberga rozdeľuje motivačné faktory na **motivátory** a **hygienické faktory**. Medzi motivátory patrí:

- finančná odmena (prémie, bonus, provízie),
- možnosť kariérneho rastu,
- samostatná či rôznorodá práca,
- vyššia rozhodovacia právomoc,
- uplatnenie vlastných schopností a záujmov,
- získavanie nových vedomostí, schopností a skúseností,
- širší spoločenský význam či dopad práce,
- práca v zaujímavom a inšpirujúcom spoločenskom prostredí,
- možnosť vidieť výsledky vlastnej práce a byť na ne hrdý,
- výzva (vykonávanie náročných úloh),
- pochvala,
- uznanie,

- rešpekt,
- spoločenský status spojený s prácou a jej výsledkami.

Ide teda o vlastnosti práce ako takej, a tiež o okolnosti, o ktoré sa môžu zamestnanci usilovať (možnosť povýšenia, finančná odmena). Pôsobenie motivátorov vyvoláva vyššie pracovné nasadenie, záujem o prácu, pracovné úsilie, zodpovednosť k práci a vyššiu pracovnú spokojnosť.

Na druhej strane, hygienické faktory nemajú motivačný účinok, avšak keď chýbajú, môžu demotivovať. Netýkajú sa samotnej práce, ale pracovných podmienok. Označenie hygienické je založené na analógii so starostlivosťou o zdravie. Nedostatočná hygiena môže zdravotný stav zhoršiť, ale jej dodržiavanie samo o sebe k zlepšeniu zdravia nevedie. Zlepšenie hygienických faktorov vyvoláva obmedzenie pracovnej nespokojnosti, a teda vyššiu pracovnú spokojnosť. K hygienickým faktorom možno zaradiť:

- základný plat,
- zamestnanecké výhody,
- pracovné istoty,
- vzťahy na pracovisku,
- samotné pracovné prostredie,
- pravidlá organizácie,
- informovanosť zamestnancov,
- rovnováhu medzi prácou a osobným životom.

Z tejto teórie vyplýva, že nespokojných zamestnancov sa dá motivovať len s ťažkosťami, a keď sa to podarí, býva ich motivácia drahšia. Spravidla je ťažké doceliť ich vyššiu zodpovednosť. Pracovná nespokojnosť ich vedie k tomu, že prácu chápu ako menej významnú súčasť ich života, nesnažia sa, pracujú slabšie ako by mohli. Ak chceme, aby boli motivovaní, musíme ich nespokojnosť odstrániť.

2.3 McGregorova motivačná teória X a Y

Douglas McGregor je autorom motivačnej teórie X a Y. Zamestnancov a manažérov rozdeľuje na dve typické skupiny. Určujúce je to, ako podriadení pristupujú k plneniu svojich úloh. Podľa skupiny zamestnancov, tak McGregor manažérom navrhuje vhodný štýl vedenia. „Metóda cukru a biča“, ako je teória X označovaná, je postavená na niekoľkých predpokladoch motivácie a vedenia ľudí. Teoretické predpoklady sú **X – negatívny** a **Y – pozitívny prístup**. Predpoklady sa od seba odlišujú a zahŕňajú celú škálu možností, ako so zamestnancami zaobchádzať a ako pristupovať k ich pracovným výkonom. Teória X je autoritatívna, pesimistická, statická a strnulá. Predpokladá vonkajšiu kontrolu pracovníkov. Teória Y je naopak dynamická, optimistická a pružná. Počíta s účasťou a so sebakontrolou pracovníkov. Kládne dôraz na zohľadňovanie individuálnych i podnikových potrieb.

Teória X predpokladá, že:

- ľudia majú vrodenný odpor k práci,
- ľudia sa práci vyhýbajú, pracujú iba pre zabezpečenie obživy,

- radi sa nechajú viesť, nemajú žiadne ambície,
- radi sa poddávajú autoritám,
- sú egocentrickí a nechápaví,
- vyhýbajú sa zodpovednosti,
- bránia sa zmenám.

Teória Y predpokladá, že:

- práca je pre ľudí prirodzená, spôsobuje radosť,
- ľudia potrebujú robiť zmysluplnú prácu,
- radi sa rozhodujú,
- majú pozitívny vzťah k zamestnaniu i organizácii,
- podnecujú ich zmeny a výzvy,
- sami kontrolujú svoje správanie v záujme cieľov organizácie,
- práca je prostriedkom uplatnenia schopností, vedomostí a zručností,
- práca je miestom seberealizácie.

McGregor na týchto dvoch rozdielnych prístupoch (teória X a Y) založil štýly vedenia, ktoré sú prispôbené motivačným potrebám zamestnancov. **Autoritatívny štýl** je založený na hrozbe trestu, dôslednej kontrole činností, trestaní chýb a nedostatkov. Manažéri tohto typu sa k podriadeným správajú ako k strojom. Tento štýl neumožňuje žiadnu rozhodovaciu autonómiu zamestnancov, zamestnancom sa dávajú podrobné pokyny, neberú sa v úvahu názory podriadených, nediskutuje sa. Pre **liberálny štýl** vedenia je charakteristické, že hlavným motivátorom je tvorivá práca, chyby sú vnímané ako príležitosť na poučenie, zamestnanci sú vedení k zodpovednosti, je im dovolené vybrať si ako prácu spravia, je podporovaná otvorená komunikácia a rozhodovacia autonómia zamestnancov. Manažéri dôverujú svojim podriadeným, hľadajú nové možnosti ako urobiť prácu zaujímavejšou, sú zdvorilí a rešpektujú ich práva. Odporúča sa nepoužívať výlučne teóriu X. Dobrí manažéri vychádzajú z predpokladu teórie Y, že ostatní chcú odvieť dobrú prácu, uznávajú dôstojnosť a schopnosti človeka, no prihliadajú aj na nedostatky v správaní ľudí a korigujú svoje správanie podľa situácie. V súčasnosti sa z týchto dvoch štýlov vyvinuli tri najrozšírenejšie štýly vedenia ľudí a pracovného kolektívu. Každý z nich má niečo do seba a v krízových situáciách je niekedy vhodné štýl zmeniť a použiť autoritatívne vedenie. Ak to situácia vyžaduje, striedanie štýlov je možné. Problém môže nastať, keď sa z krízového riešenia stane rutina a vedúci si obľúbi nový štýl a k pôvodne nastavenému napríklad liberálnemu sa už nevráti. To môže u zamestnancov spôsobiť nespokojnosť a demotivovať ich. K trom najrozšírenejším štýlom vedenia patrí:

➤ **Autokratický štýl vedenia:**

- nadriadený rozhoduje sám a rozhodnutia zdieľa pomocou príkazov,
- podriadení majú minimálnu a presne vymedzenú autonómiu pre vlastné rozhodovanie,
- typické je očakávanie odmien i hrozba sankciou.

➤ **Participatívny štýl vedenia:**

- nadriadený formuluje úlohy a postupy ich plnenia za účasti svojich spolupracovníkov,
- relatívne širšie vymedzenie autonómie podriadených,
- motivácia cez odmeny a aktívne zapojenie sa pri príprave rozhodnutí.

➤ Liberálny štýl vedenia:

- pomerne vysoká autonómia spolupracovníkov.

Vo vojenskom prostredí možno použiť **autoritatívny, sociálne integračný** alebo **benevolentný** štýl. Pre autoritatívny štýl velenia je typické, že veliteľ vytyčuje všetky úlohy, určuje spôsoby ich vykonania, kto s kým úlohu splní, prísne kontroluje prácu, vystupuje v pozícii ako nezastupiteľný a jediný zodpovedný človek. Dlhodobé používanie tohto štýlu ma mnoho negatívnych účinkov na aktivitu a iniciatívu podriadených, ako aj na medzilidské vzťahy. Tento štýl sa spravidla osvedčuje v mimoriadnych situáciách, v podmienkach s nedostatkom času a pri vzniku nových jednotiek. Pri sociálne integračnom štýle velenia sa veliteľ opiera o ostatných príslušníkov jednotky, je menej direktívny, akceptuje návrhy a požiadavky, vytvára priestor pre iniciatívu a aktivitu podriadených, zaujíma sa o ich potreby a o nálady vo vojenskom kolektíve. Používanie tohto štýlu má mnoho pozitívnych účinkov na kvalitu plnenia určených úloh a sociálnu atmosféru jednotky. Tretím typom velenia je benevolentný štýl. Ten vytvára podriadeným príslušníkom jednotky značný priestor pre voľbu metód práce. Veliteľ zasahuje len v krajnom prípade. V minimálnej miere vplýva na aktivitu podriadených, necháva voľný priebeh i závažným problémom. Vplyvom benevolentného štýlu dochádza k vzájomnému odcudzeniu a vzniká priestor pre realizáciu vlastných záujmov na úkor tých vojenských.

3 ODMEŇOVANIE

Odmeny a sankcie sú základné nástroje pracovnej motivácie. Základné pravidlo pracovnej motivácie hovorí, že zamestnanci na pracovisku konajú podľa toho ako sú svojimi nadriadenými odmeňovaní či trestaní. S odmenami a sankciami je v každej organizácii potrebné pracovať primeraným spôsobom. Zamestnanci sa snažia vykonávať činnosti, za ktoré budú odmenení a nerobiť tie, za ktoré by mohli byť trestaní. Odmenou alebo trestom je pritom čokoľvek, čo je pre zamestnancov príjemné alebo nepríjemné. Motivácia zamestnancov niekedy slabne kvôli tomu, že za vykonanie svojich úloh nedostávajú žiadne odmeny, odmeny prichádzajú neskoro, zamestnanci v dosiahnutie odmien neveria alebo sankcie za porušenie povinností sú bez účinkov či chýbajú. Ak chce nadriadený zamestnancov motivovať a ich motiváciu udržať, musí ich za požadované splnenie úlohy odmeňovať. Odmena by nemala byť poskytovaná len za mimoriadne výsledky a úsilie, ale aj pri dosiahnutí stanovených cieľov či pri plnení všetkých zamestnaneckých povinností. Účinok odmeny sa prejaví najmä vtedy, keď zamestnanci majú pocit, že získanie odmeny majú pod kontrolou.

Zamestnanecké výhody či benefity by mali slúžiť na to, aby sa zamestnanci cítili v práci dobre, aby sa zvyšovala ich motivácia, pocit zmysluplnosti ich práce a radosť z príslušnosti k pracovnému kolektívu. Tiež by mali slúžiť k motivácii a stabilizácii vojenského personálu, ako aj na zvýšenie záujmu o vojenskú profesiu. Ozbrojené sily Slovenskej republiky sú špecifickým zamestnávateľom so špecifikami, ako sú vysoké ohrozenie zdravia a života súvisiace s výkonom štátnej služby, vysoká psychická a fyzická náročnosť vojenskej profesie, ohrozenie stability rodín profesionálnych vojakov z dôvodu špecifik vojenskej profesie, výcvik vo vojenských výcvikových priestoroch, účasť v operáciách medzinárodného a domáceho krízového manažmentu, služba podľa potrieb ozbrojených síl, potreby a záujmy profesionálnych vojakov. Zamestnanecké benefity poskytované profesionálnym vojakom vykonávajúcim štátnu službu v Ozbrojených silách Slovenskej repub-

liky možno rozdeliť podľa peňažnej a nepeňažnej povahy. Patria k nim výhody sociálnej povahy, výhody zamerané na skvalitnenie voľného času, výhody posilňujúce vzťah k práci a pozíčné zamestnanecké výhody. Zamestnanecké výhody sú súčasťou odmeny, ktorá sa priamo nevzťahuje k pracovným výsledkom, avšak tieto výhody môžu vplývať na dĺžku zamestnania, náročnosť alebo hierarchické postavenie, pozíciu. Hlavným dôvodom poskytovania výhod je snaha získať a udržať kvalitných zamestnancov, zabezpečiť im podmienky, starostlivosť a služby, ktoré zvyšujú pracovnú spokojnosť, prípadne lepšie zladenie pracovného a osobného života. Predpokladmi účinnosti zamestnaneckých výhod sú ich prispôsobenie cieľom organizácie a pravidelné overovanie záujmov a potrieb zamestnancov. Hlavné delenie zamestnaneckých výhod je na výhody vzťahujúce sa k práci, pracovné pomôcky a výhody osobnej a sociálnej povahy.

3.1 Finančné odmeňovanie

Finančné odmeňovanie zastáva celý rad motivačných funkcií. Jeho cieľom je získať a udržať kvalitných zamestnancov, motivovať ich k nárastu výkonu a produktivity, ale aj zabezpečiť vnútornú spravodlivosť v odmeňovaní. K formám hmotného odmeňovania patrí hlavne základná mzda, na osobných schopnostiach založené odmeny, výkonové odmeny a zamestnanecké benefity. Význam jednotlivých foriem odmeňovania závisí na práci vykonanej zamestnancami a cieľoch organizácie. Zvýšený význam odmeňovania na základe vedomostí a schopností zamestnancov, nárast významu výkonového odmeňovania, diferencovaný podiel a odlišná frekvencia vyplácania výkonovej zložky patria k dlhodobjším trendom odmeňovania. Výkonové odmeňovanie možno zaradiť k najsilnejším motivátorom. Jeho cieľom je však podporiť i spravodlivosť odmeňovania, čo podmieňuje spokojnosť zamestnancov.

Peňažné benefity poskytované profesionálnym vojakom sú napríklad sociálny fond profesionálneho vojaka, náhrada cestovných výdavkov na návštevu rodiny, príspevok na rekreáciu, nárok na služobný plat počas dočasnej neschopnosti, príspevok na udržiavanie odevov, výstrojové náležitosti, preplatenie výstrojových bodov v hodnote jedného platu odchádzajúcim profesionálnym vojakom a pod.

3.2 Nefinančné odmeňovanie

Ocenenie, uznanie či pochvala sú významnou a pre mnohých nenahraditeľnou zložkou motivácie. Nadriadený, ktorý ju podceňuje, nedoceňuje svoj vlastný význam v očiach svojich spolupracovníkov. Pochvalou a uznaním sa výkon zamestnancov nepokazí. Pochvala musí byť konkrétna a mala by sa týkať úloh, ktoré zamestnanec vykonal alebo spôsobov, akými postupoval. Je vhodné ju použiť, aj keď úloha ešte nebola splnená a zamestnancov treba povzbudiť k dokončeniu úlohy. Väčšinou je vhodné ju použiť pred ostatnými zamestnancami, aby videli čo je žiaduce zo strany nadriadeného a čo oceňuje. Nekonkrétna pochvala môže vyznieť neúprimne.

K nepeňažným benefitom poskytovaným profesionálnym vojakom patria napríklad organizovanie detských táborov počas prázdnin, duchovná starostlivosť, ubytovanie vo vojenských ubytovniach, príprava profesionálneho vojaka na trh práce, zvýšená základná výmera dovolenky, preventívna rehabilitácia, zdravotná starostlivosť, psychologická starostlivosť o profesionálnych vojakov, vzdelávanie profesionálnych vojakov a pod. Benefity zamestnancov majú byť navrhované tak, aby v čo najväčšej možnej miere prispievali k stabilizácii personálu.

4 MOTIVÁCIA A ÚSPEŠNOSŤ

Pracovné podmienky, ktoré podporujú motiváciu a spokojnosť sú hlavne tie, ktoré zvyšujú úspešnosť zamestnancov. Organizácie, ktorým ide o pracovnú spokojnosť zamestnancov a o zvýšenie motivácie by sa mali zamerať na okolnosti, ktoré zamestnancom umožňujú byť v práci úspešní. Úspešná motivácia zamestnancov vyplýva z porozumenia motivačných faktorov a rozdielom medzi motiváciou, nespokojnosťou a spokojnosťou.

Pracovnú spokojnosť možno definovať ako **postoj k práci** či **reakciu jednotlivca** na pracovnú skúsenosť, zatiaľ čo morálka sa týka celej skupiny pracovníkov a vyjadruje ich všeobecnú mieru spokojnosti. Pracovná spokojnosť pozostáva z poznávacích zložiek, emocionálnych zložiek a zložiek správania. Tiež sa spája s prácou ako takou, interakciami v práci a s pracovnými podnetmi a odmenami.

Úspešní zamestnanci sú nielen spokojnejší, ale aj motivovanejší. K tomu prispieva fakt, že na svoju prácu môžu byť pyšní. Následne rastie ich sebadôvera a dôvera vo vlastné pracovné schopnosti a sú ochotní plniť aj náročnejšie úlohy. K významným predpokladom pracovnej úspešnosti i motivácie patrí správny výber zamestnancov vzhľadom na ich schopnosti, skúsenosti, potreby a záujmy, dostatočné zaškolenie, ďalší rozvoj a odstránenie prekážok, ktoré bránia práci a pracovnej úspešnosti. Organizácia, ktorá chce zvýšiť motiváciu svojich zamestnancov by mala pozornosť upriamiť na zvýšenie ich pracovnej úspešnosti. Pracovnej úspešnosti môžu brániť osobné limity vzťahujúce sa k schopnostiam, vlohám, vrozeným predpokladom, nevhodným osobným rysom a k nevhodnému pracovnému postoj. Najčastejším dôvodom prečo zamestnanci nie sú v práci úspešní, a prečo strácajú motiváciu je to, že im nebol očakávaný postup zrozumiteľne, jasne a dostatočne vysvetlený alebo nemali možnosť si ho v procese zaškolenia a tréningu osvojiť.

5 MOTIVÁCIA A EFEKTIVITA PRÁCE

Za základné predpoklady a podmienky efektívneho pracovného výkonu treba považovať najmä znalosť cieľa, vedomosti, zručnosti prípadne skúsenosti, vytvorenie predpokladov a podmienok pre ich využitie na podanie požadovaného výkonu, vnútornú potrebu podať očakávaný výkon, ďalej vôľu a úroveň motivácie. Pravá efektívna motivácia nemôže len neúprimne chváliť pocity a túžby tých, ktorí sú motivovaní, ale musí byť prítomné aj ozajstné zaujatie ľudí pre prácu. Efektívna motivácia je dôležitým nástrojom ako z ľudí dostať to najlepšie, ale nevnucovať im svoju vôľu.

Motivácia má na efektivitu práce kľúčový vplyv. Keď sú zamestnanci motivovaní, zvyčajne vykazujú vyššiu produktivitu, kreativitu a spoluúčasť. Vysoká úroveň motivácie vedie k lepšiemu sústredeniu a efektívnejšiemu plneniu úloh. Motivácia ovplyvňuje efektivitu týmito spôsobmi:

1. Zvýšená angažovanosť

Motivovaní zamestnanci prejavujú väčší záujem o svoju prácu a aktívne sa podieľajú na dosahovaní cieľov organizácie.

2. Lepšia kvalita práce

Vysoká motivácia zväčša vedie k dôkladnejšiemu a precíznejšiemu vykonaniu úloh, čo znižuje potrebu opráv a zlepšuje sa celková kvalita práce.

3. Iniciatíva a kreativita

Motivovaní zamestnanci sú ochotní prichádzať s novými nápismi a navrhovať zlepšenia, čo môže viesť k inováciám a zefektívneniu procesov.

4. Nižšia fluktuácia

Organizácie s vysokou úrovňou motivácie často majú nižšiu fluktuáciu, čo znižuje náklady na nábor a školenie nových zamestnancov.

5. Lepšie medziludské vzťahy

Motivovaní zamestnanci majú tendenciu mať lepšie vzťahy so svojimi kolegami, čo zvyšuje tímovú spoluprácu a celkovú atmosféru v pracovnom prostredí.

Pre efektivitu práce je významné podporujúce a stimulujúce pracovné prostredie, tímová spolupráca a pozitívna atmosféra. Efektivita je tiež úzko spojená s odbornými znalosťami a zručnosťami zamestnancov. Vzdelávanie a rozvoj sú nevyhnutné pre udržanie konkurencieschopnosti. Zamestnanci by mali poznať jasný cieľ organizácie a vedieť čo sa od nich očakáva, aby mohli efektívne pracovať.

Vplyv motivácie na službu a pracovný výkon profesionálneho vojaka je zásadný. Motivovaní vojaci majú tendenciu byť viac angažovaní a lojálni voči svojej jednotke a organizácii. To môže viesť k vyššej morálke a lepšiemu tímovému duchu. Vysoká úroveň motivácie zvyčajne vedie k lepšiemu plneniu úloh, presnosti v cvičeniach a efektívnemu vykonávaniu príkazov. Motivovaní vojaci sú ochotní investovať viac úsilia do zvyšovania svojich schopností. Motivácia môže zlepšiť schopnosť vojakov zvládať stres a výzvy, s ktorými sa stretávajú v náročných situáciách. Vysoká vnútorná motivácia im môže pomôcť udržať si psychickú odolnosť. Motivovaní vojaci majú tendenciu lepšie spolupracovať s kolegami, čo je kľúčové pre úspešné plnenie úloh a efektívne fungovanie jednotky. Vojaci, ktorí sú motivovaní sa aktívne zaujímajú o svoje vzdelávanie a profesijný rozvoj. To zvyšuje ich odborné schopnosti a pripravenosť na rôzne situácie. Na druhej strane, ak motivácia chýba môže to viesť k nízkej morálke, frustrácii a dokonca k vyhoreniu, čo negatívne ovplyvní výkon a celkovú efektivitu. Motivácia profesionálneho vojaka je teda kľúčovým faktorom, ktorý ovplyvňuje jeho službu, výkon a celkovú pohodu. Naopak, nedostatok motivácie môže viesť k frustrácii, nízkej produktivite a častým chybám.

Z týchto dôvodov je dôležité, aby organizácie investovali do motivácie svojich zamestnancov, napríklad prostredníctvom uznania, odmien, vzdelávania a podpory osobného rozvoja. Najsilnejší vzťah medzi spokojnosťou a motiváciou sa vytvára tam, kde zamestnanca plne uspokojuje charakter a obsah jeho práce. Čím vyššia spokojnosť, tým vyššia motivácia k výkonu. Významným nástrojom motivácie je spôsob zadania úlohy. Ten rozhoduje o tom ako zamestnanec úlohu prijme a ako kvalitne ju splní. Dôležité je jasné a jednoznačné vysvetlenie očakávaných výsledkov úlohy, vyjadrenie dôvery v úspešné vykonanie, možnosť podieľať sa na stanovení úlohy, zdôraznenie významu úlohy a istá miera náročnosti úlohy. Riadiacu stratégiu možno zhrnúť do štyroch bodov – **plánovať, organizovať, motivovať a kontrolovať**. Ak je výkonnosť nízka, je potrebné upraviť pracovné úlohy a organizačné vzťahy, preveriť systém stimulovania a preveriť štruktúru kontroly. Motivácia pracovného konania vyjadruje prístup pracovníka k pracovným úlohám. Možno rozlíšiť nasledovné motívy pracovného konania – **aktívne, podporujúce a potlačujúce**. Motivácia pracovného konania sa odráža vo výkonnosti pracovníka. Na dosiahnutie primeranej produkti-

vity musí byť výkon uskutočnený zodpovedajúcimi spôsobmi a prístupmi. Zdrojmi motivácie sú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty pracovníka. Motivačný profil pracovníka predstavuje relatívne trvalú alebo dlhodobú motivačnú alebo preferenčnú orientáciu ako súčasť celkového profilu osobnosti. Výklad motivačného profilu prispieva k pochopeniu komplexnosti ľudského konania zahrňujúceho minulé skúsenosti, aktuálnu situáciu a anticipáciu budúceho. Pri rovnakej pracovnej spôsobilosti ľudia s priaznivejšou motiváciou pracujú usilovnejšie a podávajú vyšší výkon, než ľudia s nepriaznivou motiváciou. Aby pracovník podal primeraný výkon, musí úlohu zvládnuť a musí ju chcieť zvládnuť. Na dosiahnutie primeranej produktivity musí byť výkon uskutočnený zodpovedajúcimi spôsobmi a postupmi.

6 ZÁVER

Motivácia zamestnancov je kľúčovým faktorom pre dosahovanie vysokých výkonov v každej organizácii. Nadriadený sa v pracovnom prostredí stretáva s novými výzvami, ktoré vyžadujú inovatívne prístupy v oblasti motivovania. Sledovať a prispôbovať sa moderným trendom v personalistike je nevyhnutné pre vytvorenie prostredia, kde zamestnanci cítia, že ich príspevok je hodnotený. Úspešná podpora motivácie je celkovo kombináciou rôznych faktorov, ktoré zahŕňajú nielen finančné odmeňovanie, ale aj individuálny prístup, ocenenie, pochvalu, spoločenskú podporu a vytvorenie prostredia, kde každý člen tímu má možnosť rásť a rozvíjať sa. V dnešnom konkurenčnom trhu je schopnosť nadriadeného motivovať svoj tím kľúčovým faktorom pre dlhodobý úspech organizácie. Vzhľadom na neustále sa meniace pracovné prostredie a rýchle inovácie je dôležité, aby každý nadriadený ustavične sledoval nové trendy v oblasti motivácie a prispôboval svoje stratégie potrebám a očakávaniam zamestnancov. Len tak sa zabezpečí, že tím bude nielen efektívny, ale aj spokojný a motivovaný dosahovať spoločné ciele. Efektívnosť a konanie zamestnancov ovplyvňujú ich nadriadení, kolegovia, podriadení, postupy zaužívané v organizácii, firemná kultúra a osobnostné schopnosti jednotlivca. Jedným z najdôležitejších prvkov, kde sa efektívnosť práce zamestnanca prejavuje najviac je organizácia vlastnej práce s akceptovaním času. Len nadriadený, ktorý vie dobre riadiť svoju prácu, môže byť efektívny aj pri riadení iných.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

BERRYOVÁ, L.: *Psychológia v práci : Úvod do pracovnej a organizačnej psychológie*. Bratislava : Ikar, 2009. 693 s. ISBN 978-80-551-1842-0.

CLEGG, B.: *Motivace*. Brno : CP Books, a. s., 2005, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

CZIRÁK, P. - MILANOVÁ J.: Zamestnanecké benefity ako nástroj personálneho manažmentu. In: *Vojenská osveta 2022, 1. časť* [online]. Liptovský Mikuláš : PÚ OS SR, 2022 [cit. 2024-10-9], s. 46-62. ISBN 978-80-89609-30-7. Dostupné na internete: <<https://osveta.mil.sk/data/files/6606.pdf>>.

DZIAKOVÁ, O.: *Vojenská psychologie*. Praha : Triton, 2009. 544 s. ISBN 978-80-7387-156-7.

DŽUKA, J.: *Motivácia a emócie človeka*. 2. dopl. vyd. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2005. 249 s. ISBN 80-806-8324-7.

HOMOLA, M.: *Motivace lidského chování*. Praha : SPN, 1972, 358 s. ISBN 14-478-77.

KUBÁNI V.: *Psychológia práce* [online]. Prešov : Fakulta prírodných a humanitných vied Prešovskej univerzity, 2011 [cit. 2024-10-9]. 174 s. ISBN 978-80-555-0318-9 Dostupné na internete: <<https://>

www.pulib.sk/web/pdf/web/viewer.html?file=/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani6/su-bor/9788055503189.pdf>.

MASLOW, H. A.: *Motivace a osobnost*. 1. vyd. Praha : Portál, 2021. 375 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

MASLOW, H. A.: *O psychologii bytí*. Praha : Portál, 2014. 320 s. ISBN 978-80-262-0618-7.

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, 1996. 271 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

URBAN, J.: *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

TÉMY NA VEDENIE ZÁVEREČNEJ DISKUSIE

1. Definujte základné pojmy – motivácia, pracovná motivácia.
2. Aké motivačné faktory a motivačné teórie poznáte?
3. Ako by bolo možné zvýšiť pracovnú spokojnosť profesionálnych vojakov?
4. Ako by ste pracovali s motiváciou profesionálnych vojakov slúžiacich 5, 10, 15 a viac rokov?
5. Ako by ste pracovali s motiváciou u začínajúcich profesionálnych vojakov?