

DIAGNOSTIKOVANIE MOTIVAČNÉHO PROSTREDIA ROBOTNÍKOV V ŽOS A. S. ZVOLEN

Miloš Hitka, Roman Zámečník

Abstrakt:

V bežnej praxi je problematika motivácie pracovníkov v mnohých firmách často podceňovaná a vnímaná len ako čosi všeobecne platné, pre prax nepotrebné. Nie je pri tom rešpektovaná jej vnútorná podstata a hĺbka na strane jednej a jej často veľmi efektívna aplikovateľnosť na strane druhej. Pritom motivácia pracovníkov je jedna z najdôležitejších úloh pri usmerňovaní správania sa pracovníka. Príspevok popisuje možnosť analýzy motivačného prostredia podniku pomocou dotazníkovej metódy a navrhuje jednoduchý, časovo, finančne, technicky nenáročný a operatívne modifikovateľný prehľadný spôsob vyhodnotenia.

Kľúčové slová: motivácia, motivačné prostredie, motivační program, analýza motivátorov

1. Úvod

Kým ešte nedávno sa pojem motivovania pracovníkov podceňoval, alebo bol pre podnik abstraktným pojmom, nad ktorým sa robili veľké otázky, dnes sa považuje za jednu zo základných zručností manažéra, či vedenia podniku, nerešpektovanie ktorého by bolo zásadnou chybou. V súčasnej dobe sa už objavujú firmy s kvalitne vypracovanými motivačnými programami, ktoré ponúkajú ucelený obraz o motivačnej aktivite podniku, čo je dôkaz toho, že si vedenie takéhoto podniku svojich zamestnancov váži a záleží im na ich rozvoji. Pojem motivácie má svoj pôvod v latinčine a podľa spôsobu interpretácie môžeme definovať niekoľko jeho významov. Zo všeobecného hľadiska môžeme motiváciu charakterizovať ako odôvodnenie, uvedomovanú pohnútku. Psychologická interpretácia zdôrazňuje skôr dynamickú stránku správania, alebo všetky faktory, ktoré vyvolávajú, udržiavajú alebo usmerňujú správanie individua. Motivácia je súhrn všetkých podnetov a pohnútok, ktoré vedú a aktivizujú ľudí k určitému správaniu, konaniu, podnecuje vnútorné aktivity a konanie človeka, zameriava činnosť určitým smerom a podporuje pokračovanie v činnosti.

2. Metodika riešenia

Motivácia je iniciovaná vedomým alebo mimovedomým zistením neuspokojených potrieb. Tieto potreby vytvárajú želanie dosiahnuť niečo alebo získať niečo. Následne sa stanovujú ciele,

ktoré sú schopné uspokojiť tieto potreby a prania a volia sa cesty, od ktorých sa očakáva, že povedú k dosiahnutiu cieľov. Ak sa určitý cieľ dosiahne, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že chovanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabudúce zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba.

Základné požiadavky týkajúce sa spokojnosti s prácou môžu zahŕňať vyšší plat, spravodlivý systém odmeňovania, možnosť povýšenia, ohladuplné vedenie firmy, zaujímavé a rozmanité úlohy, priateľské pracovné prostredie atď. Miera spokojnosti jednotlivcov však v značnej miere závisí od ich vlastných potrieb, očakávaní a od prostredia, v ktorom pracujú. Pre motiváciu platí, že ľudia, ktorí sa cítia dobre prinášajú dobré výsledky, a to by malo byť krédo manažéra.

Problematika diagnostikovania motivačného prostredia podniku bola riešená v Železničných opravovniach a strojárňach Zvolen, a.s., ktoré sú najvýznamnejším závodom na opravy motorových rušňov a motorových vozňov v Slovenskej republike a v súčasnosti zamestnáva takmer 800 zamestnancov.

Pre zber informácií bola zvolená dotazníková metóda. Dotazník plnil v našom prípade dve funkcie. Prvou úlohou bolo zistiť požiadavky zamestnancov na motivačný systém podniku, druhou zistiť spokojnosť zamestnancov s úrovňou motivačného systému v súčasnosti. Jadrom dotazníka bolo 30 motivačných faktorov, ktoré najviac ovplyvňujú pracovné správanie človeka. Prvá časť dotazníka bola zameraná na zistenie požiadaviek

zamestnancov na motivačný systém. Svoje požiadavky vyjadrili ako dôležitosť (význam), ktorú majú pre nich vybrané motivačné faktory. Úlohou respondentov v tejto časti dotazníka bolo odpovedať na otázku: Ako sú pre Vás dôležité? Namiesto odpovede priradili respondenti vybraným motivačným faktorom hodnoty zo stupnice od 5 do 1, pričom 5 bodov priradil respondent motivačnému faktoru, ktorý pokladá za najviac dôležitý a 1 bod priradil respondent motivačnému faktoru, ktorý je pre neho úplne bezvýznamný.

Druhá časť dotazníka bola zameraná na zistenie spokojnosti zamestnancov s vybranými motivačnými faktormi v podmienkach firmy. Aj v tejto časti priradili respondenti body v rozpätí od 5 do 1, pričom 5 bodov priradili faktorom, s ktorými sú v podniku najviac spokojní a 1 bod priradili respondenti motivačným faktorom, s ktorými sú vo firme veľmi nespokojní.

Otázky v dotazníku boli navzájom úzko prepojené. Na jednej strane respondenti odpovedali na otázku, ako sú pre nich dôležité vybrané motivačné faktory a na druhej strane vyjadrovali spokojnosť s úrovňou týchto motivačných faktorov vo firme. V dotazníku bol tiež respondentom poskytnutý priestor na vyjadrenie svojich názorov na firmu. Cieľovou skupinou pre zistenie požiadaviek zamestnancov na úroveň motivačných faktorov a úrovne spokojnosti so súčasným motivačným systémom v podniku bolo 350 zamestnancov firmy (z toho 176 robotníkov), pričom súčasťou tejto skupiny respondentov boli aj THP zamestnanci. Z 350 rozdaných dotazníkov sme spätne obdržali 278, čo predstavuje 79,42% návratnosť.

3. Výsledky a diskusia

Pri vyhodnocovaní informácií získaných pomocou dotazníkov sme použili základné štatistické metódy. Pri analýze požiadaviek i spokojnosti pracovníkov sme vyjadrili v všetkých motivačných faktoroch priemernú hodnotu. V tabuľke 1 uvádzame priemernú hodnotu dôležitosti a spokojnosti s motivačnými faktormi. Obrázok 1 znázorňuje porovnanie dôležitosti a spokojnosti s motivačnými faktormi u robotníkov firmy.

Z obrázku možno vidieť, že požiadavkám na úroveň motivácie u robotníkov firmy zodpovedajú len zaujímavosť a rôznorodosť práce, náročnosť práce a možnosť využívať služobný byt. Požiadavkám respondentov sa približuje motivátor meno firmy na verejnosti, vzťahy s kolegami v práci, účasť na

rozhodovaní, kritika práce a poradenstvo poskytované firmou svojim zamestnancom. U ostatných faktoroch možno pozorovať vysoký rozdiel medzi požadovaným a skutočne pociťovaným stavom motivácie. Motivačne nedostatočne pôsobí na robotníkov ŽOS, a.s. Zvolen najmä zárobok, príspevok firmy na stravovanie, rekreáciu, šport a kultúru, príspevok firmy na dôchodkové, životné a úrazové poistenie. Nedostatočná motivácia je pociťovaná aj u kvality pracovného prostredia, istoty zamestnania a spravodlivom hodnotení. Požiadavkám na úroveň motivácie nezodpovedá ani dostatok času v súkromí, dôvera vedúceho v schopnosti podriadených a možnosť ďalšieho zdokonaľovania a vzdelávania. Ďalšími motívami, u ktorých je pociťovaný rozdiel medzi požiadavkami a skutočným stavom motivácie sú informovanosť o dianí vo firme, množstvo relevantných informácií pre plnenie pracovných úloh a kontrola plnenia cieľov nadriadeným. Aj u ostatných motivačných faktoroch sa prejavuje nesúlad medzi požiadavkami a skutočným stavom, avšak v menšej miere.

4. Záver

Cieľom analýzy motivačného prostredia bolo na jednej strane zistiť, aké sú požiadavky pracovníkov na úroveň motivácie pri jednotlivých motivačných faktoroch, na druhej strane zistiť ich skutočne pociťovanú úroveň motivácie pri jednotlivých motivačných faktoroch. Na základe porovnania požadovanej a skutočne pociťovanej úrovne motivácie sme identifikovali problémové oblasti, to znamená motivačné faktory, u ktorých sú požiadavky na úroveň motivácie vyššie než skutočná úroveň motivácie. V tabuľke 2 prehľadne uvádzame problémové motivačné faktory u robotníkov firmy, na ktoré je potrebné sa v budúcnosti zamerať.

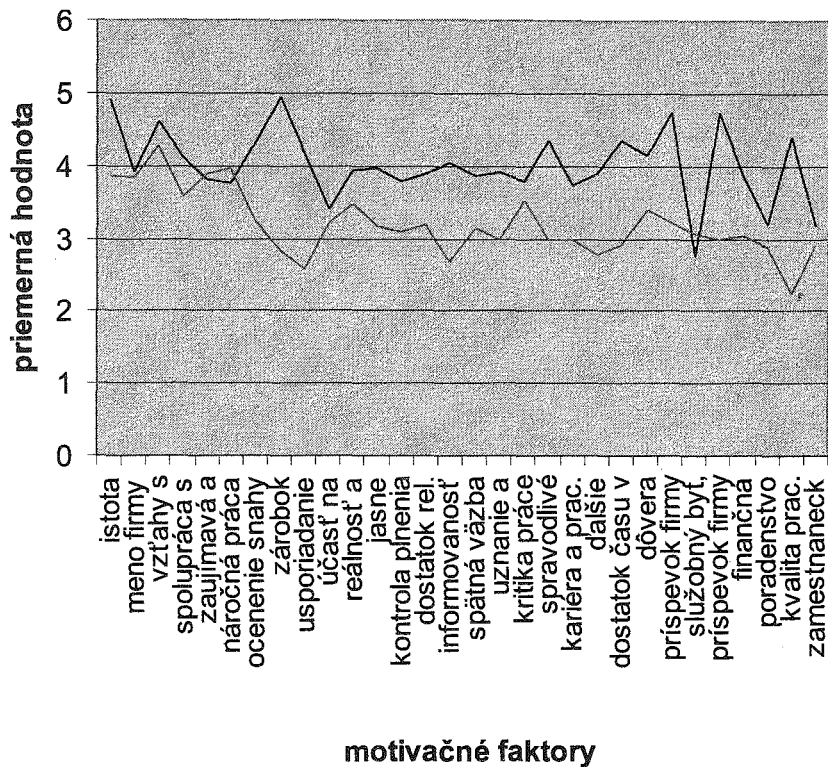
Odvolaúc sa na zhodnotenie názorov pracovníkov na firmu navrhujeme zlepšiť aj technické vybavenie pracovísk, organizáciu práce, ale najmä prístup manažmentu k zamestnancom. V tejto súvislosti navrhujeme zlepšiť komunikáciu medzi manažmentom a zamestnancami. K zlepšeniu komunikácie navrhujeme uskutočňovať aspoň raz do mesiaca stretnutie zamestnancov s vrcholovým manažmentom, kde budú mať zamestnanci možnosť vyjadriť sa k jednotlivým rozhodnutiam manažmentu, k celkovej situácii v podniku a tiež vyjadriť svoje sťažnosti a podať návrhy na zlepšenie. Ďalej s cieľom zlepšenia komunikácie navruhu-

Tab. 1: Dôležitosť a spokojnosť s motivačnými faktormi u robotníkov firmy ŽOS, a.s. Zvolen

| P.č. | Motivačný faktor | Dôležitosť | Spokojnosť |
|------|---|------------|------------|
| 1. | Istota zamestnania | 4,91 | 3,88 |
| 2. | Meno firmy na verejnosti | 3,93 | 3,84 |
| 3. | Dobré vzťahy s kolegami | 4,61 | 4,27 |
| 4. | Spolupráca s nadriadeným | 4,13 | 3,59 |
| 5. | Zaujímavá a rôznorodá práca | 3,81 | 3,90 |
| 6. | Náročná práca | 3,76 | 3,97 |
| 7. | Ocenenie snahy nadriadeným | 4,31 | 3,25 |
| 8. | Dobry zárobok | 4,93 | 2,84 |
| 9. | Usporiadanie pracovnej doby | 4,18 | 2,57 |
| 10. | Účasť na rozhodovaní | 3,39 | 3,22 |
| 11. | Reálnosť a splniteľnosť cieľov | 3,94 | 3,48 |
| 12. | Jasne stanovené pracovné ciele | 3,97 | 3,18 |
| 13. | Kontrola plnenia cieľov nadriadeným | 3,77 | 3,10 |
| 14. | Dostatok informácií pre pracovné úlohy | 3,88 | 3,20 |
| 15. | Informovanosť o dianí vo firme | 4,05 | 2,68 |
| 16. | Spätná väzba od nadriadeného | 3,85 | 3,15 |
| 17. | Uznanie a úspech | 3,93 | 2,98 |
| 18. | Kritika práce | 3,80 | 3,52 |
| 19. | Spravodlivé hodnotenie | 4,36 | 2,98 |
| 20. | Kariéra a pracovný postup | 3,72 | 2,98 |
| 21. | Ďalšie zdokonaľovanie a vzdelávanie | 3,90 | 2,78 |
| 22. | Dostatok času v súkromí | 4,35 | 2,92 |
| 23. | Dôvera vedúceho v schopnosti podriadených | 4,14 | 3,40 |
| 24. | Príspevok firmy na stravovanie | 4,74 | 3,23 |
| 25. | Služobné výhody (byť, telefón, automobil) | 2,77 | 3,06 |
| 26. | Príspevok firmy na dôchodkové a iné poistenie | 4,74 | 2,99 |
| 27. | Finančná výpomoc od firmy | 3,86 | 3,05 |
| 28. | Poradenstvo poskytnuté firmou | 3,19 | 2,88 |
| 29. | Kvalita pracovného prostredia | 4,40 | 2,24 |
| 30. | Zamestnanecké akcie | 3,17 | 2,90 |

Zdroj: vlastný

Obr.1: Porovnanie požadovanej a skutočnej úrovne motivácie u robotníkov ŽOS a.s. Zvolen



motivačné faktory

Zdroj: vlastný

jeme zaviesť v podniku tzv. anonymnú poštu pre manažment, ktorej cieľom je dať zamestnancom slobodne sa vyjadriť ku všetkému, čo sa vo firme deje bez strachu. V anonymných listoch určených manažmentu sa môžu tiež zamestnanci pýtať na rôzne skutočnosti týkajúce sa podniku. Na vyššie spomenutých stretnutiach manažmentu so zamestnancami budú otázky získané anonymnou poštou manažmentom zodpovedané.

Niektoré opatrenia na zlepšenie motivácie, ako je napr. zvýšenie kvality pracovného prostredia, vyšší zárobok, vyšší príspevok firmy na stravovanie, šport, rekreáciu, kultúru, vyšší príspevok na dôchodkové, životné a úrazové poistenie sú finančne nákladné, to znamená, že zvyšujú náklady podniku. Sú to však pre podnik investície, ktoré sa mu niekoľkonásobne vrátia, čo by si malo vedenie pri rozhodovaní, či do motivácie pracovníkov investovať alebo nie, uvedomiť. Investíciami do motivácie

získa podnik zdravo motivovaný a spokojný personál, ktorý mu zabezpečí naplnenie ekonomických cieľov. Zlepšenou motiváciou sa zníži fluktuácia pracovníkov, pretože pracovníci nebudú chcieť opustiť zamestnanie, ktoré nielenže uspokojuje ich základné existenčné potreby, ale navyše im poskytuje priestor pre sebarealizáciu a ďalší osobný rozvoj. Tým, že sa zníži fluktuácia, ušetrí podnik náklady, ktoré by musel vynaložiť na prijímanie a vzdelávanie nových pracovníkov. Motivácia ďalej prispieva k vyššej výkonnosti pracovníkov. Pretože pracovník v snahe udržať si dobré pracovné miesto sa bude usilovať viac. Bude pracovať viac a kvalitnejšie. Tým prispieje motivácia nielen k zvýšeniu produktivity práce ale aj ku kvalite práce. Investície do motivácie v podobe zvýšenia kvality pracovného prostredia budú mať tiež za následok vyššiu bezpečnosť a nižšiu úrazovosť na pracoviskách a tým aj nižší počet absencií.

Tab. 2: Problémové oblasti motivácie u robotníkov ŽOS, a.s. Zvolen

| Motivačný faktor | Rozdiel medzi priemernou požadovanou a priemernou skutočnou úrovňou motivácie |
|--|---|
| kvalita pracovného prostredia | 2,16 |
| zárobok | 2,09 |
| príspevok firmy na dôchodkové, životné a úrazové poistenie | 1,75 |
| usporiadanie pracovnej doby | 1,61 |
| príspevok firmy na stravovanie, rekreáciu, šport a kultúru | 1,51 |
| dostatok času v súkromí | 1,43 |
| spravodlivé hodnotenie | 1,38 |
| Informovanosť o dianí vo firme | 1,37 |
| ďalšie zdokonaľovanie a vzdelávanie | 1,12 |
| ocenenie snahy pracovníkov | 1,06 |
| istota zamestnania | 1,03 |

Zdroj: vlastný

Literatúra:

- [1] BLAŠKOVÁ, M. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2003. ISBN 80-8070-034-6
- [2] GALAJDOVÁ, V., HITKA, M. *Diagnostikovanie prostredia podniku pomocou osobného dotazníka*. Acta facultatis xylogologiae TU Zvolen, 1996.
- [3] ZÁMEČNÍK, R. *Motivation Systems under Conditions of Slovak Firms. Development Trends of Processes Management in Wood Processing Industry and in Forestry*, TU Zvolen, september 2000, s. 245-250. ISBN 80-88677-70

Ing. Miloš Hitka, Ph.D.

Technická univerzita vo Zvolene
Drevárska fakulta
Katedra podnikového hospodárstva
hitka@vsld.tuzvo.sk

Ing. Roman Zámečník, Ph.D.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
zamecnik@fame.utb.cz

Doručeno redakci: 22. 12. 2004

Recenzováno: 2. 3. 2005

Schváleno k publikování: 7. 7. 2005

SUMMARY**A DIAGNOSIS OF THE WORKERS MOTIVATIONAL ENVIRONMENT AT ZOS ZVOLEN, STOCK COMPANY****Miloš Hitka, Roman Zámečník**

Facts, as for example changed conditions in the process of economic transformation, transition on market conditions, rising tension of competition, new information and manufacturing technology, global markets, changes of work organisation, social structure of companies, implementation of quality and ecology conceptions form new demands on business activities and it changes working methods of companies and individuals. Given facts activate requirement of radical changes which are related especially to reaction style of entrepreneurial subjects on external and also on internal environment. From the middle of eighties' people are considered as the most valuable source of enterprise development within industrial countries. Company success is always and anywhere highly dependent on human sources because people must identify themselves with company's program and they must also understand that only completed company's goals can satisfy their desires. Quality of human sources is the rate of company's success. Investments into qualification and motivation of human potential are necessary conditions in order to use sources in the most effective way and at the same time satisfaction of people could be the highest as possible. In the managing of every company it is necessary to focus on business management staff except of assuring tangible assumptions for the meeting of effective job performance. This is understood as integrated system of measures which are oriented on systemic creation of conditions for the development and motivation work staff of concrete program. Special importance under the creation of business culture plays employees motivation which is considered as the basis for employees behaviour. It can be seen in the employees filling of working tasks and in his/her performance activity. Optimal motivation leads to the optimal job performance. Behaviour of workers is usually motivated by requirements, interests, ideals, values, habits and etc. And so if we want to staff identify themselves with company, with its strategic targets, values, habits and traditions, we need to motivate them on the based of various motivation tools and methods.

The base of working motivation lies in correct defined targets and their processing into tasks of working group. The best motivation is reached if the work staff identify themselves with working tasks and they are convinced about their importance. The process of motivation highly involves an effect of human character and his/her character features and moral and mental status which create individual value system.

This paper analyses the motivational environment of workers at ZOS Zvolen, stock company by using the questionnaire method. By the comparison of real and required level of motivation factors it focuses on those motivation factors which seem to be problematic. In the area of human resources it must be paid attention to these factors.

Key words: motivation, motivation background, motivation program, analysis of motivation factors