

Prípadová štúdia: Tvorba motivačného programu podniku

Cieľ prípadovej štúdie je na základe prieskumu motivačného prostredia v bližšie nešpecifikovanom malom podniku DSP definovať úroveň motivácie zamestnancov. Následne pomocou cluster analýzy určiť podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov a navrhnúť motivačný program pre jednotlivé skupiny. K zisteniu úrovne motivácie a k analýze motivačných faktorov podniku v aktuálnom čase sme použili dotazník, ktorý pozostával z 30 uzavretých otázok. Dotazník bol rozdelený do dvoch častí. Jeho prvá časť skúmala sociálno-demografické a kvalifikačné charakteristiky zamestnancov. Prostredníctvom tejto časti sme získali základné údaje o respondentoch týkajúce sa ich veku, pohlavia, počtu odpracovaných rokov v podniku, ukončeného vzdelania a pracovnej pozície. Druhú časť dotazníka tvorili jednotlivé motivačné faktory (sumárne prezentované v tabuľke 1.) Prostredníctvom nich je možné zistiť informácie o charakteristikách pracovného prostredia, o pracovných podmienkach, uplatňovanom systéme hodnotenia a odmeňovania v podniku, o samotnej personálnej práci v podniku, o systéme sociálnej starostlivosti a zamestnaneckých výhod, ako aj informácie o spokojnosti alebo nespokojnosti zamestnanca, jeho hodnotovej orientácii, vzťahu k práci, ku kolegom a k podniku ako celku. Z dôvodu neovplyvňovania respondentov boli motivačné faktory usporiadané podľa abecedy. Zamestnanci mohli každej otázke priradiť jeden z piatich stupňov dôležitosti zo stupnice hodnotenia 5-najvýznamnejšie až 1-nevýznamné. Každému motivačnému faktoru zamestnanci pridelovali body dôležitosti pre požadovaný stav (predstava), ako aj pre skutočný stav (skutočnosť). Dotazníky boli vyhodnocované pomocou programu STATISTICA 12.

Výsledky

Hodnotenia skutočných a požadovaných úrovní motivačných faktorov boli vyhodnotené aritmetickým priemerom (tabuľka 1). Vyselektovanie skupín bolo podmienené na využití dátovej matice X typu $n \times p$, kde n bol počet objektov, teda počet hodnotení zamestnanci a p bol počet premenných, teda kritériá hodnotenia. Medzi najdôležitejšie požadované motivačné faktory zamestnancov podniku patrili komunikácia na pracovisku, istota pracovného miesta, právomoci, voľný čas, pracovná doba, prístup nadriadeného, atmosféra na pracovisku a náplň a druh vykonávanej práce.

Tab. 1 Priemerné hodnoty úrovne motivácie zamestnancov

Motivačný faktor - skutočný stav	Priemer skutočný	Priemer požadovaný
1. Atmosféra na pracovisku	3,71	4,00
2. Dobrý pracovný kolektív	3,14	3,86
3. Ďalšie finančné ohodnotenie	2,86	3,71
4. Fyzická náročnosť práce	3,43	3,43
5. Istota pracovného miesta	3,29	4,29
6. Komunikácia na pracovisku	3,86	4,43
7. Meno firmy	3,57	3,71
8. Možnosť uplatnenia vlastných schopností	3,29	3,86
9. Náplň a druh vykonávanej práce	3,86	4,00
10. Oboznámenie sa s dosiahnutým p. výsledkom	3,43	4,00
11. Pracovná doba	4,00	4,14
12. Pracovné prostredie	3,86	4,00
13. Pracovný výkon	3,71	3,86
14. Pracovný postup	3,57	3,57
15. Právomoci	3,29	4,29

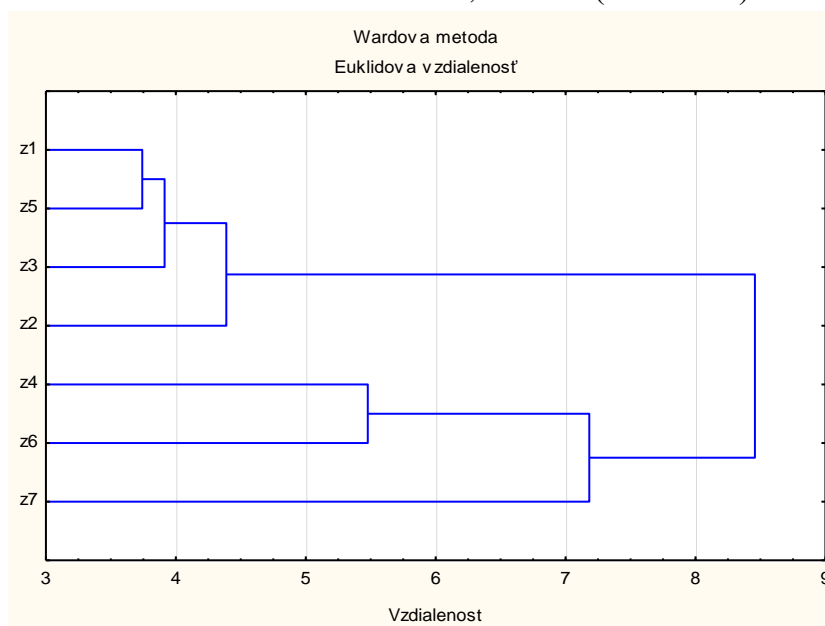
Pokračovanie tabuľky 1

Motivačný faktor - skutočný stav	Priemer skutočný	Priemer požadovaný
16. Prestíž	3,29	3,71
17. Prístup nadriadeného	4,00	4,14
18. Samostatné rozhodovanie	2,86	3,57
19. Seberealizácia	3,14	3,57
20. Sociálne výhody	3,00	3,86
21. Spravodlivé hodnotenie zamestnanca	3,29	4,00
22. Stres /eliminácia stresu na pracovisku	3,43	3,43
23. Psychická záťaž	3,71	3,71
24. Vízia spoločnosti	3,29	3,57
25. Vývoj regiónu	3,00	3,14
26. Vzdelávanie a osobný rast	3,00	3,57
27. Vzťah firmy k životnému prostrediu	3,29	3,71
28. Voľný čas	3,71	4,29
29. Uznanie	3,00	3,71
30. Základný plat	2,57	3,86

Zdroj: Vlastné spracovanie

Skutočný priemer nám určil reálnu úroveň motivácie v podniku, t. j. motivačné faktory, ktoré aktuálne motivujú, resp. nemotivujú zamestnancov. Hodnota požadovaného priemeru nám ukazuje tie motivačné faktory, ktoré by zamestnanci pri svojej motivácii požadovali. Na základe takejto analýzy získame rýchly prehľad motivačných faktorov, ktoré sú pre zamestnancov dôležité.

Ako príklad určenia podobne motivačne orientovaných skupín zamestnancov uvádzame malý rodinný podnik, ktorého hlavným predmetom činnosti je prvostupňové spracovanie drevnej suroviny. Prvú podobne motivačne orientovanú skupinu zamestnancov tvoria zamestnanci označení Z1, Z2, Z3 a Z5. Druhú podobne motivačne orientovanú skupinu zamestnancov tvoria zamestnanci Z4, Z6 a Z7 (Obrázok 1).



Obrázok 1 Definovanie podobne motivačne orientovaných skupín
Zdroj: vlastné spracovanie

Do prvej skupiny patria brigádnici. Pre nich sú dôležité motivačné faktory (v poradí) komunikácia na pracovisku, pracovná doba, prístup nadriadeného, voľný čas, právomoci, atmosféra na pracovisku, náplň a druh vykonávanej práce a oboznámenie sa s dosiahnutým pracovným výsledkom. Do druhej skupiny patria kmeňoví zamestnanci. Pre nich sú dôležité motivačné faktory (v poradí) náplň a druh vykonávanej práce, pracovná doba, prístup nadriadeného, komunikácia na pracovisku, voľný čas, atmosféra na pracovisku, istota pracovného miesta a oboznámenie sa s dosiahnutým pracovným výsledkom.

So zreteľom na výsledky analýzy navrhujeme pre podnik tvorbu motivačného programu podniku skupinovo-individuálny motivačný program, obsahom ktorého sú motivačné faktory spoločné pre obe skupiny (prienik skupiny 1 a skupiny 2), ktorý bude následne doplnený o faktory špecifické pre jednotlivých zamestnancov. Motivačný program bude obsahovať nasledovné spoločné motivačné faktory: komunikácia na pracovisku, pracovná doba, prístup nadriadeného a náplň a druh vykonávanej práce. Ďalšie faktory odporúčame doplniť podľa výsledkov analýzy.

Záver

Motivácia integruje psychickú a fyzickú aktivitu človeka smerom k vytýčenému cieľu, je viazaná na vnútorné potreby človeka. Porovnanie priemerných ohodnotení motivačných faktorov umožňuje všeobecnú analýzu motivačnej štruktúry a jej zmeny v rámci kategórie výrobných zamestnancov a postačuje na vypracovanie jednotného, unifikovaného motivačného programu. Kvôli lepšiemu prispôbieniu motivačných programov konkrétnym ľuďom a následnému zvýšeniu ich efektívnosti, bola pomocou clustrovej analýzy preskúmaná možnosť špecifikácie skupín podobne motivačne orientovaných zamestnancov. Predovšetkým vo väčších firmách s vyšším počtom zamestnancov je táto otázka vysoko aktuálna, pretože:

- unifikovaný motivačný program vytvorený na základe spriemerovania väčšieho počtu individuálnych názorov môže byť najmä pri väčšej variabilite individuálnych motivačných profilov už pomerne vzdialený od potrieb konkrétnych osôb a môže tak byť pre značnú časť cieľovej skupiny zamestnancov neúčinný,
- a naopak vypracovanie plne individuálnych motivačných programov často pre stovky zamestnancov je prakticky nezvládnuteľné a za predpokladu existencie skupín zamestnancov s podobným motivačným profilom aj neodôvodnené.

Zhlukovanie nám má teda pomôcť odpovedať na otázku, či v podniku existujú určité motivačné typy (čiže skupiny ľudí s podobnými motivačnými profilmi), koľko takýchto typov je, čím je ten-ktorý typ charakteristický a čím sa navzájom podstatne líšia. Na základe vytvorených zhlukov môžeme následne využiť podobnosť motivačných názorov respondentov pri zaraďovaní motivátorov do motivačných programov.

Pri analyzovanej skupine sme s pomocou clustrovej analýzy dokázali špecifikovať dve základné skupiny podobne motivačne orientovaných zamestnancov. Vytváranie vyššieho počtu skupín sa nám pri interpretácii neosvedčilo, rozdiely motivačných profilov boli už iba malé a preto boli ťažko interpretovateľné.