

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANŽMENTU**

Evidenčné číslo: **18200/I/2010/2305465494**

MOTIVÁCIA A JEJ VPLYV NA ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE

Diplomová práca

2010

Bc. Martina Vincencová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**MOTIVÁCIA A JEJ VPLYV NA ZVYŠOVANIE
VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE**

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra Manažmentu

Školiteľ: Emília Papulová, doc. Ing. CSc.

Bratislava 2010

Bc. Martina Vincencová

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

- Meno a priezvisko študenta:** Bc. Martina Vincencová
Študijný program: personálny manažment podniku (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
- Názov:** Motivácia a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti organizácie
Anotácia: Hlavným cieľom výskumu je analýza vplyvu pracovnej motivácie na výkonnosť organizácie a poskytnutie návrhov a opatrní pre zvýšenie motivácie zamestnancov a tým aj výkonnosti celej organizácie prostredníctvom štúdia teoretických poznatkov a výskumu motivácie v konkrétnej organizácii.
- Vedúci:** doc. Ing. Emília Papulová, CSc.
Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
Dátum zadania: 18.11.2008
- Dátum schválenia:** 01.11.2008
- prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu na tému „*Motivácia a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti organizácie*“ som vypracovala samostatne pod vedením doc. Ing. Emílie Papulovej, CSc. a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 28. 04. 2010

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať doc. Ing. Emílii Papulovej, CSc. za jej trpezlivosť a odborné vedenie pri vypracovávaní mojej diplomovej práce. Taktiež by som sa chcela poďakovať aj Sociálnej poisťovni, špeciálne Mgr. Svetlane La Garde za ochotu pri spolupráci a poskytovaní potrebných informácií a všetkým zamestnancom ústredia Sociálnej poisťovne, ktorí si našli čas a pomohli mi lepšie zanalyzovať skúmanú problematiku.

Dátum: 28. 04. 2010

.....

(podpis študenta)

ABSTRAKT

VINCENCOVÁ, Martina: *Motivácia a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti organizácie*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Emília Papulová, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2010, 71 s.

Cieľom záverečnej práce bola analýza vplyvu pracovnej motivácie na výkonnosť organizácie prostredníctvom štúdia teoretických poznatkov literatúry a výskumu motivácie v konkrétnom podniku, ktorým je Sociálna poisťovňa. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 24 grafov, 11 tabuliek a 3 prílohy. Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky v domácej a v zahraničnej literatúre. Druhá kapitola stanovuje ciele diplomovej práce. V ďalšej kapitole je charakterizovaná metodika práce a metódy skúmania. Výsledky práce sú uvedené vo štvrtej kapitole, na základe analýzy interných a verejne dostupných materiálov Sociálnej poisťovne a dotazníkovej metódy realizovanej v tejto inštitúcii. Záverečnou piatou kapitolou je diskusia, ktorá opisuje vlastné postoje a riešenia nájdených problémov v konkrétnej organizácii. Výsledkom riešenia danej problematiky je vnímanie motivácie ako prostriedku dosahovania spokojnosti a výkonnosti zamestnancov. Z týchto výsledkov vyplývajú určité hodnotenia, návrhy a odporúčenia pre Sociálnu poisťovňu v oblasti motivovania zamestnancov.

Kľúčové slová:

motív, motivácia, stimul, stimulácia, výkonnosť, spokojnosť zamestnancov

ABSTRACT

VINCENCOVÁ, Martina: *Motivation and its impact on improving of the organizational performance*. – University of economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Director of the master thesis: doc. Ing. Emília Papulová, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2010, 71 pages

Objective of the thesis was to analyse the impact of work motivation on the organizational performance using the literature, theoretical knowledge and motivation research in a particular company, which is the Sociálna poisťovňa (Slovak Social Insurance Agency). The master thesis is divided into five chapters. It contains 24 charts, 11 tables and 3 appendices. The first chapter is devoted to the current situation of the issue solved in domestic and foreign literature. The second chapter sets out the objectives of the thesis. The third chapter focuses on the work methodology and methods of examination. The results, based on analysis of internal and publicly available materials of Sociálna poisťovňa and the questionnaire method implemented in this institution, are mentioned in the fourth chapter. The final chapter called discussion, describes my own views on and solutions to problems discovered. Results of the thesis stress the perception of motivation as a mean of achieving employee satisfaction and performance. These results lead to specific evaluations, proposals and recommendations for Sociálna poisťovňa in motivating employees.

Key words:

motive, motivation, stimulus, stimulation, work performance, employee's satisfaction

OBSAH

Úvod.....	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Motivácia a jej východiská	10
1.1.1 Podstata motivácie, zdrojov motivácie, stimulácie a ich vzťahy	10
1.1.2 Využitie poznania motívov a motivačného profilu.....	13
1.1.3 Motivácia a jej vplyv na výkon zamestnancov	15
1.2 Využitie jednotlivých teórií motivácie v súčasnej praxi.....	18
1.2.1 Ranné prístupy k motivácii	18
1.2.2 Teórie zamerané na obsah	19
1.2.3 Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu	24
1.2.4 Ďalšie teórie pracovnej motivácie	28
1.3 Motivačný systém v podniku.....	30
1.3.1 Nástroje motivácie ako súčasť podniku	32
1.3.2 Motivácia a štýl riadenia	33
1.3.3 Motivačné programy a ich vytváranie	34
1.3.4 Podstata a využitie stimulačných systémov	35
1.3.5 Peňažné odmeňovanie a jeho vplyv na motiváciu	37
1.3.6 Spokojnosť zamestnancov, konflikt, frustrácia a stres.....	39
2 Cieľ práce	42
3 Metodika práce a metódy skúmania	43
4 Výsledky práce	46
4.1 Sociálna poisťovňa z pohľadu ľudských zdrojov	46
4.1.1 Ľudské zdroje	46
4.1.2 Starostlivosť o zamestnancov.....	48
4.1.3 Vzdelávanie zamestnancov	50
4.2 Analýza motivácie zamestnancov Sociálnej poisťovne.....	51
5 Diskusia	70
Záver	75
Zoznam použitej literatúry	77
Prílohy.....	79

Úvod

„Motivation is the fuel, necessary to keep the human engine running.“

(Motivácia je palivo, ktoré je nevyhnutné pre udržanie chodu ľudského „motora“.)

Zig Ziglar

Aj v dnešnom svete plnom inovácií, nových objavov a technológií je potreba ľudského kapitálu a jeho pracovná sila, schopnosti a znalosti nenahraditeľná. Zamestnanci sú preto dôležitou súčasťou každej organizácie a je potrebné venovať im dostatočnú pozornosť.

V súčasnej dobe presýtenosti pracovného trhu a vysokej nezamestnanosti sa organizácie pri prijímacích pohovoroch už nerozhodujú len na základe znalostí, schopností, pracovných skúseností uchádzačov, ale aj na základe ich motivovanosti vykonávať ponúkanú prácu a pracovať pre danú organizáciu.

Výkon celej organizácie sa odvíja od jednotlivých pracovných výkonov zamestnancov. Aj ten najinteligentnejší a najvzdelanejší zamestnanec však nebude podávať požadovaný výkon pokiaľ nebude sám motivovaný a spokojný so svojou prácou.

Motivácia zamestnancov je zložitý proces, ktorý je ovplyvňovaný osobnosťou zamestnanca, jeho potrebami, záujmami, návykmi, hodnotami a stimulačnými nástrojmi používanými v organizácii. Motiváciou zamestnancov a pracovníkov sa momentálne nezaobera už len literatúra psychológie, ale čím ďalej tým viac aj literatúra manažmentu a personalistiky. Účelom stimulácie v manažérskej praxi je dosiahnutie čo najefektívnejšej práce pre organizáciu a čo najuspokojivejšej pre zamestnancov. Každá väčšia organizácia v modernej spoločnosti by mala mať vypracovaný motivačný program a zaujímať sa o motiváciu svojich zamestnancov a v súvislosti s ňou o ich spokojnosť, výkonnosť, kvalitu práce a iné faktory.

Diplomová práca detailne rozoberá všetky aspekty motivácie, jej vplyv na výkonnosť zamestnancov a teda aj celej organizácie. Zámerom tejto práce je skúmať jednotlivé východiská motivácie, motivačného a stimulačného procesu, vývoj súčasných trendov motivovania a analýza motivačnej úrovne a motivačného programu konkrétneho podniku, z ktorej v prípade zistených nedostatkov vyplynú určité návrhy na účinnejšie metódy a nástroje motivácie.

Skúmaným podnikom z hľadiska jeho motivačného systému, používaných nástrojov motivácie a celkovej motivácie zamestnancov je Sociálna poisťovňa, ktorá je na základe teoretických a praktických poznatkov analyzovaná a hodnotená.

Rozoberaná téma je štruktúrovaná do piatich kapitol. Prvá kapitola sa zaoberá súčasným stavom riešenia problematiky motivácie, ktorá je rozoberaná v domácej aj v zahraničnej literatúre. Hlavnými oblasťami tejto kapitoly sú východiská motivácie, jednotlivé teórie motivácie a motivačný systém v podniku. Druhá kapitola približuje ciele projektu ako hlavné ciele, tak aj jednotlivé čiastkové ciele. V tretej kapitole je spomenutá použitá metodika práce a metódy skúmania. Štvrtá kapitola rieši výsledky práce, čiže celkovú analýzu motivácie zamestnancov a motivačného systému skúmanej Sociálnej poisťovne na základe interných materiálov podniku a použitej dotazníkovej metódy. V poslednej piatej kapitole je celkové zhrnutie a hodnotenie výskumnej časti a jednotlivé návrhy a odporúčania vyplývajúce z predchádzajúcich kapitol diplomovej práce.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Problematika motivácie je rozoberaná a spomínaná ako v slovenskej, tak aj v zahraničnej literatúre. Táto kapitola pojednáva o súčasnom ponímaní problematiky a je rozdelená do troch podkapitol, ktoré sa zaoberajú východiskami motivácie, jednotlivými teóriami motivácie a motivačným systémom v podniku.

1.1 Motivácia a jej východiská

Medzi východiská motivácie patria základné používané pojmy, ktoré je potrebné vysvetliť pre objasnenie a priblíženie rozoberanej témy. Ujasnením charakteristiky pojmu motivácia, poznaním zdrojov motivácie, motivačného procesu, vysvetlením pojmu motív, stimul, výkon a objasnením stimulácie a výkonnosti sa zaoberá nasledujúca podkapitola.

1.1.1 Podstata motivácie, zdrojov motivácie, stimulácie a ich vzťahy

„Termín motivácia pochádza z latinského slova *moveo, are* a znamená *hýbať, pohybovať* (substantívum: *motio, onis – pohyb, vášeň*).“¹ Tento pojem má veľké množstvo definícií.

Vo všeobecnosti „*pojmem motivácia vyjadruje psychologické dôvody, respektíve psychologické príčiny konania či správania vôbec*.“²

„*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 je pracovný výkon*.“³

Motivácia je tiež charakterizovaná ako „*abstrakcia kľúčového a typického rysu dynamiky ľudskej psychiky. Vyjadruje jej permanentnú aktivizovateľnosť*.“⁴

¹ FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. str.11

² NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. str. 7

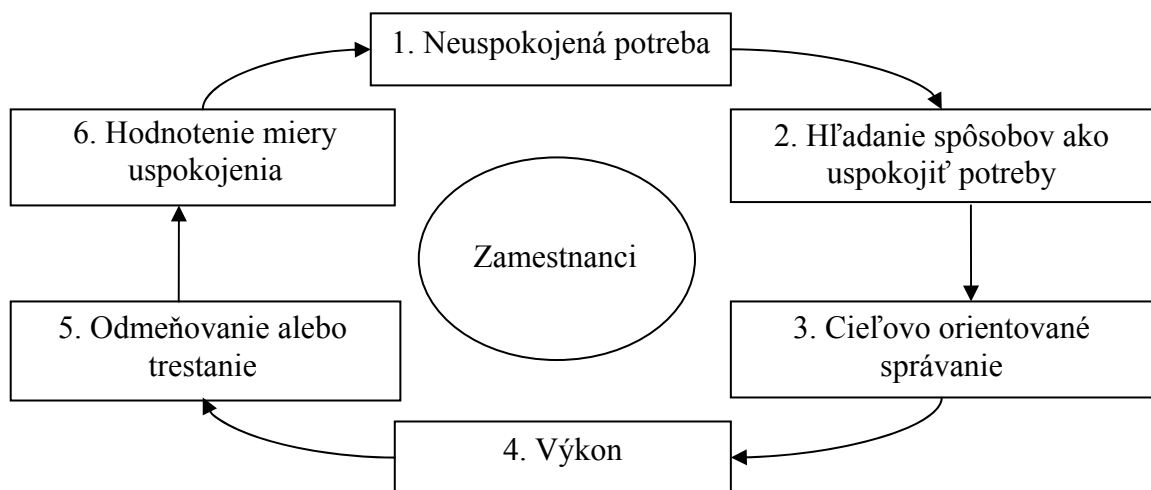
³ MAJTÁN, M. a kol. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. str. 378

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. str. 151

Po komparácii niekoľkých definícií možno motiváciu vymedziť ako vnútorný proces utvárania cieľov. Ide o vnútornú hybnú silu konania človeka. Jej zdrojom sú neuspokojené potreby a túžby.

Motivácia sa skúma v rovine subjektívnej, teda ako vnútorná hybná sila každého človeka ako v pracovnom, tak aj v mimopracovnom prostredí a v rovine objektívnej ako schopnosť človeka motivovať iných ľudí. Motivácia sa môže analyzovať z aspektu individuálnej alebo z pohľadu skupinovej pracovnej motivácie.

Motivácia má v pracovnom procese priamy vplyv na výkon a výkonnosť zamestnanca a prejavuje sa aj vo vzťahu zamestnanca k práci a v jeho pracovnej aktivite. Proces pracovnej motivácie súvisiaci s potrebami popisuje základná schéma motivácie podľa Moorheada a Griffina:⁵



Obrázok 1: Proces pracovnej motivácie

Motivácia sa skladá z troch zložiek: smer (čo sa osoba snaží urobiť), úsilie (ako veľmi sa osoba snaží), pretrvávajúce (ako dlho sa osoba snaží).⁶ Smer motivácie určuje činnosť, ktorú sa snaží človek vykonávať. Intenzita je chápaná ako množstvo energie vynaloženej na dosiahnutie stanoveného cieľa. Pretrvávajúce je chápané ako sila prekonávať prekážky, ktorá sa viaže najmä na čas.

Psychológia je východiskom ako pre motiváciu vo všeobecnej rovine, tak aj pre pracovnú motiváciu. Svoje uplatnenie a interpretáciu si motivácia však našla aj v ekonómii

⁵ FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. str. 16

⁶ ARNOLD, J. et al. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. str. 302

a manažérskej praxi. Pre lepšie pochopenie motivácie a jej procesu sa vynára otázka vzniku motivácie. Odpoveď môžeme nájsť v zdrojoch motivácie, ktoré je potrebné spomenúť.

Zdroje motivácie

Prostriedkami vzniku motivácie sú jej zdroje, ktorými vo všeobecnosti sú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty jednotlivca. Vytvára sa tu však potreba priblíženia týchto termínov, pre jednoduchejšie uvedomenie si podstaty motivácie a komplexnejšie pochopenie tejto témy.

Pod pojmom *potreba* sa myslí prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho, čo jedinec vníma ako dôležité a čo sa snaží eliminovať, odstrániť alebo kompenzovať. Potrebnami rovnakej intenzity sú primárne potreby biologické a fyziologické, ktoré sa snaží si uspokojiť každý z nás. Sociálne, spoločenské a psychohygienické potreby sú sekundárne potreby, ktoré sú typické pre človeka.

Návyky sú chápané ako opakované, zautomatizované spôsoby konania človeka v určitej situácii. Podmieňuje ich výchova a sebvýchova. Existujú pozitívne návyky (napr. pracovitosť) alebo negatívne návyky (napr. alkoholizmus), ktoré môžu ovplyvňovať pracovný výkon zamestnanca.

Záujem je charakterizovaný ako zameranie človeka na oblasť, ktorá ho priťahuje, láka, teda je predmetom jeho záujmu. Záujem môže pracovnú činnosť skvalitňovať, ale aj brzdiť.

Ideály a hodnoty sú modelom a normatívom ovplyvňujúcim správanie a konanie každého človeka. V pracovnom procese je dôležité poznať hierarchiu hodnôt pracovníka, resp. uchádzača o zamestnanie.

Všetky spomínané zdroje motivácie sa prejavujú v ľudskom konaní a správaní. Zdroje motivácie nie je však možné vnímať ako samostatné zložky v celkovom procese motivácie, ale ako jeho súčasť. S motiváciou úzko súvisia aj pojmy stimul a stimulácia.

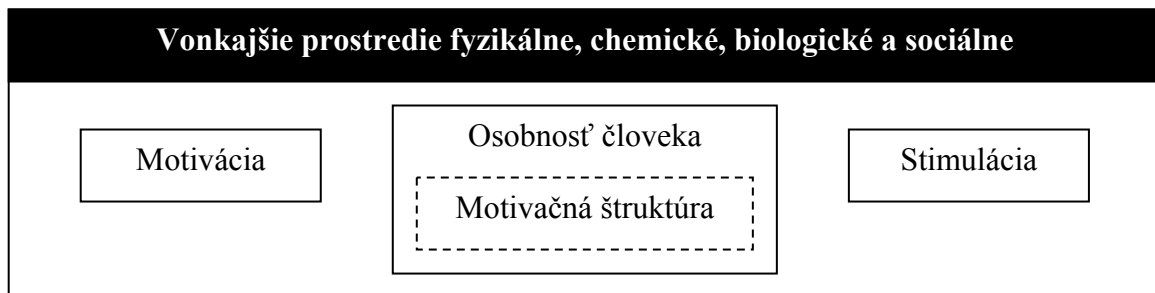
Stimul a stimulácia

Na motiváciu môžu vplývať nielen zdroje motivácie, ale aj podnety z okolia, nazývané stimuly a stimulačný proces. „*Slovo stimulus pochádza z latinčiny a znamená pôvodne povzbudiť alebo bodec – teda ocelou zakončenú palicu, ktorou sa poháňali*

*zvieratá a nútila ich ísť proti ich vôli alebo prianiu.*⁷ Stimul je charakterizovaný ako vonkajší podnet, ktorý môže mať hmotnú (napr. finančná odmena) alebo nehmotnú formu (napr. strach, únava). Nie každý stimul sa musí premeniť na motív.

Stimulácia je teda proces, v ktorom súbor vonkajších podnetov pôsobí na psychiku človeka, a tým usmerňuje jeho konanie a pôsobí na jeho motiváciu.

Medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah, ktorý opisuje obrázok 2.



Obrázok 2: Vzťah stimulácie, osobnosti človeka a motivácie⁸

Stimulácia má vplyv na osobnosť človeka, jeho motivačnú štruktúru a tým na jeho motiváciu. Na tieto faktory má vplyv aj fyzikálne, chemické, biologické a sociálne vonkajšie prostredie.

Vysvetlením základných pojmov pre skúmanú tému ako motivácia, zdroje motivácie, stimul a stimulácia sme sa priblížili k hlbšiemu pochopeniu podstaty motivácie a tým sa nám otvára možnosť ozrejmiť si aj ďalšie východisko motivácie, ktorým sú motívy ako vnútorné pohánky jednotlivca a jeho motivačný profil.

1.1.2 Využitie poznania motívov a motivačného profilu

Poznanie motívov a motivačného profilu zamestnanca má veľký význam pri predvídaní a ovplyvňovaní pracovného správania a konania jednotlivca.

Motív je všeobecne charakterizovaný ako vnútorná pohánka, ktorá vytvára predpoklady účelného konania a správania sa človeka smerujúceho k uspokojeniu jeho potrieb. Navonok sa prejavuje ako dôvod konania. Presnejšie vymedzenie tohto pojmu môžeme opísať: „*Motívy ako zamerané, cieľosmerné či paracieľosmerné (tj. prebiehajúce, ale nenaplnené) vnútorné hnacie sily majú prioritne dispozičný charakter, ale môžu zostať*

⁷ ADAIR, J. 2004. *Efektívni motivace*. Praha: Alfa Publishing. 2004. s. 19

⁸ FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. str. 14

na úrovni predstavy či túžby.“⁹ Motivačný profil je v literatúre charakterizovaný ako pomerne stála a dlhodobá motivačná preferencia, ktorá sa skladá zo súboru prevládajúcich potrieb zamestnanca a súboru niektorých individuálnych vlastností a čŕt. Ide o hierarchiu motívov, ktoré dynamizujú jeho správanie a konanie v smere dosahovania cieľov.

Existujú pracovné motívy pozitívne a negatívne. Pozitívny pracovný motív je vedomý popud na pracovnú činnosť navodený očakávaním odmeny. Negatívny pracovný motív vzniká ako následok uvedomovania si trestu, sankcie a je zacielený na odvrátenie hroziaceho nebezpečenstva, čo môže viesť až k skratovému konaniu alebo k zastieraniu chýb.

Literatúra rozlišuje rôzne špecifické motívy. Za jeden z nich považuje *vykonávanú prácu*, ale v prípade, že je zdrojom seberealizácie, je pre vykonávateľa zaujímavá a môže pri nej uplatňovať svoje schopnosti, znalosti, samostatnosť v konaní a rozhodovaní.

Ďalším špecifickým motívom je *finančná odmena*, ktorá je nevyhnutná pri zabezpečovaní existenčných potrieb a je atribútom postavenia v spoločnosti. *Štýl vedenia* je ďalším špecifickým motívom práce. Je to jeden z najdôležitejších pracovných motívov a na manažéra sú kladené zvýšené nároky. Posledným špecifickým motívom sú *sociálne motívy*, ktoré ovplyvňujú interakciu na pracovisku ako napríklad úroveň medziľudských vzťahov, komunikáciu, atmosféru a pod.

Pri analýze motivačného profilu sa postupne podľa Szarkovej vyčlenili nasledujúce dimenzie:¹⁰

- *dimenzia situačnej osobnostnej orientácie zamestnanca*

Ide o zamestnancov, ktorí takpovediac žijú v prítomnosti a pre prítomnosť. Pre túto skupinu je charakteristické, že v pracovnom procese uprednostňujú krátkodobé ciele a úlohy s presnou finančnou odmenou, v ktorých rýchlo dosahuje buď pozitívny, alebo negatívny pracovný výsledok, a keď pri ich riešení zlyhá, väčšinou mení zamestnanie. Táto skupina je veľmi vnímavá na mzdový a odmeňovací systém uplatňovaný v podniku.

- *dimenzia perspektívnej osobnostnej orientácie zamestnanca*

Ide o skupinu zamestnancov, ktorí žijú takpovediac v budúcnosti a pre budúcnosť. Táto skupina má motivačnú aktivitu viazanú na dlhodobé ciele a úlohy väčšinou spojené so seberealizáciou vo firme. Pri tvorbe motivačného programu je dôležitá kariéra, vzdelanostný rast a stabilizácia vo firme.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. str. 151

¹⁰ SZARKOVÁ, M. 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint, 2009. str. 148-152

- *dimenzia individuálnej osobnostnej orientácie na zamestnanca*

Sú to zamestnanci v podniku, ktorých motivačná aktivita je viazaná na uspokojovanie individuálnych osobnostných potrieb v pracovnom procese. Nie sú vhodní na tímovú prácu, nevedia spolupracovať a nechcú prispôbiť svoju motivačnú aktivitu ostatným zamestnancom v podniku. Toto sa musí odraziť aj v motivačnom programe pre takúto skupinu zamestnancov, pričom je dôležité, aby obsahoval čo najvýstižnejšiu charakteristiku a poznanie ich individuálnej osobnostnej hodnotovej orientácie.

- *dimenzia skupinovej osobnostnej orientácie zamestnanca*

Ide o typ zamestnancov, ktorí na dosahovanie výkonov potrebujú sociálne prostredie, interpersonálne vzťahy, stanovenie a plnenie spoločných cieľov a úloh a komunikačné väzby. Je u nich silno vyvinutá potreba byť v spoločnosti, byť medzi ľuďmi. Preto sa pri tvorbe motivačných programov musí táto potreba zaradiť na prvé miesto.

- *dimenzia asertívno – agresívnej osobnostnej orientácie zamestnanca*

Ide o skupinu zamestnancov, ktorých cieľom je dosiahnuť moc nad inými, presadiť sa v akýchkoľvek podmienkach, dokázať si svoju dôležitosť bez ohľadu na záujmy a ciele ostatných. Výrazné zastúpenie dimenzie asertívno – agresívnej osobnostnej orientácie u zamestnanca má síce vysoký motivačný náboj, ten však nie vždy je pozitívny, a preto v motivačnom programe by mal byť upravený v prospech cieľov a profitu firmy.

Prostredníctvom motivačných profilov jednotlivcov a ich motívov konania a správania je možné vytvoriť účinný motivačný program v podniku, ktorý by zodpovedal potrebám a očakávaniam zamestnancov. Analýza motivačného profilu a motívov jednotlivcov sa prakticky využíva aj pri prijímaní nových zamestnancov. V praxi sa taktiež využíva vplyv motivácie na výkon a výkonnosť zamestnancov a tým aj výkonnosť celej organizácie.

1.1.3 Motivácia a jej vplyv na výkon zamestnancov

Na skúmanie motivácie a jej vplyvu na výkon a výkonnosť zamestnancov a celej organizácie je potrebné si najskôr vymedziť pojem výkon a pojem výkonnosť tak ako to chápe literatúra rôznych autorov.

Pracovný výkon zamestnanca je vyjadrením množstva a kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Determinujú ho

odborné a osobnostné kompetencie zamestnanca, jeho motivácia, technicko-technologická a manažérska podpora organizácie. Výkonnosťou zamestnanca je potom jeho schopnosť podať pracovný výkon.

Výkonnosť človeka je z hľadiska jeho osobnosti determinovaná nielen pracovnou spôsobilosťou, ale taktiež jeho ochotou prácu vykonávať, tzn. pracovnou motiváciou. Vzájomnú závislosť výkonu, schopností a motivácie vyjadruje vzorec: ¹¹

$$V = f(S \cdot M),$$

kde : V je úroveň pracovného výkonu (z hľadiska kvantity a kvality);

S sú schopnosti človeka – pracovníka;

M je jeho motivácia.

Zo vzorca vyplýva, že ak sa motivácia alebo schopnosti zamestnanca budú rovnať nule, tak aj výkon bude nulový.

Individuálny výkon nie je možné riadiť izolovane, bez súvislostí a vzájomnej prepojenosti v tíme a v celej firme. Individuálny výkon vytvára, rôznou mierou modifikovaný, výsledný výkon firmy. Riadenie výkonu je jedným z procesov riadenia firmy, ktorý zaisťuje nastavenie základnej motivácie a podporu pracovného úsilia tímu a jednotlivcov vo firme.¹²

Výkonová motivácia je relatívne stála charakteristika osobnosti určená potrebou dosahovať úspech a potrebou vyhnúť sa neúspechu. Obe tieto potreby sú charakteristické pre každého človeka, rozdielna je len ich intenzita.

$$\text{výkonová motivácia} = \text{potreba úspechu} / \text{potreba vyhnúť sa neúspechu}$$

Ak u ľudí prevažuje potreba dosiahnuť úspech, ide zrejme o aktívnych ľudí, v opačnom prípade ide o ľudí pasívnych, ktorí konajú v zmysle „Kto nič nerobí, nič nepokazí“.

¹¹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 173

¹² HOLÁ, J. 2009. Řízení výkonu. In *Moderní řízení*. [online]. 2009 Pardubice: Univerzita Pardubice [cit. 2009-28-11]. Dostupné na internete: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-37156740-rizeni-vykonu>

Na výkonovú motiváciu má okrem výchovných postupov v rodine, sociálnych skupín, národnej kultúry, individuálnych skúseností jedinca vplyv aj úroveň aspirácie. Ašpiračná úroveň predstavuje individuálne odlišný charakter cieľov, ktoré si jednotlivec vo svojom živote stanovuje a vyjadruje mieru ctižiadostivosti tohto jednotlivca.

V súčasnej dobe sa pripisuje výkonnosti a meraniu výkonov zamestnancov veľká dôležitosť. Zamestnávateľia sa snažia orientovať a podporovať výkon svojich zamestnancov v smere dosahovania najmä dlhodobých cieľov organizácie a jej celkových výsledkov. Meranie celkového vplyvu motivácie na výkon zamestnancov je viac-menej komplikované, nakoľko na človeka a jeho výkon vplýva množstvo iných faktorov ako aj jeho osobnostná charakteristika, teda výkon sa v sledovanom čase môže aj meniť.

1.2 Využitie jednotlivých teórií motivácie v súčasnej praxi

V priebehu histórie sa vyvinuli rôzne názory, teórie, ktoré sa zaoberali vzťahom človeka k práci, k jeho motivácii. Postupne sa rozvíjali aj jednotlivé spôsoby motivovania k pracovnej činnosti a ich aplikovanie do praktického života. V tejto kapitole sú uvádzané prístupy k motivácii, ktoré si navzájom môžu protirečiť, ale na každom z nich je kúsok pravdy. V súčasnosti neexistuje jednotná teória pracovnej motivácie, ale pre lepšie pochopenie tejto témy je potrebné si vysvetliť historický vývoj jednotlivých prístupov k motivácii, načrtnúť podstatu jednotlivých teórií a využitie v praxi.

1.2.1 Ranné prístupy k motivácii

Medzi ranné prístupy k pracovnej motivácii by sme mohli zaradiť Taylorizmus a prístup nazývaný „ľudské vzťahy“, ktorým Elton Mayo objavil sociálny faktor motivácie.

Taylor

Už F. W. Taylor si uvedomoval rezervy pracovného úsilia ľudí a jeho snahou bolo odstraňovať ich využívaním stimulov, ktorými boli zlepšenie organizácie práce, pracovný výcvik a finančné odmeňovanie výkonu. Predpokladalo sa, že najmä ekonomické stimuly podmieňujú intenzitu práce, teda pracovný výkon. Tento prístup bol neskôr vyvrátený inými autormi teórií, avšak prínosom bolo už len úsilie o stimulovanie zamestnancov a zamýšľanie sa nad zvyšovaním ich výkonu.

Elton Mayo - Hawthornské štúdiá

Americký sociológ Elton Mayo spolu so spolupracovníkmi uskutočnili výskum nazývaný Hawthornské štúdiá, ktoré poukázali na to, že konanie a správanie pracovníkov nie je podmieňované len ekonomickými podmienkami. Tieto štúdiá skúmali vplyv najmä fyzikálnych podmienok na výkon pracovníkov. Zistenia však poukazovali na spoločenské podmienky ako pocit spolupatričnosti k pracovnej skupine, súťaživosť, sociálna atmosféra a vzťahy na pracovisku, normy a hodnoty pracovnej skupiny, ktoré výkon determinujú vo väčšej miere ako fyzikálne prostredie.

Dospelo sa k záveru, že na rast produktivity práce nemajú rozhodujúci vplyv hmotné, ale psychologické a sociálne faktory, čo výrazne prispelo k zmene nazerania organizácií na motiváciu zamestnancov.

Ranné prístupy boli podnetom pre sformovanie ďalších prístupov a teórií motivácie, ktoré je možné zaradiť do dvoch skupín a to teórie zamerané na obsah a teórie zamerané na proces.

1.2.2 Teórie zamerané na obsah

Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie pracovníka a udržiavajú jeho správanie. Za motivačné príčiny boli identifikované neuspokojené potreby, ktoré sú pre jednotlivca dôležité, a preto sa snaží o ich elimináciu.¹³

Týmito teóriami sú Maslowova hierarchia potrieb, Alderferova ERG teória, McClellandová teória získaných potrieb a Herzbergerova dvojfaktorová teória.

Maslowova hierarchia potrieb

Abraham Maslow chápal človeka ako psychologický organizmus snažiaci sa uspokojovať svoje potreby, ktoré zoradil do nasledujúcich piatich stupňov:

1. *Fyziologické potreby* – sú to hlavné existenčné potreby ako napr. jedenie, pitie, spanie, mzda, nevyhnutné pracovné podmienky.
2. *Potreby istoty a bezpečia* – potreba ochrany pred nebezpečenstvom a nedostatkom uspokojenia fyziologických potrieb ako napr. istota zamestnania, poistenie.
3. *Sociálne potreby* – ako potreby priateľstva, lásky, združovania sa s inými ľuďmi.
4. *Uznanie a ocenenie* – je to potreba mať stabilné a vyššie hodnotenie seba samého a byť rešpektovaný inými. Ide tu o prestíž, pochvaly, vyznamenania, túžbu po úspechu, radosť z práce a pod.

¹³ FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. str. 30

5. *Seberealizácia* – táto potreba je na najvyššej úrovni, je to potreba rozvíjať schopnosti a znalosti, stať sa tým, kým človek chce byť. Je to prípad, keď práca sa pre zamestnanca stáva záľubou.

Táto teória tvrdí, že po uspokojení potrieb na nižších úrovniach, preferuje človek uspokojenie tých na vyšších úrovniach, a tým sa pre neho stráca hodnota nižších potrieb. Významným zistením je fakt, že človeka nemožno stimulovať len prostredníctvom peňazí, ale rôznymi druhmi potrieb. Tento prístup je možné ľahko vysvetliť a pochopiť, umožňuje pozorovanie skupín a podáva základné pokyny pre základné odporúčania ku konaniu. Maslowova teória bola aj kritizovaná najmä pre jej nepružnosť, empirickú neoverenosť, nekompromisnosť, pretože rôzni ľudia môžu mať rôzne priority a ľudské potreby sa nemusia vyvíjať hierarchicky. Napriek tomu sa táto teória stala východiskom pre ďalšie teórie, názory a odporúčania pre manažérske konanie a motivovanie a má využitie aj v dnešnej praxi ako jedna zo základných teórií.

Alderferova ERG teória

ERG teória je istou modifikáciou Maslowovej teórie. Rozdielom je, že nedostatok sa môže prejavovať pri viacerých potrebách súčasne a dokonca je možný aj spätný vývoj, teda ak sa nedá uspokojiť vyššia potreba, venuje sa jedinec opätovnému uspokojeniu nižšej potreby. Model pozostáva z troch hierarchicky usporiadaných úrovní ľudských potrieb:¹⁴

1. *Existenčné potreby* – tvoria ich všetky druhy materiálnych a fyziologických potrieb, ktoré podmieňujú existenciu ľudí;
2. *Potreby harmonických vzťahov* – znamenajú mať dobré vzťahy s inými, čiže sú to sociálne orientované vzťahy;
3. *Potreby rastu* – týkajú sa rozvoja ľudského potenciálu.

Alderf vyvodil podmienky uspokojovania potrieb (E – Existencie needs, R – Relatednes needs, G – Growth needs):¹⁵

- nízke uspokojenie E → vysoká snaha uspokojiť E
- nízke uspokojenie R → vysoká snaha uspokojiť E
- nízke uspokojenie R → vysoká snaha uspokojiť R
- vysoké uspokojenie R → vysoká snaha uspokojiť G

¹⁴ SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2007. str. 304

¹⁵ FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. str. 32

- vysoké uspokojenie G → vysoká snaha uspokojiť G

Táto modifikácia vychádza zo štyroch princípov:¹⁶

- hypotéza frustrácie: neuspokojená potreba sa stáva dominantnou;
- hypotéza frustrácie - regresie: ak nie je potreba uspokojená, stáva sa dominantnou hierarchicky alebo vývojovo nižšia potreba;
- hypotéza progresívneho uspokojenia: uspokojením potreby je aktivovaná potreba hierarchicky vyššia;
- hypotéza progresívnej frustrácie: frustrácia potreby môže prispieť k vývoju osobnosti, aktivovať vyššie potreby, viesť k vyššej aspirácii.

Táto teória pomáha vysvetliť, prečo mnohé organizácie vidia vhodnejšiu cestu oceňovania zamestnancov v nefinančnom odmeňovaní a v podpore ich účasti na rozhodovaní. Pre zamestnanca, ktorý získa ocenenie za vynikajúci výkon, môže uznanie niekedy znamenať viac ako peniaze.

McClellandová teória získaných potrieb

Maslowovu teóriu motivácie rozpracovali ďalší autori. Napríklad McClelland na základe výskumu správania zamestnancov v organizácii identifikoval tri typy potrieb: *potrebu moci, potrebu obľúbenosti a potrebu úspechu*, ktoré nazval motivačné potreby.¹⁷ S týmito potrebami sa však jednotlivci nerodia, ale môžu ich získať pomocou životných skúseností.

McClelland rozdelil zamestnancov podľa ich motivačných potrieb do troch skupín a stanovil im nasledujúce základné charakteristiky:¹⁸

Zamestnanci s vysokou potrebou úspechu majú tendenciu stať sa podnikateľmi. Preferujú pracovné situácie s osobnou zodpovednosťou, spätnou väzbou, stredným stupňom rizika a radi robia veci lepšie ako ostatní.

Zamestnanci s vysokou potrebou obľúbenosti (spolupatričnosti) sú úspešnými integrátormi. Preferujú skôr kooperačné situácie ako súťaživé. Chcú mať vzťahy na pracovisku založené na vzájomnom porozumení, chcú byť obľúbenými a akceptovanými.

¹⁶ NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. str. 98

¹⁷ MAJTÁN, M. a kol. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. str. 382

¹⁸ MARSINA, Š. – PAPULOVÁ, E. – JAMNICKÝ, P. 2007. *Management*. 2. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. str. 250 - 251

Zamestnanci s vysokou potrebou moci sa usilujú o ovplyvňovanie iných, veľakrát sa úspešne dostávajú na najvyššie stupne v hierarchii organizácie. Preferujú súťaživé situácie, zameriavajú sa viac na prestíž a získaný vplyv ako na efektívny výkon. Potreba obľúbenosti a moci je úzko spojená s manažérskym úspechom. Najlepší manažéri majú vysokú potrebu moci a nižšiu potrebu obľúbenosti.

Táto teória predstavuje spolu s Maslowovou teóriou medzi najucelenejšie prístupy k motivácii práce, ktorá má uplatnenie v dnešnej teórii aj praxi. Jej odlišnosťou je väčšie zameranie na motiváciu manažérov a zamestnancov, ktorí pracujú v tímoch.

Herzbergerova dvojfaktorová teória

Táto teória je založená na predpoklade, že človeku sú blízke dve skupiny protikladných potrieb: potreba vyhnúť sa bolesti a v istom zmysle protikladná potreba psychického rastu. Herzberg zistil, že na pracovnú motiváciu a pracovnú spokojnosť pôsobia dve odlišné skupiny podmienok:

- *faktory vonkajšie – hygienické (dissatisfactory)* pôsobia v dimenzii:

Pracovná nespokojnosť ↔ pracovná ne-nespokojnosť

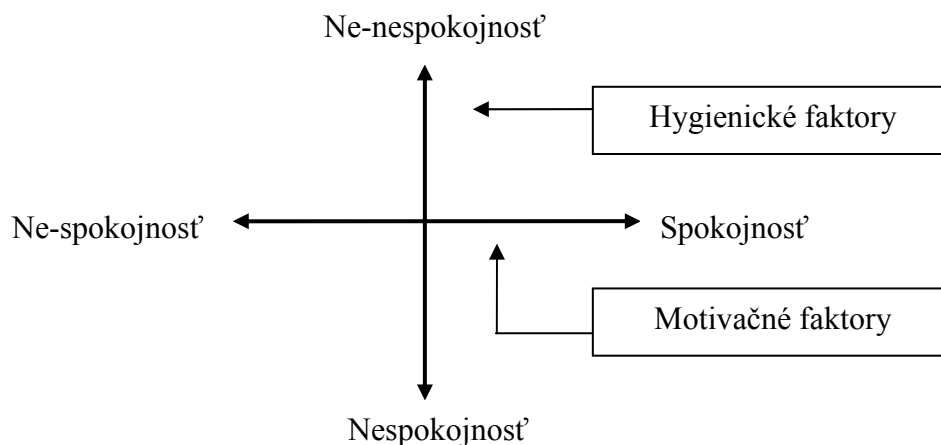
- *faktory vnútorné – motivátory (satisfactory)* pôsobia v dimenzii:

Pracovná ne-nespokojnosť ↔ pracovná spokojnosť * motivácia ¹⁹

Spokojnosť s prácou sa nechápe ako jednorozmerná veličina siahajúca od „nespokojnosti“ ku „spokojnosti“. Teória dvoch faktorov skôr predpokladá existenciu dvoch nezávislých rozmerov pracovnej spokojnosti (viď obrázok 3.), totiž „nespokojnosť – ne-nespokojnosť“ a „spokojnosť – ne-spokojnosť“.²⁰ Na rozmer nespokojnosť alebo ne-nespokojnosť pôsobia hygienické faktory a na rozmer spokojnosť alebo ne-spokojnosť pôsobia motivačné faktory.

¹⁹ PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 176

²⁰ KASPER, H. – MAYRHOFER, W. 2005. *Personální management - Řízení – Organizace*. Praha: Linde, 2005. (kapitola 5. Wolfgang Mayrhofer) str.243



Obrázok 3: Rozmery pracovnej spokojnosti a faktory, ktoré ju ovplyvňujú ²¹

Hygienické faktory sú podnety z vonkajšieho prostredia, ktoré ovplyvňujú spokojnosť alebo nespokojnosť zamestnanca. Medzi tieto faktory patria napríklad pracovné podmienky, systém podnikového riadenia, formálne pravidlá, základná odmena, postavenie, čiže medziľudské vzťahy, kontrola. Motivátory sú vnútorné podnety, ktoré uspokojujú ľudské potreby a vyvolávajú záujem a úsilie zamestnanca o zlepšenie vykonávaných činností. Takýmito satisfaktormi sú napríklad obsah práce, výkon, možnosť rozvoja, uznanie. V záujme manažérov by malo byť udržiavať hygienické vplyvy na určitej úrovni a motivátory používať na zvyšovanie výkonnosti zamestnancov.

Táto teória je prínosom pre manažment aj do dnešných dní, aj napriek kritike, že aj v dobrých, aj v zlých pracovných situáciách sú zastúpené ako motivátory, tak aj frustrátory. Kľúčový význam dvojfaktorovej teórie spočíva v poznatku, že pracovná motivácia súvisí s pracovnou spokojnosťou, aj keď nie priamoúmerne. Prítomnosť dlhodobej pracovnej nespokojnosti je dôležitou podmienkou potrebnej pracovnej motivácie. Pracovná spokojnosť však automaticky nemusí znamenať motivovanosť pracovníka.

Poznávanie motivačných príčin vo veľkej miere prispelo k lepšiemu pochopeniu ľudského správania a konania. Na základe týchto najznámejších teórií zameraných na obsah sa mnohí autori začali zaoberať touto problematikou a poznatky z týchto prístupov sa aplikujú v praxi až do dnešnej doby. Ďalšou oblasťou skúmania bolo poznávanie motivačného procesu, ktorým sa zaoberala ďalšia skupina autorov.

²¹ KASPER, H. – MAYRHOFER, W. 2005. *Personální management - Řízení – Organizace*. Praha: Linde, 2005. (kapitola 5. Wolfgang Mayrhofer) str.243

1.2.3 Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu

Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu sa zameriavali na skúmanie správania sa ľudí a zisťovanie, čo ich vedie k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb. Medzi takéto teórie patrí Vroomova teória očakávania, Adamsova teória rovnosti, Skinnerova stimulačná teória, Lockova teória stanovovania cieľov a Atributívna teória.

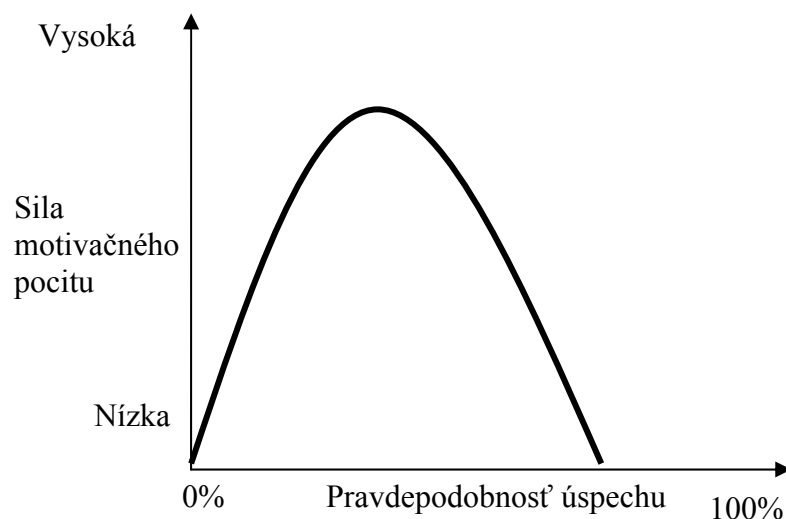
Vroomova teória očakávania

Teória očakávania autorov Vroom, Porter a Lawer sa zaoberá príčinami motivácie pracovného konania zamestnancov. Základom je presvedčenie, že zamestnanci sú motivovaní k dosahovaniu cieľa, ak veria v jeho hodnotu. Výkon a správanie je ovplyvňované tromi premennými a to subjektívnou vierou vo svoje schopnosti vykonať požadované činnosti (očakávanie, *expektancia*), *inštrumentalitou* a *valenciou*.

Inštrumentalita (účinnosť) je niektorými autormi nahradená termínom voľba, pretože ide v podstate o prejavenie záujmu zamestnanca o prácu. Charakterizuje presvedčenie, že za výsledok nasleduje odmena, teda pochvala, plat, ale aj strata voľného času, či vylúčenie zo skupiny.

Valencia sa tu chápe ako subjektívny význam odmeny, resp. súhrny viacerých odmien, ktoré pôsobia súčasne a sú pre zamestnanca atraktívne.

Teória očakávania naznačuje, že pozitívny účinok sa násobí podľa toho, do akej miery sú chápané ciele ako dosiahnuteľné, čo naznačuje obrázok:²²



Obrázok 4: Sila motivačného pocitu verzus pravdepodobnosť úspechu

²² FORSYTH, P. 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. str. 19

Zásadný význam je možné v tomto prístupe prisudzovať expektancii a valencii:²³

$$M = f(V \cdot E),$$

kde: M je úroveň motivácie;

V je valencia, subjektívna hodnota očakávaného výsledku;

E je expektancia, subjektívna pravdepodobnosť, že dané konanie povedie k očakávanému výsledku.

Vroomova teória je považovaná za hedonistickú, pretože je budovaná na predstave, že maximalizácia príjemného a minimalizácia nepríjemného ovplyvňuje intenzitu úsilia zamestnanca, ktorá vedie k dobrému výkonu. Úspešnosť motivačného procesu teda závisí od podpory ľudských očakávaní. Táto teória sa až na niektoré výnimky v praxi uplatnila málo. Vedúci zamestnanci ju považujú za málo účinnú pomôcku, veľmi zložitú a vzdialenú od praxe.

Adamsova teória rovnosti

Podstatou Adamsovej teórie je spravodlivosť. Je založená na princípe vzájomného sociálneho porovnávania zamestnancov, ktorí porovnávajú svoj vlastný vklad do práce (svoje schopnosti, pracovné vypätie, skúsenosti) s vkladom spolupracovníkov (referenčnej skupiny) vykonávajúcich porovnateľnú činnosť a komparujú ich s efektmi (plat, odmeny, pochvaly, povýšenia), ktoré táto práca prináša im s efektmi spolupracovníkov.

Nadhodnotenie alebo podhodnotenie pracovníka je subjektívne vnímané ako nespravodlivosť, ktorá má vplyv na pracovný výkon. Pocit neuspokojenia, nespravodlivosti vedie k zníženiu pracovného úsilia, iniciatívy, resp. k zvýšeniu neformálnych odmien v podobe sympatií. Naopak pocit nadhodnotenia má za následok vyššie pracovné nasadenie, iniciatívnosť.

Existujú dve formy spravodlivosti: ²⁴ distributívna spravodlivosť, ktorá sa týka toho ako ľudia cítia, že sú odmeňovaní podľa svojho prínosu a v porovnaní s ostatnými a procedurálna spravodlivosť, ktorá sa týka toho ako pracovníci vnímajú spravodlivosť

²³ PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. str. 178

²⁴ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 227

postupov používaných podnikom v takých oblastiach ako je hodnotenie pracovníkov, povýšenie a disciplinárne záležitosti.

Táto teória patrí z vedeckého hľadiska k pomerne solídne prepracovaným koncepciám, čo dokazuje veľký počet experimentov, ktoré potvrdzujú reakcie ľudského správania sa predpovedané touto teóriou. Do podnikovej praxe si však tento prístup ťažko hľadal cestu najmä pre svoje používané abstraktné premenné a pre niektoré nejasné body teórie.

Skinnerova stimulačná teória

Stimulačná teória sa v niektorej literatúre nazýva aj *teória posilnenia*. Vychádza z predpokladu, že konanie a správanie človeka je dôsledkom rôznych vplyvov, ktorých účinok je možné upravovať použitím pozitívnej alebo negatívnej stimulácie. Správanie, ktorého dôsledkom bude príjemná skutočnosť, sa bude opakovať a správanie, ktorého dôsledkom bude nepríjemná skutočnosť, sa pravdepodobne nebude opakovať.

Zistili sa štyri hlavné druhy posilnenia a posilňovačov väzby medzi stimulom a reakciou, ktoré môžu manažéri použiť na ovplyvňovanie správania zamestnancov.²⁵

- pozitívne posilnenie: správanie sa posilňuje poskytnutím odmeny alebo pozitívneho výsledku nasledujúceho po splnení žiaduceho správania.
- negatívne posilnenie (vyvarovanie sa): je to iný prostriedok na zintenzívnenie žiaduceho správania, ktorý je opakom pozitívneho posilnenia. Namiesto odmeny za žiaduce správanie sa uplatňuje kritika.
- utlmenie (útlm) aktivity: ide o utlmenie správania, najmä takého, ktoré sa predtým oceňovalo.
- trest: zmyslom je znížiť frekvenciu nežiaduceho správania. Trest predstavuje nepríjemné, averzné následky vyplývajúce z neželateľného správania.

Známe sú dve hlavné skupiny uskutočňovania posilnenia. Jednou je kontinuálne posilnenie, ktoré sa uplatňuje vždy, keď nastane žiaduce správanie. Druhou skupinou je prerušované posilnenie, pre ktoré je charakteristické, že posilnenie žiadaného správania sa vyskytuje len pri niektorých reakciách. Ide o typické prípady postupu posilňovania ako pevný interval posilnenia, variabilný interval posilnenia, fixný pomer posilnenia

²⁵ SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2007. str. 322

a variabilný pomer posilnenia. Prínos tejto motivácie vidieť najmä v uplatnení pozitívneho posilnenia, ktoré by mali manažéri využívať pre posilnenie želateľných aktivít.

Lockova teória stanovovania cieľov

Teóriu stanovovania cieľov sformulovali Latham a Locke. Tvrdili, že motivácia a výkon je vyššia, ak sú jednotlivcom stanovované špecifické ciele. Ciele však musia byť konkrétne, náročné, ale realizovateľné, so spätnou väzbou a pri ich stanovovaní by mal byť pracovník prítomný.

Kľúčovým poznatkom je teda tvrdenie, že stanovenie výkonnostných cieľov, ktoré sú špecifické a zložité (ale nie nemožné) a voči ktorým cíti osoba záväzok, pravdepodobne zvýšia jej pracovný výkon, pokiaľ prijme spätnú väzbu o dosiahnutom pokroku. K dopadu zložitých a špecifických cieľov na pracovný výkon danej osoby dochádza tým, že daná osoba lepšie zacieli svoju stratégiu a zámery.²⁶

Tento prístup dokazuje, že vnútorne prijaté ciele motivujú človeka k práci a poskytuje návod na pridelovanie, hodnotenie úloh pre pracovníkov a má kľúčový význam v procese riadenia pracovného výkonu.

Atributívna teória

Ako vnímame a posudzujeme iných ľudí a seba samého, vysvetľuje atributívna teória, ktorej základom je prisudzovanie príčin výsledku konania. Podľa Heidera²⁷ možno výkon posudzovať na základe prisúdenia rôznych príčin, ktoré majú podiel na úspechu, či neúspechu konania. V dôsledku toho sa potom motivácia k činnosti zvyšuje alebo znižuje. Autor tvrdí, že príčiny úspechu alebo neúspechu zvykne človek vysvetľovať na základe osobných príčin (schopnosti, úsilie) a situačných príčin (obťažnosť úlohy, šťastie), podľa miesta kontroly jedinca, pričom sa do úvahy berie aj stabilita prostredia.

Ak zamestnanec úspechu, či neúspechu pripisuje príčinu úsilia, vedie to zvyčajne k zvýšeniu motivácie. Ak sa úspechu, či neúspechu pripisuje príčina náročnosti úloh alebo šťastie, následkom býva znížená motivácia.

²⁶ ARNOLD, J. et al. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. str. 320, 321

²⁷ FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. str. 38

Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu predostreli niekoľko možností procesu motivácie, jej príčin a dôsledkov. Niektoré teórie si môžu odporovať, niektoré nie sú dopracované alebo môžu byť veľmi zložité pre uplatnenie a overenie v praxi, ale na každej z nich je niečo využiteľné a vytvárajúce priestor pre zamyslenie. Okrem zatiaľ opísaných teórií je potrebné spomenúť aj ďalšie teórie motivácie, ktoré majú význam pre bližšie skúmanie oblasti motivovania.

1.2.4 Ďalšie teórie pracovnej motivácie

Doplňujúcimi teóriami motivácie, ktoré nie je možné zaradiť do žiadnej z predchádzajúcich kategórií (ranné prístupy k pracovnej motivácii, teórie zamerané na obsah, teórie zamerané na proces), sú McGregorova teória X a Y a súčasné trendy motivácie zamestnancov v Európe. Aj keď je medzi tvorbou teórie McGregora a súčasnými trendmi istý časový odstup a žiadna nadväznosť, je potrebné tieto prístupy spomenúť pre doplnenie a obohatenie analyzovanej problematiky.

McGregorova teória X a Y

Tento prístup predstavuje dva protirečivé pohľady manažérov na zamestnancov. Podľa *teórie X* sú ľudia leniví, väčšinou nespoľahliví, konajú iracionálne a nedá sa im dôverovať. Potrebujú byť riadení a stimulovaní peniazmi, ale aj hrozbami postihu. Pokiaľ toto riadenie absentuje, pracovníci sa snažia uspokojovať svoje vlastné potreby a nie potreby a ciele organizácie.

Teória Y naopak vyjadruje, že ľudia hľadajú nezávislosť, tvorivú prácu a sebarozvoj. Sú v podstate morálni, zodpovední, prispôsobiví a usilujú sa o dobro organizácie ak je im to umožnené.

Tieto teórie neplatia všeobecne, závisia od typu úlohy a prevažujúcom štýle vedenia. Prinášajú však ďalší pohľad na pohnútky a motívy ľudí podľa rôznych prístupov manažérov.

Súčasn  teórie motivácie zamestnancov

V súčasnom európskom manažmente sa využívajú aj d alšie tri teórie motivácie:²⁸

- obohacovanie práce (job enrichment),
- rozširovanie pracovnej spôsobilosti (job enlargement),
- obmeňovanie na pracovných miestach (job rotation).

Job enrichment spočíva v tom, že malého manažera je možné urobiť aj z každého dobrého zamestnanca. Pracovníkom sú delegované právomoci a zodpovednosti. Zvyšovaním zodpovednosti zamestnancov sa môžu objaviť mana erske schopnosti niektorých ľuďi, ktoré je d alej vhodné rozvíjať.

Job enlargement sa vymedzuje ako rozširovanie pracovnej spôsobilosti. T to teória sa uplatňuje najmä pri aktivitách, ktoré sú jednotvárne, opakujúce sa, pretože tak to aktivity zvyšujú únavu, otupuj  pozornosť a oslabujú vnímanie. Požadovaný pracovn  výkon má len ten, kto je voči takýmto vplyvom odoln . To sa dosiahne prostredníctvom vedenia človeka k tomu, aby namiesto jednej pracovnej operácie zvládol aspoň dve. Ide teda o rozširovanie kvalifikácie, čím je táto teória pre pracovníkov pr t a livou.

Job rotation znamená obmenu alebo rotáciu na pracovných miestach, či funkciách. Môže prebiehať v dvoch smeroch a to v horizontálnom alebo vertikálnom. Horizontálna rotácia je zalo en  na myšlienke, že dobre obchodovať môže iba ten, kto dôverne pozná výrobok alebo naopak, kto chce vyrábať kvalitn  výrobky, musí poznať požiadavky zákazníkov. Zmyslom vertikálnej rotácie je čo najlepšie poznať zákazníka, jeho potreby, záujmy, očakávania a získať tak, čo najviac informácií na zhodnotenie trhovej situácie. Z tohto dôvodu pracujú vedúci zamestnanci ist  čas v nižších organizačných jednotkách alebo fili lkach.

Teória X a Y poskytuje dva prístupu nazerania manažerov na motivovanie zamestnancov a spolu so súčasnými európskymi teóriami motivácie poskytujú návrhy na motiva n  nástroje. Všetky spom nan  teórie motivácie prispievajú k poznávaniu motivačných pr i in, priebehu motivačného procesu a podávajú možnosti použitia potrebných motivačných nástrojov. Historick  vývoj týchto teórií a spoznávanie myšlienok autorov motivačných prístupov n m potvrdzuje dôležitosť skúmania pracovnej motivácie ako súčasti pracovného procesu.

²⁸ PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostn  manažment: Piliere kompetentnosti v manažmente*. Bratislava: IRIS, 2007. str. 225-226

1.3 Motivačný systém v podniku

Všetky organizácie sa zaujímajú o trvalo udržateľnú vysokú úroveň výkonu podniku a jeho konkurencieschopnosť. Mali by preto venovať zvýšenú pozornosť samotným zamestnancom a motivovať ich k výkonu prostredníctvom rôznych nástrojov a techník motivácie.

Organizácia by si mala uvedomiť, že človeku poskytuje predovšetkým:²⁹

- postavenie v organizácii, a tým aj jeho postavenie v spoločnosti;
- peniaze a ich prostredníctvom väčšinu hmotných hodnôt, ale aj iné ideové hodnoty, kultúrne statky a civilizačné vymoženosti;
- spoločenské uznanie, ktoré zhodnocuje väčšinu odmien a osobných dosiahnutých cieľov a hodnôt;
- prácu, a to nie len prácu akúkoľvek, ale konkrétnu prácu, ktorej povaha a vlastnosti človeka uspokojujú alebo neuspokojujú;
- kolektív, tj. život v spoločenstve ľudí, v komunite, v ktorej sa odohráva a naplňuje jeho psychologický a spoločenský život;
- individuálne a situačné odmeny v nespočítateľných podobách a formách.

Motivovanie iných ľudí je uvádzanie týchto ľudí do pohybu v smere, ktorým chcete, aby sa uberali a dosahovali tak očakávané výsledky. Motivovanie seba samého sa týka stanovenia smeru a krokov, ktoré zaistia, aby ste sa dostali tam, kam chcete. Z tohto vyplývajú dva typy pracovnej motivácie:³⁰

- vnútorná motivácia – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali alebo aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvoria zodpovednosť (pocit, že práca je dôležitá a že máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami), autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať znalosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k postupu v hierarchii pracovných funkcií.
- vonkajšia motivácia – to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvoria ju odmeny, ako napríklad zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale taktiež tresty, ako napríklad disciplinárne konanie, odoprenie platu alebo kritika.

²⁹ NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. str. 178

³⁰ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 220

Kľúčom k motivácii zamestnancov je odhaliť, ktorý z hlavných motivačných faktorov na nich pôsobí a tento faktor pri ich motivácii využiť. Okrem už uvedených dvoch typov pracovnej motivácie, je potrebné zohľadňovať nasledujúce zdroje motivácie:³¹

- motivácia založená na osobnej povesti či odbornej reputácii,
- motivácia založená na výzve, t.j. snahe vyriešiť problém alebo prekonať určité prekážky,
- motivácia spočívajúca na spoločenskom poslaní práce.

Motivácia na základe povesti či odbornej reputácii je založená najmä na dojme, aký zamestnanec vytvára vo svojom okolí. Takýto zamestnanec je citlivý voči názorom a hodnoteniam iných, snaží sa o udržanie alebo posilnenie svojej odbornej povesti, získanie pochvaly alebo uznania, má sklon chváliť sa alebo rozprávať o svojich úspechoch. Vhodnými motivačnými nástrojmi pre tento typ zamestnanca sú rôzne pochvaly a uznania, prideľovanie projektov, na ktorých je možné zviditeľniť sa a zdôrazňovanie prestíže, ktorú zamestnancovi práca prináša.

Motivácia na základe výzvy spočíva v snahe dosahovať predovšetkým náročné ciele a prekonávať prekážky. U zamestnanca, ktorého motivuje tento typ zdroja motivácie, je možné využiť motivačné nástroje ako zadávanie náročných úloh, naopak nezadávanie úloh, ktoré sú nekvalifikované alebo nenáročné, vytváranie príležitostí k rozvoju osobných schopností a zdôrazňovanie významu schopností zamestnanca pre úspech v určitej činnosti alebo projekte.

Motivácia na základe zmyslu a poslania práce sa opiera o potrebu veriť v zmysel a širšie poslanie práce. Zamestnanec motivovaný týmto typom motivácie sa vo svojej činnosti a svojom rozhodovaní spravidla riadia určitými relatívne stálymi hodnotovými princípmi. Nástrojom motivácie tu môže byť komunikovanie vízie podniku, žiaducich konečných cieľov práce, optimizmus v súvislosti s možnosťou dosiahnutia stanovených cieľov alebo oboznámenie zamestnancov s ich príspevkom k dosahovaniu vízie a cieľov organizácie.

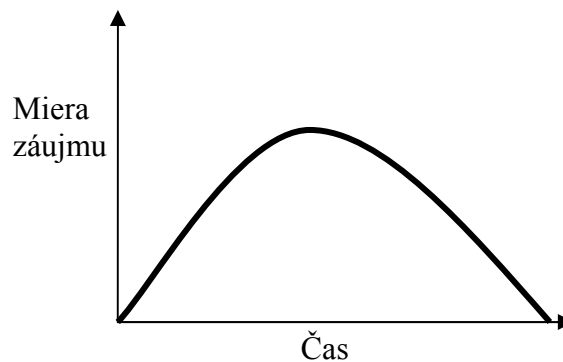
Poznanie jednotlivých typov motivácie a zdrojov motivácie pomáha organizácii pochopiť ľudské správanie a konanie v pracovnom procese. Prostredníctvom týchto poznatkov a poznaním osobností a potrieb zamestnancov si organizácia môže vytvoriť svoj systém pracovnej motivácie.

³¹ STÝBL, J. – URBAN, J. – VYSOLAJOVÁ, M. 2006. *Personalistika*. Praha: Meritum (ASPI Wolters Kluner), 2006. (kapitola 7.4 Jan Urban): str. 463

1.3.1 Nástroje motivácie ako súčasť podniku

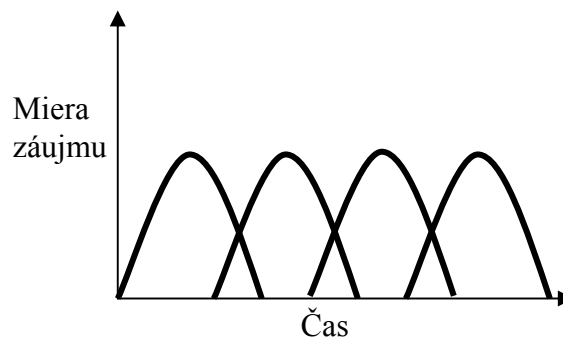
Ak už organizácia pozná úroveň motivácie svojich zamestnancov, motivačné faktory a zdroje motivácie, môže prostredníctvom vhodného využívania dostupných motivačných nástrojov zvýšiť pracovnú motiváciu jednotlivcov a tým prispieť k zvýšeniu výkonnosti podniku.

Pri využívaní rôznych motivačných nástrojov je potrebné si uvedomiť, že každá motivačná metóda vzbudzuje záujem rôznej intenzity, ktorý viac-menej postupne klesá. Tento fakt znázorňuje obrázok :³²



Obrázok 5: Intenzita motivačnej metódy v priebehu času

Každá nová motivačná metóda najprv vzbudzuje rastúci záujem, ktorý sa po určitú dobu udrží a potom začne klesať. Preto je veľmi účinná séria jednotlivých akcií, ktoré sa navzájom prekrývajú, ako to zobrazuje nasledujúci obrázok.³³



Obrázok 6: Účinnosť zavádzania postupných motivačných metód

Motivačnými nástrojmi podniku sú motivačný štýl riadenia zamestnancov, motivačné programy a v rámci nich stimulačné systémy. Najefektívnejším spôsobom stimulovania motivácie zamestnancov je vhodná kombinácia týchto nástrojov motivácie.

³² FORSYTH, P. 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. str. 75

³³ FORSYTH, P. 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. str. 75

1.3.2 Motivácia a štýl riadenia

Pracovná motivácia je v rukách najmä manažéra, ktorý je najbližšie k zamestnancom, má možnosť spoznávať potreby a očakávania svojich zamestnancov, komunikovať so zamestnancami ako sprostredkovateľ zamestnávateľa a prostredníctvom svojej kompetencie prideľovať úlohy a kontrolovať ich plnenie. Vybraným štýlom riadenia a svojou osobnosťou môžu manažéri prispieť k motivovaniu svojich zamestnancov.

Literatúra pozná dva typy motivačného štýlu riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese:³⁴

- vzťahovo motivovaný štýl riadenia a vedenia zamestnancov,
- úlohovo motivovaný štýl riadenia a vedenia zamestnancov, na základe čoho charakterizuje aj nositeľov týchto štýlov – manažérov.

Vzťahovo motivovaný manažér vidí v dobrých medziľudských vzťahoch základný motivačný faktor v pracovnom procese. Jeho cieľom je vybudovať si dobré osobné vzťahy so zamestnancami a vytvárať priestor pre každého zamestnanca, aby mohol spolurozhodovať o pracovných úlohách. Títo manažéri hodnotia zamestnancov s ohľadom na vzťahy, ktoré toto hodnotenie môže narušiť alebo posilniť. Mnohokrát sa preto v takomto hodnotení objavujú prvky subjektivismu.

Úlohovo motivovaný manažér uznáva tvorbu a aplikáciu všetkých možných metód a podmienok na plnenie pracovných úloh za kľúčový motivačný faktor. Zamestnancov podľa tohto manažéra motivuje dobré pracovné prostredie, výborná organizácia a deľba práce, primerané pracovné prostriedky, dobrá finančná odmena. Hodnotenie zamestnancov je zavedené podľa toho, do akej miery sú schopní prispieť k úspešnému riešeniu skupinovej úlohy bez ohľadu na zmenu vzťahov.

Manažéri musia riadiť, čo je proces, ktorý si vyžaduje určité osobné vlastnosti. V skutočnosti sa vlastnosti, ktoré na manažéroch oceňujú zamestnanci a vlastnosti, ktoré dobrý manažér nutne potrebuje, do značnej miery prekrývajú. Dobrý manažér je spravodlivý, prístupný, rozhodný, rešpektuje svojich podriadených a ich názor, je čestný (a nie príliš tajnostkársky). Významnú rolu zohráva aj dobrá komunikácia a taktiež pocit ľudí, že majú zo vzťahu prospech. Ľudia vo svojich predstavách pozitívne hodnotia ideálneho manažéra ako človeka, od ktorého sa môžu niečomu priučiť.³⁵

³⁴ MAJTÁN, M. a kol. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. str. 393, 394

³⁵ FORSYTH, P. 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. str. 82

1.3.3 Motivačné programy a ich vytváranie

Motivačný program odráža personálnu a sociálnu politiku podniku. Aby splnil svoj cieľ, musí vychádzať jednak z potrieb podniku v danej etape jeho vývoja, jednak zo sociálno-ekonomických informácií, ako sú technické, technologické a organizačné podmienky práce, profesijná, kvalifikačná a demografická štruktúra zamestnancov, uplatňovaný štýl riadenia v podniku spôsoby hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, ale aj informácie o postojoch zamestnancov k práci, k podniku, o ich spokojnosti alebo príčinách ich nespokojnosti s konkrétnymi javmi v podniku.³⁶

Motivačný program má dve základné roviny, ktorými sú rovina psychologická (jednotlivé motivátory s ich vplyvom na zamestnanca) a rovina ekonomická (ako sú jednotlivé motivátory finančne náročné a aká je návratnosť použitých investícií do motivačných faktorov). Pri tvorbe motivačného programu zvažujú podniky rôzne faktory, ktoré majú určitý vplyv na jeho zostavenie. Sú nimi trh práce, legislatíva, výsledky organizácie, zamestnanci organizácie a vyšší nadriadení.

Pri zostavovaní motivačného programu je užitočné rozvrhnúť si tvorbu tohto programu do etáp, čo zaisťuje väčšiu spoľahlivosť, logickosť i prehľadnosť.

Prvou etapou je uskutočnenie analýzy motivačnej štruktúry zamestnancov. Ako metódy sa môžu použiť sociologické dotazníky alebo rôzne typy analýz. Druhou etapou je etapa formulovania cieľov motivačného programu, resp. takej ich sústavy, ktorá bude motivovať k stabilizácii zamestnancov. Tretia etapa predstavuje vytvorenie modelu stabilizácie pracovníkov a ich požiadaviek na motiváciu. Model obsahuje stabilizačné faktory, mimopodnikové, podnikové a osobné, ktoré je žiaduce zaistiť, aby bola pozitívna motivácia zamestnancov k zotrvaní v podniku. Štvrtú etapu je možné charakterizovať ako realizáciu programu. Ide o postup k stabilizácii zamestnancov, ktorý má obsahovať zaistenie výberu stimulačných prostriedkov, podmienok a metód stabilizácie, spôsob ovplyvňovania motivácie ľudí k stabilizácii a stanovenie osôb zodpovedných za realizáciu programu a časový plán jeho plnenia.³⁷

Vytvorené motivačné programy sú veľaokrát chápané ako súčasť podnikového tajomstva, preto patria k interným materiálom firmy. Neexistuje všeobecný model motivačného programu, ktorý by fungoval vo všetkých organizáciách. Každý podnik si ho

³⁶ MAJTÁN, M. a kol. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. str. 395

³⁷ STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. str. 194- 199

vytvára podľa svojich potrieb a očakávaní zamestnancov. Musí však dobre poznať celý podnik, jeho silné a slabé stránky a svojich zamestnancov.

1.3.4 Podstata a využitie stimulačných systémov

Stimulačné systémy v podniku sú súčasťou motivačných programov, aj ako samostatné programy hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. V literatúre sa stretávame s rozdelením týchto systémov na tradičné a netradičné.

Tradičné stimulačné systémy využívajú hmotné alebo nehmotné stimuly, respektíve ich kombináciu. Tieto systémy sú však veľmi nepružné a mnohokrát namiesto zvyšovania výkonu ich naopak brzdia. Príkladom tu môže byť klasický mzdový systém, ktorý je založený na zvyšovaní miezd za odpracované roky, ktorý neberie do úvahy dosahovanie alebo nedosahovanie požadovaného pracovného výkonu.

Netradičné stimulačné systémy na rozdiel od tradičných sa odvíjajú od konkrétneho pracovného výkonu zamestnanca. Tieto systémy používajú postupy odmeňovania založené na princípe stimulačných odmien alebo využívajú rôzne systémy podielov, teda rozdelenie časti zisku medzi zamestnancov. Netradičné stimulačné systémy sú aj tie, ktoré využívajú ako stimul psychologicko-sociálne faktory, nepenažné stimulačné odmeny, sociálne výhody, zmeny v organizácii práce a iné formy zlepšovania kvality pracovného života.

Medzi nepenažné stimulačné odmeny môžeme zaradiť:³⁸ nadštandardné preplácanie stravného, platená dovolenka, dôchodkové pripistenie, možnosť využitia služobného auta, notebooku či mobilného telefónu na osobné účely, príspevky na dopravu, kultúru, šport či na ošatenie, bezúročné, či nízkoúročené pôžičky, zľavy na výrobky podniku, vecné dary, pomoc pri starostlivosti o deti, rôzne bonusy, atď.

Výhodami netradičného stimulačného systému odmeňovania sú:³⁹

- kompenzácia nesúladu, ktorý vzniká pri používaní tradičných stimulačných systémov tým, že dovoľujú odmeniť výkon, produktivitu a kvalitu práce,
- umožňujú zohľadniť individuálne pracovné tempo, motivačný profil a osobné pracovné nasadenie zamestnanca,
- zamestnanec bezprostredne vidí výsledky svojho pracovného úsilia na výplatnej páske,

³⁸ [online]. 2009. [cit. 2009-28-11]. Dostupné na internete: <http://www.podnikajte.sk/index.php?show=223>

³⁹ MAJTÁN, M. a kol. 2005. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2005. str. 397

- vytváranie priestoru na porovnávanie individuálnych a skupinových výkonov a výsledkov práce, čím „čistia“ a sprehl'adňujú medzil'udské vzťahy na pracovisku, posilňujú tímový prístup k práci a pocit príslušnosti k podniku.

Za základné komponenty odmeňovania môžeme považovať pevný plat/mzdu, sociálne a vedľajšie výhody a služby (životné poistenie a pod.), krátkodobé účasti (krátkodobý bonus), dlhodobé účasti (kompenzácie, opcie na akcie), pridelenie služobného auta, nadstavbu a samostatné rozhodovanie o pridelených limitovaných rozpočtových zdrojoch (hradenie seminárov, odbornej literatúry, pracovných odevov na vrub podnikových nákladov).⁴⁰

Nepeňažnému odmeňovaniu je v poslednom čase pripisovaný väčší význam pre potreby motivovania ako peňažnému odmeňovaniu. Postupne sa začali v praxi objavovať rôzne benefity a vytvárať systémy zamestnaneckých výhod.

Zamestnanecké výhody

V súčasnosti sa veľký význam pripisuje zamestnaneckým benefitom, najmä v období, kedy nie je možné vynakladať väčšie množstvo finančných prostriedkov na účely stimulovania zamestnancov. „Zamestnanecké výhody predstavujú kategóriu odmien, ktoré nie sú bezprostredne viazané na výkon zamestnanca, no nárok na ne vzniká z titulu príslušnosti k podniku.“⁴¹ Zamestnanecké výhody vo svojej podstate nestimulujú okamžitú výkonnosť zamestnanca, ale prostredníctvom posilnenia pozitívneho postoja zamestnanca k podniku a zvýšenia jeho lojality a angažovanosti dochádza v dlhodobom časovom horizonte k nárastu výkonnosti podniku. Na Slovensku sa v roku 2007 realizoval výskum prostredníctvom slovenskej spoločnosti Profesia. Z tohto výskumu vyplynulo, že zamestnávateľia poskytujú svojim zamestnancom najčastejšie nasledujúce benefity:⁴²

- vzdelávanie zamestnancov,
- nápoje na pracovisku zadarmo,
- flexibilná pracovná doba,
- príspevok firmy na dôchodkové sporenie, víkendové firemné akcie,

⁴⁰ NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: GRADA Publishing, 2005. str. 87-88

⁴¹ KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: ELITA, 2007. str. 156

⁴² KAJZAR, P. 2009. Jak motivovat zaměstnance ve společnostech. Motivace a stimulační. In *Personál*. roč. XV., č.01, str. 25

- mobilný telefón a notebook k súkromným účelom,
- týždeň dovolenky navyše,
- príspevok na kultúrne a športové aktivity,
- nadštandardnú zdravotnú starostlivosť.

K hlavným predpokladom zvýšenia efektivity zamestnaneckých výhod patria nasledujúce zásady:⁴³

- prispôbenie benefítov podnikovým cieľom. Poskytovanie benefítov vyžaduje stanoviť jasné podnikové ciele v oblasti motivácie, stabilizácie, relaxácie a rozvoja zamestnancov, ktorých chceme pomocou výhod dosiahnuť.
- hodnotenie efektivity benefítov. Poskytovanie benefítov by sa malo opierať aspoň o základnú analýzu návratnosti vynaložených prostriedkov a zisťovanie požiadaviek a potrieb zamestnancov.
- komunikácia poskytovaných výhod. Zamestnanci podnikové benefity úplne nepoznajú alebo ich nevyužívajú v plnom rozsahu a zamestnávateľa mylne predpokladajú, že výhody nie je nutné zamestnancom podávať.
- sledovanie nových trendov v spôsobe poskytovania zamestnaneckých výhod a pravidelné zisťovanie úrovne benefítov u konkurencie.

V súčasnosti je veľmi populárny systém nepeňažného odmeňovania nazývaný „cafeteria systém“, ktorý spočíva vo voliteľnosti zamestnaneckých benefítov z ponúkanej škály zamestnaneckých výhod. Týmto spôsobom zvolené benefity najlepšie vystihujú a zodpovedajú potrebám zamestnancov, zvyšujú spokojnosť zamestnancov a pocit spolupatričnosti a záujmu zo strany zamestnávateľa.

1.3.5 Peňažné odmeňovanie a jeho vplyv na motiváciu

Peniaze ako motivačný faktor sú najdiskutabilnejšou témou v oblasti stimulovania a motivovania pracovnej činnosti zamestnancov. Touto témou sa zaoberalo a sa zaoberá niekoľko autorov, ktorí sa snažia o zistenie vplyvu peňazí na pracovnú motiváciu.

Peniaze sú považované za základnú pracovnú pohnútku zamestnancov. Presvedčenie manažérov, že peniaze sú najdôležitejším motivačným nástrojom, sa veľakrát

⁴³ URBAN, J. 2009. Zaměstnanecké výhody: cíle, problémy, efektivita. In *Personál*. roč. XV., č. 08/09, str. 24

opiera aj o určitú pohodlnosť – peňažné odmeny sú jednoduché. Stačí ich vyplatiť, najlepšie pravidelne niekoľkokrát za rok a o motiváciu je postarané.⁴⁴

Ľudia sú silno motivovaní zarobiť také množstvo peňazí, ktoré im umožní uspokojiť ich základné potreby. Základné potreby sa menia v čase. Ak zamestnanec dosiahne určitú životnú úroveň, peňažná motivácia stráca na intenzite. Na význame tu začnú naberať nefinančné odmeny.

U zamestnancov na nízkych pracovných pozíciách sa často možno stretnúť so sťažnosťami na nízku mzdu či plat a nízku spoločenskú hodnotu práce, ktorá ich nemotivuje k výkonu. Ani pevne stanovená hodina, či mesačná mzda nepôsobí ako motivačný faktor pri zvyšovaní výkonu a často ani pri plnení bežných pracovných úloh. Je to spôsobené tým, že pracovník má pocit, že ak dočasne zníži svoj výkon, neprejaví sa to v zmene mzdy, ktorá je pevne stanovená. Preto je vhodné pri motivovaní využiť vplyv iných faktorov.⁴⁵

Už Herzberg spochybnil účinnosť peňazí, nakoľko ich nedostatok môže vyvolať nespokojnosť, ale ich obstaranie nemá za následok trvalú spokojnosť. Niektorí ľudia sú samozrejme viac motivovaní peniazmi ako iní. Ale nie je možné predpokladať, že peniaze motivujú každého rovnakým spôsobom a v rovnakej miere. Je teda naivné si myslieť, že zavedenie systému odmeňovania založeného na výkone zázračne cez noc zmení každého na vysoko motivovaného jedinca podávajúceho vysoký výkon.⁴⁶

Peňažné stimuly motivujú ľudí, ktorí sú silno motivovaní peniazmi a ich očakávania, že dostanú peňažnú odmenu sú vysoké. Menej sebaistí ľudia však nebudú reagovať na tieto stimuly, pretože neočakávajú, že dosiahnu výkon spĺňajúci podmienky pre priznanie daného peňažného stimulu. Teda zle vytvorený a nesprávne riadený systém odmeňovania môže zamestnancov demotivovať.

Naopak peniaze môžu priniesť za správnych okolností pozitívnu motiváciu, nielen preto, že ich ľudia potrebujú a chcú, ale aj preto, že peniaze slúžia ako vysoko hmatateľný nástroj uznania, postavenia. Peniaze môžu byť aj významným faktorom, ktorý priťahuje ľudí do podniku a sú jedným z faktorov, ktoré ovplyvňujú ich zotrvanie v podniku.

Otázka peňazí v súvislosti s motivovaním a stimulovaním nie je úplne zodpovedaná. Existuje niekoľko prístupov a názorov autorov a najmä typov osobností zamestnancov, že nie je možné sa s istotou priblížiť k niektorému z nich.

⁴⁴ URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. str. 97

⁴⁵ JUSUFI, V. – SAITOVIC, M. – MAYNARD, R. 2009. Ako motivovať zamestnancov na najnižších pracovných pozíciách. In *Zisk*. č. 7-8, str. 10

⁴⁶ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 231

1.3.6 Spokojnosť zamestnancov, konflikt, frustrácia a stres

Zručnosti motivovať či stimulovať pracovníkov sa často v praxi posudzujú podľa miery, počtu spokojných pracovníkov v organizácii, a teda aj fluktuácie a nie podľa jej výsledkov. Spokojnosť zamestnanca však obyčajne nemusí byť prepojená s výkonnosťou pracovníka. Je viac prípadov, keď pracovník je spokojný, ale jeho výkonnosť je nižšia.

Je možné tvrdiť, že to nie je spokojnosť s prácou, čo vedie k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, čo vedie k spokojnosti s prácou, a že spokojný pracovník nie je nutne produktívnym pracovníkom, a ten, kto odvádza veľa práce nemusí nutne byť spokojným pracovníkom.⁴⁷

Spokojnosť môže vychádzať aj z prístupu organizácie, ktorá mu trpí nekvalitnú prácu, nedodržiavanie pracovnej doby, lajdáctvo, svojvoľné postoje a pod. Vylúčený nie je ani prípad, keď pracovník je nespokojný, ale jeho výkonnosť je vysoká. Môže to byť človek, ktorému záleží na výsledkoch práce, na odbornosti, ale medzi spolupracovníkmi je odmietaný a izolovaný. Týmto upozorňuje na potrebu väčšej výkonnosti nielen spolupracovníkov, ale aj na vyššej úrovni.⁴⁸

Úroveň spokojnosti s prácou je ovplyvňovaná viacerými faktormi a to napríklad vnútornými a vonkajšími motivačnými faktormi, kvalitou riadenia, sociálnymi vzťahmi s pracovnou skupinou, mierou, v akej sú jednotlivci vo svojej práci úspešní alebo neúspešní, konfliktom, frustráciou a stresom.

Konflikt patrí k životu, a teda aj k tomu pracovnému. Konflikt môže byť vyvolávaný ľudskými povahami alebo pracovnými situáciami. Čím dlhšie zostávajú pracovné konflikty nevyslovené, tým väčšie je nebezpečenstvo ich stupňovania. Medzi ľuďmi v kolektíve nikdy nepanuje úplná zhoda názorov, ale ich väčšia, či menšia rozdielnosť v názoroch ešte neznamená konflikt. Takéto odlišnosti majú skôr stimulujúci význam, pretože umožňujú rozmanité prístupy k riešeniu situácií.

Ďalšou fázou môže byť rozpor, avšak ani tu nemôžeme hovoriť o konflikte. Je to prípad, keď prevažujú konštruktívne tendencie. Napätie medzi stranami rozporu môže byť silné, ale nedosahuje vrchol.

⁴⁷ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 229

⁴⁸ PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v manažmente*. Bratislava: IRIS, 2007. str. 219-220

Konflikt má deštruktívny charakter, keď sa napätie vyhrocuje a dosahuje svoj vrchol. Za základné typy konfliktov sa považujú:⁴⁹

- konflikt medzi dvoma alternatívnymi stranami zameranými na jeden cieľ (aj na viac pozitívnych cieľov) súčasne.
- konflikt medzi dvoma negatívnymi podnetmi v situácii, kedy tendencia k jednému nežiaducemu cieľu vedie súčasne k ďalšiemu nežiaducemu cieľu.
- konflikt medzi dvoma podnetmi, z ktorých jeden pôsobí pozitívne a jeden negatívne.
- dvojitý, mnohonásobný konflikt kladných a súčasne záporných hodnôt na jednom či viacerých cieľoch.

Dôsledky konfliktných situácií sú väčšinou nepriaznivé. Vedú k znižovaniu pracovného výkonu, k väčšej psychickej záťaži, k vytváraniu nepriaznivého pracovného a sociálneho prostredia.

S konfliktom súvisí frustrácia. Frustrácia vzniká u pracovníka, ak sa mu na ceste k dosiahnutiu určitého cieľa vyskytne prekážka, ktorá zabráni k jeho splneniu.

Za zdroje frustrácie môžeme považovať:⁵⁰

- odkladanie uspokojenia potrieb,
- nedostatky pri uspokojovaní niektorých motívov,
- možnosť stratiť niečo, čo pre pracovníka znamená vysokú hodnotu,
- neúspechy v práci a to pri plnení úloh,
- vlastnosti osobnosti,
- sociálno-technické vplyvy pracovného prostredia.

Dlhodobý stav frustrácie a konfliktov môže vyústiť do stresu. Základnými stresovými faktormi sú pracovné preťaženie, veľká zodpovednosť, medziľudské konflikty v práci a nejasnosť pracovnej role, na druhej strane to môže byť malý objem práce a malá zodpovednosť pre zamestnancov s väčšou kapacitou a vysokou ochotou pracovať. Všetky tieto faktory môžu napomáhať k nespokojnosti s prácou a môžu mať vplyv na znižovanie výkonu zamestnancov. Zaujímavosťou je, že u niektorých osôb môžu stresové situácie naopak zvyšovať ich výkonnosť.

Každá osoba vníma konfliktné situácie, frustráciu alebo stres rôzne a snaží sa s nimi vyrovnáť podľa svojich možností. Spokojnosť zamestnanca tiež závisí od množstva

⁴⁹ STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. str. 211, 212

⁵⁰ Spracované podľa: www.businessballs.com. 2009. Motivácia – hybná sila činnosti človeka. In *Zisk*. č. 1, str. 17

faktorov, ktoré na neho vplyvajú. Je na organizácii, aby sa snažila o uspokojenie svojich zamestnancov a o elimináciu negatívne vnímaných faktorov pôsobenia.

V domácej a zahraničnej literatúre je rozoberané množstvo úrovní skúmania pracovnej motivácie, teórií motivácie, faktorov a nástrojov motivácie a sú tu načrtnuté motivačné programy a stimulačné systémy používané v podnikovej praxi. Z analýzy teoretickej časti diplomovej práce je zrejmé, že poznávanie motivácie zamestnancov, ich pracovných motívov a stimulov je veľmi náročné. Vyžaduje si to výborné znalosti z psychológie, sociológie, filozofie, ekonómie a praktické skúsenosti v podnikoch. Každý podnikateľský subjekt má záujem na zvyšovaní svojej výkonnosti. Z tohto dôvodu sa začal skúmať aj vplyv pracovnej motivácie na celkovú výkonnosť organizácie. Tento vplyv je veľmi zložitý a náročný presne vyjadriť. Podľa preskúmanej literatúry má ako motivácia, tak aj spokojnosť zamestnancov priamy aj nepriamy vplyv na výkon jednotlivcov a tým aj vplyv na výsledky a výkonnosť organizácie.

Môžeme tvrdiť, že psychológia spolu s inými sociálnymi vedami našla uplatnenie v podnikovej praxi, dáva nový rozmer ekonómii a napomáha nazerať na ľudský kapitál ako na neoddeliteľnú súčasť podniku, do ktorého je nevyhnutné investovať.

Získané teoretické poznatky zo štúdia súčasného riešenia problematiky motivácie v domácej a zahraničnej literatúre sa stávajú východiskom pre praktickú časť diplomovej práce a napomáhajú komparovať a overiť teóriu s praxou.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom výskumu je analýza vplyvu pracovnej motivácie na výkonnosť organizácie a poskytnutie návrhov a opatrení pre zvýšenie motivácie zamestnancov a tým aj výkonnosti celej organizácie prostredníctvom štúdia teoretických poznatkov a výskumu motivácie v konkrétnej organizácii.

Z hlavného cieľa vychádzajú určité čiastkové ciele vyplývajúce zo štúdia literatúry a z dotazníkovej metódy aplikovanej v Sociálnej poisťovni. Týmito čiastkovými cieľmi sú:

- analýza, syntéza a komparácia jednotlivých teoretických poznatkov dostupnej literatúry týkajúcej sa pracovnej motivácie a výkonnosti,
- objektívne zhodnotenie úrovne motivácie zamestnancov Sociálnej poisťovne, ich motivačných faktorov a spokojnosti v podniku,
- zistenie vplyvu pracovnej motivácie v nadväznosti na výkon zamestnancov a z toho vyplývajúcu výkonnosť celej organizácie,
- zosúladenie nástrojov stimulácie používaných v podniku a očakávaní a potrieb zamestnancov na základe ich motívov so zámerom napĺňania dlhodobých cieľov podniku,
- komparácia výsledkov výskumu a teoretických poznatkov o danej téme,
- návrhy a odporúčania na zvýšenie výkonnosti zamestnancov prostredníctvom ich motivácie a stimulačných nástrojov podniku.

Pomocnými cieľmi na dosiahnutie realizácie výskumu v konkrétnom podniku sú:

- analýza interných a verejne dostupných materiálov Sociálnej poisťovne z hľadiska ľudských zdrojov a starostlivosti o nich,
- vytvorenie dotazníka pre zamestnancov a pre vedúcich zamestnancov Sociálnej poisťovne na zistenie ich pracovnej motivácie a spokojnosti so zamestnaním,
- realizácia dotazníkovej metódy na ústredí Sociálnej poisťovne, zber dotazníkov a následné hodnotenie.

V závere overíme hlavný stanovený cieľ spolu s čiastkovými cieľmi vo vzťahu s dosiahnutými výsledkami diplomovej práce.

3 Metodika práce a metody skúmania

Výskumná časť diplomovej práce sa uskutočňovala v Sociálnej poisťovni, a preto je najskôr potrebné si tento objekt skúmania stručne predstaviť a následne si zhrnúť použité metódy skúmania a metodiky práce.

Sociálna poisťovňa je verejnoprávna inštitúcia zriadená zákonom Národnej rady Slovenskej republiky č. 274/1994 Z.z. o Sociálnej poisťovni v znení neskorších predpisov 1. novembra 1994. Sociálna poisťovňa vykonáva činnosti v rozsahu nemocenské poistenie, dôchodkové poistenie, úrazové poistenie, garančné poistenia a poistenia v nezamestnanosti, ktoré prevzala od svojej predchodkyne Národnej poisťovne.

Štatutárnym orgánom Sociálnej poisťovne je v súčasnosti generálny riaditeľ. Generálneho riaditeľa vymenúva a odvoláva vláda Slovenskej republiky. Dozorným a kontrolným orgánom je Dozorná rada, ktorá má v súčasnosti 11 členov. Predsedom dozornej rady je ministerka práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Ďalším orgánom Sociálnej poisťovne je riaditeľ pobočky, ktorý zodpovedá generálnemu riaditeľovi.

Výkon sociálneho poistenia je v kompetencii organizačných zložiek – Ústredie Sociálnej poisťovne a pobočiek Sociálnej poisťovne.

Ústredie riadi generálny riaditeľ. V pôsobnosti ústredia je rozhodovanie predovšetkým o dôchodkových dávkach, o úrazovej rente a o pozostalostnej úrazovej rente, riadenie a kontrolovanie činnosti pobočiek, hospodárenie s finančnými prostriedkami a majetkom Sociálnej poisťovne, vyplácanie dôchodkových dávok, úrazovej renty a pozostalostnej úrazovej renty. Ústredie Sociálnej poisťovne ďalej uplatňuje pohľadávky na poistnom, pokutách, penále a na dávke garančného poistenia, vykonáva lekársku posudkovú činnosť, kontrolnú, konzultačnú a poradenskú činnosť vo veciach sociálneho poistenia a ďalšie činnosti uložené jej zákonom o sociálnom poistení.

Základným zdrojom príjmov Sociálnej poisťovne je poistné na nemocenské poistenie, starobné, invalidné, úrazové, garančné, poistenie v nezamestnanosti a do rezervného fondu solidarity platené poistencami, zamestnávateľmi a štátom.

Na skúmanie zvolenej problematiky bolo možné použiť *všeobecné metódy poznania*, ktoré sa vyvinuli v priebehu vedeckého poznávania sveta. Medzi tieto metódy patrí:⁵¹

⁵¹ KRAČMÁR, J. – ORAVSKÝ, P. – ZIMMERHAKL, P. 2006. Kontrola. Bratislava: EKONÓM, 2006. 166 str. 42 - 44

- analýza – myšlienkový alebo skutočný rozklad predmetu alebo javu na jeho základné prvky,
- syntéza – myšlienkové spojenie alebo zostavenie predchádzajúcou analýzou rozložených častíc poznávaného predmetu alebo javu do celku,
- dedukcia – postup od všeobecného k zvláštnemu a jednotlivému, od celku k častiam,
- indukcia – postup od jednotlivého k všeobecnému,
- porovnávanie – porovnávanie a zisťovanie rozdielov medzi určitými javmi, objektmi, ich stavmi, súbormi dát a pod.,
- abstrakcia – vyčleňovanie vlastností a vzťahov, ktoré podstatne ovplyvňujú predmet skúmania,
- historicko-poznávacia metóda – sledovanie javov, ich stavu, vývoja a funkcie v čase a priestore,
- štatistické metódy a iné.

Z týchto metód sme v diplomovej práci využili najmä analýzu, syntézu a komparáciu. Fázami týchto metód skúmania, ktoré sme sa snažili dodržiavať sú: proces pozorovania a analýza skúmaných javov, pozorovanie javov z hľadiska ich vývoja, analýza (metódy indukcie a dedukcie), proces hypotéz, proces testovania, interpretácie a proces syntézy.

Na realizáciu praktickej časti sme zvolili nasledujúci postup: prieskum zamestnancov, spracovanie získaných údajov a interpretácia výsledkov. V Sociálnej poisťovni sa na prieskum motivácie zamestnancov aplikovala *dotazníková metóda* ako všeobecná metóda psychologického výskumu. Okrem dotazníkovej metódy bola v práci použitá aj metóda osobného rozhovoru so zamestnancom personálneho oddelenia Sociálnej poisťovne, s jedným vedúcim zamestnancom a troma zamestnancami pre doplnenie a lepšie pochopenie skúmanej problematiky v podniku. Východiskom boli aj vlastné skúsenosti, ktoré boli získané pri absolvovaní odbornej praxe v Sociálnej poisťovni a pri realizácii dotazníkovej metódy.

Vytvorili sme dva druhy dotazníkov, a to dotazník pre zamestnancov a dotazník pre vedúcich zamestnancov. Dotazníky (viď prílohy 1 a 2) obsahovali základné charakteristiky respondentov, a to: pohlavie, vek, dĺžka zamestnania v rokoch, najvyššie dosiahnuté vzdelanie a 26 otázok, na ktoré mali respondenti možnosť odpovedať prostredníctvom rôznych škálovacích stupníc a výberom z ponúknutých možností odpovedí.

Výskumnou vzorkou boli zamestnanci a vedúci zamestnanci rôznych oddelení ústredia Sociálnej poisťovne v Bratislave na Ulici 29. augusta č. 8. Respondenti boli oslovení osobne počas ich pracovnej doby. Bolo oslovených 160 zamestnancov ústredia a 10 vedúcich zamestnancov, pričom sa vrátilo 133 dotazníkov zamestnancov a 8 dotazníkov vedúcich zamestnancov. Návratnosť dotazníkov bola približne 82, 94%. Respondenti odpovedali anonymne a vyplnené dotazníky posielali naspäť v obálkach. Dá sa preto predpokladať, že respondenti odpovedali otvorene a úprimne.

Cieľom dotazníkov bolo zistiť motivačné činitele zamestnancov, spokojnosť zamestnancov a príčiny nespokojnosti, resp. demotivovanosti. Taktiež zistenie predstavy vedúcich zamestnancov o motivácii svojich zamestnancov, respektíve ich vlastnej motivácii. Ďalším cieľom je identifikácia kľúčových problémov v danej oblasti a hľadanie možností ich prekonania.

4 Výsledky práce

Výsledkami výskumnej práce je analýza Sociálnej poisťovne, jej ľudské zdroje, starostlivosť o zamestnancov a následne analýza motivácie zamestnancov prostredníctvom realizácie dotazníkovej metódy v podniku.

4.1 Sociálna poisťovňa z pohľadu ľudských zdrojov

V rámci výskumnej časti sme analyzovali interné a verejne dostupné materiály Sociálnej poisťovne, najmä z pohľadu ľudských zdrojov. Nasledujúca podkapitola sa venuje ľudským zdrojom, starostlivosti o zamestnancov a vzdelávaciemu procesu v poisťovni.

4.1.1 Ľudské zdroje

Činnosť v oblasti ľudských zdrojov sa zameriava na optimalizáciu kvalifikačnej štruktúry zamestnancov, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov, budovanie systému motivácie a profesnej kariéry a na garanciu a posilnenie sociálnych istôt zamestnancov.

Sociálna poisťovňa rozvíja ľudské zdroje a zlepšuje pracovný život za pomoci uplatňovania nasledovných systémov personálnej práce:

- a) systém výberu a prijímania zamestnancov,
- b) systém hodnotenia úspešnosti zamestnancov, t.j. zisťovanie a posudzovanie výsledkov práce zamestnanca, jeho schopnosti a vzťahu k vykonávanej práci,
- c) systém motivácie a stimulácie zamestnancov, ktorý umožní uplatňovaním motivačných a stimulačných nástrojov dosahovať vyššiu úroveň pracovnej výkonnosti,
- d) systém vzdelávania zamestnancov, nadobúdaním a zvyšovaním kvalifikácie, osobného rozvoja vedúcich zamestnancov,
- e) systém odmeňovania zamestnancov zabezpečením diferenciacie zamestnancov z hľadiska dosahovaných pracovných výsledkov,
- f) systém sociálnej starostlivosti zamestnancov uspokojovaním sociálnych potrieb a záujmov zamestnancov,
- g) personálny informačný systém, zdroj aktuálnych údajov o zamestnancoch,

h) systém práce s vedúcimi zamestnancami, ktorý zabezpečí vysokú úroveň ich odbornej a riadiacej činnosti.

Vzdelanie	2005		2006		2007		2008	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
Základné	11	62	7	57	7	51	8	50
Vyučenie	66	80	69	78	64	75	56	75
Stredné	41	177	41	156	44	149	46	167
Úplné stredné	273	3607	283	3615	271	3548	262	3421
1. stupeň VŠ	18	66	31	111	35	266	44	353
Vysokoškolské	381	1062	373	1159	360	1092	365	1220
Spolu	790	5054	804	5176	781	5181	781	5286
Spolu	5844		5980		5962		6067	

Tabuľka 1: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania

V roku 2008 pracovalo v Sociálnej poisťovni 6067 zamestnancov. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov je veľmi pestrá, nakoľko sa tu nachádzajú zamestnanci so vzdelaním základným, stredným bez maturity, s maturitou, vysokoškolským 1. stupňa a vysokoškolským 2. stupňa. Štruktúru zamestnancov podľa vzdelania uvádza tabuľka číslo 1.

Počet odchodov	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ústredie	140	149	194	153	178	159
Pobočky	293	330	389	402	563	425
Spolu	433	479	583	555	741	584

Tabuľka 2: Počet odchodov zo Sociálnej poisťovne v rokoch 2003 – 2008

Fluktuácia zamestnancov podniku je vysoká, čo môže byť spôsobované ako ich nespokojnosťou, tak aj lepšími pracovnými ponukami. Od roku 2003 do roku 2008 v priemere odišlo z podniku 560 zamestnancov ročne. O počte odchodov zo Sociálnej poisťovne hovorí tabuľka číslo 2.

Vek v rokoch	2005		2006		2007		2008	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
18 – 25	78	379	84	419	75	410	71	383
26 – 30	93	539	97	527	85	489	85	479
31 – 35	96	674	96	714	94	714	86	685
36 – 40	69	667	76	614	81	602	85	639
41 – 45	94	722	91	735	82	722	75	746
46 – 50	101	936	92	925	87	854	91	807
51 – 55	108	872	109	913	101	964	114	984
56 – 60	99	226	105	284	110	372	109	495
nad 60	52	39	54	45	66	54	65	68
Spolu	790	5054	804	5176	781	5181	781	5286
Spolu	5844		5980		5962		6067	

Tabuľka 3: Štruktúra zamestnancov podľa veku

Sociálna poisťovňa zamestnáva ľudí rôznych vekových kategórií v rozpätí od 18 roku veku až po 60 rokov a viac. Najväčšie zastúpenie majú zamestnanci vo veku 40 až 55 rokov o čom svedčí aj tabuľka číslo 3.

4.1.2 Starostlivosť o zamestnancov

V Sociálnej poisťovni vychádza starostlivosť o zamestnancov najmä z kolektívnej zmluvy, ktorá vymedzuje a upravuje kolektívne a individuálne vzťahy medzi Sociálnou poisťovňou a jej zamestnancami s cieľom zabezpečiť spravodlivé a uspokojivé pracovné podmienky.

Z kolektívnej zmluvy vyplýva pružný pracovný čas zamestnancov. Čistý pracovný čas je 37, 5 hodiny týždenne. Zamestnanci si môžu upravovať svoj pracovný čas príchodom do poisťovne medzi 6.00 – 8.00 hodinou rannou a odchodom z práce medzi 14.00-18.00 hodinou.

Výmera dovolenky je 5 týždňov, ak však zamestnanec do konca kalendárneho roka dovŕši 15 rokov pracovného pomeru po 18. roku veku, výmera dovolenky je pre neho 6 týždňov.

Sociálna poisťovňa poskytuje pracovné voľno nad rámec ustanovený Zákonníkom práce. Pracovné voľno s náhradou mzdy poskytuje v prípade nedostavenia sa zamestnanca pri náhlom prerušení premávky na základe potvrdenia verejného dopravcu. Pracovné voľno s úhradou tarifnej mzdy sa poskytuje zamestnancovi pri zúčastnení sa pohrebu spoluzamestnanca, respektíve bývalého zamestnanca, pri absolvovaní preventívnej lekárskej prehliadky (najviac však v rozsahu 2 dní v roku). Tarifná mzda sa poskytne aj pri pracovnom voľne, ak teplota na pracovisku dosiahne 29°C a viac alebo menej ako 20°C. Ďalej zamestnancom v prípade účasti na športových hrách organizovaných zamestnávateľom a zamestnancom, ktorí sa starajú o dieťa vo veku do 15 rokov (v rozsahu 1 dňa v roku).

Zložkami mzdy zamestnanca sú tarifná mzda, príplatok (za riadenie, za zastupovanie, preferenčný príplatok, príplatok za individuálne vedenie zamestnanca v čase adaptačnej prípravy), mzdové zvýhodnenia (za prácu nadčas, vo sviatok, v noci, v sobotu a v nedeľu), odmena (cieľová, z fondu vedúceho, za kvalitné plnenie pracovných úloh, pri pracovnom výročí a životnom výročí) a mimoriadna mzda.

Z kolektívnej zmluvy vyplýva aj hromadná valorizácia tarifnej mzdy, ktorá zvyšuje tarifnú mzdu zamestnancov o vopred stanovené percentá. Kolektívna zmluva ďalej upravuje odmenu za kvalitné vykonávanie pracovných činností pri dovŕšení 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 rokov trvania pracovného pomeru do výšky niekoľkých percent priznanej tarifnej mzdy.

Sociálna poisťovňa poskytuje návratné pôžičky z prostriedkov sociálneho fondu podľa rôznych zásad. V roku 2008 poskytla poisťovňa 1 459 840 Sk na bezúročné návratné pôžičky.

Ak majú zamestnanci uzatvorenú zamestnaneckú zmluvu o doplnkovom dôchodkovom sporení s niektorou z doplnkových dôchodkových poisťovní, Sociálna poisťovňa poskytne zamestnancom príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie zo mzdy za vykonanú prácu. Výška tohto príspevku sa odvíja od počtu odpracovaných rokov.

V oblasti stravovania zabezpečuje poisťovňa svojim zamestnancom stravovanie v priebehu pracovnej zmeny, ale aj v popoludňajších a nočných zmenách. Za účelom dohľadu nad úrovňou poskytovania stravy a kultúry stolovania je zriadený poradný orgán generálneho riaditeľa a stravovacia komisia.

Sociálna poisťovňa zabezpečuje svojim zamestnancom, ich rodinným príslušníkom a bývalým zamestnancom (dôchodcom) rekreačné pobyty v doškoľovacích a rekreačných zariadeniach poisťovne na Starých Horách a v Pavčinej Lehote za úhradu

ubytovania a stravy podľa cenníka týchto zariadení platných pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov. V roku 2008 využilo tieto rekreačné pobyty 2 482 zamestnancov a ich rodinných príslušníkov.

V spolupráci so slovenskými liečebnými kúpeľmi v Bardejove a Dudinciach a partnerskou organizáciou z Maďarska zabezpečuje liečebno-rehabilitačné pobyty. Z finančných prostriedkov sociálneho fondu poisťovňa zabezpečuje pre svojich zamestnancov kultúrne a športové podujatia.

4.1.3 Vzdelávanie zamestnancov

V roku 2005 vzniklo na podporu odborného vzdelávania vzdelávacie centrum, v ktorom sa priebežne po dobu 1 roka odborne pripravujú zamestnanci na výkon pracovnej pozície dávkový referent. Súčasťou vzdelávania zamestnancov Sociálnej poisťovne je aj príprava v oblasti používania výpočtovej techniky a tréningu mäkkých zručností (komunikácia s klientom). Pre vedúcich zamestnancov sa realizuje systém vzdelávania v oblasti vedenia ľudí, komunikácie, motivácie, organizácie práce, riadenia času, stresu a výkonnosti.

Sociálna poisťovňa má vypracovaný Príkaz Rady riaditeľov Sociálnej poisťovne vo veci Uplatňovanie systému vzdelávania zamestnancov, ďalej vo veci Vstupnej adaptačnej prípravy zamestnancov Sociálnej poisťovne a zásady odbornej adaptačnej prípravy na získanie odbornej spôsobilosti a odbornej prípravy na udržanie odbornej spôsobilosti.

Príkaz Rady riaditeľov Sociálnej poisťovne vo veci Uplatňovania systému vzdelávania zamestnancov sa zaoberá poslaním a cieľmi systému vzdelávania, postupom pri zostavovaní plánu vzdelávania zamestnancov, metodickým, organizačným a lektorským zabezpečením systému vzdelávania a vedením agendy vzdelávania zamestnancov Sociálnej poisťovne.

V roku 2008 bolo vynaložených 6 443 285,40 Sk na všetky formy vzdelávania zabezpečených Sociálnou poisťovňou a osobitne na vzdelávanie zamestnancov v oblasti informatiky sa vynaložilo ďalších 9 852 155 Sk.

297 zamestnancov študovalo popri zamestnaní na stredných a vysokých školách, s ktorými sa uzatvorili dohody o zvýšení ich kvalifikácie.

4.2 Analýza motivácie zamestnancov Sociálnej poisťovne

Celková analýza motivácie zamestnancov spočíva vo vyhodnotení realizovaných dotazníkov v Sociálnej poisťovni. Podkapitola skúma motivačnú úroveň a spokojnosť všetkých opýtaných zamestnancov a je doplnená a podporená odpoveďami na otázky dotazníka pre vedúcich zamestnancov. Ku každej otázke je vypracovaný prehľadný graf alebo tabuľka, v ktorých sú odpovede respondentov vyjadrené v absolútnych číslach. Metóda vyhodnotenia dotazníka v tejto časti je grafická s prehľadom odpovedí v absolútnych číslach, s verbálnym opisom v relatívnych číslach a krátkym hodnotením. Záverom sú hodnotenia a zistenia vyplývajúce zo syntézy tejto podkapitoly.

Úvodná časť dotazníkov obsahovala základné identifikačné údaje opýtaných. Týmito údajmi boli pohlavie, vek, dĺžka zamestnania v rokoch a najvyššie dosiahnuté vzdelanie.

Dotazník pre zamestnancov Sociálnej spoločnosti vyplnilo 133 respondentov, z ktorých bolo 129 žien a 4 muži. Z 8 vedúcich zamestnancov bolo 7 žien a 1 muž. Veková štruktúra zamestnancov a vedúcich zamestnancov bola vyjadrená v rokoch počtom respondentov v absolútnych číslach a obsahovala 5 vekových kategórií. Nasledujúce tabuľky túto vekovú štruktúru objasňujú:

Veková štruktúra opýtaných zamestnancov	Počet respondentov v danej vekovej kategórii
18-29 rokov	12
30-39 rokov	18
40-49 rokov	41
50-59 rokov	58
60 a viac rokov	4

Tabuľka 4: Veková štruktúra opýtaných zamestnancov v rokoch

Ako vidieť z vekovej štruktúry zamestnancov, veková škála je v podniku široká. Najviac opýtaných zamestnancov bolo vo vekovej kategórii 50 až 59 rokov.

Veková štruktúra opýtaných vedúcich zamestnancov	Počet respondentov v danej vekovej kategórii
18-29 rokov	1
30-39 rokov	3
40-49 rokov	3
50-59 rokov	1
60 a viac rokov	0

Tabuľka 5: Veková štruktúra opýtaných vedúcich zamestnancov v rokoch

Z tabuľky vekovej štruktúry opýtaných vedúcich zamestnancov vyplýva, že najväčší počet opýtaných vedúcich zamestnancov je vo veku od 30 až do 49 rokov.

Dĺžka zamestnania zamestnancov	Počet respondentov
menej ako rok	4
1-5 rokov	30
6-10 rokov	9
11-15 rokov	37
20 a viac rokov	53

Tabuľka 6: Dĺžka zamestnania opýtaných zamestnancov v podniku v rokoch

Najväčší počet respondentov je zamestnaných v organizácii viac ako 20 rokov. Z tohto prieskumu by sme mohli potvrdiť, že Sociálna poisťovňa je zamestnávateľ s orientáciou na dlhodobé zamestnávanie.

Dĺžka zamestnania vedúcich zamestnancov	Počet respondentov
menej ako rok	0
1-5 rokov	0
6-10 rokov	1
11-15 rokov	3
20 a viac rokov	4

Tabuľka 7: Dĺžka zamestnania opýtaných vedúcich zamestnancov v podniku v rokoch

Aj z prieskumu dĺžky zamestnania vedúcich zamestnancov v podniku v rokoch môžeme usudzovať dlhodobé zamestnávajúce sa v tomto podniku a istotu pracovného miesta.

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov	Počet respondentov
Základné	7
Odborné bez maturity	26
Odborné s maturitou	56
Všeobecné s maturitou	39
Vysokoškolské 1. stupňa	2
Vysokoškolské 2. stupňa	3

Tabuľka 8: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie opýtaných zamestnancov

Väčšina respondentov má najvyššie dosiahnuté vzdelanie odborné s maturitou a všeobecné s maturitou. Vzdelanostná štruktúra v organizácii je naozaj pestrá od základného vzdelania až po vysokoškolské 2. stupňa.

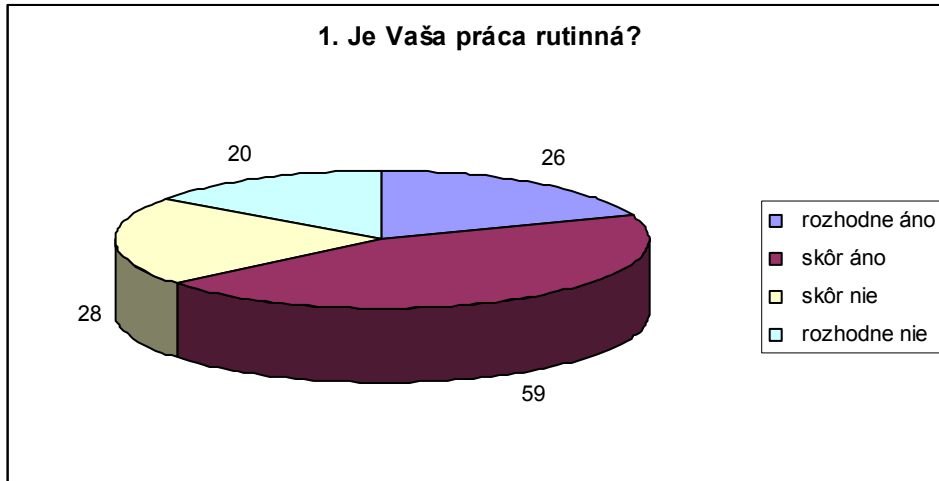
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie vedúcich zamestnancov	Počet respondentov
Základné	0
Odborné bez maturity	0
Odborné s maturitou	0
Všeobecné s maturitou	1
Vysokoškolské 1. stupňa	1
Vysokoškolské 2. stupňa	6

Tabuľka 9: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie opýtaných vedúcich zamestnancov

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie opýtaných vedúcich zamestnancov je vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa.

Sociálna poisťovňa sa už na základe základných identifikačných údajov javí ako zamestnávateľ s orientáciou na dlhodobé zamestnávajúce ľudských zdrojov. Uplatnenie si tu nájdu zamestnanci s rôznym vekom a dosiahnutým vzdelaním. Vedúci zamestnanci majú väčšinou vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa a majú odpracovaných 6 a viac rokov.

V druhej časti dotazníka respondenti odpovedali na jednotlivé otázky prostredníctvom ktorých sme chceli zistiť motivačné faktory, úroveň motivácie a motivačného systému v Sociálnej poisťovni. Zamestnanci a vedúci zamestnanci postupne odpovedali na jednotlivé otázky nasledovne:



Graf 1 : Rutinnosť práce

Až 64% zamestnancov odpovedalo, že je ich práca rutinná, resp. skôr rutinná. Dalo by sa to pripísať obsahu práce, ktorý je administratívneho charakteru a taktiež aj pomerne veľkému počtu odpracovaných rokov v podniku, teda práca je zamestnancom presne určená a zamestnanci ju veľmi dobre poznajú. Rutinnosť pracovnej činnosti však nehovorí o motivácii, resp. demotivácii zamestnancov, nakoľko niektorým zamestnancom rutinnosť a istota vyhovujú.



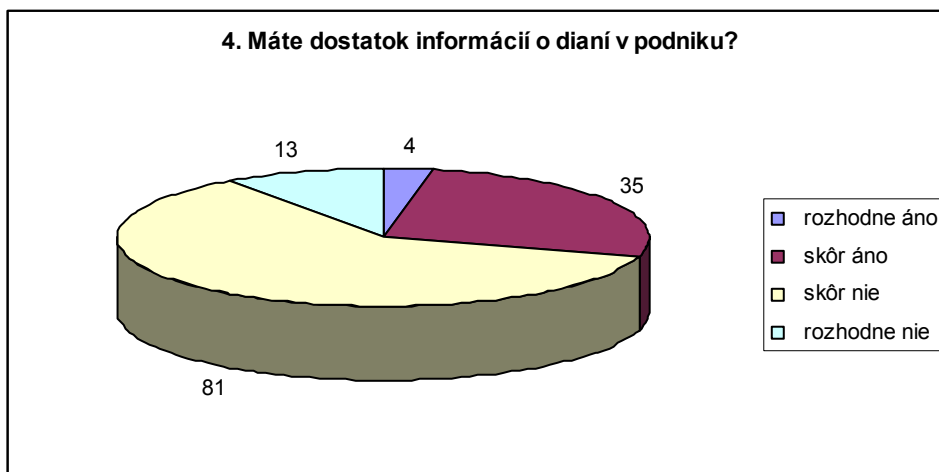
Graf 2: Zaujímavosť práce

80% respondentov považuje svoju prácu za zaujímavú, resp. skôr zaujímavú. Toto tvrdenie podporuje domnienku, že vnímaná rutinnosť pracovnej činnosti môže na niekoho pôsobiť aj v pozitívnom smere.



Graf 3: Množstvo práce

Až 87 % zamestnancov, ktorí sa zúčastnili výskumu sa cítia byť zavalení prácou. Toto tvrdenie podporujú aj vedúci zamestnanci, ktorí sa zhodli na 100% na tom, že sú ich zamestnanci rozhodne zavalení prácou (38%), resp. skôr zavalení (62%).



Graf 4: Dostatočná informovanosť o dianí v podniku

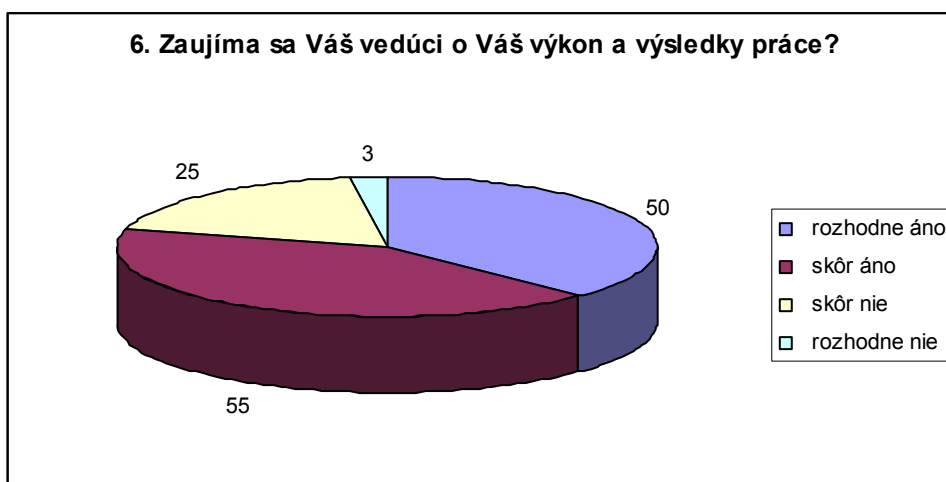
71% zamestnancov pociťuje skôr nedostatok informácií o dianí v podniku a 10% rozhodne pociťuje informačný deficit. Informovanosť zamestnancov sa odvíja od informovanosti vedúcich zamestnancov. Keďže 75% vedúcich zamestnancov skôr pociťuje

nedostatok informácií o dianí v podniku, je pravdepodobné, že to v negatívnom smere ovplyvňuje spomínanú nedostatkovú informovanosť zamestnancov, ktorá sa môže prejavovať v ich demotivovanosti, v pocite nezájmu zo strany vedenia a v neistote pracovného miesta.



Graf 5: Dostatok informácií na požadovaný výkon práce

Na otázku ohľadom dostatku informácií potrebných na požadovaný výkon práce odpovedalo 80% respondentov pozitívne. Všetci vedúci zamestnanci sa zhodli na tom, že aj oni majú (skôr áno) dostatok informácií pre potreby výkonu svojej práce. Sociálna poisťovňa poskytuje dostatočné školenia svojim zamestnancom a posúva im potrebné informácie na vykonávanie pracovných činností.



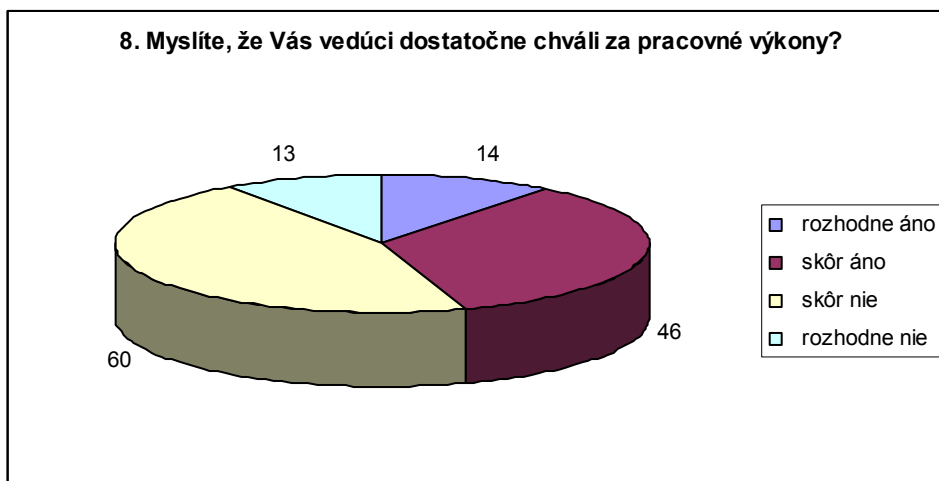
Graf 6: Záujem vedúceho o výkon a výsledky zamestnancov

38% respondentov odpovedalo, že sa vedúci rozhodne zaujíma o ich výkon a výsledky práce a 41% sa priklonilo k odpovedi skôr áno. Vedúci zamestnanci odpovedali na otázku, či sa zaujímajú o výkon a výsledky práce ich zamestnancov, zhodne. Ich odpoveďou bolo rozhodne áno. Záujem zo strany vedúcich zamestnancov o výkony a výsledky zamestnancov môžeme hodnotiť pozitívne, ale pre 21% respondentov dotazníka, ktorí označili odpoveď skôr nie, resp. rozhodne nie, vyplývajú určité opatrenia na zlepšenie.



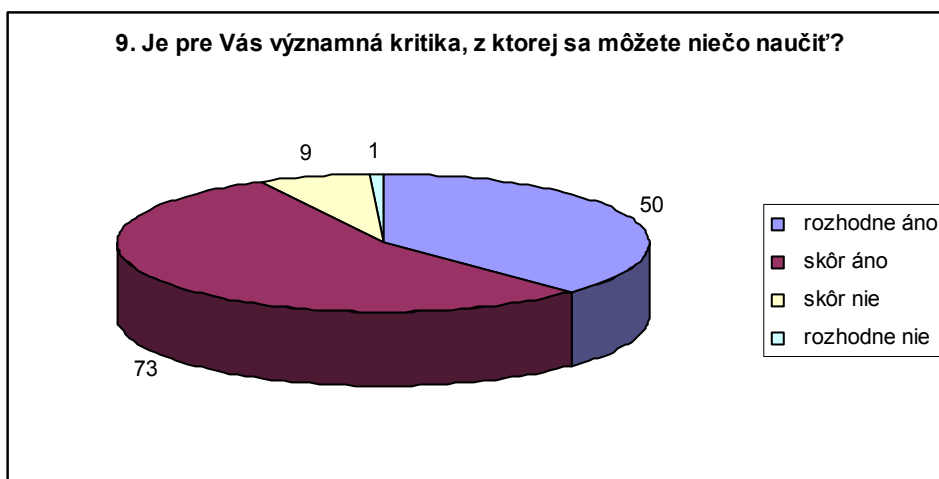
Graf 7: Spokojnosť s komunikáciou medzi zamestnancami a nadriadenými

Najviac zamestnancov 34% je skôr spokojných s komunikáciou so svojimi nadriadenými, 30% je rozhodne spokojných, 29% je skôr nespokojných a 7% je rozhodne nespokojných. U vedúcich zamestnancov je iba 87% spokojných, resp. skôr spokojných s komunikáciou so svojimi zamestnancami a 13% skôr nespokojných. Z výsledkov vyplýva, že vedúci zamestnanci vnímajú vertikálnu komunikáciu pozitívnejšie ako ich zamestnanci. Komunikácia zo strany vedúcich by mohla byť v smere k zamestnancom primerane zlepšovaná.



Graf 8: Dostatok pochvál za pracovné výkony

Až 54% respondentov pociťuje zo strany vedúcich nedostatok pochvál za svoje pracovné výkony. 35% zamestnancov nie je presvedčených o absolútnej dostatočnosti a len 11% je s pochvalami spokojných. 74% vedúcich zamestnancov odpovedalo na otázku, či dostatočne chvália svojich zamestnancov, skôr áno. 13% zaškrtilo odpoveď rozhodne áno a 13% skôr nie. Aj v tejto oblasti je určitý priestor na vylepšovanie, keďže väčší počet zamestnancov pociťuje nedostatkovú pochvalu za podávané výkony v práci.



Graf 9: Významnosť kritiky

Zamestnanci väčšinou pripisujú význam kritike, ktorá je konštruktívna a z ktorej sa môžu niečomu priučiť. Svedčí o tom 97% respondentov, ktorí odpovedali rozhodne áno, resp. skôr áno. Iba 8% respondentov neprikladá kritike takú dôležitosť. Z výsledkov analýzy tejto otázky vyplýva, že zamestnanci neprikladajú dôležitosť iba pochvalám za

vykonávanú prácu a ich výsledky, ale celkovej spätnej väzbe, teda aj konštruktívnej kritike.

10. Motivuje Vás viac peňažné alebo nepeňažné odmeňovanie?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
Peňažné odmeňovanie	120
Nepeňažné odmeňovanie	8

Tabuľka 10: Motivácia a peňažné, nepeňažné odmeňovanie

Peňažné odmeňovanie je podľa výskumu ako pre zamestnancov (94%), tak aj pre vedúcich (100%) viac motivujúce ako nepeňažné odmeňovanie. Toto tvrdenie je do istej miery vyvrátené v ďalších otázkach dotazníka, nakoľko respondenti sa prikláňajú aj k iným motivačným a stimulačným faktorom, ktoré ich v tomto podniku držia a motivujú. Je to možné pripísať ich pocitu nedostatočného finančného ohodnotenia práce, ktoré väčšinou pokrýva iba ich základné potreby.



Graf 10: Zodpovednosť odmeny za prácu z hľadiska kvality a náročnosti práce

46% zamestnancov sa skôr prikláňa k nedostatočnej odmene za prácu a 36% je úplne nespokojných s odmenou, ktorá by mala zodpovedať kvalite a náročnosti práce. Iba 4% si myslí, že ich odmena za prácu zodpovedá kvalite a náročnosti vykonávanej práce v podniku. Všetkým vedúcim zamestnancom pripadá súčasný odmeňovací systém skôr nespravodlivý (62%), resp. úplne nespravodlivý (38%). Na otázku, či sa vedúci zamestnanci domnievajú, že odmeny motivujú zamestnancov podávať vyššie výkony,

odpovedali veľmi rozdielne. 49% vedúcich si myslí, že odmeny skôr motivujú zamestnancov k vyšším výkonom, 25% je presvedčených, že odmeny nemotivujú k výkonom, 13% sa domnieva, že ich to skôr nemotivuje a zvyšných 13% sa prikláňa k odmene ako faktoru, ktorý ich rozhodne motivuje k podávaniu vyšších výkonov. Vedúci zamestnanci sa k problematike odmeňovania vyjadrovali ešte v dvoch otázkach. Na otázku, či podľa nich zodpovedá zaradenie zamestnancov do platových tried kvalite ich práce, odpovedali vedúci nasledovne: rozhodne áno v 25%-tách, skôr áno tiež v 25%-tách a skôr nie v 50%-tách. V otázke ohľadom spravodlivosti systému odmeňovania zamestnancov sa 62% vedúcich zamestnancov priklonilo k odpovedi skôr nespravodlivý a 38% k odpovedi rozhodne nespravodlivý.

Mzdový systém a celkový systém odmien sa v Sociálnej poisťovni prejavuje ako neuspokojivý a nespravodlivý. V tejto oblasti, najmä čo sa týka výšky odmien, je veľmi ťažké realizovať zmeny, keďže je Sociálna poisťovňa úzko naviazaná na štátny rozpočet a slovenskú legislatívu. Z hľadiska spravodlivosti odmeňovacieho systému je možné navrhnúť isté opatrenia na zlepšenia a zníženie pocitu nespravodlivosti.



Graf 11: Možnosť dostať sa do vyššej mzdovej triedy

Len 2% zamestnancov má podľa výsledkov dotazníka reálnu možnosť dostať sa do vyššej mzdovej triedy. 13% sa priklonilo k odpovedi, že skôr je možné dostať sa do vyššej triedy, až 63% odpovedalo skôr nemožné a 22% vidí nereálnu možnosť zaradenia sa do vyššej mzdovej triedy. Vedúci zamestnanci na otázku o možnosti zamestnancov zaradiť sa do vyššej mzdovej triedy odpovedali v 62%-tách skôr nie, 25% skôr áno a 13% rozhodne áno. Vysoké percento respondentov s odpoveďami skôr nie a rozhodne nie hovorí zrejme

o tom, že zamestnanci nemajú možnosti zvyšovať si kvalifikácie, čo môže byť spôsobené aj vysokou vekovou štruktúrou zamestnancov, ich nezaujmom, nedostatočnou informovanosťou.

13. Poznáte podmienky pre kariérny postup?

Možnosti odpovede	Počet respondentov
áno	65
nie	68

Tabuľka 11: Poznanie podmienok pre kariérny postup

49% zamestnancov nepozná podmienky pre kariérny postup a 51% tieto podmienky pozná. Domnievame sa, že negatívna odpoveď na túto otázku vypovedá o nedostatočnej komunikácii v podniku, resp. nezaujme alebo strachu zo strany zamestnancov zo zvyšovania kvalifikačnej úrovne a tým kariérneho postupu.

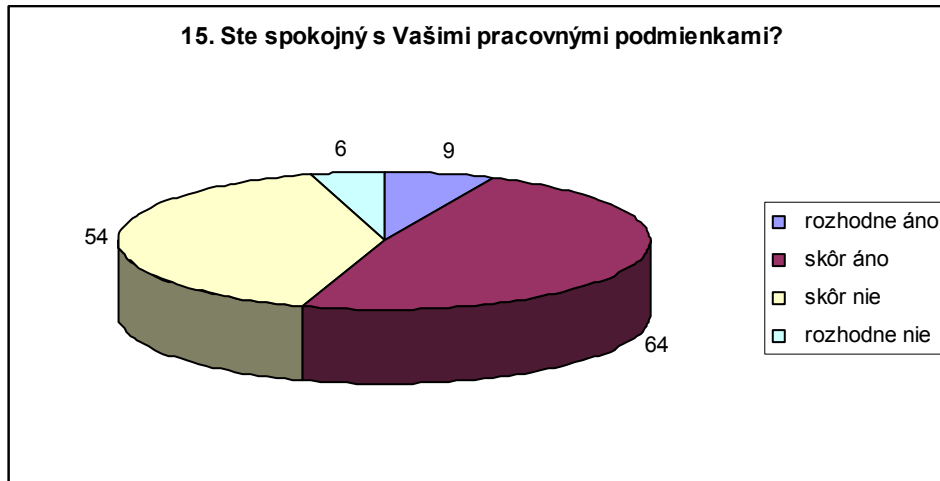
S kariérnym postupom úzko súvisí zvyšovanie odbornosti zamestnancov. Vedúci zamestnanci mali vo svojom dotazníku otázku, či sa domnievajú, že je pre zamestnancov dôležité zvyšovanie ich odbornosti. 38% vedúcich zamestnancov odpovedalo skôr dôležité, 49% skôr nedôležité a 13% úplne nedôležité. Až 62% vedúcich zamestnancov nevidí dôležitosť vo zvyšovaní odbornosti zamestnancov.



Graf 12: Dôležitosť pracovných podmienok

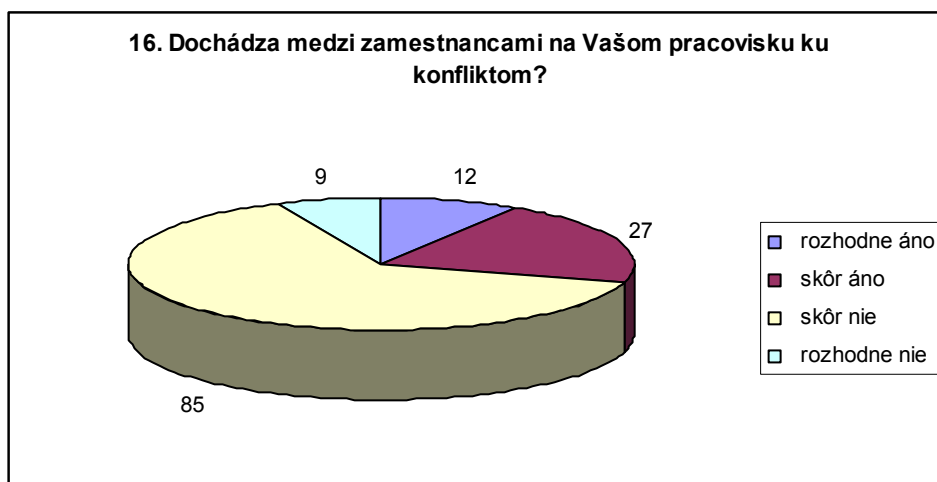
97% respondentov považuje pracovné podmienky za dôležité, z toho 66% za veľmi dôležité a 31% za skôr dôležité. Len pre 2% zamestnancov sú pracovné podmienky skôr

nedôležité a pre 1% úplne nedôležité. 25% vedúcich zamestnancov považuje pracovné podmienky za veľmi dôležité a 75% vedúcich za skôr dôležité. Pracovné podmienky vnímajú zamestnanci, aj vedúci zamestnanci za skôr až veľmi dôležité, z čoho vyplýva potreba monitorovania a zlepšovania pracovných podmienok podniku.



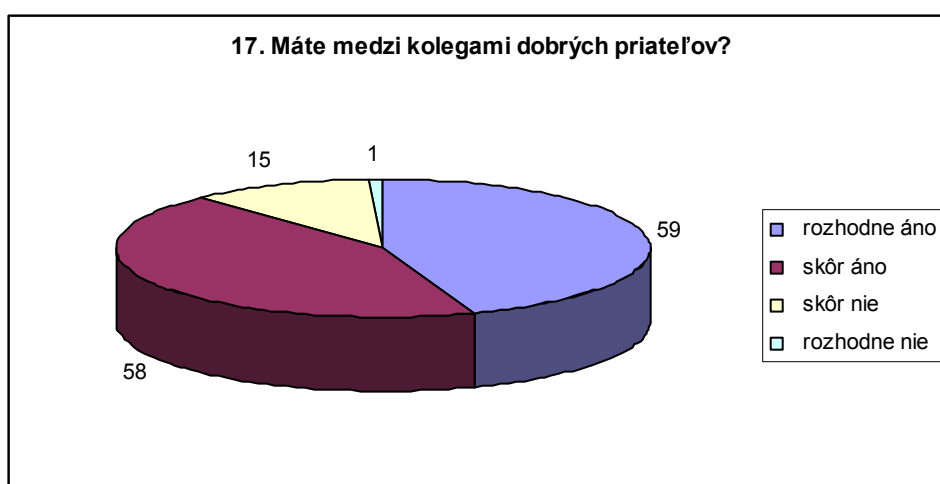
Graf 13: Spokojnosť s pracovnými podmienkami

Spokojní, resp. skôr spokojní zamestnanci so svojimi pracovnými podmienkami boli v zastúpení 54%. Skôr nespokojných a úplne nespokojných predstavovalo 46%. 62% vedúcich zamestnancov si myslí, že zamestnanci majú skôr neuspokojivé pracovné podmienky a 38% ich považuje za skôr uspokojivé. Rozdiely vo vnímaní pracovných podmienok môžu byť spôsobené osobnostnou štruktúrou a vnímaním jednotlivcov v podniku alebo rozdielnymi pracovnými podmienkami na oddeleniach ústredia.



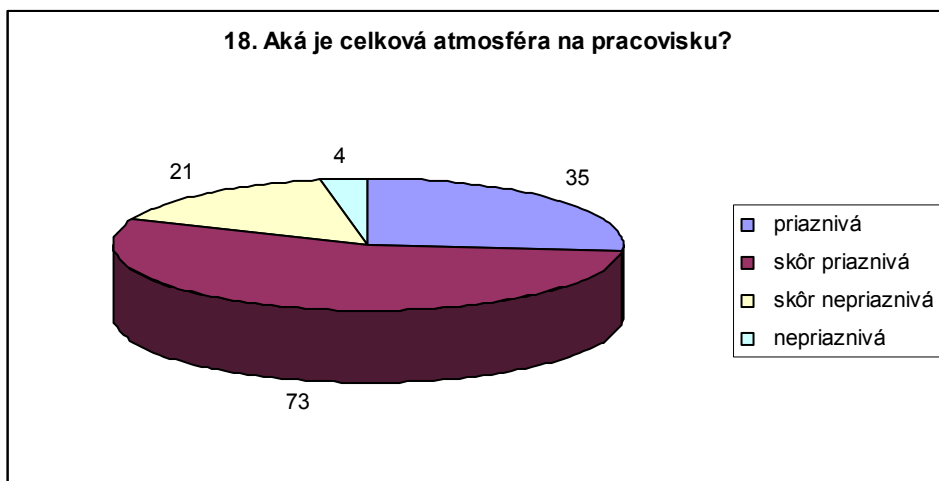
Graf 14: Konflikty na pracovisku

71% zamestnancov si myslí, že na ich pracovisku nedochádza, resp. skôr nedochádza ku konfliktom, 20% sa prikláňa k odpovedi skôr dochádza a 9% rozhodne ku konfliktom dochádza. 87% vedúcich zamestnancov si o konfliktoch myslí, že k nim na ich pracovisku skôr nedochádza, 13% že k nim skôr dochádza. Pomerne vysoké percento zamestnancov a vedúcich zamestnancov nepocit'uje konfliktné prostredie na pracovisku, čo môžeme hodnotiť pozitívne.



Graf 15: Priateľstvá na pracovisku

Na pracoviskách vznikajú aj dobré priateľstvá. 88% zamestnancov sa zhodlo na tom, že majú vo svojej práci priateľov medzi kolegami a len 11% sa priklonilo k odpovedi skôr nie a 1% rozhodne nie. 13% vedúcich zamestnancov odpovedalo na otázku Máte medzi kolegami (zamestnancami) dobrých priateľov? rozhodne áno. 49% odpovedalo skôr áno, 25% skôr nie a 13% rozhodne nie. Pozitívne hodnotíme aj pomerne vysoké percento priateľstiev na pracovisku, čo môže byť príčinou väčšej motivácie a spokojnosti zamestnancov.



Graf 16: Atmosféra na pracovisku

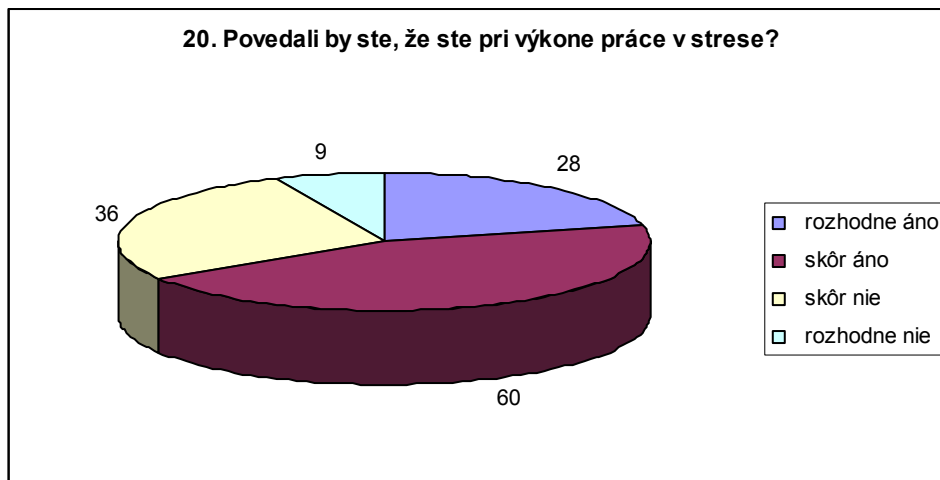
Celkovú atmosféru na pracovisku opísalo vo výskumnom dotazníku 26% zamestnancov ako priaznivú a 55% ako skôr priaznivú. Atmosféru na pracovisku vníma skôr nepriaznivo 16% zamestnancov a nepriaznivo 3% respondentov. Presná polovica vedúcich zamestnancov opisuje pracovnú atmosféru skôr priaznivo a druhá polovica skôr nepriaznivo. Rozdiely vo vnímaní celkovej atmosféry na pracovisku môžeme pripísať rozdielom v osobnostných štruktúrach a očakávaniach zamestnancov ako aj rôznym atmosféram na oddeleniach v ústredí Sociálnej poisťovne.



Graf 17: Odporúčanie zamestnania sa priateľom v Sociálnej poisťovni

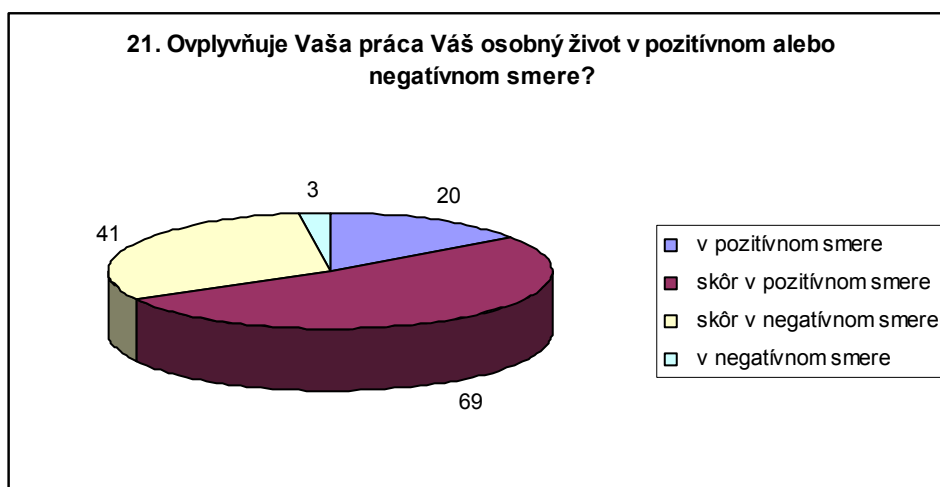
11% zamestnancov je presvedčených o tom, že by svojim priateľom odporučili zamestnať sa v tomto podniku a 34% by ho skôr odporučili. Zamestnať sa v tomto podniku by svojmu priateľovi skôr neodporučilo 37% respondentov a 18 % by ho rozhodne

neodporučilo. 74% vedúcich zamestnancov by skôr neodporučilo pracovať pre Sociálnu poisťovňu. 13% vedúci sa priklonilo k odpovedi skôr odporúčili a 13% rozhodne neodporúčali. Relatívne vysoké percentá respondentov by neodporúčovali zamestnať sa v Sociálnej poisťovni.



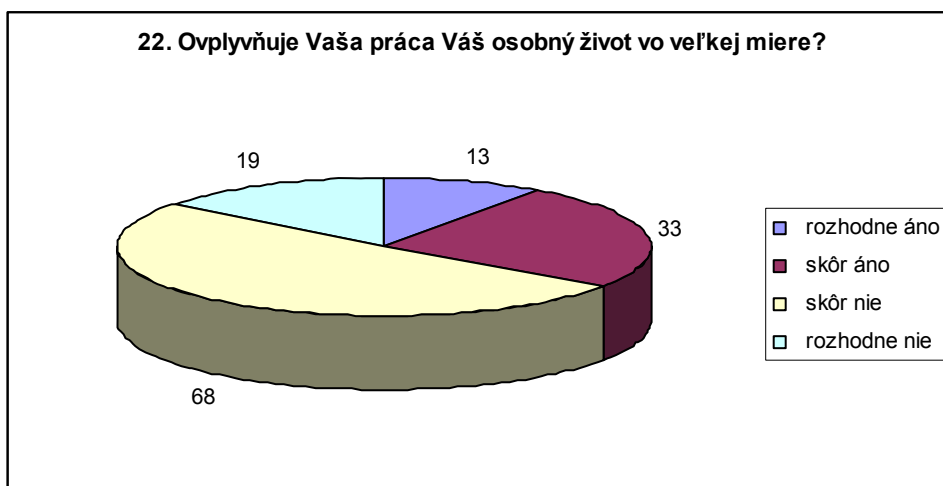
Graf 18: Stres pri výkone práce

21% zamestnancov pociťuje pri vykonávaní svojej práce stres. Až 45% odpovedalo skôr áno na otázku ohľadom existencie stresu pri výkone práce. Skôr nie bola odpoveď v 27%-tách opýtaných. Len 7% respondentov sa necíti pri pracovných činnostiach v podniku v strese. Stres v podniku môže byť dôsledkom návalovej práce v Sociálnej poisťovni v niektorých obdobiach.



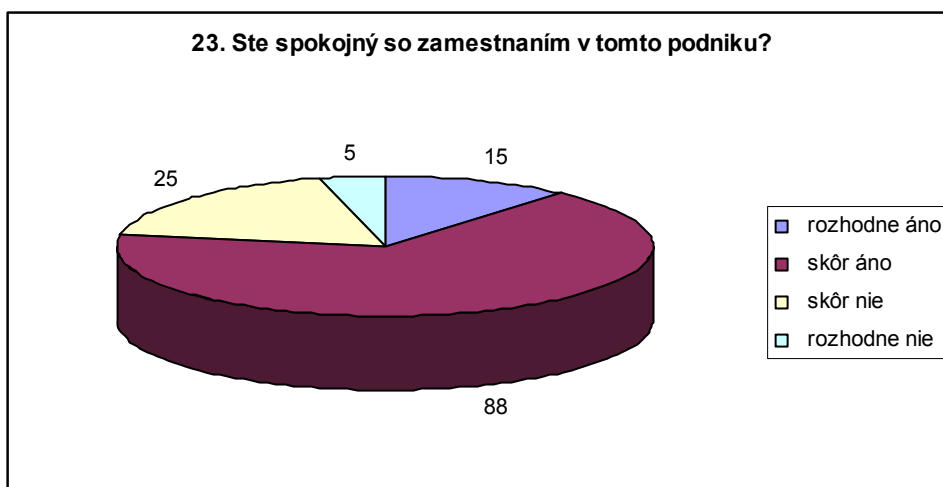
Graf 19: Vplyv práce na osobný život

V pozitívnom smere ovplyvňuje práca osobný život 15% zamestnancov a v skôr pozitívnom smere 52%. 33% respondentov skonštatovalo, že ich práca v Sociálnej poisťovni ovplyvňuje ich osobný život skôr, resp. úplne v negatívnom smere. Príčinami negatívneho vplyvu práce na respondentov môžu byť napr. stres, zlá atmosféra na pracovisku alebo aj neuspokojivé pracovné podmienky.



Graf 20: Miera vplyvu práce na osobný život

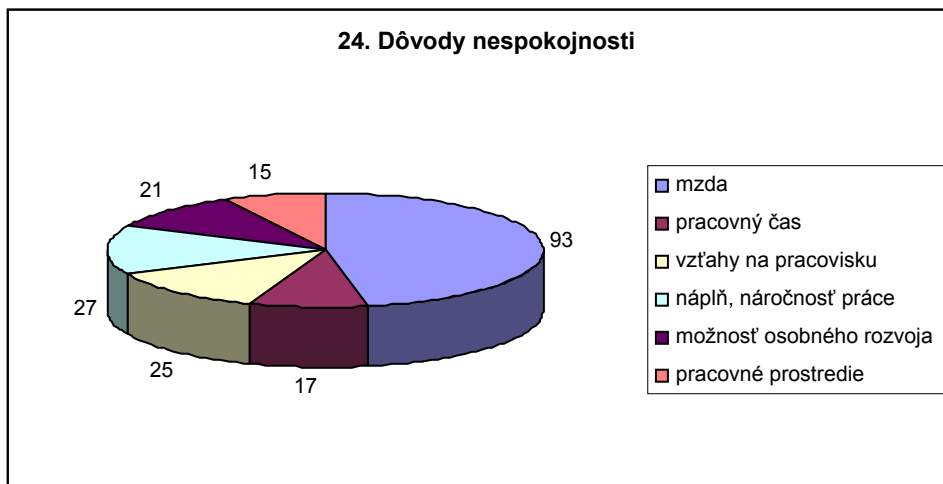
Táto otázka nadväzuje na predchádzajúcu otázku. 10% respondentov pociťuje významný vplyv zamestnania na ich osobný život, 25% odpovedalo skôr áno, 51% skôr nie a 14% nevníma významný vplyv práce na osobný život. Aj keď 33% respondentov pociťuje negatívnejšie pôsobenia práce na osobný život, až 85% z týchto respondentov nevníma toto pôsobenie ako významné.



Graf 21: Spokojnosť so zamestnaním

Až 77% zamestnancov je úplne spokojných, resp. skôr spokojných so zamestnaním v Sociálnej poisťovni. Skôr nespokojných bolo 19% respondentov. Úplne nespokojných zamestnancov predstavujú 4% z opýtaných. Možno tvrdiť, že pomerne vysoké percento spokojných zamestnancov hovorí o pozitívnom smerovaní filozofie podniku, na ktorom je však ešte možné popracovať, aby sa percento spokojných zamestnancov zvýšilo.

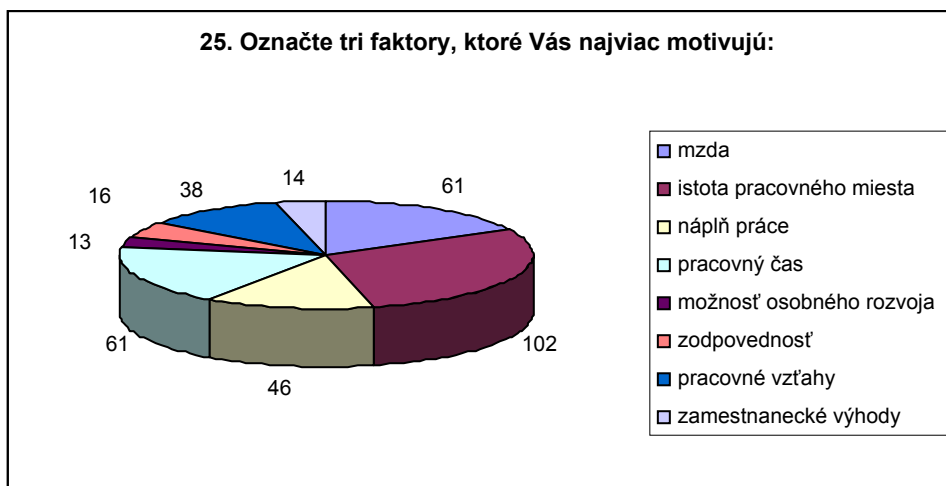
24. Ak ste so zamestnaním nespokojný, je to najmä z dôvodov:



Graf 22: Dôvody nespokojnosti

54% zamestnancov je nespokojných so mzdou, pracovný čas je pociťovaný ako dôvod nespokojnosti u 9% respondentov. 13% zamestnancov označilo vzťahy na pracovisku za dôvod nespokojnosti, 13% náplň a náročnosť práce, 11% možnosť osobného rozvoja a 8% pracovné prostredie. Vedúci zamestnanci mali v dotazníku úlohu, označiť 3 faktory nespokojnosti zamestnancov v práci. Vedúci sa domnievali, že dôvody nespokojnosti u zamestnancov sú v zastúpení: 25% mzda, 15% náplň práce, 15% pracovný čas, 20% možnosť osobného rozvoja, 10% zodpovednosť, 10% pracovné vzťahy a 5% zamestnanecké výhody. Z výsledkov výskumu tejto otázky vyplýva, že zamestnanci sú najmenej spokojní so mzdou, náplňou práce a jej náročnosťou a vzťahmi na pracovisku.

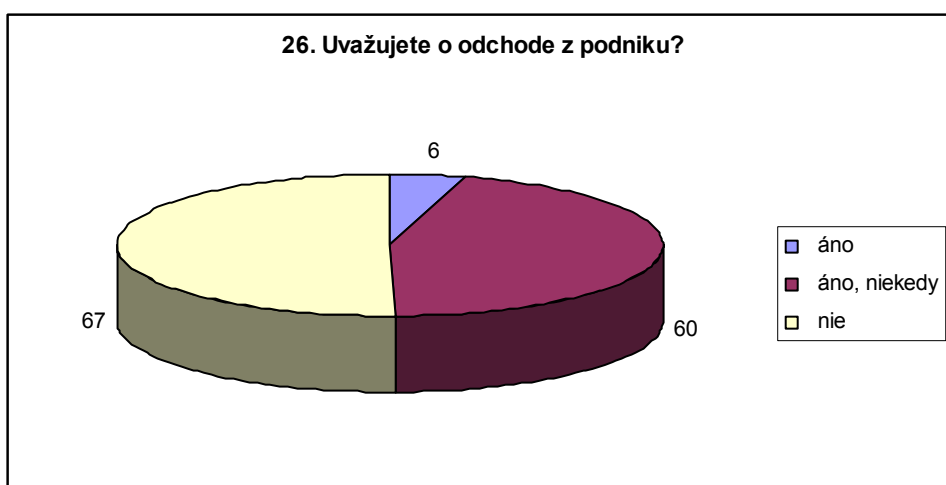
Vedúci zamestnanci vnímajú faktory nespokojnosti nasledovne: pre 21% vedúcich je neuspokojivá mzda, pre 5% pracovný čas, pre 16% vzťahy na pracovisku, pre 5% náplň práce, náročnosť práce, pre 27% možnosť osobného rozvoja a pre 26% pracovné prostredie. Vedúci zamestnanci vidia svoju najväčšiu nespokojnosť v možnosti osobného rozvoja, v pracovnom prostredí a mzde.



Graf 23: Motivačné faktory

Respondenti v dotazníku označovali 3 motivujúce faktory pri pracovnej činnosti. Výsledkami sú percentuálne zastúpenia jednotlivých motivátorov: 29% zamestnancov označilo istotu pracovného miesta, 17% mzdu, 17% pracovný čas, 13% náplň práce, 11% pracovné vzťahy, 5% zodpovednosť, 4% možnosť osobného rozvoja a 4% zamestnanecké výhody. Podľa vedúcich zamestnancov sú motivátormi ich zamestnancov: 29% mzda, 29% pracovný čas, 25% istota pracovného miesta, 13% zamestnanecké výhody, 4% pracovné vzťahy. Vedúci zamestnanci nesprávne označili mzdu a pracovnú dobu ako faktory, ktoré zamestnancov motivujú viac ako istota pracovného miesta.

Faktormi motivácie pre vedúcich zamestnancov sú: 26% mzda, 26% istota pracovného miesta, 22% náplň práce, 9% pracovný čas, 9% možnosť osobného rozvoja, 4% zodpovednosť, 4% pracovné vzťahy.



Graf 24: Odchod zo zamestnania

O odchode zo Sociálnej poisťovne uvažuje 5% zamestnancov. 45% niekedy uvažuje o odchode z práce a 50% respondentov neuvažuje o odchode zo zamestnania.

Na rovnakú otázku odpovedali vedúci zamestnanci nasledovne: 14% vedúcich zamestnancov uvažuje o odchode z podniku, 43% niekedy uvažuje o odchode a ďalších 43% neuvažuje o odchode zo Sociálnej poisťovne. Menšia polovica respondentov niekedy uvažuje o odchode z podniku, čo môže byť spôsobené momentálnym nedostatkom iných pracovných ponúk, resp. nemožnosťou zamestnať sa z dôvodu vyššieho veku alebo momentálne pociťovaným problémom v práci, veľkým stresom, zmenou pracovného prostredia, vedenia, pracovných podmienok a pod.

Zhrnutie

Z analýzy kolektívnej zmluvy vyplýva množstvo zamestnaneckých výhod, ktoré Sociálna poisťovňa poskytuje. Problémom sa tu črtá nedostatočné odkomunikovanie týchto benefitov. Vidieť tu snahu o motivovanie a starostlivosť o zamestnancov, ale absentuje snaha o identifikáciu vplyvu tejto motivácie na výkon zamestnancov a tým aj výkonnosť celej organizácie.

Z dotazníkovej metódy môžeme vyvodzovať istú spokojnosť a motivovanosť respondentov, čo sa podpisuje aj pod ich niekoľkoročné zotrúvanie v poisťovni. Sociálna poisťovňa ako zamestnávateľ so zameraním na istotu a stabilitu pracovného miesta vyhovuje najmä jednotlivcom, ktorí sú orientovaní skôr na stabilitu a istotu ako na možnosť rýchleho kariérneho postupu. Celková atmosféra na pracovisku, vytváranie priateľských vzťahov a pružný pracovný čas vytvára pozitívny vzťah k práci. Istú nespokojnosť a demotivovanosť vidia respondenti v tradičnom odmeňovacom systéme založenom na princípe odpracovaných rokov v podniku. Tento systém vnímajú ako nespravodlivý a nedokonalý. Rezervy môžeme vidieť v komunikácii poisťovne so zamestnancami, ale aj vo vzťahoch s nadriadenými vo forme nedostatočného ocenenia práce zamestnancov pochvalami. Náplň práce respondenti opísali ako skôr rutinnú, ale zaujímavú a počas niektorých období sa cítia byť ňou zavalení, čo môže byť príčinou pociťovaného stresu na pracovisku.

Toto zhrnutie výsledkov práce nám otvára možnosti na diskusiu, vlastné postoje, návrhy a odporúčenia, ktoré budú smerované k Sociálnej poisťovni vo vzťahu zamestnancov, ich motivácie a zvyšovania pracovného výkonu.

5 Diskusia

Sociálna poisťovňa sa môže zaradiť medzi veľkých zamestnávateľov na Slovensku. Ak si chce organizácia plniť vytýčené ciele a stať sa jedným z atraktívnejších zamestnávateľov, mala by zainteresovať všetkých svojich zamestnancov do plnenia týchto cieľov a uvedomiť si prínos každého zamestnanca, ktorý je spojený s plnením jeho úloh a jeho podávaným výkonom.

Vytvorené a realizované dotazníky ako zvolená metóda pre výskum diplomovej práce nám objasnili jednotlivé oblasti motivácie a spokojnosti zamestnancov. Skúmanými oblasťami, resp. nástrojmi motivácie boli odmeňovanie, vzťahy na pracovisku (celková pracovná atmosféra, pracovné prostredie), informovanosť zamestnancov, náplň práce a obsah práce, kariéra (vzdelávanie), zamestnanecké benefity, spokojnosť zamestnancov a motivačné faktory.

Sociálna poisťovňa je jedným zo zamestnávateľov, ktorý sa orientuje na stabilizáciu svojich zamestnancov a istotu pracovného miesta. Výskum v poisťovni dokázal, že organizácia sa uberať správnym smerom v oblasti motivovania svojich zamestnancov. Väčšina zamestnancov bola podľa realizovaného dotazníkového prieskumu spokojná a medzi ich najväčšie motivátory patrili istota pracovného miesta, mzda a pracovný čas. *Istota pracovného miesta* je motivátorom, na ktorý sa organizácia najviac sústreďuje. Je zakomponovaná v celkovej filozofii podniku a v jeho odmeňovacom systéme. Potreba istoty a bezpečia, tak ako ju Maslow vo svojej teórii vysvetľoval, je v Sociálnej poisťovni u väčšiny zamestnancov uspokojená.

Sociálna poisťovňa má klasický *mzdový systém*, kde zvýšenie miezd sa odvíja od počtu odpracovaných rokov a nie od požadovaného výkonu. Mzda bola chápaná u opýtaných zamestnancov ako najmotivujúcejší faktor, ktorý však nie je úplne uspokojujúci a mzdový systém je vnímaný ako nespravodlivý. Je možné predpokladať, že väčšina zamestnancov si neuvedomuje, že mzda tak ako to niektorí autori uvádzajú vo svojich literatúrach spolu s F. Herzbergom a M. Armstrongom, nie je vhodným nástrojom motivácie a najmä nie motivátorom s dlhodobým efektom, ktorý by mal priamy vplyv na výkon a výkonnosť zamestnancov. Orientácia zamestnancov na mzdu závisí od motivačnej štruktúry jednotlivca, od jeho životného štýlu, teda základných potrieb, ktoré sú pre každú osobu rozdielne a môžu sa meniť ako v čase, tak aj pri dosiahnutí určitej životnej úrovne. Na druhej strane je však Sociálna poisťovňa limitovaná štátnym rozpočtom a schválenou legislatívou v oblasti odmeňovania zamestnancov štátnej a verejnej správy a politickou

situáciou na Slovensku. Z tohto dôvodu organizácia nemôže svojvoľne zvyšovať mzdy zamestnancov, respektíve vyrovnáť mzdy štátnej a verejnej správy s platmi v podnikoch súkromného sektora. Poisťovňa by sa preto mala a môže sústreďovať najmä na nefinančné odmeňovanie alebo prepracovať mzdový a odmeňovací systém, ktorý by odzrkadľoval aj výkon zamestnancov, respektíve ich zodpovednú a na čas vykonanú prácu.

Pracovný čas môže byť chápaný v rámci zamestnaneckých výhod, resp. pracovných podmienok, ale pre naše potreby výskumu sme sa rozhodli tento faktor motivácie osamostatniť. Zamestnanci zaradili pracovný čas medzi ich tri faktory motivácie. Sociálna poisťovňa využíva pružný pracovný čas, ktorý vyhovuje väčšine zamestnancov. V súčasnej dobe sa však tento pružný pracovný čas v podniku mení, mení sa čas možných príchodov a odchodov zo zamestnania, čo niektorí zamestnanci nevnímajú veľmi motivujúco, a preto z dotazníkov vyplynula aj určitá nespokojnosť s pracovným časom.

Ďalšími skúmanými faktormi motivácie boli možnosť osobného rozvoja, náplň práce, vzťahy na pracovisku, pracovné podmienky a zamestnanecké výhody. Nespokojnosť spojená s kariérou, resp. *možnosťou osobného rozvoja* je pociťovaná najmä u mladších zamestnancov, ktorí potrebujú mať vidinu posunu, postupu vo svojej práci. Momentálne však Sociálna poisťovňa podporuje vzdelávanie zamestnancov, poskytuje im dostatok študijného voľna a snaží sa o ich napredovanie. Túto možnosť osobného rozvoja však nevnímajú všetci zamestnanci rovnako. Niektorí sú spokojní so svojou kariérou, niektorí nevidia príležitosti pre osobný rozvoj, niektorí o nich nevedia, no a iní ich využívajú. Tieto rozdiely v názoroch na osobný rozvoj môžu plynúť z uspokojenia, resp. neuspokojenia nižších potrieb v hierarchii Maslowovej teórie.

Náplň práce je pre mnohých zamestnancov zaujímavá napriek tomu, že pre väčšinu je práca rutinná a cítia sa byť ňou zavalení, čo spôsobuje aj stres na pracovisku. Predpokladáme, že rozdiely v postojoch k náplni práce môžu byť spôsobené osobnostnými predpokladmi jednotlivcov, ich pracovnými skúsenosťami, očakávaniami alebo aj rôznymi oddeleniami na ústredí.

Atmosféru v práci a *vzťahy na pracovisku* si zamestnanci vytvárajú sami. Dobré medziľudské vzťahy a pozitívna atmosféra môžu byť niekedy motivujúcejšie ako dobre prepracovaný motivačný program. Organizovanie spoločenských akcií, napríklad posedenia oddelení, firemných večierkov, a dokonca aj mimopodnikové školenia by mohli upevňovať vzťahy na pracovisku. Uplatnenie tohto spôsobu motivácie by však potrebovalo vyhradiť isté finančné prostriedky z rozpočtu Sociálnej poisťovne. *Komunikácia* medzi

zamestnancami a vedúcimi zamestnancami sa javí ako uspokojujúca. Rezervy však možno vidieť v oceňovaní práce zamestnancov vedúcimi zamestnancami vo forme pochvál. Pri komunikácii medzi zamestnancami a podnikom ako celkom sa stretávame s určitými nedostatkami a nespokojnosťou. Zamestnanci pociťujú nedostatočnú informovanosť o dianí a zmenách v podniku, čo môže spôsobovať neistotu, nedostatočnú lojalitu alebo stotožnenie sa zamestnanca s politikou a filozofiou Sociálnej poisťovne. V oblasti komunikácie podniku so zamestnancami vidíme určité medzery, ktoré by bolo možné vyplniť rôznymi komunikačnými prostriedkami ako napríklad stretnutia zamestnancov, rozhovory s dobre informovanými vedúcimi zamestnancami, prehľadnejší intranet, vnútropodnikový časopis, časopis pre verejnosť dostupný na pobočkách poisťovne. Prostredníctvom vytvárania vnútropodnikového časopisu sa buduje firemná kultúra, záujem o zamestnanca a časopis pre verejnosť o Sociálnej poisťovni by mohol napomôcť k vytváraniu imidžu podniku a zvýšeniu lojálnosti zamestnancov. Odporučili by sme vytvoriť aj schránky nápadov a iniciatívy, ktoré by ponúkali zamestnancom priestor na prejavenie ich názorov a zlepšovacích návrhov a napomáhali by pocitu spolupatričnosti. Za zavedené navrhnuté zlepšovacie zmeny by príslušný zamestnanec mohol získať odmenu.

Pracovné podmienky chápu zamestnanci ako veľmi dôležitú súčasť ich pracovného života, s ktorou nie sú veľmi spokojní. Pracovnými podmienkami rozumieme pracovný čas, fyzikálne faktory pracovného prostredia a jeho vybavenosť pracovnými nástrojmi. Pracovný čas sme spomínali ako oddelený nástroj pracovnej motivácie, ktorý je v súčasnosti menený a tým pádom na neho vznikajú rozdielne názory. Sociálna poisťovňa nedávno postupne rekonštruovala, inovovala a skultúrňovala pracovné prostredie svojich zamestnancov. Zamestnanci však napriek tomu stále pociťujú isté nedostatky vo svojich pracovných prostrediach, napríklad vo verejných priestoroch, teplote na pracovisku vo veľkostiach kancelárií, resp. veľkého počtu zamestnancov na jednu kanceláriu. Návrhy na riešenie týchto nedostatkov si však vyžadujú vyššie investície, na ktoré si musí organizácia hľadať finančné prostriedky.

Zamestnanecké výhody nie sú v Sociálnej poisťovni vnímané ako najsilnejšie motivátory, mnoho zamestnancov považuje tieto benefity za samozrejmosť, respektíve ich ani nepoznajú alebo nevyužívajú. V dnešnej dobe sú však zamestnanecké benefity považované za jeden z účinných a lacnejších spôsobov motivovania zamestnancov. Z analýzy podniku nám vyplynula istá medzera pri komunikovaní zamestnaneckých výhod a ich menšia flexibilita. Navrhovali by sme vytvoriť prehľadný a adresný systém benefitov, s možnosťou voľby benefitov z ponúkanej škály, ktoré budú najlepšie zodpovedať

potrebám a očakávaniam zamestnancov. Fungovanie tohto tzv. cafeteria systému zvyšuje spokojnosť zamestnancov, posilnenie pocitu záujmu zo strany podniku. Ďalším návrhom by mohla byť nemateriálna stimulácia v podobe Súťaže o najlepšieho pracovníka za rok XY. Do súťaže by sa zapájali všetci zamestnanci a vedúci zamestnanci, ktorí by výsledky súťaže ovplyvnili svojimi hodnoteniami. Výhrou súťaže by mohli byť zájazdy, dovolenky alebo menej nákladné výhry v podobe plateného voľna, možnosti vzdelávania, kariérneho postupu a pod. Tento spôsob stimulácie by posilňoval ego výhercu, záujem o pracovníka, využili by sa tu prvky súťaživosti, vytváral by sa tu pozitívny vzor pracovníka a motivácia by prebiehala nezávisle od sústavného zvyšovania platu a prémiei.

Na jednej strane zamestnanecké výhody nie sú viazané priamo na výkon zamestnanca, no na strane druhej posilnenie pozitívneho postoja k práci a k podniku zvyšuje aj lojalitu a spolupatričnosť zamestnancov, čo sa v konečnom dôsledku na dlhšom časovom horizonte prejaví i v náraste výkonnosti podniku.

Cesta motivácie zamestnancov v Sociálnej poisťovni by mala začínať už od prijímania nových zamestnancov. V prvom rade je potrebné si vyberať ľudí, ktorí sú motivovaní pracovať pre Sociálnu poisťovňu. Ak u zamestnancov absentuje vnútorné presvedčenie pre prácu, je veľmi pravdepodobné, že vonkajšie motivačné faktory sa minú svojmu účinku. Mal by sa pri tom brať do úvahy motivačný profil, aspiračná úroveň jednotlivcov a ich osobnostná štruktúra. Na prácu v Sociálnej poisťovni by bol vhodným kandidátom napríklad človek s dimenziou perspektívnej osobnostnej orientácie, nevhodným by bol človek s dimenziou asertívno – agresívnej osobnostnej orientácie alebo dimenziou situačnej osobnostnej orientácie.

Starostlivosť o zamestnancov Sociálnej poisťovne momentálne vyplýva len z kolektívnej zmluvy a príkazov rady riaditeľov. Chýba vypracovaný *motivačný program* ako ucelený dokument, ktorý by mal podobu prehľadného, interného dokumentu dostupného pre všetkých zamestnancov. Táto dostupnosť by sa mohla dosiahnuť prostredníctvom vhodne zvolených komunikačných kanálov ako napríklad intranet, nástenky, vnútro podnikový časopis alebo aj rozhovory s vedúcimi zamestnancami. Dôvodmi, pre ktoré by mala mať Sociálna poisťovňa vypracovaný motivačný program sú napr. stabilizácia zamestnancov, zvýšenie spokojnosti s prácou, motivácia k pracovnej činnosti, skvalitnenie pracovného života, posilnenie lojality zamestnancov alebo zatraktívnenie Sociálnej poisťovne ako zamestnávateľa, pre ktorého chcú ľudia pracovať. Len dobre premyslený a životaschopný motivačný program, ktorý nájde uplatnenie a spätnú väzbu u zamestnancov a vedúcich zamestnancov, môže prispieť k vyššej

výkonnosti organizácie. Pre organizáciu by to znamenalo sledovať motiváciu svojich zamestnancov, vytvoriť jednotlivé motivačné nástroje a skúmať ich spätnú väzbu v nadväznosti na ich efektívnosť a použité finančné prostriedky.

V súčasnej dobe Sociálna poisťovňa využíva veľké množstvo motivačných a stimulačných nástrojov a techník. Využíva odmeny pri životných a pracovných jubileách, príspevky na dopravu, stravovanie, pracie prostriedky, športové a kultúrne podujatia, pobyty, doplnkové dôchodkové poistenie, pracovné podmienky nad rámec Zákonníka práce, podporuje štúdium zamestnancov na stredných a vysokých školách, poskytuje sociálnu výpomoc, zabezpečuje pitný režim, ochranné odevy, pracovné pomôcky, hromadnú valorizáciu miezd. Snaží sa o skultúrňovanie pracovného prostredia, zlepšovanie technického vybavenia a zameriava sa na stabilitu pracovného miesta. Všetky tieto motivačné prostriedky hodnotíme veľmi pozitívne. Pri výskume sme však narazili na dva nedostatky. Jedným z nich je nedostatočné, resp. nesprávne komunikovanie motivačných nástrojov a techník zamestnancom, ich neprehľadnosť, zložitnosť a nesledovanie spätnej väzby z pohľadu efektívnosti jednotlivých motivačných nástrojov a ich finančného zaťaženia. Druhým nedostatkom sa nám javí nízka orientácia na výkon a výkonnosť zamestnancov v nadväznosti na ich mzdu, odmeny a zamestnanecké výhody.

Naším odporúčaním je monitorovanie a väčšie zameranie sa na motívy a motivovanie zamestnancov Sociálnej poisťovne a sledovanie výkonu a výkonnosti jednotlivcov, a tým aj celej verejnoprávnej inštitúcie. Predpokladáme, že poisťovňa je v dnešnej dobe na tej správnej ceste stať sa konkurujúcim zamestnávateľom na trhu práce.

Pre ľudí, ktorí preferujú istotu pracovného miesta pred rýchlym budovaním kariéry je Sociálna poisťovňa tým správnym zamestnávateľom, ktorý ich bude motivovať a starať sa o nich.

Záver

Na tému pracovnej motivácie je napísaných množstvo kníh, článkov, vedeckých prác a štúdií. Najmä v posledných rokoch je táto téma veľmi populárnou v psychológii, ekonómii alebo pedagogike. Skúmaná problematika už má svoju históriu a rôzne názory a teórie, ktoré sa postupne vyvíjali. Každý človek môže zastávať k pracovnej motivácii a jej dôsledkom a príčinám rôzne stanoviská. Organizácie majú možnosť si pre svoje potreby a potreby ich zamestnancov vybrať z rôznych motivačných a stimulačných nástrojov. Pri tvorbe stimulačných systémov a motivačných programov musia brať do úvahy osobnostné charakteristiky jednotlivcov, ich potreby, požiadavky, motívy a motivačné profily. Jednou zo skúmaných oblastí je aj vplyv motivácie na výkon a výkonnosť zamestnancov a teda aj celej organizácie. Spolu s motiváciou a výkonom sa analyzuje aj spokojnosť zamestnancov a súvislosti medzi týmito tromi pojmami.

Na základe analýzy interných a verejne dostupných materiálov Sociálnej poisťovne a realizovaných dotazníkov na tému motivácia a spokojnosť zamestnancov nám vyplynuli určité silné a slabé stránky organizácie. Silnými stránkami organizácie sú istota pracovného miesta, orientácia na dlhodobú perspektívu zamestnania, starostlivosť o zamestnancov vyplývajúca z kolektívnej zmluvy, vzťahy na pracovisku, postupné zlepšovanie pracovného prostredia a technického vybavenia. Medzi slabšie stránky organizácie by sme zaradili väčšiu fluktuáciu a nespokojnosť u mladších zamestnancov, nedokonalosť systému odmeňovania a motivovania, malé možnosti kariérneho rastu a osobného rozvoja a medzery v komunikácii organizácie so zamestnancami .

Z odpovedí respondentov dotazníkov bolo veľmi ťažké zistiť ich motiváciu a spokojnosť, najmä z dôvodu nevedomovania si vlastnej motivácie a potrieb a v niektorých rozporoch v odpovediach. Môžeme však vyvodzovať ich väčšinou spokojnosť a motivovanosť. Medzi najmotivujúcejšie faktory zaradili zamestnanci poisťovne istotu pracovného miesta, mzdu a pracovný čas. Iba mzda sa vyskytovala medzi dôvodmi nespokojnosti, ktorá je však veľmi diskutabilným faktorom motivácie aj v dnešných časoch. Najmenej motivujúcimi faktormi sú zamestnanecké výhody a možnosť osobného rozvoja. Možnosti osobného rozvoja je prisudzovaná nízka úroveň motivácie z predpokladaného dôvodu, že zamestnanci sú skôr orientovaní na stabilizáciu pracovného miesta ako na kariéru. Zamestnanecké výhody vnímajú zamestnanci ako samozrejmosť vyplývajúcu z kolektívnej zmluvy, respektíve si ich vplyv nevedomujú alebo o nich nemajú dostatok informácií.

Sociálna poisťovňa manipuluje s množstvom už implementovaných zamestnaneckých výhod, motivačných a stimulačných nástrojov a techník. Všetky základné oblasti motivácie má pokryté. Zaznamenali sme len dva nedostatky v organizácii, ktoré by bolo vhodné odstrániť na dosahovanie vyššej motivácie, spokojnosti a snahe zvyšovať výkonnosť zamestnancov na dlhodobom horizonte. Prvým problémom je nedostatočná prehľadnosť a zložitosť motivačných nástrojov a techník ako aj ich nedokonalé komunikovanie a predanie zamestnancom. Táto verejnoprávna inštitúcia taktiež nesleduje efektívnosť z hľadiska vplyvu jednotlivých používaných motivačných nástrojov a techník na vynaložené finančné prostriedky a výkon zamestnancov. Z výsledkov výskumu môžeme tvrdiť, že udržiavanie výkonu a výkonnosti zamestnancov je z dlhodobého hľadiska žiaduce z pohľadu organizácie. Sociálna poisťovňa však svoj odmeňovací systém, mzdový systém a jednotlivé možnosti zamestnaneckých výhod spája väčšinou s počtom odpracovaných rokov v podniku a nie v nadväznosti na požadovaný výkon zamestnancov, resp. na zodpovedne a na čas vykonanú prácu.

Zo skúmania teoretických a praktických poznatkov o motivácii vo vzťahu k výkonnosti organizácie vyplýva, že motivovaný zamestnanec je spokojný zamestnanec, pričom jeho spokojnosť nemusí vždy súvisieť s jeho výkonom a výkonnosťou. Z nasledujúceho tvrdenia vyplýva, že pre organizáciu je najvhodnejším zamestnancom motivovaná a spokojná osobnosť. Motivácia teda zabezpečuje spokojnosť zamestnanca a je predpokladom jeho zvyšovania výkonu, a tým aj výkonnosti celej organizácie.

Sociálna poisťovňa ako jedna z veľkých zamestnávateľov by mala pripisovať dôležitosť postaveniu ľudského kapitálu v organizácii, potrebe stimulovania, resp. prijímania už motivovaných jednotlivcov a významu sledovania a podporovania výkonu, výkonnosti zamestnancov. Záverom je možné zhrnúť, že táto inštitúcia je v súčasnej dobe na najlepšej ceste stať sa konkurencieschopným zamestnávateľom na trhu práce.

Zoznam použitej literatúry

1. ADAIR, J. 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1
2. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. ARNOLD, J. et al. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
5. FORSYTH, P. 2000. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2
6. FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1
7. KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: ELITA, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5
8. KASPER, H. – MAYRHOFER, W. 2005. *Personální management - Řízení – Organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2
9. KRAČMÁR, J. – ORAVSKÝ, P. – ZIMMERHAKL, P. 2006. *Kontrola*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 166 s. ISBN 80-225-2029-2
10. MAJTÁN, M. a kol. 2005. *Manažment*. 2.vyd. Bratislava: Sprint, 2005. 424 s. ISBN 80-89085-17-2
11. MARSINA, Š. – PAPULOVÁ, E. – JAMNICKÝ, P. 2007. *Management*. 2. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. 280 s. ISBN 978-80-225-2359-2
12. NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
13. NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: GRADA Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7
14. PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
15. PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v manažmente*. 3. vyd. Bratislava: IRIS, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7

16. SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0
17. STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4
18. STÝBLO, J. – URBAN, J. – VYSOLAJOVÁ, M. 2006. *Personalistika*. Praha: Meritum (ASPI Wolters Kluner), 2006. 771 s. ISBN 80-7357-148-X
19. SZARKOVÁ, M. 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint, 2009. 224 s. ISBN 978-80-89393-00-8
20. URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4

21. JUSUFI, V. – SAITOVIC, M. – MAYNARD, R. 2009. Ako motivovať zamestnancov na najnižších pracovných pozíciách. In *Zisk*. ISSN 1337-9151, 2009, č. 7-8, s. 10,11.
22. KAJZAR, P. 2009. Jak motivovat zaměstnance ve společnostech. Motivace a stimule. In *Personál*. ISSN 1213-8878, 2009, roč. XV., č.01, s. 24-27
23. Spracované podľa: www.businessballs.com. 2009. Motivácia – hybná sila činnorodosti človeka. In *Zisk*. ISSN 1337-9151, 2009, č. 1, s.16-18.
24. URBAN, J. 2009. Zaměstnanecké výhody: cíle, problémy, efektivita. In *Personál*. ISSN 1213-8878, 2009, roč. XV., č. 08/09, s. 22-24

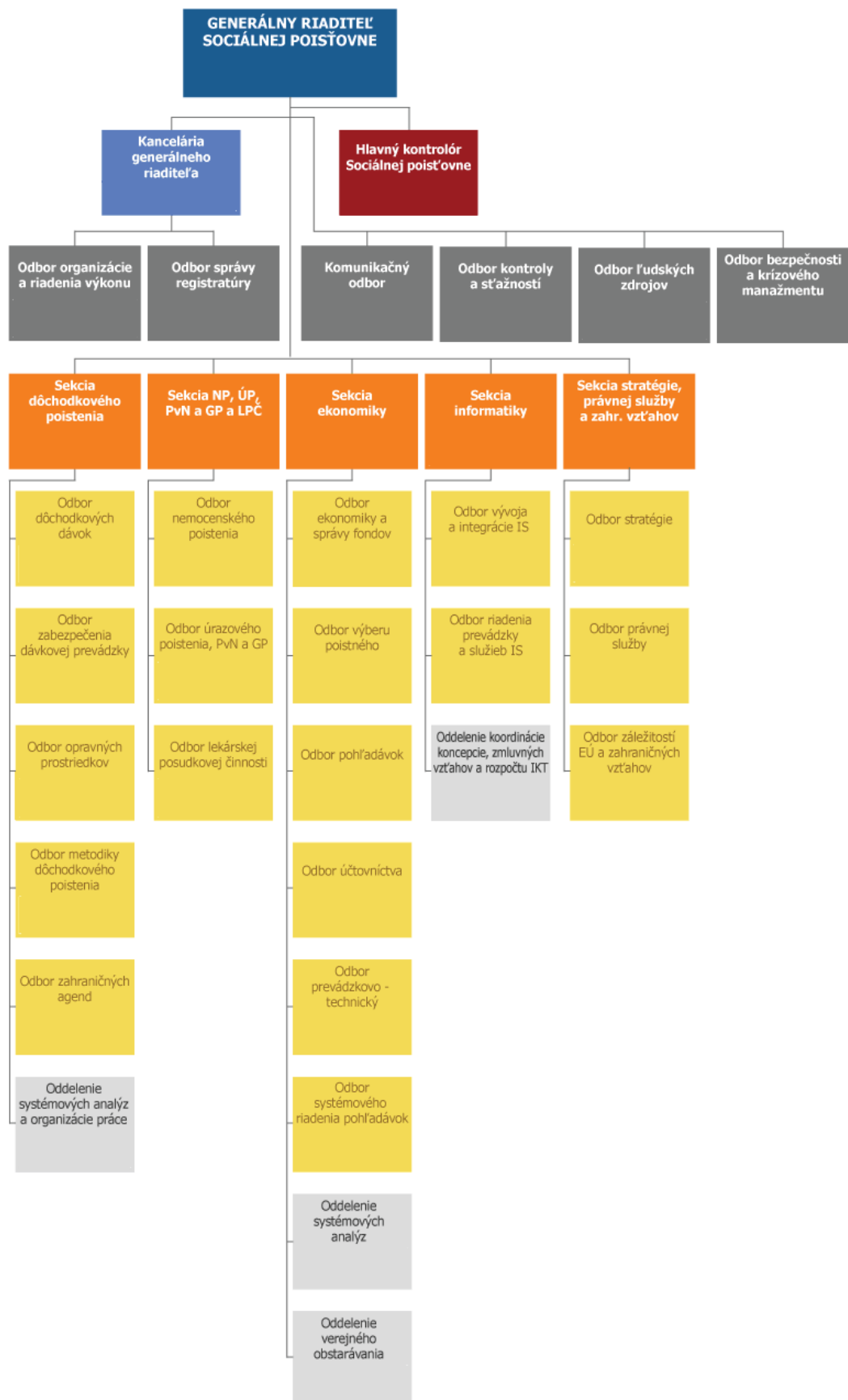
25. HOLÁ, J. 2009. Řízení výkonu. In *Moderní řízení*. [online]. 2009 Pardubice: Univerzita Pardubice [cit. 2009-28-11]. Dostupné na internete: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-37156740-rizeni-vykonu>
26. [online]. 2009. [cit. 2009-28-11]. Dostupné na internete: <http://www.podnikajte.sk/index.php?show=223>
27. SOCIÁINA POISŤOVŇA. [online]. [cit. 2010-22-01]. Dostupné na internete: <http://www.socpoist.sk/>

Interné materiály Sociálnej poisťovne:

28. Kolektívna zmluva na rok 2009
29. Príkazy Rady riaditeľov Sociálnej poisťovne
30. Výročná správa o činnosti Sociálnej poisťovne za rok 2008

Prílohy

Príloha 1: Zjednodušená organizačná štruktúra Sociálnej poisťovne



Príloha 2:

Dotazník pre zamestnancov Sociálnej poisťovne

Vážení zamestnanci,

obraciam sa na Vás s prosbou o spoluprácu pri výskume týkajúceho sa motivácie zamestnancov. Získané informácie budú použité ako podklad v mojej diplomovej práci na tému Motivácia zamestnancov a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti organizácie a zároveň ako podklad pre Sociálnu poisťovňu. Týmto Vás prosím, aby ste si našli chvíľu času na zodpovedanie otázok dotazníka. Zaručujem Vám absolútnu anonymitu Vašich odpovedí.

Vopred Vám ďakujem za Vašu spoluprácu a ochotu.

Bc. Martina Vincencová

Pohlavie	Vek	Dĺžka zamestnania v podniku	Vzdelanie
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> 18-29	<input type="checkbox"/> menej ako rok	<input type="checkbox"/> Základné
	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 1-5 rokov	<input type="checkbox"/> Odborné bez maturity
	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 6-10 rokov	<input type="checkbox"/> Odborné s maturitou
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> 50-59	<input type="checkbox"/> 11-15 rokov	<input type="checkbox"/> Všeobecné s maturitou
	<input type="checkbox"/> 60 a viac	<input type="checkbox"/> 20 a viac rokov	<input type="checkbox"/> Vysokoškolské 1. stupňa
			<input type="checkbox"/> Vysokoškolské 2. stupňa

1. Je Vaša práca rutinná ?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

2. Je Vaša práca zaujímavá?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

3. Ste zavalený prácou?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

4. Máte dostatok informácií o dianí v podniku?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

5. Máte dostatok informácií na požadovaný výkon svojej práce?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

6. Zaujíma sa Váš vedúci o Váš výkon a výsledky práce?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

7. Ste spokojný s komunikáciou medzi Vami a Vaším nadriadeným?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

8. Myslíte, že Váš vedúci dostatočne chváli za pracovné výkony?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

9. Je pre Vás významná kritika, z ktorej sa môžete niečo naučiť?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

10. Motivuje Vás viac peňažné (mzdy, prémie, osobné ohodnotenia) alebo nepeňažné odmeňovanie (samostatnosť, uznanie kolegov, obsah práce, možnosť vzdelania, osobného rastu)?

peňažné odmeňovanie nepeňažné odmeňovanie

11. Myslíte, že Vaša odmena za prácu je zodpovedá kvalite a náročnosti práce?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

12. Máte reálnu možnosť dostať sa do vyššej platovej triedy?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

13. Poznáte podmienky pre kariérny postup? áno nie

14. Sú pre Vás pracovné podmienky dôležité? Do akej miery?

veľmi dôležité skôr dôležité skôr nedôležité úplne nedôležité

15. Ste spokojný s Vašimi pracovnými podmienkami?

- rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
16. Dochádza medzi zamestnancami na Vašom pracovisku ku konfliktom?
- rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
17. Máte medzi kolegami dobrých priateľov?
- rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
18. Aká je celková atmosféra na pracovisku?
- priaznivá skôr priaznivá skôr nepriaznivá nepriaznivá
19. Odporučili by ste zamestnanie sa v tomto podniku niektorému z priateľov?
- rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
20. Povedali by ste, že ste pri výkone práce v strese?
- rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
21. Ovplyvňuje Vaša práca Váš osobný život v pozitívnom alebo negatívnom smere?
- v pozitívnom smere skôr v pozitívnom smere skôr v negatívnej smere v negatívnom smere
22. Ovplyvňuje Vaša práca Váš osobný život vo veľkej miere?
- rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
23. Ste spokojný so zamestnaním v tomto podniku?
- rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
24. Ak ste so zamestnaním nespokojný, je to najmä z dôvodov (zaškrtnite jednu aj všetky odpovede):
- mzda
 pracovný čas
 vzťahy na pracovisku
 náplň, náročnosť práce
 možnosť osobného rozvoja
 pracovné prostredie
 iné (napíšte aké)
25. Označte tri faktory, ktoré Vás v práci najviac motivujú:
- mzda
 istota pracovného miesta
 náplň práce
 pracovný čas
 možnosť osobného rozvoja
 zodpovednosť
 pracovné vzťahy
 zamestnanecké výhody (možnosť rekreácií, športových a kultúrnych aktivít, príspevok na dôchodkové poistenie...)
 iné (napíšte aké)
26. Uvažujete o odchode z podniku? áno áno, niekedy nie

Príloha 3:

Dotazník pre vedúcich zamestnancov Sociálnej poisťovne

Vážení zamestnanci,

obraciam sa na Vás s prosbou o spoluprácu pri výskume týkajúceho sa motivácie zamestnancov. Získané informácie budú použité ako podklad v mojej diplomovej práci na tému Motivácia zamestnancov a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti organizácie a zároveň ako podklad pre Sociálnu poisťovňu. Týmto Vás prosím, aby ste si našli chvíľu času na zodpovedanie otázok dotazníka. Zaručujem Vám absolútnu anonymitu Vašich odpovedí.

Vopred Vám ďakujem za Vašu spoluprácu a ochotu.

Bc. Martina Vincencová

Pohlavie	Vek	Dĺžka zamestnania v podniku	Vzdelanie
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> 18-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> menej ako rok <input type="checkbox"/> 1-5 rokov <input type="checkbox"/> 6-10 rokov	<input type="checkbox"/> Základné <input type="checkbox"/> Odborné bez maturity <input type="checkbox"/> Odborné s maturitou
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60 a viac	<input type="checkbox"/> 11-15 rokov <input type="checkbox"/> 20 a viac rokov	<input type="checkbox"/> Všeobecné s maturitou <input type="checkbox"/> Vysokoškolské 1. stupňa <input type="checkbox"/> Vysokoškolské 2. stupňa

1. Sú podľa Vás Vaši zamestnanci zavalení prácou?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

2. Máte dostatok informácií o dianí v podniku?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

3. Máte dostatok informácií na požadovaný výkon svojej práce?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

4. Zaujímate sa o výkon a výsledky práce Vašich zamestnancov?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

5. Ste spokojný s komunikáciou medzi Vami a Vašimi pracovníkmi?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

6. Myslíte, že dostatočne chválite svojich zamestnancov za pracovné výkony?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

7. Motivuje Vás viac peňažné (mzdy, prémie, osobné ohodnotenia) alebo nepeňažné odmeňovanie (samostatnosť, uznanie kolegov, obsah práce, možnosť vzdelania, osobného rastu)?

peňažné odmeňovanie nepeňažné odmeňovanie

8. Pripadá Vám súčasný systém odmeňovania zamestnancov v organizácii spravodlivý?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

9. Majú zamestnanci reálnu možnosť dostať sa do vyššej platovej triedy?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

10. Zodpovedá podľa Vás zaradenie zamestnancov do platových tried kvalite ich práce?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

11. Máte dojem, že odmeny motivujú Vašich podriadených k podávaniu vyšších výkonov?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

12. Domnievate sa, že organizácia má záujem na zvyšovaní odbornosti svojich zamestnancov?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

13. Sú pre Vás pracovné podmienky dôležité? Do akej miery?

veľmi dôležité skôr dôležité skôr nedôležité úplne nedôležité

14. Myslíte si, že majú zamestnanci uspokojivé pracovné podmienky?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

15. Dochádza medzi zamestnancami na Vašom pracovisku ku konfliktom?

rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

16. Máte medzi kolegami (zamestnancami) dobrých priateľov?
 rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
17. Aká je celková atmosféra na pracovisku?
 priaznivá skôr priaznivá skôr nepriaznivá nepriaznivá
18. Odporučili by ste zamestnanie sa v tomto podniku niektorému z priateľov?
 rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
19. Domnievate sa, že pri výbere vedúcich zamestnancov čerpá organizácia najskôr z vnútorných zdrojov?
 rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
20. Využíva organizácia pri obsadzovaní vedúcich pozícií výberové konanie?
 rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
21. Ste spokojný so zamestnaním v tomto podniku?
 rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie
22. Myslíte si, že sú zamestnanci spokojní so zamestnaním v tomto podniku?
 rozhodne áno skôr áno skôr nie rozhodne nie

23. Označte tri faktory, ktoré podľa Vás najviac motivujú zamestnancov a tri faktory, s ktorými zamestnanci nie sú spokojní:

	motivujúce faktory	faktory nespokojnosti
mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
istota pracovného miesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovný čas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnosť osobného rozvoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zodpovednosť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovné vzťahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zamestnanecké výhody (možnosť rekreácií, športových a kultúrnych aktivít, príspevok na dôchodkové poistenie...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
iné (napíšte aké)

24. Ak ste so zamestnaním nespokojný, je to najmä z dôvodov (zaškrtnite jednu aj všetky odpovede):

mzda	<input type="checkbox"/>
pracovný čas	<input type="checkbox"/>
vzťahy na pracovisku	<input type="checkbox"/>
náplň, náročnosť práce	<input type="checkbox"/>
možnosť osobného rozvoja	<input type="checkbox"/>
pracovné prostredie	<input type="checkbox"/>
iné (napíšte aké)

25. Označte tri faktory, ktoré Vás v práci najviac motivujú:

mzda	<input type="checkbox"/>
istota pracovného miesta	<input type="checkbox"/>
náplň práce	<input type="checkbox"/>
pracovný čas	<input type="checkbox"/>
možnosť osobného rozvoja	<input type="checkbox"/>
zodpovednosť	<input type="checkbox"/>
pracovné vzťahy	<input type="checkbox"/>
zamestnanecké výhody (možnosť rekreácií, športových a kultúrnych aktivít, príspevok na dôchodkové poistenie...)	<input type="checkbox"/>
iné (napíšte aké)

26. Uvažujete o odchode z podniku? áno áno, niekedy nie