

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 18200/I/2012/2040824484

**MOTIVÁCIA NA PODPORU VÝKONNOSTI PODNIKU**

**Diplomová práca**

**2012**

**Bc. Zuzana Kusendová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**MOTIVÁCIA NA PODPORU VÝKONNOSTI PODNIKU**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** 6284 8 04 Všeobecný manažment

**Študijný odbor:** 6284 8 00 Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** KM FPM - Katedra manažmentu FPM

**Školiteľ:** Emília Papulová, doc. Ing., CSc.

**Bratislava 2012**

**Bc. Zuzana Kusendová**



### **Čestné vyhlásenie**

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.**

**Dátum:**

.....  
(podpis študenta)

## **ABSTRAKT**

KUSENDOVÁ, Zuzana: *Motivácia na podporu výkonnosti podniku* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Emília Papulová, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2012, 84 s.

Cieľom záverečnej práce je prostredníctvom nadobudnutých teoretických poznatkov a realizácie empirického výskumu skúmať možnosti zvyšovania výkonnosti zamestnancov a posilňovania konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom pracovnej motivácie. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 14 grafov, 13 tabuliek a 1 príloha. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám, vymedzeniu základných pojmov a ich významu z oblasti pracovnej motivácie a vzťahu medzi výkonom a motiváciou.

V ďalšej časti sa charakterizujú ciele práce, ku ktorým chceme na základe dôslednej analýzy a syntézy poznatkov, ako i prostredníctvom výsledkov empirického výskumu dospieť. Uvedená je i metodika práce a metódy skúmania, ktoré boli použité za účelom dosiahnutia nami stanovených cieľov.

Záverečná kapitola sa zaoberá interpretáciou výsledkov plynúcich z empirického výskumu zameraného na skúmanie pracovnej motivácie v konkrétnej spoločnosti prostredníctvom analýzy motivačnej štruktúry zamestnancov a hodnotenia súčasného motivačného systému. Výsledkom riešenia danej problematiky je na základe syntézy výsledkov výskumu prezentovať návrhy a odporúčania, ktoré majú za úlohu skvalitniť motivačný systém, a tým prispieť k zvýšeniu výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku.

### **Kľúčové slová:**

motivácia, pracovná motivácia, zvyšovanie výkonnosti, motivačná štruktúra, motivačný program

## **ABSTRACT**

KUSENDOVÁ, Zuzana: Motivation to support business performance – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management – Head of the Thesis: doc. Ing. Emília Papulová, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2012, 84 p.

The objective of the thesis is to examine the possibilities of employee performance improvement and growth of company competitiveness through the work motivation, using acquired theoretical knowledge and implementation of empirical research. The work is divided into five chapters. It contains 14 graphs 13 tables and 1 attachments. The first chapter is dedicated to the theoretical basis, definition of principal concepts and their importance in the area of work motivation and relation between performance and motivation.

The next section describes the objectives of the work that we want after rigorous analysis and synthesis of knowledge, as well as by the results of empirical research to achieve.

Also it is mentioned the methodology of work and survey methods that were used in order to achieve our objectives.

The final chapter deals with the interpretation of the results coming from empirical research which is focused to examine work motivation in particular company through the analysis of motivation structure of workers and evaluation of the current motivation system.

Result of solving this issue based on the synthesis of research results, is to make proposals and recommendations that have the task to improve the motivation system, and thereby contribute to the performance and competitiveness.

### **Keywords:**

motivation, work motivation, performance enhancement, motivation structure, motivation program

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod.....</b>                                                             | <b>9</b>  |
| <b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>          | <b>11</b> |
| 1.1 Vymedzenie teoretickej podstaty motivácie .....                          | 11        |
| 1.1.1 Motivácia a príčiny konania človeka .....                              | 11        |
| 1.1.2 Motivácia v pracovnom prostredí a motivačný proces .....               | 16        |
| 1.1.3 Aspekty práce ovplyvňujúce motiváciu .....                             | 22        |
| 1.2 Teórie pracovnej motivácie.....                                          | 24        |
| 1.2.1 Teórie inštrumentality .....                                           | 24        |
| 1.2.2 Teórie zamerané na obsah .....                                         | 25        |
| 1.2.3 Teórie zamerané na motivačný proces a typológiu pracovníkov.....       | 30        |
| 1.2.4 Ostatné teórie motivácie .....                                         | 34        |
| 1.3 Pracovná motivácia a tvorba motivačných programov .....                  | 36        |
| 1.3.1 Vzťah pracovnej motivácie k výkonu .....                               | 36        |
| 1.3.2 Motivačná aktivita a motivačný profil .....                            | 39        |
| 1.3.3 Nástroje zvyšovania pracovnej motivácie .....                          | 41        |
| <b>2 Cieľ práce.....</b>                                                     | <b>43</b> |
| <b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>                              | <b>44</b> |
| 3.1 Použité metódy skúmania a pracovné postupy .....                         | 44        |
| 3.2 Tvorba dotazníka a predbežné testovanie.....                             | 45        |
| <b>4 Výsledky práce.....</b>                                                 | <b>48</b> |
| 4.1 Výskumná vzorka.....                                                     | 48        |
| 4.2 Realizácia výskumu a zber dát.....                                       | 49        |
| 4.3 Charakteristika skúmaného podniku a jeho pozícia na trhu .....           | 50        |
| 4.3.1 Charakteristika podniku.....                                           | 50        |
| 4.3.2 Historický vývoj spoločnosti a jej etablovanie sa na trhu .....        | 51        |
| 4.3.3 Vlastnícke vzťahy a ľudské zdroje.....                                 | 52        |
| 4.4 Sociodemografické ukazovatele respondentov .....                         | 53        |
| 4.5 Motivačná štruktúra zamestnancov a súčasný motivačný systém podniku..... | 55        |

|          |                                                                          |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5.1    | Interpretácia výsledkov analýzy motivačnej štruktúry .....               |           |
|          | zamestnancov .....                                                       | 55        |
| 4.5.2    | Analýza súčasného motivačného systému podniku .....                      | 58        |
| 4.5.3    | Analýza miery spokojnosti a jej vplyv na výkonnosť<br>zamestnancov ..... | 66        |
| 4.6      | Hodnotenie výsledkov analýzy súčasného motivačného systému podniku ....  | 72        |
| <b>5</b> | <b>Diskusia .....</b>                                                    | <b>75</b> |
|          | <b>Záver .....</b>                                                       | <b>82</b> |
|          | <b>Zoznam použitej literatúry .....</b>                                  | <b>84</b> |
|          | <b>Prílohy.....</b>                                                      | <b>86</b> |

## Úvod

Nové tisícročie prinieslo so sebou globalizáciu, silný nástup technológií, inovácie, zvyšujúce sa konkurenčné prostredie a potrebu orientácie sa na zákazníka. Aby si podniky upevnili svoje postavenie na trhu, expandovali a získali väčšiu konkurencieschopnosť, sú nútené hľadať rôzne konkurenčné výhody, ktoré by ich odlíšili od väčšiny. Technológie, výrobné zariadenia a iné materiálne statky sú v dnešnej dobe voľne dostupné, preto sa kladie čoraz väčší dôraz na získanie takej konkurenčnej výhody, ktorá by bola jedinečná a zabezpečila trvalý rast podniku. Podľa viacerých autorov sú nimi nehmotné zdroje konkurenčnej výhody ako napríklad značka, povest', vízia, kreativita, ľudské zdroje, znalosti a spôsobilosti. Práve od spôsobilostí podniku správne využívať a riadiť svoje zdroje, závisí jeho efektivita a prosperita.

Práve motivácia má z pohľadu zvyšovania efektivity a prosperity podniku nesmierny význam. Súčasnosť, kedy najväčšiu konkurenčnú výhodu tvorí ľudský kapitál, si vyžaduje spôsobilosť čo najefektívnejšie zhodnotiť ľudské zdroje. Vďaka správne využitiu poznatkov z oblasti motivácie, môžeme priaznivo ovplyvniť pracovný výkon zamestnancov a tým dopomôcť k dosahovaniu podnikových cieľov. Dôležitým prvkom pri riadení ľudských zdrojov, je teda aj schopnosť vedieť ľudí správne motivovať.

Dôvodom pre výber témy práce bola skutočnosť, že si uvedomujeme dôležitosť správneho nastavenia motivačných systémov, ktoré môžu vo výraznej miere ovplyvniť výkonnosť zamestnancov a tým i celého podniku. Rozhodli sme sa preto získať teoretické poznatky v tejto oblasti, a na ich základe realizovať empirický výskum zameraný na skúmanie možností zvyšovania výkonnosti zamestnancov prostredníctvom modelácie nového motivačného systému, ktorý bude zohľadňovať motivačnú štruktúru zamestnancov.

V prvej kapitole sa venujeme teoretickým východiskám, vymedzeniu základných pojmov a ich významu z oblasti motivácie, zdrojov motivácie, stimulácie, teórií pracovnej motivácie, procesu pracovnej motivácie a vzťahu medzi výkonom a motiváciou. Nadobudnuté teoretické poznatky budú základňou pre realizáciu empirického výskumu.

V druhej kapitole definujeme ciele práce, ku ktorým chceme na základe dôslednej analýzy a syntézy poznatkov, ako i prostredníctvom výsledkov empirického výskumu dospieť. Cieľom tejto práce je, na základe získaných teoretických vedomostí a prostredníctvom empirického výskumu v oblasti pracovnej motivácie, skúmať a analyzovať možnosti zvyšovania výkonnosti zamestnancov v konkrétnych podmienkach podniku.

V ďalšej kapitole stručne uvádzame metodiku práce a metódy skúmania, ktoré boli použité za účelom dosiahnutia nami stanovených cieľov práce.

Výsledky práce uvádzame vo štvrtej kapitole, v ktorej venujeme pozornosť zisteniam plynúcim z empirického výskumu zameraného na skúmanie pracovnej motivácie v konkrétnej spoločnosti. Na základe syntézy výsledkov výskumu prezentujeme návrhy a odporúčania, ktoré majú za úlohu odstránením zistených nedostatkov v oblasti motivácie, skvalitniť motivačný systém, čím prispejeme k zvýšeniu výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku.

Veríme, že osvojením si teoretických znalostí z oblasti motivácie a ich vhodné využitie v praxi, bude mať za následok zvýšenie produktivity a efektívnosti podnikových výsledkov. Dúfame, že predložená diplomová práca bude podnetným zdrojom informácií, poskytne celkový pohľad na oblasť motivácie a prinesie nové myšlienky a návrhy pri zvyšovaní výkonnosti pracovníkov.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

## 1.1 Vymedzenie teoretickej podstaty motivácie

Za každým konaním jednotlivca či skupiny sa skrýva určitý podnet, či pohnútku. Niečo, čo vedie človeka konať určitým spôsobom. Pocit hladu v nás vyvoláva potrebu zasýtiť sa. Potreba je motorom, ktorý nás vedie k činnosti smerujúcej k jej uspokojeniu. Nielen fyziologické potreby sú faktormi ovplyvňujúcimi naše správanie. Týchto determinantov je množstvo, majú rôzny pôvod, intenzitu a aj rôzny vplyv. Tento zhluk premenných činiteľov aktívne vplýva na správanie ľudí a v pracovných podmienkach má nesmierny význam. Vďaka pochopeniu podstaty správania sa zamestnancov a determinujúcich činiteľov ovplyvňujúcich ich výkon, budeme môcť navrhnúť efektívne procesy, ktoré zvýšia pracovnú angažovanosť jednotlivcov, oddanosť, pracovný výkon a produktivitu práce. Spoznaním vnútorných motívov ľudí, sa nám podarí nájsť vhodnejšie nástroje na usmerňovanie a ovplyvňovanie ľudského správania.

### 1.1.1 Motivácia a príčiny konania človeka

Už v dávnej minulosti sa odborná verejnosť pokúšala odhaliť faktory ovplyvňujúce správanie ľudí. Veľa autorov sa snažilo zachytiť podstatu motivácie a preto sa nám ponúkajú viaceré definície. Autori Čáp a Mareš vnímajú motiváciu ako súbor hybných momentov v osobnosti a v činnosti, ktoré poháňajú človeka k vykonaniu určitej činnosti, alebo mu určitú činnosť bránia vykonať.<sup>1</sup> Je to teda niečo, čo v nás vyvoláva potrebu konať určitým spôsobom zameraným na dosiahnutie cieľa.

Podľa diela autorky Gažovej Adamkovej a kol. predstavuje motivácia „dynamizujúci a aktivačný prvok každej osobnosti, ktorý ovplyvňuje správanie, konanie a vnímanie hodnôt ľudí.“<sup>2</sup>

Michael Armstrong uvádza, že ľudia sú motivovaní, ak očakávajú, že ich kroky budú odmenené dosiahnutím cieľa, pričom motív definuje ako dôvod niečo spraviť – vydať sa určitým smerom.

---

<sup>1</sup> ČÁP, J. - MAREŠ, J. 2001. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. s. 655. ISBN 807178463X.

<sup>2</sup> GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. a kol. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2010. s. 53. ISBN 978-80-225-2956-3.

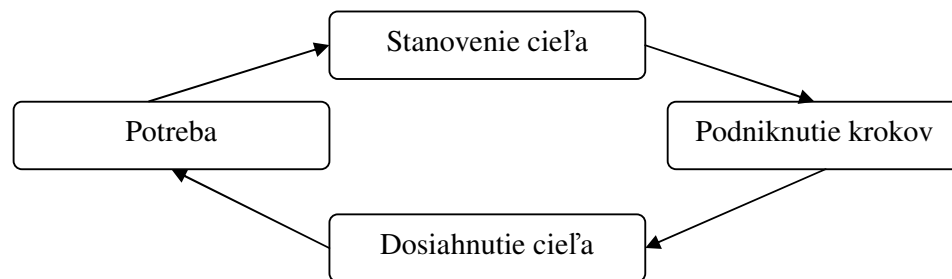
Podľa Armstronga sa motivácia skladá z nasledovných zložiek:<sup>3</sup>

- smer – je orientáciou človeka po určitom celi, zdefinovanie cieľa,
- úsilie – vyjadruje intenzitu snaženia sa o dosiahnutie cieľa,
- vytrvalosť – je miera stálosti zdefinovaného cieľa a dĺžka jeho dosahovania.

Autorka Szárková uvádza vo svojej publikácii nasledovnú definíciu, „psychológia definuje motiváciu ako súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v prípade, ak vznikne stav psychickej nerovnováhy, teda keď je porušená vnútorná homeostáza.<sup>4</sup> Dynamické zložky vstupujúce do obnovy homeostázy môžu byť vnútorného (*motívy*) a vonkajšieho charakteru (*stimuly*).

**Motív** predstavuje vnútorný popud, pohnútku, ktorá vedie k aktivácii činností zameraných na uspokojenie potrieb. Znalosť motívov umožňuje pochopiť jednanie človeka. **Stimul** je definovaný ako vonkajší faktor ovplyvňujúci správanie, prostredníctvom aktivovania motívu. Aby bol stimul pretransformovaný na motív, a priamo vplýval na konanie, je potrebné aby bol v súlade s potrebami, aspiráciami, záujmami, hodnotami, postojmi a ambíciami jednotlivca, či skupiny.

Michael Armstrong opierajúci sa o Maslowovu teóriu potrieb vysvetľuje proces motivácie pomocou nasledovného obrázku ako cyklus štyroch zložiek.



**Obrázok č. 1:** Model motivácie ovplyvnený teóriou potrieb<sup>5</sup>

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 159. ISBN 8024704692.

<sup>4</sup> SZÁRKOVÁ, M. 2007. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint, 2007. s. 181. ISBN 80-89085-77-6.

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 109. ISBN 978-80-247-28902.

Ako z uvedeného obrázku vyplýva, jedná sa o cyklický proces, ktorého zložkami sú potreby, silné natoľko, že nás vedú k stanoveniu cieľa ich uspokojenia, následnej aktivácií činnosti vedúcich k dosiahnutia cieľa. Dosiahnutím cieľa, alebo uspokojenia potrieb nie je proces ukončený. Zvyčajne uspokojením jednej potreby sa dostávajú do popredia iné, ktorých intenzita má za následok vyvolanie túžby ich uspokojenia. Na činnosť človeka nevyplýva len jedna potreba, ale celý súbor potrieb a motívov, ktoré determinujú jeho správanie.

Podľa Herzberga existujú dva typy motivácie:<sup>6</sup>

- **„Vnútoraná motivácia** – je tvorená faktormi, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom chovali alebo aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvorí zodpovednosť (pocit, že práca je dôležitá a že máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami), autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať schopnosti a zručnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k funkčnému postupu.
- **Vonkajšia motivácia** – to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvorí ju odmeny ako napr. zvýšenie mzdy, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty ako napr. disciplinárne riadenie, odoprenie časti mzdy alebo kritika.“

Každá z uvedených motivácií pôsobí na ľudí rôzne. Vnútornej motivácií sa pripisuje výraznejší a dlhodobejší účinok, nakoľko je človek vnútorne presvedčený o potrebe splnenia cieľa. Je determinovaná hodnotovým rebríčkom, ktorý tvorí základnú štruktúru jednotlivca. Vonkajšia motivácia je poňatá ako externé pôsobenie činiteľov vplývajúcich na činnosť a správanie sa jednotlivca. Nevyžaduje sa konkrétne poznanie vnútorných pohnútok jednotlivcov. Má však obmedzené pôsobenie a po určitej dĺžke účinkovania nasleduje stagnácia výkonu, ba až úpadok.

V prípade, že vonkajšia motivácia nie je v súlade s hodnotovým rebríčkom jednotlivca, či skupiny, môže mať nulový, alebo nevýrazný účinok. Vhodnou kombináciou týchto dvoch typov motivácií, môžeme zabezpečiť želané výsledky. Ich vhodný pomer si však vyžaduje dôkladné poznanie jednotlivcov, princípy motivácie a manažérske zručnosti.

Z definícií môžeme teda usúdiť, že motiváciou sú určité pohnútky, ktoré v nás prebúdajú túžbu uspokojenia potrieb, stimulujúce aktivitu a odpovedajúce na otázku

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. s.110. ISBN 978-80-247-28902.

„prečo“ konáme, tak ako konáme. Motiváciou môžu byť vnútorné potreby, alebo potreby vyvolané vonkajšími podnetmi, ktoré stimulovali uvedomenie si nových potrieb.

Jadrom motivácie sú teda potreby, ktoré sa stanovením cieľov a podniknutím krokov snažíme uspokojiť. Každý jednotlivec môže mať iné potreby a taktiež inú intenzitu ich uspokojenia. Rôzniť sa môžu taktiež v časovom horizonte dosiahnutia cieľa, stabilite cieľa, preferencií potrieb, či jej aktuálneho výskytu. Každý človek je individuálny, so svojim rebríčkom hodnôt a preferencií, preto nemožno predpokladať, že vplyv motívov bude na každého rovnaký.

Pre našu prácu je dôležité z dlhodobého hľadiska rozpoznanie faktorov vnútornej motivácie jednotlivcov, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú výkony a podmieňujú efektivitu vonkajšej motivácie. Aby sme mohli zabezpečiť čo najvyššiu účinnosť vonkajšej motivácie, musíme ju zosúladiť s vnútornými potrebami jednotlivcov a na základe ich hodnotového rebríčka stanoviť motivačný systém.

### **Zdroje motivácie**

V predchádzajúcej kapitole sme si vymedzili proces motivácie, ktorý sa skladal zo zložiek ako sú: zdroje motivácie, potreba uspokojenia, stanovenie cieľa, činnosť a dosiahnutie cieľa. Prvou zložkou v tomto procese sú zdroje motivácie, ktoré môžu byť rôznorodé v závislosti o jednotlivcov.

Autorka Bedrnová uvádza päť základných zdrojov motivácie, ktorými sú:<sup>7</sup>

- potreby
- návyky
- záujmy
- ideály
- hodnoty

**Potreba** patrí k základným zdrojom motivácie. Je to prežívaný, alebo pociťovaný nedostatok niečoho dôležitého, ktorého absencia vyvoláva vnútorné napätie. Toto napätie vyvoláva tlak na jeho odstránenie a aktivizuje činnosti vedúce k uspokojeniu potrieb. Potreby možno deliť na biologické (primárne) a spoločenské (sekundárne). Základné rozdelenie potrieb vymedzil Maslow vo svojej teórii hierarchii potrieb, ktoré rozčlenil do

---

<sup>7</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. s. 244-250. ISBN 8072610643.

piatich skupín (biologické potreby, potreby istoty a bezpečia, sociálne potreby, potreba uznania a potreba sebarozvoja).

**Návyky** sú rovnako dôležitými zdrojmi motivácie ako potreby. Prejavujú sa ako opakované, ustálené a zautomatizované spôsoby jednania človeka v určitých situáciách. Vznikajú ako reakcie na podobné situácie, ktoré sa v minulosti už vyskytli. Ak sme v minulosti reagovali na danú situáciu určitým spôsobom, je pravdepodobné, že sa zachováme rovnako i v budúcnosti. Návyky sa získavajú skúsenosťami a výchovou. Negatívne návyky označujeme ako zlovyky.

**Záujmy** možno charakterizovať ako dlhodobé zameranie sa človeka na určitú oblasť predmetov, činností, javov. Vyvíjajú sa postupne a sú súborom viacerých motívov. Význam záujmu spočíva v hodnotení jedince na základe jeho záujmového zamerania. Záujmy podnecujú jednotlivca k aktivite, čo prispieva k jeho ďalšiemu rozvoju. Pri ich skúmaní sa analyzuje šírka záujmu (rozmanitosť), hĺbka záujmu, stálosť a činorodosť (aktivizujúca stránka vyvolávajúca činnosť). Záujmy sa rozdeľujú na umelecké (hudobné, literárne, výtvarné, estetické), lingvistické (jazykové), vedecké a poznávacie (zvedavosť), ručné (manuálne), obchodné a ekonomické (organizovanie, účtovníctvo, evidencia), sociálne (záujem o druhých ľudí), záujem o prírodu, šport, zberateľstvo.

**Ideál** je model, vzor, ktorý slúži, alebo by mal slúžiť človeku ako predloha, vzor jeho činností. Ideály sú tvorené pod silným spoločenským vplyvom a sú vo veľkej miere ovplyvňované ideológiou, svetovým názorom a životnou filozofiou. Zachytávajú podstatu, ku ktorej sa jednotlivec chce priblížiť, čoho si váži, má pre neho podstatný význam, resp. sa mu niečoho nedostáva. Vo svojom vnútri sa s ideálom stotožňuje, prípadne sa mu chce čo najviac priblížiť. Ideál má výrazný motivačný účinok.

**Hodnota** je ďalším zdrojom motivácie, ktorá má na človeka silný vplyv. Je definovaná ako niečo želateľné, čoho si jednotlivec váži a má preňho vnútorný význam. Hodnoty sa utvárajú a menia v priebehu životného cyklu. Niektoré hodnoty sú pevne dané jednotlivými kultúrami a skupinami, ktoré vytvárajú jednotný zdroj motivácie.

Sila motivácie je ovplyvňovaná hodnotovým usporiadaním, ktoré sa v priebehu života mení. Pri zásadných životných zmenách, nastáva preskupenie hodnôt, podľa ich novej dôležitosti. V niektorých prípadoch majú hodnoty silnejší vplyv na motiváciu ako fyziologické potreby. Hodnotové založenie má dynamický charakter, preto je vhodné, aby sa pre účely manažérskej praxe zaviedol proces skúmania aktuálneho hodnotového založenia zamestnancov. Výsledky analýzy by sa využili pri hodnotení vhodnosti používaného motivačného programu.

### 1.1.2 Motivácia v pracovnom prostredí a motivačný proces

V predchádzajúcej podkapitole sme vymedzili pojem motivácia a priblížili zdroje, ktoré ju vyvolávajú. Z manažérskeho hľadiska je potrebné skúmať motiváciu v pracovnom kontexte a zoznámiť s činiteľmi, ktoré ju ovplyvňujú. Poznaním príčin ľudského správania sa v pracovnom procese, dostávame priestor na usmernenie pracovného výkonu zamestnancov. V nasledujúcich riadkoch uvedieme definície pracovnej motivácie novodobých autorov.

Autorka Bedrnová uvádza, že pracovná motivácia vyjadruje prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám. To znamená, že motivácia odráža konkrétnu podobu ochoty človeka vykonávať prácu.<sup>8</sup>

Pracovnú motiváciu môžeme zadefinovať ako motiváciu zamestnanca vykonávať určité činnosti spojené s upokojovaním jeho potrieb a súčasného naplnenia podnikových cieľov. Podľa M. Szárkovej je „*pracovná motivácia vymedzená ako príčina, t.j. hnacia sila, ktorá uvádza do pohybu psychické vlastnosti, schopnosti, procesy a zručnosti jednotlivca, čoho výsledkom je pracovný výkon*“.<sup>9</sup> Pracovná motivácia je spájaná s dôvodmi, prečo ľudia pracujú, čo zabezpečuje ich výkon, jeho zmeny, ich pracovné zvyky, aspirácie a pracovné postoje.

Skúmanie pracovnej motivácie sa v praxi zameriava na dve roviny:

- **rovina subjektívna** – skúmanie vnútornej motivácie, objektom skúmania sú zdroje a faktory ovplyvňujúce motiváciu v pracovnom procese ako i mimopracovnom prostredí,
- **rovina objektívna** – skúmanie je zamerané na schopnosť motivovať druhých ľudí k určitej činnosti.

V podnikovom manažmente sú dôležité obe zložky skúmania. Je potrebné nielen poznať potreby našich zamestnancov, mať primerané motivačné nástroje, ale taktiež disponovať správnymi vykonávateľmi motivácie. V súčasnosti patrí schopnosť motivovať ostatných medzi základné zručnosti manažéra, ktoré sa v praxi posudzujú podľa rôznych kritérií, ako napríklad výška fluktuácie, lojalita k podniku alebo vysoká pracovná morálka. Len motivovaný pracovník, dokáže motivovať ostatných, preto je dôležité, aby vedúci pracovníci boli sprostredkovateľmi pozitívneho prístupu a motivácie.

<sup>8</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. s. 262. ISBN 8072610643.

<sup>9</sup> SZÁRKOVÁ, M. 2007. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint, 2007. s. 181. ISBN 80-89085-77-6.

Autor Porvazník vysvetľuje pojem motivácie z manažérskeho pohľadu a uvádza: „Motivácia je teda proces pôsobenia medzi subjektmi manažmentu, v ktorom subjekty s vlastníckymi alebo vyššími manažérskymi právomocami vplývajú na spolupracovníkov s cieľom, dosahovať čo najvyššiu výkonnosť alebo s úmyslom dosiahnuť stanovené ciele.“<sup>10</sup> Motivačné vplyvy na jednotlivcov môže byť vyvolávané spolupracovníkmi s vyššou, prípadne rovnakou právomocou. V tomto prípade sa jedná o cieleňé riadenie a usmerňovanie výkonu. Výkon môže byť prostredníctvom motivácie ovplyvňovaný i spolupracovníkmi s rovnakým zameraním, alebo i nižšou právomocou. Tento vplyv je v rovine interpersonálnych vzťahov, ktoré bývajú jednotlivcami často vysoko hodnotené.

Psychológia práce sa zameriava na skúmanie pracovnej motivácie z odlišného pohľadu. Skúma ju z hľadiska individuálnej motivácie a skupinovej motivácie:<sup>11</sup>

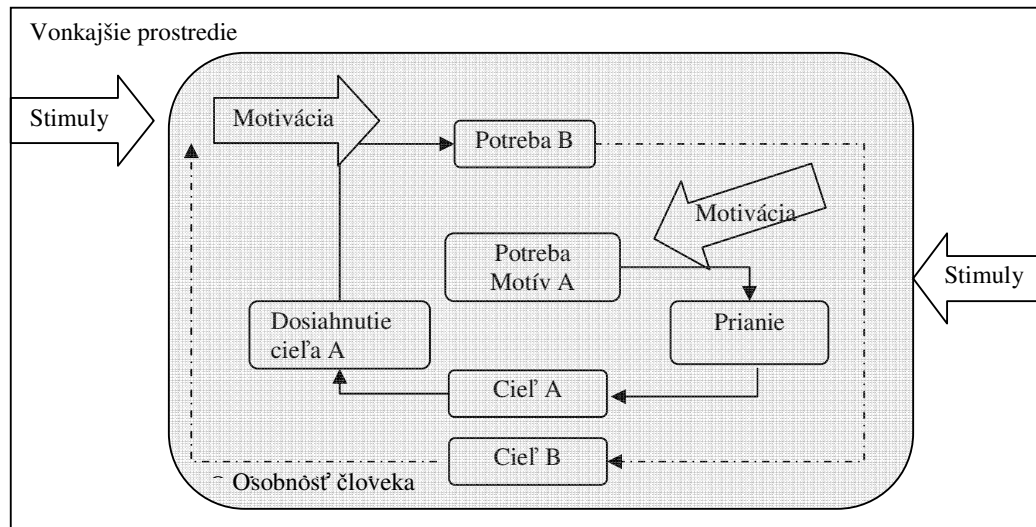
- **Individuálna motivácia** – motivácia jednotlivca, je zameraná na skúmanie potrieb jednotlivca, ambícií, aspirácií, zistení jeho hodnotového rebríčka a preferencií, ktoré majú vplyv na jeho pracovnú činnosť. Motivačná aktivita manažéra je zacielená na každého zamestnanca jednotlivo.
- **Skupinovú motiváciu** môžeme chápať ako motiváciu pracovnej skupiny, ktorá je zameraná na motivačné pôsobenie na viacerých jednotlivcov súčasne. Vychádza zo zistenia potrieb, preferencií, cieľov, ktoré sú pre danú skupinu špecifické. V tomto prípade sa využíva plošná motivácia zostavená podľa potrieb konkrétneho tímu, alebo celej skupiny.

Kombinácia týchto prístupov, zlučovanie individuálnej a skupinovej motivácie, zaznamenala v praxi pozitívne výsledky. Výstupom týchto kombinácií sú motivačné programy, ktoré sú prispôsobené špecifikám typu práce, pracovných skupín a jednotlivcov.

Aby sme lepšie pochopili konanie človeka v pracovnom konaní, znázorníme si vzťahy medzi zložkami pracovnej motivácie a jej proces. **Motivačný proces** môžeme chápať ako určitý opakujúci sa cyklus, skladajúci sa z potrieb, motívov, pohnútok, prianí, cieľov, činností vedúcich k dosiahnutiu cieľa a uspokojenie potreby. Uspokojené potreby sa presúvajú do úzadia a počas doby kedy sú uspokojované strácajú na dôležitosti. Vynárajú sa do popredia až keď je pociťovaný nedostatok ich uspokojenia. Tento cyklus sa opakuje, nakoľko dosiahnutie stanoveného cieľa mení aktuálnu preferenciu potrieb a vynárajú sa nové potreby, ktoré bývajú často na vyššej úrovni.

<sup>10</sup> PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. Piate vydanie. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 297. ISBN 978-80-89393-58-9.

<sup>11</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. Tretie vydanie. Bratislava: SPRINT vfra, 2007. s. 379. ISBN 978-80-89085-72-9.



**Obrázok č. 2:** Cyklus motivačného procesu a jeho zložky<sup>12</sup>

Motivačný proces možno zakresliť ako špirálu opakujúcich sa krokov, prebiehajúci v dynamickom prostredí, ktoré sa mení vplyvom rôznych faktorov. Ako sme ilustrovali na obrázku, motív je to, čo iniciuje konanie človeka, preto skúmanie jeho podstaty, vzniku a determinantov je v pozornosti odborníkov.

Pri výskume motivácie sa vyčlenili nasledovné klasifikácie motívov:<sup>13</sup>

- **vedomé** - človek ich cielene vníma, prehodnocuje a reguluje,
- **nevedomé** – podvedomé motívy, nevedome vyplývajúce z podvedomia, ktoré sú vyvolávané na základe pudov, alebo skúseností,
- **chorobné motívy** – ich zdrojom je negatívny psychický stav.

Z ekonomického hľadiska je dôležité členenie pracovných motívov podľa ich charakteru k pracovným výsledkom:<sup>14</sup>

- **Pozitívny pracovný motív** je vedomá pohnútko aktivizujúca pracovnú činnosť vedúca k pozitívnemu hodnoteniu a odmene,
- **Negatívny pracovný motív** vzniká ako výsledok uvedomenia si trestu a sústredenie sa na jeho odvrátenie.

<sup>12</sup> vlastné spracovanie podľa GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. a kol. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2010. s. 55. ISBN 978-80-225-2956-3.

<sup>13</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. Tretie vydanie. Bratislava: SPRINT v.fra, 2007. s. 389. ISBN 978-80-89085-72-9.

<sup>14</sup> SZÁRKOVÁ, M. 2004. *Psychológia*. Bratislava: EKONÓM, 2004. s. 109. ISBN 80-225-1787-9.

Poznanie pozitívnych a negatívnych motívov v pracovnom prostredí má veľký význam pri zostavovaní motivačných profilov, kedy motívy rozčleníme do skupín, ktoré podnecujú pracovný výkon a ktoré sú v rozpore so záujmami podniku. Za pozitívne motívy považujeme finančnú odmenu, ohodnotenie práce, seberealizáciu, kvalitné interpersonálne vzťahy a podobne.

### **Motivácia verzus stimulácia**

Motiváciou môžeme nazvať určitý proces, vyvolaný pôsobením vnútorných psychických podnetov, **motívov** – pohnútok, potrieb, prianí, aspirácií, cieľov, ktorý aktivizuje činnosť človeka smerujúcu k dosiahnutiu cieľa a naplnenia potrieb. Sú výsledkom vnútornej motivácie a vonkajšieho pôsobenia stimulov, ktoré sa pretransformovali do vnútorných motívov.

V pracovnom kontexte tvorí **vnútornú pracovnú motiváciu** zodpovednosť, autonómia, príležitosť využívať a rozvíjať schopnosti a zručnosti, ako i zaujímavá a podnetná práca s príležitosťami k funkčnému postupu. Vhodnou tvorbou pracovného miesta môžeme podporiť vnútornú motiváciu. Ak zamestnanec považuje svoju prácu za dôležitú, rozmanitú, a nachádza v nej uspokojenie, tak takáto práca má na neho motivačný účinok.

Činnosť človeka je možné ovplyvňovať a regulovať i z vonkajšieho prostredia. Ak na jedinca vplývajú cielene a koordinovane faktory, ktoré sú pretransformované do motívov, môžeme hovoriť o **stimulácií**. Nie každý stimul, ktorý má za úlohu želateľne vplývať na zamestnanca, splní svoj cieľ. Vonkajšie stimuly musia korešpondovať s vnútornými hodnotami, postojmi, aspiráciami a inými zložkami motivácie, aby mali požadovanú účinnosť. V prípade, že stimul nie je v súlade s vnútornými potrebami zamestnanca, nemá naň žiaden vplyv a stáva sa neefektívnym. Vonkajšia motivácia (stimulácia) sa využíva pri korekcii, zmenách alebo zvýšení pracovného konania.

Za typické formy stimulácie sa považuje peňažná odmena, pracovné hodnotenie, pracovné podmienky a režim práce, hodnotenie skupinou, porovnávanie výkonu s výsledkami druhých, možnosť samostatnej práce a participácia na rozhodnutiach a úrovni sociálnych výhod.<sup>15</sup>

V súčasnosti sú formy a rozsah stimulov ponímané ako konkurenčná výhoda podnikov, prostredníctvom ktorých sa podniky snažia odlíšiť od ostatných a získať nimi

---

<sup>15</sup> WAGNEROVÁ, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 17. ISBN 978-80-247-2361-7.

nových zamestnancov a udržať tých súčasných, aby zamedzili fluktuácií, zvýšili angažovanosť a výkon pracovníkov.

Podľa charakteru môžeme stimuláciu deliť na hmotnú a nehmotnú, ktorá sa opiera o dvojfaktorovú Herzbergovú teóriu motivácie.

**Hmotná stimulácia** je chápaná ako hygienický faktor, ktorého absencia nespôsobuje nespokojnosť (auto, notebook, a iné benefity), pričom nedostatok nehmotnej stimulácie vyvoláva nespokojnosť (uspokojenie z práce, sebarealizácia, uznanie a p.) Hmotné stimuly môžu mať *peňažnú* alebo *nepeňažnú formu*. Z časového hľadiska môžeme povedať, že nehmotná stimulácia má dlhodobejší účinok, ako hmotná. Hmotná stimulácia má motivačný vplyv predovšetkým na zamestnancov, ktorí potrebujú pokryť svoje fyziologické potreby a zabezpečiť si určitý štandard. Po určitej miere uspokojenia tejto potreby, dochádza k oslabovaniu motivačného účinku. Tento bod, kedy prestáva mať hmotná stimulácia nižší účinok je u každého jednotlivca iná.

**Nehmotná motivácia** je rovnako cenným prostriedkom stimulácie ako hmotné nástroje. Dokonca vo veľa prípadoch sa jej pripisujú vyššie účinky a dlhšie pôsobenie. Dôvodom je skutočnosť, že ak nehmotné stimuly korešpondujú s motivačným profilom zamestnanca, majú pre neho vysokú subjektívnu hodnotu. Prostredníctvom nich si uvedomuje svoju dôležitosť v súvislosti s podnikom, je si vedomý svojho prínosu a vlastnej hodnoty pre podnik, čo zvyšuje jeho lojalitu, angažovanosť a pracovné nasadenie.<sup>16</sup>

V súčasnosti je veľmi zaužívaným pojmom, ktorý používa väčšina firiem nielen u nás, ale i v zahraničí je benefit (zamestnanecké výhody). **Benefity** by mali spĺňať úlohu motivácie k vyššiemu výkonu a zotrvaníu v danej spoločnosti, pretože ponúkajú stimuly, ktoré iná spoločnosť neponúka. Pod zamestnaneckými výhodami rozumieme nepeňažné plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancom ako formu odmeny. Tie sa v odmeňovaní využívajú ako dodatočný motivátor pre nábor zamestnancov, ako nástroj cieleného a daňovo efektívneho odmeňovania zamestnancov, budovanie imidžu zamestnávateľa a prepojenie hodnôt zamestnávateľa a zamestnanca.<sup>17</sup>

Zamestnanecké výhody majú nepeňažný charakter, nie sú viazané na konkrétny pracovný výkon, ale odvíjajú sa od príslušnosti k podniku, skupine, alebo sa viažu na určitú pracovnú pozíciu, závislú od hierarchického umiestnenia. Benefity sú

<sup>16</sup> JONIAKOVÁ, Z. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2005. *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2005. s. 8. ISBN 80-225-1941-3.

<sup>17</sup> STASZKIEWICZ, L. 2008. Zamestnanecké výhody. In *Poradca podnikateľa*. [online]. 2008, 3 [2012-12-01]. Dostupné na internete: <[http://www.pp.sk/6613/Zamestnanecke-vyhody\\_A-PAM31151.aspx](http://www.pp.sk/6613/Zamestnanecke-vyhody_A-PAM31151.aspx)>.

charakteristické tým, že sa môžu meniť, ich využívanie je dobrovoľné a ich kvalita závisí od dodávateľa služieb, nie priamo od zamestnávateľa. Podľa prieskumu, ktorý vykonala v roku 2009 spoločnosť Sodexo medzi 400 respondentmi, spoločnosti investujú do zamestnaneckých výhod viac ako 165 EUR ročne. Najčastejšie využívané benefity v roku 2009 podľa realizovaného výskumu zobrazuje nasledujúca tabuľka.

**Tabuľka č. 1:** *Prehľad najčastejšie poskytovaných benefitov na Slovensku za rok 2009*<sup>18</sup>

| Benefit                                        | Poskytovanie v % |
|------------------------------------------------|------------------|
| Príspevok na stravovanie, stravovacie poukážky | 98,5             |
| Mobilný telefón                                | 84,3             |
| Zaistenie pitného režimu                       | 79,5             |
| Príspevok pri príležitosti životného jubilea   | 71,8             |
| príspevky na doplnkové dôchodkové pripoistenie | 62,3             |
| Príspevok na kultúru                           | 54,3             |
| Príspevok na vzdelávanie                       | 50,3             |
| Príspevok na šport                             | 41,5             |
| Príspevok na oblečenie                         | 39,0             |
| Práca z domova                                 | 13,0             |

Ako z tabuľky vyplýva, až 98,5 % zamestnávateľov poskytuje benefit formou stravovacej poukážky. Ďalším najčastejšie poskytovaným benefitom je mobilný telefón, ktorý je poskytovaný v 84,3 % prípadoch. Zaistenie pitného režimu je poskytovaných v 79,5 % prípadoch a príspevok pri príležitosti životného jubilea 71,8 %. Z vysokého percenta poskytovania zamestnaneckých výhod môžeme usudzovať, že zamestnávatelia sú si vedomí významu, ktorý benefity v oblasti motivácie majú. Ich vhodnou kombináciou môžeme pozitívne podporiť mieru motivácie a výkonnosti zamestnancov.

Nesmieme však zabúdať, že len cielene a vhodne zvolená forma odmeňovania (hmotná, nehmotná), ktorá korešponduje s hodnotovým systémom zamestnanca nám prinesie efektívne výsledky. Je preto dôležité pravidelne skúmať preferencie zamestnancov, hodnotiť ich finančnú výhodnosť a na základe týchto výsledkov prispôbovať motivačné a odmeňovacie systémy podniku.

<sup>18</sup> SODEXO: Prieskum benefitov na Slovensku. In: *Monster*. [online]. [cit. 2012-27-02]. Dostupné na internete: <<http://poradna.monster.sk/plat-a-benefity/benefity/zamestnanecke-benefity/article.aspx>>.

### 1.1.3 Aspekty práce ovplyvňujúce motiváciu

Konanie ľudí je rôzne, čo je zapríčinené pôsobením ďalších faktorov, ktoré na danú činnosť vplývajú. F. Herzberg skúmal determinanty pracovného správania, a na základe štúdie vykonanej medzi 11 000 zamestnancami zostavil 10 základných faktorov, ktoré vo výraznej miere ovplyvňujú pracovnú motiváciu zamestnancov.<sup>19</sup>

Ako najdôležitejší faktor ovplyvňujúci motiváciu uviedla väčšina zamestnancov pocit **istoty a bezpečnosti**. Tá je chápaná ako súbor záruk pokrývajúcich uspokojenie potrieb v rovine existenčných, ekonomicko-sociálnych a psychologických potrieb.

Ďalším faktorom v popredí významnosti je **príležitosť na postup**. Tento faktor je definovaný ako súbor záruk, ktorý je poskytovaný podnikom v oblasti kariérneho rastu, v zlepšení organizačného statusu, či zlepšením ekonomickej situácie.

**Podnik a jeho vedenie** je faktorom, ktorý vplýva na zamestnancov prostredníctvom sociálnej a personálnej politiky v podniku alebo štýlom riadenia a vedenia ľudí.

**Mzda, plat** je ako motivačný faktor uvádzaný až na treťom mieste. Je to spôsobené jeho vonkajším charakterom, ktorý sa rýchlo dokáže pretransformovať do vnútornej motivácie, ale má obmedzenú dobu účinnosti. Zamestnanec rýchlo začne vnímať vysoký príjem ako štandard prislúchajúci danej pozícii a do popredia sa dostanú iné motivačné faktory. V prípade, ak je mzda nízka, spôsobuje určitú nespokojnosť v práci.

**Charakter a vnútorný obsah práce**, je definovaný ako podstata pracovnej činnosti spájaná s uspokojením potrieb seberealizácie a sebauplatnenia. Pracovná spokojnosť je pozitívne ovplyvňovaná prácou, ktorá je pre zamestnanca zaujímavá, rozmanitá a poskytuje mu želaný sociálny status.

**Bezprostredný nadriadený** je faktorom vyplývajúcim zo štýlu vedenia a riadenia zamestnancov, formy komunikácie, odmeňovania, podpory a dôvery. Pozitívne hodnotené faktory sú zameranie manažéra na svojich podriadených, kedy sa zaujíma o ich prácu, podporuje ich osobný rast, poskytuje kladnú väzbu a iné. Štýl vedenia poskytuje participáciu na riadení a tvorbe rozhodnutí, kedy majú zamestnanci priestor na vyjadrenie vlastného názoru. Bezprostredný nadriadený umožňuje aj určitú mieru samostatnosti a nezávislosti, kedy poskytuje možnosť riadiť a organizovať svoj pracovný výkon prostredníctvom pracovného tempa, či organizáciou práce.

---

<sup>19</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: SPRINT v.f.a., 2007. s. 387. ISBN 978-80-89085-72-9.

**Sociálne aspekty pracovnej činnosti** zahŕňajú pokrytie sociálnych potrieb, interpersonálne vzťahy, potrebu patriť ku skupine, či hrdosť na príslušnosť k podniku a podobne.

**Komunikácia** je faktor, ktorý je založený na toku informácií vo všetkých smeroch a na rôznych stupňoch podniku.

**Pracovné podmienky** zahŕňajú činitele ako je pracovný čas, vybavenosť pracoviska, fyzikálne aspekty pracovného prostredia a podobne. V prípade, že pracovné podmienky sú nepriaznivé, stúpa ich význam pre zamestnanca, kedy začína pociťovať nespokojnosť. Patrí sem hluk, osvetlenie, teplota, vlhkosť vzduchu, vibrácie, farebnosť priestoru ako i organizačné usporiadanie pracovného miesta.

**Pôžitky** sú faktorom, ktorý zahŕňa ďalšie výhody poskytujúce podnikom. Môžu nimi byť napríklad dovolenky, čerpanie sociálneho fondu, poistenia nad rámec zákona, poskytnutie zdravotnej starostlivosti a iné.

Faktory pracovnej motivácie sú aspekty práce, ktoré vstupujú do pracovného procesu a svojim pôsobením ovplyvňujú pracovný výkon. Ich vplyv sa rôzni v závislosti od jednotlivcov, ich preferencií a od danej situácie. Významnosť faktorov sa v čase mení, v závislosti od uspokojenia potrieb. Faktory potrieb, ktoré sú uspokojované, ustupujú do úzadia a vynárajú sa faktory neuspokojených potrieb. Ich globálna dôležitosť môže byť pre jedinca rovnaká, avšak jeho momentálne pociťovanie nedostatku mu pripisuje vyššiu momentálnu významnosť.

Zámerom tejto podkapitoly bola analýza teoretických pojmov objasňujúcich oblasť pracovnej motivácie. Ich vymedzenie nám dáva priestor pre lepšie pochopenie podstaty motívov, ich vzniku ako i celého motivačného procesu a ich faktorov. Pre manažéra je poznanie zdrojov motívov a foriem uspokojovania potrieb zamestnancov dôležitým prvkom pri určovaní vhodného nástroja stimulácie. Pre zabezpečenie vysokej efektivity a účinnosti by mala byť stimulácia konzistentná s vnútornou motiváciou. Práve teoretické poznatky nám pomáhajú lepšie pochopiť a štruktúrovane skúmať motiváciu a jej vplyv na výkonnosť. V ďalšej časti našej práce uvádzame rozdielne teoretické prístupy k skúmaniu motivácie, ktoré sú východiskami v manažérskej praxi pri uplatňovaní motivačných postupov.

## 1.2 Teórie pracovnej motivácie

Skúmaním motivácie a motívov sa vyvinuli rôzne koncepcie a teórie, ktoré sa snažia o bližšie zadefinovanie samotného procesu motivácie a skúmaním obsahu toho, čo v človeku vyvoláva a udržuje určité správanie. Teória pracovnej motivácie hľadá princípy, zákonitosti, metódy a nástroje na to, ako čo najúčinnnejšie motivovať správanie zamestnancov želateľným smerom, ako pozitívne ovplyvňovať ich výkonnosť a viesť ich k dosahovaniu podnikových cieľov. Tieto teórie zovšeobecňujú zistené poznatky v oblasti motivácie a poskytujú priestor pre získanie bližších vedomostí súvisiacich s motiváciou.

Medzi najznámejšie teórie pracovnej motivácie využívané v manažérskej praxi zaradujeme:<sup>20</sup>

- teória inštrumentality,
- teória zameraná na obsah,
- teória zameraná na proces.

### 1.2.1 Teórie inštrumentality

Teória inštrumentality sa spája s predstaviteľom Taylorom (1911), ktorý zastával názor, že priemerný zamestnanec nebude výkonnejší ako jeho kolega, pokiaľ nebude jeho výkon úzko spätý s peňažnou odmenou. Táto teória vychádza z predpokladu, že zamestnanci pracujú len pre peniaze a tie ich motivujú. Ich výkony musia byť preto úzko prepojené s ohodnotením.

Taylorovi nasledovatelia rozvinuli jeho myšlienku motivácie smerom k previazaniu odmeny a trestov. Tvrdia, že motivácia ľudí k práci je prepojená so systémom trestov a odmien, preto želateľné výkony sú hodnotené pozitívne, a negatívne výkony majú za následok postihy. Základom tejto teórie je, na základe prepracovaného vnútorného systému kontroly pracovnej činnosti, hodnotenie skutočne vykonanej práce a jej výsledkov.

Tento spôsob motivácie sa v hospodárskej praxi využíva zväčša v pracovnom procese, v ktorom prevládajú vysoko formalizované vzťahy, pozornosť sa kladie na výkon a uspokojovanie potrieb zamestnancov prebieha zväčša v rovine uspokojovania fyziologických potrieb formou peňažných prostriedkov.

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 111. ISBN 978-80-247-28902.

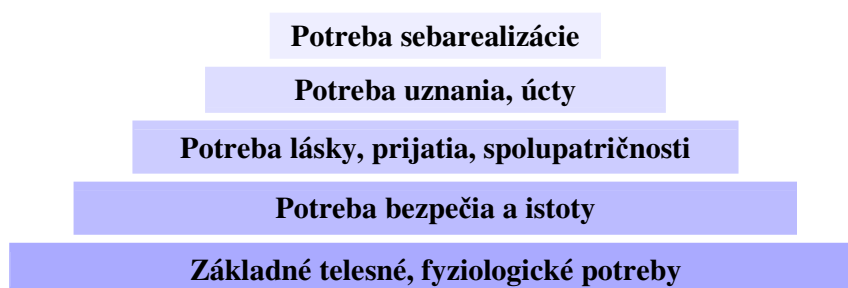
### 1.2.2 Teórie zamerané na obsah

Teórie zamerané na obsah skúmajú podstatu, zdroje motivácie. Snažia sa vymedziť obsah motivácie, ktorý vyvoláva, ovplyvňuje a udržuje pracovnú činnosť. Základom teórie potrieb je predpoklad, že motivátormi ľudského správania sú neuspokojené potreby. Tie vytvárajú vnútorné napätie a psychickú nerovnováhu vedúcu k hľadaniu a stanoveniu cieľa ich uspokojenia. Pritom nejde len o hľadanie zdroja uspokojenia potrieb, ale o aktiváciu činností vedúcich k dosiahnutiu cieľa.

#### Maslowova teória hierarchie potrieb

Najväčším prínosom v teórii potrieb je hierarchické usporiadanie potrieb podľa ich dôležitosti, ktoré vypracoval **Abraham H. Maslow** v roku 1954. Ten vymedzil rozhodujúce potreby človeka, ktoré chápal ako zdroj základných motívov jeho konania a zoradil ich do skupín (stupňov) podľa ich významnosti.

*„Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnejšou potrebou potreba vyššia a pozornosť jedinca je potom sústredená na uspokojenie tejto vyššej potreby. Potreba sebarealizácia ale nemôže byť uspokojená nikdy. Maslow povedal, že „človek je živočích s priáním“; len neuspokojená potreba môže motivovať chovanie a dominantná potreba je základným motivátorom chovania.“<sup>21</sup>*



**Obrázok č.3:** Maslowova hierarchia potrieb<sup>22</sup>

Z Maslowových názorov vyplýva, že ak je u jedincov ohrozená potreba nižšieho rádu, vzdajú sa uspokojenia potreby vyššej v prospech uspokojenia silnejšej potreby, ktorá

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 163 s. ISBN 80 247 046 92.

<sup>22</sup> vlastné spracovanie podľa MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. Tretie vydanie. Bratislava: SPRINT v.fra, 2007. s. 381. ISBN 978-80-89085-72-9.

je v hierarchii na nižšom stupni. Maslow taktiež tvrdí, že uspokojená potreba prestáva byť motívom a do popredia sa dostáva potreba na vyššom stupni pyramídy.

Autorka Gažová Adámková naznačuje prepojenie Maslowovej pyramídy potrieb so zdrojmi motívov pracovnej činnosti a ich uspokojovanie pomocou podnikových faktorov. Uvedené súvislosti sú pomôckou pri vypracovávaní motivačného profilu a motivačných systémoch v pracovnom kontexte.

**Tabuľka č. 2:** *Uspokojovanie potrieb pomocou odmien a organizačných faktorov*<sup>23</sup>

| Hierarchia potrieb        | Motív                                                                                                                    | Podnikové faktory                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Potreba seberealizácie    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- osobný rast</li> <li>- pokrok</li> <li>- kreativita</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspech v práci</li> <li>• Kreatívne príležitosti</li> <li>• Pracovné výzvy</li> <li>• Pracovný postup vo firme</li> <li>• Osobný rozvoj</li> <li>• Užitočná práca</li> </ul> |
| Potreba uznanie a úcty    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sebaúcta</li> <li>- rešpekt</li> <li>- prestíž</li> <li>- postavenie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spoločenské uznanie</li> <li>• Ocenenie a rešpekt</li> <li>• Výhody a kariéra</li> <li>• Vysoko postavená práca</li> </ul>                                                   |
| Sociálne potreby          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- cit</li> <li>- láska</li> <li>- potreba niekam patriť</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobré sociálne vzťahy</li> <li>• Profesionálne väzby</li> <li>• Súdržný tím</li> <li>• Neformálna kooperácia</li> <li>• Imidž firmy</li> </ul>                               |
| Potreba istoty a bezpečia | <ul style="list-style-type: none"> <li>- bezpečie</li> <li>- istota</li> <li>- stabilita</li> <li>- ochrana</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpečné pracovné podmienky</li> <li>• podpora zo strany firmy</li> <li>• zaistená budúcnosť</li> <li>• istá práca</li> </ul>                                                |
| Fyziologické potreby      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- jedlo</li> <li>- voda</li> <li>- spánok</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostatočný finančný príjem</li> <li>• dobré pracovné podmienky</li> <li>• zabezpečenie stravovania</li> <li>• pitný režim</li> </ul>                                         |

Vo vyššej uvedenej tabuľke je zachytená prepojenosť základných potrieb, ktoré je možné uspokojovať v pracovnom procese pomocou organizačných faktorov. Vhodnou voľbou ich správnej kombinácie je možné uspokojiť potreby zamestnancov a tým aktívne vplývať na ich pracovný výkon. Na dosiahnutie čo najlepšieho efektu stimulácie, je nutné poznať hodnotový rebríček potrieb. Nakoľko je človek jedinečná bytosť disponujúca

<sup>23</sup> GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. a kol. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2010. s. 63. ISBN 978-80-225-2956-3.

súborom špecifických vlastností, nemôžeme predpokladať, že každý jedinec bude mať rovnakú hodnotovú stupnicu potrieb.

I keď Maslowova teória nebola nikdy empiricky podrobená výskumu, je cenným zdrojom podnetov pri skúmaní motívov ľudského chovania a má mnohostranné využitie v praxi. Je často využívaná pri riadení a ovplyvňovaní zamestnancov, nakoľko poskytuje nielen štruktúrované usporiadanie potrieb podľa dôležitosti, ale aj ich faktorov uspokojenia. Býva častým východiskom pri zostavovaní motivačných programov.

Maslowova teória v určitej miere zovšeobecňuje potreby, avšak my musíme mať na zreteli ich rôznu váhu v štruktúre potrieb, ktorú im priraduje jednotlivec. Prostredníctvom tejto teórie môžeme predpokladať, ako sa bude správať určitá skupina ľudí s rovnakými potrebami, avšak každý jednotlivec bude ovplyvňovaný súborom ďalších faktorov, ktoré musíme vziať do úvahy.

### **McClellandova teória motivácie**

Maslowovu teóriu potrieb rozvinuli ďalší autori, medzi ktorými bol aj **David McClelland**. Ten pri výskume pracovnej motivácie zadefinoval tri potreby, ktoré aktivizujú a ovplyvňujú správanie zamestnancov v pracovnom procese.

Základné typy motivačných potrieb podľa McClellanda:<sup>24</sup>

- potreba úspechu – cieľom je pociťovanie spokojnosti z úspechu
- potreba moci – potreba ovládať iné osoby a ovplyvňovať ich chovanie
- potreba spolupatričnosti (obľúbenosti) – túžba po priateľských vzťahoch

Teória McClellanda rozdeľuje ľudí do troch skupín podľa osobných potrieb a podľa príslušnosti do danej skupiny im stanovuje podobné charakteristiky. Pracovníci, ktorých správanie bolo z najväčšej časti ovplyvnené potrebou moci, sa vyznačovali podobnými charakteristikami ako energickosťou, priamočiarosťou, náročnosťou voči sebe i ostatným. Ich úroveň motivácie vo vzťahu k výkonu je omnoho vyššia ako u ľudí s vysokou potrebou obľúbenosti.<sup>25</sup>

McClellandova teória má uplatnenie v praxi, kde sa nekladie dôraz na uspokojenie základných potrieb. Jedná sa o motiváciu pracovníkov vyššieho a stredného manažmentu, ktorých správanie závisí od aspirácií a sociálnych potrieb.

<sup>24</sup> PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 302. ISBN 978-80-89393-58-9.

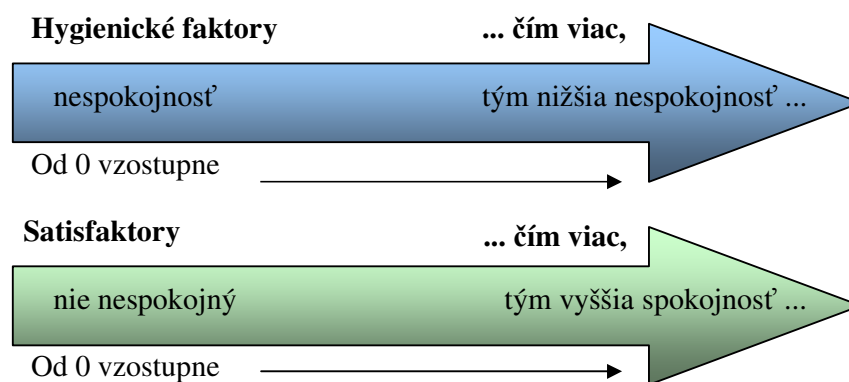
<sup>25</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 2007. s. 382. ISBN 978-80-89085-72-9.

## Herzebergova dvojfaktorová teória

Ďalšou známou teóriou pracovnej motivácie je **Herzebergov dvojfaktorový model** (1959). Na základe výskumu, ktorý bol realizovaný na 200 účastníkoch Herzberg rozčlenil pracovné faktory podľa ich vplyvu na spokojnosť. Rozdelil ich do dvoch skupín s rozdielnym postavením a funkciami v procese motivácie.

Členenie motívov podľa Herzbergovho dvojfaktorového modelu:<sup>26</sup>

- **vnútorné faktory** (satisfactory) sú odvodené z práce, vyplývajú z nej, alebo s ňou priamo súvisia. Sú determinované vnútorným usporiadaním potrieb a osobnostnými vlastnosťami. Patria sem úspech, úspešné splnenie cieľa, uznanie, zodpovednosť alebo práca sama.
- **vonkajšie faktory** (hygienické faktory) vstupujú do procesu motivácie len v prípade ich absencie. Pri ich nízkom výskyte zapríčiňujú nespokojnosť zamestnanca. Ak sú tieto faktory v dobrej kondícii, nepodieľajú sa na aktivite pracovníka. Do tejto skupiny sa radia faktory ako napríklad peňažná odmena, podniková politika, interpersonálne vzťahy, pracovné prostredie a.i.



**Obrázok č. 4:** Účinky hygienických faktorov a satisfaktorov <sup>27</sup>

Herzberg tvrdí, že na rozdiel od hygienických faktorov sa satisfactory aktívne podieľajú na činnosti zamestnanca a podporujú jeho výkonnosť. Hygienické faktory

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 112. ISBN 978-80-247-28902.

<sup>27</sup> GASSLER, Ch. 2009. Leistungsanreizsysteme vor dem Hintergrund der Motivationstheorien nach Herzberg und Maslow am Beispiel von Wissensmanagementassler: bakalárska práca. [online]. Viedeň: FHWien, 2009. s. 32. [Citované 14.2.2012]. Dostupné na internete: <<http://www.jaegerwm.de/wp-content/uploads/projekte/xingKM/Durch%20xingKM%20entstanden/Scholz%20-%201%20Leistungsanreizsysteme.pdf>>.

ovplyvňujú zamestnanca, len v prípade, že majú nepostačujúcu intenzitu. Herzberg taktiež poukazuje na skutočnosť, že stimulácia zamestnanca prostredníctvom zvýšenia mzdy má kratšiu dobu pôsobenia, ako dlhodobá spokojnosť s prácou ako takou. Avšak stimulácia prostredníctvom finančnej odmeny má tiež svoju dôležitosť, nakoľko pri absencii tohto faktora môže nastať demotivácia a nespokojnosť.

Kritika Herzbergovho dvojfaktorového prístupu sa zaoberá problematickosťou zaradenia niektorých faktorov do skupín (napr. mzda). Kontrolné štúdie ukazujú, že použitie profilu dvojfaktorového modelu je opakovateľné len v prípade, ak sa použije rovnaká metóda (critical incident method) a štruktúrny problém vidí v tendencií ľudí pripisovať pozitívne prínosy svojmu výkonu, a negatívne dopady svojmu okoliu.

Táto teória je často diskutovaná a vystavovaná kritike. Nové výskumy dokazujú, že vonkajšie faktory (napr. mzda) pôsobia často ako motivátory, preto ich nemožno striktne rozdeľovať. Ich zaradenie často vyplýva z konkrétnej situácie.

### **Alderferova teória motivácie ERG**

Ďalšou často využívanou teóriou v manažmente je **Alderferova teória ERG**. Tá sa vychádza z Maslowovej teórie potrieb a prerozdeľuje ľudské potreby do troch hierarchicky usporiadaných skupín.

Skupiny potrieb podľa teórie ERG:

- Existenčné potreby – všetky druhy materiálnych a fyziologických potrieb podmieňujúcich existenciu
- Potreby harmonických vzťahov – interpersonálne vzťahy
- Potreby rastu – rozvoj ľudského potenciálu

Alderfer súhlasí s Maslowom, ktorí tvrdí, že ľudia majú tendenciu sa pohybovať po hierarchii nahor. Najskôr musia byť uspokojené potreby nižšieho rádu a následne až ostatné dve úrovne potrieb vyššieho rádu.<sup>28</sup>

Teórie založené na preferenciách potrieb sú najčastejšie používané ako východiská pri manažérskej práci. Využívajú sa pri nastavovaní motivačných nástrojov a zostavovaní motivačných systémov v podniku, ktoré zohľadňujú hodnotové usporiadanie potrieb zamestnancov.

---

<sup>28</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2003. s. 133. ISBN 80-225-1746-1.

### 1.2.3 Teórie zamerané na motivačný proces a typológiu pracovníkov

V predchádzajúcej podkapitole sme uviedli teórie, ktoré sa zakladali na skúmaní obsahu motivácie, čiže potrieb. Ako reakcia na teórie potrieb boli vykonané analýzy zamerané na skúmanie psychologických procesov a osobnostnej štruktúry zamestnancov. Na ich základe sa vyprofilovali teórie, ktoré sa snažia o rozdelenie zamestnancov do určitých skupín podľa typu postoja k práci (McGregorova teória XaY) a podľa spôsobu vnímania, chápania a interpretácie svojho pracovného prostredia ľuďmi (teórie motivačného procesu). Teórie zamerané na proces kladú dôraz na psychologické procesy alebo sily, ktoré ovplyvňujú motiváciu, a zároveň zohľadňujú základné potreby. V nasledujúcom texte uvedieme základné teórie motivácie, ktorých podstatou sú psychologické procesy a typológia zamestnanca.

#### **Teória X a Y**

Jednou z teórií, ktoré vychádzajú z typového rozdelenia zamestnancov je McGregorova teória X a Y. Tá člení zamestnancov do dvoch skupín, podľa ich prirodzeného postoja k práci. Nesmieme zabúdať, že toto členenie je hraničné a vo vnútri skupiny sa nachádza jemnejšia škála postojov k práci.<sup>29</sup>

**Zamestnanec X** patrí do kategórie ľudí, ktorí pracujú neradi a musia byť k práci nútení. Privítajú aktivitu od nariadeného, ktorý im zadá úlohu, namiesto toho, aby sami premýšľali, čo by mali urobiť. Tento typ zamestnancov je najviac motivovaný na úrovni fyziologických potrieb a potrieb istoty. Ich výkon je riadený pomocou systému odmien a trestov, pričom sú využívané autoritatívne prvky.

**Zamestnanec Y** sa vyznačuje pozitívnym postojom k práci, prácu chápe ako samozrejmosť. Rád preberá zodpovednosť za svoj výkon a za dosiahnutie cieľov. Má tendenciu realizovať sa, sám rozhodovať, kontrolovať a hľadať riešenia. Práca mu je výzvou a najlepšimi motivátormi je zaujímavá, zodpovedná práca a pocit sebarealizácie. Tento typ zamestnancov uprednostňuje v pracovnom procese určitú voľnosť v rozhodovaní a samoorganizovaní. Štýl riadenia týchto ľudí je založený na integrácii a sebakontrolle. Zladenie osobných cieľov s podnikovými, má za následok, že zamestnanec najlepšie uspokojí osobné potreby, plnením podnikových cieľov. To je spojené s uspokojovaním vyšších potrieb, ako je rozvoj osobnosti a ego.

---

<sup>29</sup> GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. a kol. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2010. s. 69. ISBN 978-80-225-2956-3.

**Zamestnanec typu Z** – vychádza z Ouchiho teórie Z. Zamestnanec tohto typu je súčasťou organizácie, v ktorej pracuje a môže rozvíjať svoj potenciál v podmienkach istoty a príležitostí. Je charakterizovaný preferenciou istoty dlhodobého zamestnania a kariérneho rastu. Je tu možnosť spolurozhodovania a prevzatia individuálnej zodpovednosti.

### **Teórie spravodlivosti**

Iný pohľad na problematiku pracovnej motivácie predkladá **J. S. Adams** svojou teóriou spravodlivosti. Tá vychádza z teórie rovnováhy vkladu a zisku. *„Podľa Adamsa sa každý zamestnanec porovnáva s ostatnými členmi tímu v otázke, či vložená „sociálna investícia“ do pracovnej činnosti, napríklad vedomosti, zručnosti, vzdelanie, skúsenosti a pod., je adekvátne ekonomicky, sociálne a psychologicky ohodnotená, teda vyjadrená konkrétnou odmenou.“*<sup>30</sup>

Za vklad sa považuje vzdelanie, sociálny status, skúsenosti, úsilie, schopnosti. Zisk predstavuje odmenu, ktorá plyní z vkladov, ktoré sme práci venovali. Môže sa jednať o uznanie, peniaze, benefity, status a podobne. Pomer týchto dvoch veličín vyjadruje vnímanie subjektívnej spravodlivosti. Za vlastné výkony pracovník očakáva určité ohodnotenie. Ak subjektívne ohodnotenie nekorešponduje s reálnym ohodnotením, nastáva psychická nerovnováha, ktorá môže mať za následok zníženie motiváciu a výkon.

Ďalšie porovnávanie výkonu a ohodnotenia prebieha v rovine interpersonálnej. V tejto fáze si jednotlivec porovnáva svoj zisk so ziskom ostatných kolegov pri rovnakej námahe. I v tomto prípade môže vzniknúť nerovnováha.

Do pracovného procesu je zapojená aj tretia strana, podnik, ktorý má z pracovného výkonu zisky. Podľa autorky Gažovej<sup>31</sup> má zamestnanec potrebu porovnávať svoje vklady a zisky aj vo vzťahu s ním. Zamestnávateľ vkladá finančné prostriedky na mzdu, pracovné nástroje, pracovné podmienky, pochvalu, ohodnotenie, za čo získava od zamestnanca výkon a imidž.

Ľudia majú tendencie porovnávať sa s ostatnými a pokiaľ majú pocit, že sú spravodlivo odmeňovaní, budú lepšie motivovaní. Pociť nespravodlivého odmeňovania vyvoláva demotiváciu a nespokojnosť. Nie všetci ľudia sú objektívni, preto nastáva nesúlad medzi spravodlivosťou a rovnosťou. Miera spravodlivosti odmeňovania je interpretovaná prostredníctvom mierou vnímania ich spravodlivosti.

<sup>30</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. Tretie vydanie. Bratislava: SPRINT v.fra, 2007. s. 383. ISBN 978-80-89085-72-9.

<sup>31</sup> GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. a kol. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2010. s. 69. ISBN 978-80-225-2956-3.

## Expektačná teória

Základnou teóriou zameranou na proces je **V. H. Vroomova** expektačná teória, o ktorú sa opierajú ostatné prístupy. Tá pracuje s dvoma základnými pojmami a to očakávanie (expektácia - očakávaná pravdepodobnosť úspechu) a valencia (hodnota). „*Základom teórie očakávania je presvedčenie, že zamestnanci sú motivovaní urobiť niečo na dosiahnutie cieľa, ak veria v jeho hodnotu.*“<sup>32</sup> Na dosiahnutie tejto hodnoty vynakladá tým väčšie úsilie, čím je daná hodnota preňho atraktívnejšia. Armstrong uvádza, že motivácia je účinná len vtedy, ak medzi výkonom a výsledkom existuje jasne vnímaný a použiteľný vzťah, pričom výsledok je nástrojom uspokojenia potrieb.<sup>33</sup> Jednoduchým príkladom je peňažná odmena, ktorá je spojená s dosiahnutím určitého výkonu. Táto odmena musí mať však vysokú hodnotu pre konkrétneho zamestnanca.

Túto teóriu ďalej rozpracovali **L. W. Porter a E.F. Lawler**, ktorí zadefinovali dva faktory ovplyvňujúce úsilie v pracovnom procese:

- **hodnota odmeny** jedincov do tej miery, do akej uspokojuje ich potreby istoty, spoločenského uznania, autonómie a sebarealizácie
- **pravdepodobnosť**, že odmena závisí na úsilí tak, ako je vnímaná jednotlivcom.

Činnosť jednotlivca teda ovplyvňuje vnímanie hodnoty odmeny a pravdepodobnosť jej dosiahnutia. Čím vyššiu hodnotu bude mať odmena pre jednotlivca a čím vyššia bude pravdepodobnosť úspechu, tým vyššie bude jeho úsilie investované do dosiahnutia cieľa. Ak si zamestnanec myslí, že zadanú úlohu nedokáže splniť, nebude ho dostatočne motivovať ani finančné ohodnotenie. Nie každé úsilie vedie k úspešnému splneniu cieľa.

Medzi ďalšie faktory ovplyvňujúce výkon, patria **schopnosti** (individuálne charakteristiky, vlastnosti, vedomosti, zručnosti) a **vnímanie role** („pohľad“ zo strany zamestnanca a zo strany podniku na pracovnú činnosť, na jej náplň, úlohy a podmienky).

Táto teória je v praxi manažérmi často využívaná. Pri dosahovaní podnikových cieľov sa berie ohľad na optimálne ciele jednotlivcov, ktoré musia byť reálne a musia zodpovedať schopnostiam a zručnostiam zamestnancov. Zamestnanci poznajú presné podmienky dosiahnutia cieľa a aj výšku odmeny, ktorá im po splnení cieľa prináleží. Tieto jasné pravidlá a pravdepodobnosť úspechu majú nezanedbateľný motivačný vplyv.

---

<sup>32</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. Tretie vydanie. Bratislava: SPRINT v.fra, 2007. s. 385. ISBN 978-80-89085-72-9.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 113-114. ISBN 978-80-247-28902.

## Teória cieľa

Predstaviteľmi teórie cieľa sú Lathamem a Lockem, ktorí predpokladajú, že špecifické, merateľné, jednoznačné a reálne ciele podporujú stupeň motivácie a výkonu. Základom tejto teórie je stanovenie náročných, ale reálnych cieľov pri existencii spätnej väzby formou hodnotenia a odmeny. Náročné ciele by mali byť konzultované s vykonávateľmi, aby bola zabezpečená ich akceptácia a v prípade potreby poskytnutá konzultácia a odborná pomoc. Ak ciele spĺňajú vyššie uvedené kritéria, a je poskytovaná spätná väzba, dosahovanie cieľa má motivačné účinky. V praxi je táto teória v úzadí, i keď meranie a hodnotenie dosiahnutia cieľov je základom tradičných systémov odmeňovania podľa výkonu.

## Teória posilnenia

Táto teória sa zakladá na predpoklade, že správanie, ktoré má príjemné následky máme tendenciu opakovať a správanie, ktorého dôsledkom je trest, máme snahu eliminovať. Na základe tohto predpokladu vznikajú rôzne druhy posilňovania väzieb medzi výkonom a následkom.

- **pozitívne posilnenie** – správanie sa podporuje poskytnutím odmeny (pozitívny dôsledok želateľného správania),
- **negatívne posilnenie** – dobré správanie sa podporí zdržaním potrestania,
- **utlmenie aktivity** – eliminácia neželateľného výkonu pomocou zdržania sa odmeny,
- **potrestanie** – trest je nepríjemný dôsledok neželateľného správania.

Kombinácia odmeny za dobrý výkon a zdržanie sa odmeny za slabý výkon má z dlhodobého hľadiska najvyššiu motivačnú silu. Opakom je kombinácia trestu za zlý výkon a zdržania sa trestu, kedy zamestnanec nepociťuje žiadne postihy svojho správania a na nevhodné správanie sa neviažu žiadne negatívne následky.<sup>34</sup>

Teórie zamerané na proces sa v praxi vyskytujú v rôznych kombináciách. Za najdôležitejšiu patrí Adamsova teória spravodlivosti, ktorá zohľadňuje spokojnosť s finančným ohodnotením a expektačná teória zdôrazňujúca jasnosť pravidiel dosiahnutia stanoveného cieľa a hodnotu odmeny.

---

<sup>34</sup> BENKOVIČ, P. *Motivácia pracovníkov: Odmena a trest v práci manažéra*. In: Manažér [online]. (1996), 1, [cit. 2012-31-01]. Dostupné na internete: < <http://www.ibispartner.sk/sk/komunikacia-a-motivacia/443-motivacia-pracovnikov-odmena-a-trest-v-praci-manazera>>.

#### 1.2.4 Ostatné teórie motivácie

Okrem vyššie uvedených teórií sa v súčasnosti vyprofilovali ďalšie teórie motivácie, ktoré sa odvíjajú od podstaty práce ako i jej vlastností. V európskom manažmente sa najčastejšie používajú tieto tri druhy teórií:<sup>35</sup>

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

#### **Teória obohacovania práce**

Podstatou tejto teórie je obohacovanie práce prostredníctvom rozširovania zamestnancových kompetencií a zodpovednosti. Predpokladá, že každý zamestnanec môže disponovať rozhodovacou spôsobilosťou a môže v ňom driemaať malý manažér. Prostredníctvom tejto teórie, ktorá rozširuje zamestnancove práva a povinnosti samostatne riešiť úlohy, má organizácia príležitosť odhaliť zamestnancov potenciál i v iných odvetviach, ako je v súčasnosti činný. Za pomoci delegovania právomocí sa odhalí jeho manažérska spôsobilosť, ktorú môže podnik ďalej rozvíjať, alebo využiť vo svoj prospech.

Táto metóda je v praxi často využívaná v prípadoch, kedy firma uprednostňuje samostatné konanie a riadenie vlastného pracovného výkonu, ak je vo firme priestor na ďalší postup a firma presadzuje obsadzovanie pozícií z vlastných zdrojov.

#### **Teória rozširovania pracovnej spôsobilosti**

Teória rozširovania pracovnej spôsobilosti je založená na predpoklade, že dobrý pracovný výkon podáva svieži a dobre naladený pracovník, ktorý je fit po fyzickej i psychickej stránke. Jej podstatou je rozširovanie kvalifikácie a umožnenie vykonávať viacero pracovných operácií, aby sa predišlo stereotypu. V manažérskej praxi sa táto teória využíva pri prácach, ktoré majú monotónny charakter, čo môže zapríčiniť zníženie pozornosti, otupenosť, zhoršenie nálad a podobne. Týka sa to najmä prác pri páse, obsluha jednoduchého zariadenia, čiastkové administratívne práce, účtovníctvo, výkazníctvo a iné. Zamestnanci vnímajú využívanie tejto teórie pozitívne, nakoľko sa neznižuje len pracovný stereotyp, ale rozširujú si i kvalifikáciu a možnosti ďalšieho uplatnenia.

---

<sup>35</sup> PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 303. ISBN 978-80-89393-58-9.

## **Teória obmeňovania pracovných miest**

Obdobnou teóriou, ktorá je založená na zmene práce je i teória obmeňovania pracovných miest. V tejto teórii sa zohľadňuje potreba rozšírenia znalostí zamestnanca z iných oblastí podniku súvisiacich s výkonom jeho práce. V praxi sa uplatňujú dva smery rotácií pracovných miest. Horizontálna rotácia je zameraná na skúmanie pracovných postupov na iných pracovných pozíciách v rámci firmy. Jedná sa napríklad o rotáciu zamestnanca kontroly, ktorý musí najskôr prejsť všetkými výrobnými oddeleniami, aby bol v praxi oboznámený s pracovnými postupmi jednotlivých oddelení. Ďalším zo smerov rotácie je vertikálny, ktorý sa využíva pri priblížení zamestnanca k zákazníkovi. V tomto prípade sú vedúci pracovníci premiestňovaní do filiálok, alebo nižších pracovných útvarov, ktoré sú zákazníkovi bližšie. Tento posun má za úlohu lepšie spoznať zákazníka.

## **Ekonomická teória motivácie**

Problematike motivácie sa venujú i ekonomickí predstavitelia, ktorí skúmajú jej miesto v podnikovej a podnikateľskej praxi. Podstatou tejto teórie je predpoklad, že zamestnanec si volí určitú mieru práce a oddychu. Práca je spojená s finančným ohodnotením a oddych so spotrebou. Zamestnanec, ktorý sa sústreďuje na prácu, dosahuje vyššieho finančného príjmu, ale znižuje sa mu priestor na oddych a spotrebu. Táto teória vychádza z predpokladu, že racionálny pracovník si volí takú kombináciu práce a voľného času, ktorá vyhovuje jeho preferenciám a uspokojuje jeho potreby. Dôležitým výsledkom tejto teórie je poznanie, že mzda má motivačný charakter len do určitého bodu, kedy je v rovnováhe uspokojovanie jeho potrieb.<sup>36</sup>

V tejto časti práce sme sa zamerali na analýzu teoretických východísk pracovnej motivácie, podstatu a praktické využitie teórií v hospodárskej praxi. Z rozmanitosti a počtu teórií možno usudzovať, že neexistuje žiadna univerzálna teória, ktorá by poskytovala všeobecný návod na efektívnu motiváciu zamestnancov. Čo však teoretické východiská poskytujú, tak sú to informácie a inšpirácie na využitie jednotlivých poznatkov v praxi. Jedinečnosť každého zamestnanca a manažéra si vyžaduje prispôbenie všeobecných informácií a poznatkov na konkrétne podmienky, v ktorých budú využité. Preto si každý manažér musí na základe vlastného uváženia zvoliť, ktoré teoretické východiská uplatní pri motivovaní zamestnancov.

---

<sup>36</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 2007. s. 387. ISBN 978-80-89085-72-9.

### 1.3 Pracovná motivácia a tvorba motivačných programov

V súvislosti s pracovnou motiváciou bolo vypracované veľké množstvo teórií. Všetky tieto teórie majú spoločnú črtu a to skúmanie, prečo človek pracuje a čo ovplyvňuje jeho výkon. Žiadna z týchto teórií nie je všeobecne prijímaná a natoľko univerzálna, aby fungovala v každých podmienkach. V praxi sa používajú poznatky z viacerých teórií a za účelom maximalizovania ich účinnosti je snaha o ich prepojenie. Individualita každého jednotlivca, ako i potreby organizácie neumožňujú zovšeobecnenie teórií a ich plošnú platnosť, preto výber metód, ktoré budú v praxi použité a implementované do systému motivačných nástrojov, závisia od jednotlivých manažérov.

#### 1.3.1 Vzťah pracovnej motivácie k výkonu

V predchádzajúcich častiach našej práce sme vymedzili pojem motivácia a analyzovali jej pôsobenie na činnosť človeka. V pracovnom prostredí je skúmaná motivácia za účelom dosiahnutia želateľného správania zamestnancov a zvyšovania ich výkonov, preto budeme v tejto časti skúmať determinanty, ktoré ich ovplyvňujú.

Počas štúdia pracovnej motivácie sa vyprofilovali viaceré teórie a hľadiská, ktoré zohľadňujú rôzne faktory vplývajúce na výkonnosť zamestnancov. Tie sa snažia odhaliť ich vzájomný vplyv a účinky.

Formálne vzorce pre vymedzenie výkonu sa rôznia:<sup>37</sup>

**výkon = f (M x S) ; motivácia x schopnosti**

**výkon = f (S+Z) x MP ; (schopnosti + znalosti) x motivačný pocit**

**výkon = f (M x S x P) ; motivácia x schopnosti x prostredie**

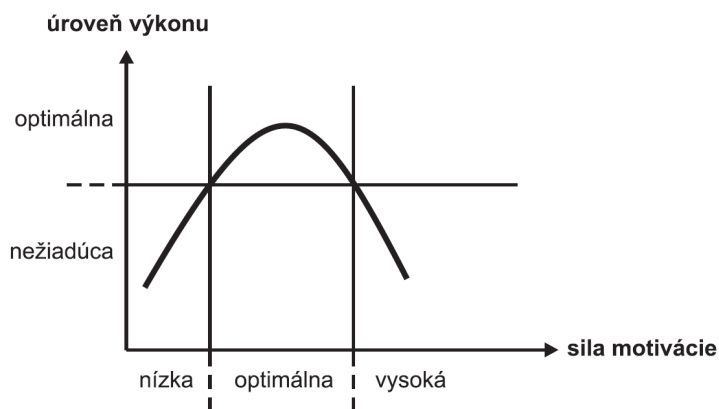
Zo základného vzťahu vyplýva, že schopnosti, ktorými jednotlivec disponuje, musia byť podporené určitou mierou motivácie a naopak. Autor Nakonečný uvádza možnosti zvyšovania výkonu v prípade absentovania jednej zo zložiek motivácie. V prípade vysokej motivácie a nízkej úrovni schopností odporúča zvýšenie výkonu prostredníctvom zlepšovania pracovných schopností. Pri dostatočných schopnostiach, ale nízkej motivácii, je vhodné podporiť motiváciu. V prípade, že motivácia a schopnosti

---

<sup>37</sup> FORSYTH, P. 2003. *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2003, s. 3. ISBN 80-7226-386-2.

zamestnancov sú v dostatočnej miere, a i napriek tomu je podávaný nízky výkon, odporúča sa preveriť pracovné podmienky a odstrániť bariéry práce.<sup>38</sup>

Nasledujúci graf (č. 1) zobrazuje závislosť vplyvu sily motivácie na úroveň výkonu a ich závislosť.



**Graf č. 1:** Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu<sup>39</sup>

Ako z grafu vyplýva, pri nízkej úrovni výkonu je motivácia neprimeraná (podpriemerná), prípadne nevhodne zvolená. Vonkajšie stimuly nie sú zhodné s vnútornými motívmi zamestnanca, preto je účinok motivácie nedostatočný. Zvyšovaním sily motivácie, stúpa úroveň výkonu, až do momentu, kedy výkon dosiahne svoje maximum. V tomto bode nastáva zvrat a výkonnosť môže postupne klesať. Je to spôsobené tým, že zamestnanec sa stane rezistentným voči motivačným faktorom, prípadne sa zmení jeho motivačný profil.

Ďalšia situácia môže nastať, ak je sila motivácie neprimerane vysoká. Pôsobí na jednotlivca v nadmernej sile, ktorá vyvoláva nepohodu, stres a napätie. Tieto negatívne javy môžu brániť v podávaní optimálneho výkonu i pri nadmernej snahe.

Motivácia < Výkon – podmotivovanosť, chýbajúca motivácia

Motivácia = Výkon – optimálna motivovanosť

Motivácia > Výkon – premotivovanosť, nadmerná motivácia

Pre použitie v praxi je dôležitý Yerkesov-Dodsonov zákon, ktorý určuje vzťah medzi silou motivácie, náročnosťou úlohy a úrovňou výkonu. Nie každá úloha si vyžaduje

<sup>38</sup> NAKONEČNÝ, M. 2002. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 2002. s. 110. ISBN 80-85603-01-2.

<sup>39</sup> BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. s. 184. ISBN 8072610643.

rovnakú mieru motivácie. Podľa tohto zákona existuje pre každú úlohu optimálna úroveň motivácie a člení sa podľa stupňa náročnosti.

Úlohy, ktoré sú nižšej náročnosti si zvyčajne vyžadujú vyššiu mieru vonkajšej motivácie. Vnútoraná motivácia vyplývajúca priamo z práce je nedostatočná pre svoju jednoduchosť, monotónnosť, resp. nezodpovedajúcu obtiažnosť mentálnemu potenciálu zamestnanca. Takáto práca si vyžaduje vonkajšiu stimuláciu, ktorá podporí zvýšenie výkonu. Opakom je práca, ktorá je náročná a poskytuje priestor pre sebarealizáciu alebo získanie uznania. Jej samomotivujúci účinok je dostačujúci pre dosiahnutie požadovaného výkonu, prípadne použitie vonkajších stimulov nie je potrebné v takej miere ako pri jednoduchej práci.

Ďalším determinantom pracovného výkonu je spokojnosť zamestnanca. Ako i z Herzbergovej dvojfaktorovej teórie vyplýva, spokojnosť, respektíve nespokojnosť má priamy dopad na výšku pracovného výkonu. I keď kvantifikácia vzťahu medzi spokojnosťou a výkonom je komplikovaná, vedecké výskumy dokazujú jej prepojenie s výkonom. Autor Urban vo svojej publikácii uvádza, že: „*Ak je motivácia zamestnancov nevyhnutná pre rast ich výkonnosti, potom spokojnosť zamestnancov je veľmi často predpokladom ich účinnej motivácie.*“<sup>40</sup> Toto tvrdenie vychádza z predpokladu, že ak nie sú zamestnanci spokojní, je veľmi ťažké ich pomocou motivácie pozitívne ovplyvniť k vyšším výkonom.

Spokojný zamestnanec vykazuje známky optimizmu, je spokojný, necíti sa byť unavený, práca ho baví a svoje povinnosti plní bez nechuti. Naopak, človek, ktorý pociťuje nespokojnosť na svojom pracovnom mieste sa vyznačuje mrzutosťou, práca ho nebaví, má negatívny postoj k práci i svojmu okoliu. Ak je zamestnanec dlhodobo nespokojný, stráca záujem o prácu a hrozí odchod z podniku. Avšak taktiež nemožno predpokladať, že spokojný zamestnanec je vysoko výkonným zamestnancom.

Na spokojnosť zamestnancov vplýva i objektívny vzťah k práci. To znamená, miera súladu medzi prácou a jeho osobnostnými charakteristikami – postojom k práci. Zamestnanec, ktorý má pozitívny vzťah k práci a je zameraný na dosiahnutie cieľa, bude spokojný práve vtedy, ak prostredníctvom zvýšenia výkonu svoj cieľ dosiahne. Opakom je zamestnanec, ktorý má k práci laxný postoj a považuje ho len za zdroj príjmu, bude spokojný s faktormi práce, ale jeho spokojnosť sa na výkone neodráža.

---

<sup>40</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI Publishing, 2003. 1. vyd. s. 99. ISBN 80-86395-46-4.*

Autor V. Frk pokladá spokojnosť v práci za niečo dynamické, čoho miera je variabilná a závislá od rôznych situačných i osobnostných faktorov.<sup>41</sup> Úroveň pracovnej spokojnosti je ovplyvňovaná vnútornými a vonkajšími motivačnými faktormi, kvalitou vedenia, kvalitou sociálnych vzťahov, mierou úspešnosti či neúspešnosti v práci. Je preto dôležité poznať mieru spokojnosti s jednotlivými faktormi práce a usilovať sa o zvyšovanie kvality práce. Tá má za následok zvyšovanie produktivity organizácie, pozitívne vplyvy na sociálnu klímu organizácie a tým aj na jej kultúru.

Nespokojnosť zamestnancov má za následok zhoršenú komunikáciu, zvýšenú absenciu, znížený výkon, angažovanosť a lojalitu, zhoršujúci imidž podniku a zvýšenú fluktuáciu. Z uvedeného možno usudzovať, že zvyšovanie spokojnosti má priamy vplyv nielen na výkon zamestnanca, ale taktiež pozitívny dopad na náklady podniku spojené s fluktuáciou a absenciou zamestnancov, čo sa prejaví na celkovej produktivite podniku.

### 1.3.2 Motivačná aktivita a motivačný profil

Autorka M. Szárková vo svojej publikácii definuje **motivačnú aktivitu** ako: „*Motivačná aktivita je v psychológii chápaná ako špecifická osobnostná črta, ktorá aktivizuje naše konanie a správanie v smere našich hodnotových a ašpiračných cieľov. Je zároveň osobnostnou bázou, na ktorej sa postupne formuje náš motivačný profil.*“<sup>42</sup> Spolu s osobnostnými schopnosťami a zručnosťami podmieňuje úroveň výkonu jednotlivca, preto musí byť i ona pri tvorbe motivačného programu zohľadnená.

Ďalším zdrojom poznania štruktúry jednotlivca je **motivačný profil**, ktorý zobrazuje jeho dlhodobejšiu preferenčnú orientáciu. Odzrkadľuje pomerne stály hierarchicky usporiadaný systém motívov, ktoré u jednotlivca aktivizujú činnosť zameranú na dosiahnutie cieľa a uspokojenie potrieb. Taktiež zachytáva súbor charakteristických čŕt a vlastností, ktoré aktívne vstupujú do pracovného procesu, sú to napríklad dominancia, kooperácia, zodpovednosť, nezávislosť, samostatnosť, dôslednosť, iniciatíva, pedantnosť, „ťah na bránku“ a iné.

Pri tvorbe **motivačného programu** by nebolo efektívne pracovať s každým motivačným profilom zvlášť, preto je vhodné, rozdeliť typy osobností do určitých skupín, ktoré by čo najviac zohľadňovali ich preferencie a osobnú charakteristiku. Motivačné

<sup>41</sup> FLEŠKOVÁ, M. – DOLINSKÁ, V. 2010. *Aplikovaná psychológia pre ekonómov a manažérov*. Bratislava: Iura Edition. 2010. s. 132. ISBN 978-80-8078-337-2.

<sup>42</sup> SZÁRKOVÁ, M. 2004. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint, 2004. 189-192s. ISBN 80-89085-77-6.

profily sú tvorené viacerými dimenziami, preto sa pri vypracovávaní zohľadňujú dimenzie, ktoré najviac ovplyvňujú motivačnú aktivitu jednotlivca v pracovnom procese.

Pri skúmaní motivačných profilov sa postupom času vyprofilovali nasledovné dimenzie:<sup>43</sup>

- **Situačné zameranie – perspektívne zameranie** - vyjadruje orientáciu zamestnanca na ciele z časového hľadiska.
- **Individuálna orientácia – skupinová orientácia** – vyjadruje orientáciu človeka na spoločenské vzťahy s druhými ľuďmi a snahu presadiť sa v sociálnom prostredí.
- **Osobná orientácia – neosobná orientácia** – vyjadruje hodnotenie, ako vnímame sami seba (sebahodnotenie) a akú dôležitosť tomuto hodnoteniu prikladáme.
- **Činorodosť – pasivita** – vyjadruje hodnotenie aktivity jednotlivca s akou pristupuje k riešeniu problémov, prekonávaniu prekážok a ťažkostí.
- **Orientácia na úspech – orientácia na obsah činnosti** – vyjadruje hodnotenie činnosti zamestnanca z pohľadu vlastného úspechu a obsahu vykonávaných pracovných aktivít.
- **Ekonomický prospech – morálne uspokojenie** - hodnotí motívy zamestnanca z pohľadu finančného úžitku.
- **Zameranie k podniku – zameranie od podniku** – v tomto prípade sa skúma postoj zamestnanca k podniku a jeho pracovisku. Skúma sa tu stav identifikácie a solidarity s podnikom a spokojnosť s pracovným zaradením.

V praxi sa zriedka vyskytujú hraničné typy vyššie uvedených dimenzií. Správanie človeka sa zvyčajne pohybuje medzi týmito dvoma krajnými orientáciami a zatriedenie jednotlivcov do príslušných dimenzií, ktoré tvoria základ ich charakteristík je významnou pomôckou pri tvorbe tímových plánov, stanovovaní noriem, plánovaní a riadení ľudských zdrojov a vedení tímov.

Znalosť o prevládajúcich dimenziách vyskytujúcich sa v podniku napomáha určiť vhodný štýl riadenia a vedenia zamestnancov, stanoviť efektívne systémy hodnotenia a odmeňovania a je cenným zdrojom pri plánovaní pracovných miest a potrebe ľudských zdrojov.

---

<sup>43</sup> FLEŠKOVÁ, M. – DOLINSKÁ, V. 2010. *Aplikovaná psychológia pre ekonómov a manažérov*. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 129. ISBN 978-80-8078-337-2.

### 1.3.3 Nástroje zvyšovania pracovnej motivácie

V tejto diplomovej práci sme uviedli priebeh motivačného procesu, zdroje motivácie a determinanty ovplyvňujúce pracovné správanie zamestnancov. Tieto znalosti sú veľmi dôležité, aby sme mohli pochopiť, prečo sa zamestnanci správajú tak ako sa správajú a prečo podávajú konkrétny výkon. V manažérskej praxi sa snažíme tieto faktory výkonu nielen skúmať, ale taktiež pomocou motivačných nástrojov za účelom zvyšovania výkonnosti aktívne ovplyvňovať. Za základné nástroje zvyšovania pracovnej motivácie sú považované motivačný štýl riadenia a vedenia ľudí, motivačný a stimulačný program.

**Motivačný štýl riadenia a vedenia ľudí** v pracovnom procese bol prvý krát uvedený do praxe F.E. Fiedlerom, ktorý na základe rozsiahlych štúdií zadefinoval dva štýly riadenia a vedenia zamestnancov:<sup>44</sup>

- *Vzťahovo motivovaný štýl* – nositeľ tohto štýlu je manažér, ktorý používa ako základný motivačný faktor dobré interpersonálne vzťahy a pozitívnu pracovnú atmosféru, ktorá bude podporovať otvorenosť, participáciu na rozhodovaní a dobré medziľudské vzťahy. Tento štýl riadenia môže zapríčiniť deformáciu odmeňovacieho systému, kedy manažér nehodnotí reálne výsledky, ale je ovplyvnený subjektívnym pocitom vyplývajúcim z náklonnosti alebo užšieho vzťahu so zamestnancom.
- *Úlohovo motivovaný štýl* – nositeľ tohto štýlu je manažér, tvoriaci a používajúci všetky metódy a techniky motivácie za účelom čo najlepšieho plnenia pracovných úloh. V tomto prípade manažéri hodnotia zamestnancov na základe prínosu k riešeniu skupinovej úlohy.

**Motivačný program** je súbor pravidiel, opatrení a postupov organizácie, ktorých úlohou je dosiahnutie požadovanej úrovne pracovnej motivácie a optimálneho prístupu zamestnancov k práci.<sup>45</sup> Cieľom motivačného programu je zvýšenie spokojnosti zamestnancov, zlepšenie pracovných podmienok, zvýšenie pracovného výkonu a aktivity, angažovanosti, lojálnosti a spolupatričnosti zamestnancov k organizácii. Účinnosť motivačného programu je závislá od kvality poznatkov o preferenciách, potrebách, záujmov, aspirácií a ambíciách. Tieto spomenuté faktory sa v čase menia, preto je platnosť motivačných programov obmedzená. Je nutné ich priebežne testovať a prispôbovať.

<sup>44</sup> SZÁRKOVÁ, M. 2004. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint, 2004. s. 194. ISBN 80-89085-77-6.

<sup>45</sup> HRAŠKOVÁ, D. 2008. *Motivačný program v organizácii*, [online]. Verejná správa č. 2. Žilina. Poradca, 2008. 28. 1. 2008. [2012-25-2]. Dostupné na internete: <<http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=79465&zor=1>>.

Motivačné programy delíme podľa dvoch kritérií:

- podľa objektu:
  - individuálne programy sú určené konkrétnemu jednotlivcovi
  - skupinové programy sú vypracovávané pre skupinu ľudí, tím
- podľa použitej teórie :
  - motivačné programy vychádzajúce z teórie potrieb
  - vychádzajúce z ekonomickej teórie
  - vychádzajúce z teórie posilnenia a odmeny
  - vychádzajúce z teórie očakávania

**Stimulačný systém** – je systémom odmeňovania zamestnancov na základe ich pracovného výkonu. Stimulačný systém môže tvoriť časť motivačných programov, alebo sa môžu využívať jednotlivo, ako samostatný hodnotiaci a odmeňovací program zamestnancov. Tradičný systém využíva hmotné stimuly (mzdové systémy), nehmotné stimuly, alebo ich kombináciu. Je založený na princípe odmeňovania priameho výkonu a nie statusov a pozícií, ktoré zamestnanci získavajú demografickými charakteristikami. Kritici im vyčítajú ich nízku pružnosť, ktorá má na výkon skôr negatívny dopad.

V súčasnosti vznikajú rôzne novodobé systémy, ktoré sú viazané na konkrétny výkon jednotlivca, alebo skupiny. Ich nástrojmi sú stimulačné odmeny, prípadne systémy podielov na zisku. K netradičným systémom sa radia i tie, ktoré využívajú rôzne sociálne výhody, nepenažné odmeny a rôzne benefity.<sup>46</sup>

Viaceré svetové štúdie ukázali, že kľúčom k zvyšovaniu efektivity a produktivity podniku sú práve výkony zamestnancov. Vhodne nastavené motivačné programy zvyšujúce výkonnosť jednotlivcov a skupín majú priamy dopad na celkovú efektivitu podniku. Z toho je zrejmé, že motivácia má v personalistike a riadiacom procese významné postavenie a treba k nej pristupovať zodpovedne. Pracovná motivácia by mala byť podrobne a neustále sledovaná, podporovaná a podľa potreby pomocou vhodne zvolených nástrojov ovplyvňovaná. Na výšku motivácie vplýva v značnej miere i miera spokojnosti. Dopad spokojnosti na výšku výkonu je ťažko kvantifikovateľný, avšak jeho prepojenosť je jednoznačná. Odstraňovaním zdrojov nespokojnosti a zvyšovaním spokojnosti si podniky budujú nielen pozitívny podnikový imidž, ovplyvňujú podnikovú kultúru ale i zvyšujú podnikovú výkonnosť elimináciou fluktuácie a zvyšovaním angažovanosti zamestnancov.

---

<sup>46</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 2007. s. 396-397. ISBN 978-80-89085-72-9.

## 2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je prostredníctvom nadobudnutých teoretických poznatkov a realizácie empirického výskumu skúmať možnosti zvyšovania výkonnosti zamestnancov a posilňovania konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom analýzy pracovnej motivácie.

Hlavný cieľ je podporovaný nasledovnými čiastkovými cieľmi:

- Analýza súčasného stavu teoretických východísk v oblasti pracovnej motivácie, procesu motivácie a tvorby motivačných programov, ktorá bude tvoriť poznatkovú základňu pri vypracovávaní diplomovej práce ako i pri zostavovaní dotazníka.
- Analýza a hodnotenie súčasného motivačného systému vo vybratom podniku prostredníctvom dotazníka, ktorý nám umožní spoznať hodnotové preferencie zamestnancov, ich spokojnosť a využívané motivačné prostriedky podniku.
- Návrh odporúčaní a opatrení na zefektívnenie motivačného systému, ktoré vykonáme na základe analýzy zistených výsledkov prieskumu. Prostredníctvom návrhov na odstránenie zistených nedostatkov súčasného systému a načrtnutím prístupov k implementácii chceme dosiahnuť vytvorenie ekonomicky efektívneho motivačného programu.

### **3 Metodika práce a metody skúmania**

Vypracovávanie predloženej diplomovej práce bolo rozčlenené do viacerých etáp. Medzi dôležité metódy, ktoré boli v práci použité patria tradičné metódy ako štúdium, analýza, komparácia, dedukcia, syntéza. Empirický výskum sa opiera o výsledky novodobých metód, ako je prieskum prostredníctvom dotazníka a matematicko-štatistické metódy. Problematiku motivácie a motivačného systému sme sa rozhodli skúmať v prostredí konkrétnej spoločnosti, aby sme vylúčili vplyv rôznorodých faktorov na motivačnú štruktúru jednotlivcov, ktoré by mohli vo výraznej miere ovplyvniť relevantnosť výskumu.

#### **3.1 Použité metódy skúmania a pracovné postupy**

Pre potreby nášho empirického výskumu bolo dôležité získanie relevantných informácií o motivačnom systéme podniku, ako i o motivačnej štruktúre zamestnancov. Z tohto dôvodu sme si zvolili zber informácií dotazníkovou formou a osobným rozhovorom. Na podporenie tohto zámeru bol vypracovaný projekt výskumu, ktorý rozčleňoval potrebné činnosti do nasledujúcich etáp.

Etapy empirického výskumu:

- zber materiálov, informácií
- spracovanie údajov
- prehľad výsledkov výskumu
- interpretácia výsledkov výskumu

Dotazníkom získané údaje sme následne selektovali, analyzovali a pomocou syntézy sme získané výsledky zhrnuli do celkov a interpretovali v záverečnej časti.

Získané údaje sú rozdelené do troch hlavných celkov, ktoré sú jednotlivo analyzované a pomocou syntézy sú výstupy sprístupnené grafickou formou v záverečných častiach práce. Pri vyhodnocovaní a spracovávaní výsledkov boli použité metódy ako analýza, komparácia, abstrakcia, syntéza, dedukcia, indukcia, a štatisticko-matematické metódy. Z nich sme použili metódu najlepších hodnôt a metódu váženého aritmetického priemeru.

### 3.2 Tvorba dotazníka a predbežné testovanie

Za zdroj informácií potrebných na uskutočnenie prieskumu v praktickej časti sme si zvolili štruktúrovaný dotazník, ktorý poskytoval respondentom anonymitu a jednoduchšie vyhodnotenie získaných informácií.

Tvorbu dotazníka sme rozdelili do nasledujúcich etáp:

- identifikácia informácií, ktoré má dopytovanie priniesť,
- určenie spôsobu dopytovania,
- špecifikácia cieľovej skupiny a výber,
- tvorba otázok vo väzbe na požadované informácie,
- tvorba celého dotazníka,
- predbežné testovanie dotazníka.

Pri tvorbe dotazníka boli kladené požiadavky na jeho logickú štruktúru, dynamiku, ktorá mala pomôcť udržať záujem respondenta, funkčnosť kladených otázok, ich vhodnej štylizácií a poradia. Pri zostavovaní dotazníka bolo prihliadané na:

- jednoduchosť otázok, aby respondenta zbytočne neobťažovali a nezavádzali,
- jasnosť a jednoznačnosť otázky - zabezpečenie ich jednotného pochopenia rôznymi respondentmi,
- neutralita otázky – vylúčenie ovplyvňovania odpovede samotnou otázkou.

Dotazník (viď Príloha č. 1 – Vzor výskumného dotazníka) bol zostavovaný na základe preštudovaných odborných materiálov a literatúry venujúcej sa problematike pracovnej motivácie.

Úvod dotazníka tvorila požiadavka na spoluprácu pri dopytovaní a informáciami so zámerom jeho realizácie a použitia. Respondenti boli inštruovaní o forme značenia odpovedí a požiadaní o zodpovedné vyplnenie dotazníka, aby sa predišlo skresleným výsledkom výskumu. V tejto úvodnej časti boli účastníci prieskumu taktiež informovaní o dodržaní anonymity ich odpovedí.

Dotazník je tematicky rozdelený do troch častí:

**Časť A** – základné informácie – táto časť bola zameraná na zistenie demografických údajov o respondentoch. Sústreďuje sa na základné otázky skúmajúce vek, pohlavie, pracovné oddelenie, vzdelanie a dĺžku pôsobnosti v danom podniku. Pokračovanie vo vyplňaní dotazníka bolo podmienené uvedením týchto údajov.

**Časť B** – motivácia – obsahuje 9 otázok zameraných na získanie údajov o súčasnom motivačnom systéme podniku, o motivačnej štruktúre zamestnanca, a otázky mapujúce celkovú motiváciu respondenta v pracovnom prostredí. V tejto časti boli použité alternatívne dichotomické otázky, ako i selektívne otázky, ktoré boli ohraničené počtom odpovedí a špeciálna forma odpovedí - škály. Pri zisťovaní vplyvu faktorov na pracovný výkon sme pri odpovediach zvolili 4 stupne škály tak, aby bol respondent nútený rozhodnúť sa pre jeden z pólov odpovede. Neutrálnu odpoveď v škále sme v tomto prípade vylúčili. Taktiež jednoznačná odpoveď sa vyžadovala pri dichotomickom type otázky skúmajúcej negatívny vplyv rôznych faktorov na pracovný výkon respondenta. Pri ostatných otázkach sme konštruovali odpovede s možnosťou neutrálnej voľby, aby mal respondent možnosť „nevedieť“, prípadne nevyjadriť svoj reálny názor z rôznych dôvodov. Otvorená otázka mala za cieľ ponúknuť respondentovi možnosť vyjadriť nové formy odmien, resp. benefitov, ktoré nie sú zahrnuté v motivačnom systéme podniku.

**Časť C** – spokojnosť – táto časť sa sústreďuje na zistenie spokojnosti respondenta s celkovou prácou, ktorú v podniku vykonáva, preverenie spokojnosti s jednotlivými faktormi práce a mapovanie dopadu spokojnosti zamestnanca na jeho výkon ako i zisťovanie jeho angažovanosti. Táto časť je zložená z 3 základných otázok, pričom dve z nich majú charakter selektívnej otázky s využitím škál. Tretia otázka má formu selektívnej otázky s ohraničeným počtom odpovedí. Otázka skúmajúca spokojnosť s faktormi práce bola zostrojená 5 bodovou škálovacou technikou. Ponúkala odpoveď na škále veľmi spokojný až veľmi nespokojný. Subjektívne pociťovanie vzťahu medzi spokojnosťou a pracovným výkonom bolo skúmané formou selektívnej otázky s ohraničenou odpoveďou. Respondent určil, či pociťuje priamy vzťah medzi výkonom a spokojnosťou, vylučuje túto priamu závislosť, alebo zvolil neutrálnu odpoveď. Tretia otázka skúmajúca mieru angažovanosti respondenta bola zostrojená s možnosťou jednej voľby na 4 bodovej škále od určite áno až po určite nie.

Záver dotazníka tvorilo poďakovanie respondentom za účasť na prieskume a možnosť získania agregovaných výsledkov z prieskumu.

Dotazník prešiel niekoľkými fázami zostavovania a úprav. Jeho zrozumiteľnosť a jednoznačnosť bola testovaná na reprezentatívnej vzorke nezávislých respondentov. V rámci testovania dotazníka neboli odhalené žiadne nedostatky, na ktoré by respondenti upozornili. Doba vyplňovania dotazníka predstavovala v priemere cca 15 minút.

Po realizácii testu a následnej kontrole dotazníka bola vytvorená jeho elektronická podoba prostredníctvom freewarovej aplikácie.

Metodológiu, ktorá bola pri vypracovávaní záverečnej práce využitá, možno rozdeliť do nasledujúcich častí. V prvej etape činností, v ktorej sme sa venovali zberu informácií a štúdiu odbornej literatúry, sme analyzovali zdroje z oblasti motivácie a pracovnej motivácie, ktoré boli využité v teoretickej časti našej práce. Medzi použité zdroje patrí odborná knižná literatúra, časopisecké a internetové zdroje. Na základe nadobudnutých informácií sme si zostavili koncept teoretickej časti práce. Teoretickú časť sme rozdelili na tri hlavné časti:

- teoretická podstata motivácie,
- teórie pracovnej motivácie,
- pracovná motivácia a tvorba motivačných profilov.

Štúdiom dostupných zdrojov sme získali poznatky z oblasti motivácie v pracovnom kontexte s väzbou na výkonnosť podniku. Analýzou súčasného stavu na Slovensku a v zahraničí sme pomocou komparácie vyselektovali najčastejšie používané teórie motivácie v manažmente. Výsledok syntézy teoretických prístupov je interpretovaný v prvej časti práce. V ďalšej časti prvej kapitoly uvádzame závery syntézy štúdia poznatkov o tvorbe motivačných programov.

Na základe získaných teoretických poznatkov sme spresnili cieľ, úlohy a osnovu diplomovej práce.

Nosná časť našej vedeckej práce sa opiera o výsledky empirického výskumu, ktorý nám poskytuje obraz o súčasnom stave pracovnej motivácie v konkrétnom podniku a poskytuje nám priestor na skúmanie významu pracovnej motivácie na príklade konkrétneho podniku so zámerom zvýšenia produktivity a konkurencieschopnosti.

Na základe analýzy informácií o motivačnej štruktúre zamestnancov hodnotíme motivačný systém podniku a závery plynúce zo syntézy výsledkov empirického skúmania interpretujeme pomocou grafických metód formou tabuliek a grafov.

V záverečnej časti práce bola využitá metóda dedukcie a indukcie, pomocou ktorých sme získané teoretické poznatky využili pri formulovaní vlastných názorov a postojov a tvorbe odporúčaní, ktoré majú za úlohu skvalitniť motivačný systém podniku, a tým pozitívne podporiť výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku.

## 4 Výsledky práce

V tejto kapitole sa venujeme interpretácií zistených výsledkov empirického výskumu, ktorý bol zameraný na skúmanie pracovnej motivácie v podmienkach konkrétneho podniku prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Pomocou analýzy motivačnej štruktúry zamestnancov a skúmaním súčasného motivačného systému, budeme hodnotiť efektivitu motivačných nástrojov. Zistené výsledky budú formulované do návrhov a odporúčaní, ktorých implementácia bude mať za následok zvýšenie produktivity a výkonnosti celej organizácie.

### 4.1 Výskumná vzorka

Medzi respondentov výskumu našej empirickej časti boli zaradení všetci zamestnanci zvolenej spoločnosti a to na operatívnej a riadiacej úrovni. Operatívu tvoria administratívny zamestnanci vykonávajúci administratívu a podpornú činnosť, ako i skupina špecialistov na rôznych pracovných úsekoch.

Druhý okruh respondentov je tvorený riadiacimi pracovníkmi, ktorí zastávajú vedúce a manažérske posty. Túto skupinu sme si zvolili z toho dôvodu, že práve oni sú často ovplyvňovateľmi a vykonávateľmi motivačných programov a svojim osobným postojom môžu výrazne ovplyvniť motivovanosť svojich spolupracovníkov. Ich účasť v procese motivácie je nielen v rovine objektívnej (skúmanie ich vlastnej motivovanosti), ale často i v rovine subjektívnej, kedy sa od nich vyžaduje manažérska zručnosť motivovať ostatných.

Predpokladáme, že zamestnanci skúmanej spoločnosti sú ovplyvňovaní rovnakými podnikovými faktormi ako je podniková kultúra a pracovné podmienky, taktiež komunikácia a štýl riadenia, preto predpokladáme, že je v dostatočnej miere zachovaná konštanta podmienok motivácie. Ohraničenie respondentnej vzorky nás z časti obmedzuje v plošnej aplikácii výsledkov na širší okruh pracovníkov, nakoľko nemôžeme predpokladať identickosť podnikového prostredia u iných skupín. Naša práca je však zameraná na komparáciu všeobecných pravidiel a predpokladov z výsledkami explorácie zvoleného výskumného súboru.

## 4.2 Realizácia výskumu a zber dát

Dotazník v elektronickej podobe bol sprístupnený formou zverejnenia adresy jeho umiestnia na internete. Tá bola spolu so sprievodným listom zaslaná jednotlivým respondentom. Prostredníctvom tejto adresy boli respondenti automaticky presmerovaný na dotazník, ktorého vyplnené údaje sa automaticky zaznamenávali do MS Excel. Elektronická podoba dotazníka tvorí prílohu tejto práce. Aby bola zabezpečená čo najvyššia návratnosť dotazníkov, respondenti boli taktiež osobne oslovení so žiadosťou o účasť na prieskume a vyplnení dotazníka. Zúčastnenie na prieskume bolo na báze dobrovoľnosti a pri zabezpečení anonymity.

Dopytovanie respondentov formou dotazníka prebiehalo v období od 28.3.2012 do 5.4.2012. Oslovených bolo 14 respondentov zo skúmaného podniku, ktorí tvorili výskumnú vzorku. Počas prvého dňa realizácie dotazníka boli zodpovedané 4 dotazníky, čo svedčí o záujme respondentov o danú problematiku. V nasledujúcich dňoch boli vyplnené ďalšie tri dotazníky a ostatné 4 dotazníky bolo vyplnené krátko pred ukončením prieskumu. Návratnosť dotazníka predstavuje približne 86 %. Nižšie uvedená tabuľka ilustruje základné rozdelenie respondentov podľa pracovného zaradenia a návratnosť dotazníkov v danej skupine.

**Tabuľka č. 3:** *Prehľad návratnosti respondentov*

| <b>Respondenti</b>                        | <b>Návratnosť<br/>v %</b> |
|-------------------------------------------|---------------------------|
| Administratívny zamestnanci a špecialisti | 100                       |
| Vedúci pracovníci a manažéri              | 33                        |
| <b>Celkovo</b>                            | <b>86</b>                 |

Vzorka vedúcich pracovníkov sa napriek našim očakávaniam v dostatočnej miere nenaplnila, preto sme boli nútení respondenta ( vedúceho pracovníka) vyradiť z hodnotenia prieskumu. Po uplynutí realizácie dotazovania, boli výsledky šetrenia spracované do tabuliek a uvedené v %. Kvalitatívne odpovede boli v prípade potreby prevedené do kvantifikovateľnej podoby a následne analyzované. Odpovede boli agregované do celkového prehľadu výsledkov, ktoré jednotlivo vyhodnocujú kladené otázky.

## 4.3 Charakteristika skúmaného podniku a jeho pozícia na trhu

### 4.3.1 Charakteristika podniku

Podnik, v ktorom sme sa rozhodli realizovať výskum je podnik Network World Alliance, s.r.o. (ďalej NWA SK). Ten som si zvolila z dôvodu, že je nám známe jeho prostredie a procesy, nakoľko sme v súčasnosti jeho zamestnancom. Ako zamestnanec pociťujeme určité napätie v kolektíve, ktoré pripisujeme motivácii a spokojnosti zamestnancov. Preto sme sa rozhodli túto oblasť podrobiť výskumu s vierou, že sa nám podarí odhaliť zdroje napätia.

Network World Alliance, s.r.o. patrí medzi mladé, rozvíjajúce sa podniky. Od roku 2010 je spoločenstvo podnikov sieťového marketingu bohatšie o ďalšieho člena. Je ním Network World Alliance, s.r.o. (ďalej NWA SK), ktorý patrí v Európe a zároveň aj na Slovensku medzi najmladšie, dynamicky sa rozvíjajúce podniky v multi level marketingu (ďalej MLM).

Zakladateľ Helmut Spikker, ktorý je známy v oblasti priameho predaja hlavne vďaka úspechu dosiahnutého v podniku LR, ktorého bol zakladateľom, využil všetky svoje doterajšie skúsenosti s priamym predajom a vyvinul nový koncept predaja. Zreálnil myšlienku o vylepšení sieťového marketingu, ktorý odstraňuje nedostatky v súčasných formách MLM a zároveň využíva jeho silné stránky. V máji roku 2010 bola v Nemecku založená materská spoločnosť Network World Alliance, ktorá je priekopníkom na MLM trhu a snaží sa spojiť individualitu so sieťovým predajom.

Sila Network World Alliance podnikania je v individualite, ktorá umožňuje výber zo širokého spektra produktov. Je možné zamerať sa práve na ten sortiment, ktorý predajcovi a jeho zákazníkom najviac vyhovuje a vyskladať si vlastnú paletu produktov. Ponúkaná široká škála produktov počnúc od kozmetiky, doplnkov stravy, odevov a bižutérie poskytuje predajcom jedinečnú možnosť osloviť čo najširšie pole zákazníkov. Spájanie individuálnych potrieb zákazníka so sieťovým marketingom je prelomovým krokom, ktorý oslovuje nové skupiny zákazníkov.

#### 4.3.2 *Historický vývoj spoločnosti a jej etablovanie sa na trhu*

Povedzme si niečo bližšie o uplynulých rokoch podnikania Network World Alliance. Koncern Network World Alliance GmbH (ďalej len NWA GmbH) bol založený v roku 2010 a v tomto roku dosiahol obrat 230 miliónov eur. Celkový počet zamestnancov koncernu sa vyšplhal až na 1800 stálych zamestnancov a v máji 2011 bolo zaregistrovaných už 220 0000 nezávislých obchodných predajcov a konzultantov. Za krátky čas svojej existencie dokázalo NWA GmbH združiť viaceré svetové podniky (v súčasnosti je ich 13) a pod jednotným marketingovým plánom založeného na multi-level-marketingu ponúka široké portfólio produktov. Centrála spoločnosti sídli v nemeckom Ahlene, kde je na 10 650 m<sup>2</sup> vybudovaná fabrika so skladovými priestormi a kancelárskymi. Spoločnosť v súčasnosti vlastní päť výrobných závodov a 4 logistické centrá.

Rok 2010 bol pre NWA GmbH úspešný. Podarilo sa mu preraziť na 19 svetových trhov, medzi ktorými bolo i Slovensko. V októbri 2010 bola založená spoločnosť Network World Alliance, s.r.o. (NWA SK) so 100% zahraničnou účasťou. Sídlo spoločnosti je v hlavnom meste Slovenska Bratislave, ktoré je v blízkosti strategických krajín (Česká republika, Maďarsko, Rakúsko). Network World Alliance, s.r.o. sústreďovala svoje obchodné aktivity v roku 2010 hlavne na domáce územie. Rýchle rozširujúci sa počet nezávislých obchodných predajcov prekročil hranice a na území Českej republiky sa otvoril nový trh s veľkými možnosťami. Zo zvyšujúcim objemom predaja v Čechách vznikli nové legislatívne povinnosti, ktoré podmienili založenie organizačnej zložky Network World Alliance, s.r.o., organizační složka so sídlom v Prahe. Vo februári 2011 sa z týchto dôvodov mohlo už oficiálne sláviť otvorenie českej pobočky.

Vhodne zvolený marketingový systém a výhodný systém odmeňovania oslovil partnerov i v Maďarsku, ktorý začali spolupracovať s NWA SK. Od septembra 2011 Network World Alliance, s.r.o. aktívne pôsobí i na maďarskom trhu. Na území Slovenska, Maďarska a Českej republiky spája viac ako 35.000 obchodných predajcov. V krátkom časovom horizonte plánuje Network World Alliance preraziť i na poľský trh, v ktorom vidí veľký potenciál. V súčasnosti slúži Network World Alliance, s.r.o. ako základňa a podporné centrum pre Slovenskú, Českú a Maďarskú republiku.

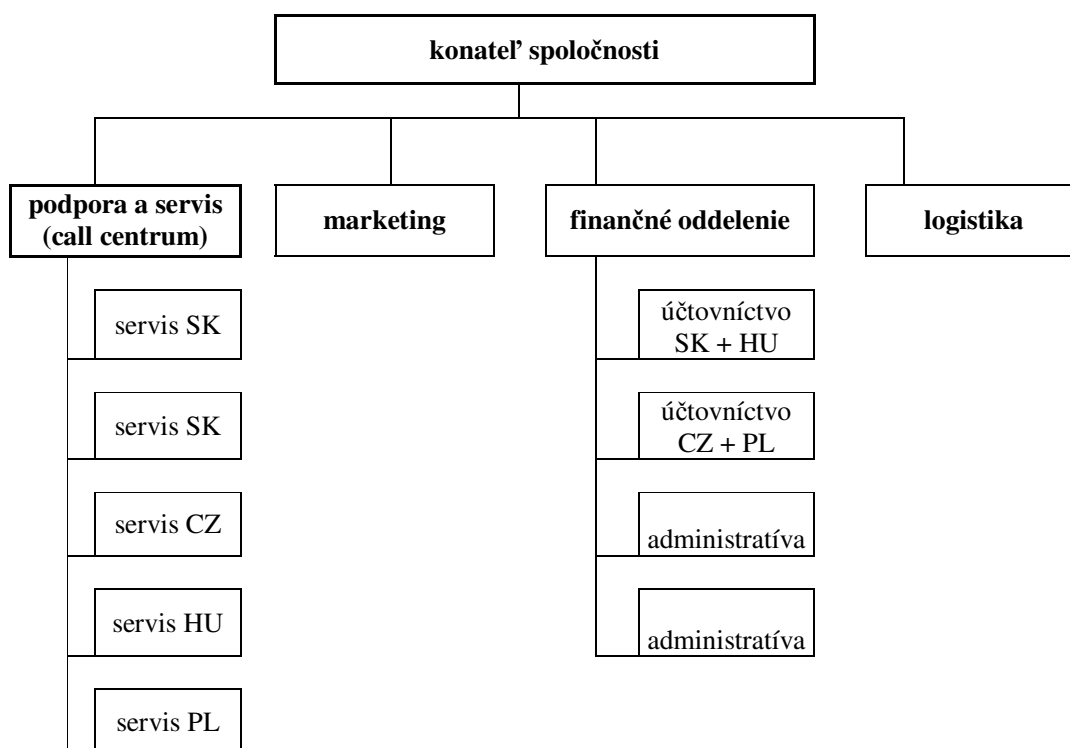
Jeho aktivity, finančné a marketingové otázky, sú riadené z centrály, ktorá sa nachádza v nemeckom Ahlene. Taktické riadenie podniku, ako i otázky personálneho manažmentu spadajú do pôsobnosti slovenského konateľa.

#### 4.3.3 Vlastnícké vzťahy a ľudské zdroje

Spoločnosť Network World Alliance, s.r.o. patrí medzi podniky sieťového marketingu. Jej vznik bol iniciovaný zahraničnými investormi, ktorí zastupovali materskú spoločnosť sídliacu v Nemecku. V súčasnosti pôsobí Network World Alliance, s.r.o. na domácom a medzinárodnom trhu prostredníctvom aktivít v Maďarsku, Českej republike a čiastočne i v Poľsku. Táto slovenská centrála má za úlohu poskytovať podporu veľkému množstvu slobodných obchodných predajcov, s ktorými obchoduje na báze partnerskej dohody.

Network World Alliance, s.r.o. má 100 % zahraničnú účasť. Jej vlastníčkmi sú z 85 % spoločnosť NWA Ventures GmbH a 15% tvorí vlastnícky podiel Velted Beteiligungs GmbH.

V podniku sú v súčasnosti činní 14 pracovníci, ktorí sú s podnikom v pracovno-právnom vzťahu, alebo svoju činnosť vykonávajú na základe mandátnej zmluvy. Podnik sa delí na oddelenia, ktorých činnosť je riadená a koordinovaná konateľom.



**Obrázok č. 5:** Organizačná štruktúra podniku

#### 4.4 Sociodemografické ukazovatele respondentov

V tejto časti práce sa venujeme interpretácií výsledkov prvej časti dotazníka, ktorá skúma respondentov zo sociodemografického hľadiska, a podľa pracovnej pozície (administratívny pracovník alebo špecialista). Získané údaje sme analyzovali vertikálne a horizontálne. Výskumnú vzorku tvorilo 82 % žien a 18 % mužov. Prvotnou analýzou bude skúmanie reprezentatívnej vzorky z hľadiska veku a pohlavia. Údaje zaznamenané v tabuľkách prehľadne ilustrujú zistené skutočnosti.

**Tabuľka č. 4** *Prehľad mužských respondentov podľa veku*

| Kritérium pohlavia a veku |             |                     |
|---------------------------|-------------|---------------------|
| vek / pohlavie            | počet mužov | podiel na celku v % |
| do 25 rokov               | 1           | 9                   |
| od 26 do 30               | 0           | 0                   |
| od 31 do 35               | 0           | 0                   |
| nad 35 rokov              | 1           | 9                   |
| <b>Spolu</b>              | <b>2</b>    | <b>18</b>           |

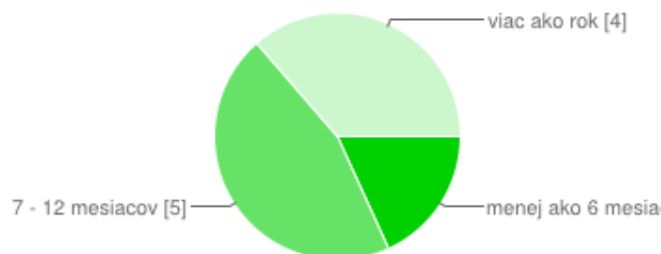
**Tabuľka č. 5** *Prehľad ženských respondentiek podľa veku*

| Kritérium pohlavia a veku |            |                     |
|---------------------------|------------|---------------------|
| vek / pohlavie            | počet žien | podiel na celku v % |
| do 25 rokov               | 2          | 18                  |
| od 26 do 30               | 2          | 18                  |
| od 31 do 35               | 2          | 27                  |
| nad 35 rokov              | 3          | 18                  |
| <b>Spolu</b>              | <b>9</b>   | <b>82</b>           |

Priemerná veková hranica respondentov bola 30,2 roka, pričom medián, rovnako ako modus je 31 rokov. Zamestnanci spoločnosti sú mladí ľudia, ktorých môžeme rozdeliť na dve skupiny. Prvá skupina je tvorená respondentmi mladšími ako 31 rokov a druhá skupina staršia ako 31 rokov. Táto veková rozdielnosť môže výrazne vplývať na tvorbu hierarchie potrieb.

Ako ďalší kľúčový faktor ovplyvňujúci tvorbu hodnotového systému jednotlivca sme si zvolili **dosiahnuté vzdelanie**. Aj tento faktor sme podrobili analýze a zistili sme nasledujúce skutočnosti. Vo väčšej miere boli zastúpení respondenti s vysokoškolským vzdelaním, ktorí tvorili 64 % výskumnej vzorky. 36 % respondentov dosiahli najvyššie stredoškolské vzdelanie s maturitou a žiaden zo zúčastnených nedosiahol najvyššie dokončené vzdelanie stredoškolské bez maturity, učňovské, či iné.

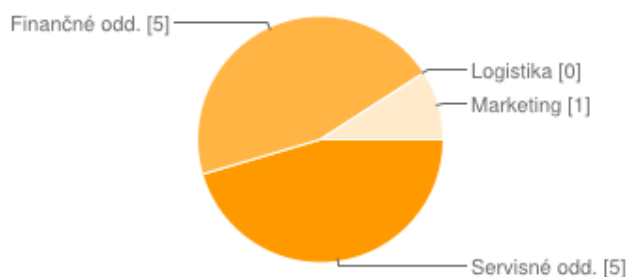
Činiteľom ovplyvňujúcim spokojnosť, či stupeň motivácie je podľa našich predpokladov i **dĺžka pôsobenia** v konkrétnom podniku. Nasledujúce výstupy zobrazujú dobu pôsobenia respondentov v podniku.



**Graf č. 2:** *Obdobie pôsobenia respondentov v podniku*

Štruktúra respondentov je rozdelená do štyroch časových skupín, ktoré reprezentujú rôznu dĺžku pôsobenia v skúmanom podniku. Prvá skupina je tvorená 18 % respondentmi, ktorí pôsobia v podniku menej ako 6 mesiacov. Najpočetnejšie skupiny sú tvorené respondentmi, ktorí sú v spoločnosti dlhšie ako 7 mesiacov. Jedna z nich zahŕňa 45 % z celkového počtu respondentov pôsobiach v období od 7 do 12 mesiacov. Ďalšia skupina je tvorená 36 % respondentov, ktorí sú v podniku činní viac ako 1 rok.

Ďalším činiteľom ovplyvňujúcim spokojnosť a motivovanosť zamestnancov považujeme **pracovné oddelenie**. To vplýva na zamestnanca prostredníctvom pracovnej atmosféry v skupine, štýlom vedenia, formou komunikácie a kvalitou interpersonálnych vzťahov.



**Graf č. 3:** *Rozdelenie respondentov podľa pracovných oddelení*

Výskumu sa zúčastnili zamestnanci finančného oddelenia, ktorí boli zastúpení podielom 45 %. Prieskumu sa nezúčastnil vedúci pracovník spomenutého oddelenia. Servisné oddelenie je pri vyhodnocovaní výsledkov zastúpené respondentmi v celkovom pomere 45 %. Manažér oddelenia, ktorý sa zúčastnil dotazníkového prieskumu musel byť pre nedostatočné množstvo adekvátnej výskumnej vzorky vylúčený z analýzy údajov. Marketingový úsek sa zúčastnil výskumu, pričom tvoril 10 % podiel. Z oddelenia logistiky sa prieskumu nik nezúčastnil.

## **4.5 Motivačná štruktúra zamestnancov a súčasný motivačný systém podniku**

V prvej časti dotazníkového prieskumu sme zisťovali sociodemografické znaky respondentov zúčastňujúcich sa výskumu. V tejto časti sa zameriame na analýzu a skúmanie motivácie a motivačných faktorov respondentov v konkrétnom podniku. Syntézou získaných informácií a dedukciou teoretických vedomostí získaných štúdiom, pozorovaním a dotazníkovým prieskumom, zostavíme súčasný motivačný systém podniku. Na základe výsledkov analýzy motivačnej štruktúry zamestnancov zhodnotíme súčasné využívanie motivačných nástrojov.

### *4.5.1 Interpretácia výsledkov analýzy motivačnej štruktúry zamestnancov*

Na zistenie motivačnej štruktúry zamestnancov sme si zvolili dotazníkový prieskum, ktorý mal za cieľ získať aktuálne údaje o hodnotovom systéme respondentov. Skúmali sme v ňom, ktoré pracovné faktory vplývajú na ich výkon a v akej miere. Respondenti hodnotili vplyv faktorov pomocou škály od bodu nedôležité, menej dôležité, dôležité až po veľmi dôležité. Analýzou získaných údajov sme zistili preferencie jednotlivých respondentov v súvislosti s pracovnými motivačnými faktormi.

#### **Otázka č. 1 skúmajúca vplyv faktorov na výkonnosť zamestnancov**

Z vykonaného výskumu vyplýva, že 82 % respondentov považuje kvalitu komunikácie a informovanosti za jeden z najdôležitejších pracovných faktorov motivácie, ostatných 18 % ho považuje za dôležité.

Ďalším faktorom ktorý je umiestnený v popredí je príjemné pracovné prostredie, ktoré bolo 73 % respondentmi označené ako veľmi dôležité a ostatní (27 %) ho považujú za dôležité. Medzi významné faktory patria pozitívne vzťahy na pracovisku. Tento faktor označilo viac ako 63% respondentov za veľmi dôležitý a ostatní za dôležitý, patrí mu tretie miesto v hierarchii vplyvu faktorov na pracovný výkon.

Stabilnú prácu a pocit istoty označilo necelých 55 % za veľmi dôležitý faktor a 45 % za dôležitý. Tým sa umiestnila na 4. priečke hierarchie. Finančný príjem a mzda má na výkon u 73 % respondentov dôležitý vplyv, u ostatných 27% veľmi dôležitý.

Za zmienku stojí slabé hodnotenie vplyvu motivačného faktora hrdosti na príslušnosť k podniku. Ten tvorí záver hierarchie a získal len 57% podiel významnosti voči najlepšie hodnotenému faktoru. Celkové usporiadanie motivačných faktorov je zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka č. 6:** Hierarchické usporiadanie faktorov motivácie podľa významnosti

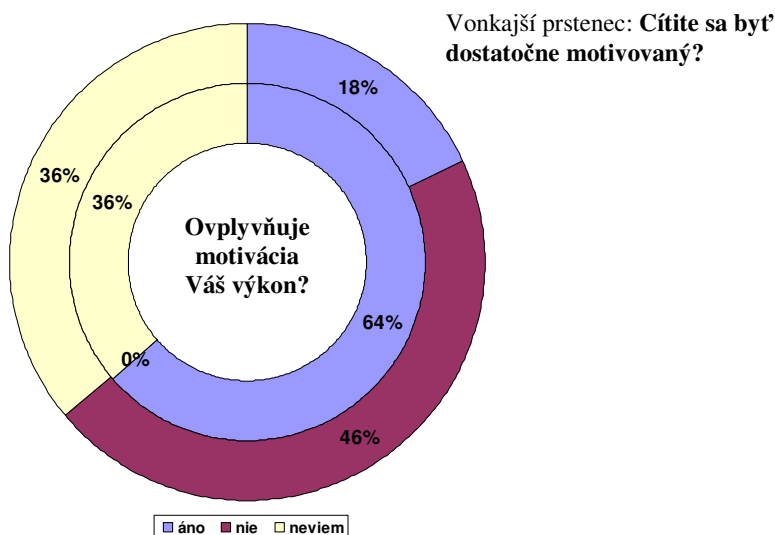
| Významnosť pracovných faktorov                             | Poradie |
|------------------------------------------------------------|---------|
| Kvalita komunikácie a informovanosti                       | 1       |
| Príjemné pracovné prostredie                               | 2       |
| Pozitívne vzťahy na pracovisku a dobrý pracovný kolektív   | 3       |
| Stabilná práca a pocit istoty                              | 4       |
| Finančný príjem, mzda                                      | 5       |
| Zodpovednosť za vlastný výkon                              | 5       |
| Pocit spolupatričnosti a tímovej zodpovednosti             | 6       |
| Osobný rozvoj (komunikačné, prezentačné techniky a iné)    | 6       |
| Prejavovaná úcta a rešpekt od kolegov                      | 7       |
| Možnosť kreatívneho a inovatívneho myslenia                | 8       |
| Rozvíjanie odborných vedomostí                             | 9       |
| Charakter a vnútorný obsah práce                           | 10      |
| Nadriadený a štýl vedenia ľudí                             | 10      |
| Možnosť kariérneho rastu a postupu                         | 11      |
| Charakter pracovného času (flexibilný, fixný, kombinovaný) | 11      |
| Hrdosť na príslušnosť k podniku                            | 12      |

Ako z uvedenej tabuľky vyplýva, najvyššiu váhu priradujú zamestnanci kvalite komunikácie a informovanosti, pracovnému prostrediu a interpersonálnym vzťahom. Z toho môžeme usudzovať, že ich potreba uspokojovania fyziologických potrieb je vo veľkej miere uspokojená a sústredujú sa na pokrytie potrieb vyššieho rádu. Do popredia sa dostáva potreba istoty a sociálne potreby.

Ďalšie výsledky analýzy zobrazujúce absolútne čísla a percentuálny podiel odpovedí hodnotiacich mieru vplyvu každého faktora na pracovný výkon tvoria prílohu tejto diplomovej práce.

## **Otázka č. 2 skúmajúca celkovú mieru pracovnej motivácie**

Nasledujúcou otázkou sme sledovali získanie informácií o miere motivácie pracovníkov. Respondenti boli dopytovaní, či sa cítia na svojej pracovnej pozícii dostatočne motivovaní. Výsledky analýzy priniesli informácie o nepriaznivom stave pracovnej motivácie. Až 45 % respondentov označilo nespokojnosť s mierou motivácie a 36 % označilo ako odpoveď neviem. Z toho možno dedukovať, že respondenti, ktorí označili odpoveď neviem, sa cítili nedostatočne motivovaní, alebo neuvažujú o motivácii ako o príčine ich konania. 18 % respondentov pociťujú dostatočnú mieru motivácie.



**Graf č. 4:** Hodnotenie úrovne motivácie a jej vplyv na výkon

Vyššie uvedený graf ilustruje podiel respondentov, ktorý považujú motiváciu za faktor ovplyvňujúci ich výkon a mieru ich motivácie.

## **Otázka č. 3 skúmajúca vplyv motivácie na pracovný výkon**

Z porovnania úrovne pracovnej motivácie a jej vplyvu na výkon vyplýva, že respondenti, ktorí pociťujú vplyv motivácie na pracovný výkon (46 %), sa cítia byť dostatočne motivovaných len 18 % zo všetkých opytovaných. Ostatní respondenti pociťujú nedostatočnú mieru motivácie. Respondenti, ktorí nevedeli určiť, či motivácia vplýva na ich výkon, taktiež nevedeli zhodnotiť stupeň vlastnej motivácie. Z tohto zistenia je zrejmé, že na zlepšenie motivačného systému v podniku je veľký priestor.

#### 4.5.2 Analýza súčasného motivačného systému podniku

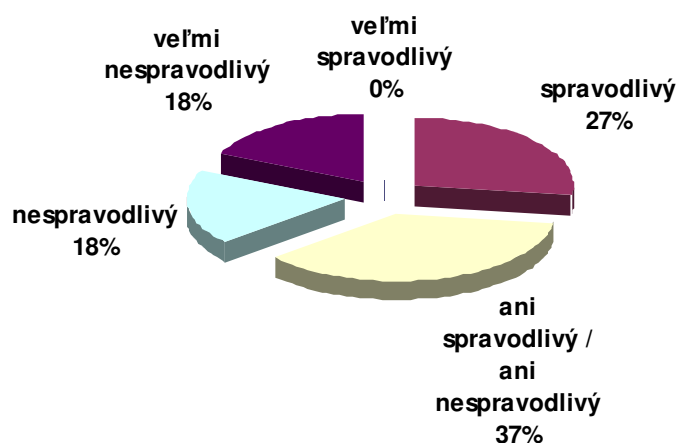
V našom prieskume sme sa zamerali i na zistenie spokojnosti so systémom odmien a benefitov, ktoré sú v podniku využívané. Našu pozornosť sme sústredili na skúmanie používaných motivačných nástrojov a analýzu vplyvu vybraných stimulačných prostriedkov na výkonnosť respondentov.

##### **Otázka č. 4 skúmajúca spokojnosť so systémom odmien a benefitov v podniku**

Aby sme mohli zhodnotiť vhodnosť používaného motivačného programu, zisťovali sme spokojnosť respondentov so systémom odmien a benefitov. Rozborom získaných informácií sme v podniku identifikovali nedostatočnú aplikáciu stimulačných nástrojov. Len 27 % z opýtaných respondentov je spokojných so systémom odmien a benefitov, 45 % je nespokojných a 27 % nevie, či je spokojných. Aby sme získali komplexnejší pohľad na nespokojnosť respondentov so systémom odmien, zisťovali sme ich subjektívny postoj k spravodlivosti v odmeňovaní.

##### **Otázka č. 5 skúmajúca spravodlivosť systému odmeňovania**

Otázka skúmajúca mieru spravodlivosti odmeňovania, má za cieľ zistiť, či príčinou nespokojnosti respondentov so systémom odmien má ich pocit nespravodlivého odmeňovania. Výsledky skúmania zobrazuje nasledujúci graf č. 5.



**Graf č. 5:** Miera spravodlivosti používaného systému odmien

Väčšina opýtaných vníma tento systém ani ako spravodlivý a ani ako nespravodlivý. Táto vzorka je zastúpená 37 % podielom respondentmi. Systém odmien považuje za spravodlivý 27 %, za nespravodlivý 18% a za veľmi nespravodlivý ostatných 18 %. I keď väčšia časť zamestnancov nemá pocit nespravodlivosti, považujeme 37 % podiel neutrálnych respondentov za alarmujúci. Na základe viacerých výskumov sa potvrdilo, že pracovníci, ktorí majú pocit spravodlivého odmeňovania sú motivovanejší. Pociť nespravodlivosti aktivizuje v človeku frustráciu a demotiváciu. Na túto skutočnosť budeme prihliadať pri navrhovaní odporúčaní zlepšenia motivačného systému.

#### **Otázka č. 6 skúmajúca využívané stimuly v podniku**

Vzhľadom na vysoký stupeň nespokojnosti respondentov so systémom odmien, bolo nutné odhaliť problémové prvky v motivačnom systéme, ktoré môžu byť v súčasnosti nedostatočne využívané, alebo úplne medzi motivačnými nástrojmi absentujú. Považovali sme za potrebné podrobiť systém benefitov a odmien podrobnejšej analýze.

**Tabuľka č. 7:** *Stimulačné nástroje používané v podniku*

| <b>Forma motivačných stimulov</b>                        |                                                          |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Hmotné stimuly<br/>(priame, nepriame a nepeňažné)</b> | <b>Nehmotné stimuly</b>                                  |
| Plat a prémie                                            | Verbálne oceňovanie výkonov (pochvaly, uznanie, kritika) |
| Odmeny a bonusy                                          | Zlepšovanie pracovného prostredia                        |
| Osobné ohodnotenie                                       | Zlepšovanie kvality komunikácie a procesov               |
| Mzdové príplatky                                         | Verejné udeľovanie pochvaly a uznania                    |
| Vecné odmeny (nefinančného) charakteru                   | Možnosť spolurozhodovania                                |
| Finančné postihy                                         | Možnosť ďalšieho vzdelávania                             |
| Možnosť odkúpenia vyradeného inventáru                   | Možnosť postupu a kariérneho rastu                       |
| Nákup podnikových produktov s výhodami                   | Hodnotiace pohovory                                      |
|                                                          | Spoločné voľnočasové aktivity                            |

V prvom kroku sme sa zamerali na zistenie foriem používaných stimulov v podniku, ktorých prehľad sme zostavili na základe výsledkov získaných vyhodnotením

dotazníka, rozhovorom s manažérom spoločnosti a dlhodobým pozorovaním. Zistené skutočnosti sme zhrnuli do vyššie uvedenej tabuľky č. 7.

Motivačný systém podniku je tvorený rôznymi formami stimulačných nástrojov. Jeho štruktúru tvoria finančné stimuly ako napríklad plat, odmeny, prémie a mzdové príplatky. Táto forma motivácie je v podniku najčastejšie využívaná spolu s nehmotnými stimulmi ako je napríklad verbálne oceňovanie výkonov, zlepšovanie pracovného prostredia a možnosť spolurozhodovať. Tieto stimuly sú v rovnováhe s hodnotovým rebríčkom zamestnancov, ktorí považujú príjemné pracovné prostredie za druhý najdôležitejší faktor, finančné ohodnotenie, plat a prémie za 5. najdôležitejší a verbálne oceňovanie za 7. najdôležitejší faktor.

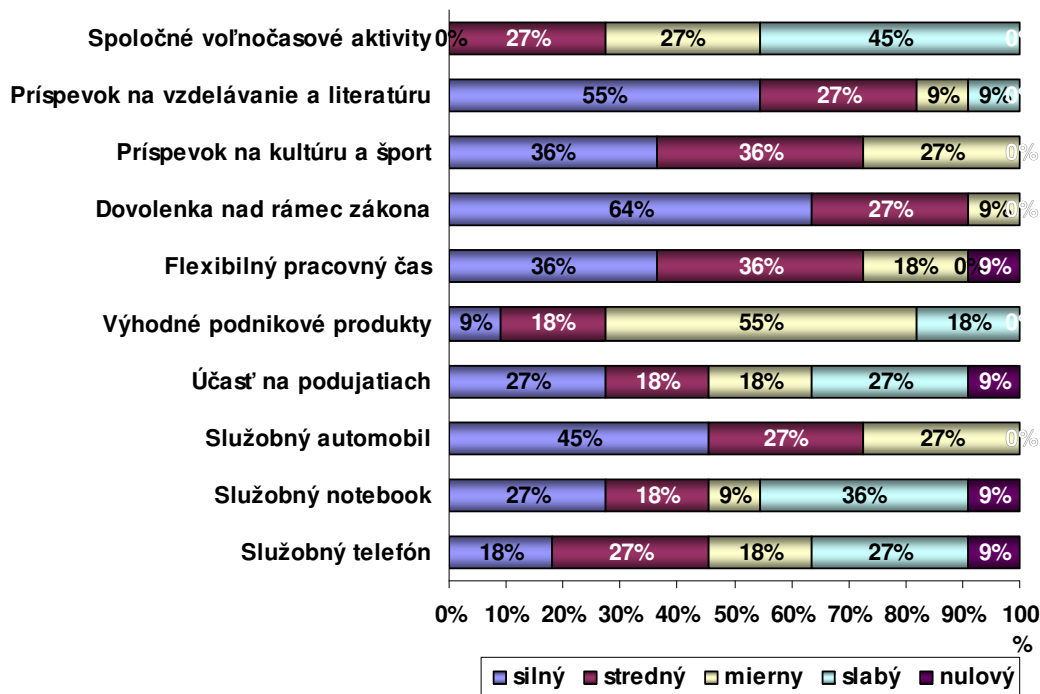
Ďalšie zložky motivačného systému sú tvorené formami stimulov, ktoré sú pre respondentov dôležité, avšak podnik ich využíva v nízkej miere. Príkladom takéhoto stimulu je osobný rozvoj a vzdelávanie, ktoré je v podniku využívané v nepatrnej miere. Jednou zo zložiek motivačného systému je i možnosť kariérneho rastu a postupu, ktorý je v podniku využívaný na 18 % a je umiestnený na 11. priečke hodnotového rebríčka zamestnanca. Ako možno vidieť, motivačný systém je tvorený rôznymi stimulačnými nástrojmi finančného i nefinančného charakteru. Mieru využívania jednotlivých motivačných nástrojov zobrazuje tabuľka zostavená na základe odpovedí respondentov, prostredníctvom otázky č. 6.

**Tabuľka č. 8:** *Miera využívania vybraných motivačných nástrojov*

| Forma motivačného stimulu                                | využívanie<br>v % |
|----------------------------------------------------------|-------------------|
| Plat, odmeny, prémie                                     | 64                |
| Verbálne oceňovanie výkonov (pochvaly, uznanie, kritika) | 64                |
| Zlepšovanie pracovného prostredia                        | 64                |
| Spoločné voľnočasové aktivity                            | 64                |
| Možnosť spolurozhodovania                                | 45                |
| Vecné odmeny (nefinančného) charakteru                   | 36                |
| Verejné udeľovanie pochvaly a uznania                    | 36                |
| Finančné postihy                                         | 27                |
| Možnosť postupu a kariérneho rastu                       | 27                |
| Možnosť ďalšieho vzdelávania                             | 18                |
| Hodnotiace pohovory                                      | 18                |

### Otázka č. 7 skúmajúca motivačný vplyv vybraných benefitov

Ďalšou otázkou v dotazníku sme sa snažili získať informácie o preferenciách formy benefitov a ich motivačnej sile, aby sme mohli vzhľadom na ich účinnosť a silu zvoliť vhodné motivačné nástroje. Nasledujúce výstupy analýzy interpretujú motivačný vplyv konkrétnych stimulov na respondentov.



**Graf č. 6:** Vybrané benefity a ich motivačný vplyv

Ako z uvedeného grafického zobrazenia vyplýva, najúčinnnejším stimulačným nástrojom je dovolenka nad rámec zákona. Až 64 % respondentov ho označilo ako benefit so silnou motivačnou silou, 27 % so strednou motivačnou silou a 9% ho označilo ako benefit s miernou motivačnou silou. Jedným z ďalších vysoko účinných benefitov je príspevok na vzdelávanie a literatúru, ktorý ohodnotilo 36 % respondentov ako silnú motiváciu, 36 % strednú motiváciu, 9% miernu motiváciu a ostatných 9% ako slabú.

Najmenej účinným benefitom zvyšujúci motiváciu je podľa respondentov spoločne strávený čas prostredníctvom mimopracovných aktivít. V rebríčku benefitov sa umiestnil na poslednom mieste. Využitím štatistických metód sme a kvantifikovali motivačné sily podľa vplyvu na respondentov a zostavili sme rebríček najúčinnnejších benefitov z pohľadu

motivačného vplyvu. Prehľad benefitov podľa ich motivačnej sily zobrazuje tabuľka č. 9. Maximálna možná motivačná sila benefitu je 55 bodov a minimálna 11 bodov.

**Tabuľka č. 9:** *Rebríček benefitov podľa preferencií zamestnancov*

| Forma benefitu                        | Motivačná sila | Poradie |
|---------------------------------------|----------------|---------|
| Dovolenka nad rámec zákona            | 50             | 1       |
| Príspevok na vzdelávanie a literatúre | 47             | 2       |
| Služobný automobil                    | 46             | 3       |
| Príspevok na kultúru a šport          | 45             | 4       |
| Flexibilný pracovný čas               | 43             | 5       |
| Účasť na podujatiach                  | 36             | 6       |
| Služobný telefón                      | 35             | 7       |
| Služobný notebook                     | 35             | 7       |
| Výhodné podnikové produkty            | 35             | 7       |
| Spoločné voľnočasové aktivity         | 31             | 8       |

Ako z uvedenej tabuľky vyplýva, najvyššiu motivačnú silu na respondenta má dovolenka nad rámec zákona (sila 50) a najnižšiu motivačnú účinnosť má benefit spoločných voľnočasových aktivít o sile 31. Na základe teoretických východísk a výsledkov analýzy sa domnievame, že benefity, ktoré sú poskytované v súčasnosti strácajú svoju motivačnú silu. Potreby ktoré sú nimi uspokojované sa presúvajú do úzadia a do popredia sa dostávajú nové potreby.

Tento postoj sme zaujali na základe vyhodnotenia motivačnej sily a preferencií respondentov, ktorí označili možnosť nákupu výhodných podnikových produktov a spoločné voľnočasové aktivity za najmenej motivujúce. Tieto benefity sú v súčasnosti plošne poskytované a voľne dostupné, bez výraznejších obmedzení. Ostatné formy benefitov, ktoré boli analyzované, nie sú momentálne zahrnuté do motivačného programu podniku. Respondenti dostali priestor na vyjadrenie návrhov na ďalšie benefity, ktoré by v motivačnom programe uvítali. Zo všetkých respondentov túto možnosť využil len jeden, ktorý by uvítal nadštandardnú zdravotnú starostlivosť a relaxačné víkendové pobyty.

### **Otázka č. 8 skúmajúca praktické využívanie ocenenia**

Medzi motivačnými nástrojmi podniku je zaradené aj oceňovanie a pochvala, preto sme boli zvedaví, či tento nástroj využívajú manažéri v praxi, a ako hodnotia jeho použitie oslovení respondenti. Respondentom sme kládli otázku, ku ktorým z nasledujúcich tvrdení sa viac prikláňajú. Odpovede sú zaznačené v nižšie uvedenej tabuľke č. 10.

**Tabuľka č. 10:** *Výsledky prieskumu mapujúceho oblasť oceňovania*

| Tvrdenia o ocenení                                                       | Odpovede |     |        |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|-----|--------|
|                                                                          | áno      | nie | neviem |
| Viem, aké ciele musím splniť, aby som bol ocenený.                       | 64%      | 27% | 9%     |
| Môj nadriadený oceňuje výborné výsledky.                                 | 45%      | 18% | 36%    |
| Oceňuje sa často dosiahnutie cieľov.                                     | 18%      | 55% | 27%    |
| Nedávno som dostal pochvalu, alebo ocenenie.                             | 27%      | 64% | 9%     |
| Ocenenie sa odovzdáva krátko po dosiahnutí cieľa, úspechu.               | 36%      | 36% | 27%    |
| Poteší ma aj symbolické ocenenie mojej práce (verbálne, maličkosť).      | 91%      | 9%  | 0%     |
| Páči sa mi, ako môj nadriadený oceňuje výkony.                           | 18%      | 36% | 45%    |
| Myslím si, že moja práca je dostatočne oceňovaná zo strany nadriadeného. | 27%      | 36% | 36%    |

Ako znázorňuje samotná tabuľka, väčšina respondentov (64 %) pozná ciele, ktoré musí splniť, aby ocenenie dosiahla. Tento fakt hodnotíme vysoko pozitívne, nakoľko jasné zadefinovanie cieľa napomáha zvýšeniu úspešnosti jeho dosiahnutia. Aby mohli byť zamestnanci vystavení motivačnému vplyvu, musia vedieť, aké ciele je potrebné splniť na získanie odmeny či benefitu. Ostatní respondenti nepoznajú alebo nevedia, aké ciele musia splniť, aby boli ocenení. Ďalšou otázkou sme skúmali, či nadriadený využíva oceňovanie v praxi. Výsledky vykazujú strednú hodnotu používania tejto formy motivácie a to vo výške 45 %.

Pri skúmaní intenzity, alebo stupňa používania sme zistili, že nadriadení oceňovanie používajú veľmi zriedka a to len na 18 %. V závislosti od tohto výsledku sa odvíja i vyhodnotenie ďalšej otázky, ktorá mapovala počet ocenených, alebo pochválených

respondentov. Tí tvoria 27 %, ostatní respondenti ocenení neboli a 9 % z opýtaných nevie, či ocenený, alebo pochválený bol.

Zamerali sme sa i na zistenie časového súladu výkonu s ocenením a zistili sme, že ocenenie sa v 36 % prípadoch odovzdáva krátko po dosiahnutí cieľa, a 27 % sa k tejto otázke nevedelo vyjadriť. Dôležitosť, ktorú ocenenie pre respondentov má, naznačuje výsledok prieskumu, ktorý zisťoval radosť zo symbolického ocenenia. Až 90 % opýtaných sa poteší, ak takéto ocenenie získa.

Menej priaznivé výsledky zaznamenala otázka zisťujúca spokojnosť s formou a spôsobom oceňovania nadriadeným. 46 % respondentov sa k tejto otázke vyjadriť nevedelo, čo korešponduje s odpoveďou na otázku, či nadriadený oceňuje výborné výsledky, 36 % nie je spokojných so spôsobom oceňovania a len 18 % sa páči, ako nadriadený oceňuje výsledky.

Záverečná otázka zisťovala, či je práca z vlastného pohľadu respondenta dostatočne oceňovaná. V tomto prípade sú kladné odpovede zastúpené menšinovým pomerom a to 27 %. Jednoznačný pocit nedocenenia vyjadrilo 36 % respondentov a 36 % sa k otázke nevedelo vyjadriť. Toto zistenie indikuje súvislosť s možnou nespokojnosťou respondentov so systémom odmen a odmeňovania, ako i hodnotenia práce.

### **Otázka č. 9 skúmajúca negatívny vplyv pracovných faktorov na pracovný výkon**

Podnik si je vedomý určitých nedostatkov spojených s výkonom práce, preto sme sa v závere časti B dotazníkového prieskumu venovali identifikácií ich negatívnych vplyvov na pracovný výkon respondenta. Skúmali sme, ktoré pracovné činitele sú respondentmi vnímané ako pracovné bariéry a majú negatívny vplyv na ich výkon. Z výsledkov analýzy tejto otázky sme získali prehľad negatívnych pracovných činiteľov, ktoré môžu byť takisto zdrojmi demotivácie.

Rozborom skúmaných bariér sme zistili, že najväčšou prekážkou, ktorá má negatívny vplyv na výkon respondentov, sú zle nastavené pracovné procesy. Až 91 % opýtaných pociťuje vplyv týchto bariér pri svojej práci. Ďalším nezanebateľným faktorom, je chýbajúca podpora zo strany nadriadeného, ktorá sa vyskytla až v 82 % opýtaných. Zo skúmania vyplýva i výskyt zlej komunikácie, ktorú označilo 73 %. Tento pracovný faktor, je pritom najvyššie postavený v hierarchickom rebríčku zamestnancov, ktoré v najväčšej miere vplývajú na ich výkon a tým aj motiváciu. Závery tohto skúmania sú dôležitou časťou tvorby motivačného profilu.

Zistené informácie sme zhrnuli do tabuľky, ktorá percentuálne zobrazuje podiel respondentov, ktorí sú vystavení ich negatívnemu vplyvu.

**Tabuľka č. 11:** *Pracovné bariéry a ich výskyt v konkrétnom podniku*

| Pracovné bariéry                         | Výskyt |
|------------------------------------------|--------|
| Vysoká zodpovednosť                      | 36%    |
| Nízka kreativita                         | 36%    |
| Práca ma nebaví                          | 45%    |
| Nedostatočné finančné ohodnotenie        | 45%    |
| Monotónnosť                              | 55%    |
| Vysoká / nízka náročnosť práce           | 64%    |
| Zlá komunikácia                          | 73%    |
| Chýbajúca podpora zo strany nadriadeného | 82%    |
| Zle nastavené pracovné postupy           | 91%    |

Po syntéze získaných informácií vyplývajúcich z výskumu oblasti motivácie v konkrétnom podniku, môžeme potvrdiť previazanosť motivácie s pracovným výkonom. Až 64 % opýtaných vníma vplyv motivácie na ich pracovnú činnosť a 36 % si túto súvislosť neuvedomuje, ale ju ani neodmieta.

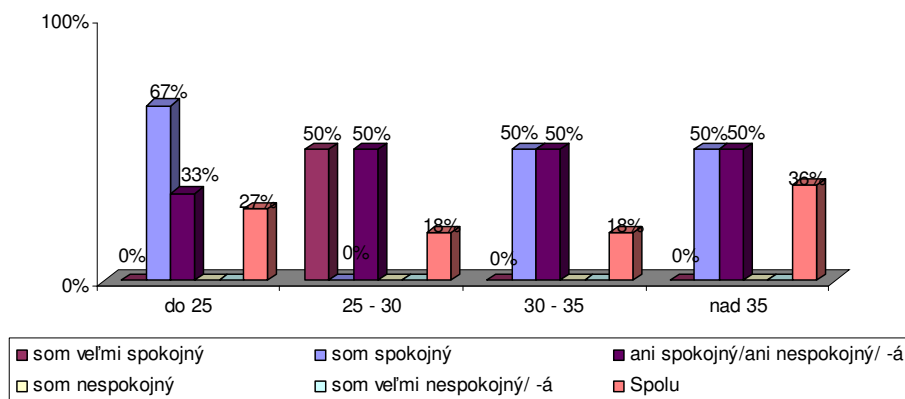
Analýzou motivačného systému a systému odmeňovania sme zistili, že podnik venuje výberu motivačných nástrojov náležitú pozornosť. Snaží sa o využívanie tých nástrojov, ktoré majú najvyššiu motivačnú silu a dominujú v popredí hodnotového rebríčka zamestnancov. I napriek týmto opatreniam, je zaznamenaná nízka miera motivácie zamestnancov. Tá je podľa výsledkov analýzy z časti vyvolaná existenciou bariér plynúcich z pracovných podmienok, nízkou mierou vnímania odmeňovacieho systému za spravodlivý a pocitom nedostatočného oceňovania práce zo strany nadriadeného.

#### 4.5.3 Analýza miery spokojnosti a jej vplyv na výkonnosť zamestnancov

Záver dotazníka tvorí časť zameraná na zmapovanie miery spokojnosti respondentov s pracovnými faktormi, ktoré aktívne vplývajú na ich pracovný výkon a v rôznej miere ich ovplyvňujú. Skúmanie motivácie sme si zvolili preto, lebo predpokladáme, že miera spokojnosti úzko súvisí s motiváciou a má dopad na pracovný výkon. Prostredníctvom analýzy miery spokojnosti respondentov, odhalíme faktory práce a potreby, ktoré nie sú plne uspokojované. Následne budeme môcť zistené výsledky vyplývajúce zo skúmania využiť pri koncipovaní nového motivačného systému, ktorý bude zohľadňovať aktuálny stav spokojnosti respondentov a mieru využívania faktorov.

#### Otázka č. 10 skúmajúca celkovú spokojnosť s prácou

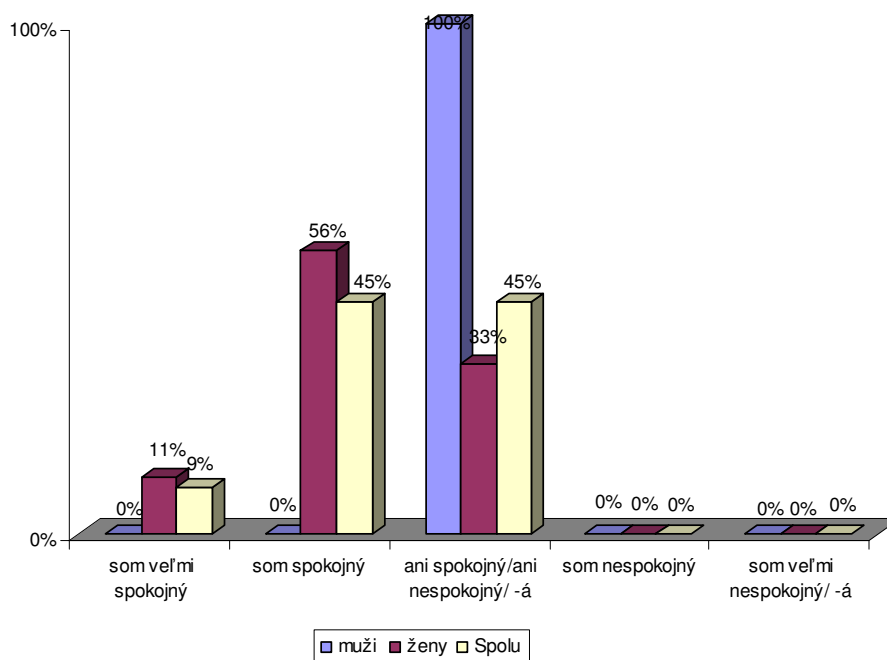
V úvode dotazníka časti C sme kládli respondentom otázku ohľadne ich celkovej spokojnosti v práci. Táto otázka mala za úlohu zistiť **stupeň celkovej spokojnosti** s vykonávanou prácou. Na otázku odpovedali všetci respondenti, pričom rovnaký podiel kladných odpovedí získalo hodnotenie som spokojný (45 %) a ani spokojný/ani nespokojný (45 %). Deväť percent z respondentov je veľmi spokojných s prácou, ktorú vykonáva. Túto skutočnosť sme podrobili ďalšej analýze a zhodnotili sme stupeň celkovej motivácie v závislosti od veku, ktorý je podstatným činiteľom ovplyvňujúci pracovnú spokojnosť.



**Graf č. 7:** Štruktúra celkovej spokojnosti podľa kritéria vek

Grafické znázornenie výsledkov zachytáva **mieru spokojnosti s ohľadom na vekovú štruktúru**. Z uvedeného vyplýva, že skupina respondentov vo veku do 25 rokov, tvorená 27 % z celkovej výskumnej vzorky, je v podstatnej miere spokojná s celkovou prácou. Skupina reprezentujúca respondentov vo veku 25-30 rokov (18 % zastúpenie) vykazuje vysokú mieru spokojnosti s prácou ako takou, pričom 50 % tejto skupiny je veľmi spokojná a 50 % je spokojná. Vzorka respondentov vo vekovej kategórii 30-35 (18 %) je v podiele 1:1 zastúpená odpoveďami som spokojný a ani spokojný / ani nespokojný. Rovnovážny pomer odpovedí zobrazuje aj skupina respondentov vo veku nad 35 rokov (36 %), z ktorých 50 % je spokojných a ostatných 50 % ani spokojných a ani nespokojných .

Údaje z prieskumu sme podrobili analýze štruktúry **celkovej miery spokojnosti vzhľadom k pohlaviu respondentov**. Výsledky sú zobrazené v grafe č. 8.

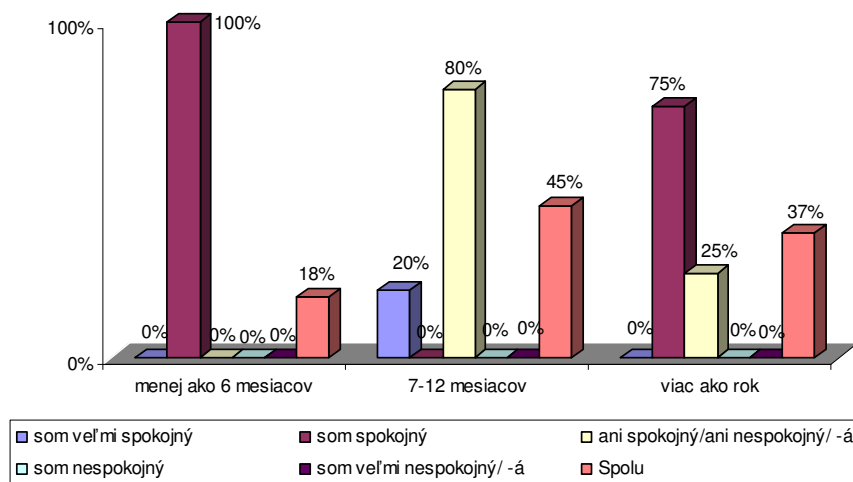


**Graf č. 8:** Štruktúra celkovej spokojnosti podľa kritéria pohlavie

Pomer spokojných respondentov sa v závislosti od pohlavia líši. Ako možno z grafu vypožorovať, skupina mužov nie je s prácou ani spokojná, a ani nespokojná. Zastupuje vzorku o veľkosti 18%. Sme si vedomí malej veľkosti výskumnej skupiny, ktorá nemusí reprezentovať celkovú mieru pokojnosti mužov v inom pracovnom prostredí, avšak pre vypracovanie motivačného programu pre skúmaný podnik, je naše zistenie dôležité.

Skupina tvorená ženami vníma spokojnosť rôzne, pričom najpočetnejšia odpoveď na otázku bola „som spokojný/-á“ a to v počte 5, čo predstavuje 56 % žien. Druhou najpreferovanejšou odpoveďou bolo vyjadrenie „ani spokojný / ani nespokojný/-á“, ktorú označili 3 ženy (33 %). Jedna žena je veľmi spokojná (11 %). Z celkového hľadiska môžeme spokojnosť respondentov ohodnotiť pozitívne, nakoľko sa žiaden respondent necíti byť nespokojný a ani veľmi nespokojný. Zvýšený podiel respondentov, ktorí nie sú ani spokojný a ani nespokojný, konkuruje počtu spokojných respondentov a ohrozuje celkovú štruktúru spokojnosti.

Určitú previazanosť vidíme v **spokojnosti a dobe pôsobenia respondenta v podniku**. Po rozboře výsledkov prieskumu, sme dospeli k záveru, že respondenti prechádzajú vývojovými fázami spokojnosti v závislosti od ich „životného cyklu“ v podniku.



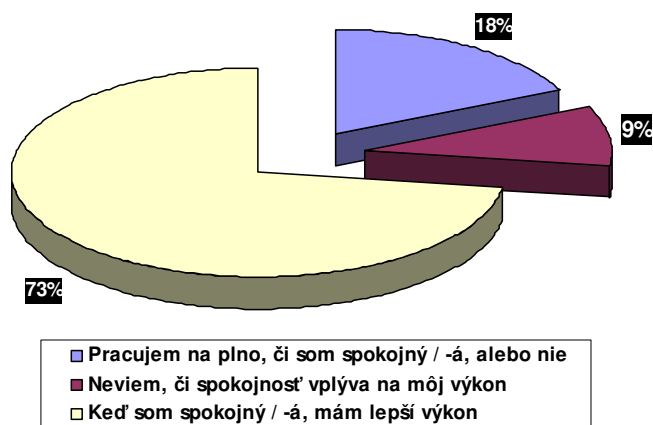
**Graf č. 9:** Štruktúra celkovej spokojnosti podľa kritéria doby pôsobenia v podniku

Pri skúmaní celkovej spokojnosti s ohľadom na dobu pôsobenia v podniku vyplynulo, že v skupine respondentov, ktorí sú v podniku viac ako 7 mesiacov, ale menej ako 12 a tvoria podstatnú časť výskumnej vzorky (45 %), až 80 % nepocituje spokojnosť, ale ani nespokojnosť s prácou. Len 20 % zo skupiny je veľmi spokojných. V ostatných kategóriách prevláda vo veľkej miere spokojnosť. Tento nesúlads (ne)spokojnosti z hľadiska času pôsobenia v organizácii, môže byť zapríčinený určitou formou adaptácie na pracovné podmienky, podnikovú kultúru, a iné faktory práce. Táto domnienka by si vyžadovala dôslednejšie skúmanie, ktoré však v rámci nášho výskumu nebudeme vykonávať.

Z analýzy celkovej spokojnosti respondentov s vykonávanou prácou sme dospeli k názoru, že miera spokojnosti v podniku, i keď má pozitívne výsledky, je ohrozená hraničnou skupinou jedincov, ktorý nie sú ani spokojní a ani nespokojní. Toto zistenie je dôležitým faktom, ktoré využijeme pri hodnotení súčasného motivačného programu a odporúčaníach pre jeho zlepšenie.

### **Otázka č. 11 skúmajúca vplyv spokojnosti na pracovný výkon**

Aby sme zistili, či spokojnosť respondentov má dopad na ich pracovný výkon, ďalšia otázka bola smerovaná na zistenie vzájomného vzťahu medzi týmito dvoma veličinami. Výsledky skúmania zachytáva graf č. 10.



**Graf č. 10:** *Vplyv spokojnosti na pracovný výkon zamestnanca*

Z vykonaného rozboru vplyvu **spokojnosti respondentov na pracovný výkon** sa potvrdili naše predpoklady o previazanosti spokojnosti a výkonu. Až 73 % opýtaných si myslí, že spokojnosť na nich priaznivo vplýva a podávajú lepší výkon. 18% opýtaných patrí ku skupine zamestnancov, ktorý z pohľadu spokojnosti podávajú konštantný výkon i keď sú nespokojní. Ostatné percento zastupujúce 9 % podiel respondentov označilo odpoveď „neviem, či spokojnosť vplýva na môj výkon“.

Toto zistenie nám približuje podmienky, ktoré je vhodné zohľadniť pri riadení pracovníkov. Predpokladáme, že zvýšenie spokojnosti zamestnancov bude mať pozitívny vplyv na zvyšovanie výkonnosti nielen jednotlivcov, ale celého podniku.

### **Otázka č. 12 skúmajúca mieru spokojnosti s jednotlivými pracovnými faktormi**

Aby sme odhalili dôvody spokojnosti, resp. nespokojnosti respondentov, skúmali sme ich **mieru spokojnosti s jednotlivými zvolenými faktormi práce**. Na posúdenie spokojnosti sme si zvolili päťbodovú hodnotiacu škálu, na ktorej bolo možné zvoliť odpoveď veľmi nespokojný, skôr nespokojný, ani spokojný/ani nespokojný, celkom spokojný, veľmi spokojný. Výsledky analýzy spokojnosti sme vyhodnocovali metódou váženého aritmetického priemeru, pričom najlepší výsledok odzrkadľuje číslo 1, ktorý značí najvyššiu mieru spokojnosti a opakom je hodnota 5, ktorá znamená veľkú nespokojnosť s daným faktorom. Výsledky skúmania spokojnosti zachytáva tabuľka č. 12.

**Tabuľka č. 12:** *Hodnotenie miery spokojnosti s faktormi práce*

| Poradie | Faktory práce                               | Miera spokojnosti |
|---------|---------------------------------------------|-------------------|
| 1.      | Atmosféra v pracovnom tíme                  | 2,09              |
| 2.      | Finančné ohodnotenie                        | 2,36              |
| 3.      | Obsah práce, práca ako taká                 | 2,45              |
| 4.      | Vzťahy na pracovisku                        | 2,45              |
| 5.      | Využitie potenciálu, skúseností a zručností | 2,64              |
| 6.      | Možnosti pracovného postupu, povýšenia      | 2,82              |
| 7.      | Hodnotenie výkonu                           | 2,91              |
| 8.      | Štýl vedenia priameho nadriadeného          | 3,36              |
| 9.      | Kvalita komunikácie v podniku               | 3,45              |
| 10.     | Možnosti vzdelávania                        | 3,82              |

Ako z uvedenej tabuľky vyplýva, medzi faktory práce, s ktorými sú zamestnanci v podstate spokojní, patrí atmosféra v pracovnom tíme, finančné ohodnotenie, obsah a charakter práce, a vzťahy na pracovisku. Tieto faktory sú na bodovej stupnici pod hodnotou 2,5, čo je stredná hodnota (ne)spokojnosti. Negatívnejšie hodnotenie dostali faktory, ktoré radíme medzi faktory uspokojujúce potreby seberealizácie ako napríklad možnosti vzdelávania, možnosti pracovného postupu, využitie potenciálu, skúseností a zručností. Ďalšími faktormi, s ktorými sú zamestnanci v rôznej miere nespokojní a majú vplyv na výkon zamestnanca, sú kvalita komunikácie v podniku, štýl vedenia priameho nadriadeného ako i hodnotenie výkonu. Tieto faktory sa umiestnili v 3. kvartile (ne)spokojnosti, čo naznačuje veľký priestor na ich lepšie využívanie. Najnepriaznivejší

výsledok skúmania spokojnosti dosiahol faktor možnosti ďalšieho vzdelávania, ktorý patrí do horného kvartilu (ne)spokojnosti.

### **Otázka č. 13 skúmajúca mieru angažovanosti respondentov**

Záverečnou otázkou, skúmajúcou mieru angažovanosti sme zisťovali aktivitu zamestnanca v prospech podniku. Angažovanosť je jedna z charakteristík zamestnancov, prostredníctvom ktorej môže spoločnosť dosiahnuť zlepšenie podnikových výsledkov. Angažovaný a spokojný pracovník podáva vysoké výkony vďaka existujúcej vnútornej motivácie. Angažovaní zamestnanci sa chcú podieľať na spoločnom dosahovaní cieľa a preto sú pre firmy dôležití.

**Tabuľka č. 13:** *Hodnotenie miery angažovanosti*

| Popis otázky                                                     | Určite áno | Áno  | Nie  | Určite nie |
|------------------------------------------------------------------|------------|------|------|------------|
| Podávam zlepšovacie návrhy a som kreatívny                       | 27 %       | 9 %  | 64 % | 0 %        |
| Túžim sa podieľať na spoločnom úspechu                           | 27 %       | 64 % | 9 %  | 0 %        |
| Cítim sa zodpovedný za dianie v podniku                          | 9 %        | 45 % | 36 % | 0 %        |
| Mám silnú väzbu na podnik a stotožňujem s jeho poslaním a víziou | 0 %        | 18 % | 64 % | 18 %       |
| Viem si predstaviť svoje pôsobenie vo firme i o rok              | 0 %        | 73 % | 18 % | 9 %        |

Z analýzy informácií vyplýva, že zamestnanci sú v podstatnej miere angažovaní a chcú sa podieľať na spoločnom úspechu. Ich vízia zotrvania v podniku naznačuje spokojnosť so zamestnávateľom a pocitom zodpovednosti za súčasné dianie v podniku.

Čo zamestnancom chýba, je vybudovaná väzba na podnik, čo naznačuje, že pri lepšej pracovnej ponuke, hrozí ich odchod zo spoločnosti. I keď pociťujú zodpovednosť na celkových výsledkoch firmy, nenavrhujú žiadne zmeny a nápady. To môže súvisieť s nedostatočným podporovaním ich kreativity a iniciatívy.

V tejto časti práce sme sa zamerali na skúmanie spokojnosti respondentov s prácou a s pracovnými aspektmi. Výsledky tohto skúmania nám pomôžu pri hodnotení úrovne motivácie zamestnancov a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti zamestnancov. Taktiež sme získali informácie o vzájomnom vzťahu medzi výkonom, spokojnosťou a mierou angažovanosti, ktoré nám potvrdili ich vzájomnú previazanosť.

#### **4.6 Hodnotenie výsledkov analýzy súčasného motivačného systému podniku**

Prostredníctvom empirického výskumu sme na základe informácií o pracovnej motivácii, spokojnosti zamestnancov a motivačnom systéme podniku Network World Alliance, s.r.o. skúmali možnosti využitia pracovnej motivácie za účelom zvýšenia podnikovej produktivity a konkurencie schopnosti. Pred súhrnným zhodnotením výsledkov analýzy je potrebné spomenúť, že skúmaný podnik je mladou spoločnosťou, ktorá sa stále vyvíja a utvára. Tento fakt má za následok tvoriace sa procesy a formovanie podnikovej kultúry. Podnik si kladie medzi svoje ciele zvyšovanie efektivity a podnikovej výkonnosti prostredníctvom svojich zamestnancov. Aktívne vplývanie na ich výšku motivácie a spokojnosti má priniesť zvyšujúci sa pracovný výkon, predchádzanie fluktuácie, zvyšovanie lojality zamestnancov, lepšie vzťahy so zákazníkmi a poskytovanie kvalitnejších služieb. Prostredníctvom spokojných a motivovaných zamestnancov sa podnik snaží podporiť výkonnosť, upevniť imidž stabilnej a prosperujúcej spoločnosti. V rámci tejto diplomovej práce sme skúmali, do akej miery sa podniku darí naplňovať zámery v oblasti motivácie.

##### **Hodnotenie výsledkov analýzy pracovnej motivácie**

Empirický výskum sme prioritne smerovali do oblasti motivácie, vďaka čomu sme získali informácie o celkovej miere motivácií zamestnancov. Na základe teoretického východiska, ktoré sme popisovali v prvej kapitole tejto práce, predpokladáme, že zvyšovanie motivácie bude mať za následok zvýšený pracovný výkon. Výsledky analýzy nám potvrdili túto závislosť výkonu od stupňa motivácie, pričom viac ako polovica zamestnancov si je vedomá tohto vplyvu.

Svoje skúmanie sme zamerali na zistenie hodnotovej preferencie zamestnancov, aby sme mohli zistiť dôležitosť potrieb, ktoré sú zdrojmi motivácie. Na základe týchto poznatkov budeme hodnotiť súčasný motivačný systém a voliť adekvátne motivačné a stimulačné nástroje. Z analýzy vyplýva, že zamestnanci preferujú uspokojovanie sociálnych potrieb a potrieb istoty prostredníctvom príjemnej pracovnej atmosféry, interpresonálnych vzťahov a pocitom stability a istoty. Fyziologické potreby sú z veľkej časti uspokojené a presúvajú sa do úzadia, čo naznačuje vhodne zvolenú mzdovú politiku.

Prieskum zameraný na analýzu motivačných nástrojov potvrdil teoretické poznatky o strate motivačného vplyvu nástroja po uspokojení potrieb. Niektoré z využívaných motivačných nástrojov strácajú na intenzite vďaka ich plošnému využitiu a jednoduchému prístupu. Za vysoko motivujúce nástroje boli označené nasledujúce benefity. Dovoľenka nad rámec zákona, príspevok na vzdelávanie literatúru, kultúru a šport, ako i služobný automobil, či flexibilný pracovný čas. Tieto benefity nie sú v súčasnom motivačnom systéme podniku, čo zvyšuje ich atraktivitu.

Oceňovanie je považované za stimulátor pracovného výkonu, ktorý je jedným z najdostupnejších a najefektívnejších nástrojov. Zisťovali sme preto mieru jeho využívania v praxi. Viac ako 90 % zamestnancov poteší čo i len malá odmena alebo ocenenie ich práce. Tento stimulačný nástroj je zaradený v motivačnom programe podniku, ale jeho reálne využívanie v praxi zaznamenáva určitý priestor na zlepšenie.

Pri skúmaní pracovnej motivácie sme zistili, že spoločnosti chýba formalizácia motivačného systému, ktorý by poskytoval zamestnancom určitú informačnú základňu. Našu pozornosť sme venovali i faktorom znižujúcich pracovný výkon, ktorých pretrvávajúca existencia môže spôsobovať demotiváciu a následné znižovanie výkonu.

Ako najzávažnejšie prekážky v práci, ktoré neumožňujú podávať adekvátne pracovný výkon, sú zamestnancami vnímané nevhodne nastavené pracovné postupy a nízka podpora zo strany nadriadeného. Spoločnosť si je vedomá týchto procesných nedostatkov, skúma možnosti ich odstránenia a nepretržite pracuje na nápravných krokoch, ktoré by ich eliminovali.

I napriek vysokému percentu spokojných zamestnancov sme zaznamenali nízku motivačnú úroveň zamestnancov. Z poznatkov vyplývajúcich z analýzy možno tvrdiť, že pod nízku úroveň motivácie sa pripísali neefektívne zvolené stimulačné nástroje, nízky pocit spravodlivosti a ocenenia práce, ako i existencia pracovných bariér (komunikácia, pracovné procesy, nízka podpora zo strany vedúceho).

### **Hodnotenie výsledkov analýzy spokojnosti zamestnancov**

Skúmali sme i vplyv spokojnosti na pracovný výkon a hľadali závislosť medzi týmito dvoma veličinami. Z vykonaného výskumu vyplýva, že miera celkovej spokojnosti zamestnancov s vykonávanou prácou dosahuje pozitívne hodnoty. I napriek tomu sa však len malá časť zamestnancov cíti byť dostatočne motivovaných. Táto disproporcia poukazuje na fakt, že spokojnosť, nemá priamoúmerný vzťah s motiváciou. Pramene

spokojnosti môžu byť však založené na inej báze, ako je pre podnik žiadateľné. Zamerali sme sa preto, na zistenie zdrojov spokojnosti a jej súvislostí s motiváciou.

Priamy vzťah medzi výkonom a spokojnosťou pociťuje výrazná väčšina zamestnancov, ktorí pri dostatočnej spokojnosti podávajú lepší výkon. Analýza výsledkov prináša pozitívne zistenie, že vysoké percento zamestnancov je v podniku relatívne spokojných, čo naznačuje pozitívny dopad na ich pracovný výkon. I napriek veľkému množstvu zamestnancov spokojných s prácou, existuje určitá skupina, ktorá nie je dostatočne spokojná. Tú sme sa pokúsili pomocou selekcie identifikovať. Vyhodnotenie výsledkov prináša zistenie, že ani spokojní a ani nespokojní sú všetci muži a tretina žien. Tento fakt, založený na rozdielnosti pohlavia, pramení z charakteru práce a pracovnej pozície, ktoré neposkytujú dostatočný priestor na sebarealizáciu a kariérny postup.

Po celkovom hodnotení podnikovej situácie v otázkach spokojnosti, môžeme konštatovať, že podnik má potenciál a záujem zvyšovať stupeň motivácie prostredníctvom odstraňovania kritických faktorov nespokojnosti svojich zamestnancov. Predpokladom tohto trendu je nulové percento nespokojných zamestnancov a dostatočný priestor na zvýšenie spokojnosti u ľudí, ktorí nie sú ani spokojní a ani nespokojní. Ako pozitívny prvok tohto smerovania sa javí byť i vysoká kvalita interpersonálnych vzťahov, ktorá je dôležitým motivačným faktorom zamestnancov, uspokojivé finančné ohodnotenie ako i obsah a charakter práce.

Zhrnutie výsledkov empirického výskumu nám sprostredkováva globálny pohľad na súčasný motivačný program a otvára priestor na diskusiu. Vďaka zhodnoteniu súčasného stavu pracovnej motivácie a spoznaniu motivačnej štruktúry zamestnancov, môžeme formulovať odporúčané návrhy a opatrenia, ktoré by pomocou eliminácie zistených nedostatkov a posilňovania silných stránok, skvalitňovali motivačný program. Konkretizácií našich odporúčaní, návrhov a ich aplikácií v praxi, je venovaná ďalšia časť našej práce.

## 5 Diskusia

V súčasnosti sa odborná verejnosť zameriava na skúmanie vzťahu medzi spokojnosťou a motiváciou. Presné zadefinovanie ich vzťahu a plošnú využiteľnosť však neposkytuje ani jedna z teórií, nakoľko spokojnosť a motivácia sú veľmi abstraktnými a ťažko pochopiteľnými pojmami, ktorých kvantifikácia a meranie je náročné. Z tohto dôvodu je veľmi nepravdepodobné, že dokážeme objektívne zhodnotiť a predikovať vplyv úrovne spokojnosti na výšku motivácie. Určitá závislosť týchto dvoch veličín je vedecky dokázaná, čo potvrdzuje aj náš výskum. Pokúsime sa preto návrhmi optimalizácie odmeňovacieho a motivačného systému, ako i návrhmi na zvýšenie spokojnosti s niektorými pracovnými faktormi, zvýšiť stupeň motivácie. Na základe teoretických poznatkov usudzujeme, že zvýšenie stupňa motivácie bude mať za následok zvýšenie produktivity zamestnancov, čo v konečnom dôsledku prinesie spoločnosti zvyšujúcu sa výkonnosť podniku.

Za účelom prehľadnenia aktuálnej situácie v oblasti motivácie podniku Network World Alliance, s.r.o. zhrnieme, a v krátkosti si uvedieme pozitívne a negatívne stránky súčasného motivačného programu.

Podnik Network World Alliance, s.r.o. je mladá dynamicky rozvíjajúca sa spoločnosť, ktorá poskytuje príležitosť uplatniť sa v mladom kolektíve a zbierať skúsenosti v medzinárodnom prostredí. Na základe skúmania motivačného prostredia, môžeme tvrdiť, že spoločnosť venuje vysokú pozornosť motivácií zamestnancov a snaží sa neustále skvalitňovať motivačné nástroje. Agregácia získaných informácií z dotazníkového prieskumu naznačuje, že podnik má mnoho silných stránok v oblasti pracovnej motivácie a vhodné predpoklady na ďalšie zlepšovanie jeho stupňa.

V nasledujúcich riadkoch zhrnieme a stručne charakterizujeme pozitíva motivačného systému podniku:

- Vysoké percento spokojných zamestnancov s prácou v podniku
- Vysoký podiel zamestnancov spokojných s finančným ohodnotením
- Pozitívne pracovné vzťahy a príjemná pracovná atmosféra
- Zvyšovanie úrovne pracovného prostredia
- Vysoký podiel uspokojovaných zamestnaneckých potrieb
- Spokojnosť zamestnancov s charakterom a obsahom práce
- Stabilita pracovných miest

Všetky uvedené silné stránky motivačného podniku, aktívne vplývajú na spokojnosť zamestnancov a sú silnými motivačnými prostriedkami v pracovnom procese. Tieto ťažiská motivačného programu poskytujú kvalitnú základňu pre jeho ďalšie skvalitňovanie. Podporovanie uvedených zložiek motivačného programu a odstránenie zistených nedostatkov v motivačnom programe prinesie podniku výrazné zlepšenie kvality pracovného výkonu.

Aby sme mohli navrhnúť efektívne opatrenia na zdokonalenie motivačného programu, je potrebné zoznámiť sa s jeho slabými miestami. Na základe vyhodnotenia výsledkov z realizovaného výskumu, sme zaznamenali nedostatky pracovnej motivácie v nasledovných oblastiach:

- Vysoký podiel zamestnancov sa necíti byť dostatočne motivovaných
- Nedostatočne využitý systém odmien a benefitov
- Nízka miera zodpovednosti a náročnosti práce
- Existencia pracovných bariér, ktoré sťažujú podávanie kvalitného výkonu
- Nízka podpora a oceňovanie práce zo strany vedúcich pracovníkov
- Slabé možnosti ďalšieho rozvoja a vzdelávania
- Nízky stupeň informovanosti o motivačnom systéme

Prvou oblasťou, na ktorú kladieme dôraz v skúmanom podniku, je vypracovanie záväzného a formalizovaného motivačného programu, ktorý bude zohľadňovať zistené slabé a silné miesta súčasného stavu motivácie v podniku. Nižšie uvedené odporúčania a postup tvorby motivačného programu sú založené na skúmaní teoretických poznatkov a využití empirických znalostí, ktoré sme nadobudli pri analýze pracovnej motivácie a majú návrhový charakter.

Za základný predpoklad efektívneho pôsobenia motivačného programu považujeme, pravidelné skúmanie zamestnaneckých preferencií, ich hodnotové usporiadanie a spokojnosť s ich uspokojovaním. Doporučený interval je obdobie jedného roka, čo na jednej strane zabezpečí určitú stabilitu motivačného programu, a na strane druhej poskytne dostatočnú flexibilitu, odrážajúcu konkrétne potreby zamestnancov.

Pri plánovaní motivačného systému by mal podnik zohľadňovať oblasti, na ktoré sa prostredníctvom motivácie chce zamerať a podporiť. V našom prípade by sme odporúčali zameranie pozornosti na zvýšenie výkonnosti zamestnancov, podporenie ich angažovanosti

a participácií na dosahovaní podnikových cieľov. Tieto hlavné ciele motivačného zamerania musia byť zohľadnené i pri výbere motivačných nástrojov.

Predpokladom na efektívnu aplikáciu motivačných prostriedkov je potrebné kvantifikovať súčasný výkon a stanoviť výšku jeho želaného stavu. V podmienkach podniku Network World Alliance, s.r.o. navrhujeme merať výkon prostredníctvom spokojnosti zákazníkov, výšky reklamácií a sťažností, dodržiavania pracovných postupov, plnení stanovených termínov a postojom zamestnancov k práci.

Patričná pozornosť by sa mala venovať i výberu stimulačných prostriedkov, ktoré by mali korešpondovať s hodnotovými preferenciami zamestnancov. Doporučujeme exaktne charakterizovať a záväzne stanoviť formy stimulácie s presným vymedzením podmienok ich získania.

Vytvorený motivačný program je vhodné formalizovať prostredníctvom interného podnikového dokumentu, ktorý poskytne zamestnancom a vedúcim pracovníkom komplexné informácie o formách a možnostiach získania či udeľovania motivačných stimulov a odmien. Pre vedúcich pracovníkov je formalizovaný dokument pomôckou pri využívaní stimulačných prostriedkov. Zamestnanci vnímajú tento dokument ako záruku poskytnutia formy odmeny, pri splnení podmienok jeho dosiahnutia.

Dôležitým prvkom v oblasti motivácie je i komunikácia, preto je dôležité, aby boli zamestnanci oboznámení s motivačným programom. Kvalita sprostredkovania motivačného zámeru a oboznámenie s motivačnými nástrojmi, ovplyvňuje úroveň prijatia motivačného programu zamestnancami. Analýza teoretických východísk z oblasti motivácie potvrdzuje, že zamestnanec musí byť oboznámený so stanovenými cieľmi, podmienkami jeho dosiahnutia ako i odmenou, ktorá mu za to prináleží. Stupeň informovanosti o motivačnom programe je dôležitý i pri vykonávaní kontroly jeho efektívnosti, uplatňovaní motivačných nástrojov ako i jeho prípadnej korekcii.

Empirický výskum v podniku ukázal, že spoločnosť sa ubera správny smerom v oblasti motivácie svojich zamestnancov. Väčšina zamestnancov sa cítila byť na svojom pracovisku spokojná a za ich najsilnejšie motivačné faktory patria sociálne potreby, potreby istoty a fyziologické potreby. Tieto základné potreby, ktoré sú pre zamestnancov dôležité sú v dostatočnej miere podnikom uspokojované. Vynára sa nám tak otázka, prečo spokojní zamestnanci nie sú aj motivovanými zamestnancami. Táto problematika je skúmaná rôznymi teoretikmi a ako uvádza autor Nakonečný vo svojej publikácii, v prípade, že zamestnanci nedosahujú želaný výkon, treba preskúmať pracovné podmienky, motiváciu a schopnosti pracovníka. Keďže je miera motivácie ovplyvňovaná i

pracovnými faktormi, podrobili sme ich analýze. Z jej výsledkov vyplynulo, že stupeň motivácie je utlmovaný **prekážkami v práci** (nevhodne nastavené pracovné procesy, nízka podpora zo strany vedúcich pracovníkov, nízka náročnosť práce, monotónnosť a i.). Z nášho pohľadu, ako i z pohľadu podniku, je potrebné tieto prekážky odstraňovať a ich elimináciu zahrnúť do motivačného programu. Ako realizované aktivity naznačujú, podpore výkonnosti, zvýšeniu motivácie a spokojnosti prináleží patričná pozornosť podniku. Spoločnosť by v tomto trende odstraňovania pracovných bariér nemala povoliť a mala by sa zamerať na zlepšenie komunikácie, upravení pracovných procesov, zvýšenia podpory vedúcich pracovníkov a rozšírení pracovných úloh, ktoré by eliminovali monotónnosť, jednotvárnosť a nízku náročnosť práce.

Ďalším prvkom podpisujúcim sa pod nízku úroveň motivácie, je z nášho pohľadu i nízka miera pocítovanej **spravodlivosti odmeňovacieho systému**. Porovnávanie investovaných vstupov (pracovných výsledkov) a získaných výstupov (odmien) patrí medzi bežné činnosti, ktorých výšku hodnotí skoro každý zamestnanec. Ako uvádza Adamsova teória spravodlivosti, v prípade, že sa cíti byť nespravodlivo ohodnotený, klesá jeho stupeň motivácie podávať primeraný výkon. Nakoľko v podniku nejestvuje jednotná mzdová politika, vnímanie spravodlivosti odmeňovacieho systému je znížená výskytom diferencovaných miezd, ktoré nie sú založené na reálnom výkone, či pracovnej pozícii. Aby sa odstránil tento nesúlad, navrhujeme vypracovať jednotný mzdový systém, ktorý bude zahŕňať odmeňovanie na základe typológie pracovného miesta vzhľadom na jeho špecifiká. Táto mzda by mala obsahovať variabilnú a fixnú časť mzdy, ktorá sa bude odvíjať od pracovného výkonu. Účinok tejto formy odmeňovania očakávame hlavne u zamestnancov, ktorí nie sú spokojní so svojím finančným príjmom, teda nemajú plne uspokojené fyziologické potreby. Poukázanie na možnosť dosiahnutia vyššieho príjmu, pokladáme u týchto zamestnancov za vhodný stimulátor. Teoretické poznatky z oblasti motivácie poukazujú na existenciu kulminačného bodu, pri ktorom mzda, ako stimulačný faktor stráca účinok. Preto by mal motivačný systém obsahovať i iné zložky odmeňovania.

V tejto oblasti odporúčame zamerať sa na odmeňovanie formou rôznych **nefinančných stimulov**. Ako z výskumu vyplynulo, plošne používané benefity strácajú na účinnosti. Navrhujeme preto, prehodnotiť systém poskytovaných odmien a ich získanie previazať s dosiahnutím požadovaného výkonu. Podľa ekonomickej teórie o motivácii sa zamestnanec rozhoduje medzi financiami a voľnom. Preto by sme odporučili použiť dovolenku nad rámec zákona, ako motivačný stimul, ktorý je viazaný na výkon. Tento stimul mal najvyššiu váhu vplyvu na výšku motivácie, preto sa domnievame, že by

mal byť nutným nástrojom stimulácie, či už s plošnou použiteľnosťou, alebo podmienením určitej úrovne výkonnosti. Po preverení ekonomickej efektivity skúmaných stimulov, by mal podnik zaradiť niektoré jej zložky do systému poskytovaných benefitov.

Slabým článkom v motivačnom programe organizácie sa nám javí, nízka miera využívania nehmotnej stimulácie formou **oceňovania a podpory** zo strany manažérov. Vysoký podiel zamestnancov je motivovaných, po prejavení uznania a pochvaly, preto by malo byť ocenenie používané vždy po dosiahnutí výnimočného, či dobrého výsledku. Ocenenie by sa malo odovzdávať krátko po dosiahnutí cieľa, a formou, ktorú zamestnanec preferuje. Buď verejnou pochvalou, alebo ocenením medzi štyrmi očami. Väčšina zamestnancov preferuje verejné ocenenie, vďaka čomu získavajú úctu a rešpekt okolia. Takéto oceňovanie má motivačný účinok i na ostatných zamestnancov, ktorí neboli pochválení, a ani skritizovaní. Pri tejto forme motivácie možno veľmi dobre využiť poznatky z teórie posilnenia, kedy manažér volí medzi pochvalou, zdržaním sa pochvaly, trestu, alebo zdržaním sa trestu. Je však dôležité, aby tieto metódy posilnenia správania používané v rovnováhe. Pre úprimné vyjadrenie ocenenia práce, je dôležité, aby bol zamestnancovi poskytnutý pocit podpory a dôvery. To docielime vyčlenením času na konzultáciu problémov, ktoré zamestnanci majú a náležitej pozornosti ich riešeniu. Vedecký výskum zameraný na skúmanie vzťahu oceňovania a výkonnosti vykonal A. Gostick a Ch. Elton prostredníctvom spoločnosti HealthStream Research, ktorí na základe výsledkov analýzy uvádzajú nesporný dopad oceňovania na zvýšenie podnikových ekonomických ukazovateľov, mieru spokojnosti, angažovanosti a stabilizáciu pracovníkov.<sup>47</sup> Používaním formy oceňovania výkonov v každodennom pracovnom živote očakávame zvýšenú mieru motivácie, identifikácie sa s cieľmi podniku, snahu o zvýšenie kvality výkonu a úspešnejšie dosahovanie osobných a podnikových cieľov.

Podniková organizačná štruktúra neumožňuje rozsiahle možnosti kariérneho postupu, preto by mal podnik pri **tvorbe pracovných pozícií** dbať na ich vnútornú štruktúru. Pozície by mali zohľadňovať schopnosti uchádzačov a ich adekvátne využitie v prospech podniku. Novodobým trendom je rotácia pracovných pozícií, ktoré sú v tomto podniku využívané skôr prostredníctvom obsadzovania voľných pozícií z interných zdrojov. Tieto príležitosti postupu v rámci spoločnosti sú pozitívne vnímané, avšak ich využitie je obmedzené počtom a druhom pracovných miest. Čo však môže podnik vo svoj prospech využiť, je obohacovanie práce, delegovaním nielen povinností, ale aj

---

<sup>47</sup> GOSTICK, A. – CHESTER, E. 2010. Motivačný princíp. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 188. ISBN 978-80-8109-125-4.

zodpovedností. Zamestnanci tak získajú kontrolu nad svojim pracovným výkonom a posilní sa ich zodpovednosť za pracovné výsledky, ktorá v súčasnosti vykazuje nízky stupeň spokojnosti. Formou obohacovania pracovného miesta možno podporiť výkon u zamestnancov, ktorí preferujú nízku mieru zodpovednosti a pociťujú negatívny vplyv monotónnosti a jednoduchosti práce.

Ďalším slabým článkom, ktorý bol prostredníctvom hodnotenia výsledkov analýzy zistený, je nízka pozornosť venovaná **vzdelávaniu a ďalšiemu rozvoju**. V minulosti bola iniciovaná aktivita na zvýšenie odborných zručností, ktorá bola pracovníkmi pozitívne prijatá. Čiastočne uspokojená potreba ďalšieho rozvoja zamestnancov sa odzrkadľuje na zvýšenej miere nespokojnosti s týmto faktorom. Tento fakt bude na základe našich odporúčaní čiastočne eliminovaný obohacovaním práce a zvyšovaním kompetencií. Delegovanie právomocí a kompetencií si však vyžaduje i dodatočné odborné vedomosti. Ako efektívne riešenie sa nám vidí organizovanie interných prezentácií a školení, zameraných na zvyšovanie odborných zručností a vedomostí, ako i mentoring. Pre vedúcich pracovníkov odporúčame organizáciu školení a tréningov, pomocou ktorých by si zlepšili manažérske a vodcovské zručnosti. Nadobudnuté teoretické poznatky z oblasti motivácie, riadenia a hodnotenia výkonu by tvorili základňu na každodenné využívanie motivačných vplyvov. Plán vzdelávania je potrebné dôsledne navrhnuť a po jeho formalizovaní zapracovať do motivačného programu.

Ako sme už v úvode tejto kapitoly uviedli, dôležitým prvkom motivácie a jej efektívneho pôsobenia, je vysoká úroveň komunikácie. Jej dôležitosť sa odráža vo všetkých pracovných procesoch, ktorých fungovanie je na jej kvalite závislé, v oblasti interpersonálnych vzťahoch, ako i v rovine formálnej. Dovoľujeme si preto upozorniť na jej nezastupiteľný význam v motivačnom procese, a potrebu jej sústavného zdokonaľovania.

Podnik Network World Alliance, s.r.o. je mladá dynamická spoločnosť, ktorá sa nachádza vo fáze rastu a jej podnikateľská činnosť je zameraná na etablovanie sa na trhu. V tejto súvislosti prechádza podnik turbulentnými zmenami, fázami zdokonaľovania procesov a formovaním podnikovej kultúry. Zamestnanci pracujú v dynamicky vyvíjajúcom sa prostredí, plných zmien a vysokých nárokov na výkon. Tie sú však ovplyvňované procesmi a podmienkami práce, ktorých zmeny sú realizovateľné často v dlhodobých horizontoch. Spoločnosť preto používa dostupné formy nástrojov, pomocou ktorých podporuje motiváciu a tým úspešne ovplyvňuje pracovný výkon.

Môžeme povedať, že zlepšovaním pracovných podmienok, ktorým podnik venuje veľkú pozornosť, vytvára pozitívnu pracovnú atmosféru a podmienky práce. V súčasnosti je v podniku využívaná široká paleta motivačných nástrojov, ako je uspokojivé finančné ohodnotenie, hmotné odmeny a benefity, utváranie pozitívnych medziľudských vzťahov, skvalitňovanie pracovného prostredia, poskytovanie pitného režimu, zlepšovanie pracovných postupov a iné. Prostredníctvom výskumu sme však zistili, že i napriek rôznym opatreniam podniku, sa zamestnanci necítia byť dostatočne motivovaní.

Jedným zo zistených nedostatkov je nízka informovanosť o motivačných nástrojoch, ktoré nie sú zamestnancom známe, ako i s tým spojená absencia znalostí podmienok uplatnenia a použitia týchto techník. Za ďalšiu slabú stránku motivačného systému, považujeme nízku previazanosť mzdy, odmien a benefitov na výšku výkonu. Plošné poskytovanie benefitov vytvára v zamestnancoch pocit spokojnosti, avšak nemá na nich výrazný motivačný účinok.

So zmenami v odmeňovaní súvisí i hodnotenie výkonu, ktorý je základom merania výkonnosti, testovania efektívnosti prijatých opatrení, ako i prostriedkom kontroly. Naším odporúčaním je, zvýšenie sledovania výkonu a výkonnosti jednotlivcov prostredníctvom hodnotenia a poskytovania spätnej väzby.

Z vykonaného výskumu vyplýva, že veľká časť zamestnancov sa cíti byť zodpovedná za dianie v podniku, a má túžbu podieľať sa na spoločnom úspechu. Tieto zistenia sú pozitívnymi predpokladmi na zvyšovanie a podporovanie angažovanosti zamestnancov. Podnik by mal svoju pozornosť venovať podpore navrhovaných zmien a iniciatív v oblasti inovácií, ktoré sú často krát neoceniteľným zdrojom konkurenčných výhod. Určitý priestor na zlepšenie vidíme v posilňovaní väzieb na podnik ako i v podporení identifikácie s podnikovým poslaním a víziou. Zlepšenie týchto činiteľov angažovanosti odporúčame vykonať prostredníctvom komunikácie a zmenami pracovných postupov, ktoré budú viesť k zmenám myslenia.

## Záver

Na základe vykonaného empirického výskumu v oblasti pracovnej motivácie, sme v záverečnej práci skúmali možnosti zvyšovania výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom pracovnej motivácie zamestnancov. V súčasnosti je problematika ľudských zdrojov jednou z dôležitých oblastí podnikového skúmania, nakoľko je rezervoárom podnikovej konkurenčnej výhody. Spôsobilosť efektívne zhodnotiť dostupné ľudské zdroje patrí medzi vyhľadávané zručnosti manažérov a riadenie ľudských zdrojov stojí v popredí i pri tvorbe strategických zámerov.

Zvýšená pozornosť sa venuje vysokej kvalite a investíciám do ľudských zdrojov, pričom sa očakáva maximalizácia ich návratnosti prostredníctvom pracovnej produktivity. Je veľmi ťažké riadiť a usmerňovať výkony zamestnancov bez poznania ich hodnôt, preferencií a faktorov, ktoré ovplyvňujú ich činnosť. Keďže si uvedomujeme dôležitosť spoznania zdrojov, ktoré ovplyvňujú činnosť jednotlivca a podmieňujú jeho pracovný výkon, zamerali sme sa na skúmanie oblasti motivácie v pracovnom prostredí.

V prvej časti práce sa venujeme vymedzeniu teoretických pojmov a analýze súčasného stavu východísk v oblasti pracovnej motivácie, ktoré nám ponúkajú svojou rozmanitosťou rozsiahlu teoretickú základňu. Skúmaním podstaty teórií a ich východísk, ktoré zohľadňujú rôzne motivačné aspekty, sme došli k záveru, že žiadna z týchto metód nezaručuje plošnú a účinnú aplikáciu v praxi. Je to spôsobené špecifikáciou externých podmienok, požiadaviek a charakteru podniku ale hlavne veľkou rôznorodosťou jednotlivcov, ktorí sa od seba odlišujú. Je preto v pôsobnosti manažéra, zvoliť si takú kombináciu teoretických východísk a empirických skúseností, ktorá bude účinná v konkrétnych podnikových podmienkach. V našej práci boli využité poznatky a východiská viacerých teórií, ktorých kombináciu sme využili v empirickej časti pri tvorbe dotazníka a koncipovaní odporúčaní na skvalitnenie motivačného programu.

V praktickej časti práce sme na základe výsledkov empirického výskumu skúmali možnosti zvyšovania výkonnosti podniku Network World Alliance, s.r.o. pomocou motivácie zamestnancov. Skúmanie oblasti motivácie bolo zamerané na analýzu motivačnej štruktúry zamestnancov, motivačného programu a skúmanie vzájomného vzťahu motivácie a výkonnosti. Na získanie potrebných informácií bola zvolená metóda štandardizovaného dopytovania prostredníctvom dotazníka. Osobným rozhovor s vedúcimi pracovníkmi podniku sme doplnili a spresnili relevantné informácie.

Pomocou matematicko-štatistických metód sme vyhodnotili výsledky analýzy a za pomoci syntézy, dedukcie a indukcie sme navrhli odporúčania smerujúce k skvalitneniu motivačného programu. Nami navrhované opatrenia majú za cieľ prispôsobiť mzdový systém, ktorý bude zohľadňovať pracovný výkon, vytvoriť vhodné pracovné podmienky, rozvíjať ľudské zdroje a posilňovať angažovanosť zamestnancov.

Z empirického výskumu vyplynulo, že spoločnosť Network World Alliance, s.r.o. venuje vysokú pozornosť svojim zamestnancom a jeho zábery v oblasti ľudských zdrojov sú zameriavané na zvyšovanie pracovného výkonu, spokojnosti, predchádzanie fluktuácie, zvyšovanie lojality zamestnancov a zvyšovanie kvality poskytovaných služieb.

Analýza výsledkov výskumu dokazuje úspešnosť podnikových aktivít zameraných na podporu spokojnosti zamestnancov. Môžeme povedať, že Network World Alliance, s.r.o. zvyšuje spokojnosť svojich zamestnancov prostredníctvom skvalitňovania pracovných vzťahov, uspokojovaním potrieb zamestnancov a poskytovaním pocitu stability a istoty mzdovým systémom a zlepšovaním pracovného prostredia. Všetky tieto pracovné faktory sú zamestnancami pozitívne hodnotené.

Prostredníctvom skúmania súčasného motivačného programu boli odhalené i slabé miesta, na ktoré by sa mal podnik v rámci zvýšenia účinnosti motivačných nástrojov zamerať. Odstránením a elimináciou nedostatkov motivačného programu získa podnik účinný nástroj zvyšovania motivácie a výkonnosti, čo sa v konečnom dôsledku pozitívne odrazí na produktivite celého podniku a podporení konkurencieschopnosti.

Zámerom našej práce bolo i skúmanie vzájomného vzťahu medzi motiváciou a spokojnosťou. Vychádzajúc z poznatkov, ktoré sme nadobudli prostredníctvom štúdia literatúry a realizácie empirickej časti práce, môžeme zhodnotiť, že náročnosť kvantifikácie, či jednoznačnej špecifikácie vzťahu je nesmierne vysoká. Aby sme mohli určiť mieru závislosti motivácie od spokojnosti, bolo by potrebné vykonať skúmania v dlhšom časovom horizonte za využitia poznatkov z iných vedných oborov. Čo však potvrdzujú i naše výsledky výskumu, je fakt, že spokojný zamestnanec nemusí byť automaticky zamestnancom motivovaným, preto treba klásť dôraz, na vhodný pomer miery spokojnosti a motivácie, ktorý bude mať za následok spokojného, angažovaného zamestnanca, ktorý bude pre organizáciu prínosom.

## Zoznam použitej literatúry

### Knihy / Monografie

1. ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 8024704692.
2. ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 442. ISBN 978-80-247-28902.
3. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586s. ISBN 8072610643
4. ČÁP, J. - MAREŠ, J. 2001. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. 655 s. ISBN 807178463X.
5. FLEŠKOVÁ, M. – DOLINSKÁ, V. 2010. *Aplikovaná psychológia pre ekonómov a manažérov*. Bratislava: Iura Edition. 2010. 246 s. ISBN 978-80-8078-337-2
6. FORSYTH, P. 2003. *Jak motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2003, 120 s. ISBN 80-7226-386-2.
7. GAŽOVÁ ADAMKOVÁ, H. a kol. 2010. *Organizačné správanie v podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2010. 226 s. ISBN 978-80-225-2956-3.
8. GOSTICK, A. – CHESTER, E. 2010. *Motivačný princíp*. Bratislava: Eastone Books, 2010. 207 s. ISBN 978-80-8109-125-4.
9. JONIAKOVÁ, Z. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2005. *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2005. s. 98. ISBN 80-225-1941-3.
10. MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment prípadové štúdie*. Bratislava: Ekonóm, 2003. 423 s. ISBN 80-225-1746-1
11. MAJTÁN, M. a kol. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 2007. 423 s. ISBN 978-80-89085-72-9
12. PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. 358 s. ISBN 978-80-89393-58-9.
13. SZÁRKOVÁ, M. 2007. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint, 2007. 281 s. ISBN 80-89085-77-6.
14. SZÁRKOVÁ, M. 2004. *Psychológia*. Bratislava: EKONÓM, 2004. 166 s. ISBN 80-225-1787-9

15. WAGNEROVÁ, I. 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. 108 s. ISBN 978-80-247-2361-7

### **Internetové zdroje**

1. BENKOVIČ, Peter. Motivácia pracovníkov: Odmena a trest v práci manažéra. In Manažér 1 (1996) [online]. Dostupné na internete: < [http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=425&Itemid=>](http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=425&Itemid=>).
2. SODEXO: Prieskum benefitov na Slovensku. In: Monster. [online]. [cit. 2012-27-02]. Dostupné na internete: <http://poradna.monster.sk/plat-a-benefity/benefity/zamestnanecke-benefity/article.aspx>
3. STASZKIEWICZ, L. 2008. Poradca podnikateľa: Zamestnanecké výhody. [online]. 3. Žilina. Poradca podnikateľa, 2008. [2012-12-01]. Dostupné na internete: [http://www.pp.sk/6613/Zamestnanecke-vyhody\\_A-PAM31151.aspx](http://www.pp.sk/6613/Zamestnanecke-vyhody_A-PAM31151.aspx)
4. GASSLER, Ch. 2009. *Leistungsanreizsysteme vor dem Hintergrund der Motivationstheorien nach Herzberg und Maslow am Beispiel von Wissensmanagementassler*: bakalárska práca. [online]. Viedeň: FHWien, 2009. s. 32. [Citované 14.2.2012]. Dostupné na internete: <<http://www.jaegerwm.de/wp-content/uploads/projekte/xingKM/Durch%20xingKM%20entstanden/Scholz%20-%201%20Leistungsanreizsysteme.pdf>>.

## **Prílohy**

Príloha 1 Dotazník k diplomovej práci

## Príloha 2 Súhrnné výsledky empirického výskumu