

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Eva Šurková

Pracovná motivácia

(Motivácia zamestnancov – možnosti praktickej aplikácie)

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Michal Kopčan

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Eva Šurková

Work motivation

(motivation of employees – the possibility of practical application)

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Michal Kopčan

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Celú odbornú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 15. marca 2013

Eva Šurková

Pod'akovanie

Chcela by som poďakovať PhDr. Michalovi Kopčanovi za inšpiráciu, trpezlivosť a ústretový prístup. Jeho rady boli prínosom pri písaní bakalárskej práce.

Abstrakt

Cieľom bakalárskej práce je na základe teoretických poznatkov v oblasti pracovnej motivácie skúmať čo motivuje zamestnancov k vyššiemu výkonu a aké faktory ovplyvňujú pracovný výkon. V teoretickej časti rozoberáme pracovnú motiváciu, základné teórie pracovnej motivácie, ktoré ovplyvňujú motiváciu. Prvá kapitola hovorí o práci a zamestnancoch, druhá je zameraná všeobecne na motiváciu ako takú. Praktická časť je zameraná na prieskum, ktorého cieľ je zistiť, ktoré sú hlavné faktory ovplyvňujúce výkon pracovníkov. Poznatky získané pomocou dotazníka, nám pomôžu využiť ich na zlepšenie výkonu v organizácii.

Kľúčové slová

Ašpirácie, benefity, cieľ motivácie, finančné ohodnotenie, hodnoty, motivácia, postoje, potreba, práca, výkon, zamestnanec, záujem.

Annotation

The goal of bachelor thesis is based on theoretical knowledge in the field of work motivation to examine what motivates employees to higher performance and what factors affect job performance. In the theoretical part it's discusses work motivation, basic theories of work motivation that influence motivation. The first chapter talks about the work and employee's, the other is focused globally on motivation. The practical part is focused on the research, whose goal is to identify which are the main factors affecting the performance of workers. The knowledge gained through the questionnaire will help us to use them to improve the performance of the organization.

Key words

Aspirations, benefits, motivation target, salary, values, motivation, attitude, need, work, performance, employee, interest.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČASŤ	9
1 ZAMESTNANEC A PRÁCA	9
1.2 Zamestnanec a motivácia.....	10
1.3 Práca a motivácia	11
1.4 Pracovný výkon	12
2 MOTIVÁCIA.....	14
2.1 Pracovná motivácia.....	17
2.2 Teórie pracovnej motivácie	20
2.3 Cieľ pracovnej motivácie.....	23
3 MOTIVÁCIA V OBCHODNÝCH SPOLOČNOSTIACH.....	26
3.1 Finančná stimulácia	26
3.2 Nefinančné formy	28
3.3 Motivácia v oblasti predaja.....	30
PRAKTICKÁ ČASŤ	32
4 CIEĽ PRIESKUMU	32
5 VÝSLEDKY PRAKTICKEJ ČASTI	46
ZÁVER	50
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ÚDAJOV	52
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV, TABULIEK.....	54
PRÍLOHY	56
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE	III

ÚVOD

Motiváciou sa zaoberalo, zaoberá a bude zaoberať stále veľa ľudí, lebo jej aktuálnosť je opodstatnená. Hlavnou pracovnou náplňou riadiacich pracovníkov je koučovanie, motivovanie podriadených k výkonom, rozvíjanie tvorivosti, podporovanie ich vzdelávania a osobnostného rastu. Uvedomujeme si, že motivácia a podpora zamestnancov, pravidelné rozhovory na riadenie ich výkonu formou koučingu pomáhajú zlepšovať nielen výsledky organizácie, ale ovplyvňujú aj celkovú spoluprácu a fungovanie tímu a ich osobnostný rozvoj. Nezaujímame sa o človeka, len ako o pracujúcu jednotku, ale i ako o ľudskú bytosť so svojimi potrebami a nárokmi. Každá činnosť, ktorú človek vykonáva, by podľa nás mala mať motivačnú zložku. Každý človek ako špecifická bytosť sa líši od iných. Hoci jedinečnosť môže ľudí rozdeľovať, úlohou nadriadeného je spájanie a navodzovanie takej pracovnej nálady, ktorá vedie k maximalizácii výkonov.

Cieľom bakalárskej práce je pozrieť sa na motiváciu z viacerých pohľadov. Naším cieľom je zistiť ako vplýva pracovná motivácia na výkon pracovníka a aké sú hlavné faktory ovplyvňujúce výkon. Táto problematika nastoľuje veľa zaujímavých pohľadov. Využitím veľkého množstva odbornej literatúry chceme spracovať informácie ohľadom motivácie, porovnať a zhodnotiť názory na danú problematiku od viacerých autorov. Postupné hľadanie prepojenia, nám pomôže lepšie pochopiť cieľ a jeho naplnenie. Jej výsledky nám pomôžu v práci a snád' i iným, ktorí sa zaujímajú o svojich zamestnancov a naplnenie ich potrieb. Potvrdenie hypotéz budeme pokladať za naplnenie nášho cieľa, hoci i vyvrátenie hypotéz nebudeme hodnotiť ako neúspech, ale ako nové vedomosti a znalosti, ktoré je možné využiť na zlepšenie výkonu v organizácii. Prvá kapitola hovorí o práci a zamestnancoch, druhá je zameraná všeobecne na pracovnú motiváciu a jej teórie.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 ZAMESTNANEC A PRÁCA

Svet tvorí veľa vecí, či už sú to veci hmotné alebo nehmotné. Nad všetkým je človek. Človek ako tvor spoločenský, ktorý okrem svojej túžby byť sám sebou, prejavovať sa individualisticky, má tiež potrebu niekam patriť, identifikovať sa s nejakým spoločenstvom. Ľudia si postupne podmanili časť planéty, vytvorili si prostriedky na prežitie. Od naturálneho spôsobu platenia, prešlo ľudstvo na peňažný systém. Vzniklo národné hospodárstvo, ako súhrn oblastí jednotlivých ekonomických činností. Národné hospodárstvo tvoria všetky individuálne hospodárstva a medzi nimi existujú väzby a vzťahy. Súhrn všetkých národných hospodárstiev na svete tvoria svetové hospodárstvo. Môžeme presnejšie špecifikovať či vysvetliť ekonomiku, teda povedať, že zabezpečuje potrebu. Potreba je pocit nedostatku, ktorý treba uspokojiť. Človek je základom ekonomiky. Ekonomika vo všetkých odvetviach na naplnenie svojich cieľov musí mať ľudské zdroje, ktoré tieto úlohy realizujú. Tak vznikajú rôzne pozície ako zamestnanec, zamestnávateľ alebo nadriadený a podriadený. Každá pozícia má svoje úlohy, ciele a povinnosti.

Nie je možné aby podnik, spoločnosť, či organizáciu, riadil niekto bez výkonných pracovníkov, no ani naopak, že výkonní pracovníci budú riadiť podnik (Mikuláščík, 2007).

Alexy tvrdí „*vidíme, že vlastne každé správanie človeka nie je niečo náhodné, ale je nejakovo volené, orientované, nejakovo zamerané a úzko spojené s jeho dynamickými intenciami. Popri vonkajších okolnostiach je závislé na vnútorných, subjektívnych činiteľoch, čo sa bežne označuje ako motív, či lepšie motivácia ľudského správania, motivácia ľudskej činnosti.*“¹

Ľudia v dnešnom svete chcú byť zamestnaní, chcú mať prácu, chcú pracovať. Samozrejme nie všetci, zostáva časť ľudí, ktorí nechcú prijať zodpovednosť,

¹ ALEXY, J. et al. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. s. 197. ISBN 80-89018-59-9.

uprednostňujú svoj život bez povinností. Veľká časť zamestnancov, však hľadá iba prácu : „*Národnou epidémiou sú ľudia, ktorí hľadajú "prácu", ale nie "cieľ". Mali by sme prestať merať "mieru nezamestnanosti" a začať merať "mieru bezcieľnosti". Možno to nie je príliš praktické, ale núti nás to k zamysleniu*“.²

Prečo je tomu tak? Naozaj ľudia chcú len prácu, bez akejkoľvek pridanej hodnoty? Nechceme toto tvrdenie zovšeobecňovať a paušalizovať. V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať, ako môže na zamestnanca pôsobiť motivácia.

1.2 Zamestnanec a motivácia

Pojem zamestnanec vymedzuje § 11 Zákonníka práce. Podľa § 11 ods. 1 Zákonníka práce „*zamestnanec je fyzická osoba, ktorá v pracovnoprávných vzťahoch, a ak to ustanovuje osobitný predpis, aj v obdobných pracovných vzťahoch vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu.*“³

Úlohou Zákonníka práce je chrániť zamestnanca a aj zamestnávateľa. Dojednáva práva a povinnosti oboch strán. Zamestnanec predáva svoju silu, znalosti, vedomosti, zručnosti a čas za finančnú odmenu, ktorou je mzda. V dnešnej dobe, kedy sa neustále zvyšuje nezamestnanosť, je práca viac vzácna. Človek by mal dokázať svoje výnimočné danosti a schopnosti, ktoré ho odlišujú od iných. Mal by byť schopný robiť to, čo od neho jeho pracovné zaradenie objektívne vyžaduje, mal by to však nielen vedieť urobiť ale aj chcieť urobiť. Zamestnávateľia majú stále väčšie požiadavky na zamestnancov a preto aj zamestnanec, ktorý pracuje na úkor svojho času právom požaduje adekvátne ohodnotenie tejto straty i vynaložených síl, či už ide o prácu fyzickú alebo psychickú. Pracovná aktivita sa strieda s depresívnosťou, nespokojnosťou a neplnením výkonov. Pri vložení motivácie do tohto kolobehu ako regulátora, môže dôjsť k reštartovaniu procesu. Práve dôležitosť tohto poznatku je často skúmaná. No i pri samotnej motivácií,

² GAGEY, R. *Riziko je nová jistota*, 1. vyd. Praha: The Vision, 2012. s. 22. ISBN 978-80-970765-6-6.

³ BARANCOVÁ, H. *Zákonník práce, komentár* 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. s. 99. ISBN 978-80-7400-172-7.

nesprávnom podaní, dochádza k opaku čo je demotivácia alebo tiež pokles výkonnosti. Študovaním a skúsenosťami chceme predchádzať tomuto stavu (Mikuláščík, 2007).

Za kladný výsledok motivácie môžeme považovať kvalitnú prácu v stanovenom čase, čo je cieľom sofistikovaného nadriadeného či majiteľa podniku. Pri pohľade na mzdu ako odmenu za vykonanú prácu, sa stavia do popredia rad otázok. Či táto forma zaplatenia človeka stačí na jeho udržanie pracovného výkonu. Práca sa líši náročnosťou a teda aj vynaložené úsilie je rozdielne. Preto spoločnosti, či už zisťne alebo nezisťne prijali balík stimulov, takzvané motivačné prvky (Mikuláščík, 2007).

1.3 Práca a motivácia

Zákonník práce definuje závislú prácu podľa § 1 „Za závislú prácu, ktorá je vykonávaná vo vzťahu nadriadenosti zamestnávateľa a podriadenosti zamestnanca, sa považuje výlučne osobný výkon práce zamestnanca pre zamestnávateľa, podľa pokynov zamestnávateľa, v jeho mene, za mzdu alebo odmenu, v pracovnom čase, na náklady zamestnávateľa, jeho výrobnými prostriedkami a na zodpovednosť zamestnávateľa a ak ide o výkon práce, ktorá pozostáva prevažne z opakovania určených činností.“⁴

Konkurencia je neustále vo všetkých oblastiach i v pracovnej sile. Preto správne motivovanie, môže eliminovať odliv kvalitných zamestnancov a zamedziť tak stagnácií výkonu. Zamestnanci teda vykonávajú prácu na základe požiadaviek svojho zamestnávateľa. Práca sa odmeňuje vo forme finančných prostriedkov. Viaceré druhy, formy práce vykonáva človek. Práca môže byť každodenná, alebo občasná. Práve každodenná činnosť spôsobuje opakovanie procesu, potom táto činnosť je automatická. Tento stav nie vždy je žiadaný. Veľké množstvo činností si vyžaduje neustále rozmýšľanie, sústredenosť, pracovné nasadenie. Zamestnanec prechádza pri činnosti rôznymi fázami a etapami. Práve oni sú ukazovateľmi výkonu. Nastáva proces zlučovania či vylučovania chcených i nechcených zložiek. Dôležité je zamerať sa na to čo chceme pri práci a prácou dosiahnuť. Pracovná činnosť formuje osobnosť, zaberá

⁴ BARANCOVÁ, H. *Zákonník práce, komentár*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. s. 47. ISBN 978-80-7400-172-7.

jednu tretinu denného času. Tak sa stáva dôležitou v celom živote jednotlivcov i skupín (Bedrnová, et al., 2007) .

Mikuláščík uvádza „*Lidská práce je stálým objektem zkoumání a poznávání z hlediska psychologie, protože je důležitou součástí života, protože život člověka formuje, ovlivňuje, naplňuje, jelikož je nezbytnou podmínkou pro udržování určitého standardu života.*“⁵

1.4 Pracovní výkon

Mikuláščík konštatuje „*pracovní výkon je ovlivněn celou řadou okolností. Je možno je rozdělit na okolnosti působící z vnějšího prostředí a na osobnostní předpoklady pracovníka.*“⁶

Okolnosti čo pôsobia z vonku sú medziľudské vťahy, motivačné podnety, technologické postupy pri práci, systém organizácie a jej riadenie. K osobnostným predpokladom radíme zdravotný stav, odbornú prípravu, telesné, duševné a morálne vlastnosti. Je to množstvo faktorov, ktoré vieme ovplyvniť. Ovplyvňovaním pracovného výkonu sa zaoberá množstvo psychológov, autorov, lektorov, trénerov.

Tieto faktory vieme a môžeme ovplyvňovať prostredníctvom vzdelávania dospelých. Podľa Zdeňka Palána „*Lze konstatovat, že vzdělávání se ve svém historickém průběhu stále více pragmatizuje. Pokud jeho poslání trochu zobecníme, můžeme tvrdit, že zatímco v sokratovském pojetí bylo vzdělání téměř kategorií etickou, v renesanci kategorií filozofickou, v dobách společenských změn kategorií politickou, v poválečném vývoji se pomalu stávalo kategorií ekonomickou. Začalo být považováno za prostředek k řešení problémů a k dosažení hospodářské prosperity.*“⁷

⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 268. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 270. ISBN 978-80-247-1349-6.

⁷ PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. I. vyd. Praha: Univerzita J.A. Komenského, 2008. s. 15. ISBN 978-80-86723-58-7.

Vzdelávanie môžeme upriamiť na viacero smerov. Napr. psychosociálny výcvik môže mať vplyv na asertívne jednanie človeka, sociálnu komunikáciu, zvládanie záťažových situácií, medziľudské vzťahy, rozvíjanie tvorivosti, sociálnu empatiu, zvládanie emócií.

Pracovný výkon ako taký sa dá merať kvalitou, kvantitou, stabilitou výkonu, náročnosťou pracovného zaťaženia (Mikuláščík, 2007). Ak hovoríme o pracovnom výkone, opierame sa o pojmy ako sú pracovné tempo, pracovná únava, biorytmus. Relatívne stálej úrovne sa hovorí pracovné tempo. Ak je človek zaťažovaný pri svojej práci na 80 %, dokáže pracovať približne rovnako počas celej doby, pri zvyšovaní výkonu dochádza k veľkej únave. Ak človek pracuje na úrovni 50%, nie je tento stav taktiež želateľný, lebo dochádza k únave a stráca sa koncentrácia. Pracovný čas treba preto striedať s prestávkami. Celý výkon má tak dopad na výsledok, ktorý sa nehodnotí len na kvalitu či kvantitu, ale aj na počet chýb, ktoré sú spôsobené. Únava, ktorá vzniká je dôsledkom pracovnej záťaže. Delíme ju na fyziologickú a psychickú. Ak dôjde k presýteniu práce, nastáva nechuť k práci. Tu je dôležitá správna motivácia výsledkov, ktorá tento stav zvráti. K zmierňovaniu únavy pomáha striedanie fyziologickej a psychickej práce. Výkon človeka nie je stále rovnaký. Ako sa mení počas dňa, mení sa aj počas týždňa, mesiaca, roka. Prichádza jarná, jesenná únava. Celkový život má svoje vrcholy i svoje krízy, ktoré treba vedieť zvládať (Mikuláščík, 2007).

Thorne a Pellant konštatujú „výkon by měl být odměněn nejen penězi, ale i osobním uznáním, které je nejlépe dávkovat po troškách a časteji. Vytvořte systém odměn a pochval, který není založen jen na penězích“⁸

Vplyv na pracovný výkon má mnoho faktorov. Pre človeka je dôležité, aby bol motivovaný k ovplyvneniu pracovného výkonu. Čo všetko môže zacielať motiváciu človeka sa pokúsime popísať v ďalších kapitolách.

⁸THORNE, K. et al. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 31. ISBN 978-80-251-1689-0.

2 MOTIVÁCIA

Postupne sa dostávame od zamestnanca a práce, k pojmu „motív“. Motív ako časť motivácie priamo aj nepriamo zasahuje do správania človeka a aktivizuje ho. Spojenie motívov vytvára motiváciu (Alexy, et al., 2004).

Podľa Bedrnovej, et al. *„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“*⁹

Alexy popisuje dva druhy motivácie: 1. **Motívy intrinzičné** (vlastné). Potreba vykonávania činnosti, odovzdanie uloženej energie. Nechceme sedieť doma, práve nadbytočná energia nás ťahá a láka niečo robiť. Už malé deti ak urobili niečo dobré boli za svoj čin pochválené. Tak i človek je rád pochvale a úspechu. Nahromadením všetkých kladov v pracovnom procese, získavanie nových vedomostí môže znamenať i vzostup v kariére. Pocit dokázania niečoho, pocit moci. Nespočetné množstvo činností, ktoré človek vykonáva, ho nemusia robiť šťastným. Nájst' zmysel života a nájsť ho i v pracovnej činnosti je devízou. Práve všetko čo tvorí pracovný proces je obklopené hnutelnými či nehnuteľnými statkami, ktoré riadi človek. Preto práve človek má potrebu hľadať ľudí, komunikovať s nimi. Toto všetko považujeme za vlastné motívy. Vychádzajú z potrieb jednotlivca, človeka, pracovníka, z jeho vnútra. O opakom sú **motívy extrinzičné**. Prácu vykonávame pre finančné ohodnotenie, vidíme za prácou vidinu peňazí. Hodnota práce je silný motív pre jej výkon. Na základe finančného ohodnotenia, môžeme uspokojovať svoje potreby či túžby (Alexy, et al., 2004).

Alexy popisuje motiváciu nasledovne *„pojem motivácia sa vzťahuje na všetko to, čo človek prežíva, po čom túži, čo sa usiluje dosiahnuť, aké má ideály, resp. k čomu má odpor a pod.“*¹⁰

⁹ BEDRNOVA, E. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 363. ISBN 978-80-7261-169-0.

¹⁰ ALEXY, J. et al. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. s. 201. ISBN 80-89018-59-9.

Podľa Mikulášťika „*motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé. Motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní*“.¹¹

Tureckiová v literatúre uvádza, „*pojmem motivace můžeme vysvětlit jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle.*“¹²

Motivácia má rôzne formy, ku ktorým patria potreby, motívy, záujmy, hodnoty, ašpirácie, ideály a pod. Potreby vyjadrujú stav nedostatku niečoho. Prejav pozitívneho zamerania na určitú oblasť je prejavom záujmu. Práve záujem spadá do dôležitých činiteľov, ktoré sú podnetom k motivovaniu, k celkovému vývoju človeka. Hodnota je pojem, ktorý sa dá vnímať v rôznych oblastiach inak. Pri hodnotách nemôžeme obísť postoje. Oni vyjadrujú názor na vec, ktorý je časovo dlhý. Môžeme ho hodnotiť ako stály, no i zmena nie je vylúčená. Formovanie začína od detstva a práve určité životné situácie menia či utvrdzujú dané postoje (Alexy, et al., 2004).

Pojem **potreba**, uvádzaná aj ako pocit nedostatku, resp. prebytku, sa označuje aj ako interdisciplinárna, zahrňujúca v sebe niekoľko dimenzií. Vzhľadom k tomu, že potrebu spomíname v ekonomickom, biologickom, filozofickom, sociologickom a psychologickom zmysle, dáva sa do súvislosti s motívom a motiváciou správania. Jej subjektívnosť a objektívnosť má jednoznačné vymedzenie. Objektívnosť je daná faktormi z vonku a subjektívnosť potrebami človeka. **Postoje** vo všeobecnosti vyjadrujú emocionálnu skúsenosť človeka. Aktivačná, kognitívna a behaviorálna zložka tvoria trojzložkový model postojov. V pracovnom procese sa nachádza nekonečné množstvo zložiek, ktoré sa navzájom ovplyvňujú. Ich významovosť je rôzna. No práve určité druhy postojov by sa nemali zanedbať, ale práve naopak zvyšovať ich pozornosť. Samotná práca, jej úlohy, postavenie zamestnanca, vyjadrujú postoj k práci. Počas

¹¹MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 136. ISBN 978-80-247-1349-6.

¹²TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 37. ISBN 978-80-247-0882-9.

pracovného pomeru sa vytvára postoj k vlastnej organizácii. Od potrieb a postojov, prechádzame k **ašpiráciám**. Vo vzťahu k motivácii, môžeme ašpirácie alebo aj ambície chápať ako protirečivé tendencie, ktoré sa môžu prejavovať pri vytýčení cieľov v porovnaní so skutočnými možnosťami. Prejavujú sa v túžbe po niečom, niečo dosiahnúť. Práve v situácií, ak nedôjde k ich naplneniu, z motivácie sa môže stať demotivácia. **Hodnoty** môžeme považovať za najväčšiu motivačnú úroveň. Sú nadradené psychoregulačnej rovine vedomia. Určujú to, čo človek považuje za dôležité a významné, na čo sa človek orientuje. Ich utváranie prebieha počas života. Hodnoty sú v ľudskom vedomí usporiadané, majú svoje zastúpenie, hodnotový systém. Preto patria k významným zdrojom motivácie. **Záujmy** chápeme ako zvýšenú pozornosť, náklonnosť k niečomu, či niekomu. Záujem človeka podnecuje, má vplyv i na osobnostné danosti, schopnosti. Preto je radený k motivačným prvkom. Každá zložka, prvok, forma motivácie má svoju dôležitosť (Alexy, et al., 2004).

Bedrnová et al. opisujú *„potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům.“*¹³

Bedrnová et al. uvádzajú *„postoje člověka, bývají vymezovány jako trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního citění a tendencí jednat pro nebo proti vzhledem ke společenským objektům.“*¹⁴

¹³ BEDRNOVA, E. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 366. ISBN 978-80-7261-169-0.

¹⁴ BEDRNOVA, E. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 58. ISBN 978-80-7261-169-0.

2.1 Pracovná motivácia

Berryová tvrdí „V práci tak ako aj v ďalších sférach života, nás zaujíma motivácia. Zaujímajú nás motívy ľudí, pretože našim cieľom je zmeniť ich správanie. Nieкто nerobí to, čo chceme my, alebo robí, to čo nechceme my. Ako to môžeme ovplyvniť? Ako dosiahneme, aby ľudia robili to, čo potrebujeme my? Pokúsime sa ich motivovať. Pokúsime sa zmeniť motívy smerujúce k tomuto správaniu.“¹⁵

Mikuláščík uvádza, že „Pracovníci na pracovišti predpokládajú, že je bude někdo povzbuzovať, motivovať. Málokdo se dovede motivovať sám. Proto se předpokládá, že manažer by měl být nadšencem, člověkem zapáleným pro věc i pro práci s lidmi. Jinak lidé mohou ztráct víru v dobrou věc, ve smysl svého konání. Motivaci musí manažer chápat jako ten nejdůležitější stavební článek řízení v práci s lidmi.“¹⁶

Vedieť motivovať je náročné, avšak je to dôležité a veľmi efektívne. Nie každý pracovník je na takej úrovni, aby sa dokázal motivovať sám. Ľuďom, ktorí nie sú na takej úrovni, je potrebné vytvárať také podmienky, aby mali možnosť rastu a aby takéto potreby u nich vznikali. Na druhej strane aj u kvalitných pracovníkov a odborníkov, je dôležitú potrebu seberealizácie neustále posilňovať (Mikuláščík, 2007).

Pracovné správanie a celková motivácia pri práci je priamo spojená s plnením určitých pracovných úloh a výkonov práce. Taktiež vyjadruje ako pracovník pristupuje k práci, jeho ochotu pracovať, správanie a postoj k zadaným úlohám (Tureckiová, 2007).

Motivácia v pracovnom procese k práci je premenlivá. Motívy, vedú zamestnancov k získaniu určitého ocenenia. Úspech ten aktivuje pracovnú činnosť, vyvoláva pocit jedinečnosti, uznania (Bedrnová et al., 2007).

¹⁵ BERRYOVÁ, L. *Psychológia v práci: Úvod do pracovnej a organizačnej psychológie*. 2.vyd. Banská Bystrica: Tlačiarne BB. 1998 s. 273. ISBN 978-80-551-1842-0.

¹⁶ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 144. ISBN 978-80-247-1349-6.

Nech už vychádzame z akejkoľvek teórie pracovnej motivácie, je niekoľko aspektov, ktoré sa objavujú v skytej podobe, ako súčasť spoločenských potrieb, ktorých posilňovanie by malo byť súčasťou pôsobenia, stimulácie a podpory manažéra:

- pracovníci by mali byť informovaní o tom, čo robia, prečo to robia, kto očakáva ich výsledky práce, v akej miere majú priestor pre vlastné prevedenie práce a iniciatívu,
- mali by tiež vedieť, ako ich čiastkové úlohy prispievajú k celkovému spoločnému cieľu organizácie,
- mali by sme sa vždy stopercentne presvedčiť, či pracovník porozumel našim požiadavkám, ktoré na nich máme,
- v prípade ak vzniknú v práci akékoľvek prekážky na ceste k splneniu cieľa, pomáhajme ich odstrániť,
- pracovníci by mali dostávať okamžitú spätnú väzbu o tom, ako dobre alebo zle svoju prácu vykonávajú, takisto informáciu prečo k tomu dochádza, že svoju prácu nezvládajú tak ako sa od nich očakáva,
- v rámci tímu by mali mať možnosť diskutovať o rôznych alternatívach, ktoré prichádzajú do úvahy a tiež možnosť obhájiť si svoju alternatívu,
- v rámci skupiny by mali mať možnosť získavať posilňovanie a podporu v situáciach, kedy ju najviac potrebujú a to ako od spolupracovníkov tak aj od nadriadeného,
- výsledky práce by mali byť oceňované a to bez odkladu,
- manažér by mal so svojimi spolupracovníkmi hovoriť, prosiť ich o pomoc aj v prípade problémových situácií,
- manažér by mal riešiť akékoľvek sťažnosti,
- manažér by mal svojich spolupracovníkov poverovať zodpovednosťou a rozhodovaním, pracovníci by mali mať primeranú mieru zodpovednosti,
- v prípade, že máme motivovať ľudí musíme byť sami motivovaný, je dôležité vedieť sa nabuďiť, aj keď môžeme mať niekedy pochybnosti o zmysluplnosti alebo splniteľnosti nejakej úlohy,
- úlohy by mali byť vždy primerané možnostiam človeka, ani málo náročné, ani nesplniteľné,

- manažér musí vedieť, že každý potrebuje nieľaj krátkodobnú motiváciu, ale aj dlhodobú v podobe vzdialeného cieľa, pričom krátkodobé ciele sú jednotlivé kroky na ceste k dlhodobým cieľom (Mikuláščík, 2007).

K základnému pravidlu patrí, že každý človek je jedinečný, a preto i prístup k nemu musí byť adekvátny.

Dodržiavanie týchto zásad môže viesť k rozvoju priaznivej sociálnej atmosféry na pracovisku i z pohľadu nadriadeného a podriadeného. Ak hľadáme chyby v tomto spôsobe motivácie, je to nedodržiavanie zásad tohto spôsobu riadenia. Nadriadený pri svojej práci venuje všetku svoju energiu výkonu a často krát zabúda na fakt, kto tento výkon produkuje. Pochvala absentuje hoci ciele sú splnené, nastáva pokles výkonnosti. Taktiež prílišné sledovanie pracovníkov a hľadania chýb v kolektíve, čakanie kto na niekoho niečo povie je začiatok konca spolupráce. Nepříjemná atmosféra na pracovisku, nemá žiadne prvky motivácie (Július Alexy, 2004).

V pracovnej činnosti sú motívy veľmi dôležité pre efektivitu práce. Aká bude motivácia, také budú aj výkony pracovníkov. Podľa Mikuláščíka, „ *Je to veľmi špatné, když v pracovním týmu máme nemotivované pracovníky, protože pak se nemohou identifikovat s úkolem, se skupinou a firmou, nemohou být loajální, nemohou mít z práce radost, pocit uspokojení a pocit seberealizace. Velkou měrou motivování spolupracovníků záleží na manžerovi.*“¹⁷

Takmer všetko, čo vieme o pracovnej motivácii, pramení z používania a skúmania niekoľkých rozličných teórií motivácie.

¹⁷ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 137. ISBN 978-80-247-1349-6.

2.2 Teórie pracovnej motivácie

Viacerí známi autori ako Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg a David McClelland sa pokúsili usporiadať veľké množstvo rôznych potrieb a motívov a súčasne vysvetliť ich význam pre správanie ľudí v organizáciách (Bělohlávek, 1996).

Hierarchia potrieb Abrahama Maslowa

Americký psychológ Abraham Maslow sa začal zaoberať ľuďmi, čo sú úspešní a spokojní so svojím životom. Táto činnosť ho dovedla k vytvoreniu hierarchie potrieb. Jednotlivé potreby sú znázornené do pyramídy. Jej vrchol tvoria potreby seberealizácie. Podmienkou na dosiahnutie tohto bodu je využívanie naplno svojho potenciálu, možnosti rozvoja a rastu. Na túto úroveň nadväzuje nižšia potreba, čo je potreba uznania. Ak človek dosiahne uznanie od druhých, sebaúctu, dostáva sa na správnu cestu k cieľu. Seberealizácia je bezhraničná, lebo ide o nekonečný proces (Alexy, et al., 2004).

Mikuláščík vysvetľuje danú teóriu „*tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Jestliže jsou upokojeny potřeby bazální, pak vystupuje do popředí potřeba vyšší úrovně. Takže potřeby sociální se podle něj objevují až tehdy, když jsou uspokojeny potřeby fyziologické*“¹⁸

Bělohlávek vysvetľuje Maslowovu teóriu „*podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, t.j. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován.*“¹⁹

¹⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 139. ISBN 978-80-247-1349-6.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 1996. S. 173. ISBN 80-85839-09-1.

Bedrnová a kol. uvádzajú „ *podle této teorie se motivace člověka utváří v rámci obecné struktury lidských potřeb, tj. pocíťovaných nedostatků, které se v životě každého jedince objevují v určitém pořadí.*“²⁰

Obrázok 1



Zdroj: *Komunikácia a motivácia* [online]. © 1996 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.ibispartner.sk/komunikacia-a-motivacia/444-motivacia-maslow-herzberg-a-ti-druhi>²¹

Teória Claytona Alderfera

Hoci je tu určitá nadväznosť s Maslowovou hierarchiou potrieb, má predsa menej úrovní potrieb. Tie, ktoré pokladá za dôležité sú potreby existenčné, vzťahové a rastové. Pre Alderfera nie je dôležité usporiadanie potrieb. Závislosť medzi potrebami existenčnými, vzťahovými a rastovými nazval ako frustračná regresia. Práve táto regresia má dve podoby. Frustračný cyklus vzťahový a frustračný cyklus rastový.

²⁰ BEDRNOVA, E. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 64. ISBN 978-80-7261-169-0.

²¹ *Komunikácia a motivácia* [online]. © 1996 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.ibispartner.sk/komunikacia-a-motivacia/444-motivacia-maslow-herzberg-a-ti-druhi>

Mikuláščík to vysvetľuje „**frustračný cyklus vzťahový** – uspokojení existenčných potrieb vede k potrebám vzťahovým; jestliže ale potreby vzťahové nejsou uspokojeny, dochází ke zvrátnému procesu, tedy ke zvýšení potřeb existenčních, **frustračný cyklus růstový** – znamená, že uspokojení vzťahových potrieb posiluje význam potřeb růstových; jestliže ale potreby růstové nejsou uspokojeny, vzrůstá více potřeba uspokojení vztahů; dá se říct, že oba tyto procesy mají kompenzační charakter.“²²

Teoria Fredericka Herzberga

I spomínaná teória sa zaoberá potrebami a ich usporiadaním, ale ako uvádza Mikuláščík „odlišuje se od nich v klasifikační struktuře, neboť nerozlišuje různou úroveň potřeb podle odlišnosti kultivace „²³

Podľa Mikuláščíka „rozlišuje sílu vnějších stimulů (**disatisfactory**, které souvisí s pracovními podmínkami a jež také označuje jako faktory hygienické (pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, výdělek) – nepociťujeme je jako motivaci, ale pouze jako nespokojenost, když se objeví nějaký negativní vnější stimul) a vnitřních pohnutek (**satisfactory**, které souvisí s obsahem práce a lidským zaujetím, jež také označuje jako faktory motivačné (výkon, uznání, samostatná práce, míra odpovědnosti, služební postu) – jejich uspokojování není ukončeno, protože při dosažení určité úrovně, při uspokojení určité potřeby naše zaujetí pro věc narůstá, naše potřeba je stále energeticky posilována).“²⁴

David McClelland a jeho potreby

Alexy, et al. uvádza „McClelland určil ako hlavné motivačné sily **potrebu úspešnosti a afiliácie**. Cez tieto potreby vyvinul aj postup merania motivácie

²² MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 140. ISBN 978-80-247-1349-6.

²³ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 141. ISBN 978-80-247-1349-6.

²⁴ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 141. ISBN 978-80-27-1349-6.

u zamestnancov pretože práve tieto potreby považuje za vysoko individuálne a relatívne stále osobnostné charakteristiky zamestnanca. „²⁵

Mikuláščík uvádza „**D. McClelland se pokusil typologizovat lidi podle preferování různých potřeb.** Celou situaci zjednodušil vytvořením tří základních orientací v uspokojování potřeb: potřeba výkonu, potřeba afiliance, potřeba moci. „²⁶

Podľa Bedrnové et al. „*k vytvoření ucelenější představy o motivaci lidského chování je dále důležité poznání základních skladebných prvků motivační substruktury, poznání toho, co zakládá skutečnost, že člověk vůbec něco chce, čili poznání toho, co představuje základní motivační dispozice.*„²⁷

Teóriou motivácie sa zaoberali aj ďalší autori. J. S. Adams je autorom teórie spravodlivosti. V. Vroom je autorom teórie expektance, Edwin Locke je autorom teórie stanovenia úloh, F. Heider je autorom motivačnej teórie kauzálnej atribúcie, D. McGregor je autorom teórie XY, teória modifikácie organizačného správania (O. B. Mod) vychádza z teórie amerického behavioristu B. F. Skinnera a iné. Teórií motivácie je viacero, je dôležité vedieť si vybrať tú vhodnú alternatívu. Tá musí byť podmienená osobnostnému typu človeka, počtu a cieľu motivovaných (Mikuláščík, 2007).

Teórie potrieb nám hovoria, že ľudia sa líšia v potrebách, ktoré sú zamestnaním uspokojované.

2.3 Cieľ pracovnej motivácie

Z pohľadu motivácie už máme dostatočné informácie, no zostáva si ujasniť načo máme niekoho motivovať. Spoločnosti vytvárajú nemalé úsilie na motivovanie. Motivovanie potom vedie k výkonu a k tomu, aby zamestnanec chcel, nie musel. Každá

²⁵ ALEXY, J. et al. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. s. 217. ISBN 80-89018-59-9.

²⁶ MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 141. ISBN 978-80-247-1349-6.

²⁷ BEDRNOVA, E. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 54. ISBN 978-80-7261-169-0.

spoločnosť má za cieľ dosahovať zisk. Zisk a jeho dosiahnutie je jedným z hlavných cieľov podnikania. Zisk dosiahne spoločnosť ak je úspešná. Úspešnosť zaručujú kvalitní pracovníci, či už sú správne vedení či motivovaní. Vznikom konkurencie, teda možnosti viacerým vykonávať tú istú činnosť, vytvára priestor na súperenie. Za konkurenciu považujeme všetky subjekty, ktoré vykonávajú rovnakú činnosť. Na trhu nastáva súperenie o zákazníka. Dôležitý faktor je získať informácie o silných a slabých stránkach konkurencie. Tie treba vo vlastnom podniku zmeniť vylepšiť (Kita, et al., 2002).

Motivácia všetkých ľudí, má nesmierny význam v rôznych oblastiach života. Aj keď dnes ľudia chcú pracovať, niekedy nevedia nájsť tu správnu cestu a tak môže dôjsť k útlmu a poklesu výkonu (Alexy, et al., 2004).

Berryová uvádza, *„Motivácia určuje aktiváciu, smerovanie a pretrvávanie správania. Keď sa pýtame na aktiváciu, pýtame sa, prečo vlastne ľudia niečo robia. Na smerovanie sa pýtame vtedy, keď sa pýtame, prečo robia práve tie veci, ktoré robia. Keď sa pýtame na pretrvávanie, pýtame sa, prečo ľudia pri istých aktivitách zotrývajú. Okrem týchto všeobecných otázok, ktoré sa môžu týkať akéhokoľvek správania, môžeme otázky preorientovať na oblasť pracovnej motivácie. Čo tak aktivácia, smerovanie a pretrvávanie pracovného správania? Teda: prečo ľudia pracujú? Prečo sa venujú určitému typu práce? Prečo roky a roky pokračujú v tom istom zamestnaní, alebo prečo zamestnanie menia? Motivácia je otázkou, ktorá púta pozornosť viacerých z nás. Všetci sa pýtame: „Čo ma k tomu viedlo:“²⁸*

Motivovanie zostáva dôležitou činnosťou vo viacerých spoločnostiach. V ďalšej kapitole sa pozrieme, ako funguje motivovanie v obchodných spoločnostiach, čo všetko spoločnosti potrebujú urobiť, aby stimulovali svojich zamestnancov. Budeme písať o obchodných spoločnostiach, pretože aj v praktickej časti sa venujeme skupine zamestnancov, ktorí sa venujú predaju. Predaj potrebuje špecifický prístup z pohľadu motivácie a motivačných stimulov. V obchode nemôžeme čakať, kým sa niečo udeje, my musíme byť proaktívni a zobrať aktivitu do svojich rúk. Táto proaktivita veľmi

²⁸ BERRYOVÁ, L. *Psychológia v práci: Úvod do pracovnej a organizačnej psychológie*. 2.vyd. Banská Bystrica: Tlačiarne BB. s. 273. ISBN 978-80-551-1842-0.

často nie je odmenená pozitívnym výsledkom a nie vždy sa obchod môže podariť, čo môže niektorých obchodníkov demotivovať. Predaj môže byť o neustálom striedaní negatívnych a pozitívnych emócií súvisiacich s prácou. Na vystihnutie predaja si dovoľíme požiť citát od Zig Zigar: „*Predaj je viac než iba profesia, je to spôsob života.*“²⁹ Preto je veľmi dôležité hľadať neustále nové možnosti a venovať sa spôsobu motivácie v obchodných spoločnostiach.

²⁹ ZIGLAR, Z. *Umenie úspešne predávať*, Vydavateľstvo Open Windows Bratislava, 1996. s. 11. ISBN 80-85741-16-4.

3 MOTIVÁCIA V OBCHODNÝCH SPOLOČNOSTIACH

Tak ako sme písali v predchádzajúcich kapitolách motiváciu delíme na vonkajšie stimuly a vnútorné motívy. Medzi vonkajšie stimuly môžeme zaradiť motiváciu v obchodných spoločnostiach, ktorej sa ideme venovať. Jedným z prvoradých cieľov spoločností je dosiahnuť výkon prostredníctvom ľudského kapitálu. Spoločnosti chcú využiť maximálny potenciál, ktorý v ľuďoch je, očakávajú od zamestnancov maximálny výkon. Na to, aby pracovný výkon podporili, využívajú vonkajšie stimuly. Motivačné stimuly, ktoré využívajú firmy a vnímame ich, ako najvýznamnejšie formy motivácie, môžeme rozdeliť na dve základné formy:

- finančná stimulácia,
- nefinančné formy.

V nasledujúcich podkapitolách sa bližšie pozrieme na využívanie týchto foriem motivácie, a ktoré hodnoty ovplyvňujú popisované stimuly. Čo rozumieme pod hodnotami? *„Hodnota vymedzuje ako špecifická vlastnosť všetkých spoločenských a prírodných javov, v ktorých sa prejavuje jej (pozitívny alebo negatívny) význam pre život človeka.“*³⁰

3.1 Finančná stimulácia

Z hľadiska potrieb finančná motivácia patrí do základných existenčných potrieb. Podľa Fredericka W. Teylora je motivácia pracovníkov predovšetkým výsledkom ich záujmu o peniaze. Prezentuje názor, že najuspokojivejšou situáciou pre zamestnancov by bolo, ak by zarobili, čo najviac peňazí a pritom by vynaložil, čo najmenej úsilia. (Lilly M. Berryová, Psychológia v práci, s. 307). Ďalšia definícia nám hovorí, že mzda je cena práce. Na to, aby sa mzda stala stimulom, aby ju mohol zamestnávateľ využiť na motiváciu, je podporujúce, aby si ju zamestnanec vedel ovplyvňovať. Tu sa veľmi dôležitým momentom stáva zostaviť odmeňovací systém spoločnosti tak, aby bol skutočne motivujúci. Na vytváraní odmeňovacieho systému sa vo väčšine spoločností

³⁰ BOROŠ, J., ONDRIŠKOVÁ, E., ŽIVČICOVÁ, E. *Psychológia*, PhDr. Milan Štefanko – Vydavateľstvo IRIS, Bratislava, 1999. s. 185. ISBN 80-88778-87-5.

podieľajú manažéri jednotlivých oddelení s personálnym oddelením. Práve personalisti by mali mať významné slovo pri nastavovaní motivačného systému. Nie vždy je tomu tak a za dôsledok tohto konania môžeme považovať napríklad zložitý, nízko motivačný systém odmeňovania. Dôsledkom tiež môže byť, že odmeňovací systém nezohľadňuje tímovú spoluprácu, alebo iné zložky práce ako plnenie plánu. Dnes sa v obchodných spoločnostiach stretávame s tým, že zamestnanec má nastavený plán, ktorý je vyjadrený číselne, teda konkrétnym definovaním, aký predaný objem od neho zamestnávateľ očakáva. Tento plán má zamestnanec nastavený v:

- mesačnej,
- štvrťročnej,
- polročnej,
- ročnej perióde.

Plnením alebo neplnením plánu si zabezpečuje výšku svojej mzdy. Laicky môžeme povedať, že koľko predá toľko si zarobí. Mzdy sa zväčša skladajú z troch zložiek:

- fixný plat,
- pohyblivá zložka (variabilná zložka),
- provízie.

Akú rolu zohráva fixný plat? Práve fixný plat je zložka mzdy, ktorá dáva zamestnancom určitú istotu. Je to časť mzdy, ktorú dostanú v každom prípade. Najčastejšie sa dojedná pri nástupe do spoločnosti a len občas sa zvyšuje, alebo inak mení táto časť mzdy.

Pohyblivá zložka mzdy je najčastejšie naviazaná na plnenie plánu a ďalšie aktivity zamestnanca. Znamená to, že pri splnení zadaných podmienok si vie zamestnanec sám ovplyvňovať svoj príjem. Stretávame sa s tým, že okrem plnenia plánu je práve táto zložka naviazaná na kvalitu práce, ktorú spoločnosti často vyjadrujú indexom kvality. Tento index kvality merajú tzv. mystery shoppingom.

Provízia je dnes často skloňované slovo u obchodníkov. V slovníku cudzích slov nájdeme pod slovom provízia, že je to peňažná odmena za sprostredkovanie. Znamená to, že provízia môže rozhodovať o tom, či zamestnanec daný produkt predá, alebo nepredá. Môže byť vonkajším stimulom pre predajcu. Stáva sa, že ovplyvňuje kvalitu predaja, ak predajca predáva len preto, že si prerátal, akú mzdu očakáva. Na

druhej strane predajca si vie vypočítať túto časť mzdy, čo podporuje jeho motiváciu predaja, pretože ňou vie zabezpečiť finančnú otázku seba a svojej rodiny. Sú spoločnosti, ktoré majú obmedzenú vrchnú hranicu príjmu svojich ľudí. V poisťovníctve sa často stretávame s tým, že táto vrchná hranica príjmu nie je limitovaná.

Je nutné stále zvyšovať tieto zložky príjmu, alebo sú stimulmi aj iné stimuly? Podľa Miroslava Tumu: *„Spočiatku so silnejúcim želaním rastú nelineárne i výsledky, ale len po istú hranicu. Ak sa prekročí maximum a dosiahne sa kulminačný bod, výsledky sa začnú znižovať. Je zrejmé, že čím je stimulácia vyššia, tým sú výsledky po určitú hranicu lepšie. Viacero experimentov napríklad ukázalo, že materiálna motivácia subjektov sa správala podľa rovnakých zákonov. Keď sa materiálne motívy zvýšili až priveľmi, začali výsledky prudko klesať.“*³¹

Významnú rolu preto zohráva nielen finančná motivácia, ale aj ostatné druhy motivácie v spoločnostiach.

3.2 Nefinančné formy

V predchádzajúcich častiach sme sa venovali prepojeniu motivačných stimulov v spoločnostiach a hodnotám človeka. Podľa Bělohlávka: *„Závažná rozhodnutí v životě lidí jsou ovlivněna jejich hodnotovým systémem – preferovaným okruhem hodnot. Projeví se v kariérovém zaměření. V životě organizací jsou důležité pracovní hodnoty:*

- peníze,
- práce,
- jistota postavení,
- odborní růst,
- osobní postavení,
- přátelé, spolupracovníci,

³¹ TUMA, M. *Tvorivé procesy človeka*. 1. vyd. Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, Banská Bystrica, 2001. s. 71. ISBN 80-88994-08-X.

- *firma, atd.*³²

Z pohľadu tohto autora sme sa prvej pracovnej hodnote – peniaze venovali v predchádzajúcej časti. Popisovali sme jej dôležitosť a význam.

Opak tohto plnenia je nefinančné plnenie. Nefinančné plnenie vyjadruje to, čo zamestnanec nedostáva v hotových peniazoch. Túto časť motivačných stimulov môžeme rozdeliť v prepojení s už spomínanou Maslowovou pyramídou na dva druhy nepeňažných stimulov, a to:

- zamestnanec dostáva rôzne benefity,
- potreba uznania, ocenenia, spolupatričnosti, potreba rastu, istoty...

Nefinančná forma v podobe benefitov predstavuje naplnenie sociálnych potrieb. Potreba uznania, ocenenia sa dotýka posledného stupňa pyramídy a to sebarealizácie. Benefity sú dnes súčasťou ponuky zamestnávateľa. Sú prípady, kedy sa človek rozhoduje medzi prácou a rozhodujúcimi motívmi sa stávajú práve ponúkané benefity. Pretože benefity môžu priniesť určitú prestíž a sebauspokojenie pre človeka. Čo si pod benefitmi môžeme predstaviť? Stravné lístky, mobilný telefón na súkromné účely, automobil na súkromné účely, notebook, poukazy na relaxáciu, príspevky na sporenia, dni dovolenky nad rámec zákona, odmena za odpracované roky. Tieto benefity uľahčujú životnú situáciu človeka, šetria čas, napomáhajú k efektívnej práci, motivujú človeka byť s rodinou. Jeden z často spomínaných benefitov je služobný automobil na súkromné účely. Tento benefit je pre zamestnancov prízračlivý a môže sa týkať dvoch hodnôt – sociálnych hodnôt a potreby uznania, určitého statusu. Pri rozhodovaní sa zamestnanca o odchode zo spoločnosti môžu tiež byť rozhodujúcimi dni voľna, dovolenka, alebo odmena za odpracované roky. Dôvodom býva, že práve tieto benefity sú prepojené s odpracovaným počtom rokov. Tieto benefity môžu byť rozhodujúce pre jeho zotrvanie v spoločnosti.

Druhá časť nefinančných stimulov opäť veľmi úzko súvisí s hodnotami. Je mzda a finančné ohodnotenie najdôležitejší motív k pracovnému výkonu? Pre niektorých ľudí áno. Niekedy zvykneme v bežnom živote hovoriť frázu, že pochvala je viac ako ocenenie peniazmi. Carnegie, hovorí: „*Na svete existuje len jeden jediný spôsob, ako*

³² BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, I. vydanie Vydavatelství Rubico, Olomouc, s. 67. ISBN 80-85839-09-01.

donútiť ľudí, aby niečo urobili. A to presvedčiť ich, aby to chceli urobiť sami.“³³ Človek odvedie kvalitnú prácu najčastejšie vtedy, ak je sám presvedčený, že ju chce vykonať. Tu často krát prvým stimulom nebýva motivácia finančnou odmenou, ale vedomie, že robí prácu dobre, že je užitočný. Silným prostriedkom sa stáva slovo. Slovo v podobe pochvaly a uznania. Ľudia potrebujú vedieť, čo robia dobre a potrebujú pochvalu. Okrem pochvaly za dobre vykonané prácu, môže zamestnanec získať odporúčanie na inú, možno vyššiu pozíciu. Ako prejav, že sme so zamestnancom spokojní, môže tiež byť, časové vymedzenie pracovnej zmluvy. Pozitívne, motivačne na neho pôsobí pracovná zmluva s dobou neurčitou. Prináša to zamestnancovi pocit istoty a spolupatričnosti.

Zvlášť dôležitá je pravidelná motivácia v odvetví, ktoré sa zaoberá predajom. Kvôli čomu si myslíme, že práve v tomto odvetví je dôležitá motivácia, si bližšie popíšeme v nasledujúcej podkapitole.

3.3 Motivácia v oblasti predaja

Mnohí manažéri, podnikatelia sa spoliehajú na motivačný systém, ktorý je v spoločnosti vytvorený. Myslia si, že ak je človek motivovaný finančne, alebo prostredníctvom benefitov, výsledok dosiahnu. Stáva sa, že prichádza sklamanie, pretože tomu tak nie vždy je.

Spoločnosť potrebuje svoje výrobky, produkty alebo služby predat' konečnému spotrebiteľovi. Je to jedna z kľúčových činností pre zabezpečenie existencie spoločnosti. Ak by spoločnosť len vyrábala alebo produkovala produkty a služby, a tie by sa nedostali ďalej k spotrebiteľovi, úsilie by bolo vynaložené zbytočne. Predaj môže spoločnosť realizovať spôsobom priameho alebo nepriameho predaja. V praktickej časti sme sa zamerali na skupinu ľudí, ktorí sa venujú priamemu predaju. Ide o predaj produktov a služieb konečnému klientovi, zástupcami alebo predajcami spoločnosti. Spoločnosť vytvára pre tento okruh zamestnancov veľakrát iný spôsob motivácie a s ňou súvisiaci odmeňovací systém.

³³ CARNEGIE, D. *Ako sa tešiť zo života a z práce*, Vydavateľstvo Príroda, Bratislava, 2008. s. 75. ISBN 978-80-07-01723-8.

Väčšinou každá činnosť v spoločnosti je popísaná procesom, teda k činnostiam existujú konkrétne návody. Je ťažšie tieto návody stanoviť presne skupine zamestnancov, ktorí sa venujú obchodu, pretože sú ťažšie merateľné a sú z oblasti tzv. mäkkých zručností. Tieto návody sa týkajú spôsobu komunikácie, znalosti typológie človeka, schopnosti byť empatický, asertívny. Veľa z týchto popísaných schopností úzko súvisia s osobnostným predpokladom predajcu. Veľa autorov sa venuje a pojednáva o spôsobe predaja a predajných zručnostiach. Dôvody, ktoré sú za tým, sme uviedli v predchádzajúcich kapitolách. Tu nastupuje ako veľmi dôležitá samotná motivácia zamestnanca, vzdelávať sa v týchto oblastiach. Je potrebné, aby bol motivovaný vzdelávať sa, osobnostne rásť, rozvíjať sa a napredovať. Ako táto motivácia funguje v praxi ako vnímajú samotný predajcovia túto motiváciu, čo je pre nich dôležité či majú pocit, že majú dostatok vonkajších stimulov a vnútorných motívov.

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CIEĽ PRIESKUMU

Cieľom prieskumu je zistiť čo vplýva na motiváciu zamestnancov a aké faktory ovplyvňujú ich pracovný výkon. Spoločnosť, v ktorej sme robili prieskum patrí medzi najsilnejších a najvýznamnejších hráčov na slovenskom bankovom trhu poskytujúc svojim klientom unikátny rozsah profesionálnych finančných a poisťovacích služieb. Je univerzálnou bankou poskytujúcou produkty a služby pre všetky segmenty klientov: fyzické osoby, živnostníkov, malé a stredné podniky, firemných klientov, inštitucionálnych či privátnych klientov. Svoje služby ku koncu roka 2011 poskytovala v 138 pobočkách, z toho retailovým klientom v 120 pobočkách, korporátnym klientom v 10 pobočkách a privátnym klientom v 8 pobočkách. Na Slovenskom trhu pôsobí od roku 1964. Cieľom v oblasti ľudských zdrojov je zabezpečiť stabilnú, zodpovednú a angažovanú pracovnú silu, posilniť vernosť zamestnancov hodnotám finančnej skupiny a orientovať sa na riadenie výkonu zamestnancov s ohľadom na plnenie obchodných cieľov banky. Aktivity v oblasti ľudských zdrojov sa sústredili najmä na implementovanie nového systému kariérneho plánovania v oblasti retailu, na nastavenie novej systemizácie pracovných pozícií a na nastavenie vzdelávacích aktivít orientovaných na úspešný predaj portfólia všetkých produktov. Banka sa taktiež orientovala na realizáciu kariérnych plánov pre výnimočne talentovaných zamestnancov. S cieľom zvýšenia kvality došlo vo výberovom procese k sprísneniu a skvalitneniu kritérií výberu kandidátov na všetky pracovné pozície, preto umožňuje ich kariérny rast. Plánovaný kariérny rast je súčasťou rozvojových programov pre budúcich či súčasných manažérov. Cieľom rozvojových programov je zvyšovanie potenciálu, rozvoj mäkkých zručností (najmä manažérskych), prehĺbovanie odborných vedomostí a získanie nových skúseností v oblasti riadenia. V kolektíve sú zamestnanci oslovovaní krstnými menami a nepoužívajú výrazy „nadriadený“ a „podriadený“ - všetci sú kolegovia. Zamestnancom ponúkajú rôzne benefity ako príspevky na životné poistenie, doplnkové dôchodkové sporenie, zvýhodnenia na produktoch banky, dni voľna navyše či zdravotný program. V rámci celého Slovenska môžu využívať tiež voľné poukážky na šport, vzdelávanie a kultúru.

Prieskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníka. Oslovili sme 100 respondentov. Zo 100 oslovených respondentov sa nám vrátilo 63 vyplnených

dotazníkov. Úspešnosť návratnosti dotazníkov v objeme 63 % z celkového počtu oslovených respondentov hodnotíme ako dostatočný na realizáciu nášho prieskumu. Dotazník bol zameraný na zistenie skutočností, ako respondenti vnímajú existujúci motivačný systém a aké faktory ich dokážu motivovať k výkonu. Dotazník bol zostavený z 13-tich otázok. V otázkach č. 1, 2, 3, 4, 5, 11, 12 a 13 si respondenti mohli vybrať iba jednu z možností. V otázkach č. 6, 7, 8 a 9 mohli uviesť respondenti viaceré možnosti výberu. Otázka č. 11 bola špecifická v tom, že respondenti mali označiť poradie dôležitosti od 1 do 5, pričom najdôležitejšia možnosť bola označená ako č. 1. Dotazník bol rozposlaný do pobočiek, jeho návratnosť bola stanovená na obdobie do 1 mesiaca.

Dotazník bol zostavený tak, aby jeho výsledok mal vypovedaciu schopnosť pre dané hypotézy. Hypotézy boli zamerané na cieľ práce a to do akej miery vplýva motivácia na zamestnancov a aké faktory ovplyvňujú ich pracovný výkon.

Hypotéza č. 1: Domnievame sa, že pre zamestnancov je hlavným motivačným prvkom finančné ohodnotenie.

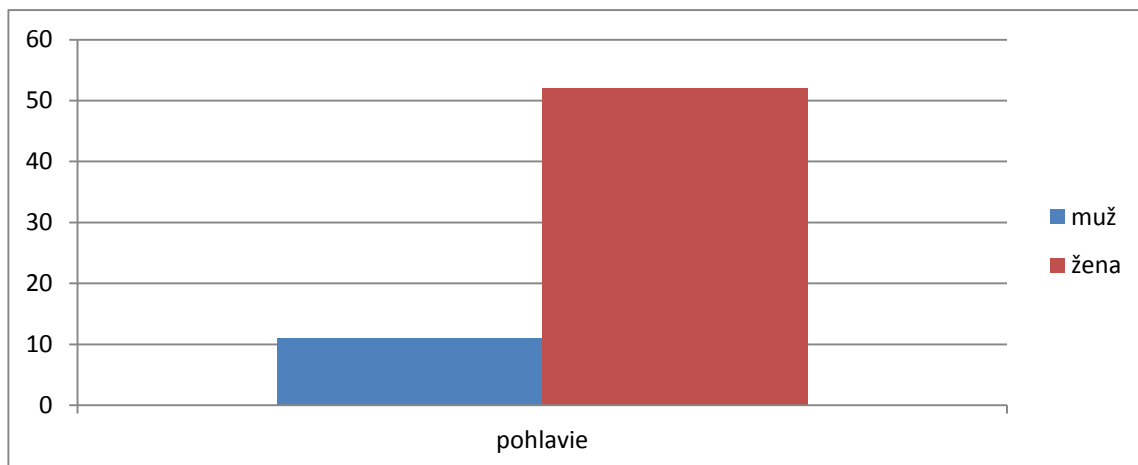
Hypotéza č. 2: Myslíme si, že postavenie spoločnosti na trhu je pre zamestnancov dôležité a má vplyv na ich zotrvanie v spoločnosti.

Hypotéza č. 3: Domnievame sa, že motiváciu k dosiahnutiu výkonu znižujú zlé vzťahy na pracovisku.

Otázka 1: Aké je Vaše pohlavie?

Analýzou sme zistili, že 17 % oslovených respondentov tvoria ženy a 83 % muži. Podľa tohoto vyjadrenia, pracuje v spoločnosti viac žien ako mužov. Táto skutočnosť je aj realitou, lebo muži v pobočkách bánk, sú vo veľmi malej miere. Tejto práci sa viac venujú ženy.

Graf 1: Pohlavie respondentov



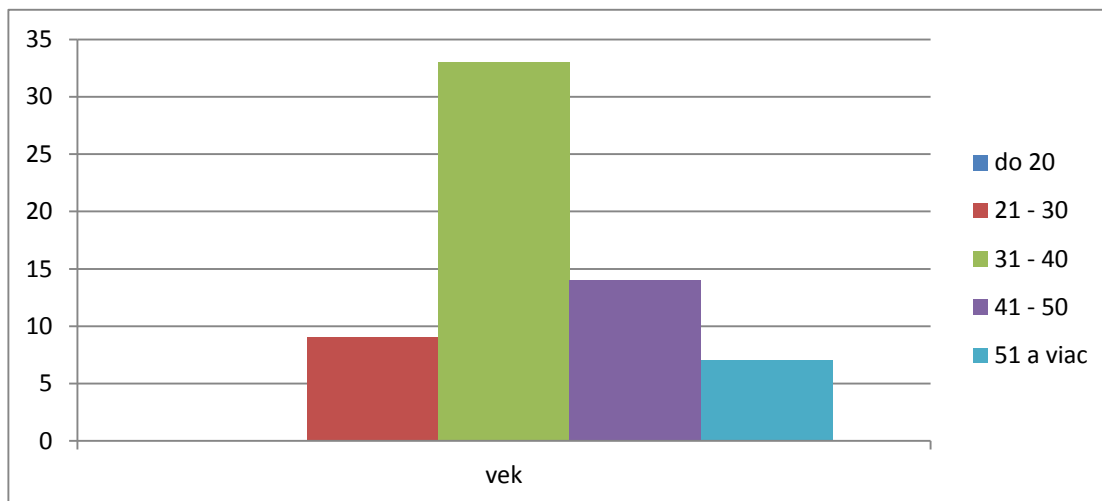
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 2: Koľko máte rokov?

Analýzou sme zistili, že z oslovených respondentov je 14% starších ako 21 rokov. Ďalšiu kategóriu až 52% tvoria respondenti vo veku od 31-40 rokov. Respondentov vo veku od 41-50 rokov je 22%. Posledná kategória, ktorú tvorí 12% sú respondenti nad 50 rokov.

52 % respondentov je v produktívnom veku. Práve táto veková kategória je žiadaná na trhu práce, správa sa zodpovedne, rozhodne a vyrovnane. Ak by sme zhodnotili pohlavie žien, tak v tomto veku je predpoklad, že ženy už majú deti, majú priestor na kariérny rast. Veková kategória od 21 do 30 rokov je skupina ľudí, ktorí ešte len hľadajú cestu a nie je isté či na danom pracovnom mieste zotrvia dlhšie. Táto skupina nie je z nášho pohľadu diskriminovaná, ale každá spoločnosť si uvedomuje vynaložené finančné prostriedky na vzdelanie a ich návratnosť. Vo veku 41 rokov a viac má človek za sebou určité vedomosti a zručnosti, avšak má problém v ďalšom uplatnení. Postupom veku sú možné zdravotné komplikácie, či neochota učiť sa nové veci.

Graf 2: Veková kategória respondentov

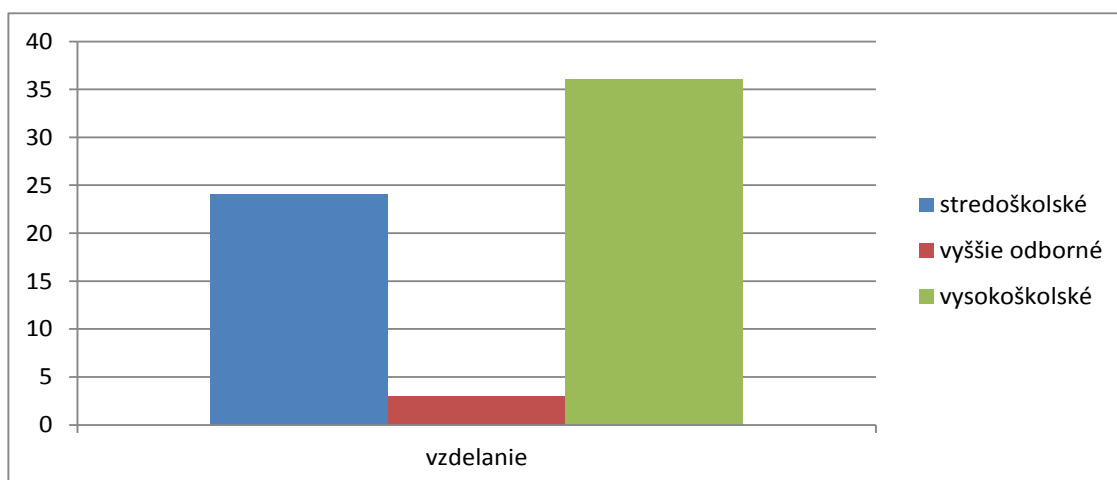


Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 3: Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Analýzou bolo zistené, že 38% tvoria respondenti so stredoškolským vzdelaním. Pričom vyššie odborné vzdelanie zastupuje 5%. Najväčšie zastúpenie tvoria vysokoškolsky vzdelaní respondenti, ktorí predstavujú 57%. Vysokoškolsky vzdelaní respondenti predstavujú najväčší počet. Vzdelanie bolo a je dôležitou súčasťou života. Práve vzdelanie rozlišuje naše vedomosti a posúva nás vpred. Človek s vyšším vzdelaním má väčšiu znalosť a schopnosť prispôbovať sa a učiť nové veci.

Graf 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 1: Základné parametre o respondentoch

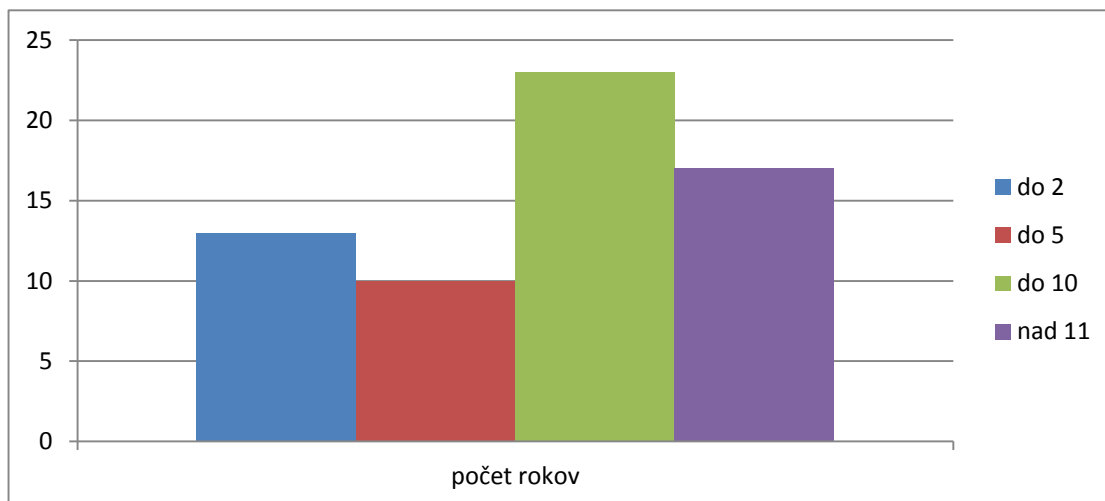
		Počet	%
Pohlavie	Muž	11	17
	Žena	52	83
Vzdelanie	Stredoškolské	24	38
	Vyššie odborné	3	5
	Vysokoškolské	36	57
Vek	do 20 rokov	0	0
	21 – 30 rokov	9	14
	31 – 40 rokov	33	52
	41 – 50 rokov	14	22
	51 a viac rokov	7	12

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 4: Koľko rokov pracujete v spoločnosti?

Analýzou sme zistili, že do 2 rokov pracuje v spoločnosti 20% respondentov. V kategórii do 5 rokov 16%, v kategórii od 6 do 10 rokov 37 % opýtaných a 27% tvoria respondenti, ktorí sú v spoločnosti viac ako 11 rokov. Najväčší počet respondentov pracuje v spoločnosti viac ako 6 rokov. Táto skutočnosť je pozitívna pre spoločnosť aj vzhľadom na fakt, že na každého začínajúceho zamestnanca vynakladá spoločnosť pri jeho zaškolení finančné prostriedky a verí v ich návratnosť. Tiež je to znak, že zamestnanci sa cítia byť v spoločnosti spokojní natoľko, že nevyhľadávajú iné pracovné príležitosti

Graf 4: Počet odpracovaných rokov v spoločnosti



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 2: Počet odpracovaných rokov v spoločnosti

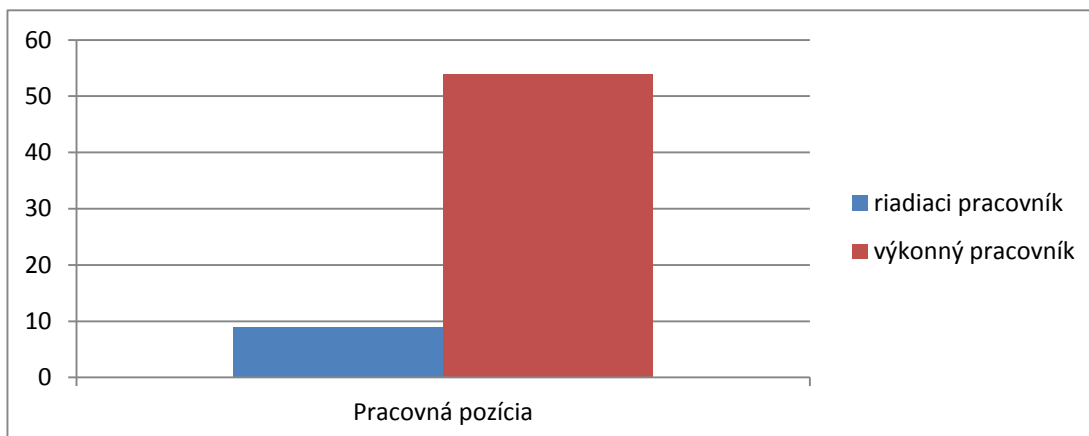
Práca v spoločnosti	Počet	%
do 2 rokov	13	20
2-5 rokov	10	16
6-10 rokov	23	37
nad 11 rokov	17	27

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 5: Aká je Vaša pracovná pozícia?

Analýzou sme zistili, že 14% respondentov je riadiacich pracovníkov a 86% výkonných pracovníkov. V spoločnosti pracuje viac výkonných pracovníkov, ako riadiacich. Každá spoločnosť dodržiava tento pomer, aj vzhľadom na efektívne využitie pracovnej sily a adekvátne výsledky.

Graf 5: Pracovná pozícia



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 3: Pracovná pozícia

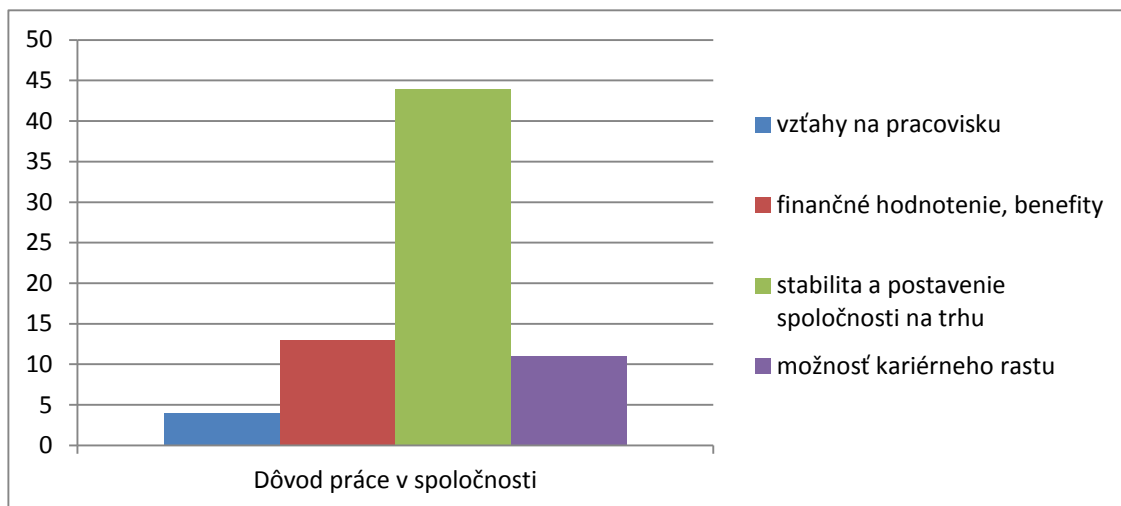
Pracovná pozícia	Počet	%
Riadiaci pracovník	9	14
Výkonný pracovník	54	86

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 6: Prečo ste sa rozhodli pracovať v spoločnosti?

Analýzou sme zistili, že vzťahy na pracovisku sú dôležité pre 6% respondentov. 18% zaujalo finančné ohodnotenie. Možnosť kariérneho rastu oslovilo 15% respondentov. Postavenie spoločnosti na trhu považuje za dôležitý fakt pri výbere zamestnania až 61%. Stabilita a postavenia spoločnosti na trhu predstavuje dlhodobý vytvorené pracovné miesto. Ak zamestnanec necíti ohrozenie svojej pozície v spoločnosti, môže sa viac zameriavať na plnenie cieľov a zvyšovanie výkonnosti.

Graf 6: Dôvod práce v spoločnosti



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 4: Dôvod práce v spoločnosti

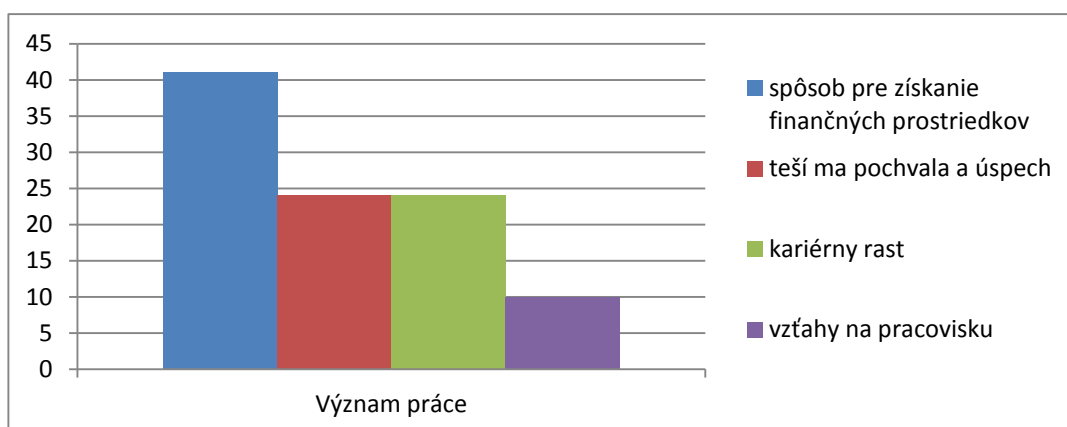
Dôvod práce v spoločnosti	Počet	%
vzťahy na pracovisku	4	6
finančné ohodnotenie	13	18
stabilita a postavenie spoločnosti na trhu	44	61
možnosť kariérneho rastu	11	15

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 7: Čo pre Vás znamená práca, ktorú vykonávate?

Analýzou bolo zistené, že práca u 43% respondentov znamená spôsob na získanie finančných prostriedkov na zabezpečenie živobytia a rodiny. Pochvala je dôležitá pre 26% respondentov, taká istá percentuálna zhoda vyšla aj pre kariérny rast.

Graf 7: Význam práce pre zamestnancov



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 5: Význam práce pre zamestnancov

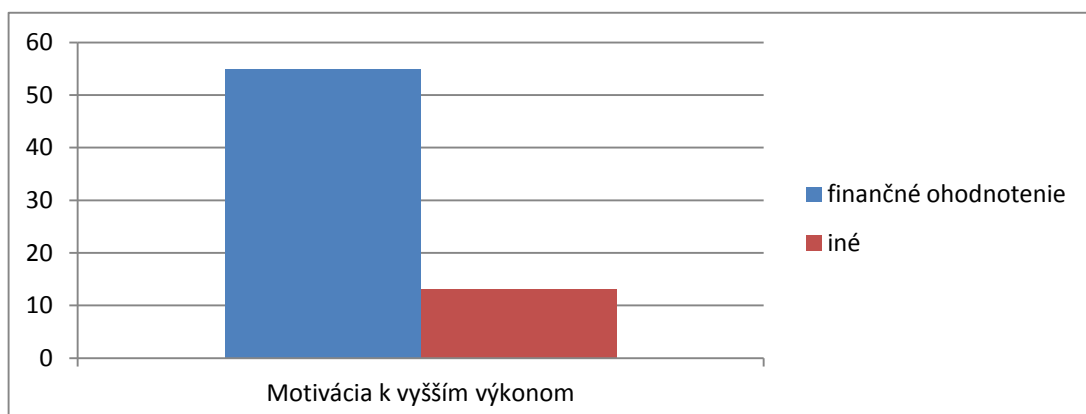
Význam práce	Počet	%
Spôsob pre získanie finančných prostriedkov	41	43
Teší ma pochvala a úspech	24	26
Kariérny rast	24	26
Vzťahy na pracovisku	10	5

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 8: Čo by Vás dokázalo motivovať k vyššiemu výkonu?

Analýzou sme zistili, že ako hlavný faktor zvyšovania výkonnosti uviedlo 80% respondentov finančné prostriedky a 20% možnosť iné, no neboli uvedené konkrétne prvky.

Graf 8: Motivácia k vyšším výkonom



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 6: Motivácia k vyšším výkonom

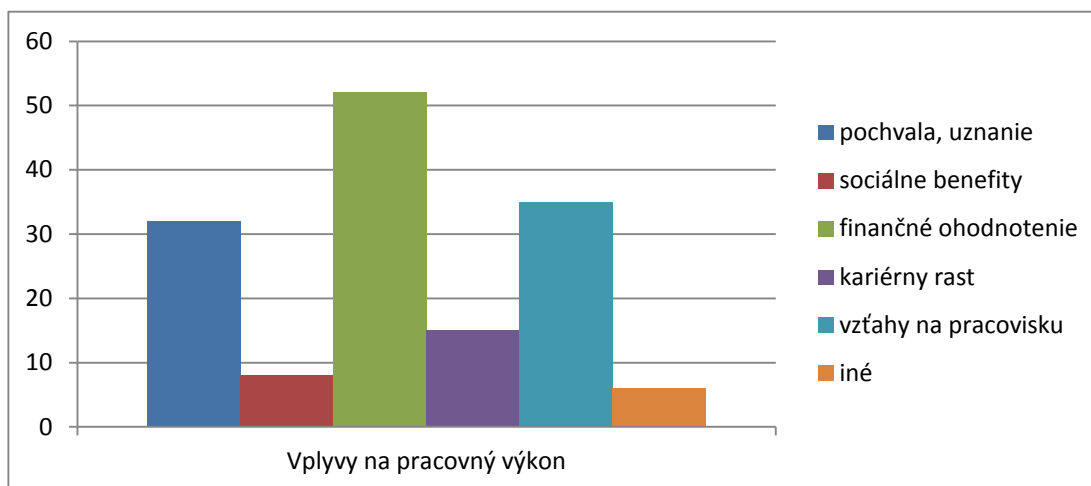
	Počet	%
Finančné ohodnotenie	55	80
Iné	13	20

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 9: Čo ovplyvňuje Váš pracovný výkon?

Analýzou sme zistili, že 35% respondentov preferovalo finančné ohodnotenie, 23% sa vyjadrilo za vzťahy na pracovisku, 22% za pochvalu a uznanie. Za kariérny rast sa vyjadrilo 10%, sociálne benefity preferovalo len 6 % respondentov.

Graf 9: Vplyvy na pracovný výkon zamestnancov



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 7: Vplyvy na pracovný výkon zamestnancov

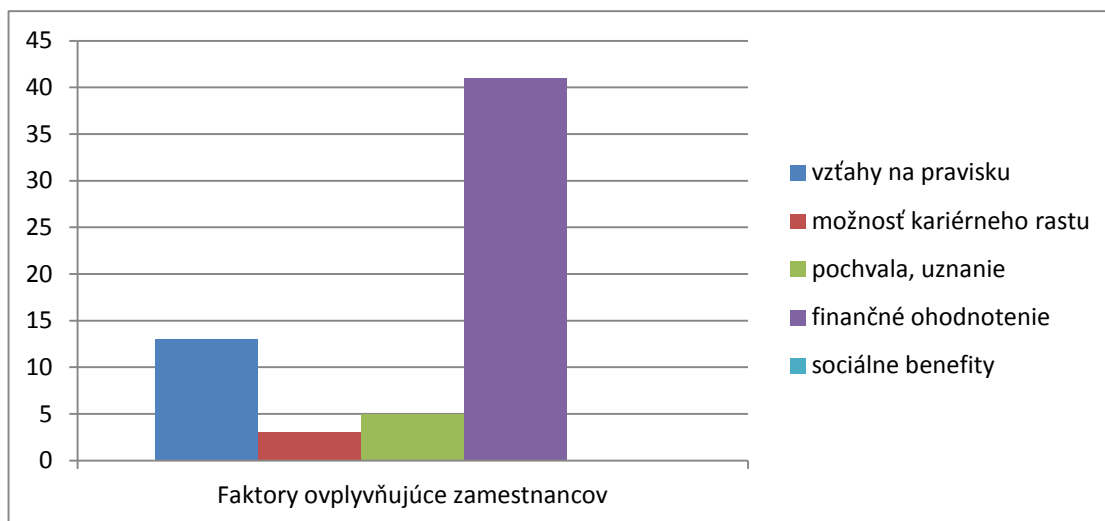
	Počet	%
Pochvala, uznanie a ocenenie nadriadených	32	22
Sociálne benefity	8	6
Finančné ohodnotenie	52	35
Kariérny rast	15	10
Vzťahy na pracovisku	35	23
Iné	6	4

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 10: Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás najväčší význam?

Analýzou sme zistili, že 67 % sa vyjadrilo za finančné ohodnotenie, ktoré má pre nich najväčší význam. Ako druhý najdôležitejší faktor boli uvádzané vzťahy na pracovisku v zastúpení 20%, len 8% sa vyjadrilo za pochvalu a uznanie a 5% za karéerný rast.

Graf 10: Faktory ovplyvňujúce zamestnancov



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 8: Faktory ovplyvňujúce zamestnancov

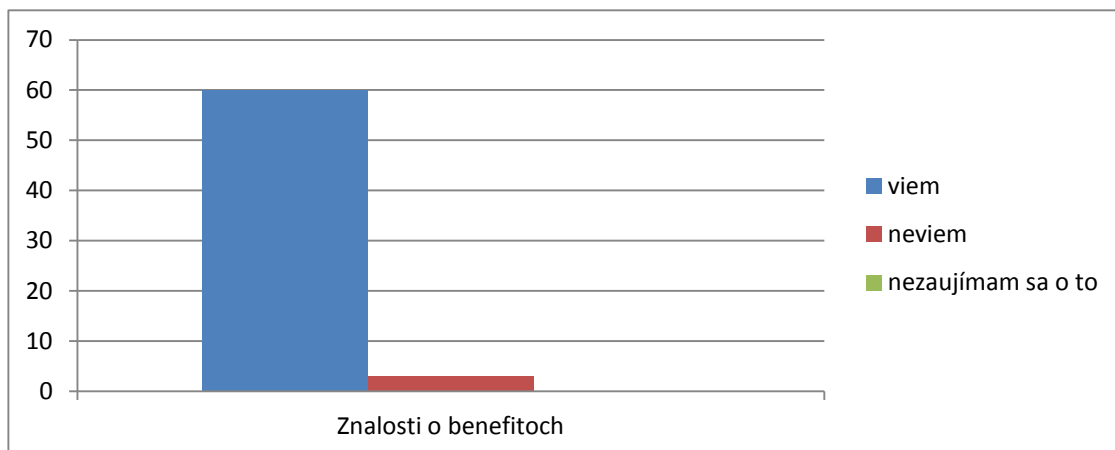
	Počet	%
Vzťahy na pracovisku	13	20
Možnosť kariérneho rastu	3	5
Pochvala a uznanie	5	8
Finančné ohodnotenie	42	67
Sociálne benefity	0	0

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 11: Aké sú sociálne benefity a zvýhodnenia spoločnosti pre zamestnancov?

Analýzou sme zistili, že až 95 % respondentov má znalosti o možnostiach využitia sociálnych benefítov spoločnosti. Spoločnosť si plní úlohu nielen poskytovať dané benefity a zvýhodnenia pre zamestnancov spoločnosti ale ich aj informuje o možnostiach ich využitia.

Graf 11: Znalosti zamestnancov o sociálnych benefitoch a zvyhodneniach spoločnosti



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 9: Znalosti zamestnancov o sociálnych benefitoch a zvyhodneniach spoločnosti.

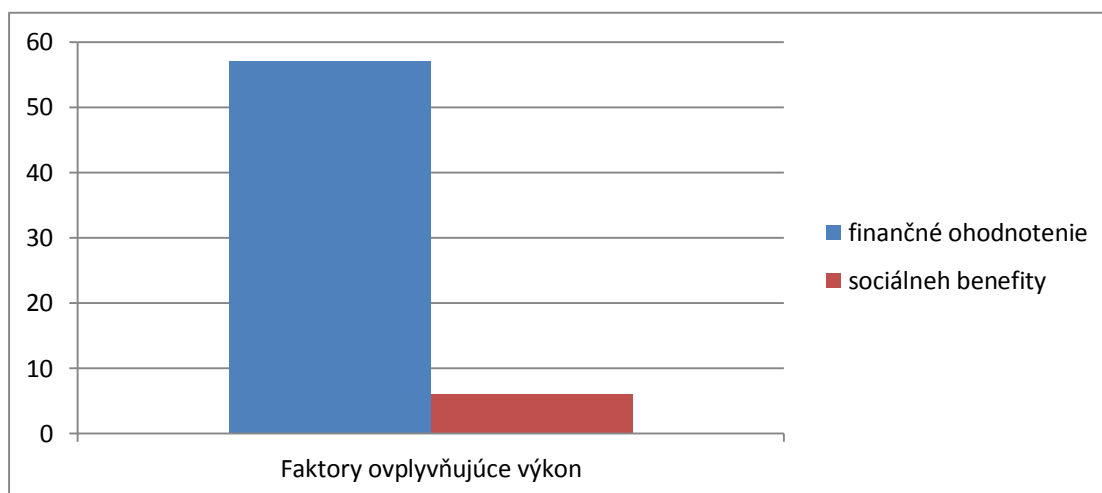
	počet	%
Viem	60	95
Neviem	3	5
Nezaujímam sa o to	0	0

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka 12: Čo dokáže viac ovplyvniť Váš pracovný výkon?

Analýzou sme zistili, že až 90% respondentov vníma finančné ohodnotenie ako hlavný ovplyvňujúci prvok v pracovnom výkone. 10% sa vyjadrilo za sociálne benefity.

Graf 12: Faktory ovplyvňujúce výkon zamestnancov



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 10: Faktory ovplyvňujúce výkon zamestnancov

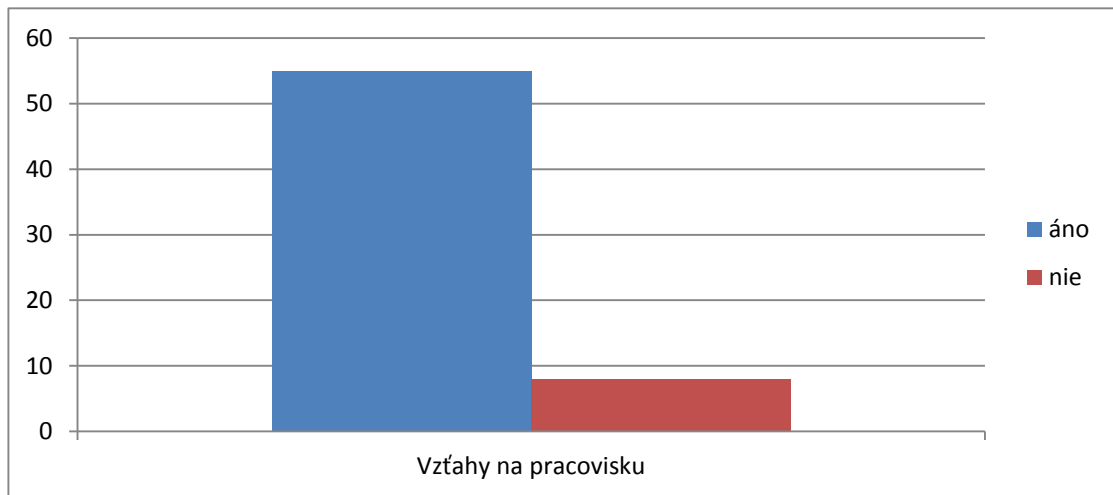
	počet	%
Finančné ohodnotenie	57	90
Sociálne benefity	6	10

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Otázka č. 13: Ovplyvňujú vzťahy na pracovisku Váš pracovný výkon?

Analýzou bolo zistené, že 87 % respondentov sa vyjadrilo, že vzťahy na pracovisku ovplyvňujú ich výkon. Len 13% respondentov sa vyjadrilo, že im to neprekáza.

Graf 13: Ovpływujú vzťahy na pracovisku pracovný výkon zamestnancov?



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Tabuľka 11: Ovpływujú vzťahy na pracovisku pracovný výkon zamestnancov?

	počet	%
Áno	55	87
Nie	8	13

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

5 VÝSLEDKY PRAKTICKEJ ČASTI

V tejto časti sa pokúsime vyhodnotiť hypotézy, na základe analýzy odpovedí z dotazníka, ktorý vyplnilo 63 respondentov. Cieľom nášho prieskumu bolo zistiť, čo vplýva na motiváciu zamestnancov a aké faktory ovplyvňujú ich pracovný výkon. Prvých 5 otázok nemalo priamy súvis s hypotézami, dali nám predstavu o respondentoch. Ako zaujímavé nám vyšlo, že 17 % respondentov sú muži. Viac ako polovica, až 66 % respondentov je v produktívnom veku do 40 rokov. 22% respondentov je vo veku od 41 do 50 rokov. Až 57 % respondentov má vysokoškolské vzdelanie.

Hypotéza č. 1: Domnievame sa, že pre zamestnancov je hlavným motivačným prvkom finančné ohodnotenie.

S touto hypotézou súvisia otázky č. 6, 7, 8, 9, 10 a 12. V otázke č. 6 nám na 1. mieste ako dôvod práce s spoločnosťou vyšla stabilita a postavenie spoločnosti na trhu. Hneď na 2. mieste označili respondenti finančné ohodnotenie. V ostatných otázkach vyšlo jednoznačne, že jeden najsilnejších faktorov motivácie k vyššiemu výkonu je finančné ohodnotenie. Predpokladáme, že na uvedenú skutočnosť má vplyv aj to, že skupina respondentov je v produktívnom veku, zastúpená ženami s vysokoškolským vzdelaním. Je preto zrejme, že hlavný motív môže byť zabezpečenie rodiny ako i očakávanie adekvátneho finančného ohodnotenia vzhľadom na vzdelanie. Vzhľadom na tieto skutočnosti by spoločnosť mohla pravidelne prehodnocovať a aktualizovať existujúci motivačný systém spoločnosti a benefity spoločnosti.

Hypotéza č. 2: Myslíme si, že postavenie spoločnosti na trhu je pre zamestnancov dôležité a má vplyv na ich zotrvanie v spoločnosti.

K tejto hypotéze sa viažu otázky č. 4 a 6. Otázka č. 6 nám až 61 % respondentov potvrdila, že je pre nich dôležitý pocit istoty zamestnania v spoločnosti, ktorá má dlhodobo stabilné postavenie na trhu. Stabilita postavenia spoločnosti na trhu predstavuje dlhodobo vytvorené pracovné miesto. Ak zamestnanec necíti ohrozenie svojej pozície v spoločnosti, môže sa viac zameriavať na výkon. Na druhej strane, neustále zvyšovanie nezamestnanosti vplyvom finančnej krízy a strach zo straty

zamestnania, môžu byť dôvodom prečo sa ľudia obávajú meniť svoje zamestnanie a zotrávajú v danej spoločnosti. Spoločnosť je práve vo fáze, kedy prehodnocuje či zotrvá v modeli odmeňovania za odpracované roky. Tento prieskum jej môže ukázať, že aj odmeňovanie za odpracované roky je pre zamestnancov dôležité.

Hypotéza č. 3: Domnievame sa, že motiváciu k dosiahnutiu výkonu znižujú zlé vzťahy na pracovisku. 6,7,9,10,13

Na túto hypotézu sme zamerali otázky č. 6, 7, 9, 10 a 13. Potvrdili, že vzťahy na pracovisku či už zlé alebo dobré vplývajú na výkon zamestnancov. V prostredí, kde panuje tímový duch a dobrá klíma je predpoklad k lepšiemu výkonu, ako v prostredí, kde je napätá atmosféra medzi zamestnancami. Táto môže viesť k frustrácii a znižovaniu výkonu. Vo väčšine spoločnosti ide o kooperáciu v činnostiach medzi zamestnancami, preto sú dobré vzťahy žiadúce. Spoločnosť môže podporiť tímového ducha zo strany nadriadeného, organizáciou teambuildingových aktivít a vyčlenenie finančných zdrojov na tieto aktivity.

Na záver praktickej časti môžeme skonštatovať, že je viacero faktorov, ktoré vplývajú na výkon a tak ako sa nám potvrdilo v hypotézach najvyšším motivačným faktorom je finančné ohodnotenie. Všetky tri hypotézy sa nám potvrdili a vďaka nim a tomuto prieskumu, sme získali vedomosti a znalosti o dôležitých faktoroch ovplyvňujúcich výkon v spoločnosti.

Podľa už zistených teoretických poznatkov, motivácia je dôležitou vnútornou pohnútkou, potrebou a výrazným spôsobom ovplyvňuje ľudské správanie. Je to tiež proces, ktorý zabezpečuje, že sa v určitej situácii zachováme spôsobom, ktorý môže viesť k dosiahnutiu cieľa. Motivácia vplýva na človeka samotného, ako aj na jeho výkon. Vedieť motivovať je náročné, avšak je to dôležité a veľmi efektívne. Nie každý pracovník je na takej úrovni, aby sa dokázal motivovať sám. Ľuďom, ktorí nie sú na takej úrovni, je potrebné vytvárať také podmienky, aby mali možnosť rastu a aby takéto potreby u nich vznikali. Na druhej strane aj u kvalitných pracovníkov a odborníkov, je dôležitú potrebu seberealizácie neustále posilňovať (Mikuláščík, 2007).

V praktickej časti sa nám prieskumom potvrdilo, že hlavným prvkom pracovnej motivácie je finančné ohodnotenie. Výsledok prieskumu úzko súvisí s Maslowovou hierarchiou potrieb, ktorá hovorí, že človek musí mať uspokojené najskôr základné fyziologické potreby na to, aby bol motivovaný uspokojovať vyššie potreby. Medzi základné fyzikálne potreby podľa Maslowa patrí hlad, smäd, spánok a pod. Tieto potreby si v dnešnej dobe musí každý jedinec uspokojiť kúpou a na to potrebuje práve finančné prostriedky. Spoločnosti, ktorým záleží na zvyšovaní výkonu sa snažia výkonnosť zamestnancov podporovať rôznymi špeciálnymi formami odmeňovania, tzv. benefitmi. Tieto si vytvárajú spoločnosti, na podporu výkonu i ako udržateľný prvok, ktorý zabráni odlivu zamestnancov ku konkurenciám. Výsledok prieskumu považujeme za relevantný, správny a pravdivý.

Prieskum nám ukázal, že pre zamestnancov je stabilita a postavenie na trhu dôležitá. Opätovne sa môžeme vrátiť k prepojeniu s Maslowovou hierarchiou potrieb a skonštatovať, že keď majú ľudia uspokojené základné potreby, sú motivovaní uspokojiť ďalšiu vyššiu potrebu a to potrebu bezpečia (istotu a ochranu zamestnania). Môžeme skonštatovať, že ak zamestnanec necíti ohrozenie zo straty práce, môže sa naplno venovať plneniu cieľov a zameriavať sa na výkon.

Spolupatričnosti a kontaktu s ľuďmi sme sa venovali v hypotéze č. 3. Tak ako sme uviedli, v prostredí, kde panuje tímový duch a dobrá nálada, je väčší priestor venovať na plneniu úloh a dosahovať vyšší výkon. Od nepamäti bol človek spoločenskou bytosťou, preto pre svoj život potrebuje okrem iných vecí i kontakt s ľuďmi. Ľudia tvoriaci kolektív, vytvárajú určitú atmosféru, tá pôsobí i na ľudí v ňom, i na samotný pracovný výkon. Rozpory medzi kolegami môžu spôsobovať napätie a prispievať tak k znižovaniu výkonnosti. Vytváranie dobrých vzťahov prináša dobrú pracovnú atmosféru. Potreba úcty, uznania a ocenenia, prestíž, kladná odozva z okolia boli takisto viackrát uvádzané ako jeden z prvkov motivácie. Patrí k neoddeliteľnej súčasť manažérskych zručností. Je tiež dôležité, aby každý pracovník mohol okúsiť tento pocit výnimočnosti a nezostal iba pre pár vyvolených. Sledovaním a oceňovaním ich práce im dávame najavo, že si ich vážime a ceníme. Ľudia potrebujú cítiť záujem o svoju osobu. Ľahko by sa z tohto spôsobu motivácie stala demotivácia. Výsledky by nemali byť

odmeňované len prostredníctvom peňazí, ale aj osobným uznaním a ocenením práce. Tieto sa odporúčajú dávkovať po menších dávkach a častejšie.

Postupne sa dostávame k najvyššej potrebe, potrebe seberealizácie. Môžeme konštatovať, že človek, ktorý dosiahne túto najvyššiu hierarchiu, je pripravený naplno využívať svojho potenciálu, možnosti osobnostného rozvoja a rastu. Túto potrebu by sme mohli spojiť aj s možnosťou kariérneho rastu. Kariérnemu postupu predchádza kvalitná práca a pochvala. Hrdosť pracovať v úspešnej, ambicióznej spoločnosti patrí k vyšším motivačným prvom.

ZÁVER

Práca bola zameraná na pracovnú motiváciu a jej cieľom bolo zistiť, aké faktory vplývajú na výkon zamestnancov. V praktickej časti sme sa zamerali na vplyv motivácie a jednotlivých faktorov motivácie. Zaoberali sme sa prvkami ako sú finančné ohodnotenie, stabilita spoločnosti na trhu, kariérny rast, vzťahy na pracovisku, pochvala, uznanie a ocenenie práce môžeme zaradiť k hlavným faktorom, potrebám ktoré sú dôležité pre zvyšovanie výkonu v spoločnosti.

Dôležitosť motivácie vo všetkých častiach nášho života nielenže potvrdzujú viaceré teórie, presviedčame sa o nich v každodennom živote a v práci. Už sme písali o jedinečnosti človeka a preto tento poznatok treba brať do úvahy i pri samotnej motivácii. Ku každému zamestnancovi, treba pristupovať individuálne. Motivačných prvkov je viacero, no práve správne využitie konkrétneho spôsobu motivácie môže znamenať úspech. Zamestnanci a všetci pracujúci potrebujú občas podať pomocnú ruku. Tou rukou, môžu byť motivačné stimuly alebo aj podpora od nadriadeného. Pracujeme pre zabezpečenie svojich potrieb, cieľov, čo ale neznamená to, že ak tieto potreby a ciele naplníme začneme stagnovať. Práve naopak, začneme si vytvárať nové potreby a ciele. Je veľa faktorov, čo vplývajú na prácu, výkon a vzťahy. Práve správny manažér má tú možnosť dokázať zvládnuť svoju prácu správnym použitím motivačných prvkov. Určite nie je jednoduché nájsť hneď správnu metódu, ale skúmaním a skúšaním jej aplikácie sa dá nájsť. Motivácia zabezpečuje okrem dobrého výkonu, zisk spoločnosti, príjemné prostredie a dobré vzťahy na pracovisku. V konečnom dôsledku práci venujeme veľa nášho času, energie a preto treba stále hľadať správny motív, prečo začínať odznova.

Práca s ľuďmi je ťažká, ale stále ponúka nové a nové skúsenosti. Tie je možné získať hlavne v praxi. Skutočne aj zlá skúsenosť je skúsenosť a dokáže nás posunúť vpred. Ak by sme si položili otázku „ Kde končí motivácia?“ Odpoveď je asi jednoznačná. Nekončí. Ak však dosiahneme úroveň, že sa dokážeme motivovať sami, je to veľký úspech, ktorý treba využiť (Berryová, 1998).

Rôznorodosť ľudí, i možnosť výberu motivácie ponúka možnosti. Možnosti prinášajú šancu pre riešenie, to predchádza naplneniu cieľov (Mikuláščík, 2007).

Byť motivovaný k výkonu je niečo celkom iné, ako učiť sa, ako výkon podať. Výkon môžeme chápať aj ako kombináciu „môžem“ a „skúsím to“ (Mikuláščík, 2007).

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ÚDAJOV

Zoznam použitých zdrojov

ALEXY, J. et al. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. ISBN 80-89018-59-9.

BARANCOVÁ, H. *Zákonník práce, komentár* 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-172-7.

BEDRNOVA, E. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Nakladatelství Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BERRYOVÁ, L. *Psychológia v práci: Úvod do pracovnej a organizačnej psychológie*. 2.vyd. Banská Bystrica: Tlačiarne Banská Bystrica, 1998. ISBN 978-80-551-1842-0.

BOROŠ, J., ONDRIŠKOVÁ, E., ŽIVČICOVÁ, E. *Psychológia*, PhDr. Milan Štefanko – Vydavateľstvo IRIS, Bratislava, 1999. ISBN 80-88778-87-5.

CARNEGIE, D. *Ako sa tešiť zo života a z práce*, Vydavateľstvo Príroda, Bratislava, 2008. ISBN 978-80-07-01723-8.

COLLISON, Ch. a G. PARCELL. *Knowledge management*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0760-4.

CRKALOVÁ, A. a N. RIETHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

GAGEY, R. *Riziko je nová jistota*, 1. vyd. Praha: The Vision, 2012. ISBN 978-80-970765-6-6.

MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízeným*. 1. vyd. Jihlava: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.

MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1217-2.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. I. vyd. Praha: Univerzita J.A. Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

THORNE, K. et al. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TUMA, M. *Tvorivé procesy člověka*. 1. vyd. Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, Banská Bystrica, 2001. ISBN 80-88994-08-X.

TYSON, S. a T. JACKSON. *Organizační chování*, 1. vyd. Praha, 1997. ISBN 80-7169-296-4.

WHITMORE, J. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-75-6.

ZIGLAR, Z. *Umenie úspešne predávať*, Vydavateľstvo Open Windows Bratislava, 1996. ISBN 80-85741-16-4.

Zoznam použitých internetových zdrojov

Komunikácia a motivácia [online]. © 1996 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z:

<http://www.ibispartner.sk/komunikacia-a-motivacia/444-motivacia-maslow-herzberg-a-ti-druhi>

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV, TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1.....	21
----------------	----

Zoznam grafov

Graf 1: Pohlavie respondentov	34
Graf 2: Veková kategória respondentov	35
Graf 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie.....	35
Graf 4: Počet odpracovaných rokov v spoločnosti	37
Graf 5: Pracovná pozícia.....	38
Graf 6: Dôvod práce v spoločnosti	39
Graf 7: Význam práce pre zamestnancov	40
Graf 8: Motivácia k vyšším výkonom	40
Graf 9: Vplyvy na pracovný výkon zamestnancov.....	41
Graf 10: Faktory ovplyvňujúce zamestnancov	42
Graf 11: Znalosti zamestnancov o sociálnych benefitoch a zvýhodneniach spoločnosti	43
Graf 12: Faktory ovplyvňujúce výkon zamestnancov	44
Graf 13: Ovpływujú vzťahy na pracovisku pracovný výkon zamestnancov?	45

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Základné parametre o respondentoch.....	36
Tabuľka 2: Počet odpracovaných rokov v spoločnosti.....	37
Tabuľka 3: Pracovná pozícia	38
Tabuľka 4: Dôvod práce v spoločnosti	39
Tabuľka 5: Význam práce pre zamestnancov	40
Tabuľka 6: Motivácia k vyšším výkonom	41
Tabuľka 7: Vplyvy na pracovný výkon zamestnancov	41
Tabuľka 8: Faktory ovplyvňujúce zamestnancov	42
Tabuľka 9: Znalosti zamestnancov o sociálnych benefitoch a zvýhodneniach spoločnosti	43

Tabuľka 10: Faktory ovplyvňujúce výkon zamestnancov	44
Tabuľka 11: Ovplyvňujú vzťahy na pracovisku pracovný výkon zamestnancov?	45

PRÍLOHY

Príloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

PRÍLOHY

Príloha A

Dobrý deň,

volám sa Eva Šurková a študujem na Univerzite J. A. Komenského v Prahe. Momentálne spracovávam bakalársku prácu na tému „Pracovná motivácia“. Vzhľadom na to, by som Vás chcela poprosiť o vyplnenie tohto dotazníka. Bude slúžiť výlučne pre potreby mojej bakalárskej práce, je anonymný. Jeho vyplnenie Vám nezaberie viac ako pár minút Vášho času a pre môj výskum bude veľkým prínosom.

Cením si Váš názor, práve jeho vyjadrenie môže byť podnetom k zmenám.

DOTAZNÍK

(Vaše odpovede zakrúžkujte, resp. uveďte svoj názor)

1. Aké je Vaše pohlavie?

- a) muž
- b) žena

2. Koľko máte rokov?

- a) menej ako 20 rokov
- b) 21 – 30 rokov
- c) 31 – 40 rokov
- d) 41 – 50 rokov
- e) 51 – 60 rokov
- f) viac ako 60 rokov

3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- a) stredoškolské
- b) vyššie odborné
- c) vysokoškolské

4. Koľko rokov pracujete v spoločnosti ČSOB?

- a) do 2 rokov
- b) 2 – 5 rokov
- c) 6 – 10 rokov
- d) nad 11 rokov

5. Aká je vaša pracovná pozícia?

- a) Riadiaci pracovník
- b) Výkonný pracovník

6. Prečo ste sa rozhodli pracovať v spoločnosti ČSOB?

- a) Vzťahy na pracovisku
- b) finančné ohodnotenie, odmeňovací systém a sociálne benefity

- c) možnosť kariérneho rastu
- d) stabilita a postavenie spoločnosti na trhu

7. Čo pre Vás znamená práca, ktorú vykonávate?

- a) spôsob ako získať peňažné prostriedky pre zabezpečenie živobytia (rodiny)
- b) teší ma pochvala a uznanie od môjho nadriadeného za výsledky, ovplyvňuje to môj výkon
- c) osobný rozvoj, možnosť kariérneho rastu
- d) vzťahy na pracovisku

8. Čo by Vás dokázalo motivovať k vyššiemu výkonu?

- a) finančné ohodnotenie
- b) iné (uved'te):

9. Čo ovplyvňuje Váš pracovný výkon?

- a) pochvala, uznanie a ocenenie nadriadeným
- b) sociálne benefity
- c) finančné ohodnotenie
- d) kariérny rast
- e) vzťahy na pracovisku
- f) iné(uved'te):

10. Ktoré z nasledujúcich faktorov majú pre Vás najväčší význam? Označte poradie dôležitosti jednotlivých faktorov pre Vás. (od 1 po 5, pričom najdôležitejšie je 1)

- a) vzťahy na pracovisku
- b) možnosť kariérneho rastu
- c) pochvala, uznanie a ocenenie nadriadeným
- d) finančné ohodnotenie
- e) sociálne benefity

11. Aké sú sociálne benefity a zvýhodnenia spoločnosti pre zamestnancov?

- a) viem
- b) neviem
- c) nezaujímam sa o to

12. Čo dokáže viac ovplyvniť Váš pracovný výkon?

- a) finančné ohodnotenie
- b) sociálne benefity

13. Ovpływujú vzťahy na pracovisku Váš pracovný výkon?

- a) áno
- b) nie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Eva Šurková

Odbor: Vzdelávanie dospelých

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Pracovná motivácia (Motivácia zamestnancov – možnosti praktickej aplikácie)

Rok: 2013

Počet strán bez príloh: 44

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov literatúry a prameňov: 22

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: PhDr. Michal Kopčan