

ANALÝZA MOTIVAČNÝCH PREFERENCIÍ ZAMESTNANCOV VO VYBRANOM PODNIKU

Henrieta Šuteková

Kľúčové slová:

ľudské zdroje, motivačné preferencie, motivačná štruktúra, podnik, pracovná motivácia, výskum

Key words:

human resource, motivational preferences, motivational structure, company, work motivation, research

Abstrakt

Príspevok je koncipovaný ako teoreticko – praktická štúdia pracovnej motivácie vo všeobecnosti a s konkrétnou aplikáciou na podmienky skúmaného podniku. Príspevok je doplnený o výsledky z prieskumu motivačnej štruktúry a motivačných preferencií zamestnancov skúmaného podniku, ktorý autorka realizovala. Základným cieľom výskumu bolo zistiť a stanoviť faktory pracovnej motivácie, ich hierarchickú štruktúru determinovanú objektívnymi spoločensko-ekonomickými príčinami a určiť motivačné preferencie zamestnancov vybraného podniku. Pre tieto účely bola použitá dotazníková metóda. Z výsledkov výskumu vyplýva nasledovné poradie motivačných preferencií: faktory mzda, príležitosť k pracovnému postupu a náklonnosť nadriadeného sa umiestňujú na popredných miestach v motivačnej preferencii zamestnancov. Všetky ostatné motivačné faktory, ako stabilita zamestnania a dĺžka pracovnej doby, sú oproti nim menej významné.

Abstract

The contribution is outlined as a theoretical and practical study of working motivation in general, and with a specific application to the conditions of an enterprise under examination. The contribution is supplemented with results of survey carried out by the author focused on motivation structure and motivation preferences of the enterprise's employees. The primary objective of the research was to identify and determine the factors of working motivation, their hierarchical structure, determined by objective socio-economic causes, and to identify the motivational preferences of employees of a selected company. For this purpose, the method of questionnaire was used. The research results show the following order of motivational preferences: factors of salary, opportunity of promotion and superior person's affection have ranked high on the scale of staff motivational preferences. All other motivational factors such as stability of employment and working hours, are minor compared to them.

Úvod

Teoretické poznatky z oblasti pracovnej motivácie vytvárajú obraz o motivácii človeka v pracovnom procese, o možnostiach jeho stimulovania na podávanie vyšších výkonov a o možnostiach zefektívnenia a skvalitnenia jeho pracovnej činnosti, aby bol v zamestnaní nielen spokojný, ale aby bol aj prínosom pre zamestnávateľa. Množstvo publikácií venovaných otázkam pracovnej motivácie vyvoláva záujem o riešenie a podporenie tejto problematiky v praktickej rovine, tzn. realizovanie výskumov, ktoré by overili platnosť teoretických záverov. Vo svete sa vykonáva mnoho sociologických výskumov zaoberajúcich sa

analyzovaním pracovnej motivácie. Pre zaujímavosť možno uviesť jeden, ktorý realizoval Herzbergov kolektív vo Veľkej Británii a jeho závery sú uplatniteľné aj na špecifické pomery na Slovensku v súčasnosti. Jeho výsledky budú východiskom pri stanovovaní hypotéz pre potreby výskumu a pri formulácii otázok do dotazníka. Herzberg odhalil takéto poradie faktorov pracovnej motivácie: (Prigl, 1997)

- *Bezpečnosť*, resp. istota, že človek môže pokračovať v práci v tom istom podniku, alebo v takej istej profesii (uspokojenie jeho existenčných, psychologických a ekonomicko – sociálnych potrieb).
- *Príležitosť na postup*, alebo záruka zlepšenia ekonomickej situácie, organizačného statusu alebo profesionálnej kvalifikácie.
- *Prestíž podniku* a kvalita jeho vedenia, čo súvisí s viacerými aspektmi sociálnej a personálnej politiky, so vzťahmi nadriadených a podriadených v podniku. Nedostatok dôvery má: „negatívny vplyv na kultúru *jednania* a môže viesť k sebeckým praktikám a slabej komunikácii na všetkých úrovniach.“ (Katuščáková, 2010)
- *Mzda* ako veľmi výrazný a homogénny faktor, ktorý na seba viaže pocity spravodlivosti, hodnotenia, porovnávania sa, závislosti.
- *Charakter práce*. To znamená, vnútorný aspekt pracovnej činnosti, ktorý je závislý na pracovisku. Ide o pestrosť, tvorivosť, samostatnosť, možnosť iniciatívy, sebauplatnenia a zodpovednosť v práci.
- *Bezprostredný nadriadený* a jeho vzťah k ľuďom, spôsob komunikácie a konania, tolerancia, lojalita v prístupe, spravodlivosť, pochopenie prekážok a ťažkostí v práci.
- Sociálne hľadiská pracovnej činnosti, akými sú: *vzájomné vzťahy medzi ľuďmi v práci*, mimopracovné styky, spolupráca, priateľstvo a pod.
- *Komunikácia a tok informácií* vo vnútri podniku, tak v pracovných, ako aj osobných veciach.
- *Pracovné podmienky*, začínajúc pracovnou dobou a končiac fyzikálnymi a estetickými aspektmi pracovného prostredia (čistota, osvetlenie, hluk, teplota, bezpečnosť pri práci, hygienické zariadenia).
- *Pôžitky* ako sú dovolenky, výhody dôchodkového či nemocenského zabezpečenia a ďalšie. Napríklad aj možnosť osobného rozvoja. „Rýchly rozvoj poznania, ktorý je dôsledkom nových technológií, vedie k potrebe celoživotného vzdelávania, ktoré musí byť dostupné komukoľvek, kedykoľvek a kdekoľvek“ (Jakubíková, Kyselová, 2006).

Podobný výskum bol realizovaný v USA na vzorke tisíc respondentov, ktorých úlohou bolo zostaviť poradie desiatich faktorov týkajúcich sa práce. Jeho výsledky potvrdili, že očakávanie a preferencie v práci veľmi silne ovplyvňuje pohlavie, vek, úroveň príjmu a organizačná úroveň, na ktorú je zamestnanec zaradený.

Tabuľka č. 1: Preferencie zamestnancov, poradie podľa skupín (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004)

		10 faktorov motivačných preferencií a ich poradie									
		Zaujímavá práca	Plné ocenenie práce	Pocit byť pri tom	Istota zamestnania	Dobrá mzda	Povýšenie a rozvoj v podniku	Dobré pracovné podmienky	Osobná lojalita k zamestnancom	Taktný prístup k disciplíne	Pochopenie pre osobné problémy a pomoc
<i>Pohlavie</i>	muži	2	1	3	5	4	6	7	8	9	10
	ženy	2	1	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Vek</i>	do 30 rokov	4	5	6	2	1	3	7	9	8	10
	30 – 41	2	3	4	1	5	6	7	9	10	8
	42 – 50	3	2	1	4	5	8	7	6	9	10
	51 a viac	1	2	3	7	8	9	4	5	10	6
<i>Výška príjmu</i>	do 12 000										
	12 001 – 18 000	5	4	6	2	1	3	8	7	10	9
	18 001 – 25 000	2	3	1	4	5	6	7	8	9	10
	25 000 a viac	1	3	2	4	6	5	7	8	9	10
	viac ako 25 000	1	2	4	3	8	7	6	5	10	9
<i>Typ práce</i>	manuálna	1	6	2	3	4	5	7	9	10	8
	nemanuálna	2	1	4	5	6	3	7	8	9	10

1. Opis výskumu

Z dôvodu získania prehľadu o skutočnej situácii a o praktických možnostiach riešenia problematiky pracovnej motivácie bol realizovaný autorkou tohto príspevku sociologický výskum. Pre tieto účely existuje niekoľko druhov výskumných metód. Z hľadiska relevantnosti a verifikácie údajov bola zvolená metóda dotazníka. Dotazníková technika bola vhodná hlavne preto, že je pomerne jednoduchá a umožňuje zhromaždiť veľké množstvo údajov, ktoré je možné ľahko kvantifikovať. Medzi nevýhody použitia dotazníkovej techniky patria problémy s overiteľnosťou platnosti a správnosti údajov uvedených respondentom. Taktiež neexistuje možnosť dotazníky v priebehu výskumu meniť, tzn. nie je možné pružne reagovať na rôzne zmenené situácie.

Realizácia sociologického výskumu bola rozdelená do troch základných etáp. V rámci *prípravnej fázy* bolo nevyhnutné uskutočniť analýzu výskumného problému na základe preštudovania teoretických poznatkov z odbornej literatúry, formulovať hlavný cieľ výskumu, stanoviť hypotézy, vymedziť objekt a predmet výskumu, stanoviť výskumnú vzorku, rozvrhnúť časový harmonogram výskumu a stanoviť nástroje pre získanie empirického materiálu. V *realizačnej fáze* výskumu sa uskutočnila distribúcia a následný zber vyplnených dotazníkov. V *etape spracovania výsledkov a ich implementácie* sa využili metódy kvantitatívnej analýzy (vyjadrenie získaných hodnôt prostredníctvom základných

matematicko – štatistických metód) a kvalitatívnej analýzy (prostredníctvom logických postupov stanovenie záverov výskumu).

Základnou a nosnou ideou výskumu bolo zistiť a stanoviť faktory pracovnej motivácie, ich hierarchickú štruktúru determinovanú objektívnymi spoločensko-ekonomickými príčinami a určiť motivačné preferencie zamestnancov vybraného podniku.

Výskumný dotazník, ktorý sa použil, bol štruktúrovaný do pätnástich otázok. Pre uskutočnenie zámerov a cieľov výskumu, bol konštruovaný na základe týchto kritérií a postulátov:

- rešpektovať intelektuálnu, inteligenčnú a kultúrnu úroveň a zároveň psychológiu rôznych typov zamestnancov,
- položky dotazníka konštituovať tak, aby vylučovali možnosti nesprávnych interpretácií jednoznačnou a zrozumiteľnou formuláciou,
- formu škálovania uspošobiť tak, aby bola použiteľná pri druhostupňovom a treťostupňovom triedení údajov,
- preferovať uzavretý typ otázok a preferovať projekčné otázky pred priamymi všade tam, kde to bude možné a vhodné,
- citlivo formulovať otázky týkajúce sa vzťahu a spokojnosti s nadriadeným a spokojnosti so mzdou,
- plne zachovať anonymitu respondentov na zvýšenie validity výsledkov.

Výskumný dotazník sa skladal z dvoch základných častí. Prvá časť dotazníka (prvá otázka) bola konštituovaná na princípe dotazníka Bluma a Rusea. Zisťovala hladinu významnosti a hierarchie pracovnej motivácie a motivačných postojov. Úlohou respondenta bolo zvoliť v každej otázke jednu odpoveď, ktorá má preňho väčší význam a vyjadruje jeho osobné presvedčenie. Podstatou je výber z kombinácie piatich motivačných faktorov, ktoré majú rozhodujúcu úlohu v pracovnej motivácii. Uvažovalo sa o týchto faktoroch:

- **mzda** v kombinácii so stabilitou zamestnania, s pracovným postupom, s nadriadeným, s pracovnou dobou,
- **nadriadený** v kombinácii s pracovnou dobou, s pracovným postupom, so stabilitou zamestnania a so mzdou,
- **stabilita zamestnania** v kombinácii so mzdou, s pracovnou dobou, s pracovným postupom a s nadriadeným,
- **pracovný postup** v kombinácii s nadriadeným, so mzdou, so stabilitou zamestnania a s pracovnou dobou,
- **pracovná doba** v kombinácii so stabilitou zamestnania, s nadriadeným, so mzdou a s pracovným postupom.

Druhá časť dotazníka zisťovala prioritu jednotlivých motivačných faktoroch u každého respondenta a skúmala racionálny a emotívny aspekt motivácie zamestnancov vo vzťahu k vykonávanej práci.

Zo sociodemografických znakov, uvedených na začiatku dotazníka, sme skúmali pohlavie, vek, vzdelanie, dĺžka zamestnania v podniku, stav a pozícia, resp. pracovné zaradenie. Do dotazníka boli zakomponované preto, aby bolo možné v druhostupňovom triedení údajov kvalitatívne hlbšie posúdiť a analyzovať získané výsledky a bližšie špecifikovať jednotlivé skupiny respondentov.

Keďže jedným z cieľov výskumu bolo analyzovať motivačnú štruktúru a motivačné preferencie zamestnancov vo vybranom podniku, boli na spoluprácu oslovené viaceré podniky. Firmy však nie sú ochotné zadávať objednávku výskumného spracovania

problematiky pracovnej motivácie a ani neprejavujú záujem participovať na tomto výskume. Dôvodom môže byť tak nedôvera zo strany podniku voči vedeckým zamestnancom alebo študentom, ako aj obava zo zverejnenia výhradne vnútropodnikových informácií. Manažment, odmietnutie z uvedených dôvodov zakrýva za nedostatok času venovať sa organizačnému zabezpečeniu výskumu, nevhodnosti načasovania alebo ako dôvod uvádza „vyrušovanie zamestnancovej pozornosti na pracovnú činnosť“. Avšak spomenuté dôvody nie sú už prekážkou v prípade, keď si podnik zaplatí za služby podobného charakteru realizované profesionálnymi spoločnosťami. Nakoniec spomedzi oslovených firiem bola ochotná spolupracovať len jedna. A nielen formálne (len v zmysle umožnenia distribúcie dotazníkov), ale jej riaditeľ mal o výsledky zrealizovaného výskumu skutočný záujem.

Firma EMTEST, a.s. vznikla v roku 1990 a zamestnáva viac ako 200 zamestnancov. Do jej produktového portfólia patria najmä systémové riešenia pre verejnú dopravu, školstvo, knižnice, ďalej identifikačné (dochádzkové, stravovacie, parkovacie, prístupové systémy) a platobné systémy. Firma je členom medzinárodnej organizácie UITP sídliacej v Bruseli. Má zavedený certifikovaný systém riadenia kvality podľa ISO 9001:2001.

Sociologický výskum sa realizoval v období september – október 2008. Výsledky výskumu predstavujú postoje a názory 202 respondentov pracujúcich v tomto podniku. Výskumná vzorka vykazovala nasledovnú štruktúru:

- **pohlavie:** 61% mužov a 39% žien,
- **vek:** 53% od 20 - 30 rokov, 34% od 30-40 rokov, 13% od 40-50 rokov, 0% od 50-60 rokov (vzhľadom k tomu, že len 2 respondenti uvádzali vek v rozpätí od 50-60 rokov, ich odpovede boli zahrnuté do odpovedí kategórie od 40-50 rokov),
- **vzdelanie:** 58% stredoškolské a 42% vysokoškolské,
- **dĺžka zamestnania v podniku:** 59% do 5 rokov, 41% od 5-10 rokov, 0% od 15-30 rokov, 0% nad 30 rokov (vzhľadom k tomu, že len 1 respondent uvádzal dĺžku zamestnania v podniku od 15-30 rokov, jeho odpovede boli zahrnuté do odpovedí kategórie 5-10 rokov, prax nad 30 rokov neuvádzal ani jeden oslovený respondent),
- **stav:** 46% slobodný, 54% so záväzkami.

Výsledky mnohých výskumov naznačujú tendencie závislosti pracovnej motivácie od hodnôt a potrieb ľudí, ktoré súvisia s charakterom práce, stupňom ekonomického a technického rozvoja, hmotnou a kultúrnou úrovňou, pracovnými podmienkami a medziľudskými vzťahmi v podniku. Poradie významnosti motivačných činiteľov sa však mení v nadväznosti na zmeny potrieb človeka. Potreba, ktorá je uspokojená a v budúcnosti nebude ohrozená, stráca svoj motivačný význam. Zároveň sa preferencie motivačných faktorov dosť výrazne menia v závislosti od pohlavia, veku, vzdelania a ďalších znakov. Výskumy svedčia aj o tom, že **motivácia k práci** závisí od úrovne nezamestnanosti v danom období. V čase nezamestnanosti prevládajú motívy ekonomického charakteru: stabilita zamestnania, mzda, možnosti pracovného postupu. Motívy späté so vzťahmi medzi zamestnancami, medzi zamestnancami a vedením, sa považujú za najdôležitejšie počas relatívne vysokej zamestnanosti. Avšak s rastom nezamestnanosti sa motívy súvisiace so vzťahmi na pracovisku dostávajú až na posledné miesta (Kuzmin, Svencickij, 1985). Výskumy ukazujú veľmi silnú závislosť medzi vekom respondenta a jeho vzťahom k práci. Pre mladých respondentov sú hlavnými faktormi spokojnosti s prácou možnosti funkčného postupu a charakter práce. Vekom vzrastá motivačný účinok zdravotno – hygienických podmienok práce, ľudia sa stávajú citlivejší na nepohodlie. Pre starších zamestnancov sa menej dôležitým stáva charakter vzťahu medzi zamestnancami a vedením, čo vyplýva z ich väčšej samostatnosti a ich vyššej prestíže v pracovnom kolektíve. Spokojnosť s prácou má tendenciu s vekom narastať, avšak výskumy preukázali určitý pokles spokojnosti vo vekovej kategórii

40 - 50 ročných (klesá spokojnosť s perspektívou povýšenia, ktorá však potom opäť rastie, pretože ľudia nad 50 rokov zrejme rezignovali a uspokojili sa s danou situáciou). Pracovné motívy mužov a žien sa podstatne odlišujú, čo zapríčiňujú tak psychofyziológické, ako aj sociálne faktory. Pre mužov sú dôležitejšie rozličné faktory súvisiace s obsahom a charakterom práce, rôznorodosť, tvorivé možnosti, spoločenský význam. Ženy sú citlivejšie na pracovné podmienky, najmä na vzájomné vzťahy v kolektíve. Spokojnosť s prácou u žien, častejšie ako u mužov, ovplyvňuje výška zárobku.

Predpokladalo sa, že preferencie respondentov budú nasledovné: stabilita zamestnania, možnosť pracovného postupu, mzda, náklonnosť nadriadeného a dĺžka pracovnej doby. Vzhľadom na súčasnú finančnú krízu a s tým súvisiacu nezamestnanosť, sa očakávalo, že stabilita zamestnania bude najsilnejším faktorom v motivačnej preferencii zamestnancov. Jeho preferencia stúpa s vekom, hlavne u starších respondentov. Súvisí to s blízkosťou dôchodkového veku a so zníženými adaptačnými schopnosťami na zmenu práce. Naopak táto preferencia klesá u mladších respondentov, ktorí majú menšie problémy s nájdením nového zamestnania, sú adaptabilnejší a flexibilnejší na zmenené, nové, podmienky. Na druhé miesto bol zaradený motivačný faktor príležitosť na pracovný postup. Najmä z titulu toho, že môže u respondentov evokovať predstavu vyššieho finančného ohodnotenia a pracovný postup je relatívne prirodzenou ambíciou takmer každého zamestnanca. Avšak sila tohto faktora sa výrazne mení s vekom. Mladšie vekové kategórie výraznejšie inklinujú k príležitosti na profesionálny rast. Je to zrejme dané tým, že pracovný postup u zamestnancov evokuje predstavu vyššieho finančného ohodnotenia, významnejšieho postavenia a výraznejšieho, nielen spoločenského uznania, ale aj uznania od kolegov a od nadriadených. Naopak staršie vekové kategórie už nemajú takéto ambície, ich osobnostné aspirácie sú už zrejme saturované, sú ochotnejší akceptovať úroveň, ktorú dosiahli. Dá sa predpokladať, že na treťom mieste bude preferovaná mzda, vzhľadom na relatívne nízky až priemerný životný štandard obyvateľstva. Faktor príjemný nadriadený je síce značne motivačný, ale vzhľadom na ostatné motivačné faktory, ktoré boli vyššie uvedené, sa javí ako menej významný, a preto je možné domnievať sa, že bude v preferenciách zastávať štvrtú pozíciu. Na posledné miesto bol zaradený motivačný faktor dĺžka pracovnej doby, ktorý zrejme nemá až takú motivačnú silu oproti už spomínaným štyrom faktorom.

Zároveň sa predpokladalo, že ak sú zamestnanci v zamestnaní spokojní, ani neuvažujú o jeho zmene. Avšak toto môže byť determinované aj súčasnou finančnou krízou a mierou nezamestnanosti v spoločnosti. Taktiež sa vychádzalo z predpokladu, že spokojnosť s vykonávanou prácou je determinovaná nielen dostatočným finančným ohodnotením, ale aj tým, či zamestnancovi prináša radosť, či sú naplnené jeho osobné aspirácie v zmysle možností osobného rastu a pracovného postupu, aké sú medziľudské vzťahy na pracovisku, či sú na výkon práce zabezpečené adekvátne pracovné podmienky. Zároveň sa pracovalo s domnienkou, že výrazným motivačným stimulom pri vykonávaní práce môže byť uznanie od nadriadených, či kolegov. Predpokladalo sa, že zaujímavosť vykonávanej práce je vo výraznej miere ovplyvnená jej samotnou náplňou, prestížnosťou podniku, výškou odmeny za jej vykonanie, poskytnutím priestoru na väčšiu právomoc a zodpovednosť, na rozvíjanie schopností, na možnosť predkladať vlastné návrhy a taktiež aj úrovňou pracovného prostredia a vybavenia. K dobrým výsledkom a vysokému výkonu môžu prispievať pracovné podmienky, vzťahy v kolektíve a s nadriadeným, mzda podľa výkonu, hodnotenie a spätná väzba od nadriadeného, vlastná sebamotivácia, stanovené vysoké ciele, dostatok informácií, možnosť neustáleho vzdelávania. Takisto možno predpokladať, že veľmi demotivujúco môžu pôsobiť obavy zo straty zamestnania, kritika od nadriadeného, zlé vzťahy na pracovisku, či nemožnosť postupu, vysoké pracovné nasadenie, nevyhovujúce podmienky, nedostatočné uznanie, nízka mzda alebo monotónnosť práce. Najvýraznejšou obavou bude strata

zamestnania. Ďalšie demotivujúce prvky budú viac–menej rovnocenné. Ich poradie bude závislé od preferencií jednotlivých skupín respondentov. Medzi dôvody odchodu zamestnancov z podniku môže patriť nízka alebo nespravodlivá odmena, vysoká záťaž, nevyhovujúce pracovné prostredie a pracovná doba, zlé vzťahy v kolektíve, absencia uznania, malý priestor na postup a na ďalšie vzdelávanie, slabé sociálne a zamestnanecké výhody, zlé vzťahy s nadriadeným.

Voľba poradia dôležitosti z poskytnutých možností závisí od individuálnych osobných charakteristík respondentov, ako sú záujmy, potreby, postoje, city, zameranosť, hodnotová orientácia, ideály a osobnostná štruktúra každého respondenta.

2. Výsledky výskumu

Cieľom výskumu bolo overiť konkrétne teoretické skutočnosti týkajúce sa problematiky pracovnej motivácie zamestnancov skúmaného podniku. Bolo stanovených sedem hypotéz, ktorých potvrdenie alebo vyvrátenie sa uskutočnilo na základe získaných odpovedí od respondentov. Porovnanie výsledkov výskumu s hypotézami je nasledovné:

H1 *Existuje predpoklad, že stabilita zamestnania bude v štruktúre motivačných preferencií najhomogénnejší a dominantný faktor.* Na základe prvej otázky možno konštatovať, že vo všeobecnosti sa faktor stabilita zamestnania v štruktúre motivačných preferencií umiestnil až na predposlednom mieste. Respondenti viac preferovali mzdu, príležitosť k pracovnému postupu a náklonnosť nadriadeného. Je to zrejme spôsobené tým, že najväčšiu skupinu z respondentov (až 53%) tvorili zamestnanci 20-30 roční a percentuálne bolo väčšie zastúpenie mužov (až 61%). Tieto kategórie vnímajú stabilitu zamestnania v kontexte s inými faktormi menej citlivejšie ako napríklad ženy alebo ako staršie vekové kategórie. Na základe otázky č. 12 zároveň možno tvrdiť, že strata zamestnania bola v poradí až druhým faktorom, hneď za nedostatočným finančným ohodnotením, ktorého sa respondenti najviac obávajú. **Táto hypotéza sa nepotvrdila.**

H2 *Existuje predpoklad, že faktor mzda bude mať pre mužov účinnejšiu motivačnú silu ako pre ženy a existuje predpoklad, že pre ženy bude atraktívnejší a homogénnejší faktor vzťah k nadriadenému ako pre mužov.* Na základe prvej otázky možno konštatovať, že pre mužov je faktor mzda motivačne účinnejší ako pre ženy. V rámci šiestej položky – vzťah mzda verzus náklonnosť nadriadeného – bolo jednoznačne preukázané, že ženy náklonnosť k nadriadenému (oproti vyššej mzde) preferujú viac ako muži. Avšak v rámci poradia dôležitosti faktorov ovplyvňujúcich záujem o prácu (otázka č.4), ženy výraznejšie preferovali finančné ohodnotenie (2. poradie) ako muži (3. poradie). Pri otázke č.5 boli odpovede respondentov ohľadom daných faktorov rovnaké. Tak muži, ako aj ženy sa domnievajú, že k dobrým pracovným výsledkom prispieva najviac (1. poradie) finančné ohodnotenie (podľa výkonu) a až na 5. mieste dobré vzťahy s nadriadeným. Taktiež v otázke preferovaných benefitov boli názory respondentov bez ohľadu na pohlavie rovnaké. Najžiadanejším benefitom sú prémie, odmeny, vianočné príspevky a pod. Zároveň, tak ako pre ženy, tak aj pre mužov je nedostatočné finančné ohodnotenie najviac obávaným faktorom (otázka č. 12). Faktor, kritika nadriadeného a napätá komunikácia s ním, získal rovnaké poradie v preferenciách oslovených zamestnancov (rovnako mužov aj žien) ohľadom najväčších obáv, resp. prekážok v zamestnaní. Aj v otázke č.14 boli postoje respondentov z hľadiska pohlavia rovnaké, všetci by v prípade zmeny zamestnania zohľadňovali lepšie finančné ohodnotenie. **Uvedená hypotéza sa jednoznačne nepotvrdila.**

H3 *Existuje predpoklad, že tí respondenti, ktorí vnímajú prácu ako nezaujímavú, resp. zbytočnú, budú v práci nespokojní, resp. budú deklarovať, že podnik nesplnil ich očakávania.*

Na základe poslednej otázky, možno konštatovať, že respondenti, ktorí majú negatívny postoj k svojej práci, sú v 66% so svojou prácou nespokojní a domnievajú sa, že podnik, pre ktorý momentálne pracujú, nesplnil ich očakávania. **Uvedená hypotéza sa potvrdila.**

H4 *Existuje predpoklad, že tí respondenti, pre ktorých je práca zaujímavá, budú deklarovať postoj a voľbu možnosti predkladať vlastné návrhy a postupy medzi prioritné oblasti svojich preferencií.* Tí respondenti, pre ktorých je práca zaujímavá, volili nasledovné poradie faktorov ovplyvňujúcich záujem o prácu: možnosť rozvíjať svoje schopnosti a učiť sa nové, samotná náplň práce, finančné ohodnotenie, možnosť predkladať vlastné návrhy a postupy, možnosti väčšej zodpovednosti pri plnení úloh, prestíž podniku, jeho úspešnosť na trhu, možnosť právomoci a samostatnej možnosti rozhodovať, adekvátne pracovné prostredie a vybavenie, možnosť pracovať s ľuďmi. Keďže sa možnosť predkladať vlastné návrhy nachádza v rámci preferencií na 4. mieste z 9, možno konštatovať, že uvedený faktor patrí medzi prioritné oblasti v rámci motivačnej hierarchie skupiny respondentov s daným postojom. **Uvedená hypotéza sa potvrdila.**

H5 *Existuje predpoklad, že tí zamestnanci, ktorí budú deklarovať, že práca je pre nich zaujímavá pre samotný obsah práce (na prvom mieste), budú uvádzať, že sú so zamestnaním spokojní a nemenili by ho.* Na základe analýzy odpovedí respondentov možno konštatovať, že **uvedená hypotéza sa potvrdila**, keďže až 74% respondentov, ktorí deklarovali, že práca je pre nich zaujímavá pre samotný obsah práce (na prvom mieste), je so zamestnaním spokojných a nemenili by ho. Taktiež tí, ktorí deklarovali, že najvýznamnejším dôvodom zotrývania v skúšanom podniku (otázka č.1) je zaujímavá práca, 57%, sú so zamestnaním spokojní a nemenili by ho.

H6 *Existuje predpoklad, že najväčšiu nespokojnosť, resp. najväčšie obavy bude u respondentov vyvolávať nedostatočné finančné ohodnotenie a strata zamestnania.* Na základe otázky č. 12 možno skonštatovať, že pre väčšinu respondentov je nedostatočné finančné ohodnotenie a strata zamestnania (v tomto poradí) najväčšou obavou, resp. prekážkou v zamestnaní. Zároveň aj prostredníctvom otázky č.7 bolo zistené, že najväčšiu nespokojnosť zamestnanci pociťujú k výške mzdy. V rámci otázky č. 13 sa identifikovali podľa názoru respondentov najčastejšie dôvody odchodu zamestnancov z podniku. Patrí k nim najmä zlé finančné ohodnotenie. **Uvedená hypotéza sa potvrdila.**

H7 *Existuje predpoklad, že pri zmene zamestnania by respondenti volili možnosť lepšieho finančného ohodnotenia alebo atraktívnejšie benefity na prvom mieste.* Na základe otázky č. 14 možno tvrdiť, že respondenti by pri zmene zamestnania zohľadňovali lepšie finančné ohodnotenie, vyhovujúcejšie pracovné podmienky a lepšie sociálne a zamestnanecké výhody. V rámci otázky č. 13 sa identifikovali podľa názoru respondentov najčastejšie dôvody odchodu zamestnancov z podniku. Patrí k nim najmä zlé finančné ohodnotenie. **Uvedená hypotéza sa potvrdila.**

Cieľom výskumu bolo zistiť motivačnú štruktúru a preferencie zamestnancov, ako aj poznať úroveň ich spokojnosti, resp. nespokojnosti. Na základe prvej otázky je možné vo všeobecnosti konštatovať, že faktory mzda, príležitosť k pracovnému postupu a náklonnosť nadriadeného sa umiestňujú na popredných miestach v motivačnej preferencii zamestnancov. Všetky ostatné motivačné faktory, ako stabilita zamestnania a dĺžka pracovnej doby, sú oproti nim menej významné. Ďalej je možné potvrdiť nasledovné skutočnosti:

- *Mzda* patrí stále k vyznávaným faktorom, ktoré stimulujú zamestnancov v práci, čo súvisí s ich existenčnými potrebami, ako aj so skutočnosťou, že zamestnanci majú záujem v práci sa ďalej rozvíjať (osobný rozvoj, rast) a záleží im na tom, akú pozíciu v zamestnaní vykonávajú.

- *Pracovné prostredie a medziľudské vzťahy* sú výrazne determinujúce faktory motivácie. Potvrdila sa skutočnosť, že môžu v pozitívnom, aj v negatívnom zmysle vplývať na celkovú pracovnú atmosféru, výkonnosť zamestnanca. Zo získaných výsledkov je možné konštatovať, že zamestnanci veľmi citlivo vnímajú a reagujú na podmienky, v ktorých pracujú. Dobrá tímová spolupráca, komunikácia, štýl riadenia vplývajú na medziľudské vzťahy, ktoré v konečnom dôsledku môžu pôsobiť silne motivačne alebo demotivačne.
- *Potvrdila sa Teória Y*, ktorá vychádza z toho, že ľudia majú záujem o prácu, vnímajú ju ako veľmi zaujímavú, chcú sa ďalej rozvíjať (je tu priestor aj pre sebamotiváciu, zamestnanci nechcú stagnovať), čo je pozitívnym a cenným základom, na ktorom môže nielen skúmaný podnik stavať, pri vytváraní a udržiavaní motivujúceho prostredia a naplňaní strategických cieľov.
- Najvýznamnejším faktorom ovplyvňujúcim *záujem o prácu je samotná jej náplň a možnosť rozvíjať svoje schopnosti a učiť sa niečo nové*. Ale faktory, možnosť neustáleho zvyšovania vedomostí, zručností a hodnotenie spolu so spätnou väzbou, sú podľa respondentov najmenej významné determinanty dobrých pracovných výsledkov. Takýto výsledok môže byť zrejme spôsobený aj tým, že respondenti prostredníctvom otázky č. 8 vyjadrili spokojnosť s objektivitou hodnotenia a informovania o kritériách hodnotenia len na úrovni hodnoty 2,54 (aritmetický priemer) a spätnú väzbu na zlepšenie výkonu na úrovni hodnoty 2,49. Možno v skúmanom podniku nie sú správne nastavené tieto mechanizmy a bolo by potrebné uskutočniť systémovú zmenu.
- Podnik má záujem o svojich zamestnancov, zvolil *pozitívnu motivačnú stratégiu*, čo sa odrazilo na celkových výsledkoch a postojoch zamestnancov pri hodnotení *spokojnosti* k predloženým motivačným faktorom a k nadriadenému zvlášť. Na základe výsledkov možno skonštatovať, že sú skôr spokojní ako nespokojní. Táto skutočnosť môže byť pre skúmaný podnik mimoriadne povzbudzujúca, pretože spokojnosť zamestnancov patrí k najdôležitejším predpokladom na zvyšovanie efektívnosti ich pracovného výkonu a pre podnik na získanie konkurenčnej výhody.
- *Nespokojnosť* zamestnanci pociťovali najmä k výške mzdy, možnostiam kariérneho rastu a k zamestnaneckým výhodám. Vo vzťahu k svojmu nadriadenému menej kladne hodnotili najmä včasnosť a presnosť poskytovaných informácií, objektivitu hodnotenia a informovanie o kritériách hodnotenia. Uvedené faktory by mal skúmaný podnik prehodnotiť a prijať nápravné opatrenia na odstránenie tohto zdroja nespokojnosti.
- Väčšina zamestnancov *vníma mzdu* ako nižšiu oproti svojmu pracovnému nasadeniu. Kvôli vyššej mzde by boli v prvom rade ochotní zvyšovať svoju odbornú kvalifikáciu a svedomitejšie a dôkladnejšie vykonávať svoju prácu. Medzi benefity, ktoré by najviac uvítali patria zamestnanecké výhody finančného charakteru a možnosť ďalšieho vzdelávania.
- Zamestnanci sa najviac *obávajú* nedostatočného finančného ohodnotenia a straty zamestnania. Ale najmenej pociťujú strach z monotónnosti a stereotypu práce, nevyhovujúceho štýlu vedenia nadriadeného a zlých vzťahov a sporov na pracovisku. Tento výsledok je však pochopiteľný, pretože v otázke č.7 s týmito faktormi vyjadrili spokojnosť.
- Najčastejším *dôvodom fluktuácie* sú zlé finančné ohodnotenie a nedostatočné ocenenie práce. V prípade zvažovania, či opustiť skúmaný podnik alebo zostať naďalej pracovať, by zamestnanci zohľadňovali lepšie finančné ohodnotenie a vyhovujúcejšie pracovné podmienky.

Na záver možno skonštatovať, že pre väčšinu respondentov skúmaný podnik splnil ich očakávania, že sú v zamestnaní spokojní, odporúčili by ho aj svojim známym a keby opätovne stáli pred rozhodnutím zamestnať sa v uvedenom podniku, vybrali by si rovnako.

Záver

I napriek dostatočným zdrojom odbornej literatúry a množstva výskumov chýba ucelená teória pracovnej motivácie, ktorá by zohľadňovala závery všetkých existujúcich čiastkových výsledkov a súhrne, vyčerpávajúco riešila túto problematiku. Neexistuje univerzálne platný návod, ako by mali manažéri postupovať pri vytváraní motivujúceho pracovného prostredia. Chýbajú metodické návody na tvorbu motivačných programov, na výber účinných motivačných prvkov, na riadenie procesu pracovnej motivácie. Z hľadiska výskumného spracovania tejto problematiky sa vyskytuje problém so získaním validných informácií. Na základe obvykle zaužívaných postupov je možné získať len sprostredkované a pomerne málo spoľahlivé informácie.

Literatúra:

- [1] BOROŠ, J.: *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava: IRIS, 2001. 227 s. ISBN 80-8901-820-3
- [2] DONNELLY, J. H. JR. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [3] FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G.: *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1
- [4] JAKUBÍKOVÁ, B. – PRIGLOVÁ, H. – PRIGL, A.: *Motivation as realisation of needs and interests*. In: Communications - Vol. 9, Scientific Letters of the University of Žilina, 2007. č. 2, s. 34 – 39, ISSN 1335-4205
- [5] JAKUBÍKOVÁ, B. – KYSELOVÁ, D.: *Informačné a komunikačné technológie a základné školstvo v základných číslach jedného výskumu*. In: Zborník abstraktov a elektronických verzií recenzovaných príspevkov na CD – ROME. XXIV. medzinárodné kolokvium o riadení osvojovacieho procesu zamerané na aktuálne problémy vedy, výchovy, vzdelávania a rozvoja tvorivého myslenia. Brno: Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu, 2006. ISBN 80-7231-139-5
- [6] KATUŠČÁKOVÁ, M.: *Učenie sa a učenie v znalostnej spoločnosti*. In: XXV. International Colloquium on the Management of Educational Process aimed at current issues in science, education and creative thinking development. Brno: Univerzita obrany – Fakulta ekonomiky a managementu, 2007. ISBN 978-80-7231-228-3
- [7] KUZMIN, J. S. a kol.: *Sociálna psychológia v podniku*. 1. vyd. Bratislava: ROH, 1985. 195 s.
- [8] PRIGL, A.: *Vybrané kapitoly zo sociológie so zameraním na riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, EDIS, 1997. 138 s. ISBN 80-7100-402-2
- [9] PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X
- [10] RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X

JEL J 21, J 53, M 12

Ing. Henrieta Šuteková, PhD.

Katedra mediamatiky a kultúrneho dedičstva
Fakulta humanitných vied
Žilinská univerzita v Žiline
Univerzitná 8215/1, Žilina, SR
henrieta.sutekova@fpv.uniza.sk