

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**1128405**

**VPLYV MOTIVÁCIE NA VÝKONNOSŤ PRACOVNÍKOV**

**2010**

**Eva Fábryová**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE  
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**VPLYV MOTIVÁCIE NA VÝKONNOSŤ PRACOVNÍKOV**

**Bakalárska práca**

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	doc. Ing. Albín Malejčík, CSc.

**Nitra 2010**

**Eva Fábryová**

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaná Eva Fábryová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Vplyv motivácie na výkonnosť pracovníkov“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 13. mája 2010

Eva Fábryová

## **Pod'akovanie**

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pánovi doc. Ing. Albínovi Malejčíkovi, CSc. za pomoc, cenné rady, odborné vedenie a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

## ABSTRAKT

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať problémovú oblasť motivácie v organizácii a navrhnúť motivačný program, ktorý by viedol k zvýšeniu kvality práce v konkrétnej organizácii. Práca je zameraná na teoretické vymedzenie pojmov manažment, motivovanie, vplyvu motivácie na výkonnosť zamestnancov a na konkrétnu organizáciu, v ktorom bola uskutočnená analýza.

Práca je rozčlenená na 5 kapitol. V prvej kapitole sú definované teoretické poznatky a základné charakteristiky manažmentu. Kapitola sa sústreďuje na opísanie dôležitosti človeka v organizácii, jeho pracovného výkonu a determinantov, ktoré ho ovplyvňujú.

Druhá kapitola opisuje hlavné a vedľajšie ciele, na ktoré bola bakalárska práca zameraná. Tretia kapitola sa zameriava na opísanie metodiky, s akou sa pristupovalo k vypracovaniu bakalárskej práce a k riešeniu danej problematiky.

Štvrtá časť zahŕňa teoretické riešenie motivácie, jej zdrojov. Opisuje najznámejšie teórie ľudského správania a pracovného jednania. Súčasne sa kapitola zaoberá stručnou charakteristikou Slovenskej sporiteľne, jej vlastným vypracovaným motivačným programom zamestnancov. Jadro tejto časti tvorí analýza názorov a motivačných preferencií zamestnancov Slovenskej sporiteľne, a. s. v Rimavskej Sobote. Spomínaný prieskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníkovej metódy, ktorý slúži ako východiskový podklad pre vyhodnotenie motivačného systému.

Na základe štatisticky spracovaných výsledkov prieskumu bola vypracovaná piata časť, ktorá predstavuje návrh na zlepšenie motivačného programu banky. Jej cieľom bolo navrhnúť také formy motivovania, ktoré budú efektívnejšie a povedú k zvýšeniu výkonnosti zamestnancov, prostredníctvom zmien a rôznych vylepšení v motivačnom programe.

**Kľúčové slová:** manažment, motivácia, zamestnanci, organizácia, motivačný program, výkonnosť zamestnancov, pracovný výkon, dotazník

## **ABSTRACT**

The aim of my bachelor thesis is to analyze the area of motivation in the chosen enterprise and to propose the motivational program, which would lead to the growth of the quality of work in particular company. The aim of my thesis is to provide you a theoretical definition of management, motivation, impact of motivation on the performance of employees and on the organization, where I have carried out my experiment.

My work is divided into five main chapters. Firstly, I give you an overview of theoretical information about management as such. This part is targeted at the description of the importance of human capital in organization, its performance in job and also at the determinants it is influenced by.

Secondly, I focus on the main and auxiliary aims of my bachelor thesis. The third chapter of my work deals with the methodology which I used in my bachelor thesis to solve given issues.

The fourth part is targeted at the theoretical aspects of motivation, its sources. I describe there the most famous theories of the human behavior and the attitude of employees to the work. I also deal with the brief description of Slovenská sporiteľňa and its own motivational program for employees. The core of this part is presented by the analysis of employees' opinions about the motivational preferences in Slovenská sporiteľňa, a. s. in Rimavská Sobota. I have carried out my experiment by means of questionnaire, which serves as the starting point for the evaluation of motivational system.

The fifth part of my thesis is created by the statistically processed results of my research. It provides the suggestions how to increase the motivational program of this bank. Its aim is to propose such forms of motivation, which would lead to the increase of effectiveness and productivity of employees by means of improvements and changes in motivational program.

**Key words:** management, employees, organization, motivational program, productivity of employees, working performance, questionnaire

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY</b> .....	<b>10</b>
1.1 Charakter manažmentu.....	10
1.2 Manažéri a proces manažmentu.....	12
1.3 Osobnosť človeka v organizácii.....	13
1.4 Psychológia práce v problémovej oblasti ČLOVEK – PRÁCA.....	15
1.5 Prvky určujúce motiváciu zamestnanca k práci.....	16
<b>2 CIEĽ PRÁCE</b> .....	<b>19</b>
<b>3 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>20</b>
<b>4 VÝSLEDKY PRÁCE</b> .....	<b>21</b>
4.1 Motivácia a motív.....	21
4.2 Stimulácia a stimul.....	21
4.3 Zdroje motivácie.....	22
4.4 Podstata a teórie motivácie ľudského správania.....	24
4.4.1 Homeostatický model motivácie.....	25
4.4.2 Hedonistický model motivácie.....	25
4.4.3 Humanistické koncepcie motivácie – teória potrieb Maslowa.....	25
4.5 Teórie pracovného jednania.....	26
4.5.1 Herzbergerova dvojfaktorová teória motivácie.....	26
4.5.2 Teória ekvity (rovnosti, spravodlivosti).....	27
4.5.3 Teória očakávania.....	27
4.5.4 Teória posilnenia.....	28
4.6 Všeobecná charakteristika Slovenskej sporiteľne.....	29
4.6.1 Organizačné usporiadanie banky.....	31
4.6.2 Odmeňovanie a motivačný program zamestnancov SLSP, a. s.....	31
4.6.3 Zhodnotenie analýzy výsledkov dotazníka.....	33
<b>5 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE MOTIVÁCIE</b> .....	<b>43</b>
<b>ZÁVER</b> .....	<b>45</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>47</b>
<b>PRÍLOHY</b> .....	<b>49</b>

## ÚVOD

V rozsiahlej psychologickej literatúre, ktorá je venovaná problematike osobnosti, jej správaniu a činnosti, patrí prvoradá miesto otázkam motivácie. Nemenej závažná je i prirodzená potreba človeka orientovať sa v motivačných silách v rámci sebazpoznania, sebaregulácie a sebvýchovy. Všetko, čo človek robí, robí z určitých (vedomých, niekedy tiež nevedomých) príčin, dôvodov a pohnútok, ktoré sú pre neho subjektívne dôležité a zároveň primerané a postačujúce. Porozumenie systému prejavov správania znamená poznať obecné i zvláštne prístupy človeka k určitým javom a situáciám, odhaliť jeho motiváciu.

Dôležitým indikátorom úspešnosti v podniku, okrem zamerania sa na dobré hospodárske výsledky je nepochybne aj oblasť ľudských zdrojov. Pod pojmom ľudské zdroje rozumieme celý ľudský potenciál podniku. Tvoria ho okrem počtu a štruktúry zamestnancov aj také aspekty ako vzdelanie, podniková kultúra - čiže vzťahy medzi zamestnancami, zamestnancami a vedením, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia, celková pracovná spokojnosť zamestnancov či kvalita pracovného života. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a postupného rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku. To všetko vychádza len zo správne koncipovaného riadenia ľudských zdrojov. Jedná sa o činnosť, ktorej pozornosť je orientovaná smerom k zamestnancom a spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu sa podieľa na dosiahnutí synergického efektu, a to splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. K dôležitým úlohám riadenia ľudských zdrojov patrí zabezpečenie tzv. pozitívneho správania zamestnancov. Chápe sa tým také správanie, ktoré pramení v ich spokojnosti a vedie k uskutočneniu stratégie podniku. Takéto efektívne fungovanie pracovníkov predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, taktiež aj cielené využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych motivačných prostriedkov. Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov.

Za jednu z najdôležitejších zručností, od ktorej vo veľkej miere závisí aj úspešnosť celej organizácie, sa predpokladá schopnosť motivovať svojich zamestnancov. Vzťah pracovníka a firmy, jeho postoj k nej, podmienený motiváciou a pocitom stotožnenia s firemnou klímou umožňuje dosahovať najlepšie pracovné výsledky. Určenie pôsobnosti motívov v chovaní zamestnancov je veľmi zložitá, pretože u rôznych pracovníkov môžu



pôsobiť rôzne motívy a rôzny môže byť i výsledok pôsobenia rozmanitých motívov na toho istého zamestnanca. Variabilita pôsobení a významov motívov pre chovanie osobnosti pracovníka implikuje mnoho otázok: Aké sú prístupy k motivácii či motivačnej štruktúre zamestnanca a čím sú podmienené? Ako je vysvetlená funkcia motivácie v pracovnej činnosti? Čo je zdrojom a príčinou motivačných procesov? Ako pôsobia motívy v motivačnej sfére, najmä pracovnej?

Otázku pracovnej motivácie je možné prirovnať k bludisku, resp. ku hľadaniu správnych ciest bludiskom „ja“ príslušného pracovníka. Každý zamestnanec od svojho zamestnania spravidla niečo očakáva, má určité predstavy o tom, čo chce dosiahnuť, aby bol spokojný. Jeden očakáva, že bude nadpriemerne platený, iný očakáva zaujímavú prácu, iný perspektívu rýchleho postupu. V každom prípade platí, že zamestnanci uzatvárajú so svojím podnikom akúsi neformálnu zmluvu. To, ako sa plní, má výrazný vplyv na motiváciu.

Nestačí však len chcieť, mať dobrú vôľu a snahu. Je potreba vytvoriť taký systém práce s ľuďmi, ktorý bude motivovať. A práve vytvorenie takéhoto systému a adekvátneho pracovného prostredia je úlohou manažmentu podniku.

# 1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

## 1.1 Charakter manažmentu

Manažment je ekonomický termín, sledujúci správanie vedúcich pracovníkov i podriadených v priebehu riadenia, procese plánovania, organizácie, vedenia i kontroly. Taktiež opisuje a vysvetľuje ekonomický rast, stagnáciu či úpadok organizácie.

Manažment ľudských zdrojov sa v súčasnosti prejavuje ako tzv. „syntetizujúca vedná disciplína“, ktorá vysvetľuje procedúry zo širšej perspektívy, a pritom sa snaží vidieť problém v jeho celistvosti a jednote. Jedná sa o integráciu určitých pohľadov zo sociológie a psychológie transformovanej do ekonómie.

Existuje množstvo pohľadov na manažment od rôznych autorov, ktoré sa odlišujú spôsobom vyjadrenia či jej formuláciou, ale obsah a jej podstata si je podobná.

Personálny manažment sa podľa **KACHAŇÁKOVEJ, A., NACHTMANOVEJ, O., JONIAKOVEJ, Z. (2008)** sústreďuje na ľudské zdroje – zamestnancov. Je to činnosť, ktorá sa spolu s ostatnými oblasťami manažmentu podieľa na dosahovaní synergických efektov, a to splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

Riadenie ľudských zdrojov **STÝBLO, J. (1993)** chápe ako základné kritérium konkurencieschopnosti. Vychádza zo vzdelávania pracovníkov, vytvárania pracovných a sociálnych podmienok, či adaptácie zamestnancov na procesy zmien.

Vo svojej knižnej publikácii „Podnikový manažment“ **GOZORA, V. (2005)** súhlasí s tvrdením Samuela C. Certa, podľa ktorého je *„manažment procesom na dosahovanie organizačných cieľov prostredníctvom ľudskej práce a ostatných organizačných zdrojov.“*

Pojem manažment vnímajú **KOONTZ, H., WEHRICH, H., (1993)** ako proces vytvárania a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú v skupinách a efektívne dosahujú vytýčené ciele.

Podľa **MALEJČÍKA, A. (2008)** manažment vystupuje ako subjektívna, uvedomelá a cieľavedomá ľudská činnosť, vyplývajúca z ekonomických procesov, spoločenskej podstaty a deľby práce smerujúca k stanoveniu správnych cieľov, čo najlepších ciest a prostriedkov pre ich dosiahnutie a ktorá zabezpečuje samotný priebeh a realizáciu takto stanovenej činnosti.

Manažment ako jednu z najdôležitejších ľudských činností chápu **MIŽIČKOVÁ, E., ŠIMO, D., UBREŽIOVÁ, I. (2005)** a tvrdia, že je vykonávaná manažérmi. Jedná sa o proces slúžiaci na dosahovanie cieľov organizácie. Je to proces premeny zdrojov, na požadované výstupy. Manažment plní nasledovné úlohy:

- ❖ riadenie práce a organizácie,
- ❖ riadenie operácií a výroby,
- ❖ riadenie pracovníkov.

Z pohľadu **VIŠŇOVSKÉHO, J., NAGYOVEJ, E. a ŠAJBIDOROVEJ, M. (2005)** sa manažment ľudských zdrojov chápe ako činnosť, ktorá svoju pozornosť venuje smerom k zamestnancom organizácie, teda na ľudské zdroje. Spolu s ostatnými funkciami celostného manažmentu (plánovanie, organizovanie, koordinovanie, kontrola atď.) sa podieľa na dosahovaní synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

Umením riadiacej činnosti podľa **REPKOVEJ, K. (1999)** je schopnosť vybrať na splnenie definovanej úlohy správneho človeka, v správny čas, na správnom mieste a za správnych podmienok. Pritom záleží na charaktere úlohy, schopnostiach, zručnostiach a motivácií ľudí.

**SEDLÁK, M. (2001)** chápe manažment ako riadenie organizácií fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva. Manažment znamená koordináciu aktivít iných ľudí, aby sa dosiahli také výsledky, ktoré nie sú dosiahnuteľné jednotlivcami konajúcimi samostatne.

Vo svojej knižnej publikácii **PORVAZNÍK, J. (1999)** konkretizuje manažment ako určitú sústavu poznatkov o komunikačno – informačnom procese pôsobenia subjektov manažmentu na objekt, pričom výsledok tohto pôsobenia závisí od odbornej zdatnosti

subjektov manažmentu, praktickej zručnosti subjektov manažmentu, sociálnej zručnosti subjektov manažmentu.

Úroveň produktivity práce je podľa **BIELIKA, P. (2008)** významným ukazovateľom vyspelosti spoločnosti, resp. konkrétneho podniku. V podniku podmieňujú úroveň produktivity práce najmä technické a technologické vybavenie práce, organizácia práce a kvalifikačná úroveň pracovníkov.

Poznanie človeka ako zamestnanca organizácie a zodpovedanie otázky „Čo vie?“, „Čo dokáže?“ považuje **ALLEXY, J., BOROŠ, J. a SIVÁK, R. (2004)** za dôležité z hľadiska trhu práce, organizačného manažmentu, problematiky ľudských zdrojov, či širšie – pracovného procesu vôbec.

**ÁRENDÁŠ, M. (2007)** definuje prácu ako „*cieľavedomú ľudskú činnosť zameranú na získavanie statkov a služieb*“. Prívlastok „ľudský“ odráža skutočnosť, že ľudia sú nositeľmi fyzických a psychických schopností vykonávať prácu. Práca je funkciou pracovnej sily a je úzko zviazaná s osobnosťou človeka.

## 1.2 Manažéri a proces manažmentu

V organizáciách podľa **SEDLÁKA, M. (2001)** pracujú rôzni manažéri, pričom všetci riešia podobné problémy, usilujú sa dosiahnuť určité ciele, a v činnosti aplikujú podobné postupy efektívneho manažmentu.

Manažéra možno definovať ako „*človeka, ktorého primárnymi aktivitami sú manažérske funkcie, prostredníctvom ktorých pôsobí na objekty manažmentu, teda ako človeka, ktorý plánuje, organizuje, vedie a kontroluje ľudské, finančné a informačné zdroje.*“ Autor tvrdí, že dôležitým hľadiskom členenia manažérov v organizáciách je úroveň (stupeň) manažmentu, na ktorej pôsobia. Na základe toho rozlišujeme tieto typy manažérov: *vrcholoví (top) manažéri, manažéri strednej úrovne a prvostupňoví manažéri*.

### Roly manažérov (manažérske roly)

*Rolu chápeme ako sústavu systematicky navzájom súvisiacich a pozorovateľských správaní sa*. Na základe skúmaní je stanovených desať odlišných, ale navzájom súvisiacich rolí, ktoré sa zoskupujú do troch skupín.

Spolu tvoria jeden integrovaný celok.

1. **Interpersonálne roly** tvoria tri čiastkové roly:

- manažér ako reprezentant organizácie alebo jej organizačnej zložky,
- manažér ako vodca,
- manažér ako spojka.

2. **Informačné roly** opisujú manažéra ako nervové centrum, v ktorom sa informácie prijímajú, spracúvajú, hodnotia a odovzdávajú. Patria sem roly:

- manažér ako monitor,
- manažér ako rozširovateľ informácií,
- manažér ako hovorca.

3. **Rozhodovacie roly**: zhromažďovanie informácií a rozvíjanie interpersonálnych vzťahov nie je konečným cieľom v činnosti manažéra. Sú základnými vstupmi pre jeho ďalšiu činnosť, t. j. pre *rozhodovanie*. Sú to tieto roly: manažér ako alokátor zdrojov, manažér ako vyjednávač.

### **Manažérske schopnosti**

Na výkon funkcie potrebuje manažér rôzne špecifické schopnosti. Medzi najdôležitejšie sa pokladajú:

- **odborné** (profesijné): schopnosti potrebné na vykonávanie špecializovaných aktivít;
- **interpersonálne**: mnoho času manažéri spotrebujú na interakciu s ľuďmi vo vnútri i mimo organizácie;
- **konceptné**: manažéri potrebujú takú rozumovú kapacitu, aby poznali rozličné súvislosti, príčiny a výsledky v organizáciách;
- **diagnostické**: manažér musí byť schopný diagnostikovať vyskytujúci sa problém.

### **1.3 Osobnosť človeka v organizácii**

**Organizácia** – podnik, firma, závod je podľa **ALEXÝHO, J., BOROŠA, J., SIVÁKA, R. (2004)** chápaná ako spoločenský systém usporiadaný na základe sociálno-ekonomických cieľov, úloh a programov. Človek, zamestnanci, ľudia sú rozhodujúcou súčasťou činnosti organizácie.

Týka sa to objektívneho posudzovania pracovných výkonov organizácie vrátane úrovne manažérskej (riadiacej) práce, ktorá ich ovplyvnila a diferencovania iniciatívy a možností uplatnenia tvorivých schopností.

## Človek ako osobnosť

Autori súhlasia s definíciou osobnosti podľa **TARDYHO, V (1964)**, ktorý ju vymedzuje ako: „*individuálny celok duševného života človeka, tvoriaci jednotu s telom subjektu a s jeho životným prostredím*“.

Jedna z vied o človeku – osobnosť v psychológii vyjadruje:

a) **konkrétne-historickú a spoločenskú charakteristiku človeka**

b) **jeho duchovné, kultúrne, psychické, etické a praktické kvality a schopnosti**, ktoré vznikajú a rozvíjajú sa v konkrétnych sociálno-ekonomických podmienkach.

Osobnosť **má charakter otvoreného systému**, funguje ako **jednotný, integrovaný celok**, vyvíja sa v **činnosti prostredníctvom procesu socializácie pomocou výchovného pôsobenia**.

K procesu utvárania osobnosti podľa **PROVAZNÍKA, V. (2002)** sa autori prikláňajú a uplatňujú tri skupiny faktorov, a to:

1. **faktory vnútorné (biologické)** – sú vrodené;

2. **faktory vonkajšie (sociálno-ekonomické)** – patria k nim tie, ktoré pôsobia živelne, ale aj tie, ktoré pôsobia zámerne a ktoré majú vo veľkej miere vzdelávaciu a výchovnú podobu;

3. **faktory sebauvárania** – sú závislé na aplikovaných metódach, prostriedkoch, možnostiach a vlastných cieľoch. Sú podmienené vekom, životnými skúsenosťami, dosiahnutým vzdelaním.

## Osobnostno-výkonová charakteristika

Integrovanú jednotu štruktúry človeka ako osobnosti tvoria jednotlivé **prvky, vlastnosti a iné črty**. Patrí k najdôležitejším charakteristickým znakom, na ktorých je v rozhodujúcej miere závislý výkon osobnosti.

K základným zložkám štruktúry osobnosti zaraďujeme *zložku kvalifikačnú*, ktorá odráža poznanie, že kvalifikovaný zamestnanec prináša vyššiu produktivitu a vyššiu pracovnú spokojnosť.

Kvalifikácia zamestnanca – jedná sa o spôsobilosť vykonávať špecifické druhy pracovných aktivít na základe skúseností, návykov, schopností a vedomostí, pracovných a sociálnych zručností, ako aj poznatkov z rôznych oblastí vedy, techniky a praxe.

V súčasnosti sa kvalifikácia zamestnancov koncentruje predovšetkým do oblastí:

- ❖ **psychomotorická oblasť**, týka sa motorických schopností, zručností, návykov,
- ❖ **motivačná oblasť**, zahŕňa postoje, sociálne zručnosti, hodnotovú orientáciu a iné,

❖ **kognitívna oblasť**, týka sa intelektuálnych schopností, kreatívneho myslenia.

## 1.4 Psychológia práce v problémovej oblasti ČLOVEK – PRÁCA

Vzťah človeka a práce je základným problémovým okruhom v psychológii práce. Toto tvrdenie zastáva vo svojej knižnej publikácii „*Psychologie pro ekonomy*“ **PROVAZNÍK, V. (1997)**. Obvykle býva akcentovaná buď problematika človeka – pracovníka, alebo problematika práce.

Ľudia svoju pracovnú činnosť vykonávajú v konkrétnom pracovnom zaradení. Pracovná funkcia vymedzuje určité zaradenie pracovníka v organizačnej štruktúre.

**Profesiu** môžeme charakterizovať ako určitý špeciálny úsek pracovnej činnosti, ktorý požaduje špecifickú prípravu a zahrňuje konkrétny súbor vedomostí, skúseností a špecializovaných činností.

**Profesiografický rozbor** zahrňuje tieto informácie: všeobecnú charakteristiku profesie, popis obsahu pracovnej činnosti, súhrn povinností pracovníka, popis pracovných podmienok, inventár požiadaviek na pracovníka, popis postavenia profesie v spoločnosti a rozsah spoločenskej zodpovednosti pracovníka.

### Pracovný výkon, výkonnosť pracovníkov a ich determinanty

Výsledok určitej pracovnej činnosti človeka, dosiahnutý v danom čase a za daných podmienok, býva označovaný ako **výkon pracovníka**. Tvorí súbor ich vlastností a dispozícií, ktoré podmieňujú to, ako plní zadané pracovné úlohy.

Výkonnosť pracovníkov je ovplyvňovaná množstvom činiteľov. Najznámejšie zahrňujú:

**1. Technické, ekonomické a organizačné podmienky výkonnosti** predstavujú celú radu objektívnych determinantov. Medzi ne patria napríklad: *fyzické podmienky práce, úroveň technického vybavenia pracoviska, celková úprava a usporiadanie pracoviska, uplatňované technologické postupy, úroveň hygieny, spôsob pridelovania práce a jej organizácia, pracovná doba, spôsob zaisťovania a realizácie výrobných a organizačných zmien.*

**2. Spoločenské podmienky výkonnosti pracovníkov zahrňujú:** *podmienky osobného a rodinného života pracovníkov, spôsob práce s ľuďmi uplatňovaný v danom podniku, úroveň a kvalita vedenia ľudí jednotlivými vedúcimi pracovníkmi, úroveň a kvalita sociálnych vzťahov na pracovisku, kvalita interakcií a komunikácie medzi pracovníkmi na pracovisku a v podniku.*

**3. Osobnostné determinanty výkonnosti** predstavujú individuálne predpoklady pracovníkov pre prácu, napríklad: *telesné a duševné predpoklady, osobnostné vlastnosti vrátane morálnych, odborná pripravenosť, úroveň jeho kvalifikácie, trvalý a aktuálny zdravotný stav pracovníka* (telesný i psychický).

**4. Situačné podmienky výkonnosti** zahrňujú aktuálne vplyvy, ako sú napríklad: *mimoriadne rodinné či osobné udalosti* (náhle ochorenie, nehody, úrazy), *celospoločensky významné udalosti, podnikové vplyvy* (inovácie výroby, techniky, reorganizácia).

### **Pracovná motivácia a stimulácia k práci**

Úlohou vedúceho (manažéra), je ovplyvňovanie motivácie vedených pracovníkov. Výkonnosť človeka je determinovaná nielen jeho pracovnou spôsobilosťou, ale i jeho ochotou, čiže **pracovnou motiváciou**.

Tento vzťah môžeme vyjadriť vzorcom  $V = f(S \cdot M)$ , kde **V** predstavuje úroveň pracovného výkonu, **S** reprezentuje schopnosti človeka – pracovníka a **M** jeho motiváciu.

Podstatou **stimulácie k práci** je zámerné a cieľavedomé ovplyvňovanie pracovnej motivácie pracovníkov, čiže ovplyvňovanie ich pracovnej ochoty. Stimulácia k práci sleduje dva ciele: *podnecovanie optimálneho prístupu pracovníkov k pracovným činnostiam a osobnostný rozvoj pracovníkov*.

Dôležitým predpokladom účinného stimulovania je *uplatňovanie stimulačných podnetov* v zhode s potrebami a motivačným profilom pracovníka

### **1.5 Prvky určujúce motiváciu zamestnanca k práci**

Existuje široká škála možností, ako môže zamestnávateľ odmeňovať svojich zamestnancov. Odmeňovanie pracovníkov **KOUBEK, J. (2007)** chápe ako dosť zložitú záležitosť, ktorá veľmi často vyvoláva spory. Zamestnávateľ si určuje aká bude forma odmeny, aké nástroje a postupy si zvolí pri odmeňovaní jednotlivých pracovníkov. V súčasnosti sa systém odmeňovania sústreďuje na tie formy odmien, ktoré sú považované za najdôležitejšie, čiže peňažné alebo v peňažne vyjadriteľnej podobe, inými slovami na **hmotné formy** odmeňovania.

#### **Mzda ako motivačný faktor**

Ako premenenú formu hodnoty pracovnej sily vyjadrenú v peniazoch chápu **SEQUENSOVÁ, H., HEP, R., RATISLAV, P. a LETÁK, J. (2005) mzdu**. Predstavuje



cenu vykonanej práce. Pre produkt je peňažným vyjadrením časti výrobných nákladov spojených s vynaloženou ľudskou prácou. Rozumieme pod ňou tiež peňažné plnenie poskytované zamestnancovi za prácu, predstavuje garantovaný ročný príjem. Patrí medzi základné motivačné faktory.

K názoru, že organizácie dnes majú k dispozícii širokú škálu rôznych nástrojov, ktoré môžu použiť pri vytváraní systému odmeňovania svojich zamestnancov sa prikláňajú **KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O. a JONIAKOVÁ, Z. (2008)**. Ak má byť tento systém primeraný, *spravodlivý a motivujúci*, mal by byť vytvorený podľa potrieb danej organizácie tak, aby naplňal potreby zamestnancov.

#### Základné mzdové formy:

✓ **časová mzda** – najpoužívanejšia základná mzdová forma. Jej výška vychádza zo súčinu priznanej mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby.

✓ **úkolová mzda** – vykonávaná práca je odmeňovaná v priamej závislosti od množstva odvedeného výkonu alebo plnenia výkonových noriem.

✓ **podielová mzda** – má vysoký stimulačný účinok, pretože jej výška je závislá od výšky produkcie. Efektívna je pri odmeňovaní v obchodných činnostiach a službách.

✓ **zmluvná mzda** – je príkladom mzdy za očakávané výsledky. Ide o dohodnutú mzdu za penzum – úlohu, ktorú sa zamestnanec zaviazal splniť počas určitého obdobia v dohodnutom množstve a kvalite.

#### Mzdotvorné faktory

Vnútorne (vnútrofirmitné) mzdotvorné faktory **KOUBEK, J. (2007)** rozdelil a zhrnul ich do nasledujúcich skupín:

- *Faktory súvisiace s úlohami a požiadavkami pracovného miesta a jeho postavením;*
- *Výsledky práce a pracovné chovanie pracovníka, úroveň plnenia pracovných úloh;*
- *Pracovné podmienky na konkrétnom pracovnom mieste či vo firme ako celku.*

Medzi prvky ovplyvňujúce mzdovú motiváciu podľa **BULÁKA, J. (1980)** patria: bezprostredná a kontrolovaná výmena práce za mzdu, spoločenské uznanie ako nástroj priaznivých podmienok dlhodobého odmeňovania, zabezpečenie priestoru pre voľbu pracovného správania, uprednostnenie podnetu príťažlivej práce a dobrých vzťahov na pracovisku pred podnetom mzdy.

#### **Bonusy, prémie, odmeny a príplatky**

**Bonusy** predstavujú dôležitú motivačnú zložku mzdy. Podľa **SEQUENSOVEJ, H., HEPA, R., RATISLAVA, P. a LETÁKA, J. (2005)** musia byť reálne

a dosiahnuteľné. Hodnotenie by malo byť dvojjložkové – prvý stupeň by mal zahŕňať „dosiahnuteľné“ ciele a druhý takzvané „výzvy“, ktoré vyžadujú mimoriadne nasadenie.

- *U jednoduchej robotníckej i kvalifikovanej robotníckej práci by mala byť odmena maximálne transparentná a mal by v nej byť zahrnutý i mesačný bonus za dochádzku.*

- *U stredného managementu a technicko – hospodárskych pracovníkoch sa osvedčil spôsob motivácie mzdou ako takou. Istou formou motivácie, môže byť systém bonusov, ktoré sú pracovníkmi buď priznané, alebo nie.*

**Prémie, odmeny a príplatky** sú podľa **KACHAŇÁKOVEJ, A. a spol. (2008)** chápané ako doplnkové formy mzdy.

**Prémie** predstavujú dodatočné mzdové zvýhodnenie viazané na dosiahnutie určitých výsledkov závislých od zamestnanca. Poskytuje zamestnancom možnosť podieľať sa na pracovnom výsledku aj pri tých prácach, ktoré nie sú úkolovateľné.

**Odmena** je jednorazové mzdové zvýhodnenie vyplácané ako príspevok pri určitej príležitosti alebo ako odmena za mimoriadne pracovné výsledky.

**Príplatky** môžu mať *zákonný charakter*, teda podniky sú povinné vyplácať ich svojim zamestnancom na základe platných právnych noriem, alebo *dobrovoľný charakter*. Okrem týchto príplatkov môže organizácia poskytovať taktiež príplatky po dohode s odborovou organizáciou, napríklad príplatky na ubytovanie, stravu, dopravu atď.

### **Negatívne aspekty ovplyvňujúce motiváciu**

**Frustrácia** – **MIKULÁŠTIK, M. (2007)** uvádza, že v prípade keď sa človek snaží niečo dosiahnuť záleží na tom, aké veľké je jeho snaženie, ako silno je ku svojej aktivite motivovaný. Čím viac je motivovaný, tým ľahšie a viac prekážok je schopný prekonať. Ale vždy sa naskytne situácia, ktorá je oveľa náročnejšia a vyvoláva u neho pocity obavy, strachu alebo agresivitu.

**Stres** podľa **NAKONEČNÉHO, M. (1996)** vyjadruje prípad mimoriadne silnej a životne významnej frustrácie. „Je to stav organizmu, ktorý vystupuje, keď individuum poznalo, že jeho blaho alebo integrita sú ohrozené a že musia použiť všetku svoju energiu ku svojej obrane.“

**Pracovnú záťaž** vymedzuje **KUBÁNI, V. (2005)** ako situáciu alebo stav, vyvolávajúci napätie, ktorý si vyžaduje zvýšený výdaj energie na ich zvládnutie, či adaptáciu.

## 2 CIEĽ PRÁCE

Motivácia človeka v práci je jedným z centrálnych pojmov, na ktorý je prikladaný značný význam ako v teórii, tak i v praktickej aplikácii. Táto práca je zameraná na skúmanie motivácie, činiteľov, ktoré podnecujú, orientujú, posilňujú a udržujú chovanie či jednanie človeka, ukazujú kam človek smeruje, o čo sa v práci usiluje a prečo.

Prvá časť práce sa zameriava na literárny prehľad pojmu „**personálny manažment**“. V odbornej literatúre existuje s vymedzením tohto pojmu veľká rôznorodosť. Vyplýva to jednak z miery chápania komplexnosti tohto pojmu, ale i vývoja jednotlivých koncepcií riadenia personálu. Práca sa ďalej venuje vysvetleniu funkcie manažérov ako vedúcich pracovníkov, dôležitosti postavenia človeka v organizácii a ktoré determinanty ovplyvňujú výkonnosť jednotlivých pracovníkov. Hlavným cieľom bakalárskej práce je oboznámenie sa s pojmom **motivácia**, vysvetlenie toho, čo pod ňou rozumieme, ako pôsobí a aká je jej úloha pri ovplyvňovaní výkonnosti zamestnancov.

Súčasťou bakalárskej práce je dotazníkový prieskum uskutočnený v banke Slovenská sporiteľňa, a. s. Cieľom prieskumu bolo nadobudnutie informácií, ktoré umožňujú skúmať problematiku motivácie v praxi. Čiastkové ciele sa orientujú na postavenie zamestnanca, akú má istotu stáleho pracovného miesta a možnosť postupu na vyššie pracovné pozície. Ďalším cieľom bolo prostredníctvom dotazníka zistiť, ako banka motivuje svojich zamestnancov. Zaujímavé bolo zistenie ako pochvalu a uznanie vnímajú pracovníci v súvislosti s motivovaním, ako hodnotia komunikáciu medzi zamestnancami navzájom, zamestnancami a vedením a celkovú pracovnú atmosféru v banke. Dôležitým bolo zistenie, ktorá forma odmeny ich najviac dokáže motivovať a poháňať k vyšším pracovným výkonom.

Ďalším čiastkovým cieľom bolo v rámci oblasti motivácie, opísať a zosumarizovať pojmy, ktoré s ňou bezprostredne súvisia a majú na ňu významný vplyv. Jedná sa o základné motivačné a hnacie prvky každého ľudského konania, t. j. **zdroje motivácie**.

Súčasťou bakalárskej práce je aj prezentovanie niekoľkých účinných spôsobov ako môže organizácia okrem peňažnej odmeny motivačne pôsobiť na svojich podriadených.

### 3 METODIKA PRÁCE

Pre splnenie cieľov vyplývajúcich z bakalárskej práce bol použitý nasledujúci **metodický postup**:

- vymedzenie pojmu charakter **manažmentu** a jeho diferencovaný pohľad na danú problematiku od viacerých domácich a zahraničných autorov, ktorí sa zaoberajú riešenou problematikou;
- pochopenie funkcie manažérov, postavenia človeka v organizácii, jeho pracovného výkonu, problémovej oblasti „**pracovná motivácia**“ a prehľad prvkov určujúcich motiváciu zamestnanca k práci;
- prierez najznámejšími všeobecnými a špecifickými teóriami ľudského správania a pracovného jednania;
- výber organizácie – Slovenská sporiteľňa, a. s.;
- charakteristika organizácie zameraná na popis jej hlavnej činnosti, organizačného usporiadania banky a hlavných ukazovateľov obchodných výsledkov;
- zhromaždenie a spracovanie informácií o odmeňovaní a motivačnom programe získaných od vedenia Slovenskej sporiteľne, a. s. v Rimavskej Sobote;
- uskutočnený dotazníkový prieskum;
- spracovanie získaných informácií a vyhodnotenie dotazníka.

Jednotlivé údaje a informácie boli čerpané z knižných publikácií domácich a zahraničných autorov, výročnej správy, interných smerníc SLSP, a. s. a z internetu.

Banka poskytla zdroje z jej vnútropodnikových smerníc, propagačný materiál v podobe prospektov, brožúr o produktoch, ponúkaných službách a výročnú správu za rok 2008.

Prostredníctvom preštudovanej literatúry a všetkých získaných informácií bolo cieľom zhodnotiť oblasť ľudských zdrojov v organizácii, existujúci motivačný program banky. Na základe podložených faktov vypracovať návrhy na jeho zlepšenie a uplatnenie v SLSP, a. s.

## 4 VÝSLEDKY PRÁCE

Manažment podniku má záujem, aby zamestnanci splnili vytýčené ciele, ktoré sa týkajú najmä objemu, kvality a nákladov. **Výkon pracovníkov** a úspešné splnenie cieľov je výsledkom mnohých faktorov. Zo širšej škály mimointelektových činiteľov systematicky ovplyvňujúcich výkonnosť pracovníkov zameriava psychológia pozornosť na oblasť **motivácie**. Pojem motivácia je v súčasnosti jeden z najčastejšie používaných pojmov. Má súvis s celkovým postavením a úlohou človeka v spoločnosti, s jeho činnosťou a osobnosťou. Každé cieľavedomé konanie človeka je konaním motivovaným.

### 4.1 Motivácia a motív

Jedným z najdôležitejších determinantov individuálnych výkonov pracovníkov je motivácia. Pojem **motivácia** sa odvodzuje od latinského slova „movere“, čiže pohybovať sa. Existuje množstvo definícií motivácie, ale všetky sa zhodujú v tom, že sa jedná o *psychologický proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy)*, ktoré usmerňujú správanie a konanie človeka. Motivácia je jedným z hlavných predpokladov efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese.

Motivácia zahŕňa a organizuje celú fyzickú a psychickú aktivitu jednotlivca či skupiny smerom k vytýčeným cieľom. Znamená vlastne psychickú reguláciu činnosti. Obsahuje (integruje) také pojmy ako chcenie, snaženie, aspirácia, túžba, tendencie, pranie, očakávanie, tlak, záujem, potreba, žiadostivosť, účel, cieľ.

**Motív** predstavuje každú vnútornú pohnútku, ktorá podnecuje jedinca ku konaniu. Konanie človeka spravidla vyvoláva celý súbor motívov, nie izolovaný motív. V dôsledku toho môže dochádzať k zdôraznenému konaniu a to vtedy, ak sa motívy navzájom dopĺňujú. Ak motívy smerujú k odlišným cieľom, môže dochádzať k narušeniu konania.

### 4.2 Stimulácia a stimul

Vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, ktorého dôsledkom dochádza k určitým významným zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov nazývame **stimulácia**. Hlavný rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou sa zakladá na skutočnosti, že stimulácia prezentuje pôsobenie na jedincovu psychiku zvonka, ktoré je najčastejšie vyvolané činnosťou iného človeka.

Podnet vyvolávajúci určité zmeny v motivácii človeka sa nazýva **stimul**.

Stimuly môžeme rozdeliť ako:

➤ **impulzy**, jedná sa o *endogénne* – vnútorné, intrapsychické podnety, ktoré naznačujú nejakú zmenu v myslí alebo tele človeka. Môže ním byť napríklad telesná únava (motív spánku), bolesť žalúdka (motív návštevy lekára) a podobne.

➤ **incentívy**, jedná sa o *exogénne* – vonkajšie podnety prichádzajúce zvonka. Môže ním byť pochvala za pracovný výkon, možnosť pracovného postupu a pod.

Impulzom či incentívom môže byť čokoľvek, no nemusí. Či bude alebo nebude daný podnet stimulovať, záleží na motivačnej štruktúre konkrétneho jedinca. Môžeme vlastne povedať, že či bude „daný podnet korešpondovať s motiváciou jedinca“.

### 4.3 Zdroje motivácie

Motiváciu jedinca tvoria skutočnosti, ktoré sumarizujeme pod pomenovaním „*zdroje motivácie*“. Sú dosť členité. Medzi základné zdroje motivácie patria: *potreby, postoje, aspirácie, hodnoty, ideály, záujmy, návyky*.

**Potreby** predstavujú základnú motivačnú a hnaciu silu každého ľudského konania. Vytvárajú dôležitú zložku, dynamické jadro štruktúry osobnosti človeka a zároveň subjektívne pozadie motivačných procesov.

Motivácia človeka je racionálne usporiadaná a vychádza z nasledujúcej hierarchie základných potrieb:

**A. Potreby biologické, resp. fyziologické** sú také potreby, ktorých sýtenie je bezprostredne späté s fyziologickou existenciou organizmu človeka.

**B. Potreby sociálne** – sú potrebami ľudskými. Na rozdiel od biologických, ich sýtenie nie je rytmické a ich nesýtenie neohrozuje fyziologickú existenciu organizmu človeka.

❖ **Potreba sebarealizácie a sebauskutočňovania** znamená cieľazameranú snahu jedinca, aby sa mohol realizovať v tom, na čom je predurčený svojimi znalosťami a zručnosťami, aby sa mohol presadiť vo svojom konaní a naplniť sa.

❖ **Potreba bezpečnosti a istoty** vzbudzuje takú aktivitu, ktorá zabezpečuje pre jedinca istotu, pokoj, plnú integritu a bezpečie.

❖ **Potreba spolupatričnosti, lásky a združovania** predstavuje tendenciu k nadviazaniu intímnych, citových a blízkych vzťahov k ľuďom a k prežívaniu lásky a priateľstva.

❖ **Potreba uznania** (úcty) energetizuje, dynamizuje a aktivizuje človeka v realizácii túžby získať uznanie tak pred sebou samým, ako aj v očiach iných ľudí.

❖ **Potreba poznania** je fylogeneticky najstaršou sociálnou potrebou človeka. Tvorí akýsi medzičlánok prechodu človeka ako bytosti animálnej na humánnu.

❖ **Potreba slobody** je podmienkou komplexného rozvoja ľudskej individuality.

❖ **Potreby estetické** sú vyjadrením túžby po kráse, harmónii, ladnosti tvarov. Estetika pracovného prostredia hrá tiež významnú rolu pri pracovnej motivácii.

**Postoje** úzko súvisia s motiváciou. Sú rôzne chápané a definované. Súvisia s návykmi hodnotenia určitých javov, so stereotypmi ľudského jednania a myslenia. Patria do základného psychologického usporiadania jednotlivca.

Pojem postoj sa „používa na označenie emocionálnej príťažlivosti alebo odpudivosti objektu na danú osobu.“

Podľa toho, ktorá „norma“ prevláda môžeme postoje deliť na:



**Ašpirácie** (ambície) zaraďujeme medzi osobnostné aktivačné činitele jednotlivca. S vlastným „ja“ predstavujú najužšie spojenie so snahou o sebauplatnenie a sebarealizáciu, sebaupresadenie.

**Hodnoty** môžeme ich vymedziť ako niečo žiaduce, čo si ľudia vážia, čo ovplyvňuje výber vhodných spôsobov a cieľov ich konania.

Vyjadrujú to, na čo sa človek orientuje, čo považuje zo svojho hľadiska za dôležité a významné. Môžno ich charakterizovať ako najvyššiu motivačnú úroveň človeka.

O hodnotách zamestnanca z hľadiska diferenciálneho pohľadu môžeme hovoriť ako o všeobecných cieľových hodnotách, ktoré sú zmyslom jeho snaženia (napr. cena, respektíve zmysel, ktorú má udalosť, či objekt, napríklad zdravie, rodina, šťastie a pod.), ako o niečom, čo nám umožňuje získať čosi významné (napríklad nadobudnutie vedomostí – vzdelania a pod.).

Pôsobenie spoločnosti na človeka sa usiluje o to, aby si osvojil morálny kódex, pravidlá, spoločensky žiaduce názory a idey. Ich následkom sú **ideály** jedinca a tvoria sa predovšetkým pod vplyvom spoločenského hodnotenia človeka. Ideál je vzor, model, ktorý u človeka slúži ako vodidlo jeho konania. Môže sa jednať o jeho osobný profilu alebo o ciele v jeho živote. V ideáloch sa zdôrazňuje to, čo si človek obzvlášť váži, alebo čoho má človek v živote nedostatok. Tvorja sa pod silným spoločenským vplyvom. Určujú ich právne a morálne normy, životná skúsenosť a životná filozofia človeka.

**Zájmy** sa v bežnej hovorovej reči chápu ako zvýšená náklonnosť, pozornosť k niekomu, či niečomu, alebo aj ako vzťah človeka k objektu s tendenciou venovať mu pozornosť. Taktiež predstavuje trvalejšie zameranie jedinca smerom k určitej oblasti predmetov a javov skutočnosti. Môžeme uviesť, že záujmy:

1) **sú komplikované psychické útvary, pre ktoré je príznačná motivácia praktickej i poznávacej činnosti,**

2) **patria k motivačným komponentom ľudskej psychiky, predstavujú súhrnnú motiváciu** vystupujúcu zo vzťahu k vymedzenej oblasti skutočnosti a činnosti,

3) **sú zložité psychické útvary,** pre ktoré je príznačná aktivácia poznávacej činnosti spojená so selekciou a preferenciou určitých ľudí, predmetov, javov a činností.

**Návyky** predstavujú ustálený, zautomatizovaný a opakovaný spôsob konania jedinca v danej situácii predstavujú. Obdobná situácia akoby nútila človeka postupovať vyskúšaným a opakovaným spôsobom. Vytvorenie žiaducich návykov je úlohou výchovy a seba výchovy. Spoločensky neprijateľné alebo škodlivé návyky označujeme ako zlozvyky. Niektoré môžu byť až chorobného charakteru- lož, drogy, alkohol.

#### **4.4 Podstata a teórie motivácie ľudského správania**

Na rozhraní 19. a 20. storočia bola v rámci všeobecnej psychológie a psychológie osobnosti venovaná významná pozornosť motivácii ľudského správania. Rôzne výskumy a experimentovanie v oblasti motivácie viedli ku vzniku mnohých všeobecných a špecifických teórií. Rozličné prístupy k otázkam motivácie umožňujú okrem podrobnejšieho pochopenia problematiky, taktiež utvorenie interných, osobnostných predpokladov vedúcich pracovníkov pre efektívnejšie ovplyvňovanie motivácie ľudského správania.

Medzi základné modely motivácie ľudského správania patria:

- homeostatický model motivácie,
- hedonistický model motivácie,
- aktivačný model motivácie,
- kognitívny (poznávací) model motivácie,
- humanistické koncepcie motivácie – teórie potrieb Maslowa,
- motivácia ľudského jednanja.



#### 4.4.1 Homeostatický model motivácie

Tento model bol v roku **1915** prvýkrát formulovaný americkým fyziológom **CANNONOM**. Vychádza z toho, že narušením rovnovážnych vnútorných fyziologických podmienok dochádza k vzniku biologických pochodov, vrátane správania, smerujúce k obnove narušenej rovnováhy a ktoré môže končiť znovudosiahnutím alebo zánikom - smrťou jedinca. Jednoduchšie chápané, znamená to, že v dôsledku narušenej rovnováhy vzniká napätie, určitá potreba, ktorá u jedinca vytvára vnútorný tlak. Človek potom na základe využitia svojich skúseností usmerní túto činnosť (jednanie), odstráni tento tlak a uspokojí príslušnú potrebu. Toto uspokojenie potreby následne vedie k obnove narušenej rovnováhy, čiže ku kludu. Vznik psychickej nerovnováhy a následná snaha o jej odstránenie má homeostatický charakter.

#### 4.4.2 Hedonistický model motivácie

Filozofický smer Hédonizmus bol formulovaný v antickej dobe **Aristipposom** a **Epikurosom**. Zdôrazňovanie významu emócií v ľudskom živote a predpoklad, že celková činnosť človeka smeruje k dosiahnutiu slasti a vyhnutiu sa strasti patrí k základným predpokladom Hédonizmu. Emóciám a citom v motivácií ľudského správania patrí dôležitá úloha (dynamizujú činnosť človeka). Človeku je ako emocionálnej ľudskej bytosti vlastné, že má tendenciu vyhľadávať príjemné situácie a na druhej strane vyhýbať sa nepríjemným situáciám. Hedónistický model taktiež nie je schopný úplne presne vysvetliť každú ľudskú motiváciu. Ľudia sú často motivovaní aj k práci, ktorá mu prináša únavu, záťaž, či komplikácie.

#### 4.4.3 Humanistické koncepcie motivácie – teória potrieb Maslowa

K významným predstaviteľom tejto koncepcie patrí **ABRAHAM MASLOW**. Bol presvedčený, že na pochopenie motivácie v práci treba najskôr porozumieť ľudskej motivácií všeobecne. Vychádzal z presvedčenia, že každý človek je motivovaný uspokojovaním neuspokojených potrieb.

Ľudské potreby rozdelil do piatich skupín, ktoré sú hierarchicky usporiadané od najnižšej po najvyššiu potrebu, a to z hľadiska zážitkovej naliehavosti. Zároveň je v ich systéme uplatňovaný funkčný princíp, podľa ktorého vyššie potreby vystupujú až po relatívnom uspokojení potrieb nižších až po sčasti uspokojené fyziologické potreby, ako je potreba jedla a bezpečia.

## 4.5 Teórie pracovného jednanja

K vyššej výkonnosti prispieva kvalita prostredia, za čo sú zodpovední vedúci pracovníci. Najdôležitejšia oblasť manažérskej činnosti v súvislosti s personálnou prácou je stimulovanie pracovnej motivácie. Pracovné jednanie človeka je zväčša racionálne a v súvislosti s pracovnou motiváciou môžeme hovoriť o nasledujúcich najznámejších teóriách:

- dvojfaktorová teória motivácie,
- teória ekvity (rovnosti, spravodlivosti),
- teória očakávania,
- teória posilnenia.

### 4.5.1 Herzbergerova dvojfaktorová teória motivácie

**FREDERICK HERZBERG** koncom päťdesiatych rokov 20. storočia spolu so svojim spolupracovníkmi modifikoval Maslowovu koncepciu potrieb. Na základe skúmania a množstva výskumov určil dve hlavné skupiny faktorov, ktoré pôsobia na pracovnú motiváciu. Sú to **motivátory** a **hygienické faktory**.

Táto tzv. **motivačno – hygienická** teória je založená na predpoklade, že človeku sú vlastné dve skupiny protikladných potrieb: potreba vyhnúť sa bolesti a v istom zmysle protikladná potreba psychického rastu. HERZBERG zistil, že na *pracovnú motiváciu* a *pracovnú spokojnosť* pôsobia dve odlišné skupiny podmienok:

❖ **Faktory vonkajšie – hygienické, ktoré pôsobia v dimenzii:**

- *pracovnej nespokojnosti*
- *pracovná ne – ne spokojnosť*

Ak majú okolnosti predstavujúce vonkajší, hygienické faktory nepriaznivý charakter, vyvolávajú v pracovníkoch pracovnú nespokojnosť a na motiváciu pracovného jednanja pôsobia negatívne. Ak majú podobu naopak priaznivú, žiaducu, nevyvolávajú pracovnú spokojnosť, ale pôsobia tak, že pracovníci nie sú nespokojní, t.j. vyvolávajú u nich ne-nespokojnosť.

Podľa HERZBERGERA sem patria najmä pracovné podmienky, istota trvalého zamestnania, bezpečnosť práce, peňažná odmena za prácu a podobne.

❖ **Faktory vnútorné – motivátory, ktorá pôsobia v dimenzii:**

- *Pracovná nespokojnosť*
- *Pracovná spokojnosť a motivácia*

Ak sú skutočnosťami tejto skupiny pracovných podmienok v nepriaznivej podobe, vyvolávajú nespokojnosť a nežiaducu pracovnú motiváciu. V opačnom prípade môžu vytvárať predpoklad pracovnej spokojnosti a priaznivej pracovnej motivácie.

#### 4.5.2 Teória ekvity (rovnosti, spravodlivosti)

**J. STACEY ADAMS** ako prvý vypracoval a aplikoval **teóriu ekvity**. Jedná sa vlastne o subjektívny úsudok jednotlivca o tom, či v porovnaní s ostatnými pracovníkmi dostal adekvátnu odmenu.

Jedinec má sklon subjektívne hodnotiť a porovnávať pomer medzi tým, čo do svojej činnosti vkladá (úsilie, vstup), a tým, čo mu táto činnosť prináša (výsledok, efekt, odmeny) a potom to porovnáva s ním hodnoteným pomerom vstupu a výstupu (efektu) u iných pracovníkov v rovnakej alebo podobnej pracovnej situácii.

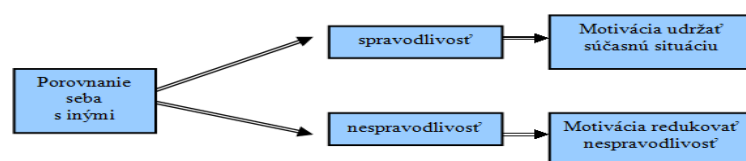
**V prípade porovnania** vlastného pomeru vstupu a výsledku s pomerom vstupu a výsledku porovnáwanej osoby **môžu nastať tieto situácie – pocity**.

1. *Pocit spravodlivosti* – za spravodlivú odmenu sa pokladá prípad, keď pomer osobnej odmeny v porovnaní s vynaloženými vstupmi či úsilím pracovník vníma ako ekvivalentný s pomerom týchto veličín u porovnávaného pracovníka.

2. *Pocit nespravodlivosti* – sa vyskytuje v dvoch variantoch:

a) negatívna nespravodlivosť – jedinec vníma daný stav ako svoje podhodnotenie voči porovnáwanej osobe,

b) pozitívna nespravodlivosť - vnímanie daného stavu ako svoje nadhodnotenie voči inej osobe



Obr. č. 1

#### Reakcia na spravodlivú a nespravodlivú odmenu

Zdroj: Vlastné spracovanie

#### 4.5.3 Teória očakávania

Predstavuje komplexnejší model motivácie ako teória ekvity. Jeden z najúspešnejších teórií „**teóriu očakávania**“ vypracoval v roku **1964** vypracoval **VICTOR VROOM**. Ako prvý ju uplatnil v pracovných podmienkach. Podľa Vrooma motivácia predstavuje proces

usmerňujúci voľbu alternatívnych foriem dobrovoľnej činnosti. Motivácia človeka (pozitívna či negatívna) konať je výsledkom predpokladanej individuálnej hodnoty, ktorú jednotlivec pripisuje očakávanému výsledku, násobenej vnímaným očakávaním, že sa ciele dosiahnu.

Vroomov model znázorňuje premenlivé veličiny, ktoré ovplyvňujú individuálnu úroveň motivácie. Predovšetkým je to očakávanie, že určitá úroveň úsilia prinesie zamýšľaný výkon. Ďalej to môže byť očakávanie pracovníka, že jeho výkon prinesie určitý výsledok. Jednotliví ľudia sú však motivovaní do takej miery, do akej dosiahli hodnotu výsledkov. Vo Vroomovom modeli očakávania existujú tri najdôležitejšie determinanty, ktoré sú navzájom pospájané.

1. *Očakávaný vzťah úsilia a výkonu*: jedná sa o individuálne vnímanie, že dané úsilie bude viesť k danej úrovni výkonu. Očakávanie ovplyvňujú: predchádzajúci úspech pri plnení úlohy, vlastné ocenenie, pomoc zo strany vedúceho a podriadených atď.

2. *Očakávaný vzťah výkonu a výsledku*: odmena (inštrumentárium): výsledok (odmena) predstavuje niečo, čo vyplýva z výkonu. Narastajúci výkon môže viesť k rastu mzdy, uznaniu, povýšeniu, ale na druhej negatívnej strane k únave, stresu a strate času.

3. *Vzťah výsledku a valencie (hodnoty)*: valencia predstavuje pozitívnu alebo negatívnu hodnotu, akú jednotlivci pripisujú výsledku (odmene).

#### 4.5.4 Teória posilnenia

Táto teória nazývaná taktiež „operandné podmieňovanie“ sa spája s menom amerického psychológa B. F. SKINNERA. Tvrdil, že **teória posilnenia** sa nezaoberá potrebami alebo tým, prečo ľudia robia výber.

Posilnenie predstavuje *princíp učenia sa*. Jedná sa o proces, ktorý posilňuje spojenie medzi stimulom a reakciou, niečo, čo zvyšuje silu reakcie a zároveň navádza k opakovaniu správania spôsobeného predchádzajúcim posilnením. Podľa výskumov existujú *štyri základné druhy posilnenia a posilňovačov väzby medzi stimulom a reakciou*, ktoré manažéri používajú na ovplyvnenie správania zamestnancov. Jedná sa o:

1) *Pozitívne ovplyvnenie*: poskytnutie odmeny alebo pozitívny výsledok nasledujúci po splnení žiaduceho správania posilňuje správania sa.

2) *Negatívne posilnenie*: je opakom pozitívneho posilnenia. Namiesto poskytnutia odmeny za želané správania sa uplatňuje „odmena“ v podobe kritiky.

3) *Utlmenie aktivity*: v tomto prípade sa jedná o oslabenie správania.

4) *Trest*: manažéri využívajú rôzne druhy testu, napríklad pokutu, pokarhanie, disciplinárne konanie.

#### **4.6 Všeobecná charakteristika Slovenskej sporiteľne**

Slovenská sporiteľňa je v súčasnosti najväčšia komerčná banka na Slovensku. Má najväčší podiel na trhu vkladov, najrozsiahlejšiu sieť vlastných obchodných miest a dominantné postavenie v oblasti vydávania bankových platobných kariet.

Slovenská sporiteľňa je bankou s najdlhšou tradíciou sporiteľníctva na Slovensku, korene ktorého siahajú až do 19. storočia. Novodobú históriu začala písať ako súčasť Československej štátnej sporiteľne, ktorá vznikla v roku 1953. Od roku 1969 začala pôsobiť ako samostatná zložka - Slovenská štátna sporiteľňa, š. p. ú. Zmenami po roku 1989, ktoré sa odrazili aj v liberalizácii finančného sektora, musela postupne čeliť narastajúcim konkurenčným tlakom. V roku 1990 získala univerzálnu bankovú licenciu a rozšírila služby aj v segmente inštitucionálnych a podnikateľských klientov. V roku 1994 sa transformovala na akciovú spoločnosť a začala pôsobiť pod obchodným menom Slovenská sporiteľňa, akciová spoločnosť.

Po podpise zmluvy medzi Ministerstvom financií SR a Erste Bank v januári 2001, je Slovenská sporiteľňa začlenená do silnej finančnej skupiny Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG. Slovenská sporiteľňa má najväčší podiel na trhu vkladov a dominantné postavenie v oblasti vydávania bankových platobných kariet. Svojim klientom poskytuje širokú škálu produktov a služieb, od tradičných bežných účtov, rôzne typy vkladných knižiek, termínované vklady a služby platobného styku, úvery, až po najmodernejšie služby elektronického bankovníctva.

Zahraničné aktivity banky a jej klientov sú podporované členstvom Slovenskej sporiteľne v medzinárodnom platobnom združení S.W.I.F.T. Slovenská sporiteľňa získala licenciu na vydávanie a prijímanie všetkých druhov kariet spoločnosti VISA International. V súčasnosti banka vlastní aj licenciu medzinárodnej spoločnosti EUROPAY International a MASTERCARD International.

Slovenská sporiteľňa v Rimavskej Sobote nevystupuje ako samostatná jednotka, preto údaje opisované v histórii a nižšie spomenuté ekonomické ukazovatele a motivačný program banky sú čerpané z výročnej správy, ktorá je vydávaná každoročne v Slovenskej sporiteľni v Bratislave.

## Hlavné ukazovatele obchodných výsledkov Slovenskej sporiteľne

Hospodárske výsledky Slovenskej sporiteľne kopírujú trend vývoja finančného sektora a ekonomiky. V roku 2009 sme SLSP mohla oprieť o dôveru klientov, silného akcionára Erste Group Bank a vďaka silnej pozícii v oblasti likvidity banka poskytla v porovnaní s predchádzajúcim rokom väčší objem úverov na bývanie aj spotrebných úverov. Zároveň však dôsledne pokračovali v naplňaní stratégie, založenej na poskytovaní finančných služieb pre občanov a firmy, a tiež na zvyšovaní efektívnosti.

- Čistý príjem z poplatkov medziročne mierne klesol o 8 % zo 119 mil. EUR na 110 mil. EUR.
- Čistý úrokový výnos medziročne vzrástol o 7 % z 379 mil. EUR na 404 mil. EUR.
- Prevádzkový zisk dosiahol 269 mil. EUR, čo je mierny nárast v porovnaní s minulým rokom, keď dosiahol 267 mil. EUR.
- Zisk po zdanení zaznamenal pokles o 79 % zo 142 mil. EUR v roku 2008 na 30 mil. EUR.
- Objem úverov klientom brutto medziročne vzrástol o 6 % z 5,7 mld. EUR na 6,1 mld. EUR.
- Objem vkladov klientov medziročne klesol o 9 % z 8,6 mld. EUR na 7,8 mld. EUR.
- Kapitálová primeranosť dosiahla 10,49 % (podľa požiadaviek NBS a Bazileja II a IRB prístupu) a prekročila tým zákonom stanovenú 8 % hranicu.

Kľúčové ukazovatele	31.12.2009	31.12.2008
Návratnosť vlastného kapitálu (ROE)	3.85%	18.66%
Návratnosť aktív (ROA)	0.27%	1.33%
Čistá úroková marža (na úročených aktívach)	3.99%	3.99%
Pomer prevádzkových nákladov a výnosov	48.94%	49.69%
Kapitálová primeranosť - podľa požiadaviek NBS	10.49%	9.84%
* predbežný neauditovaný údaj		

Vybrané ukazovatele obchodnej činnosti	31.12.2009	31.12.2008	Zmena
Počet zamestnancov	4 137	4 876	(15%)
Počet klientov	2 547 898	2 575 384	(1%)
Počet vydaných platobných kariet	1 288 139	1 340 427	(4%)
Počet POS terminálov	8936	8377	6%
Počet užívateľov služieb Internetbankingu	658 229	597 650	10%
Počet bankomatov	660	627	5%
Počet obchodných miest	279	275	1%

### Obr. 2

#### Kľúčové a vybrané ukazovatele SLSP, a. s.

#### 4.6.1 Organizačné usporiadanie banky

Najvyšším orgánom banky je **Valné zhromaždenie**, ktoré sa skladá zo zástupcov akcionárov banky.

Najvyšším kontrolným orgánom banky je **Dozorná rada**, ktorá dohliada na uskutočňovanie podnikateľskej činnosti banky a výkon pôsobnosti predstavenstva. Má 9 členov, 6 členov (2/3) volí Valné zhromaždenie, 3 členov (1/3) volia zamestnanci spoločnosti na obdobie 5 rokov.

**Predstavenstvo Slovenskej sporiteľne** – riadi činnosť spoločnosti a koná v jej mene. Rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti. Predstavenstvo Slovenskej sporiteľne má 5 členov, ktorých volí a odvoláva Dozorná rada na obdobie 5 rokov.

**Predseda Predstavenstva** je zároveň generálnym riaditeľom spoločnosti. Jeho stálym zástupcom v čase neprítomnosti je podpredseda predstavenstva a zástupca generálneho riaditeľa. V čase ich neprítomnosti ich zastupujú ďalší členovia predstavenstva v poradí, ako určí generálny riaditeľ.

*Presná organizačná štruktúra je uvedená v prílohe č. 2.*

#### 4.6.2 Odmeňovanie a motivačný program zamestnancov SLSP, a. s.

Štruktúru ročnej mzdy Slovenskej sporiteľne tvorí **pevná časť mzdy, pohyblivá časť mzdy, benefity**. Okrem týchto zložiek ju tvoria aj finančné prostriedky na rozvoj a kariéru s cieľom podporiť potenciál a osobnú realizáciu zamestnancov, ako aj stabilizáciu a motiváciu kvalifikovaných a kreatívnych zamestnancov

**1) Pevná časť mzdy** je odvodená od pracovnej pozície, na ktorú je zamestnanec zaradený. Zamestnávateľ prostredníctvom mzdy diferencovane odmeňuje dlhodobý pracovný výkon, kvalitu práce, mimoriadne zásluhy, prínos a spoľahlivosť zamestnanca, jeho vedomosti, skúsenosti a zohľadňuje situáciu na trhu.

Slovenská sporiteľňa odvíja od základnej mzdy nasledovné zložky – príplatky, náhrady, mzdové zvýhodnenia a kompenzácie:

- za popoludňajšiu prácu – zamestnancom, ktorí pracujú v 2-zmennom, 3-zmennom alebo nepretržitom pracovnom režime, patrí príplatok vo výške: 0,50 EUR za každú celú hodinu odpracovanú v pracovných dňoch, 1 EUR za každú celú hodinu odpracovanú v sobotu, nedeľu alebo vo sviatok
- za prácu v noci vo výške 0, 50 EUR za každú celú hodinu odpracovanú v čase od 22. hodine do 6. hodiny

- za prácu v sobotu, nedeľu alebo vo sviatok – vo výške 50 % priemerného hodinového zárobku

- za sťažený výkon práce vo výške 0, 38 EUR za každú celú hodinu odpracovanú v týchto podmienkach

- za pracovnú pohotovosť zamestnancom, ktorým bola nariadená alebo s ktorými sa vopred dohodla pracovná pohotovosť mimo pracoviska, patrí náhrada vo výške 0, 38 EUR až 0, 66 EUR za hodinu

**2) Pohyblivú časť mzdy** pokladá Slovenská sporiteľňa za dôležitý motivačný nástroj personálneho riadenia, prostredníctvom ktorého banka riadi výkonnosť zamestnancov a prehĺbuje ich osobnú zainteresovanosť pri predaji produktov, napĺňaní stratégie a plnení obchodných cieľov.

**Výkonné odmeny / Incentív:** podporujú individuálny pracovný výkon zamestnancov a sú zamerané na zvýšenie osobnej zainteresovanosti zamestnancov na dosahovaní zisku.

**Špeciálne bonusy / mimoriadne odmeny** – oceňujú mimoriadny pracovný výkon zamestnancov a plnenie úloh nad rámec pracovných povinností.

**Súťaže** sú zamerané na rôzne aktivity, stimulujú zamestnancov alebo oceňujú ich zásluhy.

**3) Benefity a zamestnanecké výhody** Slovenskej sporiteľne sú zamerané na:

- **zdravie**

- ✓ nadštandardná diagnosticko-preventívna zdravotná prehliadka – zameraná na onkologické a kardiovaskulárne choroby v hodnote 197, 50 EUR raz za dva roky
- ✓ stravovanie – stravné lístky v hodnote 3, 60 EUR, zamestnávateľ prispieva zamestnancovi sumou 1, 98 EUR a príspevok zo sociálneho fondu predstavuje 0, 50 EUR

- **relax / oddych**

- ✓ pre rok 2010 4 dni pracovného voľna na regeneráciu pracovnej sily za kalendárny rok formou čerpania voľna, preplatenie nie je možné
- ✓ 1 deň za štvrťrok osamelým zamestnancom, ktorí sa starajú o dieťa vo veku 15 rokov a tehotným ženám (počnúc 4. mesiacom)
- ✓ účastníkom športových hier organizovaných SLSP
- ✓ pri úmrtí manžela (manželky) alebo dieťaťa 1 deň nad rámec Zákonníka práce



- ✓ 1 deň voľna pri darovaní krvi, aferéze alebo darovaní ďalších biologických materiálov
- **spoločne organizované športovo – kultúrne akcie** vo výške 32, 98 EUR na zamestnanca
- **športová činnosť organizovaná SLSP** – zimná, letná olympiáda SLSP, športové hry ERSTE bank
- **teambuilding** pre ucelené kolektívy v hodnote 50 EUR na zamestnanca
- **dôchodok**
  - ✓ príspevok zamestnávateľa na tretí dôchodkový pilier
  - ✓ možnosť vybrať si z týchto produktov: Doplnkové dôchodkové sporenie, Životné poistenie, Účelové poistenie.
- **Ostatné zamestnanecké výhody**
  - ✓ príspevok na cestovné – 2 x 49, 79 EUR za rok po skúšobnej dobe
  - ✓ úrazové poistenie pre zamestnancov, ktorí zabezpečujú pokladničnú činnosť alebo prepravu hotovosti, cenín a iných hodnôt
  - ✓ príspevok pri narodení dieťaťa v hodnote 165, 97 EUR
  - ✓ príspevok darcom krvi, krvnej plazmy – za každý odber vo výške 13, 28 EUR
  - ✓ príspevok pri dlhodobej pracovnej neschopnosti zamestnanca trvajúcej viac ako 2 mesiace, za každý mesiac PN 99, 58 EUR, maximálne 1194 EUR
  - ✓ odmena pri pracovnom výročí – jednorazová, pevne stanovená suma podľa dĺžky trvania pracovného pomeru v SLSP – pri 5., 10., 15., a každom 5. výročí
  - ✓ zľavy na vybrané produkty SLSP a dcérskych spoločností

#### 4.6.3 Zhodnotenie analýzy výsledkov dotazníka

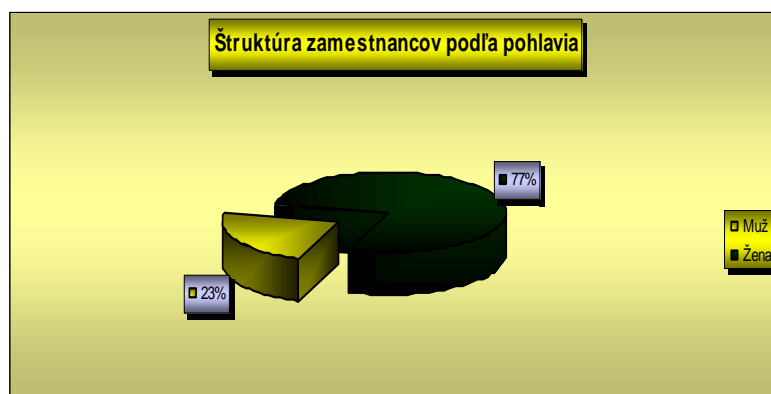
Jedným z čiastkových cieľov v rámci praktickej časti, bolo uskutočnenie prieskumu prostredníctvom dotazníka. Výskumu bol zameraný na posúdenie motivačného programu Slovenskej sporiteľne, a. s. v Rimavskej Sobote.

Výskum predstavuje skúmanie, v ktorom sa snažíme spoznať nepoznané skutočnosti pomocou analýzy skutočností už známych.

Najdôležitejším cieľ, na ktorý bolo vypracovanie dotazníka zamerané, bolo zistenie, aké výhody poskytuje Slovenská sporiteľňa, a. s. svojim zamestnancom, čo ich motivuje, čo im na pracovisku chýba a čo by ich motivovalo k vyšším pracovným výkonom. Dotazník je spracovávaný anonymne.

**1. otázka: Akého ste pohlavia?**

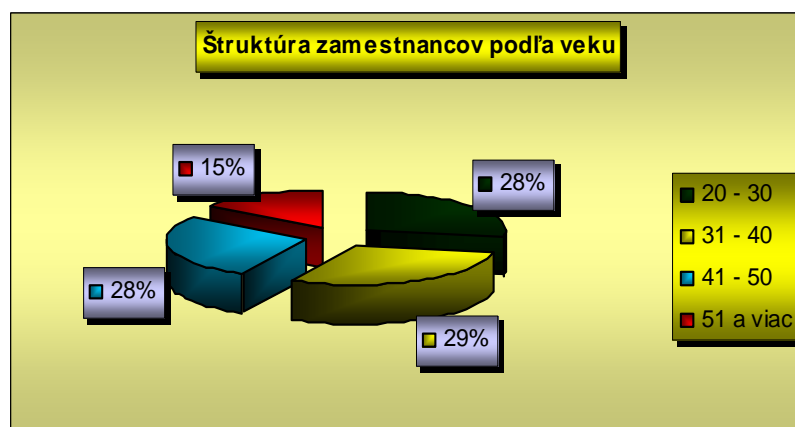
Dotazník vyplnilo celkovo 40 zamestnancov. Z toho 31 (77 %) žien a 9 (23 %) mužov. Ženy pracujú prevažne na pozíciách pokladničok, poradcov v oblasti poskytovania úverov, otvárania osobných, podnikateľských, študentských bankových účtov. Muži sú väčšinou na pozíciách manažérov, osobných poradcov, „backoffice“ pracovníci a podobne.



Graf 1

**2. otázka: V akom vekovom rozpätí sa nachádzate?**

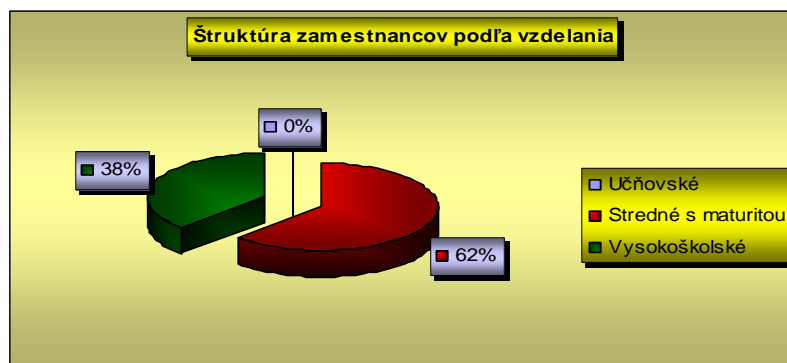
Z prieskumu, uskutočneného v banke Slovenská sporiteľňa vyplýva, že žiadna veková kategória nemá dominantné postavenie. Najviac zamestnancov, čiže 12 (29 %) je vo veku 31 – 40 rokov, po 11 (28 %) zamestnancov sa nachádza vo vekovom rozpätí 20 -30 a 41 – 50 rokov, 6 (15 %) zamestnancov je vo veku 51 a viac. Môžeme vidieť, že väčšina zamestnancov je v strednom veku, ale banka dáva príležitosť aj mladým, neustále sa rozvíjajúcim pracovníkom.



Graf 2

### 3. otázka: Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Zo 40 oslovených zamestnancov dosiahlo najvyššie vzdelanie 15 (38 %). Pracovníkov so stredoškolským vzdelaním pracuje v banke najvyšší počet, čiže 25 (62 %). Učňovské vzdelanie medzi zamestnancami nemá nikto.



Graf 3

### 4. otázka: Pracujete v oblasti, ktorú ste vyštudovali?

Zámerom tejto otázky bolo zistiť, či ľudia ktorí vyštudujú danú oblasť v nej aj skutočne po ukončení štúdia pracujú, alebo sa v nej naopak nedokážu uplatniť, či nemajú záujem o tento druh práce. Výsledky daného prieskumu potvrdzujú prvú variantu. Zo 40 zamestnancov pracuje v oblasti, ktorú študovali 24 (60 %). Naopak 16 (40 %) zamestnancov sa dostalo do inej sféry akej sa na škole venovali.



Graf 4

### 5. otázka: Pracujete na mieste svojho bydliska?

Jedným z faktorov, ktorý ovplyvňuje výber pracovného miesta a motiváciu zamestnancov je možnosť pracovať na mieste svojho bydliska. Väčšina z celkových 40 opýtaných

pracovníkov pracuje na mieste svojho bydliska. Jedná sa o 28 (70 %) zamestnancov. Len 12 (30 %) musí dochádzať z blízkeho okolia.



Graf 5

**6. otázka: Ste spokojný so svojou pracovnou pozíciou?**

Na otázku spokojnosti so svojou pracovnou pozíciou sa 35 (87 %) respondentov vyjadrilo pozitívne a 5 (13 %) negatívne. Ak zamestnanec zastáva pracovnú pozíciu s ktorou je spokojný, vedie to k vyšším pracovným výkonom a k vyššej kvalite jeho práce. Preto je veľmi dôležité prideľovať zamestnancov na pozície, ktoré sú adekvátne jeho vzdelaniu a taktiež jeho pracovným výsledkom.



Graf 6

**7. otázka: Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnotenie je zodpovedné Vášmu pracovnému výkonu?**

Mzda predstavuje pre zamestnancov motivačný nástroj personálneho riadenia, prostredníctvom ktorého banka riadi výkonnosť zamestnancov a prehĺbuje ich osobnú zainteresovanosť pri predaji produktov, napĺňaní stratégie a plnení obchodných cieľov SLSP, a.s. Táto otázka bola zameraná na to, ako sú zamestnanci spokojní so svojím

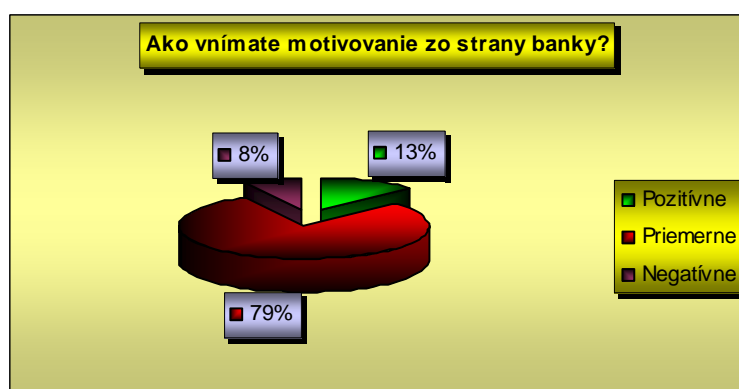
mzdovým ohodnotením. Celkový výsledok poukazuje na to, že 25 (62 %) zamestnancov si myslí, že ich ohodnotenie nie je adekvátne ich pracovnému výkonu a 15 (38 %) zamestnancov je so svojim ohodnotením spokojných.



Graf 7

**8. otázka: Ako vnímate motivovanie zo strany banky?**

Za hlavný predpoklad od ktorej vo veľkej miere závisí aj úspešnosť celej organizácie sa pokladá spojenie pracovníka s firmou a jeho postoj k nej. Je podmienený motiváciou a pocitom stotožnenia sa s firemnou klímou, čo umožňuje dosahovať najlepšie pracovné výsledky. V Slovenskej sporiteľni si 32 (79 %) ľudí myslí, že motivovanie zo strany banky je priemerné, 5 (13 %) zamestnancov je s motiváciou spokojných a 3 (8 %) sú nespokojní.



Graf 8

**9. otázka: Využívate príspevky na stravu poskytované organizáciou?**

V súvislosti s touto otázkou sa všetci zamestnanci vyjadrilo pozitívne. Zamestnanci využívajú príspevky na stravu, ktoré im Slovenská sporiteľňa poskytuje.



Graf 9

**10. otázka: Poskytuje organizácia príspevky na osobné, resp. športové aktivity?**

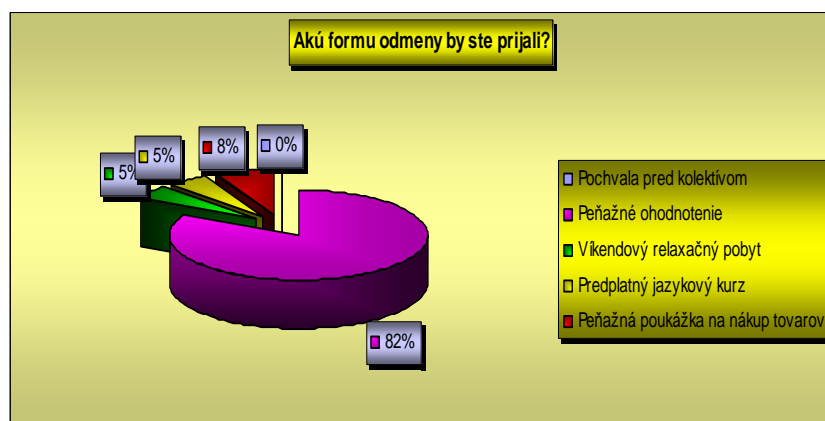
Medzi motivačné nástroje, ktorými sa banka snaží zvyšovať pracovný výkon a motivovať svojich zamestnancov patria zamestnanecké výhody. Zadaná otázka bola zameraná na zistenie, či banka poskytuje zamestnancom príspevky na osobné resp. športové aktivity. Uvedené príspevky dostávajú zamestnanci na základe odpracovaných hodín, dosiahnutých výsledkov, pracovnej výkonnosti. Z celkového počtu 40, 27 (67 %) dostáva a 13 (33 %) nedostáva príspevky na osobné aktivity.



Graf 10

**11. otázka: Akú formu odmeny by ste prijali?**

V tejto otázke bolo cieľom zistenie toho, akú formu odmeny by zamestnanci prijali. Prieskum ukázal, že pre žiadneho zamestnanca nie je pochvala pred kolektívom primeranou odmenou. Väčšina pracovníkov by dala prednosť odmenám, ktoré v sebe nesú určitú finančnú hodnotu. Až 33 (82 %) opýtaných by prijalo peňažné ohodnotenie. S možnosťou nákup tovarov prostredníctvom peňažnej poukážky sa stotožnili 3 (8 %), 2 (5 %) zamestnanci by prijali predplatný jazykový kurz a víkendový relaxačný pobyt. Motivovanie prostredníctvom pochvaly by nebolo pre žiadneho zamestnanca postačujúce.



Graf 11

**12. otázka: Máte istotu stáleho pracovného miesta?**

Istota stáleho pracovného miesta predstavuje najdôležitejšiu podmienku spokojnosti s prácou v organizácii. Zo 40 opýtaných zamestnancov SLSP si je len 6 (15 %) istých svojím pracovným miestom. Až 34 (85 %) má pocit, že by mohli o svoje zamestnanie prísť. Tieto výsledky sú ovplyvňované faktormi ako sú finančná kríza, nástup mladšej generácie, rastúce nároky na zamestnancov a podobne.

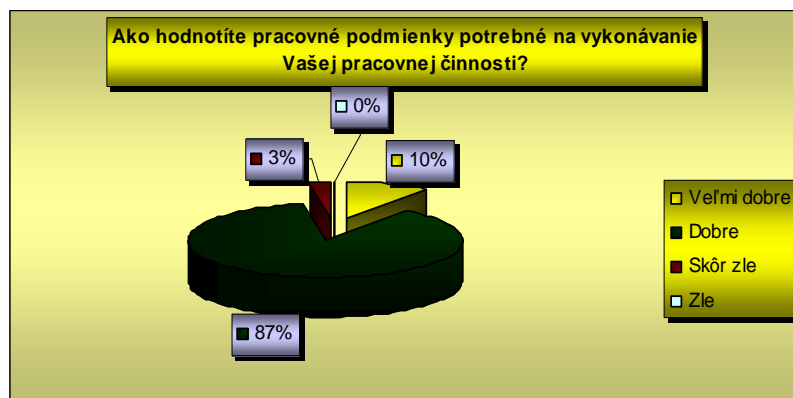


Graf 12

**13. otázka: Ako hodnotíte pracovné podmienky potrebné na vykonávanie Vašej pracovnej činnosti?**

Pracovné podmienky majú významný vplyv na výkonnosť pracovníkov a tým aj na dosahovanie cieľov banky. Ak chce banka plniť stanovené ciele a dosahovať dobré výsledky, musí zabezpečiť zamestnancom adekvátne pracovné podmienky na vykonávanie ich pracovnej činnosti. Zo 40 opýtaných hodnotí pracovné podmienky 35 (87 %) ako

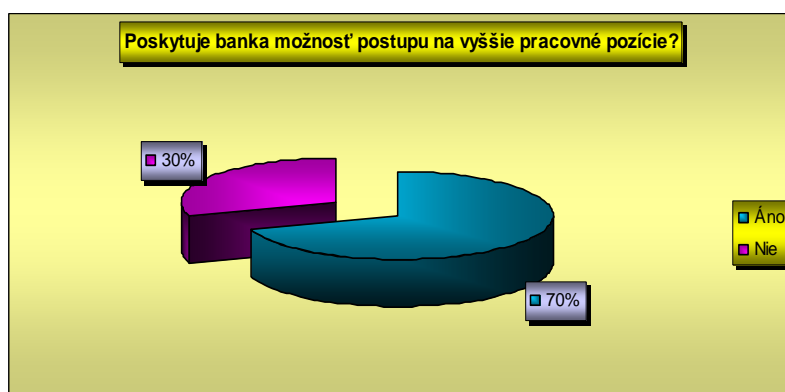
zamestnancov ako dobré, 4 (10 %) ako veľmi dobré. Len jeden zamestnanec zhodnotil podmienky ako zlé.



Graf 13

**14. otázka: Poskytuje banka možnosť postupu na vyššie pracovné pozície?**

Pre to, aby sme boli v živote spokojní potrebujeme aj pocit zadosťučinenia a seberealizácie v profesionálnom živote. Do práce chodíme väčšinu života a všetci popremýšľame o tom, kam to chceme kariéru dotiahnuť. Na to musí mať organizácia vytvorené možnosti postupu na vyššie pracovné pozície. Podľa 28 (70 %) zamestnancov, SLSP poskytuje možnosť postupu, 12 (30 %) si myslí, že už na vyššie pracovné pozície postúpiť nemôže.

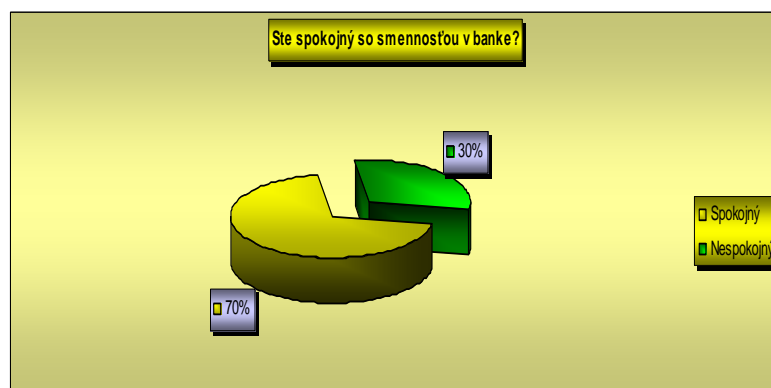


Graf 14

**15. otázka: Ste spokojný so smennosťou v banke?**

S rozložením smien v banke sú v 28 (70 %) prípadoch pracovníci spokojný. Nespokojnosť prejavujú 12 (30 %) zamestnanci, a to najmä tí, ktorí pracujú vo filiálkach v okolí Rimavskej Soboty.

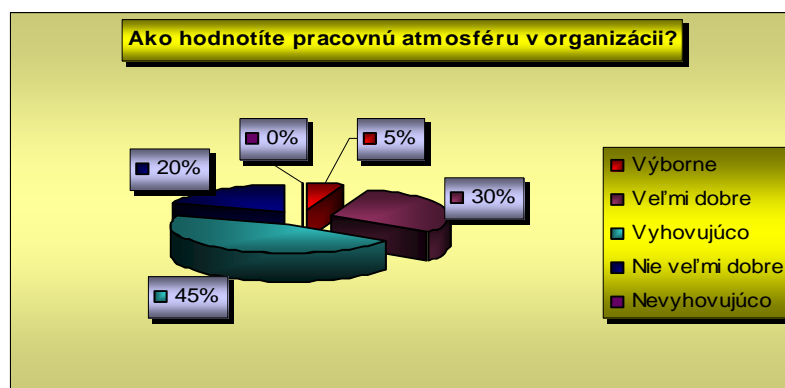




Graf 15

**16. otázka: Ako hodnotíte pracovnú atmosféru v organizácii?**

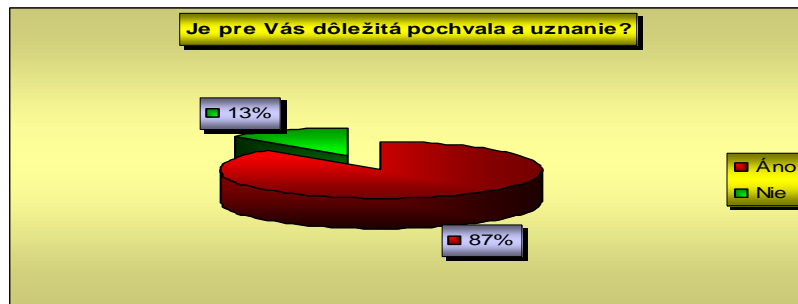
Celková atmosféra na pracovisku má úzky vzťah s pracovnými podmienkami, prostredím, vzťahmi zamestnancov na pracovisku a kvalitou pracovného života. Negatívny vplyv na atmosféru má najmä stres, únava, konflikty. Vyhovujúcu pracovnú atmosféru vyjadrilo 18 (45 %) zamestnancov, 12 (30 %) ju považujú za veľmi dobrú, 8 (20 %) za nie veľmi dobrú, 2 (5 %) sú úplne spokojní a žiadny zamestnanec ju nehodnotil ako nevyhovujúcu.



Graf 16

**17. otázka: Je pre Vás dôležitá pochvala a uznanie?**

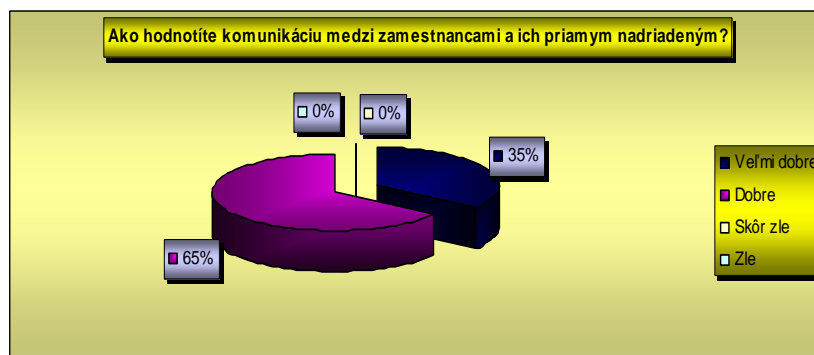
Zamestnanci podľa prieskumu vnímajú pochvalu a uznanie veľmi citlivo. Prejavená pochvala má motivačný účinok a vedie k duševnej spokojnosti zamestnanca. S týmto názorom sa stotožňuje 35 (87 %) opýtaných. Len 5 (13 %) nepovažujú uznanie a pochvalu za dôležitý motivačný faktor, ktorým vedenie prejavuje spokojnosť s ich doterajším pracovným výkonom.



Graf 17

**18. otázka: Ako hodnotíte komunikáciu medzi zamestnancami a ich priamym nadriadeným?**

Ak chce nadriadený svojich zamestnancov viesť a motivovať, musí byť schopný s nimi správne komunikovať. Motivácia neprebíha len prostredníctvom komunikácie, ale i určitá forma komunikácia prispieva k výslednému efektu. Zo 40 opýtaných, 26 (65 %) zamestnancov hodnotilo komunikáciu medzi nimi a ich priamym nadriadeným za dobrú, 14 (35 %) ju považujú za veľmi dobrú. Žiadny zamestnanec neprejavil nespokojnosť s komunikáciou medzi zamestnancami a ich nadriadenými.



Graf 18

Na základe uskutočneného dotazníka môžeme konštatovať, že porozumenie konkrétneho prejavu chovania, či situácie znamená v konečnom význame odhaliť jeho motiváciu, ktorá je jednou zo zložiek podmieňujúca výkon zamestnanca. Druhú predstavujú schopnosti. Čiže ak má zamestnanec schopnosti, ale nemá motív konať, tak sa to neprejaví v jeho činnosti. To znamená, že **nestačí len vedieť, ale treba aj chcieť**.

Podiel motivačných zložiek na úspešnom pracovnom pôsobení je čoraz väčší a uznáva sa, že najväčšie úspechy v práci dosahujú ľudia, ktorých sa v nej angažujú, majú schopnosti a, ktorí majú silné **pohnútky (motívy)** dosiahnuť úspech.

*Zdroj: vlastné spracovanie*

## 5 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE MOTIVÁCIE

Pojem motivácia predstavuje rozhodujúci prvok, ktorý ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov, plnenie stanovených cieľov, dosahovanie žiaducich pozitívnych výsledkov.

Žiadneho zamestnanca nemožno motivovať bez toho, aby pred sebou nevidel nejaký svoj vytýčený cieľ, o ktorého dosiahnutie sa svojou prácou usiluje. Každého jedného zamestnanca je možné motivovať, avšak často nevieme, aký motív a v akej sile na to potrebujeme.

Práca bola zameraná na skúmanie spôsobov motivácie, jej vplyvu na výkonnosť zamestnancov. Existuje niekoľko hlavných spôsobov ako je možné zamestnancov motivovať. Na základe uskutočneného prieskumu v banke SLSP, a. s., sme dospeli k nasledujúcim záverom.

**1. Hmotné odmeny ako spôsob motivácie.** Jedným z najznámejších a najúčinnějších spôsobov ako motivovať svojich zamestnancov je prostredníctvom odmeny vo forme peňazí. Peniaze umožňujú ľuďom kúpiť si rôzne veci alebo služby, ktoré budú uspokojovať ich potreby rozličného charakteru. Slovenská sporiteľňa má odmeňovanie formou hmotných odmien vypracované na dobrej úrovni, ale v jej prípade by sme mohli odporučiť, aby svojim zamestnancom začala vyplácať štvrťročné bonusy. Získanie štvrťročných odmien súvisí so splnením viacerých parametrov. V momente, keď zamestnanci zistia, že síce plnia stanovené pokyny, ale ich odmena sa viaže na nerealistické ciele, ktorých výsledok nie sú schopní vo veľkej miere ovplyvniť a nie je teda isté, že odmenu dostanú, potom takýto „motivátor“ stráca veľmi rýchlo svoje pôsobenie.

**2. Organizovanie „teambuildingových akcií.“** Pracovné vzťahy medzi jednotlivými zamestnancami, zamestnancami a vedením by sa dali zlepšiť častejším organizovaním teambuildingových aktivít, buď na úrovni pobočky, alebo celej banky. Slovenská sporiteľňa organizuje celopodnikovú aktivitu iba raz do roka a to formou večierka, ktorý sa organizuje počas Vianočných sviatkov v Rimavskej Sobote. Ďalšou možnosťou by mohlo byť častejšie vyhlasovanie súťaží súvisiacich s produktivitou práce. Odmenu by predstavoval skupinový zájazd výhercov na utužovanie dobrých kolektívnych vzťahov. Práve prostredníctvom takýchto foriem akcií by sa mohli kolektívne vzťahy na pracovisku rozvíjať a zlepšovať čo by viedlo k spokojnosti pracovníkov a k zvýšeniu ich výkonnosti.

**3. Motivovanie školením a odborným vzdelávaním.** Tento spôsob motivovania vyvoláva v ľuďoch dojem, že sú dôležitým prvkom organizácie, keďže sa na ich školenie a nepretržité vzdelávanie vynakladajú potrebné peniaze a čas. Absolvovanie školenia zvyšuje zručnosti a vedomosti zamestnancov. Vedie to k dosahovaniu kvalitnejších pracovných výsledkov, čo v konečnom dôsledku vedie u zamestnancov k pocitu hrdosti, sebarealizácie a uspokojenia.

**4.** Jedným zo spôsobov ako Slovenská sporiteľňa **motivuje** svojich zamestnancov je **pochvala**. Neradí sa síce ku spôsobom, ktoré by pôsobili na zamestnancov najmotivujúcejšie, ale vyvoláva u nich pocit psychickej pohody. Okrem toho ho dokáže pozdvihnúť na duši, čím to u neho vyvoláva vnútorný dojem, že nie je pre organizáciu zbytočný a neocenený. Môžeme to vyjadriť výstižným citátom od Johna Ruskina: „*Ak si zaslúži človek pochvalu, dbajte, aby ste mu ju neodopreli*“. Vedenie SLSP by malo svojich zamestnancov slovne chváliť pred ostatnými spolupracovníkmi nielen výnimočne na konci roka, ale aj po dosiahnutí dobrých osobných či kolektívnych výsledkov a pri spoločných poradách.

Slovenská sporiteľňa má veľmi dobre vypracovaný motivačný program. Orientuje sa na nových zamestnancov, ich odborné vzdelávanie. Taktiež poskytuje príspevky na stravu, rôzne druhy výhod a benefitov zameraných na zdravie, relax/oddych, športovo – kultúrne akcie, či ostatné zamestnanecké výhody poskytované po odpracovaní určitého počtu rokov.

**5.** Jedným z vhodných nástrojov motivácie, ktorý by sa v prípade SLSP, a. s. mohol zdokonaľiť je **motivácia osobnými hodnoteniami**. Hodnotenie zamestnancov patrí k najdôležitejším činnostiam systému riadenia ľudských zdrojov. V prípade SLSP by sme mohli odporúčať vzájomné stretnutie vedúceho manažéra a zamestnanca, na ktorom by sa hodnotili individuálne dosiahnuté výsledky, riešili sa nedostatky a hľadali sa metódy, cesty a prostriedky, aby sa v budúcnosti týmto nedostatkom dalo účelne predchádzať. Názor, ktorý sa bežne uplatňuje hovorí, že pozitívne hodnotenie má na pracovníka motivujúci účinok. Avšak pozitívne hodnotenie je účelné doplniť i prvkami negatívneho. Prejavuje sa to u zamestnanca tým, že sa v ňom prebúdzajú pocit a potreba jeho neustáleho „sebazdokonaľovania“, čo vedie okrem vyššej motivácie aj k vyšším pracovným výkonom. Zamestnanci sú nenahraditeľnou súčasťou organizácie a preto by sa motivačný program Slovenskej sporiteľne mohol začať uberať práve týmto smerom a neustále zdokonaľovať komunikáciu medzi vedením banky a jej zamestnancami.

## ZÁVER

Umenie viesť ľudí, čoho základom je motivovanie, je v manažmente považované za alfu a omegu úspechu. Motivácia spolu s komunikáciou býva považovaná za „mäkkú metódu“ manažmentu. Motivačné teórie sú v manažmente v znamení dvoch základných prístupov. Jedná sa o teórie, ktoré sa sústreďujú na priebeh motivačného procesu a teórie zamerané na poznanie motivačných príčin.

Prvé menované teórie súvisia s očakávaním zamestnancov a ich podielom na dosahovanom výsledku. Ich podstata spočíva v tom, že manažéri musia byť schopní odhadnúť osobné ciele, potreby svojich zamestnancov a spojiť ich očakávania s výsledkami organizácie. Od manažéra sa preto vyžaduje značná skúsenosť v psychológii jednania s ľuďmi a samotnými zamestnancami. Pre silu motivácie je podľa tejto teórie rozhodujúce vyhodnocovanie očakávanej odmeny v súvislosti s predpokladaným úsilím a rizikami jeho dosiahnutia. Zamestnanci majú taktiež výrazný sklon k hodnoteniu svojej pracovnej pozície, výkonu a odmeny a porovnávať to so svojimi spolupracovníkmi, ktorí vykonávajú podobnú prácu.

Teórie zamerané na poznanie motivačných príčin sú frekventovanejšie. Podľa nich úloha manažéra spočíva v schopnosti motivovať včas a diferencovane oceniť preferenčnú úroveň rôznych skupín v rôznych oblastiach podnikových činností. Mal by posúdiť ako sa mení či nemení situácia v prípade keď dochádza k variabilite podmienok. Jeho úlohou je nájsť správnu cestu k motivačnému pôsobeniu i správnej miery, aby ju bol schopný správne načasovať. Z tejto oblasti teórie sú známe teórie potrieb (Maslow), dvojfaktorová teória (Herzberg).

V súčasnosti sa najviac osvedčuje využívanie motivátorov, ako sú hmotné a morálne ocenenie úspechu a kvalitná práca, ocenenie zodpovednosti, vytvorenie podmienok pre ďalší pracovný postup. Medzi motivačné faktory, ktoré výrazne stimulujú pracovnú výkonnosť patria najmä zaistenie sociálnych vzťahov k pracovnému okoliu, zaistenie osobného, resp. profesionálneho a kvalifikačného rozvoja.

Prostredníctvom uskutočneného dotazníkového prieskumu v podmienkach Slovenskej sporiteľne a zistených stanovísk jej pracovníkov bolo zistené, že väčšina zamestnancov dáva prednosť motivovaniu hmotnou formou, a to prostredníctvom peňažnej odmeny. Menej zaujímavá bola pre nich odmena poskytnutím poukazu na nákup tovarov, či možnosť víkendového relaxačného pobytu.

Aj napriek všeobecne uznávanému faktu, že mzda predstavuje pre zamestnancov motivačný nástroj personálneho riadenia, prostredníctvom ktorého banka riadi výkonnosť zamestnancov a prehĺbuje ich osobnú zainteresovanosť pri predaji produktov, napĺňaní stratégie a plnení obchodných cieľov SLSP, výsledok dotazníka poukazuje na to, že istote stáleho pracovného miesta zamestnanci prikladali značnú dôležitosť a predstavuje významnú podmienku spokojnosti práce v Slovenskej sporiteľni.

Podľa názorov vyjadrených v prieskume sme zistili, že zamestnanci považujú za dôležitú možnosť kariérneho postupu. No základné predpoklady na vytvorenie úspešného kariérneho plánu musí mať hlavne každý človek sám. Samozrejme, organizácia, v ktorej pracuje, mu môže v jeho odbornom i osobnostnom raste v mnohom pomôcť, môže šliapať na brzdu a plyn ako lektor v autoškole. Volant má však v rukách každý sám.

Motivovanie celkovo spočíva v nájdení harmónie medzi tým, čo konkrétny človek pociťuje ako svoje vnútorné potreby, a tým, čo by mal pre organizáciu vykonávať. Ak máme konkrétnu úlohu a konkrétneho človeka, málokedy sa stane, že tieto dve časti „skladačky“ do seba bez problémov zapadnú. Veľakrát si nesedia. Môžeme to formulovať pomocou „zlatého pravidla motivácie“ : *„Nepritesávajte ľudí k obrazu ich úloh, ale snažte sa prispôbiť úlohy ľuďom a ich aktuálnym motívom.“*

Stratégia manažmentu organizácie, ktorá si volí motivačný štýl riadenia musí byť spojená s úsilím investovať do práce s ľuďmi. Musí byť presvedčený, že táto dôležitá investícia má zmysel a bude prinášať výsledky. Ľudia nemajú radi, keď sú manipulovaní. Chcú poznať ciele, za ktorými smerujú, svoje úlohy, chcú byť informovaní o tom, ako ich plnia, či ich plnia správne, čo za dobré a kvalitné výkony môžu očakávať. Taktiež je pre nich dôležité poznať význam toho čo robia. Uvedomenie si toho znamená pol úspechu. Úspechu, ktorý je známy ako **motivácia**.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ALLEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.
2. ÁRENDÁŠ, M. 2007. *Makroekonómia*. Nitra: SPU, 2007. 273 s. ISBN 978-80-8069-914-7.
3. BIELIK, P. 2008. *Podnikové hospodárstvo*. Nitra: SPU, 2008. 319 s. ISBN 978-80-552-0010-1.
4. BULÁK, J. 1980. *Motivácia k práci a riadenie*. Bratislava: ROH, 1980. 1.vydanie.
5. GOZORA, V. 2005. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU, 2008. 190 s. ISBN 80-85424-92-4.
6. KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
7. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
8. KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: GRADA, 2007. 264. s. ISBN 978-80-247-2202-3.
9. KUBÁNI, V. 2005. *Psychológia práce*. Prešov: Prešovská univerzita, 2005. 85 s. ISBN 80- 8068-331-X.
10. MAJELČÍK, A. 2008. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2008. 162 s. ISBN 978-80-552-0132-0.
11. MIKULÁŠTIK, M. 2007. *Manažérska psychologie*. Praha: GRADA, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

12. MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠIMO, B. – UBRÉŽIOVÁ, I. 2005. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2005. 96 s. ISBN 80-8069-608-X.
13. NAKONEČNÝ, M. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 271 s. ISBN 80-200-0592-7.
14. PORVAZNÍK, J. 1999. *Celostný manažment*. Bratislava: SPRINT, 1999. 376 s. ISBN 80-88848-36-9.
15. PROVAZNÍK, K. 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: GRADA, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
16. REPKOVÁ, K. 1999. *Personálna práca v organizácii*. Bratislava: Miroslav Hračko, 1999. 175 s. ISBN 80-8057-103-1.
17. SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1.
18. SEQUENSOVÁ, H. – HEP, R. – RATISLAV, P. – LETÁK, J. 2005. *Lidské zdroje*. Havířov: Question Marks, 2005. 221 s. ISBN 80-239-5053-3.
19. STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. Praha: GRADA, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
20. VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2005. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 2005. 166 s. ISBN 80-8069-616-0.
21. výročná správa Slovenskej sporiteľne za rok 2008
22. *Slovenská sporiteľňa dosiahla prevádzkový zisk 269 miliónov eur*. [online] [cit. 2010-2-26]. Dostupné na: < <http://www.investujeme.sk/tiskove-zpravy/slovenska-sporitezna-dosiahla-prevadzkovy-zisk-269-milionov-eur/>>



# PRÍLOHY

**Príloha 1**     Dotazník

**Príloha 2**     Organizačné usporiadanie Slovenskej sporiteľne, a. s.

## **Príloha 1: Dotazník**

Vážení respondenti, prosím Vás o vyplnenie daného dotazníka, ktorý je súčasťou spracovania mojej bakalárskej práce. Som študentkou 3. ročníka Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre na Fakulte ekonomiky a manažmentu. Mojm cieľom je na základe Vami zodpovedaných otázok v príslušnom dotazníku posúdiť a následne zhodnotiť úroveň motivácie vo Vašej organizácii. Pri vyplňaní dotazníka vyznačte vždy iba jednu odpoveď, s ktorou sa podľa Vášho názoru najviac stotožňujete. Vopred ďakujem za spoluprácu.

### **1. Akého ste pohlavia?**

- a) Muž
- b) Žena

### **2. V akom vekovom rozpätí sa nachádzate?**

- a) 20 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 51 a viac

### **3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie**

- a) Učňovské
- b) Stredné s maturitou
- c) Vysokoškolské

### **4. Pracujete v oblasti, ktorú ste vyštudovali?**

- a) Áno
- b) Nie

### **5. Pracujete na mieste svojho bydliska?**

- a) Áno
- b) Nie

### **6. Ste spokojný so svojou pracovnou pozíciou?**

- a) Áno
- b) Nie

- 7. Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnotenie je zodpovedné Vášmu pracovnému výkonu?**
- a) Áno
  - b) Nie
- 8. Ako vnímate motivovanie zo strany banky?**
- a) Pozitívne – vedenie dostatočne venuje pozornosť motivovaniu zamestnancov
  - b) Priemerne – je to dobré, ale mohlo by sa to zlepšiť
  - c) Negatívne – vedenie málo venuje pozornosť motivovaniu
- 9. Využívate príspevky na stravu poskytované organizáciou?**
- a) Áno
  - b) Nie
- 10. Poskytuje organizácia príspevky na osobné, resp. športové aktivity?**
- a) Áno
  - b) Nie
- 11. Akú formu odmeny by ste prijali?**
- a) Pochvala pred kolektívom
  - b) Peňažné ohodnotenie
  - c) Víkendový relaxačný pobyt
  - d) Predplatný jazykový kurz
  - e) Peňažná poukážka na nákup tovaru
- 12. Máte istotu stáleho pracovného miesta?**
- a) Áno
  - b) Nie
- 13. Ako hodnotíte pracovné podmienky potrebné na vykonávanie Vašej pracovnej činnosti?**
- a) Veľmi dobre
  - b) Dobre
  - c) Skôr zle
  - d) Zle

**14. Poskytuje banka možnosť postupu na vyššie pracovné pozície?**

- a) Áno
- b) Nie

**15. Ste spokojný so smennosťou v banke?**

- a) Spokojný
- b) Nespokojný

**16. Ako hodnotíte pracovnú atmosféru v organizácii?**

- a) Výborne
- b) Veľmi dobre
- c) Vyhovujúco
- d) Nie veľmi dobre
- e) Nevyhovujúco

**17. Je pre Vás dôležitá pochvala a uznanie?**

- a) Áno
- b) Nie

**18. Ako hodnotíte komunikáciu medzi zamestnancami a ich priamym nadriadeným?**

- a) Veľmi dobre
- b) Dobre
- c) Skôr zle
- d) Zle

## Príloha 2: Organizačné usporiadanie Slovenskej sporiteľne, a. s.

