



ROZDIELY V MOTIVÁCIÍ ZAMESTNANCOV Z HĽADISKA POHLAVIA

Katarína Štalmachová¹, Mariana Strenitzerová²

Abstract: The paper deals with the identification of differences in motivation in terms of their gender in a selected group of employees of self-government in Slovakia, among whom the primary research was conducted by electronic questioning. The data were processed using a factor analysis. The aim of the paper is to find out what are the differences in motivation of men and women and to describe these differences.

Keywords: motivation, self-government, gender.

Úvod

V dnešnej spoločnosti sa organizácie neustále zameriavajú na zvyšovanie svojej efektívnosti a úspešnosti. Ľudský potenciál možno vnímať ako jedinu a jedinečnú, živú a oživujúcu, dynamickú a dynamizujúcu silu podniku. Identifikovanie, využívanie, motivovanie a rozvíjanie práve konštruktívneho ľudského potenciálu v sebe obsahuje zmysluplné a systematické úsilie, ponímané v súčasnosti ako riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je integrálnou súčasťou komplexného systému riadenia podniku, rovnako ako systém finančného riadenia, systém riadenia výroby a pod. V tomto nazeraní ich možno považovať za subsystemy systému riadenia podniku [1]. Ľudské zdroje spoločnosti do značnej miery závisia od toho, ako je spoločnosť schopná reagovať na výzvy trhu. Zamestnávateľia sa v poslednej dobe snažia starať o svojich zamestnancov oveľa viac, než len odmeňovať ich platom. Poskytujú im rôzne zamestnanecké výhody, ktorými sa ich snažia motivovať k lepšiemu výkonu [2]. Je možné konštatovať, že pre zamestnávateľov už nie sú najdôležitejším zdrojom aktíva, ale zamestnanci s ich zručnosťami, znalosťami a schopnosťami. Spokojní a motivovaní zamestnanci môžu zabezpečiť konkurencieschopnosť organizácie, jej efektívne fungovanie a dlhodobú prosperitu. Systém stimulov môže prispieť k rozvoju zamestnancov s ohľadom na ich pracovné a osobné záujmy, ktoré sa však môžu meniť a preto je nevyhnutné spokojnosť a motivácie zamestnancov neustále monitorovať a v prípade potreby aktualizovať existujúci motivačný systém v organizácii. V Slovenskej republike s podľa prieskumov najatraktívnejšie benefity pre zamestnancov flexibilný pracovný čas, dovolenka navyše a práca z domu. Do portfólia benefítov ich preto zaraďuje čoraz viac firiem [3]. Hlavným cieľom zamestnaneckých benefítov je posilniť stabilitu a vernosť zamestnancov k zamestnávateľovi, prispieť k uspokojeniu osobných potrieb zamestnancov, zvýšiť atraktivitu a záujem o spoločnosť pri získavaní kvalifikovaných zamestnancov a zvyšovať výkonnosť spoločnosti [4].

¹ Ing. Katarína Štalmachová, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina
e-mail: katarina.stalmachova@fpedas.uniza.sk

² doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina
e-mail: mariana.strenitzerova@fpedas.uniza.sk

Riadenie ľudských zdrojov

V odbornej literatúre existuje v súvislosti s pojmovým vymedzením riadenia ľudských zdrojov veľká rôznorodosť. Tá vyplýva jednak z miery chápania komplexnosti tohto pojmu, jednak z vývoja jednotlivých koncepcií riadenia ľudí zvyčajne určité aspekty tohto procesu. Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku. Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov. Úlohou personalistov je túto činnosť zdokonaľovať, rozvíjať a poskytovať rady a služby [5]. Predstavuje rozsiahlu komplex procesov prípravy, tvorby a realizácie celej siete rozhodnutí, zámerov, cieľov a činností v oblasti motivácie a výkonu jednotlivcov i pracovných tímov, ktorých zmyslom je nepretržité zvyšovanie strategickú efektívnosť podniku [1]. Riadenie ľudských zdrojov je integrálnou súčasťou manažmentu organizácie. Jeho hlavnou úlohou je umožniť manažmentu skvalitňovať individuálne a kolektívne prístupy ľudí ku krátkodobému ale aj dlhodobému úspechu organizácie, vytvárať prostredie, ktoré dopomôže rozvíjať ľudský potenciál a vytvárať pozitívnu motiváciu zamestnancov k plneniu cieľov organizácie, posilniť medziľudské vzťahy v organizácii, podporovať tímovú prácu a sledovať vývoj, ovplyvňujúci splnenie cieľov zamestnancov i organizácie ako celku [6].

Motivácia zamestnancov z hľadiska pohlavia

V kontexte pracovného procesu je dôležité poznať podstatu pracovnej motivácie, ktorú dynamizujú také zdroje motivácie, ktoré na rozdiel od mimopracovnej motivácie súvisia s pracovnou činnosťou. Človek potrebuje k úspešnému vykonávaniu akejkoľvek ľubovoľnej činnosti okrem schopností aj vyššiu úroveň motivácie [7]. Motivovanie zamestnancov a riadiacich pracovníkov predstavuje úsilie riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov identifikovať motivačné profily a preferencie členov podnikového tímu, vytvoriť či aktualizovať existujúci motivačný program podniku, ktorý umožňuje uplatňovanie individuálneho motivačného prístupu k zamestnancom i riadiacim pracovníkom a zabezpečenie predpokladov tak, aby všetky procesy práce s ľuďmi mali v sebe zakomponované hľadisko silného motivačného akcentu [1]. Motivovanie predstavuje spôsob, ako zvonku vyvolať proces motivácie. Na to, aby bol takýto vonkajší podnet účinný, musí vedúci pracovník správne pochopiť štruktúru trvalých alebo vyvolaných motívov. Podstatou účinného motivovania je úprimný záujem o ľudí a rešpektovanie ich osobnosti [8]. V súčasnej dobe badať zmeny v správaní sa viacerých organizácií (aj organizácií verejnej správy). Ide o organizácie, ktoré cesty k úspešnosti vymedzujú aj pripravenosťou pracovnej sily [9]. Pôsobnosť tohto pojmu je široká – vo všeobecnosti pojem motivácia vyjadruje psychologické dôvody správania jednotlivca. Podľa teórie sebaurčenia má každý tri základné psychologické potreby: potreba kompetencie, samostatnosti a príbuznosti (začlenenia). Zamestnanci sa budú cítiť v ich organizácii psychicky dobre a motivovaní, keď zistia, že tieto potreby sú uspokojené [10]. Podľa štúdie realizovanej v Slovenskej republike, muži so základným vzdelaním a muži s vyšším vzdelaním sú motivovaní základnou mzdou viac ako ženy vo všetkých stupňoch vzdelania. V súčasnosti sú hlavnými motivačnými faktormi, ktoré manažéri na Slovensku používajú, finančné a materiálne stimuly. Uvedený výskum poukázal na to, že zamestnanci majú záujem aj o ďalšie motivačné faktory. Je tiež potrebné rozlišovať tvorbu motivačných programov podľa vzdelania a podľa pohlavia so zameraním na podobne motivované skupiny zamestnancov. To môže zvýšiť účinnosť motivačných programov a môže prispieť k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov pri práci a efektívne plniť obchodné ciele spoločnosti a zvyšovať ich konkurencieschopnosť na trhu [11]. Stúpenci rodových stereotypov sa domnievajú, že muži

a ženy na pracovisku majú rôzne preferencie, ciele a sú motivovaní iným spôsobom. U mužov je typickejšie uspokojenie stereotypných maskulínných potrieb ako ekonomický úspech a samostatnosť. Z tohto dôvodu sú pre mužov významnejším motivátorom zárobky, postup v zamestnaní, výzva a využitie zručností. Podľa rodového stereotypného modelu by ženy mali plniť rodinné potreby a starať sa o kvalitu ich rodinného života. Preto by mali byť pre ženy dôležitejšie interpersonálne vzťahy, bezpečnosť, ďalšie benefity a prostredie [12].

Motivačný proces vo vybranej skupine zamestnancov

Verejná správa je široko rozvetvenou oblasťou, ktorá sa z pohľadu občana dá chápať v dvoch základných rovinách. Na jednej strane sú občania, ako klienti verejnej správy, na druhej strane zamestnanci [7]. Samosprávne kraje využívajú pri motivácii svojich zamestnancov finančné aj nefinančné formy motivácie. Poskytujú svojim zamestnancov finančné príspevky napríklad pri príležitosti životného jubilea, narodenia dieťaťa, práceneschopnosti alebo nepriaznivej životnej situácie. Častou formou motivácie je aj dovolenka nad rámec Zákonníka práce. Poskytujú svojim zamestnancom rôzne formy vzdelávania, napríklad odborné, jazykové, manažérske vzdelávanie alebo vzdelávanie v oblasti informačno-komunikačných technológií. Zamestnanci vo verejnej správe majú vo všeobecnosti lepšie pracovné podmienky než iné skupiny zamestnancov. Vo väčšine členských štátov EÚ sa práca vo verejnej správe pokladá za bezpečnejšiu a atraktívnejšiu než práca v súkromných spoločnostiach [7].

Metodológia

Cieľom článku je zistiť rozdiely v motivácii mužov a žien vo vybranej skupine zamestnancov a tieto odlišnosti popísať. Prvým krokom bol primárny výskum uskutočnený elektronickým dotazovaním. Primárneho výskumu sa zúčastnili zamestnanci úradov samosprávnych krajov v Slovenskej republike. Druhým krokom bolo identifikovať motivačné faktory, ktoré na zamestnancov vplyvajú pomocou faktorovej analýzy. Faktorová analýza je súhrnný názov pre skupinu štatistických metód, ktoré sú používané na identifikáciu faktorov, t.j. akýchsi latentných premenných, ktorými možno vysvetliť vzťahy medzi pozorovateľnými premennými. Vzhľadom na to, že faktorová analýza umožňuje zoskupovať premenné do skupín na základe ich vzájomného vzťahu, a tým pádom redukovať ich počet, nazýva sa aj metódou redukcie dát. Základnou funkciou faktorovej analýzy je teda odhalenie vzájomných súvislostí medzi pozorovanými premennými a identifikácia faktorov, ktoré tieto vzťahy vyjadrujú [13]. Keďže sa prieskum uskutočnil metódou elektronického dotazovania, bolo potrebné vypočítať veľkosť vzorky. V dotazníku bola zvolená štvorstupňová Likertova škála, kde 3 = veľmi dôležitý, 0 = nedôležitý. Dotazník bol zaslaný 824 zamestnancom a počet prijatých a vyplnených dotazníkov bol 124 (93 žien a 31 mužov). Zhromažďovanie údajov sa uskutočnilo od 4. decembra do 18. decembra 2019 metódou elektronického dotazovania. Pred samotným zberom údajov bola veľkosť vzorky vypočítaná pomocou vzorca (1 a 2), do ktorého boli dosadené hodnoty uvedené v tabuľke 1:

$$n = \frac{N * t_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * \sigma^2}{(N - 1) * \Delta^2 + t_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * \sigma^2} \quad (1)$$

kde:

$$\sigma = \sqrt{p * (1 - p)} \quad (2)$$

Tabuľka 1 Hodnoty pre výpočet veľkosti vzorky

Znak	Charakteristika	Hodnota
n	minimálna veľkosť vzorky (minimálny počet respondentov)	123
$t_{1-\frac{\alpha}{2}}$	spôľahlivosť odhadu (kritická hodnota stanovená z tabuliek)	1,44
σ^2	rozptyl vypočítaný zo štandardnej odchýlky	0,5
Δ	maximálna povolená miera chybovosti	$\pm 0,06$
N	veľkosť základného súboru	824

Demografická štruktúra respondentov je uvedená v tabuľke 2 .

Tabuľka 2 Demografická štruktúra respondentov

Demografická štruktúra		Počet respondentov	Percentuálne vyjadrenie
Vek	do 25 rokov	3	2,4%
	25 až 30 rokov	12	9,7%
	31 až 40 rokov	50	40,3%
	41 až 50 rokov	38	30,6%
	51 až 60 rokov	18	14,5%
	61 a viac rokov	3	2,4%
Dĺžka zamestnania	menej ako 1 rok	19	15,3%
	od 1 do 3 rokov	28	22,6%
	od 3 do 10 rokov	35	28,2%
	viac ako 10 rokov	42	33,9%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	stredoškolské bez maturitnej skúšky	1	0,8%
	stredoškolské s maturitnou skúškou	12	9,7%
	vysokoškolské I. stupňa	4	3,2%
	vysokoškolské II. stupňa	102	82,3%
	vysokoškolské III. stupňa	5	4,0%
Miesto výkonu práce	Žilinský kraj	67	54,0%
	Trnavský kraj	33	26,6%
	Trenčiansky kraj	21	16,9%
	Košický kraj	3	2,4%
Pracovné zaradenie	referent	82	66,1%
	špecialista	20	16,1%
	vedúci oddelenia	14	11,3%
	vedúci odboru	8	6,5%

Výsledky

Z výskumu bolo identifikovaných 13 premenných, ktoré môžu ovplyvňovať motiváciu zamestnancov, a to plat, finančné odmeny, 13. a 14. plat, príspevky na dôchodkové sporenie, dovolenka nad rámec Zákonníka práce, nezávislosť v práci, flexibilný pracovný čas, uznanie osobných výsledkov, kariérny rast, príležitosť na vzdelávanie, atmosféra na pracovisku, istota zamestnania a ďalšie benefity (športové a kultúrne podujatia). Rovnaký počet premenných bol identifikovaný pre obidve skupiny zamestnancov – ženy aj mužov. Ďalším krokom bolo použitím faktorovej analýzy zredukovať počet faktorov. Údaje boli spracované pomocou voľne

dostupného softvéru PSPP s nastavením rotácia faktorov Varimax. Táto metóda je navrhnutá tak, aby každá premenná sýtila len jeden faktor, teda minimalizuje počet premenných, ktoré majú vysoký náboj. Je v programe prednastavená, pretože sa najľahšie interpretuje a má aj najširšie možnosti aplikácie [14]. Tento postup bol uplatnený zvlášť pre skupinu žien a zvlášť pre skupinu mužov.

Identifikácia faktorov a ich významnosť

Identifikácia faktorov bola realizovaná osobitne pre skupinu žien a skupinu mužov. V prvej časti je analyzovaná skupina žien, v druhej časti skupina mužov. V tabuľke 3 je uvedených všetkých 13 identifikovaných faktorov. Ich vlastná hodnota je však rozdielna. Prvý faktor má hodnotu 3,42 a vysvetľuje 26,33 % variability. Druhý faktor má hodnotu 2,00 a vysvetľuje 15,38 % variability. Tretí faktor má vlastnú hodnotu 1,46 a vysvetľuje 11,26 %. Štvrtý faktor má hodnotu 1,17 a vysvetľuje 8,97 % variability. Pre prvé štyri faktory je vlastná hodnota vyššia ako 1.

Tabuľka 3 Identifikácia faktorov pre skupinu „ženy“

Komponent	Počiatočné vlastné hodnoty		
	spolu	% variability	súhrnné %
1	3,42	26,33	26,33
2	2,00	15,38	41,72
3	1,46	11,26	52,98
4	1,17	8,97	61,95
5	0,95	7,34	69,29
6	0,81	6,22	75,51
7	0,71	5,45	80,97
8	0,59	4,55	85,52
9	0,51	3,89	89,41
10	0,43	3,27	92,68
11	0,39	2,99	95,67
12	0,30	2,32	97,99
13	0,26	2,01	100,00

V skupine „ženy“ boli identifikované 4 faktory vplývajúce na ich motiváciu.

Faktor 1: Finančná motivácia

Prvý faktor obsahuje premenné v rozmedzí hodnôt od 0,79 do 0,86. Tento faktor zahŕňa nasledovné premenné: plat, finančné odmeny, 13. a 14. plat. Hodnota významnosti faktora je 2,5.

Faktor 2: Osobný rozvoj

Druhý faktor obsahuje premenné v rozmedzí hodnôt od 0,65 do 0,81 a zahŕňa tieto premenné: uznanie osobných výsledkov, kariérny rast, príležitosť na vzdelávanie. Hodnota významnosti faktora je 2,24.

Faktor 3: Benefity osobitného druhu

Tretí faktor obsahuje premenné v rozmedzí hodnôt od 0,45 do 0,76 a zahŕňa tieto premenné: príspevky na dôchodkové sporenie, dovolenka nad rámec Zákonníka práce, atmosféra na pracovisku, istota zamestnania, ďalšie benefity (športové, kultúrne podujatia). Hodnota významnosti faktora je 2,23.

Faktor 4: Flexibilita a nezávislosť v práci

Štvrtý faktor obsahuje premenné v rozmedzí hodnôt od 0,71 do 0,73 a zahŕňa tieto premenné: nezávislosť v práci a flexibilný pracovný čas. Hodnota významnosti faktora je 2,27.

Tabuľka 4 Rotovaná matica komponentov - ženy

	Komponent			
	1	2	3	4
plat	0,79	-0,07	0,17	-0,01
finančné odmeny	0,86	0,18	0,09	0,06
13. a 14. plat	0,79	0,12	-0,03	0,08
príspevky na dôchodkové sporenie	0,48	-0,02	0,53	0,07
dovolenka nad rámec Zákonníka práce	0,25	-0,40	0,63	0,29
nezávislosť v práci	-0,01	0,18	-0,02	0,73
flexibilný pracovný čas	0,11	0,06	0,08	0,71
uznanie osobných výsledkov	0,09	0,65	0,19	0,45
kariérny rast	0,31	0,81	-0,02	0,01
príležitosť na vzdelávanie	-0,05	0,79	0,28	0,16
atmosfére na pracovisku	-0,16	0,31	0,45	0,15
istota zamestnania	0,15	0,20	0,63	-0,26
d'alšie benefity (športové a kultúrne podujatia)	0,05	0,19	0,76	0,08

V tabuľke 5 je uvedených všetkých 13 identifikovaných faktorov. Aj v tomto prípade je ich vlastná hodnota rozdielna. Prvý faktor má hodnotu 3,25 a vysvetľuje 25,02 % variability. Druhý faktor má hodnotu 2,68 a vysvetľuje 20,65 % variability. Tretí faktor má vlastnú hodnotu 1,47 a vysvetľuje 11,33 %. Štvrtý faktor má hodnotu 1,37 a vysvetľuje 10,54 % variability. Aj v tomto prípade je vlastná hodnota vyššia ako 1 pre prvé štyri faktory.

Tabuľka 5 Identifikácia faktorov pre skupinu „muži“

Komponent	Počiatočné vlastné hodnoty		
	spolu	% variability	súhrnné %
1	3,25	25,02	25,02
2	2,68	20,65	45,67
3	1,47	11,33	57,00
4	1,37	10,54	67,53
5	0,99	7,63	75,16
6	0,80	6,17	81,33
7	0,68	5,20	86,53
8	0,55	4,23	90,76
9	0,45	3,45	94,21
10	0,30	2,31	96,52
11	0,21	1,64	98,16
12	0,14	1,10	99,26
13	0,10	0,74	100,00

V skupine „muži“ boli rovnako identifikované 4 faktory vplývajúce na ich motiváciu.

Faktor 1: Finančná motivácia

Prvý faktor obsahuje premenné v rozmedzí hodnôt od 0,75 do 0,84 a zahŕňa tieto premenné: plat, finančné odmeny, 13. a 14. plat. Hodnota faktora je 2,44.

Faktor 2: Nezávislosť, flexibilita, osobný rozvoj

Druhý faktor obsahuje premenné v rozmedzí hodnôt od 0,62 do 0,84 a zahŕňa premenné: nezávislosť v práci, flexibilný pracovný čas, uznanie osobných výsledkov, kariérny rast, príležitosť na vzdelávanie. Hodnota faktora je 1,99.

Faktor 3: Atmosféra na pracovisku

Tretí faktor obsahuje premenné v rozmedzí hodnôt od 0,70 do 0,78 a zahŕňa premenné: atmosféra na pracovisku a istota zamestnania. Hodnota faktora je 2,30.

Faktor 4: Benefity osobitného druhu

Štvrtý faktor obsahuje premenné v rozmedzí hodnôt od 0,97 do 0,92 a zahŕňa: príspevky na dôchodkové sporenie, dovolenku nad rámec Zákonníka práce a ďalšie benefity (športové a kultúrne podujatia). Hodnota faktora je 1,66.

Tabuľka 6 Rotovaná matica komponentov – muži

	Komponent			
	1	2	3	4
plat	0,84	-0,11	-0,04	-0,16
finančné odmeny	0,84	0,13	0,02	0,28
13. a 14. plat	0,75	-0,07	0,13	0,42
príspevky na dôchodkové sporenie	0,23	-0,15	-0,34	0,67
dovolenka nad rámec Zákonníka práce	0,35	0,04	0,22	0,72
nezávislosť v práci	-0,02	0,62	-0,30	-0,02
flexibilný pracovný čas	0,08	0,74	0,09	0,07
uznanie osobných výsledkov	0,03	0,84	-0,14	0,03
kariérny rast	0,01	0,69	0,25	-0,13
príležitosť na vzdelávanie	-0,20	0,73	0,13	-0,10
atmosfére na pracovisku	-0,02	0,29	0,70	-0,09
istota zamestnania	0,12	-0,29	0,78	0,24
ďalšie benefity (športové a kultúrne podujatia)	-0,07	-0,01	0,10	0,92

Hodnota významnosti premenných z hľadiska pohlavia

Pre porovnanie bola pre jednotlivé premenné prepočítaná hodnota významnosti, ktorá bola odvodená z priemerných hodnôt stanovených Likertovou škálou. Z analýzy vyplýva, že v skupine žien najvýznamnejšie ovplyvňuje ich motiváciu atmosféra na pracovisku a plat. Naopak najmenej významnú hodnotu nadobúdajú ďalšie benefity ako športové a kultúrne podujatia a príspevky na dôchodkové sporenie. Pre porovnanie v skupine mužov najvýznamnejšie ovplyvňuje motiváciu plat, naopak najnižšiu hodnotu významnosti dosahujú príspevky na dôchodkové sporenie. V tabuľke 7 je možné vidieť pre obidve skupiny zamestnancov zoradené premenné podľa hodnoty významnosti od najvýznamnejšie po najmenej významnú.

Tabuľka 7 Porovnanie hodnoty významnosti premenných v skupine žien a v skupine mužov

Poradie	ŽENY		MUŽI	
	Premenné	Hodnota významnosti	Premenné	Hodnota významnosti
1.	atmosfére na pracovisku	2,67	plat	2,63
2.	plat	2,66	finančné odmeny	2,47
3.	finančné odmeny	2,51	atmosfére na pracovisku	2,47
4.	uznanie osobných výsledkov	2,48	13. a 14. plat	2,23
5.	istota zamestnania	2,39	flexibilný pracovný čas	2,23
6.	13. a 14. plat	2,33	uznanie osobných výsledkov	2,13
7.	flexibilný pracovný čas	2,28	istota zamestnania	2,13
8.	nezávislosť v práci	2,25	nezávislosť v práci	2,07
9.	príležitosť na vzdelávanie	2,17	kariérny rast	1,83
10.	dovolenka nad rámec Zákonníka práce	2,15	dovolenka nad rámec Zákonníka práce	1,70
11.	kariérny rast	2,08	príležitosť na vzdelávanie	1,67
12.	ďalšie benefity (športové a kultúrne podujatia)	1,98	ďalšie benefity (športové a kultúrne podujatia)	1,67
13.	príspevky na dôchodkové sporenie	1,95	príspevky na dôchodkové sporenie	1,60

Na základe analýzy odpovedí (tabuľka 8) bolo zistené, že až 69% žien z celkového počtu 93 uviedlo atmosféru na pracovisku ako veľmi dôležitý motivačný faktor. U mužov je považovaný za veľmi dôležitý motivačný faktor plat a atmosféra na pracovisku, čo uviedlo 61% mužov. Veľmi dôležitým faktorom u žien je tiež plat, čo uviedlo 68% žien, istota zamestnania (51%), finančné odmeny a uznanie osobných výsledkov (50%). U mužov je veľmi dôležitým faktorom motivácie finančná odmena, čo uviedlo 52% mužov z celkového počtu 31 respondentov.

Tabuľka 8 Analýza odpovedí – veľmi dôležitý vplyv na motiváciu

	ŽENY		MUŽI	
	počet odpovedí	%	počet odpovedí	%
plat	63	68%	19	61%
finančné odmeny	50	54%	16	52%
uznanie osobných výsledkov	50	54%	x	x
atmosfére na pracovisku	64	69%	19	61%
istota zamestnania	51	55%	x	x

Porovnanie výsledkov s trendom v EÚ

Z výsledkov vyplýva, že medzi najvýznamnejšie motivačné faktory patrí plat a atmosféra na pracovisku. Pri porovnaní SR s EÚ je percento zamestnancov, ktorí majú dobré vzťahy s kolegami pod priemerom EÚ. Napríklad v roku 2015 bolo percento zamestnancov, ktorí majú dobré vzťahy s kolegami na úrovni 71,4%, v rovnakom období v rámci SR bola hodnota ukazovateľa na úrovni 66,0%. V rámci EÚ majú lepšie vzťahy s kolegami ženy, v SR je situácia opačná, vyššie percento vykazujú muži. S atmosférou na pracovisku súvisia aj

vzťahy s nadriadeným. V rámci tohto ukazovateľa je SR mierne pod priemerom EÚ. V EÚ majú lepšie vzťahy s nadriadeným ženy, naopak v SR majú lepšie vzťahy s nadriadeným muži. Vysoká hodnota významnosti bola respondentmi priradená motivačnému faktoru plat a finančné odmeny. Podľa štatistík EÚ úroveň mesačných zárobkov mužov bola napríklad v roku 2014 vo výške 2 654 €, u žien vo výške 1 869 €. V SR bola v uvedenom období úroveň zárobkov nižšia, u mužov vo výške 1 017 €, úroveň mesačných zárobkov u žien bola 793 € [15]. Problematike motivačných rozdielov zamestnancov slovenských spoločností z hľadiska veku a pohlavia sa venovala aj štúdia z roku 2017. Štúdia sa zaoberala analýzou piatich najdôležitejších motivačných faktorov: základný plat, istota zamestnania, dobrý pracovný tím, atmosféra na pracovisku a spravodlivý systém hodnotenia. Autori uvádzajú, že základný plat je jedným z najdôležitejších faktorov finančnej motivácie zamestnancov, avšak muži mu prikladajú väčší význam ako ženy. U žien vo vekovej kategórii nad 51 rokov sa znižujú platové nároky, čo môže byť spôsobené tým, že staršie ženy majú nižšie finančné požiadavky na živobytie. Naopak mladšie ženy majú vyššie finančné náklady na starostlivosť o rodinu a domácnosť. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že plat je za správnych okolností pre zamestnancov motivujúci, avšak v zle vytvorenom a riadenom systéme odmeňovania môže byť demotivujúci. To znamená, že ak sú zamestnanci nedostatočne finančne odmeňovaní, môžu sa cítiť netrepezliví a frustrovaní a ich motivácia sa môže znižovať. Ich výkonnosť stagnuje a nepreukazujú zvýšenú mieru iniciatívy a kreativity [16]. Podľa uvedenej štúdie má motivačný faktor istota zamestnania pre slovenských zamestnancov vysokú dôležitosť. Avšak aj tu je možné sledovať rozdiely z hľadiska veku. Napríklad mladšie ženy nepovažujú istotu zamestnania za veľmi dôležitú, pretože v prípade straty zamestnania majú viac možností. Naopak staršie ženy majú záväzky voči rodinám, preto je pre nich dôležité udržať si pravidelný príjem. Istota zamestnania je rovnako dôležitým faktorom aj u mužov nad 51 rokov najmä preto, že v prípade straty zamestnania by si kvôli svojmu veku nemohli nájsť zamestnanie [16]. Ďalším faktorom, ktorým sa uvedená štúdia zaoberala je atmosféra na pracovisku, ktorá je dôležitá u mužov aj žien počas celého ich aktívneho života [16].

Záver

Pochopenie faktorov, ktoré ovplyvňujú motiváciu, a tým aj spokojnosť a výkonnosť zamestnancov, umožňuje organizáciám vytvoriť flexibilný systém stimulov. Z výsledkov analýzy vyplýva, že z hľadiska významnosti má na motiváciu zamestnancov úradov samosprávnych krajov najväčší vplyv finančná motivácia, či už z hľadiska žien alebo mužov. Ďalším významným faktorom v oboch skupinách zamestnancov je atmosféra na pracovisku, ktorá má dôležitú úlohu v systéme benefitov a vo veľkej miere rozhoduje o tom, či zamestnanec v organizácii zotrvá alebo nie. Ženy pripisujú veľkú dôležitosť aj uznaniu osobných výsledkov a istote zamestnania. U mužov je možné konštatovať podobné preferencie. Zaujímavosťou je, že na motiváciu u oboch skupín zamestnancov má najnižší vplyv príspevok na dôchodkové sporenie. Organizácia môže byť úspešná len vtedy, keď sú úspešní aj jej zamestnanci. Tí môžu byť úspešní len vtedy, keď sú spokojní a teda motivovaní. Zlepšenie spokojnosti zamestnancov je rozhodujúce pre trvalú udržateľnosť firmy a je základom trvalej konkurenčnej výhody spoločnosti [17]. Je treba brať do úvahy, že zamestnanci netvoria homogénny súbor, a preto je potrebné rešpektovať ich preferencie a individuálne potreby.

Literatúra

- [1] BLAŠKOVÁ, M: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu: Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi, EDIS – vydavateľstvo ŽU, Žilina, 2003, 214 str., ISBN 80-8070-034-6

- [2] STALMAŠEKOVÁ, N., GENZOROVÁ T., ČOREJOVÁ, T.: Employee benefits as one of factors of work motivation, CBU International conference on innovations in science and education, vol. 5, 55.448-452, 2017. doi: 10.12955/cbup.v5.964
- [3] Firmy bojujú o pracovníkov, benefity pribudli tisíckam ľudí. 2019. [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné na: <https://www.etrend.sk/ekonomika/firmy-bojuju-o-pracovnikov-benefity-pribudli-tisickam-ludi.html>
- [4] Zamestnanecké výhody – benefity. 2014. [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné na: <https://www.istp.sk/clanok/39/zamestnanecke-vyhody-benefity>
- [5] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov, Sprint, Bratislava, 2001, 215 str., ISBN 80-88848-72-5
- [6] VAVERČÁKOVÁ, M., HROMKOVÁ, M.: Riadenie ľudských zdrojov, Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, Trnava, 2018, 79 str., ISBN 978-80-568-0135-2
- [7] HRAUSOVÁ, H.: Motivácia – pracovná spokojnosť – výkonnosť a výkon zamestnancov organizácií verejnej správy, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Košice, 2015, 105 str., ISBN 978-80-8152-362-5
- [8] MIHALČOVÁ, B. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov, Ekonom Publishing Company in Bratislava, Bratislava, 2007, 225 str., ISBN 978-80-225-2448-3
- [9] KRAVČÁKOVÁ, G.: Manažment ľudských zdrojov, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Košice, 2014, 157 str., ISBN 978-80-8152-219-2
- [10] GARCIA-JUAN, B, ESCRIG-TENA, A.B., ROCA-PUIG, V.: Empowerment in the public sector: Testing the influence of goal orientation, Public personnel management, vol. 48, no. 4, pp. 443-470, 2019. doi: 10.1177/0091026018819020
- [11] HITKA, M., KOZUBÍKOVÁ, Ľ., POTKÁNY, M.: Education and gender-based differences in employee motivation, Journal of Business Economics and Management, vol. 19, no. 1, pp. 80-95, 2018. doi: 10.3846/16111699.2017.1413009
- [12] ARNANIA-KEPULADZE T.: Gender stereotypes and gender feature of job motivation: differences or similarity?, Problems and Perspectives in Management, vol. 8, no. 2, pp. 84-93, 2010.
- [13] HALAMA, P.: Princípy psychologickéj diagnostiky, TYPI UNIVERSITATIS TYRNAVIENSIS, vydavateľstvo Trnavskej univerzity, Spoločné pracovisko TU a VEDY, vydavateľstvo SAV, Trnava, 2005, 202 str., ISBN 80-8082-032-5
- [14] HANÁK, R.: Dátová analýza pre sociálne vedy, EKONÓM, Bratislava, 151 str., ISBN 978-80-225-4345-3
- [15] EUROSTAT, [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/quality-of-employment/database>
- [16] WEBEROVA, D., HITKA, M., LIZBETINOVA, L.: Age and Gender Motivating Differences of Slovak Workers, International Review of Management and Marketing, vol. 7, no. 1, 2017, pp. 505-513, ISSN: 2146-4405
- [17] STRENITZEROVÁ, M., ACHIMSKÝ, K.: Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector, Sustainability, vol. 11, no. 17, 2019, doi: 10.3390/su11174591

Grantová podpora

VEGA 1/0152/18 Obchodné a podnikateľské modely a platformy v digitálnom prostredí