

# Motivácia k výkonu ako predpoklad zvyšovania konkurencieschopnosti podniku

Motivation to Performance as a Prerequisite for an Increase in The Corporation Competitiveness

*Birknerová Zuzana, Litavcová Eva*

## Abstrakt

Motivácia zamestnancov predstavuje podnet, ktorý nabáda pracovníkov k zvyšovaniu pracovných výkonov, úsilia, konkurencieschopnosti a je jednoznačnou cestou vedúcou k prosperite a stabilite organizácie. K motivácii dochádza vtedy, ak pracovníci očakávajú, že určitá akcia povedie k dosiahnutiu stanoveného cieľa, ako aj k odmene, ktorá bude uspokojovať ich individuálne potreby. Dobre motivovaní pracovníci sú tí, ktorí majú jasne definované ciele a ktorí podnikajú kroky na ich splnenie, efektívne pracujú a majú vyvinutý pocit povinnosti, nakoľko vedia, že ich úsilie pomáha jednak organizácii, pri uspení v silnej konkurencii, ako aj k naplneniu ich vlastných záujmov.

*Kľúčová slova: motivácia k výkonu, výrobný podnik, konkurencieschopnosť, dotazník LMI*

## 1 MOTIVÁCIA K VÝKONU A KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKU

### 1.1 Motivácia k výkonu

Motivácia patrí k najdlhšie skúmaným emóciám. Motiváciou sa zaoberalo a zaoberá mnoho autorov, ktorí vytvorili množstvo teórií o motivácií. Medzi nimi môžeme vyzdvihnúť práve Provozníka (In Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 11), ktorý motiváciu chápe ako: „súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, ktoré usmerňujú jeho poznávanie, prežívanie a konanie.“ Podľa Boroša (2001, s. 98) sú motiváciou „všetky indivíduu alebo skupine pripisované pochody, ktoré vysvetľujú alebo robia zrozumiteľnými jeho správanie.“ Tento termín dopĺňa Nakonečný (2004, s. 15), ktorý uvádza, že „motivácia je postulovaný proces, určujúci zameranie (zacielenie), trvanie a intenzitu jednania (chovania).“ Motivácia sa nemôže merať a nie je možné ju ani pozorovať. Dá sa odvodzovať iba zo zmien, ktoré nastávajú v správaní človeka. Psychológia pri skúmaní motivácie skúma a študuje príčiny prežívania a správania sa človeka vo vzťahu k jeho interakcii s vnútorným a zároveň s okolitým prostredím.

Ľudia si v rámci pracovnej skupiny navzájom porovnávajú svoje pracovné výkony, čo výrazne ovplyvňuje motiváciu zamestnancov. Ak je výsledok vzájomného porovnávania pozitívny, človek posilní svoje sebavedomie a dobré vzťahy medzi spolupracovníkmi napomáhajú k dosahovaniu vyšších výkonov. V prípade negatívneho výsledku toto porovnanie v dobrej skupine povzbudzuje ochotu zlepšiť sa a priblížiť svoj výkon lepším členom skupiny. Súdržnosť skupiny môže byť posilňovaná skupinovým riešením vzniknutých problémov, výmenou názorov a informácií medzi jednotlivými členmi pracovnej skupiny, organizovaním rôznych neformálnych spoločenských akcií. Provozník (2004) uvádza, že zlé pracovné skupiny pôsobia na jednotlivé výkony naopak dosť negatívne. V takomto prípade sa dobrý výkon jednotlivca skupiny posudzuje negatívne, napr. ako neprimeraná horlivosť, nelojálnosť k partii, ktorej sa

nechce veľmi namáhať. Závisť a nepriateľstvo tak spôsobujú vytváranie umelých prekážok a problémov v práci a negatívne vplývajú aj na konkurencieschopnosť podniku.

Identifikácia s prácou predstavuje, že človek prijal prácu ako neoddeliteľnú súčasť svojho života a zároveň dosiahnuté úspechy v práci sú pre neho dôležitým kritériom jeho vlastného sebahodnotenia. Identifikácia s podnikom predstavuje stotožnenie zamestnanca s organizáciou a je charakterizovaná prijatím cieľov tejto organizácie. Zamestnanec stotožňujúci sa s podnikom chápe ciele podniku ako svoje vlastné a neprichádza tak k rozporu osobných a podnikových cieľov. Ak sa stotožnenie s prácou prepojí so stotožnením zamestnanca s podnikom, pracovný výkon zamestnanca je dlhodobo vysoký, pracuje hospodárne, je tvorivý, zodpovedný a aktívny. Práca zamestnanca je v tomto prípade najefektívnejšia (Provazník, Komárková, 2004).

V pracovnej oblasti manažéra sa motivácia považuje za dôležitý faktor zvyšovania výkonnosti, spokojnosti a konkurencieschopnosti. Pracovnú motiváciu môžeme podľa Adamkovej (2006, s.43) definovať ako „proces ovplyvňovania pracovníka ku konkrétnej činnosti, ktorá vedie k uspokojovaniu potrieb pracovníka a súčasne k splneniu cieľov organizácie.“ Schopnosť byť motivovaný a motivovať sa považujú za základné vlastnosti manažéra. Výkon ovplyvňujú nielen uvedené faktory, ale situačné faktory, mimopracovné vplyvy, udalosti, mimoriadne okolnosti, či vonkajšie pracovné podmienky.

Pracovný výkon človeka závisí na súlade subjektívnych (motivácia, schopnosti) a objektívnych (pracovné podmienky) faktorov výkonu. Všetky tieto faktory môžu byť v podstate v určitej žiaducej miere kontrolované. Je tak možné usudzovať, že z hľadiska motivovania platí, že žiaduca úroveň výkonu je podmienená optimálnou úrovňou motivácie. Niektoré faktory tak môžu vyvolávať zníženie motivácie, dokonca až jej celkové vymiznutie (demotivovanie). V oblasti pracovnej motivácie sa to prejavuje ako znížená „chuť do práce“, resp. „nechuť k práci.“ Podľa Nakonečného (2004) medzi typické demotivujúce faktory môžeme zaradiť jednotvárnú prácu, sociálne konflikty, nespravodlivé odmeňovanie za výkon a pod.

Človek potrebuje k úspešnému vykonávaniu akejkoľvek ľubovoľnej činnosti okrem schopností aj vyššiu úroveň motivácie. V súčasnej podnikateľskej praxi je charakteristická orientácia podnikateľov a manažérov na motiváciu zamestnancov, čo podstatne zvyšuje efektivitu a produktivitu práce. Jadro problému efektivity a produktivity práce spočíva v motivácii všeobecne a obzvlášť v motivácii zamestnancov. Prax nepochybne dokazuje potrebu odkrytia a pochopenia faktorov, ktoré aktivizujú pracovnú motiváciu zamestnancov a súčasne aj potrebu vytvorenia systému rôznych opatrení na jej zvyšovanie. Zaslúžené (legitímne) odmeňovanie je podľa Bedrnovej, Nového (2007) základnou podmienkou pre efektívnu motiváciu, ale aj pre tvorbu bezkonfliktných medziľudských vzťahov na pracovisku. Významnou súčasťou manažmentu pracovného procesu je podľa Droppu, Mikuša (2008) pracovná motivácia, ktorá pôsobí na konanie ľudí. Je to podnet, ktorý povzbudzuje človeka k pracovnej činnosti a tým k dosiahnutiu svojho cieľa.

## 1.2 Konkurencieschopnosť podniku

Konkurencieschopnosť je založená na nasledujúcich faktoroch:

- Výkonnosť ekonomiky – domáca ekonomika, medzinárodný obchod, zahraničné investície, zamestnanosť, ceny.

- Efektivita vlády – verejné financie, fiškálna politika, inštitucionálny rámec, obchodné právo, spoločenský rámec.
- Kvalita podnikateľského prostredia – produktivita, trh práce, financie, manažérske praktiky, postoje, hodnoty, stupeň motivácie k výkonom.
- Infraštruktúra – základná, technologická, vedecká, zdravotná, životného prostredia a vzdelávacia.

V širšom slova zmysle je konkurencieschopnosť prejavom nasledujúcich faktorov:

1. Komunikačné schopnosti vo vzťahu k zákazníkovi – pri aktívnej komunikácii sa určujú potreby zákazníka, alebo sa odkrývajú a potom sa uspokojujú.
2. Reflektovanie časového rozmeru podnikania – rýchlosť uskutočňovania procesov, zmien, rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka.
3. Produkt – jeho cena, vlastnosť, design a portfólio ponuky, mali by sa čo najviac prekrývať s očakávaniami a potrebami zákazníka.
4. Súhrnné pôsobenie podniku – je určené relatívne fixnými danosťami podnikateľského subjektu, ale aj imidžom, angažovanosťou manažmentu, ako aj motiváciou podávať maximálne výkony.

Parametre konkurencieschopnosti, ktoré sú priamo závislé od vnútornej štruktúry podniku:

- formy a spôsoby riadenia,
- primeraná kapitálová vybavenosť,
- podniková kultúra – s dôrazom na budovanie pozitívnych vzťahov so zákazníkmi a celopodnikovou marketingovou orientáciou,
- produktové portfólio a jeho kvalita,
- vlastníci a ich renomé,
- vrcholový manažment – jeho kvalita a imidž,
- systém riadenia kvality,
- zamestnanci – ich vzdelanostná a kultúrna úroveň, tiež aj kreativita a motivácia,
- produktivita práce a efektívnosť,
- technologická a technická vybavenosť,
- flexibilita a plné rešpektovanie ekonomiky času.

Na podnikovej úrovni medzi významné faktory zvyšovania konkurencieschopnosti patrí zvyšovanie produktivity práce, uplatňovanie moderných metód v riadení a marketingu, aplikácia najnovších výdobytkov vedy a techniky vo výrobe a pri poskytovaní služieb, schopnosť včasnej implementácie inovácií, lepšia organizácia práce, skvalitnenie práce s ľudskými zdrojmi, zvyšovanie hodnoty ľudského kapitálu pracovníkov, ich efektívna motivácia k výkonu a práca s perspektívnymi a talentovanými pracovníkmi. Všetky uvedené opatrenia sú pokladané za významné nástroje motivovania, pretože umožňujú manažmentu pozitívne vplyvať na dimenzie motivácie zamestnanca, a tak umožňujú prispieť k vytvoreniu súladu medzi jeho pracovným a osobným životom. Zamestnanca najčastejšie motivuje možnosť participácie na tvorbe vlastného pracovného programu, možnosť uplatniť sa na trhu práce aj napriek osobným prekážkam, istota zamestnania, možnosť mzdového príplatku, odbúranie bariér tvorivosti a príčin pracovnej nespokojnosti. Zvyšuje sa tak jeho individuálna výkonnosť, ktorú je možné

chápať ako určitý vnútorný predpoklad a schopnosť dosahovať výkon v požadovanej kvantite a kvalite. Úroveň tejto individuálnej výkonnosti priamo vplýva na celkový výkon, efektívnosť a konkurencieschopnosť firmy.

## 2 VÝSKUM

### 2.1 Charakteristika objektu skúmania

Výberový súbor pre potreby nášho výskumu bol tvorený zamestnancami spoločnosti Messer Tatragas, s. r. o. so sídlom v Bratislave a jeho pobočkami v ďalších krajoch Slovenska v celkovom počte 159 respondentov, z toho 82 mužov, 77 žien vo veku od 20 do 60 rokov veku života, pričom priemerný vek predstavuje 41,76 roka. Výskumný súbor bol pre potreby nášho výskumu zámerné tvorený jednou spoločnosťou z Bratislavy a jej pobočkami na Slovensku z dôvodu porovnania motivácie k výkonu v týchto odlišných krajoch.

Spoločnosť Messer Tatragas, s. r. o. je členom nadnárodnej skupiny Messer, ktorá patrí k vedúcim svetovým výrobcom plynov a je aktívna v 32 krajinách Európy, Ázie ako aj v Peru, celkovo prostredníctvom 60 spoločností. Skupina Messer Tatragas zamestnával v roku 2004 viac ako 4 400 pracovníkov. Messer Tatragas, s. r. o. je najväčšou spoločnosťou skupiny Messer na Slovensku. Vznikol v roku 1990 ako spoločný podnik skupiny Messer a spoločnosti Chemika, Bratislava. Od roku 1998 je 100%-nou dcérskou spoločnosťou firmy Messer. Táto spoločnosť má významné postavenie v oblasti priemyselných plynov v kľúčových regiónoch Európy a Číny. Messer Tatragas je významnou spoločnosťou v oblasti výroby, distribúcie a predaja plynov a ich zmesí pre priemysel, zdravotníctvo a potravinárstvo, predaja a servisu zariadení na aplikáciu plynov a zdravotníckej techniky.

### 2.2 Metodologický postup

Motivácia nepredstavuje ohraničený konštrukt, ale predstavuje koncept, ktorý chápe motiváciu k výkonu ako celkovú orientáciu správania, ktorý je tvorený niekoľkými faktormi, ako napr.: vytrvalosť, cieľavedomosť, očakávanie úspechu, sebadôvera, presvedčenie o kontrole, spôsob atribúcie, samostatnosť, orientácia na status, neuroticizmus, svedomitosť. Z tohto dôvodu sme použili Dotazník LMI, ktorý vypracovali Hienz Shuler a Michael Prochaska (2003). Výhodou tohto dotazníka je široká škála jednotlivých položiek, ktoré môžu zasahovať pri podávaní výkonu a motivácii k tomuto výkonu. Dotazník motivácie k výkonu – LMI zisťuje mieru motivácie pracovníkov k dosahovaniu profesijných a osobných cieľov. Metódy dotazníka LMI sa opierajú o teoretické úvahy, výsledky analýzy literatúry, empirické skúsenosti na tému motivácia k výkonu a vlastnú výskumnú prácu autorov dotazníka.

**Dotazník LMI** obsahuje 170 položiek, ktoré sa hodnotia zaškrtnutím na 7-stupňovej škále od „vôbec nesúhlasím“ po „celkom súhlasím“ na základe súhlasu alebo nesúhlasu s daným výrokom. LMI sa skladá zo 17 dimenzií motivácie k výkonu a to: vytrvalosť, dominancia, angažovanosť, dôvera v úspech, flexibilita, flow, nebojnosť, internalita, kompenzačné úsilie, hrdosť na výkon, ochota učiť sa, preferencie obtiažnosti (náročnosti), samostatnosť, sebakontrola, orientácia na status, súťaživosť a cieľavedomosť. Každá dimenzia je zastúpená 10 položkami. Cieľom výskumu je zistiť rozdiel v motivácii k výkonu medzi výkonnými pracovníkmi

a manažermi, taktiež sme chceli poukázať na rozdiely v motivácii k výkonu medzi vysokoškolsky vzdelanými a stredoškolsky vzdelanými respondentmi. Tiež nás zaujímali rozdiely medzi mužmi a ženami, rozdiely v motivácii k výkonu medzi zamestnancami v Bratislavskom a Prešovskom kraji a nakoniec rozdiely v motivácii medzi respondentmi žijúcimi v mesta a na dedine. Zisťovali sme, či získané výsledky majú vplyv na konkurencieschopnosť podniku. Výsledky boli spracované v štatistickom programe SPSS.

### 2.3 Hypotézy

H1: Predpokladáme, že motivácia k výkonu bude štatisticky významne vyššia u manažérov ako u výkonných pracovníkov.

H2: Predpokladáme, že motivácia k výkonu bude štatisticky významne vyššia u respondentov s vysokoškolským vzdelaním.

H3: Predpokladáme štatistickú významnosť motivácie k výkonu u mužov v oblasti ctižiadostivosti a u žien v oblasti sebaovládanie.

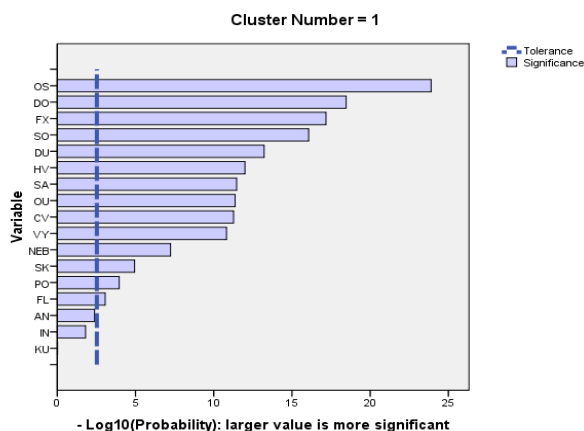
H4: Predpokladáme štatisticky významné rozdiely v motivácii k výkonu medzi respondentmi pôsobiacimi v rôznych krajoch Slovenska.

### 2.4 Vyhodnotenie

Na vyhodnotenie súčtových premenných dát z dotazníka sme použitím clustrovej analýzy aplikovali mnohorozmerný prístup. Do algoritmu clustrovej analýzy, keďže pracuje so vzdialenosťami a tie musia byť jednotnej mierky, vstupujú štandardizované premenné. Princípom analýzy je hľadanie podobností vo vzorke dát na základe vzdialeností medzi jednotlivými bodmi v mnohorozmernom priestore. Na báze vhodne vybranej miery na meranie vzdialeností medzi bodmi a vhodne vybraného algoritmu sa hľadajú blízke zhluky bodov. Vhodnosť výberu metódy a algoritmu je tu najpodstatnejší a najzložitejší krok. Počet nájdených zhlukov je výsledkom optimalizácie použitého algoritmu. V každom nájdenom zhluky sa vypočítava centroid, t.j. pre každú premennú priemer z hodnôt respondentov, ktorí doň patria. U každej premennej je vyhodnotený štatistický test, ktorý testuje, či jej priemer je výrazne vyšší, resp. nižší oproti celkovému priemeru za všetkých respondentov. Podľa toho, ktoré premenné a ktorým smerom sa výrazne odlišujú od celkového centroidu, ohodnotíme cluster. V clustrovej analýze v každom clustri vyhodnocujeme, ktoré premenné v ňom dosahujú významne hodnoty pozitívnym, a ktoré negatívnym smerom. Jedna premenná sa tak môže vyskytnúť v opise viacerých, alebo aj všetkých clustrov. Zo súčtových premenných nám vyšli tri clustre: CTIŽIADOSTIVOSŤ, SEBAOVLÁDANIE A NEZÁVISLOSŤ.

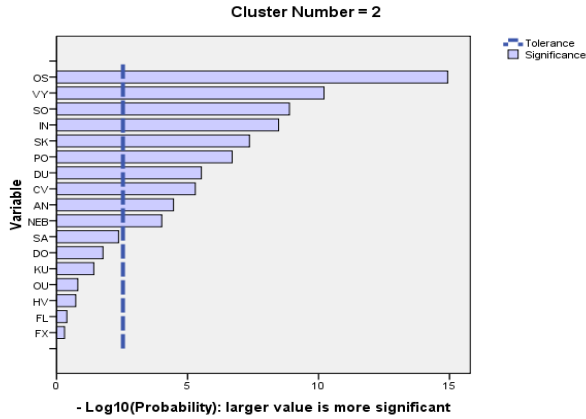
Tab. 1 - Rozdelenie respondentov do clustrov. Zdroj: vlastné spracovanie, Birknerova

	N	% of Combined	% of Total
Cluster	1 ctižiadostivosť	45	28,7%
	2 sebaovládanie	46	29,3%
	3 nezávislosť	66	42,0%
	Combined	157	100,0%
Excluded Cases	2		1,3%
Total	159		100,0%



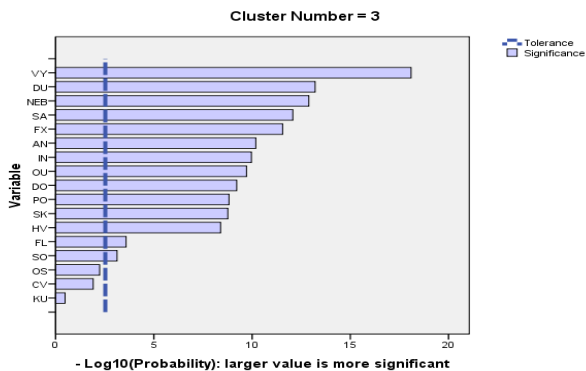
Obr. 1 - Významnosť premenných v clustri ctižiadostivosť. Zdroj: vlastné spracovanie

Cluster 1 – CTIŽIADOSTIVOSŤ: tendencia klásť náročné ciele (orientácia na status, dominancia, flexibilita, súťaživosť, dôvera v úspech, hrdosť na výkon, samostatnosť, ochota učiť sa, cieľavedomosť, vytrvalosť). Medzi vlastnosti, ktoré pozitívne ovplyvňujú tendenciu klásť si náročné ciele a pracovať na ich dosahovaní patria cieľavedomosť, ochota učiť sa a orientácia na status. Ctižiadostivosť zahŕňa respondentov, ktorí sú orientovaní na budúcnosť, vytvárajú dlhodobé ciele, kladú na seba vysoké nároky. Sú veľmi motivovaní k rozširovaniu svojich vedomostí, túžia sa zdokonaľovať, radi sa učia novému a sú v práci aktívni. Ide o respondentov s pozitívnym posunom v premenných vytrvalosť, dominancia, dôvera v úspech, flexibilita, flow, nebojácnosť, hrdosť na výkon, ochota učiť sa, preferencia obťažnosti, samostatnosť, sebakontrola, orientácia na status, cieľavedomosť, kde z grafu je zrejme, v akom poradí idú premenné z hľadiska miery významnosti rozdielu oproti celkovému centroidu. Teda sú to tí „najšikovnejší ľudia“ vo všetkých skúmaných aspektoch okrem angažovanosti, internality a kompenzačného úsilia, kde sú priemerní.



Obr. 2 - Významnosť premenných v clustri sebaovládanie. Zdroj: vlastné spracovanie

Cluster 2 – SEBAOVLÁDANIE: motivácia na úlohy (orientácia na status, vytrvalosť, súťaživosť, internalita, sebakontrola, preferencia obtiažnosti, dôvera v úspech, cieľavedomosť, angažovanosť, nebojácnosť). Medzi vlastnosti, ktoré pozitívne ovplyvňujú schopnosť vynaložiť úsilie smerujúce k úspešnému dosiahnutiu stanovených cieľov patrí sebakontrola a negatívne ju môže ovplyvniť internalita. V clustri 2 sú zahrnutí respondenti, ktorí dokážu vytrvalo pracovať i na úlohách, ktoré si vyžadujú vyššiu mieru sústredenia a nasadenia síl. Na ceste ku svojmu cieľu sa obvykle tak ľahko nevzdávajú. Dokážu byť organizovaní a disciplinovaní pri dosahovaní cieľov. Vedia sa aj ničoho zrieknuť, len aby dosiahli úspech. Ide o respondentov s pozitívnym posunom v premenných vytrvalosť, angažovanosť, dôvera v úspech, nebojácnosť, internalita, preferencia obtiažnosti, sebakontrola a s negatívnym posunom v premenných orientácia na status, súťaživosť, cieľavedomosť. Z grafu 2 sa dá vyčítať u vymenovaných premenných ich miera významnosti rozdielu oproti celkovému centroidu. Sú to ľudia, ktorí sú v angažovanosti a internalite ako tí z prvého centroidu, a vo vlastnosti orientácia na status a cieľavedomosť sú slabší ako bude prezentované u respondentov z tretieho centroidu.



Obr. 3 - Významnosť premenných v clustri nezávislosť. Zdroj: vlastné spracovanie

Cluster 3 – NEZÁVISLOSŤ: sebadôvera (vytrvalosť, dôvera v úspech, nebojácnosť, samostatnosť, flexibilita, angažovanosť, internalita, ochota učiť sa, dominancia, preferencia obtiažnosti, sebakontrola, húževnatosť). Medzi vlastnosti, ktoré pozitívne ovplyvňujú sebadôveru v dosahovaní cieľov a zvládání náročných úloh a situácií patrí hlavne samostatnosť. Tretí cluster predstavuje respondentov, ktorí majú zdravú mieru sebadôvery a veria, že vďaka svojim schopnostiam môžu dosiahnuť úspech. Vedia realisticky zhodnotiť možnosť dosiahnutia pozitívneho výsledku. Nevyhľadávajú veľmi riskantné ciele a volia radšej stredne náročné úlohy. Sú to ľudia s otvorenou myslou, ktorým vyhovuje, keď môžu mať zodpovednosť za svoju prácu a môžu sa sami rozhodovať. Tretí cluster má v siedmich z desiatich súčtových premenných (okrem orientácie na status, cieľavedomosti a kompenzačného úsilia) významný negatívny posun oproti celkovému centroidu. Aj v tých troch premenných je posun negatívny, ale nie významne. Takže jeho respondenti nie sú významne ani vytrvalí, ani dominantní, ani angažovaní.

### Clustrova analýza a sociodemografické údaje

V našom výskume sme v **prvej hypotéze** predpokladali, že motivácia k výkonu bude štatisticky významne vyššia u manažérov ako u výkonných pracovníkov. Zistenia zobrazené v tabuľke 2 vypovedajú o pracovnej štruktúre respondentov, kde podiel manažérov je v počte 78 a výkonných pracovníkov v počte 80 z celkového počtu 159 nami oslovených respondentov v prospech výkonných pracovníkov.

Tab. 2 - Štruktúra pracovnej oblasti respondentov. Zdroj: vlastné spracovanie, Birknerova

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 manažment	78	49,1	49,4	49,4
	2 výkonný pracovník	80	50,3	50,6	100,0
	Total	158	99,4	100,0	
Missing System		1	,6		
Total		159	100,0		



Tab. 3 - Rozdelenie manažérov a výkonných pracovníkov do clustrov. Zdroj: vlastné spracovanie

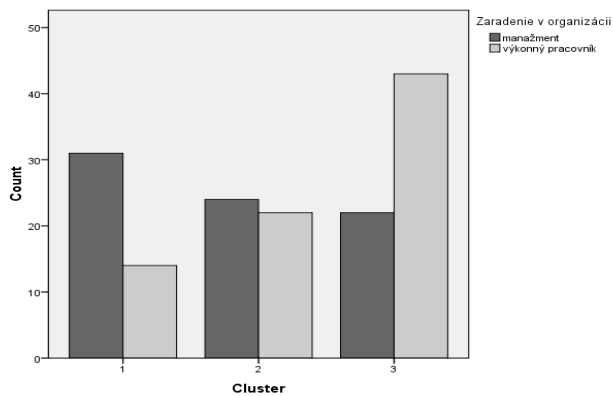
		Zaradenie v organizácii		Total	
		manažment	výkonný pracovník		
Cluster	1	Count	31	14	45
		% within Cluster	68,9%	31,1%	100,0%
		Std. Residual	1,9	-1,8	
	2	Count	24	22	46
		% within Cluster	52,2%	47,8%	100,0%
		Std. Residual	,3	-,3	
	3	Count	22	43	65
		% within Cluster	33,8%	66,2%	100,0%
		Std. Residual	-1,8	1,8	
Total	Count	77	79	156	
	% within Cluster	49,4%	50,6%	100,0%	

Manažérov je v prvom clustri 31, v druhom 24 a tretom 22. Výkonných pracovníkov je v prvom 14, druhom 22 a tretom clustri 43.

Tab. 4 - Testy významnosti v oblasti zaradenia. Zdroj: vlastné spracovanie

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,270 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	13,554	2	,001
Linear-by-Linear Association	13,177	1	,000
N of Valid Cases	156		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,21



Obr. 4 - Rozdelenie manažérov a výkonných pracovníkov do clustrov. Zdroj: vlastné spracovanie

V prvom clustri vidíme štatistickú významnosť v prospech manažérov. To znamená, že manažéri sú ctížiadosťivejší, zameraní viac na budúcnosť, vytvárajú si dlhodobé ciele a kladú na seba vysoké nároky. Sú motivovanejší získať nové poznatky a vedomosti, túžia sa stále zdokonaľovať. V práci sú aktívni a cítia sa nepríjemne, keď nemajú čo robiť. Práca je pre manažérov na prvom mieste a na rozdiel od výkonných pracovníkov sú schopní sa pracovným činnostiam venovať dlhodobo s vysokým nasadením. Obvykle ani po zvlášť namáhavej práci nepotrebujú manažéri veľmi dlhý odpočinok. Je u nich možné, že práci venujú až príliš veľa času a zanedbávajú tak ostatné oblasti svojho života. Dbajú na svoj kariérny postup, ale porovnávanie vlastných úspechov s úspechmi druhých ľudí nie je pre nich kľúčové pre motiváciu k výkonu. Aj schopnosť vynaložiť úsilie smerujúce k úspešnému dosiahnutiu stanovených cieľov je u manažérov lepšia ako u výkonných zamestnancov. Na ceste k svojmu cieľu sa tak ľahko nevzdávajú a sú disciplinovaní.

Tretí cluster je významnejší v prospech výkonných zamestnancov, ktorí veria, že vďaka svojim schopnostiam môžu dosiahnuť úspech. Nie sú v tomto ohľade prehnane sebavedomí a obvykle vedú realisticky zhodnotiť možnosť dosiahnutia pozitívneho výsledku. Keď stoja pred náročnou úlohou, môžu pociťovať obavy zo zlyhania. Nevyhľadávajú tak príliš riskantné ciele a volia radšej úlohy, ktoré sú primerane náročné. Výkonní zamestnanci nemajú problém prispôbiť sa najrôznejším podmienkam, vyhovujú im aj občasné zmeny.

**V druhej hypotéze** sme predpokladali, že motivácia k výkonu bude štatisticky významne vyššia u respondentov s vysokoškolským vzdelaním. Na základe zistených informácií z celkového počtu respondentov 159 predstavovalo 70 respondentov so stredoškolským vzdelaním a 89 respondentov s vysokoškolským vzdelaním. V tabuľke 5 vidíme podiel respondentov s vysokoškolským a stredoškolským vzdelaním v prospech vysokoškolsky vzdelaných respondentov.

Tab. 5 - Štruktúra vzdelania respondentov. Zdroj: vlastné spracovanie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 stredoškolské	70	44,0	44,0	44,0
	4 vysokoškolské	89	56,0	56,0	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Tab. 6 - Rozdelenie respondentov do clustrov podľa vzdelania. Zdroj: vlastné spracovanie

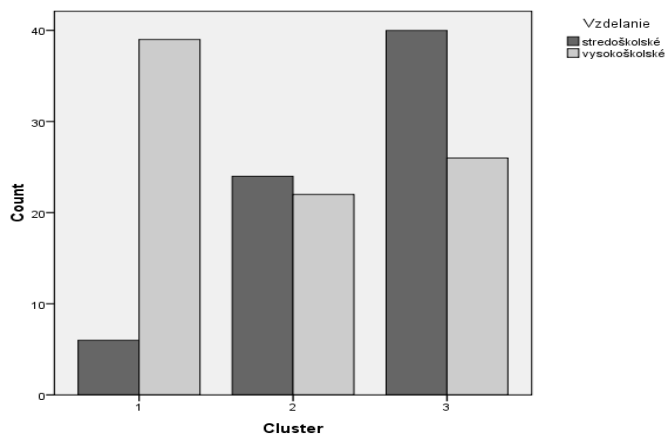
			Vzdelanie		Total
			stredoškolské	vysokoškolské	
Cluster	1	Count	6	39	45
		% within Cluster	13,3%	86,7%	100,0%
		Std. Residual	-3,1	2,8	
	2	Count	24	22	46
		% within Cluster	52,2%	47,8%	100,0%
		Std. Residual	,8	-,7	
	3	Count	40	26	66
		% within Cluster	60,6%	39,4%	100,0%
		Std. Residual	1,9	-1,7	
Total	Count	70	87	157	
	% within Cluster	44,6%	55,4%	100,0%	

Stredoškolsky vzdelaných respondentov je v prvom clustri 6, v druhom 24 a v treťom 40. Vysokoškolsky vzdelaných respondentov je v prvom 39, v druhom 22 a v treťom clustri 26.

Tab. 7: Testy významnosti v oblasti vzdelania. Zdroj: vlastné spracovanie

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,717 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	28,278	2	,000
Linear-by-Linear Association	22,563	1	,000
N of Valid Cases	157		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,06.



Obr. 5 - Graf rozdelenia respondentov do clustrov podľa vzdelania. Zdroj: vlastné spracovanie

Prvý cluster je výrazne významný v prospech vysokoškolsky vzdelaných respondentov. V ich prospech je významná miera ctíziadostivosti. Sú to na budúcnosť orientovaní jedinci, ktorí si kladú vysoké ciele a vedia, ako ich majú rozvíjať. Radi sa učia nové veci aj napriek tomu, aby z nich museli mať bezprostredný úžitok a aby sa to od nich vyžadovalo. Rozvíjajú svoje schopnosti a zručnosti a smerujú tak k uskutočňovaniu svojich ambícií. Sú aktívni, dbajú na svoj kariérny rast. Nemajú potrebu neustále sledovať konkurenciu a porovnávať vlastné úspechy. Náročným úlohám venujú zvlášť zvýšenú pozornosť. Vedia rozdeliť pozornosť medzi viac úloh, čo im umožňuje zvládať viac vecí naraz. Tretí cluster je v prospech stredoškolsky vzdelaných respondentov, teda je pre nich výraznejšia motivácia zameraná na úlohy a dôvera v dosahovanie cieľov. Títo respondenti dokážu vytrvalo pracovať aj na úlohách, ktoré si vyžadujú vyššiu mieru nasadenia síl. Sú organizovaní a disciplinovaní na ceste k dosiahnutiu stanovených cieľov. Nie sú ale prehnane sebavedomí a vedia realisticky zhodnotiť dosiahnutie pozitívnych výsledkov. Môžu mať aj obavy s prípadného zlyhania.

**V tretej hypotéze** sme predpokladali štatistickú významnosť motivácie k výkonu u mužov v oblasti ctíziadostivosti a u žien v oblasti sebaovládanie. Prostredníctvom tabuľky 8 vidíme podiel mužov v počte 82 a žien v počte 77 na celkovej vzorke 159 respondentov.

Tab. 8 - Štruktúra rodovej príslušnosti respondentov. Zdroj: vlastné spracovanie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 muž	82	51,6	51,6	51,6
	2 žena	77	48,4	48,4	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Tab. 9 - Rozdelenie respondentov do clustrov podľa rodu. Zdroj: vlastné spracovanie

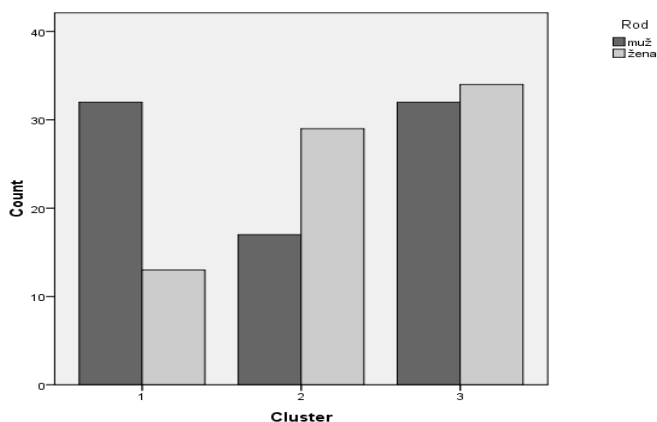
			Rod		Total
			muž	žena	
Cluster	1	Count	32	13	45
		% within Cluster	71,1%	28,9%	100,0%
		Std. Residual	1,8	-1,9	
	2	Count	17	29	46
		% within Cluster	37,0%	63,0%	100,0%
		Std. Residual	-1,4	1,4	
	3	Count	32	34	66
		% within Cluster	48,5%	51,5%	100,0%
		Std. Residual	-,4	,4	
Total		Count	81	76	157
		% within Cluster	51,6%	48,4%	100,0%

Mužov je v prvom clustri 32, v druhom 17 a v treťom 32. Žien je v prvom 13, druhom 29 a treťom clustri 34.

Tab. 10 - Testy významnosti v oblasti rodu. Zdroj: vlastné spracovanie

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,065 <sup>a</sup>	2	,004
Likelihood Ratio	11,348	2	,003
Linear-by-Linear Association	4,317	1	,038
N of Valid Cases	157		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,78.



Obr. 6 - Graf rozdelenia respondentov do clustrov podľa rodu. Zdroj: vlastné spracovanie

Prvý cluster je štatisticky významný rozdiel v prospech mužov, čo znamená, že miera ťažiadostivosti je u mužov vyššia ako u žien. Muži sú v našom výskume viac orientovaní na budúcnosť, kladú si dlhodobé ciele a vysoké nároky. Neustále sa zdokonaľujú a radi sa učia niečo nové. V práci sú aktívni, dbajú na kariérny postup. Usilujú sa dosiahnuť významné, zodpovedné a uznávané pracovné pozície. Uznanie je pre nich dôležité aj v osobnom živote. Nemajú potrebu porovnávať vlastný úspech. Zvládaniu náročnej úlohy venujú zvýšené úsilie. Často sa zamerajú na zaujímavú prácu tak, že ich celkom pohltí, až prestanú vnímať okolitý svet. Ženy majú väčšiu istotu v dosahovaní cieľov, zdravú mieru sebadôvery a veria, že vďaka svojim schopnostiam môžu dosiahnuť úspech. Vedia ale realisticky zhodnotiť dosahovanie výsledkov. Balansujú medzi prítiažlivejšími náročnými úlohami s vyšším rizikom neúspechu a takou mierou rizika, kde je úspech takmer zaručený. Majú otvorenú myseľ, nemajú problém prispôbiť sa najrôznejším podmienkam. Občasné zmeny im do istej miery vyhovujú a majú rady situácie, ktoré so sebou prinášajú kúzllo nového. Vyhovuje im, keď majú možnosť mať zodpovednosť za svoju prácu a môžu sa samostatne rozhodovať ako ju urobiť. Majú tiež schopnosť vynaložiť úsilie smerujúce k úspešnému dosiahovaniu stanovených cieľov, k motivácii vzťahujúcej sa na úlohy a sebaovládaniu. Dokážu vytrvalo pracovať na úlohách, ktoré si vyžadujú vyššiu mieru sústredenia a nasadenia síl. Len tak ľahko sa nevzdávajú.

**V poslednej hypotéze** sme predpokladali štatisticky významné rozdiely v motivácii k výkonu medzi respondentmi pôsobiacimi v rôznych krajoch Slovenska. Tabuľka 11 zobrazuje štruktú-

ru respondentov z pohľadu krajov v Slovenskej republike, v ktorých majú respondenti trvalé bydlisko a v ktorých pôsobia.

Tab. 11 - Štruktúra trvalého bydliska respondentov podľa kraja v SR. Zdroj: vlastné spracovanie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Bratislava	25	15,7	15,7	15,7
	2 západ	38	23,9	23,9	39,6
	3 stred	21	13,2	13,2	52,8
	4 východ	75	47,2	47,2	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Tab. 12 - Rozdelenie respondentov do clustrov podľa kraja. Zdroj: vlastné spracovanie

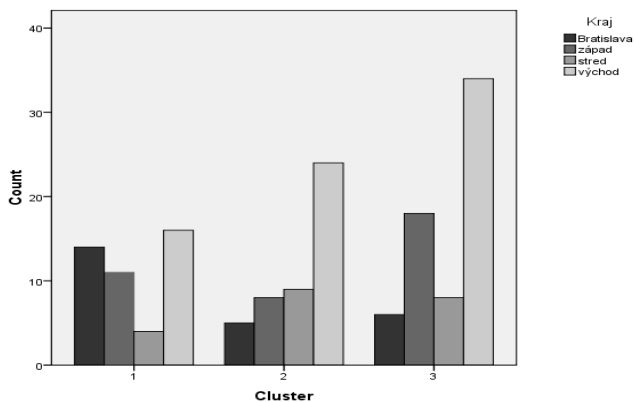
			Kraj				Total
			Bratislava	západ	stred	východ	
Cluster	1	Count	14	11	4	16	45
		% within Cluster	31,1%	24,4%	8,9%	35,6%	100,0%
		Std. Residual	2,6	,1	-,8	-1,1	
	2	Count	5	8	9	24	46
		% within Cluster	10,9%	17,4%	19,6%	52,2%	100,0%
		Std. Residual	-,9	-,9	1,1	,5	
	3	Count	6	18	8	34	66
		% within Cluster	9,1%	27,3%	12,1%	51,5%	100,0%
		Std. Residual	-1,4	,6	-,3	,5	
Total	Count	25	37	21	74	157	
	% within Cluster	15,9%	23,6%	13,4%	47,1%	100,0%	

V prvom clustri sú respondenti z Bratislavy v počte 14, zo západného Slovenska v počte 11, zo stredného Slovenska 4 a z východného Slovenska v počte 16. V druhom clustri Bratislavu tvoria 5 respondenti, západné Slovensko 8, stredné Slovensko 9 a východné Slovensko 24 respondentov. Tretí cluster zastupujú respondenti Bratislavy v počte 6, zo západného Slovenska v počte 18, stredného Slovenska 8 a východného Slovenska v počte 34.

Tab. 13 - Testy významnosti v oblasti krajov. Zdroj: vlastné spracovanie

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,204 <sup>a</sup>	6	,027
Likelihood Ratio	13,309	6	,038
Linear-by-Linear Association	5,673	1	,017
N of Valid Cases	157		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,02.



Obr. 7 - Graf rozdelenia respondentov do clustrov podľa kraja. Zdroj: vlastné spracovanie

Najvýraznejšie rozdiely sme zaznamenali v druhom a treťom clustri a to hlavne v porovnaní respondentov žijúcich v Bratislave a na východnom Slovensku. Respondenti žijúci na východe Slovenska nie sú prehnane sebedôveru a väčšinou vedia realisticky zhodnotiť možnosť dosiahnutia pozitívnych výsledkov. Majú zdravú sebadôveru, veria, že vďaka svojim schopnostiam môžu byť úspešní. Pri dôležitých úlohách môžu pociťovať obavy zo zlyhania. Dokážu sa prispôbiť rôznym podmienkam, vyhovujú im občasné zmeny. Dokážu vytrvalo pracovať a to aj v prípade, keď je potrebné nasadiť sily. Sú disciplinovaní na ceste k dosiahnutiu stanovených cieľov. Naopak respondenti pôsobiaci v Bratislave rozvíjajú svoje schopnosti a vedomosti, čím viac smerujú k uskutočneniu svojich ambícií. Prvý cluster je štatisticky významný v prospech Bratislavského kraja, čo môže mať odôvodnenie v tom, že tam sídli vedenie firmy a v clustri 1 je prevažné zastúpenie manažérov.

## ZÁVER

Dotazník LMI zisťuje mieru motivácie k dosahovaniu osobných a profesijných cieľov. Miera tejto motivácie je ovplyvnená tendenciou klásť si náročné ciele a pracovať na ich dosahovaní, sebadôverou v úspešné dosahovanie cieľov bez ohľadu na vonkajšie vplyvy či podmienky a schopnosťou vynaložiť úsilie smerujúce k úspešnému dosahovaniu stanovených cieľov, teda motiváciou vzťahujúcou sa na úlohy. Každý z týchto faktorov je sám ovplyvňovaný množstvom aspektov, ktoré zvyšujú alebo znižujú celkovú motiváciu k výkonu. Jednotlivé clustre možno porovnať aj z hľadiska snaživosti, potreby sledovania konkurencie a porovnávania vlastného úspechu s úspechmi druhých ľudí.

Motivácia je ochota vynaložiť značné úsilie na dosahovanie cieľov organizácie. Patrí medzi základné predpoklady úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese. Tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu. Schopnosť motivovať pracovníkov sa považuje v manažmente za jednu zo základných zručností manažéra. Pokiaľ sa uskutočňuje kvalitne, priamo ovplyvňuje profit firmy pri zvyšovaní konkurencieschopnosti. Podstatou motivácie je určitý psychologický pohyb, je príčinou hnacej sily, ktorá uvádza do pohybu schopnosti a psychické zručnosti jednotlivca, čoho výsledkom je pracovný výkon. Konkurencieschopnosť podniku môžeme pri tom chápať ako schopnosť podniku uspieť v súťaži s inými podnika-

teľskými subjektmi a generovať zisk pri udržaní alebo rozšírení svojho podielu na trhu. Pri-  
tom ide o čo najefektívnejšie využívanie ľudských a kapitálových zdrojov podniku na tvorbu  
hodnoty pre zákazníka. Predpokladom udržateľnosti konkurenčnej výhody je fakt, že podnik  
vytvorí takú konkurenčnú výhodu, ktorú ostatné podniky nevedia napodobniť alebo ju vedľa  
napodobniť iba s veľkými nákladmi.

Konkurencieschopnosť podniku je odrazom viacerých parametrov vnútornej štruktúry pod-  
niku. Jadrom silnej pozície na trhu môže byť napríklad kvalita a image vrcholového manaž-  
mentu, vysoká vzdelanostná a kultúrna úroveň zamestnancov, sortiment produktov a jeho  
kvalita, podniková kultúra, primeraná kapitálová vybavenosť, odpovedajúca technologická  
a technická vybavenosť, flexibilita podniku a veľmi dôležitá je aj motivácia zamestnancov  
k výkonom. Každý podnik, ktorý má záujem o rozvoj a zvyšovanie konkurencieschopnosti, by  
v prvom rade mal zhodnotiť svoju súčasnú situáciu z hľadiska celkového fungovania a výkon-  
nosti. To čo stimuluje a núti podnikateľov alebo manažerov zvyšovať výkonnosť podniku je  
záujem a snaha zhodnotiť v maximálnej miere prostriedky vložené do podnikania, ale tiež  
úsilie upevniť pozíciu podniku na trhu. Výkonnosť podniku vychádza predovšetkým z podni-  
kovej stratégie, ktorej úspešné plnenie závisí okrem iného na fungovaní prevádzkovej základ-  
ne. Za hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť a tým aj samotnú výkonnosť  
podniku, je teda možné považovať náklady, čas, kvalitu a motiváciu zamestnancov podniku.  
Efektívne riadenie a zvládnutie týchto faktorov sa môže stať prijateľným východiskom v pro-  
blematike zvyšovania výkonnosti, motivácie k výkonu a tým aj zvyšovania konkurencieschop-  
nosti podniku.

Zamestnanca najčastejšie motivuje podľa Kucharčíkovej a kol. (2009) možnosť uplatniť sa na  
trhu práce aj napriek osobným prekážkam, istota zamestnania, možnosť mzdového príplatku,  
odbúrание bariér tvorivosti a príčin pracovnej nespokojnosti. Zvyšuje sa tak jeho individuálna  
výkonnosť, ktorú je možné chápať ako určitý vnútorný predpoklad, resp. vnútornú energiu  
a schopnosť dosahovať výkon v požadovanej kvantite a kvalite. Úroveň tejto individuálnej  
výkonnosti priamo vplýva na celkový výkon, efektívnosť a konkurencieschopnosť firmy.  
Vhodnými nástrojmi na dosiahnutie zvyšovania efektívnosti a konkurencieschopnosti môže  
byť orientácia na skvalitnenie práce s ľudskými zdrojmi v oblasti hodnotenia, odmeňovania,  
motivácie a vzdelávania.

### Použitá literatúra:

1. ADAMKOVÁ, H. *Organizačné správanie*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 170 s. ISBN 80-225-2140-X.
2. BAŠISTOVÁ, A., FERENCOVÁ, M. Podniková kultúra a produktivita práce – indikátor  
kvality: analýza v najväčšej cementárskej spoločnosti na východnom Slovensku. In *Konku-  
rencieschopnosť podniků*. Brno: MU, 2008. s. 23-36. ISBN 978-80-210-4521-7.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009.  
800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BIRKNEROVÁ, Z. *Organizačné správanie – cvičebnica*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešo-  
ve, Fakulta manažmentu, 2010. 195 s. ISBN 978-80-555-0128-4.
5. BOROŠ, J. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava: IRIS, 2001. 227 s. ISBN 80-89018-20-3.
6. DROPPA, M., MIKUŠ, P. *Základy manažmentu*. Ružomberok: KU v Ružomberku. Edičné  
stredisko PF, 2008. 241 s. ISBN 978-80-8084-309-0.



7. FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.
8. JURKOVÁ, J. Vybrané aspekty konkurencieschopnosti regiónov Slovenskej republiky. In *Regio 2007 – Konkurencieschopnosť podniků, měst a regionů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007. s. 200-205. ISBN 978-80-7043-633-2.
9. KUCHARČÍKOVÁ, A., TULEJOVÁ, L., NIŽNÍK, L. Konkurencieschopnosť firiem v období ekonomickej recesie. In *Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2009. s. 64-70. ISBN 978-80554-0013-6.
10. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
11. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2004. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
12. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 2004. 115 s. ISBN 80-1527-345-9.
13. SCHULER, H., PROCHASKA, M. *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha: Testcentrum, s. r. o., 2003. 93 s. ISBN 80-86471-09-8.

## Abstract

Motivation of employees is an impulse, which encourages the workers to increase their work performance, effort, competitiveness, and it is a distinct way leading to prosperity and stability of an organization. Motivation occurs when workers expect that a certain action will lead to the fulfillment of a given goal, as well as to rewards that would satisfy their individual needs. Well-motivated workers are those who have clearly defined goals and who take steps to reach them, work effectively and have a well-developed sense of responsibility because they know that their effort helps the organization to succeed in a strong competitive environment and also to fulfill their own interests.

*Key words: motivation to performance, manufacturing corporation, competitiveness, LMI questionnaire*

### **Kontaktní údaje**

*PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.  
Katedra manažérskej psychológie*

*Fakulta manažmentu  
Prešovská univerzita v Prešove  
Konštantínova 16  
080 01 Prešov, SR  
email: zbirknerova@unipo.sk*

*Mgr. Eva Litavcová  
Katedra kvantitatívnych metód  
a manažérskej informatiky  
Fakulta manažmentu  
Prešovská univerzita v Prešove  
Konštantínova 16  
080 01 Prešov, SR  
email: litavcov@unipo.sk*