

STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY PRACOVNEJ MOTIVÁCIE V SR A ČR DO ROKU 2008

Henrieta ŠUTEKOVÁ

ABSTRAKT

Príspevok je koncipovaný ako praktická štúdia pracovnej motivácie s konkrétnou aplikáciou na podmienky nášho trhového hospodárstva. Autor sa zameriava na zmapovanie stavu poznania predmetnej problematiky na Slovensku a v Českej republike do roku 2008. Príspevok je doplnený o výsledky z rôznych vykonaných prieskumov.

Kľúčové slová: benefity, fluktuácia, ľudské zdroje, migrácia, pracovná motivácia, HRreview 2003, PayWell 2003

ABSTRACT

The paper is outlined as a practical study of working motivation with a specific application on the conditions of our domestic market economy. The author focuses on mapping the state of knowledge in the issues in question in the Slovak Republic and the Czech Republic until year 2008. The paper is enriched with results from various surveys conducted..

Keywords: benefits, fluctuation, human resource, migration, work motivation, HRreview 2003, PayWell 2003

JEL klasifikácia: J21, J53, M12

ÚVOD

Záujem o oblasť pracovnej motivácie sa vyskytuje vo všetkých koncepciách manažmentu. V každej vývojovej etape boli rozpracované predstavy o tom, čo je podstatou motivácie pracovného konania. Slovenskí autori pri riešení problematiky pracovnej motivácie vychádzajú najmä z poznatkov zahraničných autorov. V zahraničí sa už dlhší čas venuje pozornosť tejto oblasti. Po vypracovaní rešerše možno konštatovať, že za posledných dvadsať rokov bolo na Slovensku publikovaných len niekoľko kníh venujúcich sa otázkam pracovnej motivácie.

1. TEORETICKÝ POHĽAD

Tematikou pracovnej motivácie sa u nás zaoberajú autorky **K. Fuchsová** a **G. Kravčáková**, ktoré v roku 2004 vydali publikáciu s názvom *Manažment pracovnej motivácie*. Ich práca má snahu byť komplexným exkurzom do problematiky pracovnej motivácie. V rámci teoretickej časti spomínané autorky podávajú ucelený pohľad na osobnosť človeka v pracovnom procese a na oblasť motivácie a stimulácie. Prezentujú zaujímavý prístup k procesu pracovnej motivácie, na ktorý nazierajú ako na riadiaci a preto

pracujú s pojmom manažment pracovnej motivácie. Definujú ho ako: „proces, v priebehu ktorého dochádza – na základe poznania rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie – k výberu a uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov“ (2004). V aplikačnej časti sú sumarizované výsledky výskumu stavu manažmentu pracovnej motivácie, ktorý autorky realizovali vo vybraných podnikoch na Slovensku. Jeho výsledky poukazujú na fakt, že diferencie medzi úspešnými a menej úspešnými podnikmi nespočívajú len vo využívanej technológii, ale aj v schopnosti využívať tvorivý potenciál ľudí.

Problematikou motivácie zamestnancov sa parciálne zaoberajú aj **M. Blašková** v knihe *Manažment ľudských zdrojov*, **Ľ. Rybárová** v knihe *Personálny manažment* a **A. Prigl** v knihe *Vybrané kapitoly zo sociológie so zameraním na riadenie ľudských zdrojov*. Spomenutí autori sa tejto problematike venujú len teoreticky - vymedzeniu pojmu motivácia, zadefinovaniu procesu motivácie a identifikácii súčasných motivačných prvkov. **M. Sedlák** v publikácii *Manažment* skúmanú oblasť rozoberá len okrajovo, sústreďuje sa na zadefinovanie procesu motivácie, poskytnutie exkurzu do rôznych teórií motivácie a ich poznatky sa snaží aplikovať na súčasnú manažérsku prax. Ďalšia autorka **M. Szarková** (a kol.) vo svojej práci *Psychológia a komunikácia* rozoberá problematiku psychológie výkonu a výkonnosti ako násobku motivácie zamestnanca a jeho schopností. Oboznamuje so základnými teóriami motivácie a snaží sa aj poukázať na možnosti ich praktického využitia pri tvorbe podnikových motivačných programov. Zameriava sa aj na identifikáciu psychických javov, ktoré negatívne ovplyvňujú výkon. Psychologickému popisu procesu motivácie sa venuje publikácia *Motivácia a emocionálnosť človeka* od **J. Boroša** a *Motivácia ľudskej činnosti a správania* od **T. Pardela**. Pomerne novou publikáciou (2003) tohto typu je aj *Motivácia a emócie človeka* od **J. Džuku**.

Ďalšími odborníkmi, ktorí publikovali svoje poznatky z oblasti pracovnej motivácie, sú: T. Kollárik (Spokojnosť v práci), J. Bulák (Motivácia k práci a riadenie), Z. Joniaková (Odmeňovanie a stimulovanie) a Ľ. Bajžíková (Systémy odmeňovania) a ďalší.

V Českej republike sa problematike pracovnej motivácie venuje intenzívnejšia pozornosť ako na Slovensku, odráža sa to aj v počte publikácií venovaných tejto otázke, ale zároveň aj v množstve výskumov.

Snáď najvýznamnejším a najviac citovaným odborníkom v oblasti pracovnej motivácie v poslednej dobe je **M. Náhonečný**. Je autorom viacerých publikácií venujúcich sa tejto problematike. Veľmi známou a často citovanou je jeho publikácia *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Predstavuje najucelenejšie spracovanie predmetnej problematiky za posledné obdobie. V tejto knihe rozoberá metodiku motivovania pracovného konania, vzťah človeka a práce, dynamiku pracovnej motivácie, systém motivovania pracovného konania a jeho riadenie. Zároveň sa venuje prehľadu známych teórií pracovnej motivácie. Cenným príspevkom tejto knihy sú zosumarizované výsledky z rôznych výskumov z predmetnej problematiky, na základe ktorých autor demonštruje svoje teoretické závery. Z psychologického hľadiska proces motivácie rozobral v publikácii *Motivace lidského chování*.

Významnými odbornými teoretickými prácami v oblasti motivácie pracovného konania, sú dve práce s rovnakým názvom *Motivace pracovního jednání* od dvoch rozdielnych autorov, ktorí pôsobia na Vysoké škole ekonomickej v Prahe. Ide o prácu od **J. Růžičku** a od **V. Provazníka a R. Komárkovej**. Provazník a Komárková vo svojej publikácii podávajú komplexný pohľad na oblasť motivácie z psychologického hľadiska, ale aj z hľadiska pracovného. Autori sa venujú psychologickému vymedzeniu osobnosti človeka, identifikovaniu zdrojov motivácie, dynamike motivácie, motivácii k práci, všeobecným teóriám motivácie ľudského správania, ale aj špecifickým teóriám motivácie pracovného konania. Pre prax najzaujímavejšími kapitolami sú: oblasť pracovnej spokojnosti, stimulácie,

možnosti, ako ovplyvňovať pracovnú motiváciu a výkonnosť zamestnancov a oblasť podnikových motivačných programov. Cenným príspevkom tejto publikácie pre realizovanie výskumov v predmetnej problematike je aj opis metodických prístupov pre rozbor pracovnej spokojnosti a motivácie.

Ďalším autorom venujúcim sa tejto oblasti je **M. Mayerová** vo svojej práci *Stres, motivace a výkonnost*. Skúma adaptáciu zamestnancov na zmeny v podniku, vplyv stresu na výkonnosť a na motivačnú stimuláciu. Venuje sa otázkam pracovnej spokojnosti a výkonnosti zamestnanca, vzťahu človeka k práci, jeho postojom k nej a súčasným zmenám v hodnotovej orientácii zamestnancov. Identifikuje najväčšie stresory v pracovnom prostredí a objektívne a subjektívne determinanty výkonnosti. Skôr populárne písanou publikáciou týkajúcou sa motivácie zamestnancov je kniha *Tajemství motivace* s podtitulom *Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* od **J. Plamínka**. Autor určil tri faktory, ktorých spolupôsobením je človek motivovaný, a ktoré o motivácii rozhodujú. Ide o osobnosť človeka, podmienky, v ktorých žije a aktuálna situácia, v ktorej sa nachádza. Tieto faktory vytvárajú základ pre to, aby ľudia ochotne konali tak, ako to od nich nadriadení požadujú. Autor identifikoval sedem praxou overených pravidiel, ktoré pri motivácii najviac pomáhajú. Veľmi zaujímavou je časť, v ktorej autor vytvoril základný popis a charakteristiku ľudských motivačných typov.

Problematikou motivácie zamestnancov sa parciálne zaoberá aj **Z. Dvořáková** (a kol.) vo svojej práci *Personální řízení 1*. Svoju pozornosť však sústreďuje na popis a vyzdvihnutie významu motivačného prístupu k vytváraniu pracovných úloh s dôrazom na ich rotovanie a obohacovanie. Ďalšia významná časť jej práce je venovaná identifikovaniu sociálnych služieb, zamestnaneckých výhod a foriem odmeňovania, ktoré sú podnikmi v zahraničí využívané a môžu byť zaujímavým obohatením motivačných programov. **F. Bělohávek** v publikácii *Jak řídit a vést lidi a Manažment* (napísaná v spolupráci s ďalšími autormi) skúmanú oblasť rozoberá len okrajovo, sústreďuje sa na zadefinovanie procesu motivácie, poskytnutie exkurzu do rôznych teórií motivácie a ich poznatky sa snaží aplikovať na súčasnú manažérsku prax. Autor sa snaží vysvetliť príčiny konania ľudí v rôznych situáciách a zároveň ako sa podieľajú rôzne motívy na výslednom úsilí človeka. Podobne sa tomu okrajovo venuje aj **J. Veber** (a kol.) v diele *Management*, **J. Koubek** v diele *Řízení lidských zdrojů*.

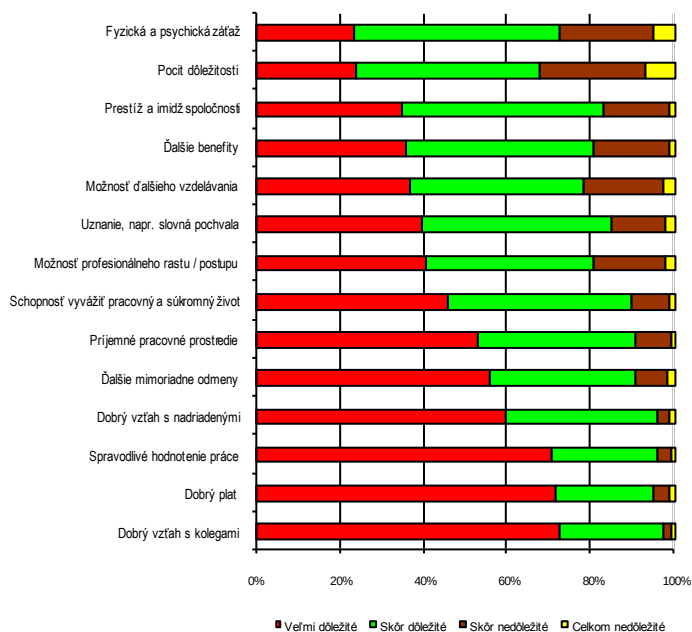
2. PRAKTICKÝ POHĽAD

Oblasť pracovnej motivácie je natoľko zaujímavá a pre prax významná, že vyvoláva záujem realizovať sociologické výskumy, ktoré by potvrdili platnosť teoretických záverov uvedených v rôznych publikáciách a zároveň analyzovali uvedenú skutočnosť v podnikovej praxi a mohli by tak vyvodzovať odporúčania pre jej zlepšenie.

V rokoch 1995 a 1996 Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline v rámci vedeckovýskumnej úlohy č. 13/1993 realizovala sociologický výskum pracovnej motivácie v dopravných podnikoch a v podnikoch pôšt a telekomunikácií v 14 okresoch celého Slovenska na štatistickej vzorke 1147 respondentov. V spriemerovaných hodnotách boli výsledky výskumu motivačných preferencií nasledovné: 1. stabilita zamestnania, 2. mzda, 3. nádej na postup, 4. dĺžka pracovnej doby, 5. dobrý vzťah zo strany nadriadeného. Ďalšie motivačné faktory mali takéto poradie: 6. charakter vykonávanej práce, 7. dobré medziľudské vzťahy, 8. prestíž podniku a kvalita jeho vedenia, 9. pracovné pôžitky (dovolenka a pod.), 10. pracovné podmienky. Rozdielne výsledky v motivačnej preferencii boli najvýraznejšie v podmienkach Bratislavského regiónu. Faktor mzda bol výrazne dominantnejší ako faktor stabilita zamestnania. Z výsledkov výskumu sa

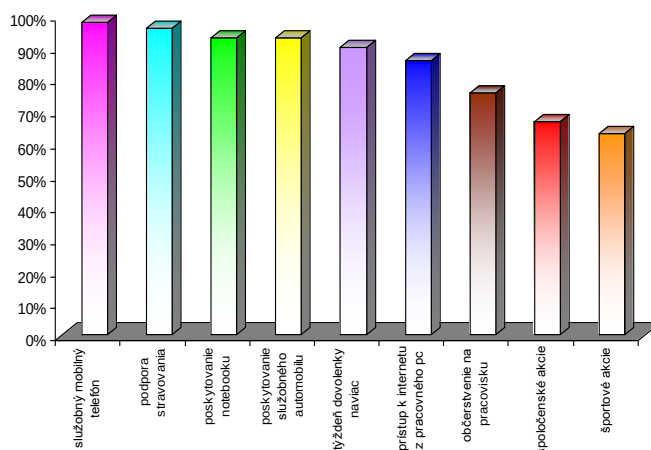
vyvodil nasledujúci záver: V tých okresoch, kde bola miera nezamestnanosti vyššia ako 12 %, výrazne stúpa faktor stabilita zamestnania, pred faktorom mzda. Zaujímavý je aj fakt, že ženy dávajú prednosť faktorom dĺžka pracovnej doby a spokojnosť s nadriadeným pred faktorom mzda, ale faktor stabilita zamestnania zostáva prioritným. Vo všeobecnosti sa význam motivačných faktorov dosť výrazne mení podľa veku, vzdelania, pohlavia a ďalších subjektívnych znakov a hlavne konkrétnej sociálno - ekonomickej situácie. Sociálne aspekty a mzda je zdôrazňovaná hlavne v robotníckych profesiách. V inžinierskych resp. THP profesiách je uprednostňovaná príležitosť na postup a zároveň u zamestnancov s najvyšším vzdelaním sa kladie dôraz na obsah práce. S vekom úmerne rastie význam faktoru stability zamestnania (pre ich zníženú adaptačnú schopnosť na zmenu práce, resp. pracovného preorientovania). Ženy majú zvýšené nároky na pracovné podmienky a charakter práce (dĺžka pracovnej doby). Labilnejšie osobnostné typy uprednostňujú stabilitu práce na úkor mzdy, dĺžky pracovného času a pracovného postupu. Stabilnejšie osobnostné, extrovertované, typy uprednostňujú pracovný postup aj pred stabilitou zamestnania a mzdou (Prigl, 1997).

V súčasnosti sa záujem spoločnosti, odborníkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a mienkotvorných odborných časopisov skôr obracia smerom na prieskumy zamerané hlavne na identifikáciu súčasných, podnikmi najviac využívaných, benefitov z dôvodu rastúcej podnikovej potreby získať a udržať si správnych a kvalitných zamestnancov. Vzhľadom na to, že problematika motivácie zamestnancov je úzko spätá s fenoménom externej pracovnej mobility, t.j. fluktuácie, často sa výskumy orientujú na analýzu toho, prečo ľudské zdroje nie sú v práci spokojné a odchádzajú z nej. Komplexný prieskum manažmentu ľudských zdrojov na Slovensku, ktorý realizovala poradenská skupina Amrop Jenewein Group pod názvom HRreview 2003 ukázal, že podniky sa orientujú predovšetkým na stimuláciu mzdou a možnosťou odborného a kariérneho rastu. Podľa odpovedí respondentov možno vysloviť záver, že väčšina riaditeľov ľudských zdrojov nepovažuje obsahovú náplň práce a charakter práce za kľúčové nástroje na získanie a udržanie zamestnancov. V budúcnosti však táto oblasť ponúka priestor na ďalší rozvoj ľudských zdrojov. Podľa časopisu Trend k najpreferovanejšiemu motivačným prvkom patrí: dobrý plat, spravodlivé hodnotenie práce a dobré vzťahy na pracovisku, ďalšie motivátory znázorňuje nasledujúci graf:

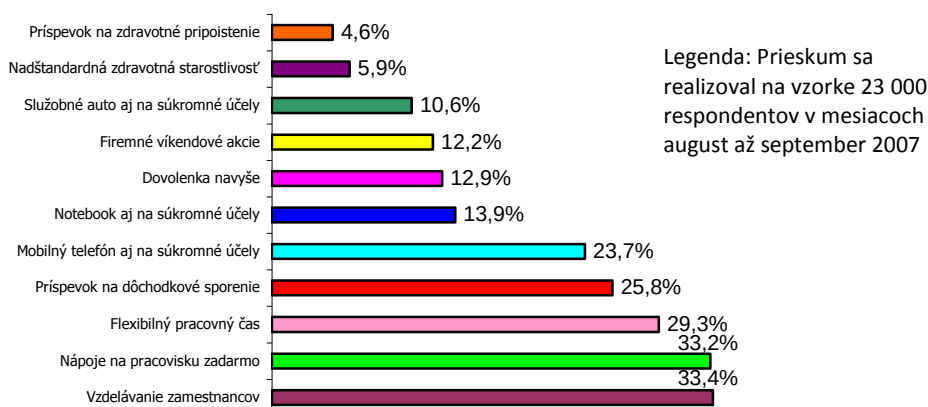


Graf 1: Motivačné faktory v práci (Trend, 2007)

Dôležitú zložku motivačného systému podniku predstavujú benefity. Stávajú sa veľmi silným podporným nástrojom lojality kľúčových zamestnancov. Problematike skúmania benefítov sa venovali G. Kravčáková a L. Stredná v rámci projektu VEGA, v rámci ktorého zmapovali stav poskytovania benefítov vo vybraných výrobných podnikoch v Prešovskom kraji. V rámci svojej štúdie uvádzajú aj prehľad výsledkov podobných prieskumov v Čechách a vo vybraných krajinách východoeurópskeho regiónu. PricewaterhouseCoopers uskutočnil v roku 2003 prieskum najpoužívanějších benefítov v ČR.



Graf 2: Najčastejšie používané benefity v ČR v r. 2003 (Kravčáková, Stredná, 2003)



Graf 3: Najrozšírenejšie benefity na Slovensku (www.merces.sk, 2007)

Spomínaný prieskum sa zameriaval na analýzu spokojnosti a motivácie zamestnancov s poskytovanými benefitmi a zároveň zisťoval, akú dôležitosť jednotlivým výhodám pripisujú radoví zamestnanci a akú manažéri. Najdôležitejšími benefitmi z pohľadu zamestnancov sú: týždeň dovolenky navyše, príspevok na stravovanie, zaistenie vzdelávania a zvyšovania kvalifikácie, nadštandardná zdravotná starostlivosť a parkovania v blízkosti zamestnávateľa. Z pohľadu manažérov najvýznamnejšími benefitmi sú: zaistenie vzdelávania a zvyšovania kvalifikácie, parkovanie v blízkosti zamestnávateľa, týždeň dovolenky navyše, nadštandardná zdravotná starostlivosť a príspevok na rekreáciu (2003).

Zaujímavé výsledky v oblasti poskytovania benefitov priniesla štúdia PayWell 2003, ktorá skúmala ponuku benefitov v porovnateľne výkonných ekonomikách vo vybraných európskych krajinách.

Tabuľka 1: Porovnanie výhod vo vybraných krajinách východoeurópskeho regiónu (Kravčáková, Stredná, 2003)

Zamestnanecké výhody	Česko (%)	Slovensko (%)	Rumunsko (%)	Bulharsko (%)
Mobilný telefón	98	54	63	100
Stravné lístky	96	62	19	25
Občerstvenie na pracovisku	76	N/A	88	100
Spoločenské akcie	67	77	94	75
Športové akcie	63	85	13	50
Penzijné pripoistenie	54	69	6	25
Pôžičky	42	N/A	13	50
Úrazové životné poistenie	25	31	75	50

Problematika motivácie zamestnancov je úzko spätá s fenoménom externej pracovnej mobility, t.j. fluktuácie. Výskumy sa často orientujú na analýzu toho, prečo ľudské zdroje nie sú v práci spokojné a odchádzajú z nej. Väčšinou je to zapríčinené nedostatočným odmeňovaním, pocitom nedocenenosti, nesprávnou organizáciou práce, nezhodami s nadriadeným alebo s kolegami, ponukami lepšieho postu, nevhodnou alebo chýbajúcou

motiváciou a malým záujmom manažmentu o zamestnancov, čo súvisí s neefektívnym využívaním ľudského kapitálu.

„Vernosť zamestnancov sa stáva úzkoprofilovým tovarom.“ (Múčka, Andacký, 2007). Trend straty zamestnaneckej lojality spôsobuje, že počet rokov strávených u jedného zamestnávateľa sa v priemere výrazne znižuje, slabne pracovné nasadenie, uznávanie autority nadriadeného, zmysel pre zodpovednosť za vlastné výsledky. Avšak zvyšujú sa nároky zamestnancov na plat, benefity bez ohľadu na kvantitu a kvalitu odvedených výsledkov. Podľa časopisu Trend je tento stav zapríčinený tým, že sa zo života západnej civilizácie vytráca koncept vernosti. Dôvodom je rastúca ponuka pracovných príležitostí v kombinácii s obmedzenou ponukou kvalifikovaných zamestnancov. Bohatšiu ponuku práce vytvára rast ekonomiky, domáce a zahraničné investície, ubúdanie pracovných síl do zahraničia, chýbajúca reforma školstva (ktorá dostatočne nereaguje na potreby trhu). Medzi ďalšie dôvody straty lojality patrí komoditizácia zamestnávateľov (firmy sa málo odlišujú, aj keď pôsobia v rôznych sektoroch, napr. pozície na finančnom oddelení majú rovnaké náplne práce), nevšímavosť zamestnávateľov na potreby a požiadavky zamestnancov (na školenia chodia služobne starší, aj keď im nič neprinesie, uvoľnené pozície sú automaticky ponúknuté starším, atď.) (Múčka, Andacký, 2007).

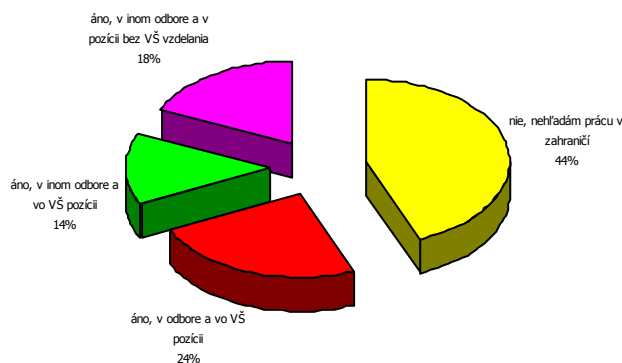
Kým sa fenomén fluktuácie dotýka len hraníc Slovenska, dôvod na nespokojnosť majú len zamestnávateľa (vznik dodatočných nákladov na obsadenie uvoľnenej pozície, stratený čas a náklady na adaptáciu externého kandidáta, náklady na poskytnutie dodatočného odborného vzdelania). Oveľa horšia situácia nastáva vtedy, keď sa fluktuácia pretransformuje do podoby emigrácie a to je vážny problém pre celú krajinu. Únik mozgov má dvojnásobný dopad na štát, podľa Kollára a Baláža: „prvýkrát, keď investuje do vzdelania týchto ľudí a druhýkrát, keď prichádza o hodnoty, ktoré títo ľudia netvorí v domácej ekonomike, ale kdesi inde“ (2003).

Výskumný ústav práce, sociálnych vecí a rodiny sa venoval problematike migrácie v roku 2001 a v roku 2006. Výsledky prieskumu z roku 2001 potvrdili, že medzi rozhodujúce dôvody potenciálnej migrácie patria: rozdiely vo výške reálnych miezd, nerovnomerný ekonomický vývoj, rozdiely v miere nezamestnanosti a rozdiely v životnej úrovni (2001). Medzi rozhodujúce dôvody potenciálnej migrácie, respondenti z prieskumu z roku 2006, uvádzali: možnosť vyššieho zárobku, lepšie pracovné podmienky (pracovné prostredie, kariérny rast, sociálne podmienky), získanie praxe v odbore, nepriaznivá situácia na trhu práce v SR (nedostatok vhodných pracovných príležitostí, absencia možností pracovného uplatnenia sa v odbore na domácom trhu práce) (2006).

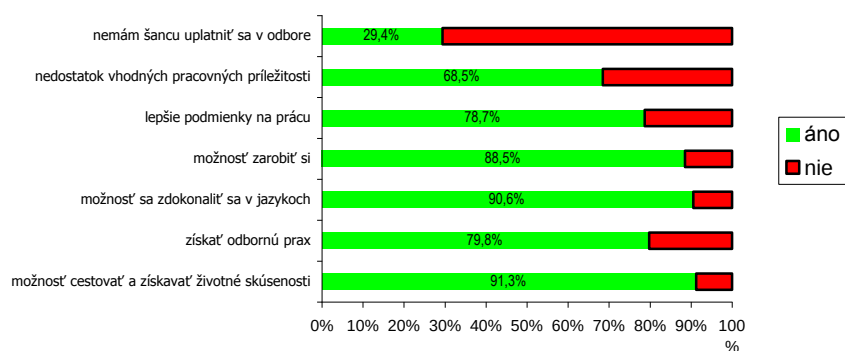
Baláž a Kollár uvádzajú, že žiadne oficiálne údaje o emigrácii vzdelaných ľudí neexistujú. Istým signálom môžu byť údaje pochádzajúce z pravidelného súpisu pracovných síl, ktorý sa vykonáva na reprezentatívnej vzorke 10 250 domácností, ktorá predstavuje ekonomicky aktívnu populáciu vo veku nad 15 rokov. Porovnaním údajov zo súpisu z roku 1994 (bolo cca 280 000 vysokoškolsky vzdelaných ľudí, t.j. 12.86 %) a 2002 (cca 283 000, t.j. 13,31%) sa zistil zarážajúci výsledok. V rámci týchto ôsmich rokov narástol počet vysokoškolsky vzdelaných ľudí len o tritisíc, ale v rozpätí týchto rokov bolo promovovaných 176 800 absolventov. Aj po odpočítaní ľudí, ktorí odišli z aktívneho života na dôchodok, na materskú, alebo boli zaevidovaní na Úrade práce, zostáva 135 000 vysokoškolsky vzdelaných ľudí, ktorí sa „kamsi vytratilí“. Aj keby len polovica z tohto počtu odišla do zahraničia, ročne to možno vyčíslit' na 7500 vysokoškolsky vzdelaných potenciálnych zamestnancov a to už má pre krajinu závažné ekonomické dôsledky. Baláž a Kollár v spolupráci s University of Exeter a Britskou kráľovskou spoločnosťou pre ekonomické a sociálne vedy uskutočnili prieskum zameraný na otázky emigrácie medzi slovenskými mladými ľuďmi. Úlohou prieskumu bolo aj identifikovať hlavné motívy na prácu v zahraničí a na trvalú emigráciu. Respondenti uvádzali tieto motívy: viac pracovných príležitostí, vyšší príjem, šanca rozvinúť svoje schopnosti,

naučiť sa jazyk, viac príležitostí pre kariéru, lepšie možnosti vzdelania, priatelia v zahraničí, preferencia života v zahraničí (významnosť uvádzaných motívov sa líšila medzi kategóriou profesionáli, študenti VŠ, Au-pair). Na otázku, aké opatrenia na udržanie mladých vzdelaných ľudí by vláda mala robiť, respondenti uvádzali: vytvoriť viac pracovných miest, poskytovať viac lacných hypoték pre mladých, zvýšiť mzdy na univerzitách, SAV a vo verejnom sektore, investovať viac do vedy a výskumu, poskytovať daňové úľavy pre emigrantov vracajúcich sa naspäť, poskytovať lepšie vzdelanie na univerzitách, pritiahnuť na Slovensko investorov, ktorí budú tvoriť pracovné miesta pre vzdelaných ľudí (2003).

Inštitút pre výskum práce a rodiny realizoval výskum v máji a v júni v roku 2006 na vzorke 802 študentov posledných ročníkov bakalárskeho a magisterského štúdia verejných vysokých škôl SR. Kvantitatívne výraznejšie zastúpenie z hľadiska počtu študentov mali z vysokých škôl Slovenská technická univerzita, Univerzita Komenského a Žilinská univerzita. Respondenti týchto VŠ sa podieľali na celkovom počte respondentov 51%. Niektoré výsledky výskumu prezentujú nasledujúce grafy:



Graf 4: Záujem hľadať pracovné uplatnenie v zahraničí (Hanzelová, Kostolná, Reichová, 2006)



Graf 5: Dôvody, pre ktoré respondenti hľadajú prácu v zahraničí (Hanzelová, Kostolná, Reichová, 2006)

Vyššie uvedené skutočnosti v súvislosti s celosvetovou finančnou krízou zmenili charakter. Najpreferovanejším motivačným prvkom sa celkom iste stáva stabilita zamestnania vzhľadom na časté hromadné prepúšťanie zamestnancov. Ľudia, ktorí odišli za prácou do zahraničia, sa vracajú domov. Podniky svoje investície do benefitov prehodnocujú. Rast vysokej fluktuácie a migrácie sa zastavil. Možno sa však domnievať, že po naštartovaní celosvetovej ekonomiky, sa uvedené trendy znovu prejavujú.

ZÁVER

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

LITERATÚRA

1. BALÁŽ, Vladimír – KOLLÁR, Daniel: *Únik mozgov sa stáva vážnym problémom*. In: Hospodárske noviny, 17.9.2003, [on line]. [cit. 2007-02-17]. Dostupné na: http://hnonline.sk/3-21486555-%FAnik+mozgov-k00000_detail-97
2. FUCHSOVÁ, Katarína – KRAVČÁKOVÁ, Gabriela: *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1
3. HANZELOVÁ, Eneke – KOSTOLNÁ, Zuzana – REICHOVÁ, Daniela: *Sprístupnenie trhov práce krajín EÚ a migrácia za prácou absolventov VŠ SR*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. 2006. ISSN 1336-7153
4. KRAVČÁKOVÁ, Gabriela – STREDNÁ, Lucia: *Benefity – nástroj systému odmien mimomzdového charakteru*. In: Zborník vedeckých štúdií z výskumného grantu VEGA č. 1/1406/04 Analytický pohľad na základné súvislosti a výzvy regionálneho rozvoja v slovenských podmienkach. PULIB 2005. ISBN 80-8060-390-5
5. MÚČKA, František – ANDACKÝ, Jozef: *Kríza zamestnaneckej lojality – Hľadá sa zamestnanec, Značka: lojálny*. In: Trend, 25.1.2007, str. 21-25
6. Múčka, F.: *Benefity spomaľovať platy nestíhajú*. In: Trend, 29.3.2007, str. 38 – 39
7. *Najviac benefitov majú zamestnanci vo veľkých a zahraničných spoločnostiach v Bratislavskom kraji*. [on line]. [cit. 2008-02-17]. Dostupné na: http://www.merces.sk/?cms_id=40552&PHPSESSID=c6e71247a16335e29ce822ff6fc19809
8. PRIGL, Alfréd.: *Vybrané kapitoly zo sociológie so zameraním na riadenie ľudských zdrojov*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, EDIS, 1997. 138 s. ISBN 80-7100-402-2
9. Výskumný ústav práce, sociálnych vecí a rodiny, *Medzinárodná mobilita pracovnej sily SR v podmienkach jej integrácie do EÚ*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. 2001
10. Výskumný ústav práce, sociálnych vecí a rodiny, *Sprístupnenie trhov práce krajín Európskej únie a migrácia za prácou absolventov vysokých škôl SR*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny. 2006. ISSN 1336-7153

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Henrieta Šuteková pôsobí ako odborný asistent na Katedre mediamatiky a kultúrneho dedičstva Fakulty prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline. Adresa pracoviska: KMaKD, FPV Žilinskej univerzity v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina. Kontakt: 041/ 513 6342, henrieta.sutekova@fpv.uniza.sk.