

Univerzita Palackého v Olomouci
Katedra psychológie Filozofickej fakulty

**MOTIVAČNÉ ZAMERANIE A PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ
U PRACOVNÍKOV RODINNÝCH FIRIEM**

**MOTIVATIONAL ORIENTATION AND JOB SATISFACTION OF
EMPLOYEE OF FAMILY COMPANIES**



Magisterská diplomová práca

Autor: **Ištóková Veronika, Bc.**
Vedúci práce: **Vtípil Zdeněk Doc. PhDr., CSc.**

Olomouc
2014

Prehlasujem, že som magisterskú diplomovú prácu vypracovala samostatne a všetky použité pramene poriadne citovala a uviedla.

V Olomouci 20. marca 2014

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce Doc. PhDr. Zdeňku Vtípilovi, CSc. za užitočné odborné rady a trpezlivosť.

ÚVOD

Rodinné podnikanie je akousi samozrejmovou súčasťou ľudskej prirodzenosti. Mimovoľne sa stalo časťou ľudskej existencie v určitej evolučnej etape. A s určitými obmenami pretrváva dodnes. Je nezastaviteľné a jeho potenciál je, zdá sa, nevyčerpatel'ný.

Aj preto je o to pozoruhodnejšie, že až v posledných rokoch sa mu začína venovať vážnejšia pozornosť v odborných kruhoch.

Sama pracujem pre rodinnú firmu ako externá zamestnankyňa. Problémy, ktorým dnes čelia rodinné firmy a množstvo rolí a úloh, ktoré má na starosti obvykle jeden centrálny rozhodujúci manažér, sú zásadné, často existenčné. Bez dobrej podpory, legislatívnej aj odbornej, je veľmi náročné udržať krok s dobou a zveľaďovať podnik.

Pripájam sa teda k snahe aspoň čiastočne objasniť fungovanie a nájsť odporúčenia práve pre majiteľov rodinných firiem. Oblasť je mnoho, jednou z najdôležitejších sú ľudské zdroje. A teda aj mojím konkrétnym záujmom je prispieť k odpovedi na otázku **motivácie a pracovnej spokojnosti zamestnancov**.

Nadväzujem na svoj výskum z roku 2012, vykonaný za účelom tvorby bakalárskej diplomovej práce. Nakoľko aktuálny výskum je vykonaný s novou vzorkou respondentov, využijem výhodu použitia rovnakých dotazníkov a štatistických metód k porovnaniu výsledkov prvého a aktuálneho výskumu.

Ako v bakalárskej aj v magisterskej práci sa opäť sa zoberám zdrojmi motivácie, ktoré by umožnili zamestnávateľovi získať výkon ako od rodinných príslušníkov, tak aj od nerodinných zamestnancov, a zároveň zabezpečiť ich pracovnú spokojnosť. Sledujem, či je vôbec nutná spokojnosť k tomu, aby boli k práci motivovaní a ktoré faktory práce sú vlastne pre zamestnancov rodinných firiem dôležité.

Ďalšou veľmi dôležitou témou sú genderové rozdiely v pracovnom prostredí. Tak ako riešim otázku rozdielu prístupu k rodinným a nerodinným zamestnancom, je dôležité poznať, či tento rozdiel nie je daný aj príslušnosťou k pohlaviu.

Zaobranie sa ľudskými zdrojmi v podniku považujem za základ jeho dobrého fungovania, nakoľko pracovníci sú tou najpodstatnejšou investíciou (časovou aj finančnou), ktorú má možnosť podnikateľ vo svojom podnikaní využiť. A preto som si práve výskum tohto zdroja zvolila ako hlavný cieľ mojej magisterskej diplomovej práce.

OBSAH

Úvod	4
Teoretická časť	7
1. RODINNÝ PODNIK	7
1.1 Definícia a vymedzenie.....	7
1.2 Rozdelenie rodinných podnikov.....	8
1.3 Formovanie rodinného podnikania.....	10
1.3.1 História formovania rodinného podniku v skratke	10
1.3.2 Fázy rozvoja rodinného podniku	11
1.4 Ekonomické, psychologické a sociálne aspekty rodinného podnikania.....	12
1.4.1 Výhody, nevýhody rodinného podnikania	12
1.4.2 Vzťah rodinného života a podnikania.....	13
1.4.3 Problémy rodinného podniku	14
1.4.4 Zamestnanci.....	17
1.4.5 Gender.....	19
2. MOTIVÁCIA	21
2.1 Definícia motivácie.....	21
2.1.1 Úrovně motivácie	23
2.1.2 Meranie motivácie	23
2.2 Teórie a druhy motivácie	24
2.2.1 Teórie motivácie	24
2.2.2 Druhy motivácie	27
2.3 Determinanty motivácie	28
2.3.1 Prekážky optimálnej pracovnej motivácie	37
3. SPOKOJNOSŤ	39
3.1 Definícia spokojnosti	39
3.1.1 Meranie spokojnosti	40
3.2 Teórie spokojnosti	40
3.3 Determinanty spokojnosti	41
4. MOTIVÁCIA A SPOKOJNOSŤ VS. PRACOVNÝ VÝKON	46
Praktická časť	47
5. VÝSKUM	47

5.1 Vymedzenie výskumného problému	47
5.2 Predmet výskumu.....	49
5.3 Ciele výskumu	49
5.4 Hypotézy výskumu.....	49
5.5 Metodologický rámec	49
5.5.1 Metodika.....	49
5.5.2 Štatistické metódy analýzy dát	52
5.5.3 Opis výskumnej vzorky	54
5.5.4 Organizácia a priebeh šetrenia	57
5.5.5 Symbolika výsledkovej časti	58
5.6 Výsledky výskumu	59
5.6.1 Základné výstupy MP-z	59
5.6.2 Základné výstupy RJSB	65
5.6.3 Základné výstupy DPOP-05	68
5.6.4 Inkongruencia	84
5.6.5 Intersexualita	89
5.7 Dielčí súhrn – výsledné rozdiely v rámci súborov RZ a NZ	96
5.8 K platnosti hypotéz	101
5.9 Porovnanie výsledkov s výskumom z roku 2012	103
6. DISKUSIA	106
7. ZÁVER	112
8. SÚHRN	114
Zoznam použitej literatúry	118
Zoznam príloh	121

TEORETICKÁ ČASŤ

1. RODINNÝ PODNIK

1.1 DEFINÍCIA A VYMEDZENIE

Rodinný podnik (ďalej RP) je špecifickou formou podniku. Pre potreby práce využijem na jej bližšie definovanie opis, ako ho podáva Massachusetts Mutual Life Company (1997):

„Za rodinný podnik možno považovať podnik, spĺňajúci aspoň jedno z nasledujúcich kritérií:

- * majiteľ považuje svoj podnik za rodinný podnik,
- * majiteľ má v úmysle predat svoj podnik blízkeму príbuznému,
- * okrem majiteľa je v podniku zamestnaný aj iný člen rodiny, ktorý je súčasťou každodenného riadiaceho procesu.“ (Odehnalová, 2014)

Ďalšiu zaujímavú definíciu ponúka pán Serina Peter v štúdiu - Rodinné podnikanie na Slovensku (Serina, 2014). Výhodou je oprostene sa od tradičnej predstavy, že rodinu tvoria dvaja zosobášení rodičia opačného pohlavia a dieťa.

RP je "skupinou fyzických osôb, ktorých spájajú pokrvné väzby alebo rozhodnutím súdu alebo zákonom uznané väzby s rovnakým účinkom (adopcia, manželstvo, príp. registrované partnerstvo) alebo majú medzi sebou osobné, vzájomné väzby majú záujem týmito spoločnými väzbami vytvoriť vzájomnú závislosť, previazanosť a odkázanosť (druh, družka) a spĺňajú aspoň jednu z nasledovných podmienok vo vzťahu k podniku:

1. jeden člen alebo viacerí vlastnia viac ako 50% podielov, hlasov alebo akcií v podniku,
2. jeden člen alebo viacerí vlastnia v podniku taký podiel, počet hlasov alebo akcií, že sú schopní presadiť svoju vôľu proti ostatným spoluvlastníkom,
3. jeden člen alebo viacerí vykonávajú kontrolné funkcie v podniku a majú vplyv,
4. jeden člen alebo viacerí vykonávajú riadiace funkcie v podniku a majú vplyv." (Serina, 2014)

Najvýraznejším špecifikom rodinného podnikania je teda, aj podľa vyššie uvedených definícií, prelínanie rodinného života s prácou, vplyv rodiny na vedení a spoluúčasť (minimálne potenciálna, pokiaľ ide o maloletých potomkov) na podnikaní. Je v tom ich sila aj slabosť. (Serina, 2014)

Ďalšími charakteristickými prvkami RP sú:

- tzv. "**rodinný záujem**". Zmysel, prečo rodina podniká. Primárne nejde o záujem uživiť sa, získať materiálne hodnoty, ale zabezpečiť kontinuitu podnikania v rodine, stabilitu, tradíciu.
- osobné väzby a **vzťahy** členov podniku. Bolo by veľmi nerozumné počítat' s tým, že rodinný príslušník sa automaticky pridá k rodinnému podnikaniu, len z dôvodu príslušnosti k rodine. Podnikateľ by mal s týmto počítat' a svoje vzťahy dostatočne rozvíjať aj v rámci rodiny.
- snaha obsiahnuť **vlastnými kapacitami** všetky oblasti podnikania (toto nie je špecifikom vyslovene len RP, ale platí to pre malé a stredné podniky všeobecne). Ide o nevyhnutný dôsledok nedostatočného finančného kapitálu, ale ide aj o zvyk nepožývať si k riešeniu externých poradcov (napr. ani k účtovníctvu, daniam, právu,..) (Serina, 2014)

V základnom nastavení sa teda RP nelíši od ostatných obchodných spoločností – má určitý marketing, účtovníctvo, administratívu a iné oddelenia, v závislosti od typu podnikania. Z hľadiska celkového riadenia už ale vyžaduje odlišnejšie pravidlá.

Nakoľko poradenské činnosti, publikácie, sa tomuto špecifickému typu podnikania stále venujú len minimálne, majitelia pri rozhodovaní fungujú skôr intuitívne. (Kopčanová, 2014)

1.2 ROZDELENIE RODINNÝCH PODNIKOV

RP možno deliť podľa viacerých kritérií. Podľa veľkosti medzi rodinnými podnikmi prevláda forma živnosti a jedno-osobové s.r.o.. (Serina, 2014)

Z hľadiska motivácie a spokojnosti zamestnancov sa ale javí ako užitočné delenie podnikov podľa prevažujúceho spôsobu vedenia:

Zmyslom **paternalisticky vedeného podniku** je pokračovať v rodinnej tradícii. Hlavné (a prakticky jediné) slovo patrí vodcovi - majiteľovi podniku. Vo firme vládnu väčšinou neformálne vzťahy, navzájom si pracovníci tykajú, ale názory svojich zamestnancov, obzvlášť tých nerodinných, pripustí vodca len minimálne. S rodinou sa občas poradí, ale konečné rozhodnutie robí sám. Rizikom je možný negatívny dopad na vedenie celého podniku. Vodca paternalista bude mať problém s odovzdaním podniku ďalšej generácii (slabá dôvera, nezvládnutie odchodu,...). Na tento dôležitý krok sa pripravuje veľmi pomaly alebo vôbec.

Liberalistický podnik k zamestnancom pristupuje voľnejšie. Aj čo sa rozhodovacích aktivít a kreativity týka. S tým je samozrejme spojená zvýšená zodpovednosť týchto zamestnancov.

Participatívny podnik preferuje rovnocennosť v rámci komunikácie vedenia a zamestnancov, ale aj medzi zamestnancami podniku - rodinnými aj nerodinnými. Podobne ako v liberalisticky vedenom podniku, aj tu majú zamestnanci možnosť rozvinúť kreatívne svoj talent a schopnosti. Zamestnanci plne participujú na rozhodovacom procese, čo sa spätne pozitívne odrazí aj na ich väčšej internalizácii hodnôt rodinného podniku. Rizikom môže byť postupne zvyšujúca sa prevaha zamestnancov, potenciálne až k strate kontroly rodiny nad podnikom.

Profesionálny podnik sa od ostatných typov líši v zásadnej veci. Riadiacim pracovníkom nie je zakladateľ alebo rodinný príslušník, ale profesionálny manažér. V určitých situáciách je to najlepšia voľba - dosadenie kompetentného pracovníka na správne miesto, bez uprednostnenia rodinnej väzby.

Vzťahy medzi pracovníkmi v takejto firme bývajú individuálne. Záleží od osobného rastu, kariérneho postupu jednotlivcov. Vzhľadom k tomu, že vo vedení nie je rodinný príslušník, je menšia pravdepodobnosť nerovnosti v dosahovaní vrcholových pozícií z hľadiska rodinnej príslušnosti k majiteľovi podniku, čo zamestnanci ocenia.

Základnou internou črtou takéhoto podniku je súťaživosť (môže prerásť až do nezdravej konkurencie jednotlivcov, oddelení,...). Rizikom môže byť aj neadekvátna absencia zamestnancov, vysoká fluktuácia, nízka morálka. (Serina, 2014)

KULTÚRNE VZORY RP				
	Paternalistický	Liberálny	Participatívny	Profesionálny
Charakter vzťahov	hierarchický	hierarchický	Paralelný, skupinovo orientovaný	Individualistický
Prístup zamestnancov	Pasívny	Aktívny	Aktívny	Neutrálny
Rozhodujúci článok	Zakladateľ	Zakladateľ prijíma a schvaľuje návrhy ostatných zamestnancov	Skupinové rozhodovanie	Rozhodnutia sa prijímajú na základe daných pravidiel, noriem
Vzťah s okolím	Proaktívny	Harmonický	Harmonický	Kreatívny
Univerzalizmus vs. Špecifickosť v prístupe	Osobitný	Osobitný	univerzálny	Univerzálny
Časové hľadisko	Prítomnosť a minulosť	Prítomnosť a minulosť	Prítomnosť a minulosť	prítomnosť

Tab.1: Kultúrne vzory RP (podľa (Serina, 2014))

Z viacerých hľadísk vychádza ako najvhodnejší typ práve liberálny. V rodinných firmách ale ešte stále prevláda skôr paternalistická kultúra. (Serina, 2014)

1.3 FORMOVANIE RODINNÉHO PODNIKANIA

1.3.1 HISTÓRIA FORMOVANIA RODINNÉHO PODNIKANIA V SKRATKE

Počiatky rodinného podnikania možno zaznamenať už v období **pospolitej spoločnosti**. Rodinní príslušníci spolu obstarávali základné potreby nutné k prežitiu.

Pokračovateľmi boli **šľachtické rody**. Vlastnili pozemky, najímali si čel'ad', sezónnych robotníkov. Ich nedobré hospodárenie (slabá reinvestícia zisku) ale viedlo ku krachu väčšiny panstiev.

V 13. stor. začali vznikať **cechy**, predovšetkým s ochrannou funkciou členov (kontrola cien, regulácia množstva výrobkov, počtu majstrov, zaist'ovanie vyučených pracovníkov). Remeslo sa dedilo z otca na syna.

Remeslá postupne prešli do **manufaktúrnej výroby**. Rodinný ráz však zostáva zachovaný.

Priemyselná revolúcia (19. stor.), prináša **továrenskú výrobu**. Tú preberajú potomkovia, obvykle najstarší syn, ktorý sa postará o zvyšok rodiny.

*Code civil*¹ zrovnoprávnil súrodencov v dedičskom konaní a dochádza k rozdeľovaniu veľkých majetkov na menšie subjekty. Prichádza tak problém s nedostatkom kapitálu a s konkurenciou. Na scénu prichádzajú banky, prevádzanie podnikov na akciové spoločnosti.

Prvá svetová vojna (1914 – 1918). Priemyselná výroba poklesla, nastáva militarizácia priemyslu.

V období *prvej republiky* sa vojaci vracajú späť do práce. Rozmach zaznamenáva spoločnosť Baťa a učňovské školstvo (v tej dobe zrovnateľné so vzdelaním vysokoškolským). Zakladajú sa malé rodinné firmy, ktoré sa už v tých rokoch stávajú dôležitým zdrojom ekonomickej prosperity štátu.

¹ Občiansky kódex / zákonník, vytvorený vo Francúzsku (v roku 1804 vydaný ako 1 zákonník), hlavne za účelom zrovnoprávnenia, občianskej slobody, nedotknuteľnosť súkromného vlastníctva. Výraznou mierou ovplyvnil legislatívu viacerých zemí Európy, Latinskej Ameriky, USA, bývalých francúzskych, belgických kolónií. V niektorých zčasti funguje dodnes. (Code civil (Francúzsko): Wikipedia, 2014)

Počas *druhej svetová vojna* (1939 – 1945) nastáva opäť militarizácia priemyslu (zapája sa aj Baťa).

Do roku 1989 – najprv nastáva tzv. „priemyselný zázrak“ (rýchly návrat k predošlej úrovni výroby), ale ten rýchlo ukončil nástup **socializmu**. Továrne boli znárodnené, trhové hospodárstvo bolo nahradené centrálné plánovaným, súkromné podnikanie bolo potlačené. Dochádza k deformácii morálky pracovných síl, potenciálne schopní vedúci prichádzajú o možnosť naučiť sa viesť ľudí. Pozitívom socializmu bola akurát získaná schopnosť improvizovať.

Zamatová revolúcia umožnila opäť rozbeh ekonomiky cez rodinné podnikanie. Prejavujú sa však dopady socializmu – oslabená pracovná morálka, neschopnosť riadenia, neznalosť finančného prostredia, neschopnosť konkurovať svetovým firmám, nezrelosť legislatívy.

Privatizácia mala primárne vyriešiť problém znárodnených podnikov, dobrým plánom bolo zveriť firmy súkromníkom, ktorý by prevzali zodpovednosť. Prebehla v 3 etapách – reštitúcia, malá privatizácia, veľká privatizácia. Ale nedostatočná kontrola nad sprivatizovanými spoločnosťami viedla naopak k zadĺženosti a úpadku podnikov. (Odehnalová, 2014)

V súčasnosti, teda "ku koncu roka 2010 bolo na Slovensku (ďalej SR) zaregistrovaných ... celkom 538 086 subjektov. Z nich je cca 60-80% rodinných podnikateľov." (Serina, 2014) Legislatíva stále na Slovensku nie je upravená pre potreby rodinných podnikov a ich špecifiká.

Zároveň nastáva práve v SR a ČR zaujímavá situácia, keď by mala vedúcu pozíciu v mnohých podnikoch pomaly prevziať druhá generácia. (Serina, 2014)

1.3.2 FÁZY ROZVOJA RODINNÉHO PODNIKU

Všeobecné fázy rozvoja jedného rodinného podniku sú podobné ako pri rozvoji každého iného podniku - **fáza rastu, vrcholová fáza, fáza útlmu**.

Špecifikom rodinného podniku je však jej *generačný cyklus*:

1. Fáza **start-up**. V tejto fáze je podnik založený a vedený 1. generáciou - zakladateľom. Podnikanie je zamerané na prežitie podniku, medzigeneračná kontinuita je na chvoste priorít.
2. Fáza **rozvoja rodinného kapitálu**. Zakladateľ je stále vodcom, ale už zapája do činnosti aj druhú generáciu. Svojím podnikaním teda zakladateľ už ovplyvňuje rodinu a rodina ovplyvňuje podnikanie.
3. Fáza **rozvoja generačného kapitálu**. II. generácia preberá „žezlo“. Zhodnocuje sa *generačný kapitál*, teda hodnota podnikateľských a manažérskych zdrojov, ktoré boli vkladané zakladateľom do II. generácie. Vplyv zakladateľa väčšinou zostáva, ale už len ako nepriamy vplyv. (Serina, 2014)

1.4 EKONOMICKÉ, PSYCHOLOGICKÉ A SOCIÁLNE ASPEKTY RODINNÉHO PODNIKANIA

Statky, s ktorými podnikateľ v rámci rodinného podniku hospodári:

- finančné zdroje,
- ľudské zdroje,
- čas.

Podnikateľ, na rozdiel od zamestnanca, v podstate pracuje nestále. Rodinný podnikateľ teda celý čas rieši otázku priorit. Zanedbanie jednej zo strán - súkromnej alebo podnikateľskej - môže mať výrazné dopady na obe strany.

Ak sa podnikateľovi podarí vtiahnuť rodinných príslušníkov do diania firmy, do istej miery, okrem iného, vyrovnáva čas strávený vo firme a čas strávený s rodinou. Ale len do istej miery. (Serina, 2014)

Prečo sa teda niekto rozhodne podnikat' a založí si vlastnú firmu? Väčšina podnikateľov chce proste prácu a chce robiť sám na seba. Ale nájdú sa aj takí, pre ktorých je to výzva dokázať si, že to zvládnu.

1.4.1 VÝHODY, NEVÝHODY RODINNÉHO PODNIKANIA

Podľa 22. prieskumu AMSP ČR (Názory majiteľov a jednatel'ov firiem k rodinnému podnikaniu), realizovaného v júli 2013, prevažujú z pohľadu vlastníkov RP ohľadom výhodnosti, nevýhodnosti rodinného podniku, pozitíva (celkom 81% českých rodinných firiem).

Rodinný status spoločnosti je vnímaný pozitívne aj u zákazníkov (75%) a obchodných partnerov (64%) (pravdepodobne ide o tradíciu, dlhodobé vzťahy a ručenie "vlastným menom" ako predpoklad väčšej dôvery a spoľahlivosti)². (Je výhoda byť rodinnou firmou?, 2013)

POTENCIÁLNE VÝHODY

- pružnosť na trhu,
- preferencia nemateriálnych hodnôt, etika v podnikaní,
- vyššia motivácia zamestnancov (rodinní príslušníci pracujú na "svojom"),
- kontinuita a sociálna istota,
- príslušnosť k tradícii, možnosť podieľať sa na jej budovaní,
- priestor na sebarealizáciu,

² Prieskum Asociácie malých a stredných podnikov a živnostníkov ČR (leto 2013).

- stabilita, dlhodobosť podnikania,
- atmosféra firmy,
- systém riadenia, dlhodobé plánovanie, zodpovednosť,
- významný tvorca HDP, zamestnávateľ, istota zamestnanosti v regióne aj pre rodinných príslušníkov,³
- starostlivosť o zákazníka (ručenie vlastným menom, väčší záujem vyhovieť zákazníkovi, možná úprava podmienok, úpravy produktu - v určitom odvetví,...). (Serina, 2014) (Je výhoda byť rodinnou firmou?, 2013)

Pokiaľ ide o budúcnosť, väčšina rodinných podnikov sú väčšími optimistami než ostatné firmy. Sú zvyknutí spoliehať hlavne na vlastné sily. Ich sebadôvera je podložená aj tým, čo už dokázali, je tam vedomá rodinná súdržnosť, zodpovednosť, kontinuita. Neuvažujú v horizontoch kvartálu, ale generácií. 51% očakáva rast tržieb v budúcom roku, 34% očakáva stabilitu. 14% - mierny pokles. (Je výhoda byť rodinnou firmou?, 2013)

POTENCIÁLNE NEVÝHODY

- nedostatok času na voľno-časové aktivity, rodinu a osobné vzťahy,
- prelínanie rodinného života a práce (prenos negatívnych situácií z práce do rodiny a späť),
- zvýhodňovanie rodinných príslušníkov voči ostatným zamestnancom a zároveň nedostatočná alebo prehnaná kritickosť voči rodinným príslušníkom,
- nutnosť vychovať si nástupníkov a odovzdanie vedenia spoločnosti a konflikty s tým spojené (nútenie alebo neochota odovzdať vedenie,...). (Serina, 2014)

Väčšina podnikateľov ale nevníma žiadnu nevýhodu vo vedení rodinného podniku.

1.4.2 VZŤAH RODINNÉHO ŽIVOTA A PODNIKANIA

Z týždňa trávajú podnikatelia v práci približne 75% - 100% času (vrátane víkendov), čo je samozrejme privysoké pracovné nasadenie.

Takže 90,9% podnikateľom sa rodinný a pracovný život prelína (aktívnou prácou, pasívnym pociťovaním stavu podniku, prispôsobovaním voľného času) a práca nekončí záverom pracovnej doby. "Všetko so všetkým súvisí, pozitívne aj negatívne." (Serina, 2014)

³ V SR (2009) - malé a stredné podniky vytvorili 43,1% HDP, zamestnávali 68,6% pracovníkov v nefinančnej podnikovej ekonomike. Export - 38,7%. 60-80% z malých a stredných podnikov tvoria podľa odhadu rodinné podniky. (Serina, 2014)

Medzi najčastejšie vplyvy podniku na rodinu patria: venovanie času podniku na úkor rodiny, prenášanie konfliktov z podnikania do rodiny, spôsob riešenia problémov (profesionálny vs. emotívny - vzťahovo-rodinný, spôsob).

Vplyv rodinných vzťahov na podnikanie hodnotia podnikatelia skôr pozitívne. Striktne oddelenými kompetenciami bránia tomu, aby sa problémy z rodiny prenášali do podnikania.

Menšie percento podnikateľov uviedlo problém prenosu rodinných problémov do chodu firmy.

U väčšiny rodín však samotné podnikanie nemalo výrazný vplyv na zmenu vzťahov v rodine.

U časti rodín bola táto zmena zaznamenaná - väčšinou išlo ale o zlepšenie.

100% podnikateľov sa dokonca vyjadrilo, že považuje priamo za výhodné zahrnúť do podnikania rodinných príslušníkov. Väčšina uviedla ako dôvod dôveru, zodpovednosť a zainteresovanosť. (Serina, 2014)

1.4.3 PROBLÉMY RODINNÉHO PODNIKU

V rámci rodinného podnikania sa podnikatelia obvykle stretávajú s dvoma kritickými fázami - **začatie podnikania** (zabezpečiť seba a rodinu len vlastnými silami) a **generačná výmena** (podnikatelia sami ju za kritickú nemusia považovať, ale zrejme aj z toho hľadiska, že netušia presne čo to obnáša. Ale v mnohých firmách prebehli pomerne silné medzigeneračné konflikty.)(Serina, 2014)

V začiatkoch podnikania vnímajú podnikatelia ako najväčší problém nedostatok kapitálu. Nedostatok vhodného personálu vidia ako druhý a byrokratické prekážky ako tretí najväčší problém. Len málo podnikateľov neuvádza žiadnu ťažkosť.

V priebehu podnikania ako najväčšie ohrozenie podnikateľskej činnosti vnímajú byrokráciu, zmeny zákonov, slabú vymožitelnosť práva. Až potom nedostatok finančných zdrojov.

V súčasnosti bránia skúmaným subjektom v rozšírení podnikania predovšetkým nedostatok kapitálu a nedostatok vlastných kapacít.

Podnikatelia v SR a ČR by k zlepšeniu teda uvítali hlavne možnosť získať výhodný úver, dotáciu, úľavy, zníženie odvodového alebo daňového zaťaženia (podobne ako majú zahraniční podnikatelia v našich zemiach), zlepšenia prístupu k fondom EÚ, menšiu byrokráciu a dostupnejšiu ponuku bezplatného poradenstva, lepšiu vymožitelnosť práva a "očistenie" trhu od podvodníkov. (Serina, 2014)

Všeobecne, podľa obsahu, môžeme hovoriť o troch veľkých **skupinách problémov**:

- oblasť podnikateľských aktivít (tieto sú všeobecným problémom každého podnikateľa, nielen v rodinných podnikoch):
 - organizačno-právne aspekty podnikania - štátna byrokracia,
 - účtovno-daňové aspekty podnikania - zmeny v legislatíve v neprospech podnikateľov (zvyšovanie odvodov⁴, zvyšovanie daňovej povinnosti, hrozba zavedenia "minimálnej dane"⁵, to všetko bez ohľadu na zisk alebo stratu jednotlivých subjektov) (Daňové licencie, návrh - Podnikajte, 2014),
 - stratégia a vízia podnikania - prežitie podniku,
 - marketing a rozvoj podnikania - konkurencia, nekalé praktiky, proti ktorým nie sú dobre chránení,
 - úspech podnikania a dosahovanie zisku – nedostatok klientov, neziskovosť,
 - pracovno-právne a personálne otázky podnikania - nedostatok kvalitného personálu,
- oblasť súkromného života (ide skôr o ich nedostatok a zanedbávanie):
 - voľný čas a voľno-časové aktivity (koníčky,...),
 - osobný život (cestovanie, kultúra, vzdelávanie,...),
 - rodina a osobné vzťahy (kamaráti, priatelia, partneri, deti,...),
 - osobné ciele, motivácie, predstavy o svete,
 - záujmy a predstavy blízkych osôb a príbuzných.
- ich vzájomné prelínanie a konfrontácia:
 - veľa času stráveného v práci = málo času na koníčky, rodinu a osobný život,
 - vysoké nároky na životný štandard = tlak na čo najvyššie zisky v podnikaní,
 - vysoké osobné ciele pre seba alebo pre blízkych = vysoké nároky na čas, energiu a finančné zdroje,
 - vysoké pracovné tempo a nasadenie = nedostatočné venovanie sa rodinným a osobným vzťahom (Serina, 2014).

Špecifickým problémom rodinného podniku je ďalej obava z negatívneho ovplyvnenia súkromného života podnikaním. (Serina, 2014), možnosť konfliktu v rodine, spôsobeného problémom v práci a naopak. To núti brať ohľad pri rozhodovaní aj na rodinných príslušníkov vo firme. (Serina, 2014). Ďalším je problém pracovnej disciplíny a postihovania

⁴ Od januára 2012 do januára 2014 stúpili povinné odvody v SR o 29,5eur.

⁵ Formou "daňovej licencie" - zavedenie dane zo straty a neúspechu v podnikaní v sumách od 480,- eur do 2.880,-eur (podľa tržby).

nedostatočných pracovných výkonov, porušení pracovnej disciplíny - "k príbuzným si nemôžete dovoliť to, čo k cudziemu." (Serina, 2014)

Nástupníctvo - niektorí podnikatelia ešte nevedia, čo bude s ich podnikom po ukončení aktívnej kariéry. Skoro polovica podnikateľov nevie, či vôbec chcú aby potomkovia / príbuzní pokračovali v podnikaní. Väčšina vlastne ešte ani nevie, kto by mal byť jeho nasledovníkom. A mnohí ani nevedia, či jeho potomkovia / príbuzní vôbec chcú byť nasledovníkmi. Minimálne percento už vie, že nechcú. Väčšia polovica počíta s rodinným nástupcom. 70% opýtaných by dalo prednosť tomu, aby vedenie firmy zostalo v rukách rodiny⁶. (Je výhoda byť rodinnou firmou?, 2013) Aj v ČR a SR je už možné nájsť druhú generáciu podnikateľov v rámci rodinných firiem. Malé percento počíta aj s predajom firmy. (Serina, 2014)

3/4 podnikateľov svojich potomkov na prevzatie firmy ani nepripravuje (napr. cez vzdelanie) a nepremýšľajú nad vhodným termínom včasného odovzdania vedenia vo firme.

Zahraničné výskumy uvádzajú, že "len 5-15% rodinných podnikov prežije do tretej generácie v rukách potomkov zakladateľa. 30% rodinných podnikov prežije len po druhú generáciu." (Serina, 2014) Mnoho firiem túto fázu vôbec neprežije.

Problém nastáva aj v prípade, ak je vhodných a ochotných nástupcov viac. (AA, 2013)

Zodpovednosť za plánované predanie rodinného podniku je teda hlavne na vlastníkovi podniku, kedy by mal vychádzať hlavne zo schopností a zručností potenciálnych nástupcov. Nie vždy je tou navhodnejšou variantou voľba rodinného príslušníka ako nástupcu majiteľa firmy.

S nástupníctvom úzko súvisí problém **paternalizmu**. Ide práve o problém s včasným odovzdaním podnikania ďalšej generácií, resp. snaha ochraňovať a zároveň mať veci pod kontrolou. (Serina, 2014)

Čo sa týka právnej stránky podnikania, v SR a ČR pociťujú rodinní podnikatelia, podobne ako všetci podnikatelia, oproti „svetu“ nedostatok cielenej podpory, organizácie rodinných podnikateľov, pozitívny záujem štátu. (Serina, 2014)

V právnom poriadku SR nie je rodinné podnikanie upravené. V rámci občianskeho zákonníku, ktorý prináša zmeny vlastníckeho práva, sú upravené práva manželov v rodinnom podniku kedy sa medzi nich rozdeľuje rovnaký podiel. Mimo to je pripravený návrh zákona, ktorý ale ešte neprešiel schválením. Idea legislatívy sa zdá prijateľná. Deklarovaná snaha vyčleniť rodinné podnikanie z podnikateľských kruhov aby bolo možné urobiť konkrétne kroky pomoci, ochrany a byrokratickej práce.

⁶ Zdroj: 22. prieskum AMSP ČR - Názory majiteľov a jednatel'ov firiem k rodinnému podnikaniu.

Návrh sa konkrétne zaoberá definíciou RP, možnosťami jej založenia a zmluvného ukotvenia medzi jednotlivými členmi, určuje práva a zodpovednosť správcu a možnosť zastupovania, rieši nástupníctvo, teda prebratie RP a formy podpory. (Návrh zákona o rodinnom podnikaní - nrsr, 2014)

Aktuálne je zákonne ošetrené aspoň to, že práca rodinných príslušníkov pre podnikateľa (aj bez formálneho potvrdenia, teda pracovnej zmluvy alebo dohody o práci) nie je chápaná ako nelegálna.

Vzhľadom k tomu, že prevažná väčšina RP sú malé a stredné podniky, spadajú teda zatiaľ pod tie isté regulatívne orgány štátu a sieť centier: Ministerstvo hospodárstva SR, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, ZPS, Slovenský živnostenský zväz, PAS, Klub 500, AZZZ SR, RUZ, SOPK,... (Serina, 2014)

Pozitívnu zmenu by rodinní podnikatelia prijali taktiež v rámci poradenstva a ústretovosti, plnenia si úloh samosprávy, v znížení daňovo-odvodového zaťaženia (považujú ho aktuálne za privysoké). (Serina, 2014)

EU - ER vypracovala dokument, ktorý vyjadril podporu malého a stredného podnikania, a tým aj rodinným podnikom a vypracovala Európsku chartu pre malé podniky. Ďalším dokumentom je Zelená kniha, ktorá mapuje aktuálnu situáciu podnikania v Európe a odporúčania pre štáty s cieľom naplniť zámery charty. (Serina, 2014)

1.4.4 ZAMESTNANCI

Nedostatok vhodných zamestnancov podnikatelia uvádzajú ako problém hlavne pri rozšírení podnikania. Kvalitnú pracovnú silu totiž vnímajú ako dôležitý faktor podpory podnikania. (Serina, 2014)

Mnohí zamestnávateľi sa sťažujú na nelojalitu a hlavne nedostatočnú angažovanosť zamestnancov. Jiří Grund (II. generácia vedenia rodinnej firmy Grund) tvrdí, že

"zamestnanci musia veriť vedeniu", a aspoň trochu si ho vážiť (za názory a postoje). Vedenie by zároveň malo zabezpečiť aspoň elementárnu spravodlivosť. Bez dôvery a zmysluplnej komunikácie to jednoducho nejde. (Breuerová, 2013)

„Starajte sa o svojich spolupracovníkov (zamestnancov) a oni sa budú starať o vašich zákazníkov, ktorí sa potom budú radi vracať.“ (AA, 2013)

RODINNÝ ZAMESTNANEC

V priebehu podnikania sa 3. najkritickejšou prekážkou, ktorá ohrozila pokračovanie podnikateľskej činnosti stali konflikty s rodinnými príslušníkmi v podnikaní.

Väčšinou je dôvodom pre zamestnanie rodinného príslušníka v rodinnej firme dôvera k nemu, spoľahlivosť, zodpovednosť ale niekedy proste aj jeho aktuálna nezamestnanosť. Mnohí rodinní príslušníci majú ale obvykle ešte vlastné zamestnanie.

Mnohí potomkovia sú často primradí na legálnu prácu (maloleté deti). Je tu ale prítomný potenciál zamestnania a vstupu do podnikania. (Serina, 2014)

Podľa miery formálnosti pracovného vzťahu môžeme rozlíšiť 3 druhy zainteresovanosti rodinných členov v rodinnom podniku:

- * **formálna zainteresovanosť** – členovia rodiny sú oficiálnymi zamestnancami podniku (bez ohľadu na pracovnú pozíciu),
- * **neformálna zainteresovanosť** – výpomoc, oficiálne neukotvená (väčšinou takto spolupracujú životní partneri),
- * **nezainteresovaní** – členovia, ktorí sa nepodieľajú na podnikaní a smerujú inam. (Odehnalová, 2014)

Teória nepotizmu - systém obsadzovania pozícií, pri ktorom sú preferovaní príbuzní, priatelia, často aj na úkor lepšie kvalifikovaných. (Nepotizmus - Wikipedia, 2014)

Približne 50% zakladateľov je toho názoru, že jeho potomok by mal zastávať priamo vedúcu pozíciu, približne 20% si myslí, že by sa mal vypracovať postupne, aby spoznal firmu od základu. (Serina, 2014)

Niektoré odborné literatúry, ale aj skúsení manažéri neodporúčajú zamestnávanie rodinných príslušníkov a priateľov. Jiří Grund (II. generácia vedenia rodinnej firmy Grund) je iného názoru, hovorí, že je to len o prístupe k ľuďom - prirodzenom rešpekte, dôvere. "Harmónia... je dôležitejšia než krátkodobý efekt." (Breuerová, 2013). U každého je to zrejme teda individuálnou záležitosťou, ako sa kto „cíti“ na vedenie rodinných príslušníkov, aké smerovanie majú jeho najbližší, akú má majiteľ sám predstavu o smerovaní podniku...

Každopádne je v rámci obsadzovania odporúčaná určitá **vzťahová zdržanlivosť**. Pretože dosť často sa stáva, že na pozíciách v marketingu sedia milenky / partnerky alebo iný - neschopný rodinný príslušník majiteľov bez toho, aby o danej problematike niečo vedeli. Poškodzuje to firmu a pôsobí demoralizujúco aj na ostatných zamestnancov. (Breuerová, 2013)

1.4.5 GENDER

Pojem **gender** je jeden zo spôsobov, ako možno nahliadať na rozdiely medzi pohlaviami. V tomto prípade ide o kultúrne charakteristiky a modely, vlastnosti a chovanie priradzované mužov a ženám v danom čase na danom území. V priebehu času sa obvykle menia.

S pojmom gender je v súčasnosti ešte stále neodmysliteľne spojený aj pojem **diskriminácia**. V tomto prípade ide o znevýhodňovania jedného pohlavia „zamedzovaním prístupu k spoločenským zdrojom, možnostiam a príležitostiam na základe pohlavia, bez prihliadnutia k individuálnym schopnostiam a osobnostnému potenciálu.“ (Genderový slovník: Motivované ženy 50 plus, poklad k objaveniu, 2014) Objavuje sa vo všetkých sférach, trh práce nevyvímajúc. Môže ísť o **diskrimináciu priamu** (napr. otvorené ponižovanie a znevýhodňovanie žien v práci, v rodine) alebo **nepriamu** (napr. zákon sa javí ako neutrálny, ale vo výsledku pôsobí diskriminačne – napr. obmedzená možnosť pracovať na čiastočný úväzok výraznejšie dopadá na ženy). Takisto môžeme hovoriť o **negatívnej** (napr. ženy na dané pracovné miesto neberú, lebo majú deti) a **pozitívnej diskriminácií** (je napr. zákonne dané, že v parlamente musí byť 20% zastúpenie žien), ktorá pôsobí na prvý pohľad dobre, ale v konečnom dôsledku poškodzuje dané pohlavie rovnako (ak nie horšie) ako diskriminácia negatívna.

Priamo na trhu práce je možnosť sa stretnúť sa aj so **segregáciou práce / zamestnania**. Môže ísť o **horizontálnu segregáciu**, kedy je vysoká koncentrácia jedného pohlavia v určitých povolaniach, alebo **vertikálnu**, kedy je rôzne zastúpenie pohlaví na hierarchickom rebríčku. Je otáznou, nakoľko je segregácia diskriminačná a nakoľko je prirodzeným, slobodným výberom každého pohlavia.

Je vyslovená požiadavka na **rovné príležitosti** pre každé pohlavie, ale proces je zdĺhavý. Jedno pohlavie nemusí mať dojem, že to opačné je diskriminované alebo má dokonca dojem, že je priam zvýhodnené a konsenzus a následnú legislatívnu ale aj neformálnu podporu je ťažké dosiahnuť. (Genderový slovník: Motivované ženy 50 plus, poklad k objaveniu, 2014)

Genderové témy sa nevyhli ani **rodinnému podniku**. Štúdia The Global Gender Gap Report 2013 uvádza, že ČR sa nachádza v rámci postavenia žien v krajine na 83. mieste (zo 115 krajín), SR na 74. mieste. (2006 ČR – 53. miesto. Skóre sa nezhoršuje, ale ostatní sa lepšia!) Miera zamestnanosti žien v ČR je relatívne vysoká, ale je vysoká **nerovnosť miezd** (ako v mnohých európskych zemiach). Aj vysokoškolské vzdelanie získava o poznanie viac žien než mužov⁷ (napr. aj v zemiach tretieho sveta je počet analfabetov vyšší medzi mužmi ako medzi

⁷ Zdroj: The Global Gender Gap Report 2013

ženami.) (Postavení žen ve společnosti: Česká republika se propadá na dno, 2014) O to horšie vyznieva fakt, že ženy musia mať vyššie vzdelanie než muži (o 1 stupeň), aby mali rovnaký plat (podľa Platy.cz) (Ženy musí mít vyšší vzdělání než muži, aby měly stejný plat, 2013)

Môže to byť podmienené, okrem iného, aj sklonom žien žiadať menej než muži (a nielen peniaze, ale aj zodpovednosť, uznanie). Sú ambiciózne, ale vnímajú, že nepríjemné vyjednávanie môže poškodiť ich vzťah s nadriadeným. A aj spoločnosťou je vyjednávanie žien hodnotené nie ako vhodné. Energické, pribojné ženy jednoducho nie sú v oblúbe. Ženy svoje požiadavky presadzujú skôr nepriamo, žiadajú menej, alebo sa snažia zaslúžiť si to čo chcú, a teda pracujú s podstatne väčším úsilím.

S tým súvisí aj téma ženy a **management**. Vedú sa diskusie o tom, prečo je tak málo žien vo vedúcich funkciách, aj napriek faktu, že „prítomnosť žien v správnej rade zvyšuje cenu akcií firmy.“ (RED, 2013) V tejto súvislosti hovoríme aj o **sklenenom útese**. British Journal of Management „poukazuje na predpoklad, že zlé hospodárske výsledky firiem môžu viesť k vyššej ochote menovať ženy do vedenia“. Firmy, ktoré tak učinili mali následne lepšie výsledky, ale na ženy sa pozeralo negatívne viac ako keď sa do vedenia dostal muž. (Genderový slovník: Motivované ženy 50 plus, poklad k objaveniu, 2014)

Odborná aj laická verejnosť premýšľa nad možnosťami, že ženy nemajú veľké zastúpenie vo vedúcich funkciách, pretože buď nie sú schopné, alebo nemajú záujem alebo nedokážu prelomiť tzv. „sklenený strop“⁸. Alebo ide aj o neschopnosť rozlíšiť medzi sebavedomím muža a kompetenciou ženy (Tomas Chamorro). Muži sa častejšie prejavujú arogantne a sebavedomo, čo im zrejme pomáha v postupe, ale to ešte neznamená, že sú kompetentní. Ženy sú skromnejšie, citlivejšie, ohľadupľnejšie (Petrová, Proč se tolik neschopných mužů stane lídry?, 2013) a často vlastne len potrebujú niekoho vplyvného, kto za nich stratí slovo.

V tejto súvislosti sa môžeme stretnúť aj so syndrómom **včelej kráľovnej**. A síce, že niekedy žena, ktorá sa dostane do manažérskej pozície, nepodporuje ďalšie schopné ženy v osobnom rozvoji a vzostupe, niekedy im v tom dokonca bráni. Môže ísť o nezdravú súťaživosť. Ale inak ženy skôr pomôžu ostatným ženám v postupe ako muži. (Petrová, 2014)

Dokonca niekedy nastáva situácia, prevažne ale vo feminizovaných oboroch a inštitúciách, že mužom je umožnený rýchlejší kariérny postup ako ženám. V tomto prípade hovoríme o tzv. **sklenenom výťahu**.

⁸ neviditeľná bariéra predsudkov, ktorá ženám bráni dostať sa do vysokých pozícií

2. MOTIVÁCIA

Motivácia a spokojnosť zamestnanca sú často skloňované atribúty kvalitného výkonu. Osobnosť zamestnanca je však tvorená viacerými faktormi, ktoré pri vytváraní motivácie a výkonu spolupracujú. Každý má svoje schopnosti, potreby, hodnoty, postoje, emocionalitu, aspirácie, sebahodnotenie, a iné individuálne charakteristiky.

Od individuálneho nastavenia každého jednotlivca závisí, k akým pracovným činnostiam a výkonom bude inklinovať. Friedman a Rosenmnan rozlišujú **pracovné chovanie typu A** (aktivita, súťaživosť, uponáhľanosť, pocit naliehavosti, netrpezlivosť, odpor k odkladaniu práce a neschopnosť odpočívať) a **pracovné chovanie typu B** (uvoľnený, relaxovaný, pomalý, rozvážny, premýšľavý, trpezlivý, má veľa záľub.). (Kocianová, 2012)

Prečo je teda tak dôležité pre zamestnávateľa zaoberať sa motiváciou alebo spokojnosťou zamestnanca? Nestačí už len hrozba sankcie, možnej straty zamestnania aby pracovník kvalitne pracoval. Skúsenosti ukazujú, že úroveň výkonu, produktivita práce a vnútorné nastavenie pracovníka voči podniku má veľký dopad na konečné zisky podniku časové aj finančné. Motivácia a spokojnosť sú zároveň jedným z dôležitých faktorov regulácie fluktuácie.

2.1 DEFINÍCIA MOTIVÁCIE

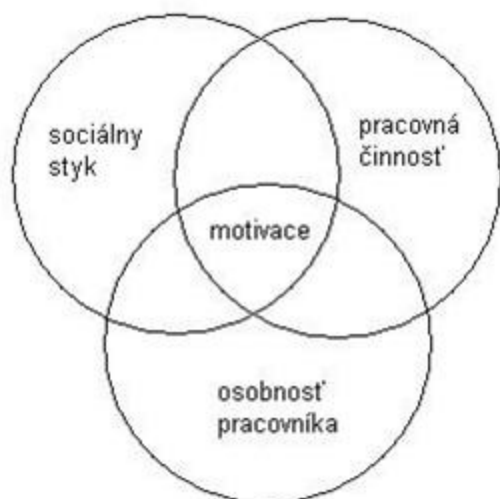
Motivácia človeka je súbor vnútorných vplyvov a behaviorálnych prvkov, je stimulom, „pocitom, plynúcim z túžby niečo dosiahnuť, zabezpečiť sa, byť zodpovedný“ (Matuziene, 2014). Súvisí s variabilitou ľudského chovania, profesijnou orientáciou (Štikar, 2003), usmerňuje jednanie a prežívanie. Integruje aj organizuje fyzickú aj psychickú činnosť jednotlivca smerom k jeho konkrétnym cieľom a k realizácií základných požiadaviek. Je to dynamická zložka osobnosti, v ktorej sa prejavuje výberovosť, zameranie, premenlivosť a subjektivnosť aktivít, činnosti aj nečinnosti. (Štikar, 2003) (Buchtová, 2002)(Matuziene, 2014) Je množstvo definícií. Zjednodušene môžeme povedať, že ide o ochotu niečo danej činnosti obetovať. (Hroník, 2007).

Motivácia k práci (pracovná motivácia) vyjadruje „celkový prístup pracovníka k vykonávanej pracovnej činnosti, k pracovným úlohám, k zastávanej pozícii v organizácii a s ňou spojenou zamestnaneckou rolou. Prejavuje sa výkonom, zaujatím a vynaloženým úsilím pri výkone pracovnej činnosti. Motivačné zameranie či preferencie predstavuje dlhodobú orientáciu človeka, je súčasťou celkového profilu osobnosti jedinca.“ (Štikar, 2003) Úroveň motivácie pracovníka úzko súvisí aj s jeho ochotou zotrvať v organizácii.

Pri motivácii je dôležité aby sa podarilo skĺbiť záujmy manažéra, firmy, zamestnancov, aj zákazníka. Stav optimálnej motivácie je teda dosiahnutý vtedy, keď plnenie podnikových cieľov uspokojuje aj osobné ciele zamestnancov a pracovné chovanie zamestnancov je zároveň v súlade so záujmami a cieľmi organizácie. (Kolektív, 2006)

Ďalším termínom, ktorý sa pri téme motivácie objavuje je pojem **motivačný profil**. Ten je prirodzenou súčasťou osobnosti. Je daný ladením, zameraním osobnosti a možno ho poznať psychologickým testovaním.

RŮŽIČKA motivačný profil človeka vníma ako prienik sociálneho styku (sociálna percepcia, komunikácia, interakcia), pracovnej činnosti a osobnosti pracovníka. (Buchtová, 2002)



Obr.1: Interakčná schéma motivácie (podľa (Buchtová, 2002))

Motiváciu je ďalej nutné odlíšiť od **stimulácie**. Stimulácia je zámerné a cielečné jednorázové pôsobenie na psychiku zvonku. Jej úlohou je len zmena motivácie, pracovnej ochoty a takýmto spôsobom aj ovplyvnenie pracovného výkonu. (Kolektív, 2006) (Kocianová, 2012)

Motivácia je určovaná **motívom** (pohnútkou), čo je teda hybnou silou, ktorá určuje smer a intenzitu chovania človeka. (Štikar, 2003)

Jednotkou stimulácie je **stimul**. Ten je čisto vonkajšou incentivou (v podobe ponúkaných možností, odmien, sankcií). Nimi je jedinec podnecovaný k žiaducim aktivitám. Je ale dôležité, aby použité stimuly boli v súlade s vnútornou motiváciou jedinca.

Rovnako je rozdiel aj medzi motiváciou a **manipuláciou**. Kým motivácia je zameraná na vytvorenie podmienok, ktoré pôsobia na chovanie spolupracovníkov, manipulácia je prejavom snahy vedúceho pracovníka svojim jednaním priamo ovplyvňovať aktivitu podriadených. Manažeri obvykle využívajú oba spôsoby vedenia ľudí. (Vodáček, 2009)

2.1.1 UROVNE MOTIVÁCIE

Optimálna pracovná motivácia je v určitom zmysle ideálny stav. Zisky z optimalne motivovanej činnosti bývajú obvykle vysoké, straty (v akomkoľvek zmysle) nízke.

Premotivovanosť. Príliš vysoké zaujatie, perfekcionizmus, prílišné fyzické nasadenie... Aj takto sa premotivovanosť môže prejaviť. Pokiaľ sa ale motivácia zvyšuje za určitú hranicu, výkon už nestúpa (v niektorých prípadoch môže aj klesať). (Kocianová, 2012)

Často používaným pojmom je aj **pohltenie prácou** (*job-involvement*). Pri tomto stupni sa celková pracovná situácia stáva "ústredným životným záujmom" (môže vyústiť do workoholizmu). Ide o psychologické pripútanie, sústredenie sa (centralitu) na prácu. (Kolektív, 2006)

Hroník ju vníma relatívne pozitívne, hovorí: „Môžeme mať človeka, ktorý má kompetencie, ale nie je prácou „pohltený“, zaujatý.“ (Hroník, 2007) Evidentne premotivovanosť teda považuje za určitú výhodu, čo sa úrovne vykonanej práce týka.

Demotivácia je opakom premotivovanosti, ale dôsledky má podobné – predovšetkým ide o znížený výkon. Možné príčiny demotivácie sú nasledovné: nevšímavosť manažérov, chaos, nespravodlivosť, hrubosť, nezáujem o pracovné aktivity zamestnancov, prílišná autoritatívnosť nadriadeného, nedostatok práce, nedostatočné podmienky pre plnenie pracovných úloh. (Kolektív, 2006)

2.1.2 MERANIE MOTIVÁCIE

Ak skúmame motiváciu ľudského jednanja, pýtame sa otázkou „prečo?“. Nepýtame sa na výkon, vlastnosť, schopnosť, ani prožitok, ale čo je za týmito javmi, z čoho vychádza chovanie človeka. Daný faktor každopádne nie je prístupný priamemu pozorovaniu. (Buchtová, 2002)

Pri zisťovaní pracovnej motivácie sledujeme:

- ktoré *pohnútky* vytvárajú **aktuálne motivačné ladenie** a ktoré sú zdrojom **trvalejšieho zamerania jedinca**,
- aká je intenzita ich pôsobenia (ich význam, dôležitosť, naliehavosť apod.),
- v akom vzájomnom vzťahu sa pohnútky nachádzajú (súlad – nesúlad, hierarchia, ...).

Okrem aktuálnej a trvalej motivácie môžeme zisťovať aj ako sa motivácia vyvíja a mení v závislosti na vývoji jedinca a premenlivosti práce, podmienok, organizačného prostredia a pod.

Najčastejšie používané prístupy a metódy:

- * **systematické pozorovanie**,
- * **tematicko-apercepčný test (TAT)**,

Na zistenie pracovnej motivácie testy nestačia, skúmajte aj referencie, osobnú a pracovnú históriu...

* **hypotetické situácie,**

* **dotazníková metóda,**

* **riadený rozhovor.**

Nepriame nástroje k zisťovaniu pracovnej motivácie:

* ukazovatele produktivity,

* analýza výsledov hodnotenia pracovníkov,

* pracovná angažovanosť zamestnancov,

*aktivity zamestnancov v organizácii. (Štikar, 2003)

Helle Bundgaard navrhol motivačný faktor (R) (www.motivationfactor.com). Ide o index založený na aktuálnom vývoji v oblasti výskumu a neuropsychológie mozgu. Tie pomôžu organizáciám pochopiť a aj podporovať osobnú angažovanosť a pracovnú motiváciu na dosiahnutie obchodných cieľov organizácie. (Desmarais, 2013)

2.2 TEÓRIE A DRUHY MOTIVÁCIE

2.2.1 TEÓRIE MOTIVÁCIE

„Pasivita a ľahostanosť sú naučené spôsoby chovania. Každý má potenciál byť inovatívnejší a tvorivejší.“ (Náhlovský, 2014)

Najprehľadnejším sa zdá rozdelenie jednotlivých teórií motivácie podľa obsahu motivácie.

Inštrumentalita:

* **Teória inštrumentality** (TAYLOR),

* **Kognitívna koncepcia** (L. FESTINGER).

Potreby / poznanie motivačných príčin:

* **Teória hierarchie ľudských potrieb** (MASLOW),

* **Teória ERG – troch kategórií potrieb** (ALDERFER),

* **Teória manažérskych potrieb / potreby dosiahnutia úspechu** (McCLELLAND),

* **Dvojfaktorová teória** (HERZBERG),

* **Homeostatická koncepcia** (W. B. CANNON),

* **Aktivačná koncepcia** (E. STELLAR),

* **Činnosťná koncepcia.**

Motivačný proces:

- * **Expektačná teória** (teória očakávania) (VROOM) – obsahom motivácie je proces očakávania,
- * **Teória očakávania – rozšírený model** (PORTER, LAWLER),
- * **Teória cieľa** (LATHAM, LOCKE) – obsahom motivácie je proces dosahovania cieľov,
- * **Teória spravodlivosti / spravodlivej odmeny** (ekvity) (ADAMS) – obsahom motivácie je proces pocitu spravodlivosti,
- * **Teória zosilnených vnemov** (SKINNER).

Špeciálne účely:

- * **Participácia zamestnancov na rozhodovaní,**
- * **Sebamotivácia manažérov,**
- * **Ostatné motivačné prístupy** k zlepšeniu pracovného života,
- * **Zapojenie zamestnancov do vnútornej podnikateľskej činnosti,**
- * **Účasť v krúžkoch akosti** (QC),
- * **Teória vnútornej motivácie,**
- * **Komplexná teória.** (Buchtová, 2002) (Kocianová, 2012) (Vodáček, 2009)

Veľa teórií predpokladá automaticky inteligentného, lojálneho, dobrého zamestnanca.

Slabinou starších teórií motivácie je predpoklad, že ľudia v pracovnom prostredí jedajú racionálne a porovnávajú „výnosy a náklady“.

Teória motivácie (MASLOW), inak nazývaná teória hierarchie potrieb (fyziologické potreby, istota a bezpečie, pocit súnalezitosti, potreba uznania a sebaaktualizácie). Ďalší autori rozširujú danú teóriu aj o potrebu otvorenej budúcnosti, perspektívy, potrebu poznania sveta a orientácie v ňom, potreby zmyslu vlastnej existencie. (Hroník, 2007)

ERG teória (ALDERFER). Podobná teória ako silná Maslowova teória (napokon ako mnoho ďalších), len odmieta hierarchizáciu potrieb. Zaoberá sa potrebami existencie, vzájomných vzťahov a rastu (*existence, relatedness, growth*). (Hroník, 2007)

Dvojfaktorový model motivácie (HERZBERG). Spokojnosť s prácou väčšinou súvisela s obsahom činnosti, s profesijným uznaním, úspechmi, povýšením, zodpovednosťou a povahou práce samotnej. Frustrácia bola často dávaná do súvisu s rámcom práce: s firemnou politikou, riadením, systémom dozoru, mzdy, pracovných podmienok.

Herzberg je teda toho názoru, že pozitívnu motiváciu a následne aj zvýšenie pracovného výkonu môžeme získať len prostredníctvom pôsobenia motivačných faktorov, ktoré priamo zasahujú obsah vykonávanej práce zamestnancom.

Kontextové faktory predstavujú iba podmienky potrebné pre výkon pracovných procesov.

Táto teória bola často kritizovaná, najmä preto, že nie nehodnotí vzťah medzi spokojnosťou a výkonom, ale aj kvôli generalizácií Herzbergových záverov na všeobecný výskyt. (Lefter, 2014)

Homeostatická koncepcia motivácie (W. B. CANNON). Ide o biologickú teóriu. Ústrednou ideou teórie je, že organizmus sa snaží udržiavať stav homeostázy. A nejde len o pasívne prispôsobenie sa svetu ale aj o prekonávanie ustálených foriem chovania, smerovaním k novým možnostiam ľudskej aktivity.

Pobídková (aktivačná) koncepcia motivácie (E. STELLAR). Táto teória tvrdí, že rozhodujúcu úlohu pri dosahovaní cieľa majú vnútorné a vonkajšie podnety, ktoré akcentujú v jedincovi emócie. Má určitý súvis s hedonizmom, ktorý predpokladá, že človek je motivovaný smerovaním k príjemnosti (pričom ale príjemnosť nie je cieľom ako takým, je len efektom dosiahnutia cieľa).

Teória X, Y (McGREGOR). Jedna z významných teórií. Ponúka dva možné prístupy manažérov k svojim spolupracovníkom a nájdenie rozumnej miery medzi týmito dvoma pólmi. (Vodáček, 2009)

Teória X hovorí, že priemerný spolupracovník nemá rád svoje zamestnanie, je to len nutná príťaž k obžive. Povinnostiam sa teda vyhýba, nie je s pracoviskom osobne spojený, nemá ambície. Vyhovuje mu, že je riadený, preferuje klud a istotu, pasivitu.

Manažér s takouto predstavou bude ľudí držať na krátko a centrálné rozhodovať. Je autoritatívny, autokratický, direktívny.

Teória Y naopak hovorí o dobrom vzťahu k zamestnaniu, organizácii. Zamestnanec sa stotožňuje s poslaním a cieľmi pracoviska. Je lojálny, angažuje sa. Prácu chápe ako uplatnenie, možnosť seberealizácie. Príjma zodpovednosť za rozhodovanie. Ide aj do rizika.

Manažér s preferenciou teórie Y preferuje voľný, demokratický štýl, participáciu spolupracovníkov. Liberálne, demokratické, nedirektívne vedenie. (Vodáček, 2009)

Poznávacia (kognitívna) koncepcia motivácie (L. FESTINGER). Poznávanie slúži ako motivačný činiteľ, nakoľko umožňuje orientáciu, riadi a mobilizuje. Je zároveň ovplyvnené skúsenosťou, osobnosťou a mentálnou pripravenosťou.

Činnosťná koncepcia motivácie. Človek má jednoducho potrebu byť činný produktívnym spôsobom. Práve činnosť, ktorá je sama o sebe cieľom (a nie len prostriedkom) je zdrojom motivácie.

Teória vnútornej motivácie. Motiváciu a zotrvanie v organizácii ovplyvňujú 3 faktory – „zmysluplnosť práce, zodpovednosť a vedomie o výsledku vynaloženého úsilia.“ (Kolektív, 2006)

Novšia teória - **Komplexná teória motivácie** (integratívna teória založená na self-koncepte) predpokladá, že človek má základnú potrebu udržiavať a vylepšovať zvnútornený obraz samého seba a jednať v zhode s tým, ako sa vníma.

Existuje množstvo teórií motivácie (nie všetky sú tu uvedené) a motivačných techník, Manažérskou chybou je však ich plošné uplatňovanie. Vhodný a dôležitý je hlavne individuálny prístup manažéra k jednotlivým pracovníkom. Aj preto je efektívne poznať motivačný profil každého zamestnanca. (Kolektív, 2006)

2.2.2 DRUHY MOTIVÁCIE

Konkrétnych druhov motivácie je obrovské množstvo. Toto je jeden zo spôsobom ako ich deliť:

* **Materiálna X morálna motivácia.** Ekonomická (materiálna) motivácia obvykle zahŕňa niekoľko faktorov. Odmenu za prácu, bonusy, prémie, rôzne benefity (výhody), atď. (Matuziene, 2014)

Buchtová sa zamýšľa nad tým, že takéto klasické delenie motivácie nie je úplne na mieste. Berie to ako dôsledok nesprávneho stotožňovania vonkajších stimulov, odmien (incentív) s motívmi (finančná odmena sa môže ale nemusia stať motívom).

* **Vnútorňá X vonkajšia motivácia.** *Vnútorňá motiváciu* (môžeme hovoriť o sebamotivácií, teda o vlastnej potrebe dosiahnuť úspech) vytvára aj vonkajšiu motiváciu (vyvolaná potrebou akceptácie okolím). U každého je účinnejšia buď vnútorňá alebo vonkajšia motivácia. (Kolektív, 2006). Závisí od jeho psychického nastavenia, jedinečnosti (city, názory, záujmy, snahy) a autoregulačnej schopnosti. A „až to, čo nadobudlo pre jedinca subjektívnu hodnotu ho podnecuje k činnosti.“ (Buchtová, 2002).

Vonkajší stimul, teda „pobídka“, *incentiva* môže niekedy viesť paradoxne aj k zníženiu motivácie alebo až k negatívnej pracovnej motivácii (stret s vnútorňými podmienkami osobnosti). To upozorňuje na rozpor s obvyklým názorom, že bežné formy pobídek (zvýšenie odmeny, priaznivé pracovné hodnotenie, vedomie byť lepší než druhí) vedú automaticky len k zvýšeniu motivácie a výkonu.

Výskumy prinášajú aj názor, že optimálne výkony podávame hlavne v prácach, ktoré robíme radi (ide v tom prípade o kladnú vnútorňú motiváciu). (Buchtová, 2002)

* **Pozitívna X negatívna motivácia.** V súlade so Skinnerovým pozitívnym a negatívnym spevnením aj tu v prípade negatívnej motivácie hovoríme hlavne o snahe vyhnúť sa trestu (zlé hodnotenie, zníženie odmeny, horšie pracovné zaradenie,...). A zároveň o citelnejších kladoch

pozitívnej motivácie, nakoľko je ľahšie zamerateľná na konkrétny cieľ, ktorý manažér sleduje. Dosiahnuté dobré výsledky vedú k snahe túto skúsenosť presne opakovať. Negatívna motivácia sa zameriava ťažko, obvykle trest nevedie totiž priamo k zlepšeniu práce, ale len k vyhýbaniu sa činnostiam, kde je vyššie riziko neúspechu, nech sú pre podnik akokoľvek dôležité. A je úplne jedno, či v minulosti išlo v súvislosti s touto činnosťou o oprávnený alebo neoprávnený trest. (Vodáček, 2009)

Ideálne sa zdá použitie ako „cukru“, tak „biča“, podľa situácie.

2.3 DETERMINANTY MOTIVÁCIE

Ako hovorí Bedrnová, „činnosť človeka je v každej chvíli výberová“ (Bedrnová, 2002) Do určitej miery je možné tento výber regulovať zvonku. Čo presne možno využiť, aké motívy na ovplyvnenie motivácie pracovníka je predmetom tejto kapitoly.

Čo ľudí motivuje k práci môžu čiastočne zodpovedať aj nasledujúce štyri základné dôvody (približne kopírujú Maslowovu teóriu potrieb):

- * **účelové dôvody** (peniaze, zabezpečenie, úspech, vplyv,...) – obvykle sa jedinec snaží vydať čo najmenej vlastných síl za čo najväčšieho zisku.
- * **práca pre potešenie** – jedinec pracuje pre prácu samotnú. Plat nie je prioritou.
- * **sociálna interakcia** – prácu jedinec vníma ako miesto stretu s ľuďmi. Nie je preňho prioritný výkon. Obmedzenie sociálnej interakcie ale môže mať neblahý vplyv na produktivitu.
- * **seberealizácia** – jedinec už nehľadá len potešenie. Vníma prácu v súvislostiach svojho života, chce byť užitočný, platný, vydať zo seba to najlepšie. (Hroník, 2007)

H.G.Rainey už klasicky zdôrazňuje **vnútorné** a **vonkajšie** motívy, **materiálne** a **nemateriálne** stimuly. (Matuziene, 2014)

Vnútornou motiváciou a teda **intrinsickými motívmi** sa myslí:

- * samotná činnosť (potreba využiť svoju energiu),
- * obsah práce,
- * sloboda vo vykonávaní činností,
- * rozmanitosť práce,
- * potreba výkonu a možnosť zlepšenia,
- * potreba kontaktu s ľuďmi,

* potreba zmyslu života a seberalizácie (zmysluplné činnosti, hodnotné výsledky, možnosť predviesť vlastné osobnostné predpoklady),

* túžba po moci.

Externú motiváciu, a teda **extrinsické motívy**, možno deliť na:

* **materiálne** (mzdy, bonusy, ostatné finančné stimuly *dobrovoľne* platené organizáciou),

* **nemateriálne**

- potreba istoty – čiastočne identická s potrebou peňazí, len viac spojená s budúcnosťou jedinca,
- potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti (často spojená s prestížou zastávanej pozície),
- potreba sociálneho kontaktu,
- potreba súnalezitosti, partnerského vzťahu. (Kocianová, 2012)

HERZBERG takisto hovorí o *vnútorných motívoch*, ako sú zodpovednosť, autonómia, možnosť rozvíjať svoje schopnosti, zaujímavosť práce, možnosť postupu,..., a o vonkajších motívoch, čo je vlastne zámerné vonkajšie pôsobenie na ovplyvnenie vnútornej motivácie. Dalo by sa v tom prípade hovoriť aj skôr o *stimulácií* ako o motivácií. (Kocianová, 2012)

A. Pinnington, E. Edwards tvrdia, že odmena za hotovú prácu je tou najdôležitejšou motiváciou. Internou motiváciou je podľa nich už samotná činnosť a jej výsledky. Externá je poskytovaná prostredníctvom organizácie (mzdy, možnosť vzdelávania, zlepšenia). (Matuziene, 2014)

Je množstvo spôsobom ako ešte ďalej môžeme deliť motívy, napr. na **biogénne, psychogénne, sociogénne, ideové**. motívy ako **predstavy preferovaného cieľa, potreby, záujmy, záľuby, postoje, hodnoty, ideály...** (Hroník, 2007)

Haburaiová hovorí o **motivátoroch výkonnosti** – súťaživosť, porovnanie, túžba po uznaní, prostredie, ocenenie, vízia, vzťahy, atmosféra. (Haburaiová, 2013)

Za základné zdroje alebo determinanty motivácie môžeme každopádne považovať potreby a postoje (záujmy a hodnoty). (Buchtová, 2002)

Naliehavosť uspokojenia **potrieb** je premenlivá a teda aj ich motivačná účinnosť nie je stála.

Postoj je vytváraný cez skúsenosť, nápodobu, cez životné situácie. Jeden postoj väčšinou ovplyvňuje viac motívov súčasne. (Buchtová, 2002) Prostredníctvom postoja k práci sa prejavuje aj hodnotová orientácia jedinca, identifikácia s prácou a organizáciou. A to sú napr. dôležité faktory aj pri zavádzaní zmien, nachádzaní konfliktov,...

Pracovné postoje môžeme rozdeliť na postoje k organizácií, k nadriadeným a podriadeným, k pracovnej skupine, k práci a jej podmienkam, k mimopracovným podmienkam. (Štikar, 2003)

Hodnoty sú relatívne stále. Majú značný význam pre poznanie motivačnej štruktúry osobnosti. Sprangerova koncepcia hodnôt hovorí o 6 typoch poznania sveta: pravda, krásu, užitok (zisk), láska k ľuďom, moc, boh / múdrosť. Na základe nich odvodil 6 typov „človeka“ (podľa typu motívu, ktorý ho najviac charakterizuje): človek teoretický (dôležité je poznanie toho, čo sa deje, ako a prečo), estetický (potrebuje svoju, subjektívne vnímanú harmóniu, krásu), ekonomický (hľadá užitok a zisk, svoj prospech), sociálny (žije pre druhých), mocenský (politický, podriadenie vyšším princípom, nie administratívna moc), náboženský (hľadá zmysel). (Buchtová, 2002)

Vedúci pracovníci by mali mať povedomie o tom, na akom stupni hierarchie hodnôt stoja pracovné úlohy u ich podriadených, kde zaradzujú pracovný tím, ako sami hodnotia svoje schopnosti a výkony. (Buchtová, 2002)

Úspešný výber motivačných opatrení je možné iba v prípade, že potreby a nároky zamestnancov sú známe. (Matuziene, 2014)

KONKRÉTNE TYPY DETERMINÁNT

Vonkajšie motivačné determinanty

Provazník a Komárková (1996) v súlade so zoznamom Růžičky (1992) uvádzajú nasledovné kategórie stimulačných prostriedkov:

- * **hmotná odmena,**
- * **obsah práce** a jej súhra s osobnostnými charakteristikami a preferenciami pracovníka, možnosť prejavu kreativity, autonómie, participácie na rozhodovaní, prestíž profesie, možnosť sebarozvoja, miera istoty, perspektívy,....
- * **hodnotenie, povzbudzovanie,** neformálne hodnotenie, spätná väzba poskytnutá nadriadeným aj so stanovením pracovnej perspektívy,
- * **hodnotenie skupinou** aj cez prejavy uznania, rešpektu,
- * **porovnanie výkonu s výsledkami druhých** ako základ sebahodnotenia,
- * **atmosféra pracovnej skupiny,** s niekoľkými úrovňami vt'ahov: vzťah riadený – nadriadení, medzi kolegami, a zároveň pocit súdržnosti, dôvery,....
- * **pracovné podmienky, režim práce,** aj záujem organizácie o zlepšovanie pracovných podmienok,
- * **miera identifikácie s prácou,** profesiou, organizáciou,
- * **sociálne výhody,**

* **externé stimulačné faktory** – image, prestíž organizácie, zázemie známej spoločnosti. (Kocianová, 2012)

Zdanlivo nedôležitý faktor - **silná kultúra** podniku môže takisto fungovať ako jedna z determinánt motivácie k práci. Vždy je vyhranená, relatívne stabilná, zdieľa a rešpektuje predpoklady, hodnoty a normy v rámci organizácie. Práve pre výkonnosť organizácie je silná kultúra dôležitá (súlady vo vnímaní a myslení pracovníkov usmerňuje chovanie, zdieľanie spoločných cieľov a hodnôt. Pre jednotlivca poskytuje vzorce a normy chovania, čím znižuje neistotu, emocionálnu pohodu, spokojnosť.). Má však aj svoje nevýhody (fixuje organizáciu na minulú skúsenosť, zabraňuje mysleniu v alternatívach, spôsobuje rezistenciu voči zmenám). (Lukášová, 2011)

Štýl vedenia. „Dôvera zamestnancov v zamestnávateľa už dlhšiu dobu klesá. Spoliehame na zastarané techniky, odmeňujeme ľudí za krátkodobé myslenia. Tradičný direktívny model riadenia a vedenia ľudí pomocou príkazov a kontroly už dnes nefunguje. „Môžete skúsiť nainštalovať starý operačný systém na nový PC. Nebude to fungovať.“ (Dan Pink)

Rensis Liker rozlišuje 4 základné štýly vedenia: exploatačné autoritatívne (zhora dole, s obmedzenou komunikáciou, motivuje trestami), benevolentné autoritatívne (dielčia možnosť konzultácie, rozhoduje vedúci, motivačné nástroje sú tresty aj odmeny), konzultatívne (tímová práca, rozhodovanie cez diskusiu), participatívne (zdieľanie cieľov, stieranie rozdielov medzi nadriadeným a podriadeným).

Alebo možno ísť cestou klasického delenia – autokratický, demokratický, liberálny štýl vedenia (podľa participácie členov vedeného tímu na rozhodovaní).

Menej známe sú nasledovné formy vedenia: charizmatické, zodpovedné, transformačné, vedenie pomocou emočnej inteligencie. Takto je nahliadané aj na vodcu 21. storočia v koncepte **Servant leader**. Ide o vedúceho, ktorý v podstate slúži svojim ľuďom. V minulosti to bol šéf, kto velil a nadriadení poslúchali. Rozhodujúca bola vo fungovaní hlavne formálna hierarchia. Nová paradigma ale spočíva práve v spolupráci a zlad'ovaní kolektívneho úsilia. Primárnou úlohou vodcu je vytváranie podmienok pre zvyšovanie výkonu pracovníkov, podpora, pomoc, výchova, to všetko s ohľadom pre potreby organizácie. (Kolektív, 2006)

V mozgu existujú dva typy siete, ktoré sa podieľajú na rozhodovaní. *Emočná sieť* využíva intuíciu, predtuchu, pocity na rozhodovanie. (Petrová, Víte, jak funguje váš mozek?, 2013)

Kontrolná sieť vykonáva dohľad nad ostatnými sieťami. Zabraňuje impulzívnemu jednaniu, ovláda emotívne reakcie, rieši aj problém vzjomne si konkurujúcich cieľov. Pri zadávaní úloh by manažéri mali obmedziť „počet svojich strategických iniciatív len na niekoľko málo, ktoré daný zamestnanec (aj vedúci pracovník) môže zvládnuť. Inak prichádza výrazná

duševná únava, ktorá sa prejaví v počet chýb, povrchnom myslení, narušenej sebaregulácie. (Petrová, Víte, jak funguje váš mozek?, 2013)

Robert Blake, Jane S. Moltonová prichádzajú s **manažerskou mriežkou** (GRID), cez ktorú sa hodnotí sústredenie vedúceho na úlohu alebo viac na ľudí. (Kolektív, 2006)

Do popredia sa dostáva aj pojem **agilné riadenie**. V rámci neho „radia preniesť riadenie a zodpovednosť na ľudí, nepísať dokumentáciu (aspoň nie toľko ako predtým) a nerobiť analýzu (aspoň nie príliš dopredu), ale dokonca hovoria o tom, že dlhodobé a presné plány sú na nič. Odhadovanie a na ňom závislé plánovanie by sa malo robiť nepresne alebo krátkodobo. Odhady by mali tvoriť ľudia a zákazník by mal akceptovať neistotu v tom, čo bude dodané.“ (Špireng, 2014)

4 základné princípy agilného riadenia:

- * ľudia a ich spolupráca stojí nad procesmi a nástrojmi,
- * fungujúci software má prednosť pred obsiahlou dokumentáciou,
- * spolupráca so zákazníkmi je viac ako len zjednávanie zmlúv,
- * reakcie na zmenu pred dodržiavaním plánu.

V rámci agilného tímu funguje oficiálny manažer, ale nerobí klasickú prácu (kontrola, rozdeľovanie úloh,...). Hlavnou úlohou je odstraňovať prekážky, na ktoré tím pri práci narazí (materiály, prístupy, vybavenie,...). Je tu teda väčšia sloboda pre zamestnancov, ale aj väčšia zodpovednosť (už sa nemôžu vyhovoriť na nikoho iného). Výhodou je, že ako najdôležitejší je vnímaný úspech celého tímu, nie jednotlivca alebo 1 oddelenia. (RED, 2013) Znie to ako úplná novinka, ale v podstate sa v súčasnosti snaží do popredia vrátiť hlavne „zdravý sedliacký rozum“ a ľudskosť.

Nájdu sa aj takí, čo tvrdia, že „je bezpečnejšie, keď budú mať **strach**, ako keď budú mať manažera radi.“ (Bez spojení není vedení, 2013)

Iní odporúčajú byť medzi svojimi ľuďmi, ako sa najviac dá, sledovať čo robia, počúvať, čo chcú povedať (aspoň 70% pracovného času). Je potrebné **byť príkladom**. (pochybným prístupom k práci, zmyslom pre spravodlivosť, zdravým sedliackym rozumom).

So štýlom vedenia a teda aj motivovaním súvisí aj **spôsob zadávania úloh** (Buchtová, 2002). Je dôležité ponechať priestor aktivite každého účastníka pracovného procesu. Rešpekt k človeku je základ. Je tak väčšia pravdepodobnosť, že sa uplatní základná podmienka kladnej pracovnej motivácie, a síce prijatie pracovnej úlohy za svoju (proces interiorizácie, prípadne internalizácie). Lebo človek nevčlení obsahy, ktoré mu okolie vnucuje, diktuje. Nanajvýš sa pripôsobí. A ani lákavý stimul sa nemusí stať motívom, ak nedôjde ku kladnej odozve v štruktúre osobnosti pracovníka. (Buchtová, 2002)

Komunikácia, aj ako spätná väzba od top managementu smerom k zamestnancov a hlavne od zamestnancov k vedení spoločnosti. V dnešnej dobe sa uprednostňuje otvorená a včasná interná komunikácia.

S vyššie uvedeným súvisí **sloboda**. Samotní zamestnanci aj ich nadriadení uvádzajú najvyššiu spokojnosť v hybridnom homeworkingu, keď pracujú z domova 1-3 dni v týždni. Pociťujú tak najväčšiu slobodu v pracovnom procese a nepovažujú prácu za príťaž. (Houser, 2013)

- * Vyhľadajte pre vašich ľudí príležitosti, aby si sa mohli zvoliť postup a časový plán.
- * Sústreďte sa na to, či sú úlohy splnené, nie ako boli splnené. *(Ale čo ak ho plnia neefektívne??)*
- * Nechajte si, nech si sami určia, ako budú monitorovať a hodnotiť dosiahnutý pokrok.
- * Povedzte svojim ľuďom nielen čo majú robiť a do kedy, ale aj prečo je to dôležité a dobré.

Autonómia je zdanlivo synonymum vyššie uvedenej slobody. Ale v rámci slobody tu ide hlavne o možnosť dostať sa k cieľu svojim vlastným spôsobom, s vynaložením svojej vnútornej motivácie.

Konkurencia (E. DECI) spolupracovníkov. Existuje predpoklad, že splnenie pracovnej úlohy samotnej nevedie k uspokojeniu, ale skôr snaha niekoho predstihnúť. Ide o vonkajší motivačný činiteľ a v určitom bode už môže narušovať optimálnu pracovnú motiváciu. Je možné, že tu funguje dialektická jednota: konkurencia – kooperácia. (Buchtová, 2002)

Hodnotenie pracovníkov má jednoznačne funkciu motivačnú – ovplyvňuje pracovníkov cez konfrontáciu s cieľmi, hodnotami, normami organizácie, cez spätnú väzbu, ktorú dostanú zamestnanci. Podnecuje k iniciatíve, kvalite práce, výkonnosti a podpore zámerov organizácie, pokiaľ sa zároveň hľadajú aj spôsoby, ako zlepšovať pracovné výkony, pracovné chovanie. (Štikar, 2003)

Môžeme rozlíšiť formálne hodnotenie (napr. 1x ročne, spojené aj so sebehodnotením pracovníka, nadriadených, kolegov, podriadených, zákazníci, podriadených,...) a neformálne hodnotenie – priebežné. Toto má veľký vplyv na motiváciu a okamžité korekcie výkonu. Existujú názory, že pravidelné formálne hodnotenie nie je správna cesta. Dávajú prednosť neformálnemu, priebežnému hodnoteniu. (Kolektív, 2006)

Pri hodnotení pracovníka organizácia hodnotí aj sama seba (či vytvára také predpoklady, aby zamestnanec mohol svoje pracovné úlohy poriadne plniť). Mnohí zamestnávateľia to takto nevnímajú.

Odmeňovanie. Sú rôzne formy, ako odmeňiť pracovníka: zamestnanecké výhody, povýšenie, vzdelávanie, formálne uznanie (pochvala), slávnostný obed (večera), poverenie významnými úlohami, vedením ľudí, školením iných, rozmanitá, zaujímavá práca, priateľské

vzťahy na pracovisku, príjemný štýl vedenia, priaznivé pracovné podmienky (samostatná kancelária, PC, priame tel.číslo, kobecer,...) (Koubek, 2012)

Peňažné formy, nepeňažné. Tým že o nich rozhoduje hlavne zamestnávateľ sa označujú ako vonkajší stimul. Vnútorou odmenou s tým spojenou je pocit radosti, užitočnosti, úspešnosti,... Motivačne môže pôsobiť hlavne rast individuálnych odmien, pohyblivých zložiek mzdy, podiel na zisku.

Formy peňažných odmien:

- provízia (hlavné pre tých na kľúčových pozíciách a tých, ktorí majú možnosť činnosťou bezprostredne ovplyvniť výsledky),
- individuálna úlohová mzda,
- kolektívna úlohová mzda,
- mzda s podielom na zisku a strate (mnohí zamestnanci by sa chceli podieľať na zisku, ale pokiaľ ide o stratu, s tým tak nepočítajú),
- pevne daná mzda (režijní zamestnanci). (Jemelka, 2014)

Nepeňažné odmeny – napr. dlhšia dovolenka, príspevky na stravovanie, penzijné poistenie, životné pripoistenie, príspevky pri chorobe,... (Kolektív, 2006). Záleží, čo je firma schopná ale hlavne ochotná poskytnúť za dané pracovné aktivity zamestnancom.

Mnohé firmy zavádzajú sofistikovaný systém odmeňovania, zložený z viacerých položiek (napr. 30% mzdy má variabilnú zložku v závislosti od podaného výkonu). (Breuerová, 2013)

Typ odmeny „ak – tak“ = keď urobíš toto, dostaneš tamto. Tento typ je efektívny pre jednoduchú technickú prácu krátkodobého dosahu, ale pre prácu, ktorá vyžaduje viac kreativity, už efektívne nie sú (zužujú ľuďom uhol pohľadu a skracujú časový horizont ich myslenia) Takže problémom nie sú peniaze ako motivácia ako také. Problém je práve princíp „ak – tak“. Ten sa stáva určitou formou **kontroly** a ľudia zo seba pri plnení komplikovaných úloh nevydajú to najlepšie, ak sú pod kontrolou. (Náhlovský, 2014)

V pozíciách, kde je to užitočné, je vhodné namiesto kontroly využívať iné mechanizmy, postavené na princípoch autonómie, pracovného majstrovstva a zmysel práce. (Náhlovský, 2014)

Vnútoré a vonkajšie odmeny – nie je možné jednoznačné rozdelenie, nakoľko pre niekoho čisto vonkajšia odmena – napr. plat, pre iného môže mať vnútornú hodnotu (môže uspokojovať potrebu sebaúcty, postavenia) (Kocianová, 2012)

S odmeňovaním súvisí *sieť odmien* v mozgu⁹. Je citlivá na potreby fyzického prežitia, na druhotné hmotné odmeny (obzvlášť peniaze), nemateriálne odmeny (status, sociálne uznanie, spravodlivosť) a očakávanie nových poznatkov (Je výhodné zadávať „sieti“ menej presné ciele. Vysoko konkrétne, náročné ciele sú škodlivé, pretože obmedzujú zvedavosť a flexibilné myslenie). (Petrová, Víte, jak funguje váš mozek?, 2013)

Pri odmeňovaní treba zohľadňovať výkonnosť zamestnanca, ale aj potenciál pre ďalší rozvoj a chovanie. Na prvom mieste však stojí čestné a etické chovanie každého jednotlivca. (Frejtichová, 2013)

„Pokial' začnú mať ľudia pocit, že nadriadený a teda aj firma majú záujem na tom, aby každý rozvíjal a uplatňoval svoj potenciál, mení sa k lepšiemu ich postoj k firme.“ (Suchý, 2013)

Teórie spravodlivosti – ľudom nezáleží len na celkovej odmene, ale aj na tom, ako spravodlivo je rozdelená. Spravodlivosť je posudzovaná na základe vynaloženého úsilia, skúsenosti, vzdelania, schopností,..). Je teda dôležitá platová a informačná rovnosť a transparentnosť. (Kolektív, 2006)

Je dôležité vedieť odkomunikovať aj to, prečo bol jeden zamestnanec povýšený a druhý nie, na akých princípoch funguje odmeňovanie. Inak nefunguje transparentnosť, systémovosť. (Kopecký, 2014)

Systém odmeňovania by mal byť teda obojstranne prijateľný, efektívny, spravodlivý – jeden z najdôležitejších harmonických vzťahov vo firme. (Koubek, 2012)

Iné zamestnanecké výhody:

- sociálnej povahy (dôchodkové pripoistenie, pôžičky, príspevky na rekreáciu,..),
- skvalitňujúce využívanie voľného času (kultúrne, športové aktivity,..),
- majúce vzťah k práci (stravovanie, predaj firemných produktov zamestnancom, parkovisko,..),
- spojené s postavením vo firme (auto, mobilný telefón, spoločenský odev,..). (Koubek, 2012)
- iné (platené voľno v deň narodenín, svatobný dar, vianočný dar, programy pre bývalých zamestnancov – dôchodcov, firemná posilňovňa, ..).

„Zamestnaneckou výhodou nie je to, na čo má zamestnanec podľa zákona prirodzene nárok.“
(Koubek, 2012)

Vzdelávanie, rozvoj pracovníka, ktoré je obojstranne výhodné. (on the job, off the job, outsourcing, e-learning, blended learning).

Iné rozvíjanie **talentu a potenciálu** zamestnanca. (Frejtichová, 2013)

⁹ Celkovo doteraz v mozgu identifikovaných 15 sietí. Ďalšia sieť je opísaná v časti *Determinanty spokojnosti*.

Zmysluplnosť práce, aby zamestnancov práca bavila, voľnosť v plnení úloh, nezaťaženosť administratívou, byrokraciou, príjemné pracovné prostredie. (Frejtichová, 2013)

Rozmiestňovanie pracovníkov. Ide o spojenie správneho pracovníka so správnym pracovným miestom, aby sa dosahovali ciele organizácie. (vnútro podniková mobilita, vonkajšia mobilita; mobilita aktívna, pasívna; staffing, human asset management). Nie je to tak jednoduchá úloha, ale venovať tomu čas sa oplatí.

Odpoveď na otázku: „Čím si dnes prispel firme k splneniu jej poslania?“ niektorí považujú za dostatočný motív, ako primäť pracovníkov venovať sa v zamestnaní hlavne svojej práci. (Frejtichová, 2013)

Dobrá atmosféra vo vnútri podniku.

Prepúšťanie – trochu diskutabilná položka v determinantoch motivácia. Ale slušné zaobchádzanie a starostlivosť aj o zamestnanca opúšťajúceho podnik má vplyv na motiváciu zostávajúcich pracovníkov podať dobrý výkon pre takúto spoločnosť. Je výhodná a čoraz častejšie využívaná možnosť outplacementu.

Vnútorne motivačné determinanty

Vlastná iniciatíva. Tá uspokojuje zvedavosť a sociálne uznanie.

Nadsitučná aktivita je typická pre štruktúru a dynamiku ľudských motívov. Ide o schopnosť človeka vytyčovať si ciele, ktoré presahujú súčasnú úroveň jeho možností. (Buchtová, 2002)

Potreba stimulácie. K tomu Zuckerman prichádza so „škálou vyhľadávania vnemov“, ktorá odhaduje túžby jednotlivca zúčastniť sa dobrodružných aktivít. (Frejtichová, 2013)

Teórie očakávania. Ide o predpoklad, že veľkosť úsilia jednat' určitým spôsobom závisí na miere atraktivity sledovaného cieľa. Ide teda o význam výkonu a uspokojenie z práce.

Teórie vnútornej motivácie hovoria, že motiváciu a zotrvanie v organizácii ovplyvňujú 3 faktory – *zmysluplnosť práce, zodpovednosť, vedomie o výsledku vynaloženého úsilia.*“ (Kolektív, 2006)

Zvedavosť. (Buchtová, 2002)

Pocit zamestnanca, že sa podieľa na niečom výnimočnom.

Pracovné majstrovstvo – snaha človeka byť v niečom lepší, najlepší.

Zmysel práce – potreba poznať skutočný zmysel svojich pracovných úloh, vedieť prečo sa angažujú. (Náhlovský, 2014)

Je už samotnou výhodou byť vedený – každý potrebujeme šéfa, ktorý z nás dokáže urobiť to, čím chceme byť. Väčšinou nám chýba kázeň, odhodlanie, dostatočne hlboké motívy, vnútorná sila. (Jemelka, 2014)

2.3.1 PREKÁŽKY OPTIMÁLNEJ PRACOVNEJ MOTIVÁCIE

Nie všetky motivačné opatrenia vedú k dobrým výsledkom a nie všetky ponúkané podnety sú zrozumiteľné pre všetkých. (Matuziene, 2014)

V rozvíjaní **humanisticky orientovanej pracovnej motivácie** (ako mravného základu spoločnosti) vznikajú 3 základné deformácie (ako dedičstvo totalitného systému, vplyv starých mocenských štruktúr a nedostatok skúseností s inými formami práce s ľuďmi.):

- chybné pojetie **kolektivismu** (nadradenosť skupiny nad jednotlivcom). Nesprávnym predpokladom je, že to čo pomáha skupine predsa musí pomáhať aj jednotlivcovi. V skutočnosti je to naopak. Skupiny pracovníkov sa opierajú o individuality. Predsudok je pozostatkom socializmu, kedy bol v ľuďoch cielene pestovaný strach z prejavy nezávislosti, individuality.

Na rozbitie tohto nesprávneho predpokladu treba posilniť mikrokultúru. Jediniec môže takisto prispieť „prehodnotením osobného vzťahu k práci, ocenením svojich schopností stať sa subjektom pracovnej individuálnej zmluvy, prevzatím osobnej zodpovednosti na súčasnom trhu pracovných síl.“ (Buchtová, 2002)

- Deformované pojetie **authority**¹⁰, ako vševediaceho, všemohúceho, obávaného aspektu.

- **Situačná etika**. Kedy je predpoklad, že rozhodnutie ako jednat' závisí len na zhodnotení danej situácie v tej chvíli a postavení, v akom sa nachádzame. (Buchtová, 2002)

Náhlovský hovorí o konkrétnych faktoroch, ktoré demotivujú pracovné jednanie (Náhlovský, 1996):

* **firemné politikárčenie** – súťaženie o moc, vplyv, priazeň vysokopostavených,...

* **rozporné očakávania** – management vysiela zmätená signály, nie je jasné čo je prioritou, viacerí vedúci na jedného zamestnanca,...

* **neproduktívne porady**

* **pokrytectvo** – obzvlášť falošné sľuby vedenia, čo vyvolá pocit zrady, zlosti, frustrácie,

* **neustále alebo neúčelné zmeny** – často zbytočné, nepochopiteľné, vykonávané na poslednú chvíľu,...

* **zadržovanie informácií** – zlá informovanosť navodzuje stav neistoty, obáv,

* **nízka kvalita práce** – je predpoklad, že ľudia majú prirodzene potrebu hrdosti na svoju prácu. Ak sú nútení, z akýchkoľvek príčin vykonávať nekvalitnú prácu, má to vplyv na ich chuť pracovať a pocit hanby. (Kocianová, 2012)

¹⁰ nejde o autoritu „epistemickú“ (odborník, znalec), ale autoritu „deontickú“ (autorita povinnosti a zodpovednosti vedúceho pracovníka. (Buchtová, 2002)

Problém nastáva, aj keď sa príliš preferuje **poslušnosť** pred iniciatívou, **procesná starostlivosť** vyhráva nad kreativitou a **papierová kvalifikácia** pred zápalom a nadšením, nedá sa hovoriť o úspešnej motivácii zamestnanca a firma nemá veľkú budúcnosť. (Prypoň, 2013)

Takisto **perfekcionizmus** manažéra môže vyvolať snahu utajovať chyby a zlyhania. Ľahostanosť zas prebúdza nedbalosť. Oba krajné prístupy sú demotivujúce. (Náhlovský P. S., 2014)

3. SPOKOJNOSŤ

3.1 DEFINÍCIA SPOKOJNOSTI

Pracovná spokojnosť je komplexným javom. Je „súhrnom pocitov zamestnanca, odvodený od rozdielov medzi jeho potrebami a očakávaniami a vnímanou realitou na pracovisku.“ (Európska nadácia pre management akosti) (Kolektív, 2006). Ide vlastne o dôsledok dobrého zaistenia pracovných podmienok.

Je to premenlivý stav, individuálny obraz vlastného pôsobenia v organizácií, vzťahuje sa k cieľom, ambíciám, očakávaniam pracovníka (Buchtová, 2002) a je významný napr. aj pre utváranie identifikácie pracovníka s prácou a organizáciou, pre jeho stabilizáciu v zamestnaní a ovplyvňovanie pracovnej ochoty.“ (Štikar, 2003)

Spokojnosť je veľmi subjektívne vnímaná a náročne ovplyvniteľná zvonku. Ovplyvňuje ju množstvo osobnostných charakteristík a individuálnych preferencií. Mnohé pôsobiace skutočnosti sú premenlivého charakteru (v čase alebo situačne). A nedá sa tak jednoducho ukotviť. Človek totiž obvykle nie je so všetkým vždy celkom spokojný alebo nespokojný. (Kocianová, 2012). Dokonca až 2/3 zamestnancov ich práca neuspokojuje (prieskum Gallup). (Petrová, 2013)

Je súčasťou celkovej životnej spokojnosti, nakoľko jedincom vytvára určité spoločenské postavenie, umožňuje mu zažiť pocit naplnenia. Čo sa týka práce, je významným spôsobom vzájomne prepojená s pracovnou adaptáciou, tendenciou k stabilite v zamestnaní, s fluktuáciou. (Štikar, 2003)

„Stúpa potreba spolupráce s psychológom pri vedení zamestnanca.“ (Štikar, 2003)

Niektorí autori odlišujú pojem *pracovná spokojnosť* od termínu **spokojnosť s prácou** a **spokojnosť v práci**. Ide o obsahovo odlišné pojmy.

Spokojnosť s prácou zahŕňa konkrétnu pracovnú činnosť človeka, jeho osobné hodnoty, pracovné prostredie, vzťahy na pracovisku a pod. Všetko sú to charakteristiky, ktoré tvoria celkový charakter práce.

Spokojnosť v práci je obsahovo širší a zahŕňa všetky komponenty pracovnej činnosti.“ (Kollárik, 1986, s. 14.) (Kolesárová, 2010). Niektorí tvrdia, že práve spokojnosť v práci je rovnocenným pracovnej spokojnosti. (Štikar et al., 2003)

3.1.1 MERANIE SPOKOJNOSTI

Na základe vyššie uvedeného je zrejmé, že zisťovanie úrovne pracovnej spokojnosti ako celku nebude ľahká záležitosť. V prvom rade je dobré si určiť, či akcent bude na emocionálnu stránku alebo chápanie spokojnosti ako postoja, či pôjde skutočne o meranie celkovej alebo dielčej spokojnosti.

Možné postupy:

- **priama otázka** na celkovú alebo dielčiu spokojnosť a využitie číselnej, slovnej, grafickej **škály** (najčastejšie 4 – 5 stupňov).
- **Dotazník**, obvykle zahŕňajúci aspekty ovplyvňujúce pracovnú činnosť – hlučnosť, osvetlenie, možnosť kvalifikačného rozvoja, alebo jednotlivé aspekty pracovnej činnosti – plat, pracovná činnosť,...), opäť v spojení so škálou (napr. mimoriadne spokojný – mimoriadne nespokojný).
- **Štatistické metódy**, ktorými sledujeme očakávanie pracovníka, výskyt jednotlivých faktorov spokojnosti, ich dôležitosť, atď.
- Zisťovanie vplyvov dielčich faktorov na vytváranie spokojnosti. Z ich celkovej sumy následne vyvodzujeme celkovú mieru spokojnosti.
- Meranie prostredníctvom **postojov**. Na to, aby sme zistili postoje zamestnancov, je nutné zostaviť faktory ovplyvňujúce pracovnú spokojnosť, ku ktorým zamestnanci zaujmú postoj. Na základe toho môžeme faktory spokojnosti definovať ako „[...] prvky, na ktoré je celkový pocit spokojnosti v práci rozložený.“ (Kolesárová, 2010)
- **Nepriamo** možno spokojnosť v práci odsledovať aj v stabilizácii zamestnancov, vo fluktuácii a absentizme, v pracovnej angažovanosti či lojalite. (Kolesárová, 2010)

Pre komplexné postihnutie pracovnej spokojnosti, jej determinánt a prejavov je nutné využiť kombináciu viacerých postupov.

3.2 TEÓRIE SPOKOJNOSTI

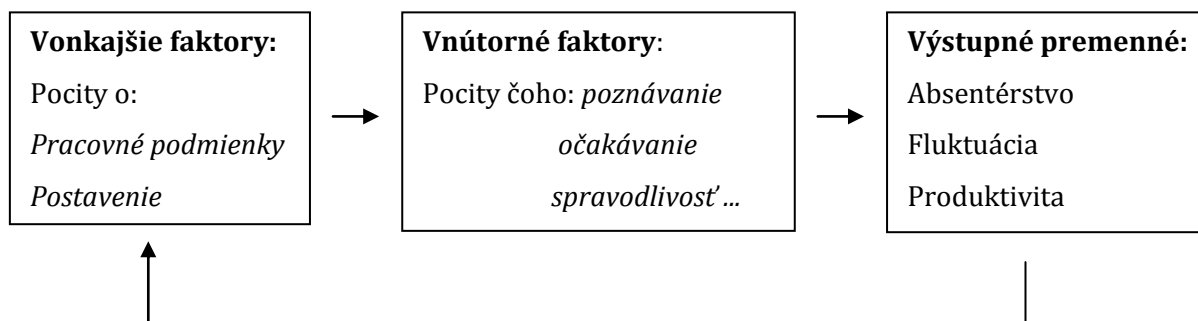
Pracovná spokojnosť nie je v teóriách chápaná jednotne. Zovšeobecnenie poznatkov je problematické z dôvodu vplyvu mnohých premenných. (Kocianová, 2012)

Pováčšine teórie pracovnej spokojnosti vychádzajú z 2 prístupov: jednodimenzionálneho a dvojdimenzionálneho. (Kolesárová, 2010)

V jednodimenzionálnej teórii sa spokojnosť a nespokojnosť chápe ako kontinuum s dvoma krajnými bodmi. Dvojfaktorová ich chápe ako dva krajné body. Vzťah medzi celkovou pracovnou spokojnosťou a jednotlivými faktormi je u jednofaktorovej teórie lineárny, zatiaľ čo dvojfaktorová teória tieto vzťahy vníma nelineárne. (Kolesárová, 2010)

Z jednodimenzionálneho prístupu vychádza napr. **STOGDILLOVA teória pracovnej spokojnosti**, kde pracovná spokojnosť nie je v nevyhnutnom vzťahu s produkciou a nie je ani zdrojom pracovného výkonu. Stogdill pozerá na pracovnú spokojnosť v kontexte celej organizácie. Za významné činitele považuje morálku a produkciu, ktoré budú vo vzťahu s pracovnou spokojnosťou len vtedy, pokiaľ kroky podnikané pre ich zvýšenie zároveň vedú k posilneniu očakávaní pracovníka. (Kolesárová, 2010)

Z dvojdimenzionálneho prístupu vychádza napr. **WERNIMONTOVA teória**, ktorá pojednáva o vnútorných a vonkajších faktoroch Herzbergovej dvojfaktorovej teórie. Podľa autora vonkajšie faktory (tzv. hygienické) priamo vyvolávajú faktory vnútorné (motivačné), čiže sú vo vzťahu a nie v izolovanej podobe ako u Herzberga. Pričom vzťah medzi vonkajšími premennými a spokojnosťou je menší ako medzi vnútornými premennými a celkovou spokojnosťou. Wernimont dedukuje, že je lepšie sústrediť sa na vonkajšie faktory, ktoré firma dokáže meniť a kontrolovať (Kolesárová, 2010)



Obr. 2: Kolobeh vplyvu stimulačných faktorov na spokojnosť. (podľa (Kolesárová, 2010))

3.3 DETERMINANTNY SPOKOJNOSTI

Faktory pracovnej spokojnosti možno rozdeliť na:

- * mimo-organizačné faktory
- * vnútro-organizačné faktory - vnútorné faktory
 - vonkajšie faktory

- osobnostné faktory. (Kolesárová, 2010)

Neuberger a Allerbecková (1978) vidia podstatu pracovnej spokojnosti v postojoch k rôznym aspektom situácie v pracovnom:

- moji kolegovia,
- môj nadriadený,
- moje činnosti,
- moje pracovné miesto,
- organizácia a jej vedenie,
- možnosti môjho vývoja,
- môj plat,
- pracovná doba,
- zaistené pracovné miesto. (Kocianová, 2012)

Potreba osobného rozvoja - Hackman, Oldham (1976) – pracovnú spokojnosť skrz túto potrebu, ovplyvňuje 5 faktorov:

- zmena požiadaviek pracovnej situácie,
- identifikácia s úlohou,
- dôležitosť úlohy,
- autonómia pracovníka,
- spätná informácia o výsledkoch práce. (Buchtová, 2002)

Potreba personalizácie. Každý má potrebu vystupovať ako osobnosť, nielen ako článok pracovného procesu (závisí od miery individuality, osobnostnej odlišnosti,...). Obsahom potreby je aj kompetencia, asertívnosť, zodpovednosť. (Buchtová, 2002)

V súvislosti s touto potrebou napr. spoločnosť Google prichádza s taktikou „20% času“ – inžinieri jeden deň v týždni pracujú na čom chcú a iné firmy využívajú tzv. „Hack Week“ – zamestnanci experimentujú a pracujú s myšlienkami vzdialenými od svojich každodenných povinností. Nielenže takto podporia vyniknutie osobností a individualít zamestnancov, ale umožnia využiť dôležitý faktor mozgu – *šstandartnú sieť*¹¹ (nesústredenosť, na nič nemyslíme, mozog funguje sám o sebe). Toto vypnutie umožní zároveň zamestnancov prichádzať na nové nápady ohľadom ich hlavnej náplne práce (akoked' sa človeku vybaví riešenie potom, čo na to prestaneme myslieť. (Petrová, Víte, jak funguje váš mozek?, 2013)

¹¹ Celkovo doteraz identifikovaných 15 sietí v mozgu. Ďalšie 3 siete opísané v časti *Determinanty motivácie*.

Starostlivosť o zamestnancov a pracovné vzťahy v organizácii (formálne aj neformálne) Určitá starostlivosť je povinná (zo zákona), iná je zmluvná (kolektívna zmluva v podniku), najlepšou vizitkou je starostlivosť dobrovoľná. Pracovná doba, pracovný režim, dĺžka dovolenky, možnosť sklbenia profesijného a súkromného života, zaistenie bezpečnosti práce, ochrany zdravia, poskytovanie zamestnaneckých výhod, ktoré nie sú (na rozdiel od benefitov) viazané na pracovný výkon, len z dôvodu práce v spoločnosti – zdravotné služby, právne, psychologické poradenstvo, doprava do zamestnania, poskytnutie firemného auta, ubytovanie, bývanie, starostlivosť o deti, vzdelávacie kurzy,... *Cafeteria system* (môže sa prelínať s výkonom).

Starostlivosť o **starnúcich zamestnancov**. Napr. wellness program (v USA zákonne podporené). (Strategie pro stárnoucí zaměstnance, 2013)

Kompetencia – súčasť potreby personalizácie. Kompetentný jedinec „má možnosť klásť si sám ciele.“ Predpokladá určitú osobnú „autonómiu“. (Buchtová, 2002)

Zodpovednosť (spoločenská – objektívne vymedzená, prevzatá, relatívne stála vlastnosť; subjektívna). Možné situácie „kognitívnej disonancie“ – viacero úloh so zodpovednosťou (plná zodpovednosť za 1 úlohu znižuje zodpovednosť za druhú úlohu). možný ambivalentný konflikt – vnútorný konflikt... – nie každý zvláda. (psychosomatické problémy, psychogénne depresie u pracovníkov, ktorí sa nemohli podieľať na rozhodovaní na pracovisku – nemohli prevziať zodpovednosť.) (Buchtová, 2002)

Asertívnosť (reaktívna – odmietnutie niečoho škodlivého, aktívna – pohotovosť obracať sa na druhých s požiadavkami, expresívna – schopnosť kontrolovať svoje emócie, vyjadrovať city, rešpektovať druhého) – potreba jednať vo vlastnom záujme bez narušenia záujmov a práv druhých. (Buchtová, 2002)

V rámci starostlivosti a celkovej klímy v podniku sa často hovorí o tzv. **psychologickej zmluve**. Viacerí autori chápu túto zmluvu ako dohodu, *uzavretú medzi jedincom a spoločnosťou, ktorá určuje, čo jednotlivec a organizácia očakávajú že navzájom odovzdajú a príjmu v mene ich pracovného vzťahu*. Čo znamená, že rovnako zamestnanec ako zamestnávateľ majú určité požiadavky na toho druhého. V praxi sa stretávame skôr s ústne uzavretou (neformálnou) psychologickou zmluvou ako písomnou,¹² ktorej obsahom sú okrem očakávaní aj práva a povinnosti zamestnanca a zamestnávateľa. Jednoducho povedané, ide vlastne o očakávanie

¹² Môžeme sa stretnúť i so zamestnávateľmi, ktorí svoju psychologickú zmluvu uvádzajú v písomnej forme (*ALLSTATE INSURANCE COPANY*), a tak má zmluva formálnu podobu. Tieto spoločnosti veria, že písomná zmluva zvyšuje dôveru zamestnancov voči firme a predkladajú ju každému zamestnancovi.

zamestnanca čo dostane a čo je organizácia ochotná dať. A zároveň očakávanie organizácie čo dostane a čo je ochotný dať zamestnanec.

Zamestnanec obvykle premieta do psychologickéj zmluvy:

- slušné, spravodlivé zaobchádzanie
- istota zamestnania
- uplatnenie schopností
- rozvoj znalostí a kariérny postup
- miera vplyvu a participácia na rozhodovaní
- dôvera v to, že organizácia dodrží sľuby
- bezpečné pracovné prostredie

Zo strany zamestnávateľov väčšinou ide o plnenie nasledujúcich očakávaní:

- schopnosť
- úsilie
- ochota
- oddanosť
- lojalita (Kolesárová, 2010)

FAKTORY POSILNÚJÚCE PRACOVNÚ SPOKOJNOSŤ:

- priehľadná organizačná, personálna politika,
- jasné, primerane určené ciele vlastnej práce,
- druh a charakter práce, jej rôznorodosť,
- možnosť vlastnej kontroly nad svojou prácou, autonómia,
- objektívne osobnostné faktory respondenta (vek, pohlavie, dĺžka zamestnania v organizácii, rodinný stav),
- možnosť využiť vlastné schopnosti, skúsenosti pri práci,
- ocenenie práce, sociálna pozícia v organizácii, v skupine,
- finančné ohodnotenie,
- sociálne prostredie, optimálna spolupráca, medzil'udské vzťahy,
- osobnosť vedúceho pracovníka + štýl riadenia,
- bezpečnosť a hygiena práce,
- fyzikálne prostredie. (Štikar, 2003) (Kocianová, 2012)

FAKTORY ZOSLABUJÚCE PRACOVNÚ SPOKOJNOSŤ:

- prevaha nepredvídateľných vplyvov na prácu,
- časový stres,

- pracovná záťaž,
- nereálne pracovné nároky,
- sociálna nepohoda na pracovisku, zlé vzťahy so spolupracovníkmi, nadriadenými,
- nedostatok času na osobný, rodinný život,
- psychosomatické dôsledky práce. (Kocianová, 2012)

V súlade so všeobecnou teóriou motivácie, možno pracovnú spokojnosť zvýšiť zaistením 3 základných podmienok:

- * spätná väzba pre zamestnanca o jeho práci (využije pri práci svoj vlastný hodnotový rebríček),
- * zamestnanec má v rukách zodpovednosť (aspekt osobnej kontroly),
- * zamestnanec si je vedomý významnosti svojej práce.

Bohužiaľ, ani jednu z uvedených troch faktorov nemožno priamo ovplyvniť zvonku. Ale trend je taký, že mladá generácia si chce sama organizovať a kontrolovať svoju prácu, byť iniciatívni, zodpovední. Vedúceho rešpektujú skôr v roli učiteľa, radcu. (Buchtová, 2002)

4. MOTIVÁCIA A SPOKOJNOSŤ VS. PRACOVNÝ VÝKON

Výkon človeka možno všeobecne charakterizovať ako výsledok jeho činnosti. Individuálny výkon je výsledkom motivácie (chcem), schopností, kompetencií (viem), podmienok a možností (môžem). Vzťah pracovnej spokojnosti a pracovného chovania už nie je tak jednoznačný. (Kocianová, 2012) (Hroník, 2007)

Mnohé pojatia pracovnej spokojnosti vychádzajú z predpokladu, že spokojní pracovníci sú výkonnejší ako nespokojní. Ale vzťah pracovná spokojnosť – výkonnosť môže súvisieť s tým, že na výkon sú jednoducho nízke nároky. Ako poukazujú výskumy (Arnold et al. (2007) uvádza výskumy: Brayfield a Crockett (1955); Vroom (1964); Iaffaldano a Muchinsky (1985); Judge et al. (2001)), súvislosť medzi **pracovnou spokojnosťou** a pracovným výkonom teda nie je tak jednoznačná. Spokojný pracovník nemusí podávať vysoký výkon a pracovník s vysokým výkonom zas nemusí byť automaticky spokojný. závislosť medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom teda nie je priama (Kolesárová, 2010)

Ani **identifikácia s prácou** nie je vždy priamo úmerná výkonu. Ľudia majú svoje limity čo sa schopností týka. Takže ani ľudia, ktorý svoj výkon odvolávajú na množstvo práce nad rámec pracovnej doby, nemusia mať ani zďaleka najlepšie výsledky. (Kocianová, 2012)

JUDGE et al. uvádzajú 6 možných kauzálnych vzťahov:

- * Pracovná spokojnosť spôsobuje pracovný výkon, človek má rád svoju prácu, a preto podáva vyšší výkon.
- * Pracovný výkon spôsobuje pracovnú spokojnosť, t.j. človek má rád svoju prácu, pretože je v nej úspešný.
- * Spokojnosť z práce a pracovný výkon sa spôsobujú navzájom, t.j. človek má rád svoju prácu, preto podáva vyšší výkon, a keďže je úspešný, má prácu rád.
- * Medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom existuje vzťah, ale to z dôvodu existencie inej premennej, ktorá obe premenné ovplyvňuje, t.j. jasné pracovné podmienky môžu byť príčinou vysokého pracovného výkonu i spokojnosti v práci.
- * Pracovná spokojnosť a výkon sú náhodne spojené, sila ich spojenia je však zapríčinená inou premennou, napr. rozsah odmeny za vyšší pracovný výkon.
- * Pracovná spokojnosť a pracovný výkon majú na seba náhodný dopad, sú výsledkom osobných dispozícií každého jedinca (V poslednom bode vychádzame z predpokladu, že korelácia i kauzalita medzi spomínanými premennými je ovplyvnená predovšetkým pocitmi a osobnými faktormi každého človeka). (Kolesárová, 2010)

Medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom sú teda ďalšie premenné, ako napr. organizačné nastavenia, motivácia, osobnostné vplyvy a predpoklady. (Kolesárová, 2010)

Optimálna **motivácia** figuruje ako jednoznačnejší faktor dobrého pracovného výkonu. Či je uchádzač motivovaný je v podstate dokonca dôležitejšie ako skúsenosti a vedomosti. Samozrejme, motivácia nie je len vecou zamestnanca (psychologický kontrakt, kvalita adaptačného procesu, spôsoby odmeňovania,...) (Hroník, 2007)

M. CLIFFORDOVÁ zistila, že **zvýšenie výkonu** je u náročných úloh možné doceliť len vtedy, ak sú jedinci vnútorne motivovaní. A naopak, aj vysoko motivovaní pracovníci zostávajú pod svojou úrovňou, ak sa nezníži rozsah bežných incentív na minimum. (Buchtová, 2002)

Základom všetkého ale je, pokiaľ chceme mať kvalitného zamestnanca, už na začiatku si dobre vybrať. Venovať čas skúmaniu osobnostných vlastností, zručností, schopností,... Spraviť si kvalitnú analýzu práce na pracovisku (popis chovania, požiadavky chovania, požiadavky na schopnosti, charakteristiky úloh). Len poznanie toho, čo ľudia presne v práci robia, nám umožní porozumieť, prečo sa ľudia chovajú určitým spôsobom na pracovisku a ako možno zlepšiť ich pracovnú efektívnosť. (Štikar, 2003) Ďalšiu spoluprácu so „správnym človekom na správnom mieste“ to výrazne uľahčí.

PRAKTICKÁ ČASŤ

5. VÝSKUM

5.1 VYMEDZENIE VÝSKUMNÉHO PROBLÉMU

Teoretická časť práce poukazuje na všeobecný problém optimálnej spolupráce nadriadených, vedúcich, majiteľov,... so zamestnancami. Od čias fabrikovej výroby sa hľadá spôsob, ako v rámci práce dosiahnuť, aby spokojnosť zamestnancov a ich osobné ciele pozitívne korelovali s cieľmi podniku.

Uvedené sa netýka len rodinných podnikov. S podobným problémom zápasia všetky podniky, čo sa veľkosti, zamerania aj typu vlastníctva týka. Špecifikom rodinného podniku ale je, že sa v ňom jednak stretávajú obvykle dve výrazné skupiny zamestnancov – rodinní príslušníci a nerodinní zamestnanci. A zároveň sa odborná verejnosť tomuto tak trochu „schizofrénnemu“ rozdeleniu pracovných síl venuje len okrajovo.

Je dôvod zaoberať sa každou skupinou zvlášť? Je nutné použiť iný prístup ku každej skupine zamestnancov? Je vôbec v silách jedného manažéra obsiahnuť celú šírku vlastných povinností a zároveň individuálny prístup ku každému jednému zamestnancovi s jeho vlastnými problémami a túžbami?

Na časť týchto otázok dáva odpoveď výskum, ktorý tu predstavujem. Pokúsi sa objasniť, či je motivačné zameranie týchto dvoch skupín skutočne tak rozdielne, aby bolo potrebné ku každej vytvárať osobitný motivačný systém, prispôsobovať kultúru spoločnosti, kritériá platu...

Výskum sa čiastkovo dotýka aj veľmi aktuálnej témy – genderové postavenie žien v pracovnom prostredí. Nakoľko súčasné výskumy vo svete, ale aj v českej a slovenskej republike, zaznamenávajú trvalú prítomnosť diskriminácie (pozitívnej aj negatívnej) žien voči mužom v pracovnom procese. Zdá sa potrebné analyzovať túto situáciu aj priamo v rodinných firmách. Je predpoklad, že ženy budú mať iné kritériá platového ohodnotenia a zdroje pracovnej motivácie ako muži. Práve toto poznanie môže môj výskum priniesť ako základ pre budúce hlbšie poznanie tejto problematiky v rámci rodinných firiem.

5.2 PREDMET VÝSKUMU

Objektom výskumu je motivačné zameranie a pracovná spokojnosť zamestnancov rodinných firiem.

5.3 CIELE VÝSKUMU

1. Analýza zdrojov motivácie a pracovnej spokojnosti u zamestnancov rodinných firiem, prostredníctvom MP-z, DPOP-05 a RJSB.
2. Porovnanie rozdielu, akú dôležitosť jednotlivým okolnostiam práce prikladajú rodinní a nerodinní zamestnanci v rodinných firmách
3. Preskúmať vplyv inkongruencie medzi spokojnosťou a dôležitosťou v práci a jej vplyv na spokojnosť v práci.
4. Nájsť rozdiel v motivačnom profile a pracovnej spokojnosti medzi mužmi a ženami zamestnanými v rodinných firmách.

5.4 HYPOTÉZY VÝSKUMU

- H1: Medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami existuje štatisticky významný rozdiel v priemernom skóre **spokojnosti v práci** v DPOP-05.
- H2: Medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami existuje štatisticky významný rozdiel v priemernom skóre **dôležitosti jednotlivých oblastí v práci** v DPOP-05.
- H3: Medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami existuje štatisticky významný rozdiel v priemernom skóre **spokojnosti s vlastnou prácou** v RJSB.
- H4: So zvyšujúcou sa mierou *inkongruencie* dôležitosti okolností práce a spokojnosti v DPOP-05 bude štatisticky významne súvisieť **zameranie smerom k podniku** v MP-z. Platí pre každý súbor zvlášť.
- H5: U rodinných a nerodinných zamestnancov existuje v rámci *intersexuality* štatisticky významný rozdiel medzi priemerným skórom v **spokojnosti v práci** v DPOP-05. Platí pre každý súbor zvlášť.

5.5 METODOLOGICKÝ RÁMEC

5.5.1 METODIKA

Výskum sa zameriava na skúmanie motivačného zamerania a pracovnej spokojnosti zamestnancov. K zozbieraniu potrebných dát o oboch faktoroch boli použité celkom tri dotazníky: DPOP-05 (spokojnosť, motivácia), MP-z (motivácia), RJSB (spokojnosť).

Výhodou daných dotazníkov bola ich pomerne jednoduchá inštrukcia a teda možnosť samostatnej práce respondenta, možnosť zachovať anonymitu a tak zvýšiť pravdepodobnosť pravdivosti odpovedí.

Nevýhodou je náročnejšia štylizácia niektorých otázok, čo predlžuje vyplnenie dotazníkov a odrádza časť potenciálnych respondentov.

Dotazník DPOP-05¹³ (Dotazník postoja k práci; Vtípil, Z., Doležalová, R.; 2005, Olomouc, katedra psychologie UP). Odpovedá na otázku o spokojnosti zamestnanca s vlastnou prácou a o stupni dôležitosti, aký prikladá jednotlivým okolnostiam práce.

Dotazník je členený na 4 časti. Úvod zahŕňa identifikačné údaje respondenta (pohlavie, vek, dosiahnuté vzdelanie, seniorita a vzťah k zamestnávateľovi – rodinný alebo nerodinný zamestnanec).

Prvá časť dotazníku, zložená z 25-tich otázok, sa zaoberá dôležitosťou jednotlivých podmienok a okolností jeho vlastnej práce na 5-stupňovej škále (celkom nedôležité, nezáleží mi na tom, veľmi málo dôležité, málo dôležité, dôležité, veľmi dôležité).

Druhá časť je takisto tvorená 25-timi otázkami. Zodpovedá tému spokojnosti s jednotlivými podmienkami a okolnosťami zamestnancovej práce, opäť na 5-stupňovej škále (úplne spokojný, veľmi málo spokojný, málo spokojný, spokojný, úplne spokojný).

Tretia dotazníková časť je riešená inou formou ako predošlé dve časti. V rámci 4 podskupín respondent priradzuje poradové čísla konkrétnym faktom v práci, tak ako ich považuje za dôležité:

- * Ktoré položky považujete vo svojej práci za najviac motivujúce?
- * Aké mám dôvody pracovať v tejto spoločnosti?
- * Aké kritériá si prajem mať zahrnuté v plati?
- * Ktoré zdroje informácii preferujete?

Dotazník MP-z (Motivačný profil zamestnanca; Pavlát, J., 2004). Zameriava sa na dominantnú motivačnú orientáciu respondenta, prejavujúcu sa v podstate v každej jeho činnosti

¹³ Znenie dotazníku – viď príloha č. 1

(nielen v pracovnej oblasti). Obsahuje 54 otázok, respondent odpovedá na dvojbodovej škále (súhlasím, nesúhlasím s výrokom).

Výsledkom je zaradenie respondenta na 9-bodovej škále s dvoma pólmi (vytvorené na báze sémantického diferenciálu):

1	Vyhýbanie sa neúspechu - denné situácie ohrozujú jeho sebahodnotenie, - neprejavuje sa (zostáva v bezpečí), - usilovne pracuje, ale s pocitom viny, neodvedenia najlepšieho výkonu, - ťažko dosiahnuteľné ciele opúšťa.	Dosahovanie úspechu - denné situácie sú výzvou, príležitosť k úspechu, - aktívne sa zúčastňuje diania, - sám prichádza s riskantnými nápadmi.
2	Zameranie na činnosť a jej obsah - prvoradý je druh činnosti, prináša radosť, - úspech je nepodstatný, radosť prináša, samotný výkon a výsledky činnosti.	Zameranie na úspech - nezáleží na druhu činnosti, - prvoradé je uznanie, publicita, sláva, peniaze, spoločenské uznanie, - zvýšená súťaživosť až súperenie.
3	Zameranie smerom od podniku - prevažujúci vzťah pracovníka k zamestnávateľovi - osobná nezávislosť, odstup od podnikového diania, - prednosť záujmovým aktivitám, - nenechá sa v práci zneužívať.	Zameranie smerom k podniku - identifikácia s pracovným zaradením, extrémny záujem o dianie v organizácii, - motivovaný, iniciatívny, - urobí v práci čokoľvek.
4	Orientácia na pocit bezpečia - riziko a konfrontácie sú demotivačné, - preferuje zdravé prostredie, - preferuje pokojnú komunikáciu, - v obtiažnych situáciách hľadá silnejšiu oporu, - malá tolerancia voči nejednoznačným situáciám.	Zameranie sa na riziko - riziko ho stimuluje k výkonu, - práma aj riziko poškodenia zdravia (života), - nutne nedodržiava pravidlá bezpečnosti práce - spolieha sa na náhodu.
5	Orientácia na budúcnosť - pozitívna predstava o svojej budúcnosti, - zameranie na budúcnosť, - menšia reflexia aktuálnej reality, - „hlava v oblakoch“.	Zameranie na aktuálny stav - žiadne osobné ciele, perspektívy (v extrémne) alebo len krátkodobé, - „funguje“ bez úvahy - spoliehanie na náhodu
6	Skupinová orientácia - až nekritické stotožnenie sa so skupinou (rodina, kolegovia, členovia skupiny) - potlačenie vlastnej osobnosti (extrém), úplne podriadenie sa.	Individuálna orientácia - nezávislý na sociálnom kontakte, názore iných - samostatný - individualista, egocentrik, - bez potreby byť obľúbený, príjemný, - až bezohľadne kritický, - schopný niesť zodpovednosť.

7	Prosociálna orientácia	Zameranosť na seba
	<ul style="list-style-type: none"> - tendencia niekomu, niečomu slúžiť, obetovať sa, - motivácia: konať dobro, vykonávať služby druhým, byť uznávaným členom. 	<ul style="list-style-type: none"> - činnosť len pre vlastný prospech, potreby, - využíva kolektív pre svoj prospech, - nepotrebuje kolektív.
8	Pasivita, pokoj	Činorodosť
	<ul style="list-style-type: none"> - preferuje v práci pokoj, pohodu, nemennosť, jednotné, pomalé tempo, - nemá rád vyrušovanie pri práci, samostatné rozhodovanie a riziko, - rád dorobí jedno až potom druhé, - potreba štruktúrovanosti práce, - nepotrebuje vysoké profesijné výkony, - ťažko ho motivovať k náročným úlohám. 	<ul style="list-style-type: none"> - veľmi aktívny, - má rád časté zmeny úloh, pracuje na niekoľkých úlohách súbežne, - nevádi mu rušenie pri práci, - neznáša jednotvárnosť, monotónnosť, - pracovné tempo premenlivé, - motivácia: možnosť ovplyvniť procesy, moc - problém so začlenením do existujúcich štruktúr, s hranicami.
9	Orientácia na morálne uspokojenie	Orientácia na ekonomický prospech
	<ul style="list-style-type: none"> - prevaha hodnôt etických, morálnych, ideových, - motivácia: nehmotné, morálne uspokojenie, - verí v dobro, - potreba ľudskej blízkosti, pomoci druhému. 	<ul style="list-style-type: none"> - motivácia: ekonomické, materiálne hodnoty - konzumný životný štýl.

Tab.2: 9 dimenzií dotazníku MP-z (Ištóková, 2012)

Dotazník RJSB¹⁴(Revised Job Satisfaction Blank; Brayfield, A., Rothe, H., 1971). Zameriava sa na spokojnosť zamestnanca s vlastnou prácou. Priamo sa ho cez 18 otázok, pýta na pocity z jeho práce. Respondent odpovedá na 5 stupňovej škále (silne súhlasím, súhlasím, nemám názor, nesúhlasím, silne nesúhlasím).

5.5.2 ŠTATISTICKÉ METÓDY ANALÝZY DÁT

Keďže premenné v jednotlivých meraniach boli prevažne metrické (okrem výšky dosiahnutého vzdelania, ktoré bolo pre účely výpočtov prevedené takisto na metrickú premennú 1-5), k výpočtom boli použité nasledovné metódy deskriptívnej štatistiky:

* **Aritmetický priemer** – ide o priemernú hodnotu výsledkov respondentov v danom dotazníku. Využitý bol pri popise skúmaného súboru v rámci každého z troch použitých dotazníkov..

¹⁴ Znenie dotazníku – viď Príloha č. 2

- * **Modus** – ide o hodnotu, ktorá sa v rámci výsledkov respondentov v danom dotazníku vyskytuje najčastejšie. Tak isto bol využitý pri popise skúmaného súboru v rámci každého z troch použitých dotazníkov.
- * **Medián** - ide o hodnotu, ktorá sa v rámci výsledkov respondentov v danom dotazníku vyskytuje, po zoradení podľa veľkosti, uprostred. Rovnako bol využitý pri popise skúmaného súboru v rámci každého z troch použitých dotazníkov.
- * **Početnosť absolútna (f_i)** – ide o súčet, vyjadrený reálnym číslom, všetkých respondentov, ktorý sa priklonili k danej odpovedi. Bola využitá pri porovnaní prístupu RZ a NZ k podmienkam práce, podľa DPOP-05 (tretia časť).
- * **Početnosť relatívna (f_i/n)** – ide o percentuálne vyjadrenie respondentov, ktorí sa priklonili k danej odpovedi. Bola taktiež využitá pri porovnaní prístupu RZ a NZ k podmienkam práce podľa DPOP-05 (tretia časť).
- * **Početnosť absolútna kumulatívna** – „vyjadruje súčet všetkých predchádzajúcich absolútnych početností“ (Reiterová, 2005), jednotlivo pre každú podskupinu v rámci dotazníku DPOP-05 (tretia časť).
- * **Početnosť relatívna kumulatívna** – „vyjadruje súčet všetkých predchádzajúcich relatívnych početností“ (Reiterová, 2005), jednotlivo pre každú podskupinu v rámci dotazníku DPOP-05 (tretia časť).
- * **Pearsonov koeficient korelácie (r)** – vyjadruje vzťah medzi jednotlivými dvoma premennými. Vo výsledku sa pohybujeme v hodnotách -1 až 1 nasledovne:
 - 1 = úplná nezávislosť (negatívna korelácia – protikladný vzťah),
 - 0 = žiadny vzťah (premenné sú rozptýlené nezávisle na sebe),
 - 1 = úplná závislosť (pozitívna lineárna súvislosť).

Hodnota korelačného koeficientu $r > 0,304$ a vyššie už považujeme za dosť vysokú.

Vo výskume bol Pearsonov koeficient korelácie využitý pri zisťovaní vzťahu premenných veku, seniority a dosiahnutého vzdelania voči premenným spokojnosti a zdrojom motivácie práce. S ohľadom na rodinnú príslušnosť zamestnanca k zamestnávateľovi.

- * **Dvojvýberový Fisherov F-test** – ako pomocný výpočet bol použitý k určeniu rovnosti alebo nerovnosti rozptylu (či sa štatisticky líšia alebo nie) a následne k výberu správneho Studentovho T-testu.

„Vo výsledkoch sa objaví aritmetický priemer, rozptyl, počet pozorovaní“ (Reiterová, 2005), počet stupňov voľnosti, Fisherovo F, pravdepodobnosť $P(F \leq f)$ (1), F krit (1).

Pravdepodobnosť P sa porovnáva s hladinou významnosti α ($\alpha = 0,05$). Pokiaľ platí, že $P < 0,05$, a teda $F > F$ krit (1), „existuje signifikantný rozdiel medzi rozptylmi sledovaných výberov“ (Reiterová, 2005).

* **Dvojjvýberový Studentov T-test s rovnosťou / nerovnosťou rozptylu** – oba testy „zistujú, či existuje signifikantný rozdiel medzi dvoma výbermi v ich aritmetických priemeroch“ (Reiterová, 2005).

Obe formy T-testu boli použité na porovnanie premenných dvoch súborov (RZ a NZ) u každého z dotazníkov.

Vo výsledku sa objaví aritmetický priemer, rozptyl, počet pozorovaní, hypotetický rozdiel stredných hodnôt (rovná sa nule) a rozdiel (počet stupňov voľnosti). Hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

„t stat“ je jednou z vypočítaných hodnôt T-testov. Vo výsledku ho porovnáваме s hodnotou t krit (2). Ak platí $|t \text{ stat}| > t \text{ krit}$ (2), existuje signifikantný rozdiel v priemeroch sledovaných výberov.

Studentov T-test bol v konečnom dôsledku využitý na overenie hypotézy H1 až H5, v ktorých bol sledovaný práve rozdiel priemerov vždy dvoch súborov (RZ a NZ) v spokojnosti s vlastnou prácou, dôležitosti oblastí práce a zdrojov motivácie.

Výpočty Pearsonovho koeficientu korelácie, Fisherovho F-testu a Dvojjvýberového Studentovho T-testu s rovnosťou alebo nerovnosťou rozptylu boli realizované pomocou výpočtovej techniky v programe Microsoft Office Excel 2007. (Reiterová, 2005)

5.5.3 OPIS VÝSKUMNEJ VZORKY

Základný súbor výskumu: zamestnanci rodinných podnikov, RZ aj NZ, zo SR a ČR.

Výberový súbor výskumu bol vybraný kombináciou metód: príležitostný výber a prostý zámerný účelový výber. V súlade s touto stratégiou som teda vybrala konkrétne rodinné podniky, do ktorých som rozdala dotazníky. Ich vyplnenie už záviselo od dobrovoľného rozhodnutia zamestnancov.

Z hľadiska cieľov a hypotéz výskumu a komparácie jednotlivých výsledkov je skúmaná vzorka rozdelená na dve skupiny – RZ a NZ.

Celkovo bolo oslovených 22 firiem, z toho 7 odmietlo účasť na výskume.

Požadovaná saturácia pre výskum bola 50 osôb, v pomere RZ:NZ – 20:30.

Konečný počet vrátených, vyplnených dotazníkov bol 47ks, v pomere RZ:NZ - 17:30.

	RZ	NZ	Celkom:
Slovenská republika	15	28	43
Česká republika	2	2	4
Ženy	13	17	30
Muži	4	13	17

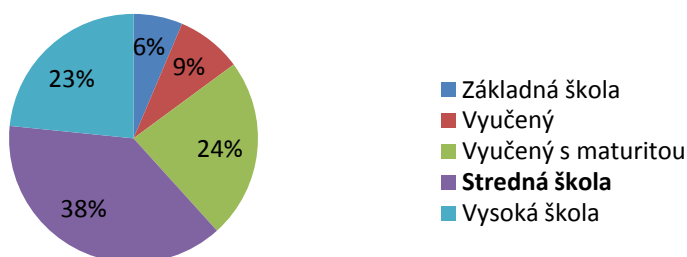
Vzdelanie (základná škola)	2	1	3
Vzdelanie (vyučení)	2	2	4
Vzdelanie (vyučení + maturita)	2	9	11
Vzdelanie (stredná škola)	5	13	18
Vzdelanie (vysoká škola)	6	5	11
Vek (20-29)	3	9	12
Vek (30-39)	8	12	20
Vek (40-49)	0	8	8
Vek (50-59)	4	1	5
Vek (60-69)	2	0	2
Seniorita (< 1 rok)	1	7	8
Seniorita (1¹⁵-5 rokov)	8	15	23
Seniorita (5-10 rokov)	3	4	7
Seniorita (10-15 rokov)	2	4	6
Seniorita (15-20 rokov)	2	0	2
Seniorita (20-25 rokov)	1	0	1
Zameranie firmy (obchod)	10	26	36
Zameranie firmy (chem. priem.)	0	1	1
Zameranie firmy (služby)	5	0	5
Zameranie firmy (výroba)	2	3	5

Tab.3: Početnosti statusových, demografických dát respondentov (kompletné údaje vid' Príloha č.3)

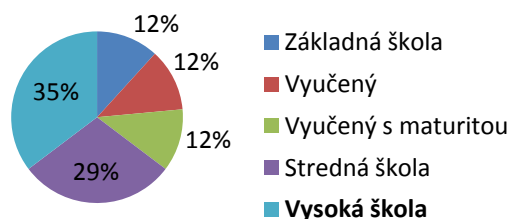
Vo výskume sa bližšie venujem nasledovným dátam:

Vzdelanie

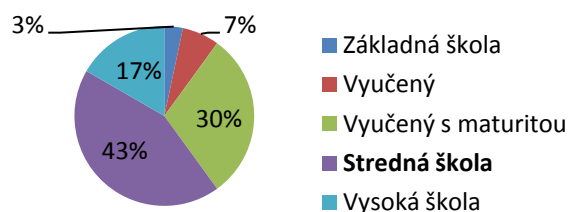
Všetci respondenti



Rodinní zamestnanci



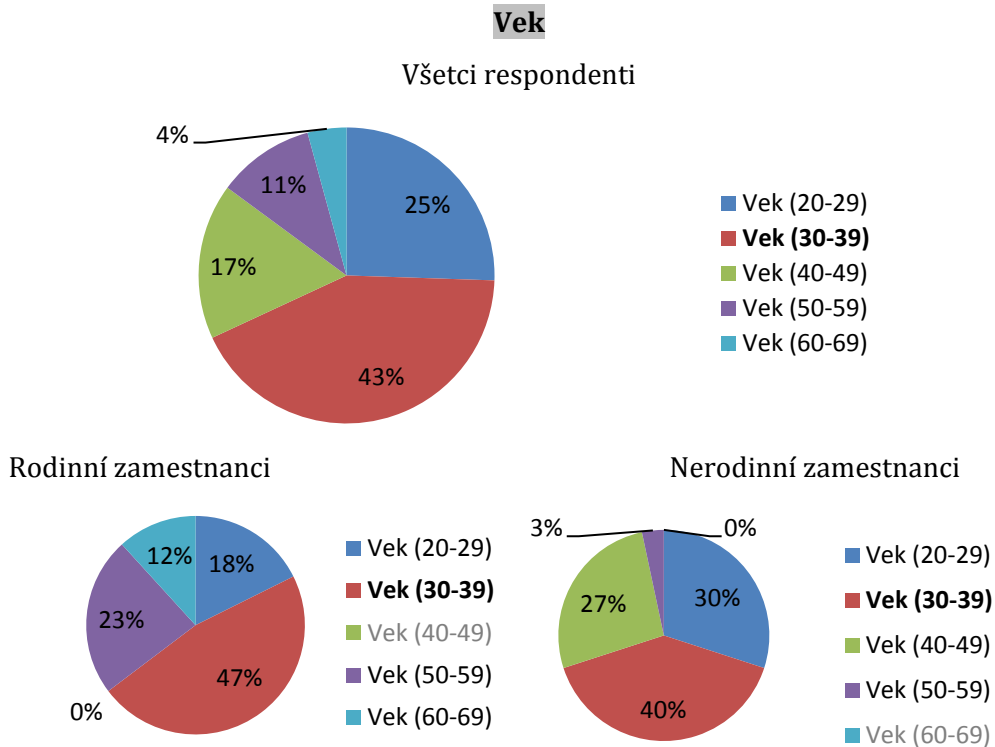
Nerodinní zamestnanci



Graf 1: Profil súboru z hľadiska dosiahnutého vzdelania

¹⁵ vrátane (platí pre všetky kategórie – seniorita)

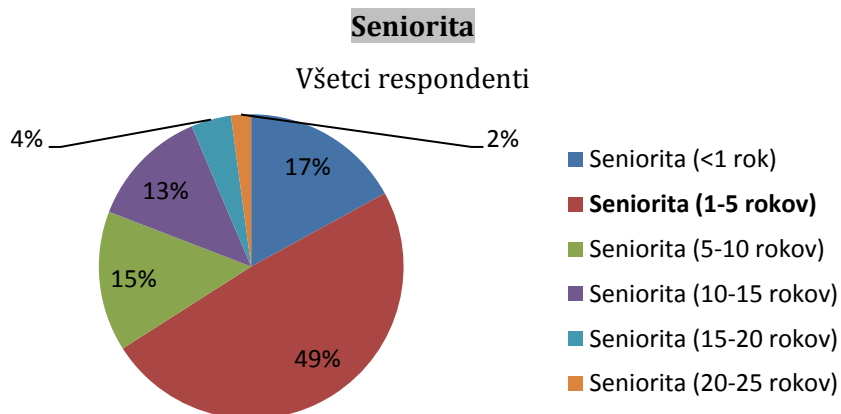
Modus dosiahnutého vzdelania, a teda *najčastejšie sa vyskytujúce dosiahnuté vzdelanie* u celého súboru je stredná škola. Modus vzdelania u RZ je vysoká škola, u NZ stredná škola.



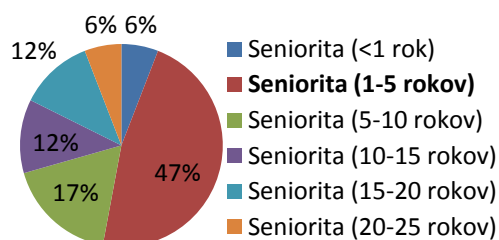
Graf 2: Profil súboru z hľadiska veku

Keďže podmienkou správneho vyplnenia dotazníkov nebolo určenie presného veku, **priemerný vek** všetkých respondentov určím len približne: 32,3 roku. Približný priemerný vek RZ je 36,5 roku, NZ 30 rokov.

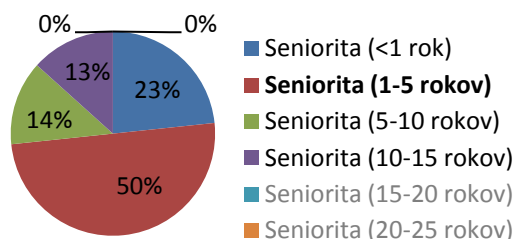
Modus a **medián** veku celého súboru, aj RZ a NZ jednotlivo sa nachádza v rozpätí veku 30-39.



Rodinní zamestnanci



Nerodinní zamestnanci



Graf 3: Profil súboru z hľadiska seniority

Priemerná hodnota seniority (teda doba zamestnania u daného zamestnávateľa) celého súboru je 4,5 roka. U RZ je priemerná seniorita 6,4 roka, u NZ 3,5 roka.

Modus seniority celého súboru je 1 rok. Modus seniority RZ je 5,8 roku, u NZ je to 0,6; 1 a 10 rokov.

Medián seniority celého súboru je 2,2 roku, u RZ 3,6 roku, u NZ 2,1 roku.

5.5.4 ORGANIZÁCIA A PRIEBEH ŠETRENIA

Do výskumu som zaradila, podľa definície **rodinného podniku** (Odehnalová, 2014) v teoretickej časti, tie podniky, ktoré sám majiteľ považoval za rodinný podnik, prípadne v ňom zamestnával aj člena svojej rodiny (formálne alebo neformálne).

Výber podnikov, do ktorých som umiestnila dotazníky, som uskutočnila v prvej fáze na základe svojho trvalého bydliska. Z dôvodu nedostatočnej návratnosti dobre vyplnených dotazníkov, som následne zvolila firmy z okruhu bydliska svojich príbuzných (približne 200km od distribúcie dotazníkov v prvej fáze), u ktorých som mohla počas distribúcie a následného zberu dotazníkov zotrvať. Keďže ani toto nevedlo k plnej saturácii vzorky¹⁶, ďalšou a poslednou formou bolo zaslanie dotazníkov firmám, ktoré mi odporučili známi.

Samotné **vyplnenie dotazníkov** už záviselo od dobrovoľnej účasti zamestnancov na výskume.

Administrácia dotazníkov prebehla vo väčšine prípadov skrz osobu, ktorú určil majiteľ firmy ako kompetentnú. V prvom rade, som teda, v zmysle korektného jednania, oslovila majiteľa, prípadne vedúceho v podniku (pokiaľ majiteľ nebol prítomný) a vyžiadala si súhlas s distribúciou. Objasnila som tému výskumu, približné znenie otázok, upozornila na nutnosť vyplniť skutočne každú položku. V niektorých podnikoch bola tendencia nechať vyplniť niekoľko dotazníkov jednej osobe. Vysvetlením bolo, že nie je čas na vyplňovanie dotazníkov a toto

¹⁶ Potrebná saturácia bola 50 respondentov, v pomere 20:30 – RZ:NZ. Skutočný stav po ukončení distribúcie dotazníkov bol 47 v pomere 17:30 – RZ:NZ.

je ich bežná prax, pretože sú obvykle zahŕtení dotazníkmi od štatistického úradu (u nich je vyplnenie dotazníkov povinné). S tým som nesúhlasila, trvala som na vyplnení samotnými zamestnancami, ale neviem s istotou určiť, či bola moja požiadavka skutočne dodržaná. V prevažnej väčšine podnikov som teda nemala možnosť osobne vysvetliť potenciálnym respondentom spôsob vyplňania dotazníkov.

V **SR** aj v **ČR** som dotazníky rozdávala len v slovenskom jazyku.

Na vyplnenie dotazníkov som zamestnancov nechávala min. 2 dni. Nebolo totiž možné, aj z dôvodu dĺžky dotazníkov, aby ich respondenti vyplňali počas pracovnej doby.

Zber dotazníkov som opäť uskutočnila osobne, predpokladala som tak väčšiu návratnosť. V niektorých podnikoch bolo nutné zastaviť sa niekoľkokrát, kým mi boli dotazníky vrátené vyplnené. Aj napriek dohodnutému termínu neboli totiž schopní mi ich dodať vyplnené. V troch firmách som po opakovanom neodovzdaní využila možnosť zaslania dotazníkov poštou. Firmám som odovzdala ofrankované obálky s mojou adresou. Len 1 firma túto možnosť nevyužila.

5.5.5 SYMBOLIKA VÝSLEDKOVEJ ČASTI

Pre lepšiu orientáciu uvádzam abecedne zoradený zoznam skratiek, použité pre zrýchlenie, uľahčenie a sprehládnenie práce:

Abs. poč. – absolútna početnosť

Aritm. priem. – aritmetický priemer

D – hodnoty v časti dotazníku DPOP-05 (dôležitosť podmienok a okolností práce)

dot. – dotazník

DPOP / DPOP-05 – použitý dotazník spokojnosti zamestnanca s prácou

F – Fisherovo F

F krit (1) - tabuľková kritická hodnota Fisherovho F

MP-z – použitý dotazník na motivačný profil zamestnanca

NZ – nerodinní zamestnanci

O – obchod (firmy zúčastnené výskumu podnikali v oblasti obchodu)

Obr. – obrázok

odm. – odmena

poč. – počet

Por.č. – poradové číslo

$P(F \leq f) (1)$ – pravdepodobnosť, ktorá sa porovnáva s hladinou významnosti α

$P(T \leq t)$ – pravdepodobnosť, ktorá sa porovnáva s hladinou významnosti α

r – Pearsonov korelačný koeficient

rel. poč. – relatívna početnosť

resp. – respondent(i)

RJSB – použitý dotazník spokojnosti zamestnanca s prácou

Rozdíl – počet stupňov voľnosti v tabuľkách F a T testu

RJ-S – hodnoty v dotazníku RJSB (spokojnosť s prácou)

RZ – rodinní zamestnaní

S – hodnoty v časti dotazníku DPOP-05 (spokojnosť s podmienkami práce)

Sl – služby (firmy zúčastnené výskumu podnikali v oblasti služieb – hotely, reštaurácie)

škola – najvyššie dosiahnuté vzdelanie

SŠ – stredná škola

ST – stavebníctvo (firmy zúčastnené výskumu podnikali v oblasti stavebníctva)

t krit – tabuľková kritická hodnota t

t Stat – Studentovo T

V – výroba (firmy zúčastnené výskumu podnikali v oblasti výroby)

V – vyučený

VM – vyučený s maturitou

VŠ – vysoká škola

vzťah – špecifikácia vzťahu zamestnanca k zamestnávateľovi

ZŠ – základná škola

5.6 VÝSLEDKY VÝSKUMU

5.6.1 ZÁKLADNÉ VÝSTUPY MP-Z

Profil súboru z hľadiska MP-z

V tejto výsledkovej časti je uvedený konečný profil skúmaného súboru - osobitne pre RZ a NZ, podľa dosiahnutých výsledkov v deviatich dimenziách MP-z.

Hodnoty v tabuľke vyjadrujú príklon k jednej z dimenzii na škále nasledovným spôsobom (pr.): 1. *Vyhýbanie sa neúspechu* 0 – 1 – **2** – 3 – 4 – 5 – 6 *Dosahovanie úspechu*

V tabuľke sa pod jednotlivými výsledkami nachádza informácia o priemernej hodnote, moduse a mediáne každej dimenzie. Modrá farba označuje mužov, ružová ženy.

MP-z (RZ)									
Dimenzie =>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Por. č. dotazníku	únik útok	činnosť úspech	od podniku k podniku	bezpečie riziko	budúcnosť súčasnosť	skupina "ja"	prosociál "ja"	pasivita aktivita	odm. nefinančná finančná
1	2	3	4	1	3	3	3	3	3
2	0	2	6	3	3	3	3	3	2
6	2	4	3	0	1	4	5	4	5
7	4	5	3	0	3	2	5	4	4
13	2	2	1	2	2	6	4	0	5
15	5	5	6	0	1	2	3	6	1
16	3	3	3	0	4	4	5	6	2
18	3	3	2	0	3	2	2	2	0
21	1	2	4	0	3	3	2	1	2
22	1	2	4	0	3	3	2	1	2
35	3	4	4	1	3	2	3	2	5
36	2	3	3	0	3	2	3	2	2
37	1	3	6	2	3	2	4	5	2
38	5	4	6	1	0	4	3	5	2
40	1	2	4	0	2	4	2	3	1
41	2	4	1	0	4	4	6	2	6
46	2	3	4	1	3	3	3	3	3
Arit. priem:	2,41	3,35	4,00	0,76	2,76	3,29	3,71	3,41	3,12
Modus:	2	3	4	0	3	2 a 3	3	2 a 3	2
Medián:	2	3	4	0	3	3	3	3	2
Poč. resp.:	17								

Tab.4 : Profil súboru – RZ, z hľadiska výsledkov MP-z

MP-z (NZ)									
Dimenzie =>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Por.č. dotazníku	únik útok	činnosť úspech	od podniku k podniku	bezpečie riziko	budúcnosť súčasnosť	skupina "ja"	prosociál "ja"	pasivita aktivita	odm. nefinančná finančná
3	2	2	2	4	4	4	4	5	4
4	3	5	4	2	1	2	4	2	4
5	2	4	1	1	5	5	3	2	5
8	0	0	0	0	0	4	2	3	2
9	6	3	5	5	4	5	4	3	5
10	6	4	4	2	2	4	4	3	4
11	3	2	3	3	6	4	4	1	1
12	2	2	1	1	3	4	2	4	1
14	2	2	5	1	3	2	3	4	4
17	2	4	5	0	0	3	3	3	1
19	1	2	5	2	1	3	1	1	2

20	2	5	1	0	5	2	2	4	6
23	2	2	2	1	2	1	2	1	4
24	2	3	3	0	4	2	3	4	6
25	1	2	4	1	2	3	4	3	4
26	2	0	2	0	0	2	2	2	3
27	3	1	4	0	2	2	5	3	4
28	2	3	4	1	3	2	3	6	3
29	2	2	3	1	2	3	3	3	3
30	3	2	3	1	2	3	3	3	3
31	2	1	6	1	1	1	2	1	4
32	4	1	5	2	1	2	3	5	2
33	3	3	4	0	2	1	5	2	5
34	3	3	1	1	2	1	2	2	5
39	5	3	2	0	1	5	2	2	5
42	3	3	5	0	3	1	1	5	5
43	4	3	6	3	0	4	3	4	1
44	2	2	6	0	0	2	2	3	4
45	3	4	6	3	0	4	3	4	0
47	2	3	2	0	2	4	2	4	6
Arit.priem.	2,63	2,53	3,47	1,20	2,10	2,83	2,87	3,07	3,53
Modus:	2	2	4 a 5	0	2	2	3 a 2	3	4
Medián:	2	2,5	4	1	2	3	3	3	4
Poč. resp.:	30								

Tab.5 : Profil súboru – NZ, z hľadiska výsledkov MP-z

Výpočty z MP-zKorelácia

V tomto diely sú uvedené výsledky korelácie, teda zisteného vzťahu jednotlivých sociodemografických premenných (konkrétne veku, seniority a dosiahnutého vzdelania) s hodnotami 9 dimenzií MP-z, jednotlivo pre RZ a NZ.

Korelácie MP-z (RZ)			
Sociodemografické premenné =>	Vek	Seniorita	Dosiahnuté vzdelanie
Dimenzie			
1 únik / útok	0,0402444	-0,0786842	0,11874024
2 činnosť / úspech	0,0026515	0,00240894	0,13348261
3 od podniku k podniku	0,359380	0,11501661	0,23736982
4 bezpečie / riziko	0,337907	0,06852451	0,04194069

Korelácie MP-z (NZ)			
Sociodemografické premenné =>	Vek	Seniorita	Dosiahnuté vzdelanie
Dimenzie			
1 únik / útok	-0,09396436	0,180289197	-0,246036868
2 činnosť / úspech	-0,13264731	0,206454222	0,036935633
3 od podniku k podniku	-0,37824601	0,272799953	0,347841665
4 bezpečie / riziko	-0,25098232	0,109136508	-0,231727297

5 budúcnosť súčasnosť	0,1087079	0,02742953	-0,1444033	5 budúcnosť súčasnosť	0,050411269	0,060855235	-0,070923862
6 skupina / "ja"	-0,30013	0,07743208	0,06795614	6 skupina / "ja"	0,257751792	0,336618603	-0,434403232
7 prosociál / "ja"	0,2804699	-0,0582673	0,19728378	7 prosociál / "ja"	-0,1594482	0,241616281	-0,142542041
8 pasivita / aktivita	-0,01692	-0,0053212	0,56587732	8 pasivita / aktivita	0,126660099	0,055510226	0,098380541
9 odm. nefinančná finančná	0,0160307	-0,0097189	-0,2483167	9 odm. nefinančná finančná	0,175586266	0,128974251	-0,148513996

Tab.6 : Výsledky korelácií veku, seniority a dosiahnutého vzdelania s dimenziami MP-z (u RZ a NZ)

Korelácia je signifikantná na hladine významnosti $\alpha=0,05$, pokiaľ je korelačný koeficient $r>0,304$. (Reiterová, 2005)

Platí: $0<r<0,3$ – slabá závislosť

$0,3\leq r<0,5$ – stredná závislosť

$0,5\leq r<0,7$ – vysoká závislosť

$0,7\leq r<1,0$ – veľmi vysoká závislosť

V súlade s vyššie uvedenými kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky poukazujú na to, že **u RZ existuje signifikantná závislosť veku a 3., 4. a 6. dimenzie** dotazníku MP-z¹⁷, o sile stredne vysokej závislosti. Rovnako u RZ existuje signifikantná závislosť **výšky dosiahnutého vzdelania a 8. dimenzie MP-z¹⁸**, o sile vysokej závislosti. To znamená, že:

* čím je vyšší vek, tým vyššie bude zameranie pracovníka smerom k podniku ($r=0,369$),

* čím je vyšší vek, tým vyššie bude zameranie pracovníka na riziko ($r=0,338$),

* čím je nižší vek, tým vyššie bude individuálna orientácia pracovníka ($r=-0,300$),

* čím je vyššie dosiahnuté vzdelanie, tým vyššiu čínorodosť pracovník preukazuje ($r=0,566$).

V súlade s kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky zároveň poukazujú na to, že **u NZ existuje signifikantná závislosť veku a 3. dimenzie MP-z¹⁴**, o sile stredne vysokej závislosti. Rovnako u NZ existuje signifikantná závislosť **seniority a 6. dimenzie MP-z¹⁴**, taktiež o sile strednej vysokej závislosti. U **výšky dosiahnutého vzdelania** existuje signifikantná závislosť s **dimenziami MP-z 3 a 6¹⁴**. Z toho vyplýva, že:

* čím nižší je vek, tým vyššie bude zameranie pracovníka smerom k podniku ($r=-0,378$),

¹⁷ 3 zameranie smerom k podniku – zameranie smerom od podniku

4 orientácia na pocit bezpečia – zameranie na riziko

6 skupinová orientácia – individuálna orientácia)

¹⁸ 8 pasivita, pokoj - čínorodosť

- * čím vyššia je seniorita, tým vyššia bude individuálna orientácia pracovníka ($r=0,337$),
- * čím je vyššie dosiahnuté vzdelanie, tým vyššie bude zamerania pracovníka smerom k podniku ($r=0,348$),
- * čím je nižšie dosiahnuté vzdelanie, tým vyššia bude individuálna orientácia pracovníka ($r=-0,434$).

Dvojvýberový F-test

Výpočet vykonaný Fisherovým F-testom (na zistenie rozdielov medzi rozptylmi skúmaných súborov NZ a RZ v rámci jednotlivých MP-z) nám posluži pri rozhodovaní o výbere správneho Studentovho T-testu s rovnosťou alebo nerovnosťou rozptylov.

Nakoľko dôležitým kritériom v rámci výsledkov F-testu, pre rozhodnutie o výbere správneho T-testu je predovšetkým hodnota P, prípadne F krit (1), v tabuľke uvádzam práve a len výšku hodnoty P.

Výsledky sú nasledovné:

F-test MP-z (RZ a NZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
Dimenzie		
1 únik / útok		0,382
2 činnosť / úspech		0,18942
3 od podniku / k podniku		0,35689
4 bezpečie / riziko		0,07074
5 budúcnosť / súčasnosť	0,03461	
6 skupina / "ja"		0,27043
7 prosociál / "ja"		0,21455
8 pasivita / aktivita		0,08639
9 odm. nefinančná / finančná		0,45853

Tab.7: Výška hodnoty P v dimenziách MP-z (výška rozdielu rozptylov RZ a NZ)

Na základe uvedeného je patrné, že hodnota $P<0,05$ platí len pre 5. dimenziu MP-z. Jedine tu teda existuje signifikantný rozdiel medzi rozptylmi sledovaných súborov RZ a NZ a na výpočet rozdielov priemerov tejto dimenzie teda volím Studentov t-test s nerovnosťou rozptylov.

U ostatných dimenzií je výsledná hodnota $P > 0,05$ a teda neexistuje signifikantný rozdiel medzi rozptylmi súborov RZ a NZ. Na výpočet rozdielov priemerov týchto dimenzií volím Studentov t-test s rovnosťou rozptylov.

Komparácia

Dvojvýberový T-test s nerovnosťou rozptylov

Studentov T-test s nerovnosťou rozptylov využijem pri zistení rozdielu priemerov vybraných súborov NZ a RZ pre 5. dimenziu MP-z.

Nakoľko je pre výsledky komparácie priemerov súborov smerodajný predovšetkým údaj, či je hodnota Studentovho t (t stat) nižšia ako hodnota t krit (2), v tabuľke uvádzam práve a len tieto dve vybrané informácie.

Výsledok je nasledovný:

T-test MP-z (RZ a NZ)		
Hodnoty t-testu =>		
Dimenzie	t Stat	t krit (2)
5 <u>budúcnosť</u> / <u>súčasnosť</u>	1,198861307	2,015367547

Tab.8: Výsledné hodnoty T- testu 5. dimenzie dotazníku MP-z (komparácia RZ a NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t \text{ Stat} < t \text{ krit (2)}$ a teda medzi sledovanými súbormi RZ a NZ nie je **signifikantný rozdiel v priemernej hodnote 5. dimenzie dotazníku MP-z.**

Dvojvýberový T-test s rovnosťou rozptylov

Studentov T-test s rovnosťou rozptylov využijem pri zistení rozdielu priemerov vybraných súborov NZ a RZ v dimenziách MP-z: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9.

Nakoľko je pre výsledky komparácie priemerov súborov smerodajný predovšetkým údaj, či je hodnota Studentovho t (t stat) nižšia ako hodnota t krit (2), v tabuľke uvádzam práve a len tieto dve vybrané informácie.

Výsledok je nasledovný:

T-test MP-z (RZ a NZ)		
Hodnoty t-testu =>		
Dimenzie	t Stat	t krit (2)
1 <u>únik</u> / <u>útok</u>	-0,825280704	2,014103359
2 <u>činnosť</u> / <u>úspech</u>	1,805801906	2,014103359
3 <u>od podniku</u> / <u>k podniku</u>	0,576458651	2,014103359
4 <u>bezpečie</u> / <u>riziko</u>	-1,519247195	2,014103359
6 <u>skupina</u> / <u>"ja"</u>	0,762263364	2,014103359

7 prosociál / "ja"	1,615626291	2,014103359
8 pasivita / aktivita	-0,017435585	2,014103359
9 odm. nefinančná / finančná	-1,522050902	2,014103359

Tab.9: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia RZ a NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t_{Stat} < t_{krit} (2)$ a teda medzi sledovanými súbormi RZ a NZ nie je **signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách dimenzií 1, 2, 3, 4, 6, 7 a 8 dotazníku MP-z.**

5.6.2 ZÁKLADNÉ VÝSTUPY RJSB

Profil súboru z hľadiska RJSB

V tejto výsledkovej časti je uvedený konečný profil skúmaného súboru - osobitne pre RZ a NZ, podľa dosiahnutých výsledkov dotazníku RJSB.

Hodnoty v tabuľke vyjadrujú celkový počet bodov nazbieraných v dotazníku RJSB jednotlivcom.

V tabuľke sa pod jednotlivými výsledkami nachádza informácia o priemernej hodnote, moduse a mediáne. Modrá farba označuje mužov, ružová ženy.

RJSB (RZ)		RJSB (NZ)	
Por.č. dotazníku	RJ-S	Por. č. dotazníku	RJ-S
1	42	3	56
2	54	4	54
6	53	5	57
7	51	8	54
13	54	9	33
15	39	10	40
16	61	11	58
18	56	12	54
21	54	14	52
22	54	17	52
35	53	19	55
36	49	20	57
37	51	23	51
38	55	24	47
40	69	25	56
41	57	26	59
46	53	27	51
Aritm.priem.:	53,23529	28	54
Modus:	54	29	44
Medián:	54	30	57
Počet respondentov:	17	31	55

32	52
33	49
34	54
39	57
42	59
43	55
44	51
45	44
47	51
Aritm.priem.:	52,2667
Modus:	54
Medián:	54
Poč. resp.:	30

Tab.10 a11: Profil súboru RZ a NZ podľa výsledkov dotazníku RJSB

Výpočty z RJSBKorelácia

V tomto diely sú uvedené výsledky korelácie, teda zisteného vzťahu jednotlivých sociodemografických premenných (konkrétne veku, seniority a dosiahnutého vzdelania) s výslednými hodnotami spokojnosti s vlastnou prácou dotazníku RJSB (jednotlivo pre RZ a NZ).

Korelácie RJSB (RZ)			
Sociodemografické premenné =>	Vek	Seniorita	Dosiahnuté vzdelanie
RJSB	-0,41406	-0,05592	0,043133763

Tab.12: Výpočty korelácie veku, seniority, dosiahnutého vzdelania s výsledkami dotazníku RJSB u RZ

Korelácie RJSB (NZ)			
Sociodemografické premenné =>	Vek	Seniorita	Dosiahnuté vzdelanie
RJSB	0,01427	-0,57224	0,320854115

Tab.13: Výpočty korelácie veku, seniority, dosiahnutého vzdelania s výsledkami dotazníku RJSB u NZ

Korelácia je signifikantná na hladine významnosti $\alpha=0,05$, pokiaľ je korelačný koeficient $r>0,304$. (Reiterová, 2005)

Platí: $0<r<0,3$ – slabá závislosť

$0,3\leq r<0,5$ – stredná závislosť

$0,5\leq r<0,7$ – vysoká závislosť

$0,7\leq r<1,0$ – veľmi vysoká závislosť

V súlade s vyššie uvedenými kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky poukazujú na to, že **u RZ existuje signifikantná závislosť veku a spokojnosti s vlastnou prácou** podľa dotazníku RJSB, o sile stredne vysokej závislosti. To znamená, že:

* čím je nižší vek, tým vyššia bude spokojnosť pracovníka s vlastnou prácou ($r=-0,414$).

V súlade s kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky zároveň poukazujú na to, že **u NZ existuje signifikantná závislosť seniority a spokojnosti s vlastnou prácou** podľa dotazníku RJSB, o sile vysokej závislosti. Rovnako u NZ existuje signifikantná závislosť **výšky dosiahnutého vzdelania a spokojnosti s vlastnou prácou**, o sile stredne vysokej závislosti. Z toho vyplýva, že:

* čím nižšia je seniorita, tým vyššia bude spokojnosť pracovníka s vlastnou prácou ($r=-0,572$),

* čím vyššie je dosiahnuté vzdelanie, tým vyššia bude bude spokojnosť pracovníka s vlastnou prácou ($r=0,320$).

Dvojvýberový F-test

Výpočet vykonaný Fisherovým F-testom (na zistenie rozdielov medzi rozptylmi skúmaných súborov NZ a RZ v rámci spokojnosti s vlastnou prácou podľa dotazníku RJSB) nám poslúži pri rozhodovaní o výbere správneho Studentovho T-testu s rovnosťou alebo nerovnosťou rozptylov.

Nakoľko dôležitým kritériom v rámci výsledkov F-testu, pre rozhodnutie o výbere správneho T-testu je predovšetkým hodnota P, prípadne F krit (1), v tabuľke uvádzam práve a len výšku hodnoty P.

Výsledky sú nasledovné:

F-test: RJSB (RZ a NZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
RJSB		0,273716

Tab.14: Výška hodnoty P v F-teste dotazníku RJSB (výška rozdielu rozptylov RZ a NZ)

Na základe uvedeného je patrné, že platí hodnota $P>0,05$. Neexistuje teda signifikantný rozdiel medzi rozptylmi sledovaných súborov RZ a NZ a na výpočet rozdielov priemerov tejto dimenzie teda volím Studentov t-test s rovnosťou rozptylov.

Komparácia

Dvojvýberový T-test s rovnosťou rozptylov

Studentov T-test s rovnosťou rozptylov využijem pri zistení rozdielu priemerov vybraných súborov NZ a RZ v dotazníku RJSB.

Nakoľko je pre výsledky komparácie priemerov súborov smerodajný predovšetkým údaj, či je hodnota Studentovho t (t stat) nižšia ako hodnota t krit (2), v tabuľke uvádzam práve a len tieto dve vybrané informácie.

Výsledok je nasledovný:

T-test: RJSB (RZ a NZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
RJSB	0,523	2,014103

Tab.15: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku RJSB (komparácia RZ a NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t \text{ Stat} < t \text{ krit} (2)$ a teda medzi sledovanými súbormi RZ a NZ nie je **signifikantný rozdiel v spokojnosti s prácou podľa dotazníku RJSB**.

5.6.3 ZÁKLADNÉ VÝSTUPY DPOP-05

Profil súboru z hľadiska DPOP-05

V tejto výsledkovej časti je uvedený konečný profil skúmaného súboru - osobitne pre RZ a NZ, podľa dosiahnutých výsledkov v dotazníku DPOP-05 v časti spokojnosť s prácou a dôležitosť okolností práce.

Hodnoty v tabuľke vyjadrujú celkový počet bodov nazbieraných v dotazníku DPOP-05 v oboch častiach – spokojnosť s prácou, dôležitosť okolností práce.

V tabuľke sa pod jednotlivými výsledkami nachádza informácia o priemernej hodnote, moduse a mediáne. Modrá farba označuje mužov, ružová ženy.

DPOP-05 (RZ)			DPOP-05 (NZ)		
Por. č. dotazníku	D	S	Por. č. dotazníku	D	S
1	120	122	3	103	96
2	117	101	4	107	98
6	109	103	5	105	102
7	105	97	8	67	25
13	105	124	9	101	106
15	116	114	10	100	101
16	99	67	11	94	94
18	144	88	12	94	101
21	105	105	14	100	88
22	110	110	17	122	85
35	116	119	19	104	79
36	108	109	20	108	116
37	94	100	23	104	94

38	100	98
40	103	94
41	124	72
46	116	104
Aritm. priemer:	111,24	101,6
Modus:	105 a 116	X
Medián:	109	103
Poč. resp.:	17	

24	124	73
25	114	112
26	95	102
27	106	103
28	101	97
29	109	120
30	100	100
31	113	107
32	103	108
33	104	100
34	108	107
39	108	69
42	106	100
43	109	109
44	110	101
45	98	102
47	110	92
Aritm. priemer:	104,2333333	96,2333333
Modus:	100, 104, 108	100, 101, 102
Medián:	104,5	100,5
Poč. resp.:	30	

Tab.16 a17: Profil súboru RZ a NZ podľa výsledkov dotazníku DPOP-05

Výpočty z DPOP-05

Korelácia

V tomto diely sú uvedené výsledky korelácie, teda zisteného vzťahu jednotlivých sociodemografických premenných (konkrétne veku, seniority a dosiahnutého vzdelania) s hodnotami spokojnosti s prácou a dôležitosťou okolností v práci v dotazníku DPOP-05, jednotlivo pre RZ a NZ.

Korelácie: DPOP-05 (RZ)			
Sociodemografické premenné =>	Vek	Seniorita	Dosiahnuté vzdelanie
D	0,142366	0,248684	0,0734786
S	0,45723	-0,04358	-0,49372

Tab.18: Výsledky korelácií veku, seniority a dosiahnutého vzdelania so spokojnosťou a dôležitosťou okolností v práci u RZ v DPOP-05

Korelácie: DPOP-05 (NZ)			
Sociodemografické premenné =>	Vek	Seniorita	Dosiahnuté vzdelanie
D	-0,12995	-0,409	0,1395782
S	-0,06376	-0,12314	0,1284559

Tab.19: Výsledky korelácií veku, seniority a dosiahnutého vzdelania so spokojnosťou a dôležitosťou okolností v práci u NZ v DPOP-05

Korelácia je signifikantná na hladine významnosti $\alpha=0,05$, pokiaľ je korelačný koeficient $r>0,304$. (Reiterová, 2005)

Platí: $0<r<0,3$ – slabá závislosť

$0,3\leq r<0,5$ – stredná závislosť

$0,5\leq r<0,7$ – vysoká závislosť

$0,7\leq r<1,0$ – veľmi vysoká závislosť

V súlade s vyššie uvedenými kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky poukazujú na to, že **u RZ existuje signifikantná závislosť veku a dosiahnutého vzdelania a spokojnosti s prácou**, o sile stredne vysokej závislosti. To znamená, že:

* čím je vyšší vek, tým vyššie bude spokojnosť pracovníka s prácou ($r=0,457$),

* čím je nižšie dosiahnuté vzdelanie, tým vyššia bude spokojnosť pracovníka s prácou ($r=-0,494$).

V súlade s kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky zároveň poukazujú na to, že **u NZ existuje signifikantná závislosť seniority a dôležitosti okolností práce**, o sile stredne vysokej závislosti. Z toho vyplýva, že:

* čím nižšia je seniorita, tým vyššia bude prisudzovaná dôležitosť určitým okolnostiam práce ($r=-0,409$).

Dvojvýberový F-test

Výpočet vykonaný Fisherovým F-testom (na zistenie rozdielov medzi rozptylmi skúmaných súborov NZ a RZ v rámci jednotlivých MP-z) nám poslúži pri rozhodovaní o výbere správneho Studentovho T-testu s rovnosťou alebo nerovnosťou rozptylov.

Nakoľko dôležitým kritériom v rámci výsledkov F-testu, pre rozhodnutie o výbere správneho T-testu je predovšetkým hodnota P, prípadne F krit (1), v tabuľke uvádzam práve a len výšku hodnoty P.

Výsledky sú nasledovné:

F-test: DPOP-05 (RZ a NZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
D		0,212
S		0,3084

Tab.20: Výška hodnoty P v dimenziách DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov RZ a NZ)

Na základe uvedeného je patrné, že platí hodnota $P > 0,05$. Neexistuje teda signifikantný rozdiel medzi rozptylmi sledovaných súborov RZ a NZ a na výpočet rozdielov priemerov tejto dimenzie teda volím Studentov t-test s rovnosťou rozptylov.

Komparácia

Dvojvýberový T-test s rovnosťou rozptylov

Studentov T-test s rovnosťou rozptylov využijem pri zistení rozdielu priemerov vybraných súborov NZ a RZ v spokojnosti a dôležitosti okolností v práci podľa dotazníku DPOP-05.

Nakoľko je pre výsledky komparácie priemerov súborov smerodajný predovšetkým údaj, či je hodnota Studentovho t (t stat) nižšia ako hodnota t krit (2), v tabuľke uvádzam práve a len tieto dve vybrané informácie.

Výsledok je nasledovný:

T-test: RJSB (RZ a NZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
D	2,1807	2,0141
S	1,0443	2,0141

Tab.21: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku DPOP-05 (komparácia RZ a NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t \text{ Stat} > t \text{ krit} (2)$ v prípade dôležitosti okolností v práci a teda **medzi sledovanými súbormi RZ a NZ existuje signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách prisudzovania dôležitosti okolnostiam v práci podľa dotazníku DPOP-05.**

Ďalej z uvedeného vyplýva, že $t \text{ Stat} < t \text{ krit} (2)$ v rámci spokojnosti s prácou a teda medzi sledovanými súbormi RZ a NZ **nie je signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách tejto dimenzie dotazníku DPOP-05.**

Početnosti v dôležitosti podmienok a okolností v práci

V tejto výsledkovej časti analyzujem výsledky tretej časti dotazníku DPOP-05, ktorá doteraz nebola v pozornosti. Má 4 diely:

- * diel A) Motivačné hodnoty súborov (11 položiek),
- * diel B) Motivácia práce vo firme (8 položiek),
- * diel C) Žiaduce kritériá platu (8 položiek),
- * diel D) Zdroje informácií (7 položiek).

Respondenti v každom diely priradzovali jednotlivým podmienkam práce, platu, spôsobu podávania informácií bodového hodnoty, podľa dôležitosti, ktoré im v práci prikladajú (čím nižšia hodnota, tým väčšia dôležitosť prisudzovaná respondentom).

Ku každej položke v jednotlivých dieloch počítam absolútnu a relatívnu početnosť respondentov, ktorí sa prikláňajú určitou hodnotou k položke. Na základe početností porovnam prístup RZ a NZ k podmienkam práce.

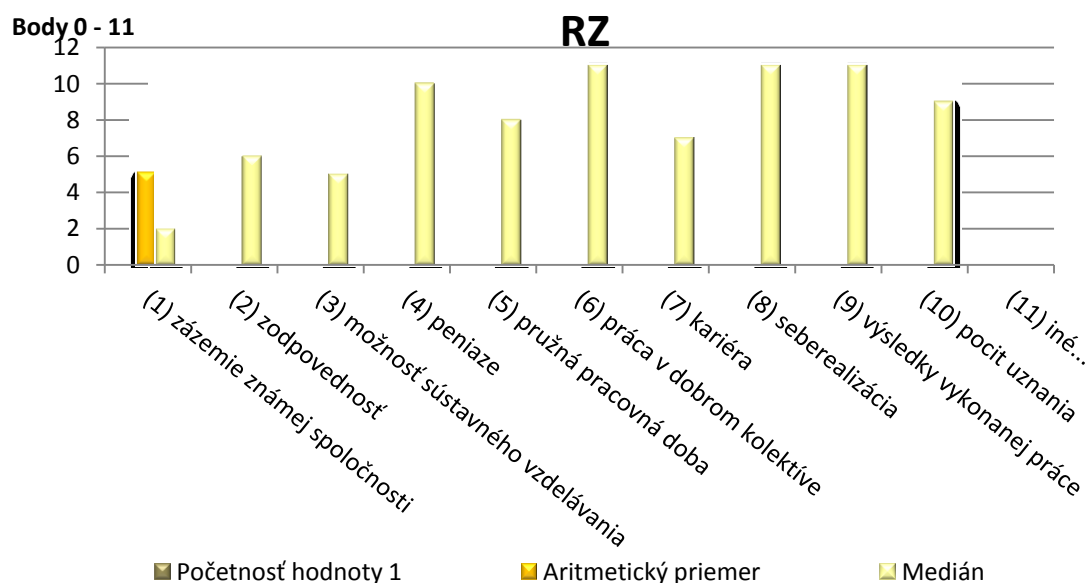
Kvôli prehľadnosti tu uvádzam len informáciu o **absolútnej a relatívnej početnosti hodnoty každého dielu A, B, C, D, ktorá vyjadruje najväčšiu dôležitosť - 1** (tabuľka všetkých početností – vid' príloha č. 4). Inak povedané, hovorí o tom, koľko respondentov sa rozhodlo práve danej položke udeliť bod najvyššej dôležitosti (1).

Zároveň uvádzam **aritmetický priemer** a **medián** každej položky, tak ako jej respondenti prikladali dôležitosť celkovo. To vypovedá o tom, akú dôležitosť prisudzovali respondenti každej položke priemerne a ktorá hodnota, prisudzovaná respondentmi bola zároveň u každej položky najčastejšia.

Uvedené grafy zaznamenávajú vyššie spomenuté výpočty k položkám každého dielu.

Všetky údaje sú uvedené samostatne pre RZ a NZ.

A) Ktoré položky považujete vo svojej práci za najviac motivujúce?



Graf.4: Prehľad o schopnosti jednotlivých okolností motivovať pracovníka podľa DPOP-05 u RZ.

Hodnota 1 = najnižšia schopnosť motivovať z pohľadu respondenta

Hodnota 11 = najvyššia schopnosť motivovať z pohľadu respondenta¹⁹

RZ Položky dielu A)	Hodnota - 1		Aritmetický priemer	Medián		
	Abs. poč.	Rel. poč.		Body	Abs. poč.	Rel. poč.
(1) zázemie známej spoločnosti	0	0,0%	6,882	10	6	35,3%
(2) zodpovednosť	3	17,6%	4,529	6	5	29,4%
(3) možnosť sústavného vzdelávania	1	5,9%	5,941	7	5	29,4%
(4) peniaze	3	17,6%	4	2	5	29,4%
(5) pružná pracovná doba	2	11,8%	5,235	4	4	23,5%
(6) práca v dobrom kolektíve	7	41,2%	3,235	1	7	41,2%
(7) kariéra	2	11,8%	9	5	5	29,4%
(8) seberealizácia	6	35,3%	3,823	1	6	35,3%
(9) výsledky vykonanej práce	5	29,4%	3,353	1	5	29,4%
(10) pocit uznania	3	17,6%	4,764	3	4	23,5%
(11) iné...	0	0,0%	0	0	0	0

Tab.22: Prehľad o skutočne dosiahnutých hodnotách v DPOP-05 (časť A) u RZ.

¹⁹ Opačné značenie hodnôt v grafe oproti tomu aké značenie používali respondenti v dotazníku, je len kvôli vizuálne lepšej orientácii v grafe.

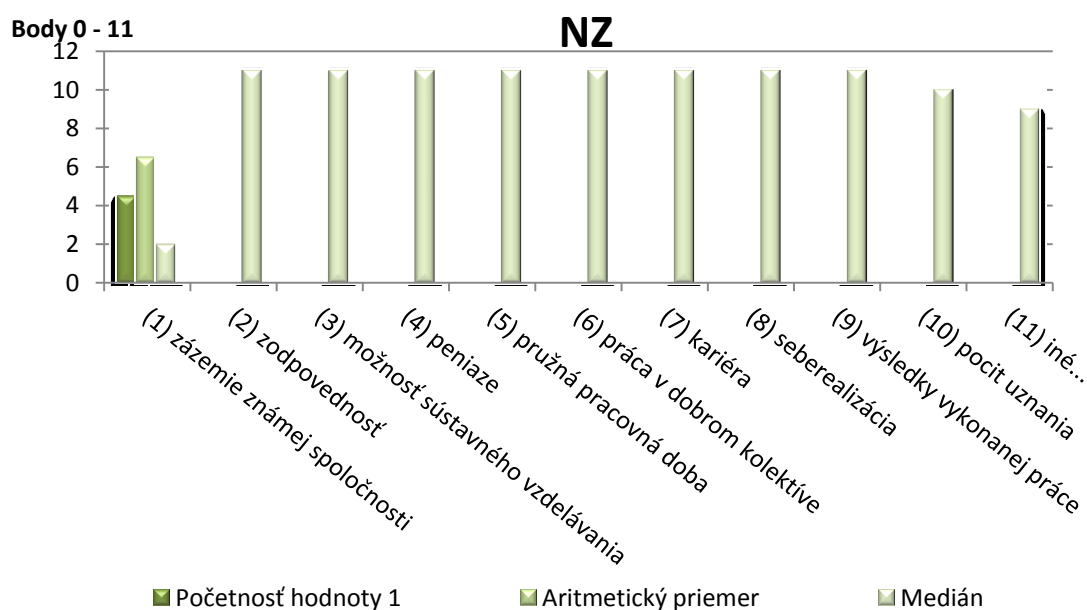
Hodnota – 1: čím vyššie bodové ohodnotenie, je položka pre respondentov v motivácii k práci dôležitejšia. !

Aritmetický priemer, Medián – čím je hodnota nižšia, tým je položka pre respondentov v motivácii k práci dôležitejšia. !

Vyššie uvedené výsledky v grafe a tabuľke, dosiahnuté v tretej časti dotazníku DPOP-05, časť A), poukazujú na nasledovné skutočnosti u RZ:

* Analýza hodnoty 1 (daná okolnosť je pre respondenta najviac motivujúca) u každej položky, a výpočet aritmetického priemeru a mediánu u každej položky zhodne preukázali, že **práca v dobrom kolektíve** je položka, ktorú opýtaní respondenti považujú za najviac motivujúcu (41,2%).

* Za najmenej motivujúcu, podľa daných kritérií, respondenti označili položku **zázemie známej spoločnosti**.



Graf.5: Prehľad o schopnosti jednotlivých okolností motivovať pracovníka podľa DPOP-05 u NZ.

Hodnota 1 = najnižšia schopnosť motivovať z pohľadu respondenta

Hodnota 11 = najvyššia schopnosť motivovať z pohľadu respondenta²⁰

²⁰ Opačné značenie hodnôt v grafe oproti tomu aké značenie používali respondenti v dotazníku, je len kvôli vizuálnej lepšej orientácii v grafe.

NZ	Hodnota - 1		Aritmetický priemer	Medián		
	Abs. poč.	Rel. poč.		Body	Abs. poč.	Rel. poč.
(1) zázemie známej spoločnosti	9	30,0%	5,5	10	12	35,30%
(2) zodpovednosť	10	33,3%	3,1	1	10	29,40%
(3) možnosť sústavného vzdelávania	9	30,0%	3,8	1	9	29,40%
(4) peniaze	20	66,7%	2,2	1	20	29,40%
(5) pružná pracovná doba	9	30,0%	3,67	1	9	23,50%
(6) práca v dobrom kolektíve	18	60,0%	2,03	1	18	41,20%
(7) kariéra	12	40,0%	3,97	1	12	29,40%
(8) sebarealizácia	11	36,7%	3,63	1	11	35,30%
(9) výsledky vykonanej práce	12	40,0%	3,2	1	12	29,40%
(10) pocit uznania	10	33,3%	3,13	2	13	23,50%
(11) iné...	2	6,7%	1,8	3	3	0

Tab.23: Prehľad o skutočne dosiahnutých hodnotách v DPOP-05 (časť A) u NZ.

Hodnota - 1: čím vyššie bodové ohodnotenie, je položka pre respondentov v motivácii k práci **dôležitejšia. !**

Aritmetický priemer, Medián – čím je hodnota nižšia, tým je položka pre respondentov v motivácii k práci **dôležitejšia. !**

Vyššie uvedené výsledky v grafe a tabuľke, dosiahnuté v tretej časti dotazníku DPOP-05, časť A), poukazujú na nasledovné skutočnosti u NZ:

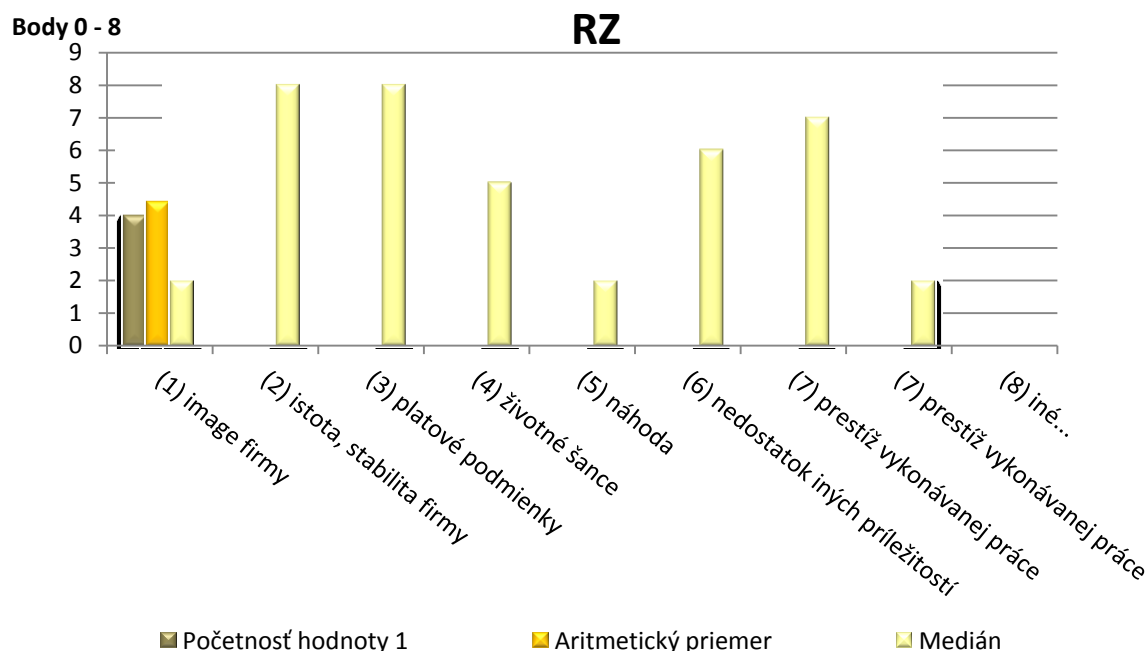
- * Analýza hodnoty 1 (daná okolnosť je pre respondenta najviac motivujúca) u každej položky, a výpočet mediánu u každej položky zhodne preukázali, že **peniaze** sú položkou, ktorú opýtaní respondenti považujú za najviac motivujúcu (66,7%).
- * Výpočet aritmetického priemeru poukazuje na to (pokiaľ opomenieme voliteľnú položku č. 11, ktorú vyplnilo menej ako 50% opýtaných), že **práca v dobrom kolektíve** je najviac motivujúcich faktorom v práci.
- * Za najmenej motivujúcu, podľa daných kritérií (opäť ak opomenieme voliteľnú položku č. 11), respondenti označili položky: **zázemie známej spoločnosti, možnosť sústavného vzdelávania a pružnú pracovnú dobu.**

Zaujímavou skutočnosťou je fakt, že respondenti zo súboru NZ čiastočne vyplnili aj voliteľnú položku č. 11, ku ktorej ako motivačný faktor uviedli nasledovné okolnosti aj s určením sily potenciálu motivovať:

* **osobné ohodnotenie** (najvyšší motivačný faktor),

* **peniaze** (najnižší motivačný faktor).

B) Aké mám dôvody pracovať v tejto spoločnosti?



Graf 6: Prehľad o dôvodoch pracovníkov práce v danej firme podľa DPOP-05 u RZ.

Hodnota 1 = najmenej závažný dôvod z pohľadu respondenta

Hodnota 8 = najviac závažný dôvod z pohľadu respondenta²¹

RZ	Hodnota -1		Aritmetický priemer	Medián		
	Abs. poč.	Rel. poč.		Body	Abs. poč.	Rel. poč.
(1) image firmy	4	23,5%	4,588	7	5	29,4%
(2) istota, stabilita firmy	6	35,3%	2,588	1	6	35,3%
(3) platové podmienky	6	35,3%	2,882	1	6	35,3%
(4) životné šance	3	17,6%	3,411	4	7	41,2%
(5) náhoda	1	5,9%	5,764	7	8	47,1%
(6) nedostatok iných príležitostí	2	11,8%	4,529	3	5	29,4%
(7) prestíž vykonávanej práce	1	5,9%	4,647	7 a 2	5	29,4%
(8) iné...	0	0,0%	0	0	0	0,0%

Tab.24: Prehľad o skutočne dosiahnutých hodnotách v DPOP-05 (časť B) u RZ.

²¹ Opačné značenie hodnôt v grafe oproti tomu aké značenie používali respondenti v dotazníku, je len kvôli vizuálne lepšej orientácii v grafe.

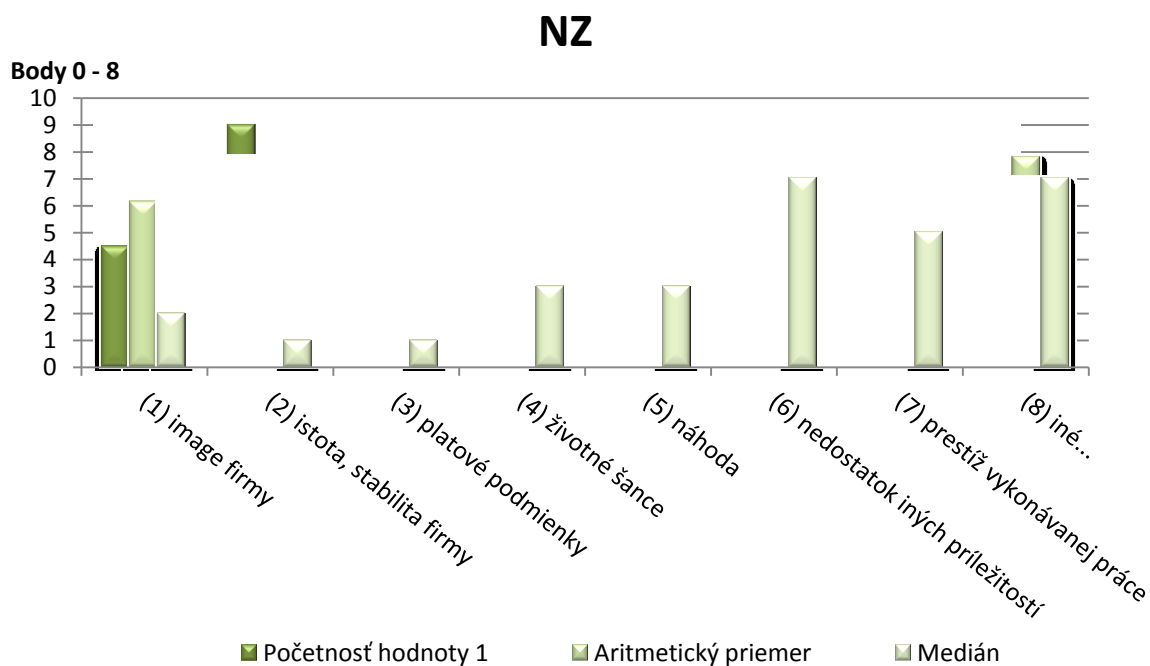
Hodnota – 1: čím vyššie bodové ohodnotenie, je položka pre respondentov ako dôvod práce v podniku *dôležitejšia* !

Aritmetický priemer, Medián – čím je hodnota nižšia, tým je položka pre respondentov ako dôvod pre prácu v podniku *dôležitejšia* !

Vyššie uvedené výsledky v grafe a tabuľke, dosiahnuté v tretej časti dotazníku DPOP-05, časť B), poukazujú na nasledovné skutočnosti u RZ:

* Analýza hodnoty 1 (daná okolnosť je pre respondenta rozhodujúca ako dôvod práce v podniku) u každej položky, a výpočet aritmetického priemeru u každej položky zhodne preukázali, že **istota, stabilita firmy a platové podmienky** sú položkami, ktoré opýtaní respondenti považujú za rozhodujúce pre dôvod práce v podniku. (35,3%).

* Podľa daných kritérií, za najmenej podstatný faktor dôvodu práce v podniku, respondenti označili položku **náhodu a prestíž vykonávanej práce**.



Graf 7: Prehľad o dôvodoch pracovníkov práce v danej firme podľa DPOP-05 u NZ.

Hodnota 1 = naj závažnejší dôvod z pohľadu respondenta

Hodnota 8 = najmenej závažný dôvod z pohľadu respondenta²²

²² Opačné značenie hodnôt v grafe oproti tomu aké značenie používali respondenti v dotazníku, je len kvôli vizuálnej lepšej orientácii v grafe.

NZ	Hodnota - 1		Aritmetický priemer	Medián		
	Abs. poč.	Rel. poč.		Body	Abs. poč.	Rel. poč.
(1) image firmy	9	30,0%	2,866	2	10	33,3%
(2) istota, stabilita firmy	18	60,0%	1,966	1	18	60,0%
(3) platové podmienky	11	36,7%	2,9	1	11	36,7%
(4) životné šance	9	30,0%	2,867	3	11	36,7%
(5) náhoda	4	13,3%	4,367	3	11	36,7%
(6) nedostatok iných príležitostí	4	13,3%	4,967	7	15	50,0%
(7) prestíž vykonávanej práce	6	20,0%	4	5	8	26,7%
(8) iné...	1	3,3%	1,2	7	3	10,0%

Tab.25: Prehľad o skutočne dosiahnutých hodnotách v DPOP-05 (časť B) u NZ.

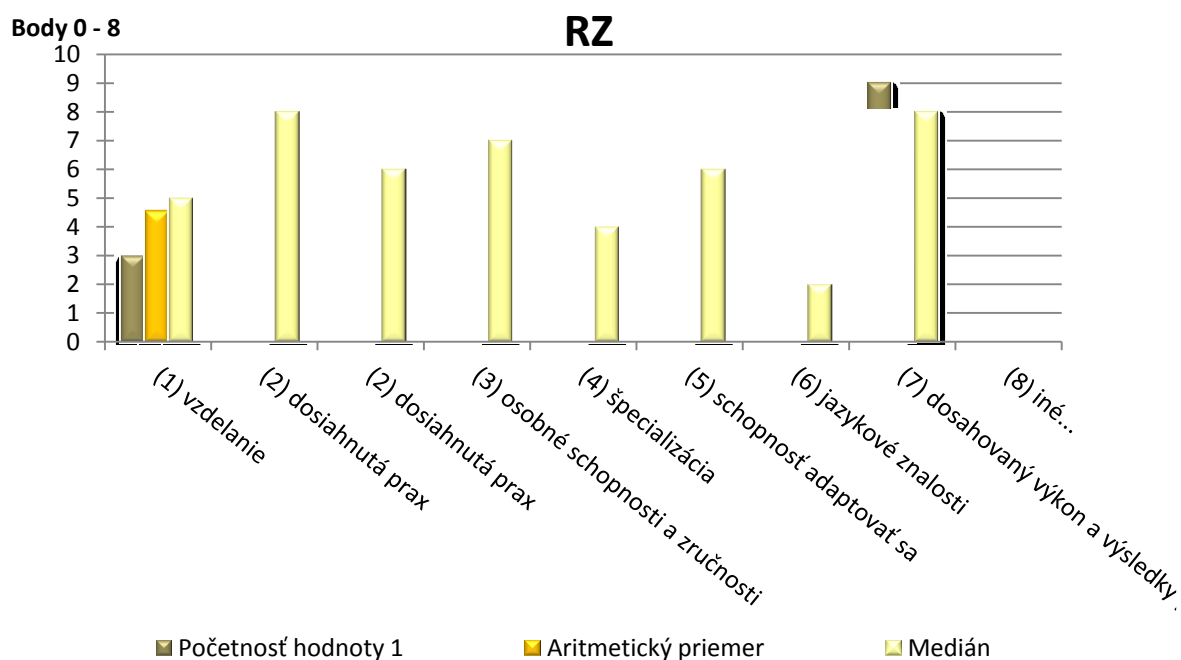
Hodnota - 1: čím **vyššie** bodové ohodnotenie, je položka pre respondentov ako dôvod práce v podniku **dôležitejšia**. !

Aritmetický priemer, Medián – čím je **hodnota nižšia**, tým je položka pre respondentov ako dôvod pre prácu v podniku **dôležitejšia**. !

Vyššie uvedené výsledky v grafe a tabuľke, dosiahnuté v tretej časti dotazníku DPOP-05, časť B), poukazujú na nasledovné skutočnosti u NZ:

- * Analýza hodnoty 1 (daná okolnosť je pre respondenta rozhodujúca ako dôvod práce v podniku) u každej položky, a výpočet aritmetického priemeru u každej položky zhodne preukázali, že **istotu, stabilitu firmy** opýtaní respondenti považujú za rozhodujúce pre dôvod práce v podniku. (35,3%).
- * Podľa daných kritérií, za najmenej podstatný faktor dôvodu práce v podniku, respondenti označili položku **náhodou** a **nedostatok iných príležitostí**.

C) Aké kritériá si prajem mať zahrnuté plate?



Graf 8: Prehľad o kritériách, ktoré chcú mať v plate RZ podľa DPOP-05.

Hodnota 1 = najmenej závažné kritérium z pohľadu respondenta

Hodnota 8 = najviac závažné kritérium z pohľadu respondenta²³

RZ	Hodnota - 1		Aritmetický priemer	Medián		
	Abs. poč.	Rel. poč.		Body	Abs. poč.	Rel. poč.
(1) vzdelanie	3	17,6%	4,47	4	5	29,4%
(2) dosiahnutá prax	5	29,4%	3,235	1 a 3	5	29,4%
(3) osobné schopnosti a zručnosti	6	35,3%	2,411	2	8	47,1%
(4) špecializácia	1	5,9%	5,176	5	5	29,4%
(5) schopnosť adaptovať sa	3	17,6%	3,294	3	8	47,1%
(6) jazykové znalosti	1	5,9%	6	7	10	58,8%
(7) dosahovaný výkon a výsledky práce	9	52,9%	2,647	1	9	52,9%
(8) iné...	0	0,0%	0	0	0	0,0%

Tab.26: Prehľad o kritériách platu, požadovaných RZ v DPOP-05 (časť C).

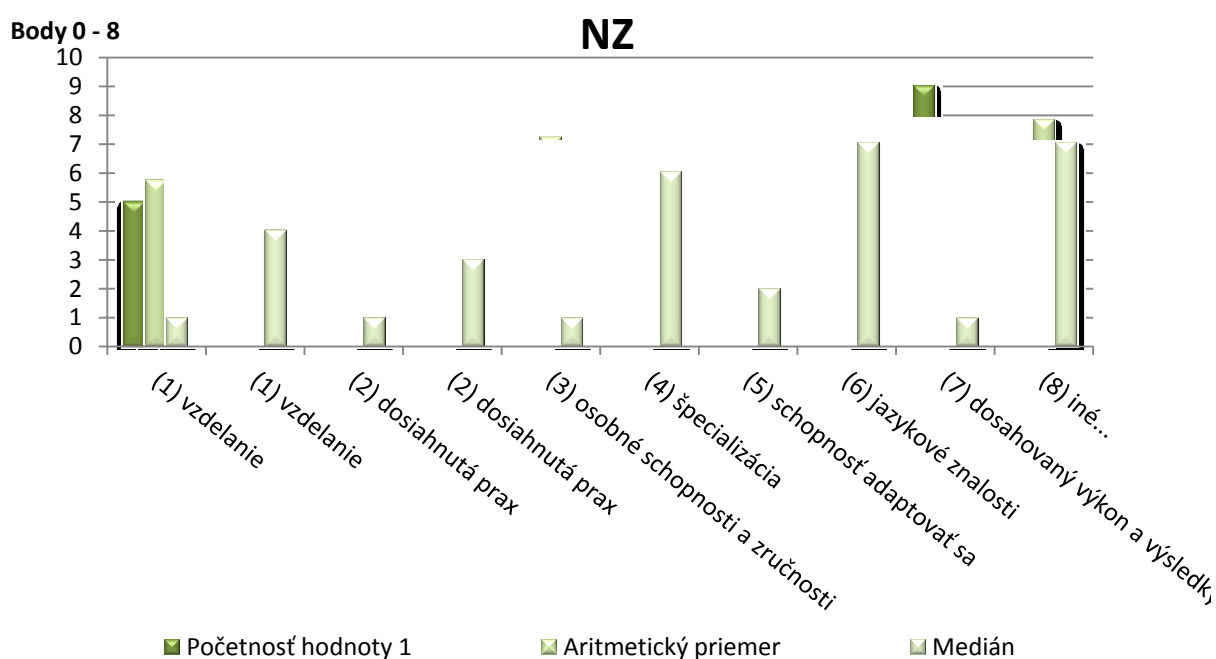
Hodnota - 1: čím vyššie bodové ohodnotenie, je položka pre respondentov ako kritérium platu dôležitejšia. !

Aritmetický priemer, Medián – čím je hodnota nižšia, tým je položka pre respondentov ako kritérium platu dôležitejšia. !

²³ Opačné značenie hodnôt v grafe oproti tomu aké značenie používali respondenti v dotazníku, je len kvôli vizuálne lepšej orientácii v grafe.

Vyššie uvedené výsledky v grafe a tabuľke, dosiahnuté v tretej časti dotazníku DPOP-05, časť C), poukazujú na nasledovné skutočnosti u RZ:

- * Analýza hodnoty 1 (daná okolnosť je pre respondenta rozhodujúca ako podstatné kritérium platu) u každej položky preukázala, že **dosahovaný výkon a výsledky práce** sú položkami, ktoré opýtaní respondenti považujú za najdôležitejšie kritérium platu. (52,9%).
- * Výpočet aritmetického priemeru poukazuje na to, že aj **osobné schopnosti a zručnosti** sú jedným z preferovaných kritérií platu.
- * Podľa daných kritérií, za najmenej podstatné kritérium platu, respondenti označili položku **špecializácia a jazykové znalosti**.



Graf 9: Prehľad o kritériách, ktoré chcú mať v plati RZ podľa DPOP-05.

Hodnota 1 = najmenej závažné kritérium z pohľadu respondenta

Hodnota 8 = najviac závažné kritérium z pohľadu respondenta²⁴

NZ	Hodnota - 1		Aritmetický priemer	Medián		
	Abs. poč.	Rel. poč.		Body	Abs. poč.	Rel. poč.
(1) vzdelanie	10	33,3%	3,267	1 a 4	10	33,3%
(2) dosiahnutá prax	9	30,0%	3,033	1 a 3	9	30,0%
(3) osobné schopnosti a zručnosti	14	46,7%	1,8	1	14	46,7%

²⁴ Opačné značenie hodnôt v grafe oproti tomu aké značenie používali respondenti v dotazníku, je len kvôli vizuálne lepšej orientácii v grafe.

(4) špecializácia	7	23,3%	4,033	6	8	26,7%
(5) schopnosť adaptovať sa	6	20,0%	3,033	2	12	40,0%
(6) jazykové znalosti	5	16,7%	4,9	7	15	50,0%
(7) dosahovaný výkon a výsledky práce	18	60,0%	2,067	1	18	60,0%
(8) iné...	0	0,0%	1,2	7	3	10,0%

Tab.27: Prehľad o kritériách platu, požadovaných NZ v DPOP-05 (časť C).

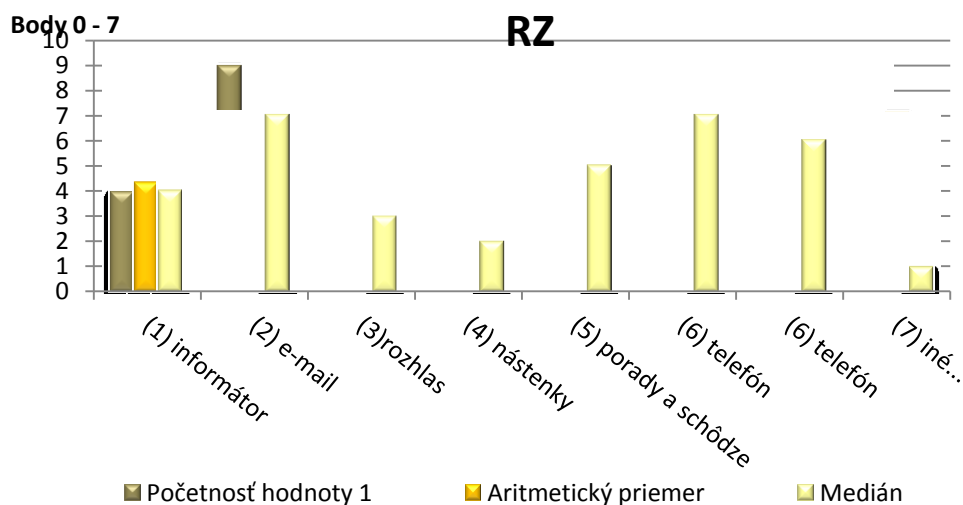
Hodnota - 1: čím vyššie bodové ohodnotenie, je položka pre respondentov ako kritérium platu **dôležitejšia. !**

Aritmetický priemer, Medián - čím je hodnota nižšia, tým je položka pre respondentov ako kritérium platu **dôležitejšia. !**

Vyššie uvedené výsledky v grafe a tabuľke, dosiahnuté v tretej časti dotazníku DPOP-05, časť C), poukazujú na nasledovné skutočnosti u NZ:

- * Analýza hodnoty 1 (daná okolnosť je pre respondenta rozhodujúca ako podstatné kritérium platu) a výpočet mediánu u každej položky preukázali, že **dosahovaný výkon a výsledky práce** sú položkami, ktoré opýtaní respondenti považujú za najdôležitejšie kritérium platu. (60,0%).
- * Výpočet aritmetického priemeru poukazuje na to, že aj **osobné schopnosti a zručnosti** sú jedným z preferovaných kritérií platu.
- * Podľa daných kritérií, za najmenej podstatné kritérium platu, respondenti označili položku **jazykové znalosti**.

D) Ktoré zdroje informácií preferujete?



Graf 10: Prehľad o zdrojoch informácií, ktoré RZ preferujú podľa DPOP-05.

Hodnota 1 = najmenej preferovaný zdroj informácií z pohľadu respondenta

Hodnota 8 = najviac preferovaný zdroj informácií z pohľadu respondenta²⁵

RZ Položky dielu D)	Hodnota - 1		Aritmetický priemer	Medián		
	Abs. poč.	Rel. poč.		Body	Abs. poč.	Rel. poč.
(1) informátor	4	23,5%	4,353	4	5	29,4%
(2) e-mail	9	52,9%	5,706	1	9	52,9%
(3) rozhlas	0	0,0%	3	5	6	35,3%
(4) nástenky	0	0,0%	2,942	6	8	47,1%
(5) porady a schôdze	3	17,6%	4,471	3	7	41,2%
(6) telefón	6	35,3%	5,471	1 a 2	6	35,3%
(7) iné...	1	5,9%	7,118	7	2	11,8%

Tab.28: Prehľad preferovaných zdrojoch informácií RZ v DPOP-05 (časť D).

Hodnota - 1: čím vyššie bodové ohodnotenie, je položka pre respondentov ako zdroj informácií **dôležitejšia. !**

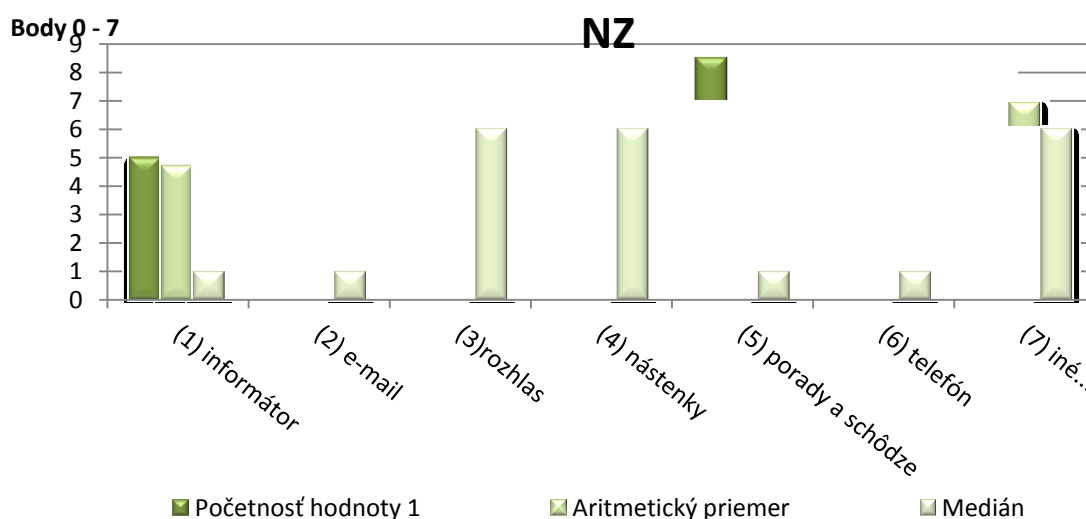
Aritmetický priemer, Medián – čím je hodnota **nižšia**, tým je položka pre respondentov ako zdroj informácií **dôležitejšia. !**

Vyššie uvedené výsledky v grafe a tabuľke, dosiahnuté v tretej časti dotazníku DPOP-05, časť D), poukazujú na nasledovné skutočnosti u RZ:

- * Analýza hodnoty 1 (daná okolnosť je pre respondenta rozhodujúca ako podstatný zdroj informácií) a výpočet mediánu u každej položky preukázali, že **e-mail** opýtaní respondenti považujú za najdôležitejší zdroj informácií. (52,9%).
- * Podľa daných kritérií, za najmenej podstatný zdroj informácií, respondenti označili položku **rozhlas**.

Ako voliteľnú možnosť si RZ (1 respondent) zvolil ako dôležitý zdroj informácií **Skype**.

²⁵ Opačné značenie hodnôt v grafe oproti tomu aké značenie používali respondenti v dotazníku, je len kvôli vizuálne lepšej orientácii v grafe.



Graf 11: Prehľad o zdrojoch informácií, ktoré NZ preferujú podľa DPOP-05.

Hodnota 1 = najmenej preferovaný zdroj informácií z pohľadu respondenta

Hodnota 8 = najviac preferovaný zdroj informácií z pohľadu respondenta²⁶

NZ	Hodnota - 1		Aritmetický priemer	Medián		
	Abs. poč.	Rel. poč.		Body	Abs. poč.	Rel. poč.
(1) informátor	10	33,3%	3,3	1	10	33,3%
(2) e-mail	13	43,3%	2,033	1	13	43,3%
(3) rozhlas	3	10,0%	4,567	6	14	46,7%
(4) nástenky	2	6,7%	4,533	6	11	36,7%
(5) porady a schôdze	17	56,7%	2,1	1	17	56,7%
(6) telefón	13	43,3%	2,2	1	13	43,3%
(7) iné...	2	6,7%	1,1	6	2	6,7%

Tab.29: Prehľad o preferovaných zdrojoch informácií NZ v DPOP-05 (časť D).

Hodnota - 1: čím vyššie bodové ohodnotenie, je položka pre respondentov ako zdroj informácií dôležitejšia. !

Aritmetický priemer, Medián – čím je hodnota nižšia, tým je položka pre respondentov ako zdroj informácií dôležitejšia. !

Vyššie uvedené výsledky v grafe a tabuľke, dosiahnuté v tretej časti dotazníku DPOP-05, časť D), poukazujú na nasledovné skutočnosti u NZ:

²⁶ Opačné značenie hodnôt v grafe oproti tomu aké značenie používali respondenti v dotazníku, je len kvôli vizuálne lepšej orientácii v grafe.

- * Analýza hodnoty 1 (daná okolnosť je pre respondenta rozhodujúca ako podstatný zdroj informácií), výpočet aritmetického priemeru a mediánu u každej položky preukázali, že **porady a schôdze** opýtaní respondenti považujú za najdôležitejší zdroj informácií. (56,7%).
- * Podľa daných kritérií, za najmenej podstatný zdroj informácií, respondenti označili položky **nástenky a rozhlas**.

Ako voliteľnú možnosť si NZ zvolili ako dôležitý zdroj informácií **Skype** a **osobný kontakt**.

5.6.4 INKONGRUENCIA

V tejto výsledkovej časti sa zaoberám nesúlalom spokojnosti s vlastnou prácou a dôležitosťou, akú jednotlivým okolnostiam respondent v práci prisudzuje (podľa DPOP-05).

Pri zistení inkongruencie sa stáva zaujímavým jej potenciálny vplyv na spokojnosť podľa RJSB a na dimenzie motivačného profilu podľa MP-z.

Miera inkongruencie spokojnosti a dôležitosti okolností práce

Korelácia

V tejto podkapitole sú uvedené výsledky korelácie, teda miera inkongruencie medzi spokojnosťou s prácou a dôležitosťou okolností v práci, jednotlivo pre RZ a NZ.

Korelácia D a S v DPOP-05 (RZ)	
	D
S	-0,0379

Tab.30: Výsledná hodnota korelácie D a S podľa dotazníku RJSB u RZ.

Korelácia D a S v DPOP-05 (NZ)	
	D
S	0,455007

Tab.31: Výsledná hodnota korelácie D a S podľa dotazníku RJSB u NZ.

Korelácia je signifikantná na hladine významnosti $\alpha=0,05$, pokiaľ je korelačný koeficient $r>0,304$. (Reiterová, 2005)

Platí: $0<r<0,3$ – slabá závislosť

$0,3\leq r<0,5$ – stredná závislosť

0,5 ≤ r < 0,7 – vysoká závislosť

0,7 ≤ r < 1,0 – veľmi vysoká závislosť

V súlade s vyššie uvedenými kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky poukazujú na to, že **u RZ existuje signifikantná korelácia inkongruencie D a S** dotazníku DPOP-05, ale len o sile slabej závislosti. To znamená, že:

* čím je vyššia spokojnosť, tým nižšia bude dôležitosť položiek v práci ($r = -0,379$),

V súlade s kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky zároveň poukazujú na to, že **u NZ existuje signifikantná korelácia inkongruencie D a S** dotazníku DPOP-05, o sile strednej závislosti. To znamená, že:

* čím vyššia je spokojnosť, tým vyššie bude dôležitosť položiek v práci ($r = 0,455$),

Dvojvýberový F-test

Výpočet vykonaný Fisherovým F-testom (na zistenie rozdielov medzi rozptylmi inkongruencie skúmaných súborov NZ a RZ) nám posluží pri rozhodovaní o výbere správneho Studentovho T-testu s rovnosťou alebo nerovnosťou rozptylov.

Nakoľko dôležitým kritériom v rámci výsledkov F-testu, pre rozhodnutie o výbere správneho T-testu je predovšetkým hodnota P, prípadne F krit (1), v tabuľke uvádzam práve a len výšku hodnoty P.

Výsledky sú nasledovné:

F-test: inkongruencia D a S (RZ a NZ)		
Hodnota P =>	P < 0,05	P > 0,05
DPOP-05		0,120289

Tab.32: Výška hodnoty P v F-teste dotazníku DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov inkongruencie D a S u RZ a NZ)

Na základe uvedeného je patrné, že platí hodnota $P > 0,05$. Neexistuje teda signifikantný rozdiel medzi rozptylmi sledovaných súborov RZ a NZ a na výpočet rozdielov priemerov tejto dimenzie teda volím Studentov t-test s rovnosťou rozptylov.

Komparácia**Dvojvýberový T-test s rovnosťou rozptylov**

Studentov T-test s rovnosťou rozptylov využijem pri zistení rozdielu priemerov vybraných súborov NZ a RZ v rámci inkongruencie D a S v dotazníku DPOP-05.

Nakoľko je pre výsledky komparácie priemerov súborov smerodajný predovšetkým údaj, či je hodnota Studentovho t (t stat) nižšia ako hodnota t krit (2), v tabuľke uvádzam práve a len tieto dve vybrané informácie.

Výsledok je nasledovný:

T-test: inkongruencia D a S (RZ a NZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
DPOP-05	0,457463	2,014103

Tab.33: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia inkongruencie RZ a NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t \text{ Stat} < t \text{ krit (2)}$ a teda medzi sledovanými súbormi RZ a NZ nie je **signifikantný rozdiel inkongruencie medzi S a D podľa dotazníku DPOP-05**.

Vzťah inkongruencie dôležitosti a spokojnosti s ostatnými premennými

Vzhľadom k tomu, že u oboch súborov, RZ aj NZ, bola zistená určitá miera inkongruencie medzi S a D v dotazníku DPOP-05, v tejto podkapitole zistíme vzťah tejto inkongruencie voči výsledkom spokojnosti v RJSB a 9 dimenziám motivácie v MP-z, jednotlivo pre RZ a NZ.

Korelácia**DPOP-05 a RJSB**

Výsledné hodnoty korelácie medzi inkongruenciou D a S v DPOP-05 a spokojnosťou v RJSB u RZ a NZ:

Korelácia IN DPOP-05 a RJSB (RZ)	
	IN (RZ)
RJ-S	0,370437

Tab.34: Výsledná hodnota korelácie S a D v DPOP-05 a RJSB u RZ.

Korelácia IN DPOP-05 a RJSB (NZ)	
	IN (NZ)
RJ-S	-0,01202

Tab.35: Výsledná hodnota korelácie S a D v DPOP-05 a RJSB u NZ.

Korelácia je signifikantná na hladine významnosti $\alpha=0,05$, pokiaľ je korelačný koeficient $r>0,304$. (Reiterová, 2005)

Platí: $0<r<0,3$ – slabá závislosť

$0,3\leq r<0,5$ – stredná závislosť

$0,5\leq r<0,7$ – vysoká závislosť

$0,7\leq r<1,0$ – veľmi vysoká závislosť

V súlade s vyššie uvedenými kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky poukazujú na to, že **u RZ existuje signifikantná korelácia inkongruencie D a S dotazníku DPOP-05 a spokojnosťou podľa výsledkov dotazníku RJSB**, o sile strednej závislosti. To znamená, že:

* čím je vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti okolností v práci, tým vyššia bude celková spokojnosť v práci ($r=0,370$).

V súlade s kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky zároveň poukazujú na to, že **u NZ existuje signifikantná korelácia inkongruencie D a S dotazníku DPOP-05 a spokojnosťou podľa výsledkov dotazníku RJSB**, ale len o sile slabej závislosti. To znamená, že:

* čím je vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti okolností v práci, tým nižšia bude celková spokojnosť v práci ($r=-0,012$).

DPOP-05 a MP-z

Výsledné hodnoty korelácie medzi inkongruenciou D a S v DPOP-05 a jednotlivými dimenziami v MP-z u RZ a NZ:

Korelácie IN DPOP-05 a MP-z (RZ)	
DPOP-05 =>	IN
Dimenzie	
1 <u>únik</u> / útok	0,014126153
2 <u>činnosť</u> / úspech	-0,003118823
3 <u>od podniku</u> / k podniku	-0,597342983
4 <u>bezpečie</u> / riziko	-0,112558635
5 <u>budúcnosť</u> / súčasnosť	0,428210019
6 <u>skupina</u> / "ja"	0,178796781
7 <u>prosociál</u> / "ja"	0,335746167
8 <u>pasivita</u> / aktivita	-0,103129493
9 <u>odm. nefinančná</u> / finančná	0,055940206

Korelácie IN DPOP-05 a MP-z (NZ)	
DPOP-05 =>	IN
Dimenzie	
1 <u>únik</u> / útok	-0,278621144
2 <u>činnosť</u> / úspech	-0,044916518
3 <u>od podniku</u> / k podniku	-0,204524465
4 <u>bezpečie</u> / riziko	-0,387033857
5 <u>budúcnosť</u> / súčasnosť	-0,196228901
6 <u>skupina</u> / "ja"	0,131704668
7 <u>prosociál</u> / "ja"	-0,306925978
8 <u>pasivita</u> / aktivita	-0,03747971
9 <u>odm. nefinančná</u> / finančná	0,083866346

Tab.36: Výsledná hodnota korelácie inkongruencie S a D v DPOP-05 a MP-z u RZ.

Tab.37: Výsledná hodnota korelácie inkongruencie S a D v DPOP-05 a MP-z u NZ.

Korelácia je signifikantná na hladine významnosti $\alpha=0,05$, pokiaľ je korelačný koeficient $r>0,304$. (Reiterová, 2005)

Platí: $0<r<0,3$ – slabá závislosť

$0,3\leq r<0,5$ – stredná závislosť

$0,5\leq r<0,7$ – vysoká závislosť

$0,7\leq r<1,0$ – veľmi vysoká závislosť

V súlade s vyššie uvedenými kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky poukazujú na to, že **u RZ existuje signifikantná korelácia inkongruencie D a S a dimenzie 5 a 7²⁷ dotazníku MP-z**, o sile strednej závislosti a **dimenzie 3²⁴**, o sile vysokej závislosti. To znamená, že:

- * čím je vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti okolností v práci, tým vyššie bude zameranie na aktuálny stav ($r=0,428$),
- * čím je vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti okolností v práci, tým vyššia bude zameranosť na seba ($r=0,336$),
- * čím je vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti okolností v práci, tým vyššie bude zameranie smerom od podniku ($r=-0,597$).

V súlade s kritériami signifikantnosti korelácie, jednotlivé výsledky zároveň poukazujú na to, že **u NZ existuje signifikantná korelácia inkongruencie D a S a dimenzie 4 a 7²⁸ dotazníku MP-z**, o sile strednej závislosti. To znamená, že:

- * čím je vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti okolností v práci, tým vyššia bude orientácia na pocit bezpečia ($r=-0,387$).
- * čím je vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti okolností v práci, tým vyššia bude prosociálna orientácia ($r=-0,307$).

²⁷ 3 zameranie smerom k podniku – zameranie smerom od podniku

5 orientácia na budúcnosť – zameranie na aktuálny stav

7 prosociálna orientácia – zameranosť na seba

²⁸ 4 orientácia na pocit bezpečia – zameranie na riziko

7 prosociálna orientácia – zameranosť na seba

5.6.5 INTERSEXUALITA

V tejto výsledkovej časti sa zaoberám rozdielmi vo výsledkoch všetkých 3 dotazníkov – MP-z, RJSB, DPOP-05, medzi ženami a mužmi, jednotlivo pre RZ a NZ a následne aj pre celý súbor zamestnancov.

Dvojvýberový F-test

Výpočet vykonaný Fisherovým F-testom (na zistenie rozdielov medzi rozptylmi skúmaných súborov žien a mužov) nám posluží pri rozhodovaní o výbere správneho Studentovho T-testu s rovnosťou alebo nerovnosťou rozptylov.

Nakoľko dôležitým kritériom v rámci výsledkov F-testu, pre rozhodnutie o výbere správneho T-testu je predovšetkým hodnota P, prípadne F krit (1), v tabuľke uvádzam práve a len výšku hodnoty P.

Výsledky sú nasledovné:

MP-z

F-test MP-z (ženy a muži - RZ)			F-test MP-z (ženy a muži - NZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05	Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
Dimenzie			Dimenzie		
1 <u>únik</u> / <u>útok</u>		0,0703	1 <u>únik</u> / <u>útok</u>		0,25496
2 <u>činnosť</u> / <u>úspech</u>		0,179	2 <u>činnosť</u> / <u>úspech</u>		0,435
3 <u>od podniku</u> / <u>k podniku</u>		0,20046	3 <u>od podniku</u> / <u>k podniku</u>		0,29789
4 <u>bezpečie</u> / <u>riziko</u>		0,354	4 <u>bezpečie</u> / <u>riziko</u>		0,425
5 <u>budúcnosť</u> / <u>súčasnosť</u>		0,08815	5 <u>budúcnosť</u> / <u>súčasnosť</u>		0,05827
6 <u>skupina</u> / "ja"	0,04611		6 <u>skupina</u> / "ja"		0,43343
7 <u>prosociál</u> / "ja"		0,3223	7 <u>prosociál</u> / "ja"		0,1033
8 <u>pasivita</u> / <u>aktivita</u>		0,1806	8 <u>pasivita</u> / <u>aktivita</u>		0,399
9 <u>odm. nefinančná</u> / <u>finančná</u>		0,384068	9 <u>odm. nefinančná</u> / <u>finančná</u>		0,321362

Tab.38: Výška hodnoty P v dimenziách MP-z (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - RZ)

Tab.39: Výška hodnoty P v dimenziách MP-z (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - NZ)

F-test MP-z (ženy a muži – RZ + NZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
Dimenzie		
1 únik / útok		0,37162
2 činnosť / úspech		0,228
3 od podniku / k podniku		0,49298
4 bezpečie / riziko		0,482
5 budúcnosť / súčasnosť		0,03461
6 skupina / "ja"		0,12158
7 prosociál / "ja"		0,0534
8 pasivita / aktivita		0,2986
9 odm. nefinančná / finančná		0,291421

Tab.40: Výška hodnoty P v dimenziách MP-z (výška rozdielu rozptylov žien a mužov – RZ+NZ)

Na základe uvedeného je patrné, že hodnota $P < 0,05$ platí len pre 6. dimenziu MP-z u RZ. Jedine tu teda existuje signifikantný rozdiel medzi rozptylmi sledovaných súborov mužov a žien u RZ a na výpočet rozdielov priemerov tejto dimenzie teda volím Studentov t-test s nerovnosťou rozptylov.

U ostatných dimenzií RZ, NZ aj celého súboru je výsledná hodnota $P > 0,05$ a teda neexistuje signifikantný rozdiel medzi rozptylmi súborov žien a mužov RZ a NZ. Na výpočet rozdielov priemerov týchto dimenzií volím Studentov t-test s rovnosťou rozptylov.

RJSB

F-test RJSB (ženy a muži RZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
RJSB	0,009212	

F-test RJSB (ženy a muži NZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
RJSB	0,013354	

Tab.41: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku RJSB (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - RZ)

Tab.42: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku RJSB (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - NZ)

F-test RJSB (ženy a muži RZ+NZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
RJSB		0,282468

Tab.43: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku RJSB (výška rozdielu rozptylov žien a mužov – RZ+NZ)

Na základe uvedeného je patrné, že hodnota $P < 0,05$ platí pre výsledok F-testu u RZ a NZ jednotlivo. Existuje tu teda signifikantný rozdiel medzi rozptylmi sledovaných súborov mužov a žien u RZ a NZ a na výpočet rozdielov ich priemerov teda volím Studentov t-test s nerovnosťou rozptylov.

U celého súboru RZ + NZ je výsledná hodnota $P > 0,05$ a teda neexistuje signifikantný rozdiel medzi rozptylmi súborov žien a mužov. Na výpočet rozdielov priemerov týchto dimenzií volím Studentov t-test s rovnosťou rozptylov.

DPOP-05

F-test DPOP-05 (ženy a muž RZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
D		0,36073231
S		0,252591224

F-test DPOP-05 (ženy a muž NZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
D		0,07318147
S	0,024721441	

Tab.44: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov žien a mužov v D a S - RZ)

Tab.45: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov žien a mužov v D a S - NZ)

F-test DPOP-05 (ženy a muž NZ+RZ)		
Hodnota P =>	P<0,05	P>0,05
D		0,07318147
S	0,024721441	

Tab.46: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov žien a mužov v D a S – RZ+NZ)

Na základe uvedeného je patrné, že hodnota $P < 0,05$ platí pre výsledok F-testu u NZ a u celého súboru (RZ+NZ) v rámci spokojnosti z DPOP-05. Existuje tu teda signifikantný rozdiel

medzi rozptylmi sledovaných súborov mužov a žien a na výpočet rozdielov ich priemerov teda volím Studentov t-test s nerovnosťou rozptylov.

U ostatných výsledkov je výsledná hodnota $P > 0,05$ a teda neexistuje signifikantný rozdiel medzi rozptylmi súborov žien a mužov. Na výpočet rozdielov priemerov týchto dimenzií volím Studentov t-test s rovnosťou rozptylov.

Komparácia

Dvojvýberový T-test s nerovnosťou rozptylov

MP-z

Studentov T-test s nerovnosťou rozptylov využijem pri zistení rozdielu priemerov vybraných súborov žien a mužov u RZ pre 6. dimenziu MP-z.

Nakoľko je pre výsledky komparácie priemerov súborov smerodajný predovšetkým údaj, či je hodnota Studentovho t (t stat) nižšia ako hodnota t krit (2), v tabuľke uvádzam práve a len tieto dve vybrané informácie.

Výsledok je nasledovný:

T-test MP-z (ženy a muži RZ)		
Hodnoty t-testu =>		
Dimenzie	t Stat	t krit (2)
6 skupina / "ja"	-0,554153963	2,776445105

Tab.47: Výsledné hodnoty T- testu 6. dimenzie dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov RZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t \text{ Stat} < t \text{ krit (2)}$ a teda medzi sledovanými súbormi žien a mužov v rámci RZ nie je **signifikantný rozdiel v priemernej hodnote 6. dimenzie dotazníku MP-z.**

RJSB

T-test RJSB (ženy a muži RZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
RJSB	0,138967657	2,144786681

T-test RJSB (ženy a muži NZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
RJSB	1,74421129	2,10981556

Tab.48: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku RJSB (komparácia žien a mužov RZ)

Tab.49: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku RJSB (komparácia žien a mužov NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t_{Stat} < t_{krit} (2)$ v oboch prípadoch a teda medzi sledovanými súbormi žien a mužov v rámci RZ aj NZ nie je **signifikantný rozdiel v priemernej hodnote spokojnosti podľa RJSB**.

DPOP-05

F-test DPOP-05 (ženy a muži NZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
S	-1,38803928	2,055529418

Tab.50: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov NZ)

F-test DPOP-05 (ženy a muži RZ+NZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
S	-1,674487833	2,014103359

Tab.51: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov RZ+NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t_{Stat} < t_{krit} (2)$ v oboch prípadoch a teda medzi sledovanými súbormi žien a mužov v rámci NZ aj celého súboru nie je **signifikantný rozdiel v priemernej hodnote spokojnosti podľa DPOP-05**.

Dvojvýberový T-test s rovnosťou rozptylov

Nakoľko je pre výsledky komparácie priemerov súborov smerodajný predovšetkým údaj, či je hodnota Studentovho t (t_{stat}) nižšia ako hodnota $t_{krit} (2)$, v tabuľke uvádzam práve a len tieto dve vybrané informácie.

MP-z

Studentov T-test s rovnosťou rozptylov využijem pri zistení rozdielu priemerov vybraných súborov žien a mužov z radov RZ v dimenziách MP-z: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, z radov NZ aj pre celý súbor (RZ + NZ) vo všetkých 9 dimenziách..

T-test MP-z (ženy a muži RZ)		
Hodnoty t-testu =>	t Stat	t krit (2)
Dimenzie		
1 <u>únik</u> / <u>útok</u>	1,323889997	2,131449536
2 <u>činnosť</u> / <u>úspech</u>	1,597068191	2,131449536

3 od podniku / k podniku	0,020329291	2,131449536
4 bezpečie / riziko	-1,542982506	2,131449536
5 budúcnosť / súčasnosť	-0,33791545	2,131449536
7 prosociál / "ja"	0,292604248	2,131449536
8 pasivita / aktivita	1,061902711	2,131449536
9 odm. nefinančná / finančná	-0,311493984	2,131449536

Tab.52: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov z RZ)

T-test MP-z (ženy a muži NZ)		
Hodnoty t-testu =>		
Dimenzie	t Stat	t krit (2)
1 únik / útok	-0,76336104	2,048407115
2 činnosť / úspech	-1,524525848	2,048407115
3 od podniku / k podniku	1,286888382	2,048407115
4 bezpečie / riziko	-0,109437081	2,048407115
5 budúcnosť / súčasnosť	-1,289301159	2,048407115
6 skupina / „ja“	0,805076486	2,048407115
7 prosociál / "ja"	0,441762348	2,048407115
8 pasivita / aktivita	-0,036811845	2,048407115
9 odm. nefinančná / finančná	-1,871252109	2,048407115

Tab.53: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov z NZ)

T-test MP-z (ženy a muži RZ + NZ)		
Hodnoty t-testu =>		
Dimenzie	t Stat	t krit (2)
1 únik / útok		
2 činnosť / úspech		
3 od podniku / k podniku		
4 bezpečie / riziko		
5 budúcnosť / súčasnosť		
6 skupina / „ja“		
7 prosociál / "ja"		
8 pasivita / aktivita		
9 odm. nefinančná / finančná		

Tab.54: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov RZ + NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t \text{ Stat} < t \text{ krit} (2)$ vo všetkých troch prípadoch, a teda medzi sledovanými súbormi mužov a žien v rámci RZ, NZ aj celého súboru nie je **signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách dimenzií dotazníku MP-z**.

RJSB

Studentov T-test s rovnosťou rozptylov využijem pri zistení rozdielu priemerov vybraných súborov žien a mužov v rámci celého súboru (RZ+NZ) vo výsledkoch spokojnosti podľa dotazníku RJSB.

T-test RJSB (ženy a muži RZ+NZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
RJSB	1,606301984	2,014103359

Tab.55: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov RZ + NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t \text{ Stat} < t \text{ krit} (2)$, a teda medzi sledovanými súbormi mužov a žien v rámci celého súboru (RZ+NZ) nie je **signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách spokojnosti podľa dotazníku RJSB**.

DPOP-05

Studentov T-test s rovnosťou rozptylov využijem pri zistení rozdielu priemerných hodnôt pracovnej spokojnosti a dôležitosti okolností práce vybraných súborov žien a mužov z radov RZ a dôležitosti okolností práce žien a mužov z radov NZ a celého súboru (RZ+NZ) .

F-test DPOP-05 (ženy a muži RZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
S	-1,177097673	2,131449536
D	0,973161541	2,131449536

F-test DPOP-05 (ženy a muži NZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
D	-0,88821	2,04841

Tab.56: Výsledné hodnoty S a D T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov RZ)

Tab.57: Výsledné hodnoty dôležitosti T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov NZ)

F-test DPOP-05 (ženy a muži RZ+NZ)		
Hodnoty T-testu =>	t Stat	t krit (2)
D	0,30112785	2,014103359

Tab.58: Výsledné hodnoty D T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov RZ+NZ)

Z uvedených výsledkov vyplýva, že $t_{Stat} < t_{krit} (2)$ vo všetkých troch prípadoch, a teda medzi sledovanými súbormi mužov a žien v rámci RZ, NZ aj celého súboru (RZ+NZ) nie je **signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách spokojnosti a dôležitosti podľa dotazníku DPOP-05.**

5.7 DIELČÍ SÚHRN - VÝSLEDNÉ ROZDIELY V RÁMCI SÚBOROV RODINNÝCH A NERODINNÝCH ZAMESTNANCOV

Jedným z cieľov práce bolo zistiť rozdiely v motivácií a pracovnej spokojnosti medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami v rodinných firmách.

V rámci zisťovania daných rozdielov som pracovala s nasledovnými dátami, ktoré sa zdali smerodajné v súlade s vyššie uvedeným cieľom:

- * dva výberové súbory - **rodinní a nerodinní zamestnanci**,
- * dva výberové súbory - **ženy a muži**,
- * premenné **veku, seniority** a výšky **dosiahnutého vzdelania**,
- * hodnoty **pracovnej spokojnosti, motivácie**, miera **dôležitosti určitých okolností v práci**.

Metódy, ktoré boli vo výskume použité: dotazníky MP-z, RJSB, DPOP-05.

V tejto kapitole uvediem súhrn zistení, ktoré sa týkajú práve a len rozdielov vyššie uvedených dát medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami, vysledovanými v priebehu šetrenia danými metódami.

Výskumu sa celkom zúčastnilo 47 respondentov:

- * 17 rodinných zamestnancov - 13 žien,
- 4 muži,
- * 30 nerodinných zamestnancov - 17 žien,
- 13 mužov.

V rámci základných sociodemografických údajov²⁹ boli zaznamenané údaje:

	Vek (v rokoch)		Seniorita (v rokoch)		Dosiahnuté vzdelanie	
	RZ	NZ	RZ	NZ	RZ	NZ
Priemer	36,5	30	6,4	3,5	-	-
Modus	30-39	30-39	5,8	0,6; 1; 10	VŠ	SŠ

²⁹ Kompletne sociodemografické údaje celého súboru – viď Príloha č. 3

Medián	30-39	30-39	3,6	2,1	-	-
--------	-------	-------	-----	-----	---	---

Tab.59: Základné sociodemografické údaje súboru (vek, seniorita, vzdelanie) u RZ a NZ

Dotazníkom **RJSB** bola zisťovaná spokojnosť zamestnancov s ich vlastnou prácou.

Koreláciou veku, seniority a dosiahnutého vzdelania s výslednými hodnotami nameranými prostredníctvom dotazníku RJSB boli zistené nasledovné skutočnosti:

* u RZ **stredne vysoká závislosť veku a spokojnosti**:

- nižší vek = vyššia spokojnosť pracovníka s vlastnou prácou.

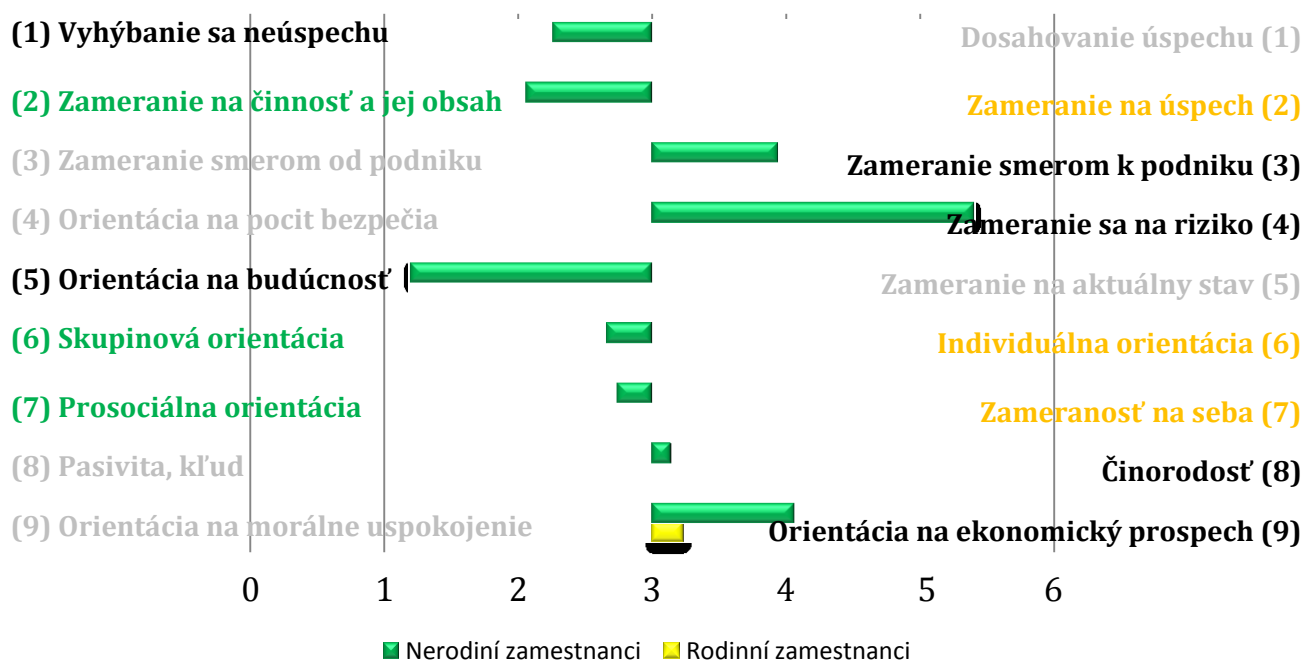
* u NZ **vysoká závislosť seniority a stredne vysoká závislosť spokojnosti a dosiahnutého vzdelania a spokojnosti**:

- nižšia seniorita = vyššia spokojnosť,

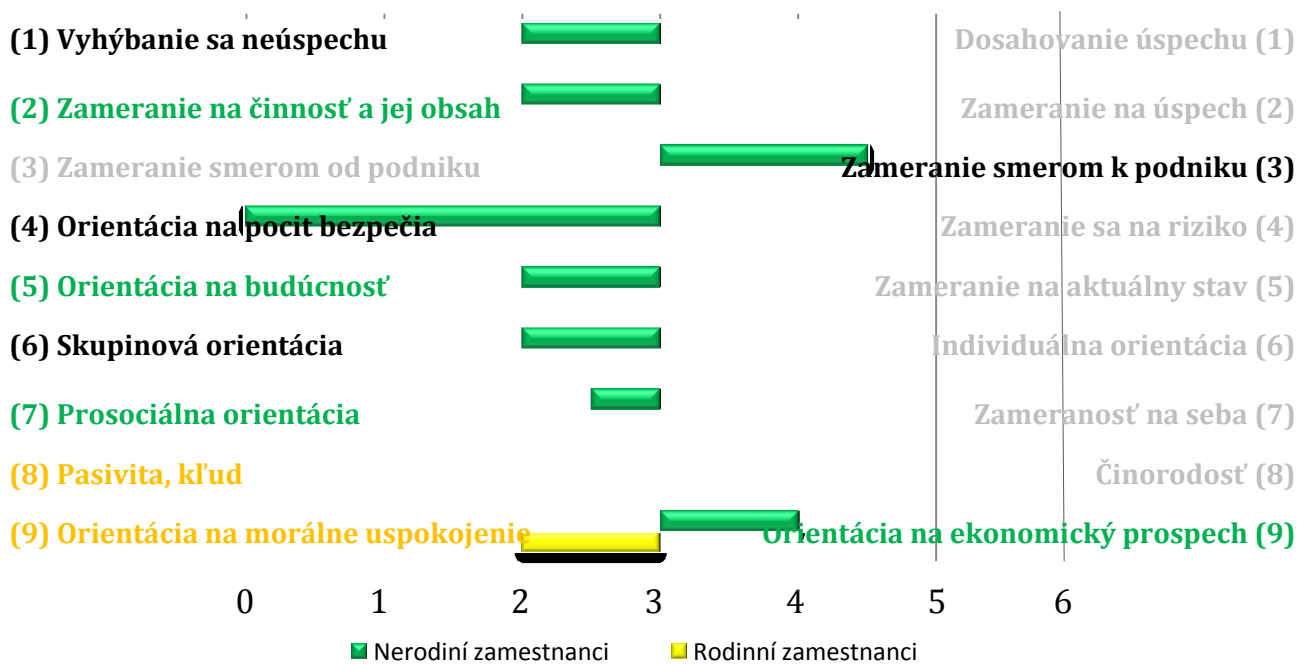
- vyššie dosiahnuté vzdelanie = vyššia spokojnosť.

T-testom nebol zistený signifikantný rozdiel v celkovej spokojnosti s vlastnou prácou podľa dotazníku RJSB medzi RZ a NZ.

Dotazník **MP-z** umožňuje stanoviť motivačný profil zamestnanca, jeho umiestnením v rámci škál 9 dimenzií.



Graf 12: Priemerné hodnoty oboch skúmaných súborov v 9 dimenziách podľa MP-z



Graf 13: **Modus** hodnôt oboch skúmaných súborov v 9 dimenziách podľa MP-z

Koreláciou veku, seniority a dosiahnutého vzdelania s výslednými hodnotami nameranými prostredníctvom dotazníku MP-z, boli zistené nasledovné skutočnosti:

* u RZ **stredne vysoká závislosť veku a 3., 4., 6. dimenzie** a **vysoká závislosť dosiahnutého vzdelania a 8. dimenzie MP-z:**

- vyšší vek = vyššie zameranie pracovníka smerom k podniku,
- vyšší vek = vyššie zameranie na riziko,
- nižší vek = väčšia individuálna orientácia,
- vyššie dosiahnuté vzdelanie = vyššia činnosť pracovníka.

* u NZ **stredne vysoká závislosť veku a 3. dimenzie, seniority a 6. dimenzie, dosiahnutého vzdelania s dimenziami 3 a 6:**

- nižší vek = vyššie zameranie pracovníka smerom k podniku,
- vyššia seniorita = vyššia individuálna orientácia pracovníka,
- vyššie dosiahnuté vzdelanie = vyššie zameranie smerom k podniku,
- nižšie dosiahnuté vzdelanie = vyššia individuálna orientácia pracovníka.

T-testom nebol zistený signifikantný rozdiel v žiadnej z dimenzií dotazníka MP-z medzi RZ a NZ.

Dotazníkom **DPOP-05** zisťujeme spokojnosť pracovníka s prácou, dôležitosť, akú prisudzuje jednotlivým okolnostiam v práci, jeho motivačné zdroje a dôvody práce v danej spoločnosti, kritériá platu a preferované zdroje informácií.

Koreláciou veku, seniority a dosiahnutého vzdelania s výslednými hodnotami nameranými prostredníctvom dotazníku DPOP-05, boli zistené nasledovné skutočnosti:

* u RZ **stredne vysoká závislosť veku a dosiahnutého vzdelania a spokojnosti s prácou:**

- vyšší vek = vyššia spokojnosť pracovníka s prácou,
- nižšie dosiahnuté vzdelanie = vyššia spokojnosť pracovníka.

* u NZ **stredne vysoká závislosť seniority a dôležitosti okolností práce:**

- nižšia seniorita = vyššia dôležitosť prisudzovaná okolnostiam práce,

T-testom bol **zistený signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách prisudzovania dôležitosti okolnostiam v práci** medzi RZ a NZ.

Nebol zistený signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách spokojnosti s prácou medzi RZ a NZ.

A) Ktoré položky považujete vo svojej práci za najviac motivujúce?

RZ - najmotivujúcejšie kritérium je **práca v dobrom kolektíve** (41,2%),

- najmenej motivujúce kritérium je zázemie známej spoločnosti.

NZ - najmotivujúcejšie kritérium práce sú **peniaze** (66,7%) a **práca v dobrom kolektíve**,

- najmenej motivujúce kritérium je zázemie známej spoločnosti, možnosť sústavného vzdelávania a pružnú pracovnú dobu.
- pri možnosti určiť si ešte ďalší motivujúci faktor (neuvedený v možnostiach) NZ uviedli ako výrazne motivujúci faktor aj **osobné ohodnotenie**.

B) Aké mám dôvody pracovať v tejto spoločnosti?

RZ - rozhodujúce kritériá: **istota, stabilita firmy a platové podmienky**,

- najmenej závažné kritérium je náhoda a prestíž vykonávanej práce..

NZ - rozhodujúcim kritériom je **istota, stabilita firmy**,

- najmenej závažné kritérium je náhoda a nedostatok iných príležitostí.

C) Aké kritériá si prajem mať zahrnuté plate?

RZ - dôležité kritériá platu: **dosahovaný výkon, výsledky práce a osobné schopnosti a zručnosti**,

- najmenej dôležité kritérium platu je špecializácia a jazykové znalosti.

NZ - dôležité kritériá platu: **dosahovaný výkon, výsledky práce a osobné schopnosti a zručnosti**,

- najmenej dôležité kritérium platu sú jazykové znalosti.

D) Ktoré zdroje informácií preferujete?

RZ - preferujú ako zdroj informácií **e-mail**,

- najmenej preferovaný zdroj informácií je rozhlas.
- pri možnosti určiť si ešte ďalší zdroj informácií (neuvedený v možnostiach) RZ uviedli **Skype**.

NZ - preferujú ako zdroj informácií **porady a schôdze**,

- najmenej preferovaným zdrojom informácií sú nástenky a rozhlas.
- pri možnosti určiť si ešte ďalší zdroj informácií (neuvedený v možnostiach) NZ uviedli **Skype a osobný kontakt**.

Pri výpočtoch **inkongruencie** podľa údajov z dotazníka DPOP-05 boli zaznamenané nasledujúce výsledky v rámci rozdielov RZ a NZ:

- * u RZ existuje signifikantne slabšia korelácia inkongruencie dôležitosti okolností práce a spokojnosti:
 - vyššia spokojnosť = nižšia dôležitosť okolností práce.
- * u NZ existuje **stredne silná korelácia inkongruencie dôležitosti okolností práce a spokojnosti**:
 - vyššia spokojnosť = vyššia dôležitosť položiek v práci.

T-testom nebol zistený signifikantný rozdiel inkongruencie S a D medzi RZ a NZ podľa dotazníku DPOP-05.

Koreláciou zistenej inkongruencie D a S v dotazníku DPOP-05 a výsledkov dotazníka **RJSB**, som došla k nasledovným výsledkom:

- * u RZ existuje **stredne silná závislosť inkongruencie D a S a spokojnosti s prácou**:
 - vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti = vyššia spokojnosť v práci.
- * u NZ existuje slabá závislosť inkongruencie D a S a spokojnosti s prácou:
 - vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti = nižšia celková spokojnosť v práci.

Koreláciou zistenej inkongruencie D a S v dotazníku DPOP-05 a výsledkov v dimenziách dotazníka **MP-z**, som došla k nasledovným výsledkom:

- * u RZ **existuje stredne silná závislosť inkongruencie D a S a dimenzie 5, 7 a vysoká závislosť s dimenziou 3**:
 - vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti = vyššie zameranie na aktuálny stav,
 - vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti = vyššia zameranosť na seba,
 - vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti = vyššie zameranie smerom od podniku.
- * u NZ **existuje stredne silná závislosť inkongruencie D a S a dimenzie 4 a 7**:
 - vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti = vyššia orientácia na pocit bezpečia,
 - vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti = vyššia prosociálna orientácia.

Pri skúmaní **intersexuálnych rozdielov** v rámci rodinnej firmy a aj jednotlivo v rámci súborov RZ a NZ boli **T-testom** vo výsledkoch **MP-z** zistené nasledovné skutočnosti:

* u RZ a NZ neexistuje signifikantný rozdiel u žien a mužov v priemerných hodnotách výsledkov dotazníku MP-z.

Vo výsledkoch dotazníku **RJSB** boli v rámci rozdielov intersexuality RZ a NZ zistené tieto skutočnosti:

* u RZ a NZ neexistuje signifikantný rozdiel u žien a mužov v priemerných hodnotách spokojnosti s prácou.

Vo výsledkoch dotazníku **DPOP-05** boli v rámci rozdielov intersexuality RZ a NZ zistené tieto skutočnosti:

* u RZ a NZ neexistuje signifikantný rozdiel u žien a mužov v priemerných hodnotách spokojnosti s prácou.

5.8 K PLATNOSTI HYPOTÉZ

Bolo stanovených 5 hypotéz, ktorých platnosti sa v tejto kapitole budem venovať.

Výsledky hypotézy H1

Hypotéza H1 znie: „Medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami existuje štatisticky významný rozdiel v priemernom skóre **spokojnosti v práci** v DPOP-05.“

K jej overeniu bol použitý Studentov t-test s rovnosťou rozptylov. Výsledok bol určovaný na hladine významnosti $\alpha=0,05$. T-test bol zvolený na základe výsledku hodnoty P Fisherovho F-testu, a síce $P>0,05$.

Vypočítaním Studentovho t (t stat) bolo zistené že $t_{Stat} > t_{krit} (2)$ a teda medzi sledovanými súbormi RZ a NZ nie je signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách spokojnosti s prácou S dotazníku DPOP-05.

Hypotéza H1 sa nepotvrdila a preto ju zamietam.

Výsledky hypotézy H2

Hypotéza H2 znie: „Medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami existuje štatisticky významný rozdiel v priemernom skóre **dôležitosti jednotlivých oblastí v práci** v DPOP-05.“

K jej overeniu bol použitý Studentov t-test s rovnosťou rozptylov. Výsledok bol určovaný na hladine významnosti $\alpha=0,05$. T-test bol zvolený na základe výsledku hodnoty P Fisherovho F-testu, a síce $P>0,05$.

Vypočítaním Studentovho t (t stat) bolo zistené že $t_{Stat} < t_{krit} (2)$ a teda **medzi sledovanými súbormi RZ a NZ existuje signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách dôležitosti jednotlivých oblastí v práci D dotazníku DPOP-05.**

Hypotéza H2 sa potvrdila.

Výsledky hypotézy H3

Hypotéza H3 znie: „Medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami existuje štatisticky významný rozdiel v priemernom skóre **spokojnosti s vlastnou prácou** v RJSB.“

K jej overeniu bol použitý Studentov t-test s rovnosťou rozptylov. Výsledok bol určovaný na hladine významnosti $\alpha=0,05$. T-test bol zvolený na základe výsledku hodnoty P Fisherovho F-testu, a síce $P > 0,05$.

Vypočítaním Studentovho t (t stat) bolo zistené že $t_{Stat} > t_{krit} (2)$ a teda medzi sledovanými súbormi RZ a NZ nie je signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách spokojnosti s prácou RJ-S dotazníku RJSB.

Hypotéza H3 sa nepotvrdila a preto ju zamietam.

Výsledky hypotézy H4

Hypotéza H4 znie: „So zvyšujúcou sa mierou inkongruencie dôležitosti okolností práce a spokojnosti v DPOP-05 bude štatisticky významne súvisieť **zameranie smerom k podniku** v MP-z. Platí pre každý súbor zvlášť.“

K jej overeniu bol použitý Pearsonov korelačný koeficient. Výsledok bol určovaný na hladine významnosti $\alpha=0,05$.

Vypočítaním korelácie u NZ bolo zistené, že $r = -0,2045$ a teda neexistuje závislosť inkongruencie D a S v dotazníku DPOP-05 s 3. dimenziou dotazníka MP-z – zameranie smerom k podniku / od podniku.

U RZ bolo zistené že $r = -0,597$ a teda **existuje vysoká závislosť inkongruencie D a S v dotazníku DPOP-05 s dimenziou 3 v dotazníku MP-z – zameranie smerom k podniku / od podniku.** Z toho vyplýva, že čím je vyššia inkongruencia spokojnosti a dôležitosti okolností v práci, tým vyššie bude zameranie pracovníka smerom od podniku.

Hypotéza H1 sa potvrdila len u RZ.

Výsledky hypotézy H5

Hypotéza H5 znie: „U rodinných a nerodinných zamestnancov existuje v rámci intersexuality štatisticky významný rozdiel medzi priemerným skóre v **spokojnosti v práci** v DPOP-05. Platí pre každý súbor zvlášť.“

K jej overeniu bol použitý Studentov t-test s rovnosťou rozptylov (pre zistenie rozdielu v spokojnosti a dôležitosti okolností práce v rámci NZ, celého súboru RZ+NZ a dôležitosti okolností v rámci RZ) aj nerovnosťou rozptylov (pre zistenie rozdielu v spokojnosti s prácou

v rámci RZ). Výsledok bol určovaný na hladine významnosti $\alpha=0,05$. T-testy boli zvolené na základe výsledku hodnoty P Fisherovho F-testu, a síce $P>0,05$ pre rovnosť rozptylov a $P<0,05$ pre nerovnosť rozptylov..

Vypočítaním Studentovho t (t stat) bolo vo všetkých prípadoch zistené že $t_{Stat} > t_{krit}$ (2) a teda medzi sledovanými súbormi žien a mužov nie je signifikantný rozdiel v priemerných hodnotách spokojnosti s prácou podľa dotazníku DPOP-05.

Hypotéza H5 sa nepotvrdila a preto ju zamietam.

5.9 POROVNANIE VÝSLEDKOV S VÝSKUMOM Z ROKU 2012

V roku 2012 sme za účelom bakalárskej diplomovej práce uskutočnili výskum podobného zamerania ako je výskum tejto práce. Tým že oba výskumy čiastočne zisťovali podobné vzťahy, s podobnými premennými a rovnakými metódami, vidím ako užitočné vykonať porovnanie ich základných výsledkov.

Podľa výsledkov Studentovho t-testu vo **výskume 2012** priemerné hodnoty použitých dotazníkov (DPOP-05 a RJSB) poukazujú na neexistenciu signifikantných rozdielov v spokojnosti s prácou a v posudzovaní dôležitosti konkrétnych podmienok a okolností v práci medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami v rodinnej firme.

Výskum 2014 zaznamenal rovnakou cestou (teda za použitia tých istých dotazníkov a štatistických metód) ale pri inej výskumnej vzorke, **signifikantne významný rozdiel v priemerných hodnotách dôležitosti jednotlivých oblastí v práci D dotazníku DPOP-05.**

Pearsonovým korelačným koeficientom boli vo **výskume 2012** zistené rozdiely medzi RZ a NZ vo vzťahu premenných veku a seniority so spokojnosťou a dôležitosťou podmienok a okolností v práci podľa DPOP-05 a RJSB a s dimenziami motivácie podľa MP-z. V porovnaní s **výskumom 2014** to vyzerá nasledovne:

* NZ (2012)

- čím nižší je vek, tým vyššia je spokojnosť s prácou a tendencia k dosahovaniu úspechu,

* NZ (2014)

- čím nižší je vek, tým vyššie je zameranie pracovníka smerom k podniku,

- čím vyššia je seniorita, tým vyššia je individuálna orientácia pracovníka,

- čím nižšia je seniorita, tým vyššia je spokojnosť pracovníka s vlastnou prácou a je prisudzovaná väčšia dôležitosť okolnostiam práce.

* RZ (2012)

- čím vyšší je vek, tým vyššia je tendencia k dosahovaniu úspechu a *zameranie pracovníka smerom k podniku*.

- čím dlhšia je seniorita, tým je vyššia tendencia k dosahovaniu úspechu a k skupinovej orientácii,

* RZ (2014)

- čím vyšší je vek, tým vyššie je *zameranie pracovníka smerom k podniku*, na riziko a vyššia je aj spokojnosť pracovníka s prácou (DPOP-05).

- čím nižší je vek, tým je vyššia individuálna orientácia pracovníka a jeho spokojnosť s vlastnou prácou (RJSB).

Ďalšie rozdiely boli v roku **2012** zaznamenané v početnosti v oblasti prisudzovania dôležitosti určitým podmienkam a okolnostiam práce (3. časť dotazníka DPOP-05):

Motivačné faktory:

* NZ (2012)

- dôležitým motivačným faktorom sú *peniaze, dobrý kolektív, pridelená zodpovednosť a dosiahnuté výsledky práce, možnosť ďalšieho vzdelávania*, sebarealizácie, uznanie a **pružná pracovná doba**,

- ako najmenej motivujúce sú vnímané *kariéra a zázemie známej firmy*.

* NZ (2014)

- dôležitým motivačným faktorom sú *peniaze a práca v dobrom kolektíve*, osobné ohodnotenie.

- ako najmenej motivujúce sú vnímané *zázemie známej spoločnosti*, **možnosť sústavného vzdelávania a pružnú pracovnú dobu**.

* RZ (2012)

- dôležitým motivačným faktorom sú *peniaze, dobrý kolektív, pridelená zodpovednosť a dosiahnuté výsledky práce*,

- ako najmenej motivujúce sú vnímané *kariéra a zázemie známej firmy*.

* RZ (2014)

- najdôležitejším motivačným faktorom je *práca v dobrom kolektíve*, možnosť sebarealizácie.

- za najmenej motivujúcu označili *zázemie známej spoločnosti* a možnosť sústavného vzdelávania.

Dôvody výberu zamestnania:

* NZ (2012)

- *istota a stabilita firmy*, prestíž tejto práce, vnímanie tejto práce ako životnej šance, platové podmienky a nedostatok inej príležitosti, náhoda

* NZ (2014)

- *istota, stabilita firmy*,

- najmenej podstatný faktor: náhoda, nedostatok iných príležitostí.

* RZ (2012)

- *istota a stabilita firmy*, prestíž tejto práce, vnímanie tejto práce ako životnej šance, platové podmienky a nedostatok inej príležitosti,

* RZ (2014)

- *istota, stabilita firmy*, platové podmienky,

- najmenej podstatný faktor: náhoda, prestíž vykonávanej práce.

Kritériá platu:

* NZ (2012)

- *dosahovaný výkon* v práci a *osobné schopnosti*, prax a schopnosť adaptácie,

- nedôležité kritérium platu: *jazykové schopnosti*.

* NZ (2014)

- *dosahovaný výkon* a výsledky práce, *osobné schopnosti* a zručnosti,

- nedôležité kritérium: *jazykové znalosti*.

* RZ (2012)

- *dosahovaný výkon* v práci a *osobné schopnosti*, vzdelanie,

- nedôležité kritérium platu: *jazykové schopnosti*.

* RZ (2014)

- *dosahovaný výkon* a výsledky práce, *osobné schopnosti* a zručnosti

- nedôležité kritérium platu: *špecializácia a jazykové znalosti*.

Preferované zdroje informácií:

* NZ (2012)

- e-mail, telefón, *porady a informátor*,

- nevhodný zdroj: *nástenky*.

* NZ (2014)

- *porady* a schôdze, Skype a *osobný kontakt* (je možné, že osobný kontakt je ekvivalent informátora),

- nevhodný zdroj: *nástenky* a rozhlas.

* RZ (2012)

- e-mail, telefón, *porady a informátor*,

- nevhodný zdroj: *nástenky*.

* RZ (2014)

- e-mail, Skype,

- nevhodný zdroj: rozhlas.

6. DISKUSIA

Rodinné podnikanie zažíva svoj „boom“ na Slovensku aj v Čechách. Nie žeby tu boli tak výborne vytvorené podmienky, to skôr naopak. Zbytočne komplikované byrokratické podmienky, nedostatočne pripravená legislatíva, enormné daňové a odvodové zaťaženie. Mimo to rodinné podniky bojujú aj s nedostatočnými skúsenosťami a slabým odborným poradenstvom ohľadom riadenia rodinnej firmy a vedenia ľudí v ňom.

Kľúčovým faktorom vo vedení každého zamestnanca je jeho motivácia a ideálne aj spokojnosť. Spokojnosť síce nemá tak jednoznačný vplyv na výkon zamestnanca ako motivácia, ale má dosť veľký význam minimálne čo sa fluktuácie týka.

Dnes už je zrejmé, že najst' vhodný motivačný systém, jednotný pre celý podnik, ktorý je tvorený viacerými zamestnancami, je len púhou utópiou. Nové zistenia odporúčajú individuálny prístup ku každému podriadenému, celkovo väčší kontakt riadených a nadriadených, neorientovať sa len na ekonomické bonusy pre zamestnancov. Popri tom všetkom je dôležité dbať na spravodlivosť a rovnosť, čo sa platu, informácií a prístupu k možnostiam týka. Obzvlášť je tento bod náročný v rodinných firmách, kde pracujú ako rodinní tak aj nerodinní zamestnanci a je potenciálne vyššia citlivosť na protežovanie „vlastných“.

Výhodou rodinnej firmy v tomto zmysle je úroveň vzťahov, aké sa v malých a stredných podnikoch udržuje. Atmosféra je väčšinou neformálna, vzťahy familiárne. Pre zamestnávateľa je tak zrejme ľahšie zistiť hodnotový systém, motivačný profil zamestnanca a podľa toho orientovať spoluprácu s ním. Predpokladá sa ale zároveň, práve z dôvodu bližších vzťahov, náročnejšie vyjednávanie a požadovanie výkonu.

Hlavným cieľom tejto práce bolo zistiť práve rozdiel v motivačnom zameraní a zdrojoch spokojnosti medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami. Je predpoklad, že podľa zistených skutočností bude možné viac prispôbiť jednanie so zamestnancami rodinných firiem ich individuálnemu nastaveniu a aj takto prispieť k ich konečnému lepšiemu výkonu.

Popri riešení potrieb zamestnanca je potrebné brať do úvahy aj ciele organizácie, potreby zamestnávateľa a zákazníka.

Ku konkrétnym výsledkom: komparáciou skúmaných súborov – rodinných a nerodinných zamestnancov, bol zistený signifikantný rozdiel v miere dôležitosti, akú prikladajú rôznym okolnostiam v práci.

Čo sa týka spokojnosti s prácou, zdrojov motivácie, kritérií platu, tu nebol medzi nimi preukázaný jednoznačný rozdiel.

Rozborom jednotlivých faktorov možno poukázať na síce menej výrazné, ale zaujímavé zistenia, z ktorých niektoré je možné uplatniť aj v praxi.

Nerodinní zamestnanci sú výraznejšie orientovaní na ekonomický prospech. Rodinní vykazujú vyrovnanjšiu orientáciu medzi ekonomickým prospechom a morálnym uspokojením. To by potvrdzovalo, že finančné hľadisko je u obzvlášť nerodinných zamestnancov stále dôležitý faktor motivácie, a zároveň že u oboch súborov zostáva stabilný, bez ohľadu na vek, senioritu alebo výšku dosiahnutého vzdelania.

Nerodinní zamestnanci v danej vzorke vykazujú vyššie prosociálne zameranie, smerom k skupine, pričom ale vyššou senioritou alebo pri nižšom vzdelaní skupinová orientácia klesá. Rodinní sú skôr, aj keď nie veľmi výrazne, zameraní na seba, ale vyšším vekom u nich individuálna orientácia klesá.

Nerodinní vykazujú výraznejšiu orientáciu na budúcnosť oproti nerodinným.

Oba súbory sú rovnako zamerané smerom podniku (čo je pre zamestnávateľov pozitívna správa), pričom u rodinných je táto orientácia pozitívne ovplyvnená vekom – s vekom zameranie smerom k podniku stúpa. U nerodinných je to opačne, zameranie smerom k podniku s vekom klesá, ale zároveň dosiahnutím vyššieho vzdelania stúpa.

Trochu prekvapivým sa mi zdá výsledok, či sú zamestnanci viac orientovaní na obsah a samotnú činnosť alebo na úspech. Nerodinní sa, podľa výsledkov výskumu, zameriavajú skôr na obsah a činnosť, rodinní na úspech. Možným vysvetlením by mohlo byť, že rodinný príslušník viac vníma úspech firmy ako svoj vlastný a vo výbere činností, ktoré by chcel vykonávať sa cíti istejší, preto tento fakt berie viac ako samozrejmosť. Táto úvaha nad výsledkom je čisto hypotetická, nevnímam ju ako smerodajnú a jednoznačne platnú.

Trochu zdanlivo následne nastáva rozpor s dimenziou, či sú zamestnanci viac orientovaní na úspech, alebo vyhýbanie sa neúspechu. Oba súbory sa, prikláňajú skôr k vyhýbaniu sa neúspechu ako bezpečnejšiemu spôsobu prístupu k vlastnej kariére a pracovnému postupu. Hovorím že zdanlivo, pretože hoci rodinní zamestnanci sú orientovaní na úspech viac ako na obsah práce, to nevyklučuje, že cestou za úspechom budú voliť skôr taktiku predvídania možného neúspechu a teda voľby bezpečnejšej cesty.

U nerodinných zamestnancov by sa dalo s vyššie uvedenou dimenziou o vyhýbaní sa neúspechu ešte trochu polemizovať, pretože bolo zistené, že s vyšším vekom sú viac zameraní na riziko.

U nerodinných ďalej bola zistená mierne väčšia čínorodosť. U rodinných sa potvrdilo len to, že dosiahnutím vyššieho vzdelania sa aj u nich čínorodosť zväčši.

Čo sa týka samotnej spokojnosti, u rodinných sa zvyšuje nižším dosiahnutým vzdelaním (sú radi že aj bez titulov majú prácu???) a nižším vekom (podľa RJSB) alebo aj vyšším vekom

(DPOP-05). Tento rozpor si vysvetľujem tým, že zatiaľ čo dotazník RJSB skúma ako sa zamestnanec v podniku celkovo cíti, ako ho uspokojuje, DPOP-05 sa zameriava konkrétnejšie na spokojnosť s podmienkami a okolnosťami práce. Nakoľko vieme, že spokojnosť nie je ľahké jednoznačne určiť, pretože málokedy býva človek niekde len spokojný alebo nespokojný, považovala by som možný rozpor v tomto faktore za prijateľný. Takže by som to definovala tak, že celková spokojnosť rodinných zamestnancov je vyššia pri nižšom veku, ale s vyšším vekom stúpa spokojnosť s konkrétnymi podmienkami a okolnosťami práce.

U nerodinných zamestnancov súvisí spokojnosť so senioritou a výškou dosiahnutého vzdelania. Je vyššia pri vyššom dosiahnutom vzdelaní a nižšej seniorite. Nižšia seniorita má vplyv aj na dôležitosť akú prisudzujú jednotlivým okolnostiam v práci, dôležitosť je vyššia.

Čo sa týka samotnej motivácie, rodinní aj nerodinní príslušníci považujú za najmotivujúcejší faktor prácu v dobrom kolektíve. Nerodinní prikladajú veľký význam aj peniazom (čo má súvis aj s ich, už uvedeným, výraznejším ekonomickým zameraním oproti morálnemu).

Najmenej motivujúcou položkou v práci je pre obe skupiny zázemie známej spoločnosti. To nevyklučuje dôležitosť zázemia ako takého, ale predpokladám, že pokiaľ je už človek členom podniku, tento samotný fakt ho nijak výrazne nemotivuje k vyšším alebo nižším výkonom.

Nerodinní zamestnanci ako najmenej zaujímavý faktor označili aj možnosť sústavného vzdelávania. Vzhľadom k niektorým vyššie uvedeným výsledkom ma toto prekvapuje, pretože pri vyššom vzdelaní sa zvyšuje ich spokojnosť s prácou (DPOP-05) a čínorodosť. Alebo tomu môžeme rozumieť tak, že vyšším vzdelaním sa zvyšuje čínorodosť a tá umožní pracovníkovi byť viac spokojný s podmienkami a okolnosťami práce, pretože na čínorodosť pozitívne zareaguje zamestnávateľ? Opäť hypotetická úvaha.

Jednoznačným dôvodom pre prácu v danej spoločnosti je u oboch súborov istota a stabilita firmy. Vysvetlením by mohol byť fakt, že ľudia na Slovensku a v Čechách žijú s vedomím krízy na pracovnom trhu. A tak sa toto kritérium pre nich stáva zásadným.

Prekvapivo rodinní zamestnanci považujú za dôležitý faktor aj platové podmienky, nerodinní to ako výrazný motivátor neuvádzajú. Prekvapivé sa mi to zdá kvôli vyššie uvedenému zisteniu, že práve nerodinní sú výraznejšie ekonomicky orientovaní.

Najmenej závažným dôvodom pre prácu v danej spoločnosti je náhoda a prestíž vykonávanej práce u rodinných a náhoda a nedostatok iných príležitostí u nerodinných zamestnancov.

Kritériá platu – tu sa rodinní a nerodinní zhodli, že by chceli mať v plate zohľadnené dosahovaný výkon, výsledky práce a osobné schopnosti a zručnosti. Najmenej dôležitým kritériom platu sú opäť jednohlasne určené – jazykové znalosti. Podobne ako pri výskume

v roku 2012, kde vyšiel podobný výsledok, uvažujem že to môže byť spôsobené tým, že podniky, v ktorých boli dotazníky distribuované nekládli na jazykové znalosti nároky, pretože neobchodujú so zahraničím, orientujú sa len na domáci trh. U väčšiny zamestnancov teda nepredpokladám vysokú úroveň jazykových znalostí.

Za preferovaný zdroj informácií rodinní príslušníci považujú e-mail, nerodinní porady a schôdze. Najmenej preferovaným je rozhlas a u nerodinných aj nástenky.

Opäť sa zamýšľam, ako aj v roku 2012, nad pojmom informátor. Je možné, že ide o informovanie formou osobného kontaktu. Ale sama presne neviem, ako mám tomuto pojmu rozumieť. Aj účastník výskumu dopísal do voliteľnej kolónky - osobný kontakt.

U rodinných aj nerodinných zamestnancov sa vo voliteľnej možnosti objavil Skype ako jedným z dobrých informačných kanálov.

V rámci výskumu bola zisťovaná aj inkongruencia, teda nesúlad medzi spokojnosť a dôležitosťou, akú respondenti prikladajú okolnostiam a podmienkam práce. U rodinných bola zistená len slabšia negatívna korelácia a síce vyššia spokojnosť pri nižšej dôležitosti. A zároveň čím vyššia je táto zistená inkongruencia, tým, zdanlivo paradoxne, sú rodinní príslušníci celkovo spokojnejší s prácou (viac sú zameraní na aktuálny stav, na seba a smerom od podniku). Ako si to vysvetliť? Samotná inkongruencia v podstate len hovorí, že rodinní príslušníci nemusia prikladať veľkú dôležitosť tým, aké podmienky a okolnosti práce majú. A keď nad tým nedumajú a neriešia to, sú spokojnejší v práci. Nič ich netrápi, žijú prítomnosťou, zameraní na svoj prospech, na podnik až tak nemyslia. A následne teda aj celková spokojnosť s prácou bude vyššia. Toto by mohlo byť jedno z vysvetlení.

U nerodinných bola zistená stredne silná pozitívna súvislosť – pri vyššej spokojnosti je aj vyššia dôležitosť. U nich ale vyššia inkongruencia spôsobuje celkovú nižšiu spokojnosť v práci (orientáciu na pocit bezpečia a vyššiu prosociálnu orientáciu). Ako si možno vysvetliť tento fakt? Úplne jednoducho povedané: nerodinný zamestnanec si sleduje a považuje za dôležité aké má okolnosti a podmienky v práci. A čím viac sú okolnosti a podmienky preňho dôležité, tým je viac spokojný. Čím vyššia by však bola inkongruencia, čiže nesúlad medzi uvedenými dvoma zložkami, tým viac by celková spokojnosť v práci klesala, viac by tiahol k potrebe bezpečia a prosociálnej orientácií.

Pozitívnym je pre mňa fakt, že medzi mužmi a ženami sa v tom výskume nezistil zásadný rozdiel v spokojnosti s prácou. Zamýšľam sa ale nad tým, či rozdiel v sociodemografických dátach mužov a žien a rozdiel v osobnostnom nastavení mužov a žien, ktorý si ja osobne myslím že tam je, nespôsobil tento výsledok. Ak by sme mali vzorku s rovnomerne rozloženým vekom, senioritou, a výškou dosiahnutého vzdelania, bol by výsledok iný? Zároveň podotýkam, že výskumná vzorka pozostávala z firiem situovaných v malých mestách a dedinách. Logicky mi

teda aj napadá: bol by výsledok iný vo veľkých mestách? Sú ženy v mestách dravejšie a ambicióznejšie?

Okrem vyššie uvedeného faktu, že všetci respondenti pracujú v malých a stredných podnikoch, situovaných v malých mestách a dedinách, na spôsob akým boli dotazníky vyplnené mohol mať vplyv aj postup administrácie. Osobný kontakt priamo s respondentmi bol zabezpečený minimálne. Prekvapilo ma, že mnohé firmy majú vo svojich radoch už určeného administratívneho pracovníka, ktorý dotazníky vyplňa hromadne. K tomuto riešeniu som dostala vysvetlenie, že niekoľkokrát za rok ich dotazníkmi zahŕňa štatistický úrad, kde sú dotazníky povinné. Údaje do dotazníkov úradu nevypĺňajú pravdivo, pretože ich to obťažuje a nepomáha im to v činnosti.

Po tomto zistení som poprosila o pravdivé vyplnenie skutočnými respondentmi, ak by sa tak nemalo diať, že preferujem radšej vrátenie prázdnych dotazníkov. Viem s istotou, že boli firmy, ktoré mi v tom vyhovelí (aspoň čo sa týka toho, kto dotazníky vyplňoval). U niektorých si nie som istá.

Problémom bol aj fakt, že niektoré firmy prijali dotazníky na vyplnenie, pretože poznajú môjho bývalého zamestnávateľa, s ktorým udržiavam dobrý vzťah a cítili potrebu ho týmto spôsobom „odmeniť“ za dobré vzťahy. Tu som občas nadobudla dojem, že vypĺňanie dotazníkov zamestnancami nebolo celkom dobrovoľné (vyplnenie je pomerne náročnejšie) a možno s to odrazilo na výsledku.

Pravdivosť vyplnených odpovedí je relatívna, aj vzhľadom k tomu, že vo väčšine firiem putovali dotazníky na jednu hromadu, po ktorú som sa osobne neskôr zastavila, alebo mi ju poslali poštou. Mali respondenti dôveru k človeku, ktorý dotazníky zbieral?

Opäť, podobne ako vo výskume z roku 2012 ale považujem za najväčší problém neochotu zúčastniť sa výskumu. Niekde mal negatívny postoj už majiteľ firmy, ale väčšinou nemali záujem zamestnanci. Prišla som tak o dôležité dáta, obzvlášť u zamestnancov, ktorý z nejakého dôvodu (pokiaľ to nebola len nechúť zaoberať sa dotazníkmi) nechceli odpovedať na otázky o ich motivácií a spokojnosti.

Návratnosť dotazníkov bola dostatočná, aj keď niekedy bolo nutné jednu firmu navštíviť viackrát, kým sa dotazníky vrátili.

Čo sa týka samotných dotazníkov, ako najväčší problém sa mi teraz javila inštrukcia v dotazníku DPOP-05, v tretej časti. Množstvo respondentov nepochopilo inštrukciu správne a miesto zadávania poradia, v akom vnímajú dôležitosť jednotlivých položiek, uvádzali len údaj 1 a x. Aj z tohto dôvodu bol problém nazbierať dostatočný počet dobre vyplnených dotazníkov.

Ďalším problémom bola inštrukcia zadať svoju senioritu v mesiacoch. U niektorých respondentov som sa stretla s uvedením rokov (slovne bolo uvedené „rok“), u niektorých nebolo celkom jasné, či skutočne uviedli senioritu v mesiacoch, alebo rokoch. Vychádzala som teda pri niektorých dotazníkoch aj z veku zamestnanca a dĺžky fungovania firmy a takto sa dopracovala k správnejmu výsledku.

Samotné firmy ma prekvapovali svojím prístupom. Stretla som sa s veľmi profesionálnym prístupom vo firme, veľkou ochotou, ale aj nepríjemným odmietnutím samotnými majiteľmi. Proti odmietnutiu ako takému nemám nič, ale všetko sa dá povedať minimálne dvoma spôsobmi. Myslím, že niektorí majitelia firiem zabúdajú, že aj takýto kontakt s potenciálnym zákazníkom / zamestnancom /obchodným partnerom (nikdy neviete „kam vás vietor zaveje“, vytvára meno firmy a predpoklad dobrej alebo zlej následnej spolupráce.

Podobne ako po výskume v roku 2012, zamýšľam sa ďalej nad tým, či je tak vysoká zhoda medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami spôsobená tým, že všetci respondenti pracovali v malých a stredne veľkých rodinných firmách. Bol by výsledok iný, ak by sa porovnávala pracovná spokojnosť a motivácia zamestnancov rodinných a nerodinných firiem?

Zdalo by sa mi vhodné, aj rozšíriť otázku genderu v rodinných firmách. Viac sa pozrieť na to, či existuje korelácia medzi sociodemografickými dátami a výsledkami spokojnosti, zdroje motivácie, či je žena a muž rodičom. Toto všetko, podľa môjho názoru, vplýva na konečný postoj k práci.

7. ZÁVER

Vo výsledkoch dôležitosti okolností a podmienok práce, spokojnosti s podmienkami a okolnosťami práce a celkovej spokojnosti s vlastnou prácou boli medzi súbormi rodinných. nerodinných zamestnancov a súbormi mužov a žien zistené nasledovné skutočnosti.

Podľa výsledkov **Studentovho t-testu** z dotazníku DPOP-05 existuje signifikantný rozdiel v dôležitosti, akú prisudzujú rodinní a nerodinní zamestnanci okolnostiam a podmienkam práce.

Ostatné výsledky Studentovho t-testu z dotazníkov RJSB a časti - spokojnosť s podmienkami a okolnosťami práce v DPOP-05 potvrdili, že neexistuje signifikantný rozdiel v celkovej spokojnosti s prácou ako ani v spokojnosti s podmienkami a okolnosťami práce medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami, rovnako ani medzi ženami a mužmi.

Rozdiely medzi súbormi rodinných a nerodinných zamestnancov boli zistené **koreláciou** premenných veku, seniority a dosiahnutého vzdelania so spokojnosťou a dôležitosťou podmienok, okolností v práci (RJSB, DPOP-05) nasledovne:

- čím vyšší je vek u rodinného zamestnanca, tým nižšia je jeho celková spokojnosť s vlastnou prácou (RJSB), ale je vyššia jeho spokojnosť s podmienkami a okolnosťami práce (DPOP-05),
- čím vyššie má rodinný zamestnanec dosiahnuté vzdelanie, tým vyššia je jeho spokojnosť s podmienkami a okolnosťami práce (DPOP-05),
- čím vyššia je seniorita u nerodinného zamestnanca, tým nižšia je jeho spokojnosť s vlastnou prácou (RJSB) a dôležitosť prisudzovaná okolnostiam práce,
- čím vyššie je dosiahnuté vzdelanie nerodinného zamestnanca, tým vyššia je jeho celková spokojnosť s vlastnou prácou (RJSB).

Rozdiely medzi súbormi mužov a žien koreláciou premenných veku, seniority a dosiahnutého vzdelania so spokojnosťou a dôležitosťou podmienok, okolností v práci (RJSB, DPOP-05) neboli zistené.

Vo výsledkoch motivačného zamerania podľa výpočtov **korelácie, aritmetického priemeru, mediánu** a absolútnej a relatívnej **početnosti** dotazníku MP-z a DPOP-05-3. časti, boli medzi súbormi rodinných. nerodinných zamestnancov a súbormi mužov a žien zistené nasledovné skutočnosti.

V *celkovom motivačnom profile* v priemerných hodnotách vykazujú rodinní a nerodinní zamestnanci nasledovné smerovanie:

- rodinní aj nerodinní zamestnanci preferujú vyhýbanie sa neúspechu,

- nerodinní sú zameraní na činnosť a obsah práce, rodinní na úspech, obe skupiny sú zamerané na riziko a smerom k podniku,
- obe sú takisto orientované na budúcnosť. Nerodinní sú zameraní na skupinu, sú prosociálne orientovaní, rodinní sú viac individuálne orientovaní, zameraní na seba,
- nerodinní sú mierne činorodí, rodinní viac činorodí, s miernou orientáciou na ekonomický prospech.

Uvedené faktory sú ovplyvňované sociodemografickými faktami nasledovných spôsobom:

- čím je vyšší vek nerodinného zamestnanca alebo má nižšie dosiahnuté vzdelanie, tým je nižšie jeho zameranie smerom k podniku,
- čím je vyšší vek rodinného zamestnanca, tým je vyššie jeho zameranie smerom k podniku, na skupinu a na riziko,
- čím je vyššia seniorita alebo má nižšie dosiahnuté vzdelanie, tým je vyššia jeho individuálna orientácia.
- čím je vyššie dosiahnuté vzdelanie, tým je vyššia jeho činorodosť.

Motivačné faktory práce

- jednoznačne ako motivujúci faktor k práci uvádzajú rodinní aj nerodinní zamestnanci prácu v dobrom kolektíve, nerodinní aj peniaze,
- ako najmenej motivujúci faktor práce uvádzajú zhodne zázemie známej spoločnosti.

Dôvody práce v podniku

- rodinní aj nerodinní zamestnanci sa opäť zhodli, že ako najsilnejší dôvod pre prácu v danom podniku je jeho istota a stabilita. Rodinní zamestnanci tak vnímajú aj platové podmienky.
- najmenej závažným dôvodom je pre obe skupiny náhoda. Pre rodinných aj prestíž vykonávanej práce a nerodinných nedostatok iných príležitostí.

Kritériá platu:

- rodinní aj nerodinní zamestnanci považujú za najdôležitejšie kritériá platu dosahovaný výkon, výsledky práce a osobné schopnosti a zručnosti,
- najmenej dôležité kritérium sú pre obe skupiny jazykové znalosti.

Zdroje informácií:

- rodinní zamestnanci preferujú ako zdroj informácií e-mail, nerodinní porady a schôdze,
- najmenej preferovaným zdrojom je pre obe skupiny rozhlas, pre nerodinných aj nástenka.

8. SÚHRN

Rodinné podnikanie na Slovensku a v Čechách má svoj oficiálny začiatok po roku 1989. Niektorí podnikatelia prevzali rodinnú tradíciu pred čias socializmu, mnohí začali až po prevrate. Väčšinou ide o malé a stredne veľké podniky, mnohé ešte stále v rukách zakladateľov, teda vo fáze *start-up*, čo sa fáz rozvoja rodinného podniku týka.

Aktuálne Slovensko nemá v zákone upravenú definíciu rodinného podniku. Za rodinný podnik teda možno považovať napr. ten, ktorý majiteľ sám považuje za rodinný podnik, prípadne v ňom pracuje ešte ďalší rodinný príslušník (formálnym alebo neformálnym spôsobom) alebo má rodina väčšinový vplyv na rozhodovaní. Približne podľa tejto definície boli vybrané aj rodinné podniky, ktoré sa zúčastnili šetrenia.

Rodinné podnikanie má svoje výhody aj nevýhody. Jednou z predpokladaných výhod je vyššia motivácia zamestnancov – rodinných príslušníkov. Okrem toho sa zdá byť podnik stabilnejší, podnikanie kontinuálne a dlhodobé, atmosféra firmy je uvoľnenejšia. Z nevýhod je tou hlavnou možný negatívny zásah do rodinného života a vzťahov, náročnosť vedenia rodinných príslušníkov obzvlášť v kombinácií s nerodinnými zamestnancami, odovzdanie podniku ďalšej generácii.

Okrem špecifických problémov rodinného podniku, sa každý podnikateľ stretáva aj s *klasickými* problémami – ekonomické zaistenie, byrokracia, konkurencia, ľudské zdroje. Práve ľudské zdroje, ako jeden z kľúčových aspektov úspechu podniku sú aj predmetom tejto práce. Nakoľko ide o oblasť pomerne širokú, zameriavam sa na dva kľúčové aspekty dosahovania výkonu – pracovnú motiváciu a spokojnosť zamestnancov.

V danej práci je kladený dôraz na analýzu rozdielu práve medzi dvoma typmi zamestnancov – rodinnými a nerodinnými a medzi mužmi a ženami v daných skupinách. Každá skupina má k majiteľovi vytvorený iný vzťah, určitý spôsob komunikácie. Hlavné zameranie práce je orientované teda na špecifiká spolupráce s oboma skupinami pracovníkov aj osobitne na mužov a ženy, tak aby boli uspokojené ich potreby, potreby vedúcich pracovníkov, zákazníka a aj naplnené ciele podniku.

Pracovná **motivácia** definovaná ako „celkový prístup pracovníka k vykonávanej pracovnej činnosti, k pracovným úlohám, k zastávanej pozícii v organizácii a s ňou spojenou zamestnaneckou rolou.“ (Štikar, 2003) Ide o ochotu dobre zvládnuť zadané úlohy.

Pracovná **spokojnosť** je „súhrnom pocitov zamestnanca, odvodený od rozdielov medzi jeho potrebami a očakávaniami a vnímanou realitou na pracovisku.“ (Kolektív, 2006).

Aby zamestnávateľ bol schopný plnohodnotne využiť rôzne teórie motivácie zamestnancov (ktorých je v dnešnej dobe viac než dost'), je potrebné aby aspoň do istej miery

poznal ich hodnoty, postoje, potreby... Zároveň by mal byť dostatočne pozorný, aby kontraproduktívnym chovaním, aj nie priamo v interakcií s daným zamestnancom (pokrytectvo, rozporné príkazy vedenia, neproduktívne porady,...) zamestnanca spätne nedemotivoval. To sa týka oboch skupín zamestnancov, či ide o príbuzných alebo nie, o mužov alebo ženy.

K zisteniu ako motivačne pristupovať k oboj skupinám – rodinným a nerodinným zamestnancom a osobitne k ženám a mužom v týchto skupinách, bolo stanovených 5 hypotéz, ktoré sa týkali celkovej spokojnosti v práci, spokojnosti s jednotlivými položkami v práci, dôležitosť jednotlivých oblastí v práci a motivačný profil zamestnancov.

Samotné **šetrenie** bolo vykonané distribúciou troch dotazníkov. Návratnosť bola dostatočná. Výskumu sa zúčastnilo 15 firiem, celkovo 47 respondentov (17 rodinných, 30 nerodinných zamestnancov, z toho 30 žien, 17 mužov).

Prvé vyhodnotenie dotazníkov sa realizovalo koreláciami výsledkov dotazníkov s premennými veku, seniority a dosiahnutého vzdelania respondentov. Druhé vyhodnotenie prebehlo cez výpočty F-testu, na základe ktorých bolo možné určiť typ T-testu v tretej fáze výpočtov. Práve T-testom bol zisťovaný zásadný rozdiel medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami v základných hypotézach výskumu. V štvrtej, poslednej fáze boli využité výpočty početností (relatívnej, absolútnej), aritmetického priemeru, mediánu a modusu na zistenie motivačných preferencií zamestnancov.

Výsledkom výpočtov boli zistenia o určitých charakteristikách súborov a o moźnej spolupráci s rodinnými a nerodinnými zamestnancami (mužmi aj ženami) v pracovnom procese.

O **rodinných zamestnancoch** z výskumu je moźné povedať, že ich k dobrým výkonom motivuje hlavne práca v dobrom kolektíve. Dôvod, prečo v danej spoločnosti ostávajú pracovať je hlavne istota a stabilita daného podniku a platové podmienky. V plate by chceli mať zohľadnený hlavne dosahovaný výkon, výsledky práce, osobné schopnosti a zručnosti. Za dôležitý zdroj informácií považujú e-mail.

Čo sa týka fungovania v práci, moźno o nich povedať, že budú mať tendenciu vyhýbať sa neúspechu (nie dosahovať úspech). Občas sa neprejavia, ale potreba kvalitného výkonu zostane. Ak budú nejaký cieľ považovať za ťažko dosiahnuteľný, pravdepodobne zmenia priority.

Zároveň sú ale zameraní na úspech, je pre nich pomerne dôležité spoločenské uznanie, peniaze, ale zároveň získané aj činnosťou, ktorá im prináša radosť.

Sú zameraní smerom k podniku a vekom toto zameranie ešte stúpa. Majú prirodzený záujem o dianie v organizácií, je predpoklad, že budú dobre plniť zadané úlohy. Pokiaľ ale stúpa inkongruencia (nesúlad) spokojnosti a dôležitosť akú prikladajú podmienkam v práci, ich zameranie smerom k podniku klesá.

Vekom stúpa aj ich zameranie na riziko. Vedia si poradiť s konfrontačnými situáciami, obtiažne situácie vedia zvládnuť, občas s pomocou silnejšieho.

Sú orientovaní na budúcnosť, disponujú určitými pozitívnymi víziami. Preferujú pravdepodobne dlhodobejšie ciele, pred konkrétnymi, krátkodobými. Nenechávajú veci na náhodu. Pokiaľ ale u nich stúpa inkongruencia spokojnosti a dôležitosti, akú prikladajú podmienkam v práci, začínajú sa viac orientovať na aktuálny stav.

Sú skôr individuálne orientovaní, čo ale s vekom klesá. Nie sú absolútne závislí na sociálnych kontaktoch, dokážu fungovať samostatne, slepo sa nepodriaďujú. Dokážu niesť zodpovednosť za svoje rozhodnutia.

Ich zameranosť na seba sa prejavuje tým, že mierne preferujú svoj vlastný prospech. Sú ale schopní spolupracovať s tímom. Čím vyššia je inkongruencia spokojnosti a dôležitosti, akú prikladajú podmienkam v práci, je ich zameranosť na seba vyššia.

Sú mierne činorodí. S dosiahnutým vzdelaním ich činorodosť ešte stúpa.

Sú motivovateľní ekonomickým prospechom, ale nie bez morálneho prospechu.

Ich celkovú spokojnosť s prácou a s okolnosťami práce ovplyvňuje vek aj dosiahnuté vzdelanie. U starších celková spokojnosť klesá, ale zároveň stúpa spokojnosť s podmienkami a okolnosťami práce. Spokojnosť s okolnosťami práce ale klesá pri vyššom dosiahnutom vzdelaní. Zároveň bolo zistené, že čím je vyššia spokojnosť s okolnosťami práce, tým nižšia je dôležitosť, akú im prisudzujú. A čím vyššia je inkongruencia tejto spokojnosti a dôležitosti, tým je ich celková spokojnosť v práci dokonca vyššia.

Nerodinní zamestnanci sú podľa šetrenia v niečom podobní ako rodinní.

Motivačnou položkou práce u tejto skupiny je takisto dobrý kolektív ale aj peniaze. Nedôležitá je pre nich ale možnosť vzdelávania a pracovná pružná doba.

Ako dôvody práce v spoločnosti vidia takisto istotu, stabilitu firmy a platové podmienky.

V plate by chceli mať rovnako zahrnuté dosahovaný výkon, výsledky práce a osobné schopnosti a zručnosti.

Dôležitým zdrojom informácií sú pre nich porady, schôdze.

Vyššie uvedené aspekty sú ovplyvňované dĺžkou zamestnania u daného zamestnávateľa. Nárastom seniority ich celková spokojnosť s prácou klesá, a prisudzujú vyššiu dôležitosť okolnostiam práce. Pokiaľ ale majú vyššie dosiahnuté vzdelanie, sú spokojnejší.

Čo sa týka fungovania v práci, možno o nich povedať, že rovnako ako rodinní, skôr budú mať občas tendenciu vyhýbať sa neúspechu. Občas sa neprejaví, ale potreba kvalitne odvieť prácu zostane. Pokiaľ budú niektorí cieľ považovať za ťažko dosiahnuteľný, zmenia priority.

Sú zameraní skôr na samotnú činnosť, obsah ako len na dosiahnutie úspechu. Ten ich dokáže tiež motivovať, ale uspokojí ich už aj samotné vykonávanie danej činnosti.

Dobre sa identifikujú s pracovným prostredím, sú zameraní smerom k podniku, no nemusí to tak byť vždy. V určitých oblastiach majú záujem o dianie v organizácii, sú iniciatívni. S narastajúcim vekom zameranie smerom k podniku klesá, ale stúpa s dosiahnutým vzdelaním,

Sú viac zameraní na riziko ako rodinní, vedia si s neistou pracovnou činnosťou poradiť. Je možné, že určité rizikové prostredie ich dokonca stimuluje k výkonom. Nemajú až takú potrebu dodržiavať pravidlá bezpečnosti práce. Spoliehajú sa na svoje schopnosti alebo náhodu. Ale pri vyššej inkongruencii spokojnosti a dôležitosti akú prisudzujú okolnostiam práce ich orientácia na pocit bezpečia stúpa,

Sú výraznejšie orientovaní na budúcnosť, zaujímajú ich skôr dlhodobejšie ciele, než krátkodobé, konkrétne.

Oproti rodinným majú nerodinní väčší sklon k skupinovej orientácii. Sú schopní fungovať nezávisle, ale nie sú výrazne samostatní. S vekom táto orientácia klesá, sú individuálnejší, ale so vzdelaním stúpa.

Sú prosociálne orientovaní, mierne prevažuje zameranosť na prospech druhých. Motiváciou je konať dobro, ale s ohľadom aj na svoje výhody. Motivuje ich uznanie ako člena skupiny. Pri vyššej inkongruencii spokojnosti a dôležitosti akú prikladajú okolnostiam v práci ich prosociálna orientácia stúpa.

Sú mierne činorodí, zvládajú aj občasnú zmenu úloh. Vedia sa rozhodnúť, prevziať riziko, ale nebudú to aktívne vyhľadávať. Občasné náročnejšie úlohy by mali zvládnuť.

Sú výraznejšie orientovaní na ekonomický prospech. Hodnoty etické, morálne sú pre nich dôležité, ale nie bez materiálneho uspokojenia.

Ich celkovú spokojnosť s prácou ovplyvňuje dĺžka doby zamestnania u daného zamestnávateľa a dosiahnuté vzdelanie. Čím je seniorita vyššia, tým klesá ich celková spokojnosť s prácou. Spokojnosť ale stúpa pri vyššom dosiahnutom vzdelaní. Zároveň čím vyššia je spokojnosť s okolnosťami práce, tým väčšiu dôležitosť im prikladajú. A čím vyššia je inkongruencia medzi touto spokojnosťou a dôležitosťou, tým nižšia je celková spokojnosť v práci.

V celkovej spokojnosti s prácou, spokojnosti s dielčimi podmienkami v práci ani v motivačnom profile nebol zistený zásadný rozdiel medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami v skúmaných firmách, ani medzi mužmi a ženami.

T-testom bol zistený signifikantný **rozdiel v priemerných hodnotách prisudzovania dôležitosti okolnostiam v práci** medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami.

Pri tom všetkom ale podstatou vedenia každého zamestnanca stále ostáva zachovanie individuálneho prístupu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- AA. (2013). Komu predat rodinný podnik. *Moderní řízení 11*, 8-11.
- Arnold, J., Silvester, J. et al. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Bedrnová, E. N. (2002). Lidé v organizaci. In E. N. Bedrnová, *Psychologie a sociologie řízení* (s. 46-99). Praha: Management Press.
- Bendová, K. et al. (2011). Manuál psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UP.
- Bez spojení není vedení. (2013). *Moderní řízení 9*, 58.
- Breuerová, A. (2013). Pokoušet se o nemožné. *Moderní řízení 11*, 12-16.
- Buchtová, B. (2002). *Psychologie člověka pro manažery*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta.
- Code civil (Francúzsko): Wikipedia*. (20. Marec 2014). Dostupné na Internetu: Wikipedia - webová lokalita: [http://sk.wikipedia.org/wiki/Code_civil_\(Franc%C3%BAzsko\)](http://sk.wikipedia.org/wiki/Code_civil_(Franc%C3%BAzsko))
- Daňové licencie (návrh) - Podnikajte.sk*. (16. Január 2014). Dostupné na Internetu: Podnikajte.sk - webová lokalita: <http://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/1120/category/pripravovane-zmeny-v-legislative/article/danove-licencie-navrh.xhtml>
- Desmarais, J. (20. November 2013). *New Research Offering from IDG Research Services: The Motivation Factor Index: Ebscohost*. Dostupné na Internetu: Ebscohost - webová lokalita: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&sid=5f48b678-74e4-4cbb-a268-b456baf2ecc%40sessionmgr111&hid=112&bdata=jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl>
- Duh, M. B. (6. Január 2014). *Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises: Ebscohost*. Dostupné na Internetu: Ebscohost - webová lokalita: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=5f48b678-74e4-4cbb-a268-b456baf2ecc%40sessionmgr111&hid=112>
- Frejtichová, J. (2013). Jak motivovat zaměstnance? Zeptali jsme se nejlepších. *Moderní řízení 12*, 33-35.
- Haburaiová, I. (2013). Jak se nestát dinosaurem. *Moderní řízení 9*, 16-19.
- Hesková, M., Vojtko, V. - Rodinné firmy, zdroj regionálneho rozvoja; Profess Consulting (2008)
- Houser, P. (2013). Ekonomické střípky - Práce z domova - jen občas. *Moderní řízení 11*, 49.
- Ištóková, V. (2012). Motivácia pracovníkov rodinných firiem. *Nepublikovaná bakalárska diplomová práca*. Olomouc, Olomouc, Česká republika: Univerzita Palackého Olomouc.
- Je výhoda být rodinnou firmou? (2013). *Moderní řízení 11*, 6-7.

Hroník, F. (2007). Motivace. In F. Hroník, *Jak se nespálit podruhé, Strategie a praxe výběrového řízení* (s. 236-244). Brno: MotivPress, s.r.o.

Je výhoda být rodinnou firmou? (2013). *Moderní řízení* 11, 6-7.

Jemelka, J. (2014). Ševcovský management. *Moderní řízení* 2, 66-67.

Genderový slovník: Motivované ženy 50 plus, poklad k objaveniu. (20. Marec 2014). Dostupné na Internetu: Motivované ženy 50 plus, poklad k objaveniu: <http://www.prozeny50plus.cz/slovník.html>

Kašík, M. P. (2013). Znalostní management jako předpoklad rozvoje inovací. *Moderní řízení* 11, 21-23.

Kocianová, R. (2012). Motivace a stimulace pracovníku. In R. Kocianová, *Personální činnosti a metody personální práce.* (s. 22-40). Praha: Grada.

Kolektiv, a. (2006). *Základy managementu.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci - Pedagogická fakulta.

Kolesárová, K. (2010). Spokojnosť a stabilizácia zamestnancov v spoločnosti (magisterská diplomová práca). In K. Kolesárová, *Spokojnosť a stabilizácia zamestnancov v spoločnosti (magisterská diplomová práca)* (s. 11-48). Brno: Masarykova univerzita.

Kopecký, M. (2014). Zpocená záda z rozhovoru o mzdě aneb jak (ne)funguje odměňování a motivace. *Moderní řízení* 2, 49.

Koubek, J. (2012). Odměňování pracovníku. In J. Koubek, *Personální práce v malých a středních podnicích* (s. 158-188). Praha: Grada.

Latham, G. P. (21. November 2013). *WORK MOTIVATION THEORY AND RESEARCH AT THE DAWN OF THE TWENTY-FIRST CENTURY: Ebscohost.* Dostupné na Internetu: Ebscohost - webová lokalita: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=5f48b678-74e4-4cbb-a268-b456baf2ecc%40sessionmgr111&hid=112>

Lefter, V. M. (16. Január 2014). *EMPLOYEES MOTIVATION THEORIES DEVELOPED AT AN INTERNATIONAL LEVEL: Ebsco.* Dostupné na Internetu: Ebsco - webová lokalita: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=5f48b678-74e4-4cbb-a268-b456baf2ecc%40sessionmgr111&hid=112>

Lukášová, R. (2011). Vplyv síly kultury na výkonnost organizace. In R. Lukášová, *Organizační kultura a její změna* (s. 52). Praha: Grada.

Matuziene, I. G. (3. Január 2014). *Assessment of the Employee: Ebscohost.* Dostupné na Internetu: Ebscohost - webová lokalita: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=5f48b678-74e4-4cbb-a268-b456baf2ecc%40sessionmgr111&hid=112>

- Náhlovský, P. (2014). Neříkejte mi, co mám dělat! *Moderní řízení 2*, 24-25.
- Náhlovský, P. S. (2014). Problém je náš učitel. *Moderní řízení 2*, 62-64.
- Nakonečný, M. (2008). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.
- Návrh zákona o rodinnom podnikaní - nrsr.* (17. Január 2014). Dostupné na Internetu: Národná rada Slovenskej republiky: <http://www.nrsr.sk/web/Dynamic/Download.aspx?DocID=382703>
- Nepotizmus - Wikipedia.* (17. Január 2014). Dostupné na Internetu: Wikipedia - webová lokalita: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Nepotizmus>
- Nový, I., Durynek, A. et al. (2011). Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada.
- Petrová, H. (2013). Proč se tolik neschopných mužů stane lídry? *Moderní řízení 12*, 59.
- Petrová, H. (2013). Víte, jak funguje váš mozek? *Moderní řízení 12*, 30-32.
- Petrová, H. (2014). Čtyři chyby, které blokuji kariéru žen. *Moderní řízení 2*, 60-61.
- Petrová, H. (2013). Vytvořte si udržitelnou kariéru. *Moderní řízení 9*, 60.
- Petrová, H. F. (20. 12 2013). Exekutivní management. *Moderní řízení(12)*, 22-23. Praha 8: *Economia.*
- Postavení žen ve společnosti: Česká republika se propadá na dno. (2014). *Moderní řízení 2*, 6-7.
- Prypoň, M. (2013). Vraťme se k podstatě podnikání... *Moderní řízení 12*, 46-48.
- RED. (2013). Agilní řízení dává přednost lidem před nástroji. *Moderní řízení 12*, 38-40.
- RED. (2013). Přítomnost žen ve správní radě zvyšuje cenu akcií firmy. *Moderní řízení 9*, 72.
- Serina, P. (16. Január 2014). *Rodinné podnikanie na Slovensku (štúdia) - sbagency.* Dostupné na Internetu: *sbagency* - webová lokalita: http://www.sbagency.sk/files/Studia_Rodinne_podnikanie_na_Slovensku-fin.pdf
- Strategie pro stárnoucí zaměstnance. (2013). *Moderní řízení 9*, 64.
- Suchý, J. N. (2013). Vedení lidí v 21. století. *Moderní řízení 12*, 56-58.
- Špireng, P. (18. Január 2014). *Všetko o agilnom plánovaní: Blog Petra Špirenga.* Dostupné na Internetu: *Blog Petra Špirenga* - webová lokalita: <http://www.spireng.sk/content/v%C5%A1etko-o-agilnom-pl%C3%A1novan%C3%AD>
- Štikar, J. R. (2003). Metody psychologie práce a organizace. In J. R. Štikar, *Psychologie ve světě práce* (s. 225-450). Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press
- Ženy musí mít vyšší vzdělání než muži, aby měly stejný plat. (2013). *Moderní řízení 12*, 62.

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Dotazník DPOP-05

Príloha č. 2: Dotazník RJSB

Príloha č. 3: Základné statusové a demografické dáta respondentov

Príloha č. 4: Tabuľky početností

Príloha č. 5: Zoznam tabuliek, obrázkov, grafov

Príloha č. 6: Zadanie bakalárskej diplomovej práce

Príloha č. 8: Abstrakt bakalárskej diplomovej práce v slovenskom a anglickom jazyku

PRÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK DPOP-05

Firma: _____ **rodinný príslušník -** **nerodinný**
(správne prosím zakrúžkujte) **príslušník**

DPOP05

Inštrukcie:

* zakrúžkujte prosím v celom dotazníku, vrátane úvodu o identifikačných údajoch, odpoveď ktorá platí

(napr. ak som žena:

muž



* prosím reagujte v dotazníku na každú položenú otázku vrátane otázok v rámci identifikačných údajov.

Vopred ďakujem za seriózný prístup a nezaujaté hodnotenie.

Identifikačné údaje:

- | | | | |
|---|------------------|--|----------|
| 1 | <u>pohlavie</u> | muž | žena |
| 2 | <u>vek</u> | 20 až | 29 |
| | | 30 až | 39 |
| | | 40 až | 49 |
| | | 50 až | 59 |
| | | 60 | a viac.. |
| 3 | <u>vzdelanie</u> | základné | |
| | | vyučení | |
| | | vyučení s maturitou | |
| | | stredoškolské | |
| | | vysokoškolské | |
| 4 | <u>seniorita</u> | (dĺžka zamestnania v tejto firme - v rokoch a mesiacoch) | _____ |

5 | rodinný príslušník | áno | nie

5a | ak áno, rodinný vzťah k majiteľovi firmy (som rodič, dieťa, sesternica, ...): _____

(prosím o vyplnenie všetkých údajov)

Dotazník

V tejto časti dotazníku je uvedených 25 otázok, ktoré súvisia s pracovným procesom a Vašou prácou. Otázky sa zameriavajú na podmienky a okolnosti, ktoré môžu byť pri Vašej práci dôležité alebo nevýznamné. Ich dôležitosť je pre každého iná, a preto sa prosím pokúste vyjadriť svoj pohľad na každú z nich.

Inštrukcie:

* Prosím, pozorne si prečítajte každú otázku a označte na stupnici 1 - 5, podľa toho, za akú dôležitú ju pre svoju prácu považujete.

<u>Stupnica hodnotenia:</u>	1	celkom nedôležité, nezáleží mi na tom
	2	veľmi málo dôležité
	3	málo dôležité
	4	Dôležité
	5	veľmi dôležité, veľmi mi na tom záleží

<u>Podmienky a okolnosti Vašej práce</u>		Dôležitosť				
Pre svoju prácu považujem za dôležité		1	2	3	4	5
1	dobré vzťahy so spolupracovníkmi na pracovisku	1	2	3	4	5
2	mať možnosť spolupracovať s kolegami, spolupracovať na riešení problémov	1	2	3	4	5
3	pracovať v príjemných pracovných podmienkach (čistota, osvetlenie, hlučnosť,...)	1	2	3	4	5
4	mať dostatočnú podporu firmy vo vybavení pracoviska (prac. pomôcky, materiál, vybavenie, a pod.)	1	2	3	4	5
5	byť včas a dostatočne informovaný / á o dianí vo firme	1	2	3	4	5
6	mať možnosť v dostatočnej miere uplatniť svoje znalosti a schopnosti, využiť svoj potenciál	1	2	3	4	5
7	mať príležitosť a podmienky pre vzdelávanie v obore (školenia, kurzy, semináre, stáže,...)	1	2	3	4	5
8	postavenie firmy v regióne a jej povesť	1	2	3	4	5
9	mať zodpovedajúce odborné a osobnostné predpoklady pre výkon svojej práce	1	2	3	4	5
10	vychádzať a spolupracovať s inými útvarmi vo firme	1	2	3	4	5
11	mať schopnosť osloviť druhých ľudí a vedieť s nimi komunikovať	1	2	3	4	5
12	spolupracovať (vychádzať) s nadriadeným pracovníkom	1	2	3	4	5
13	mať možnosť otvorene prejsť svoje názory a postoje	1	2	3	4	5
14	byť dostatočne finančne ohodnotený za odvedenú prácu	1	2	3	4	5
15	plánovať svoju profesionálnu kariéru a mať príležitosť k profesijnému rastu, služobnému postupu	1	2	3	4	5
16	samostatne rozhodovať a mať dostatočnú zodpovednosť	1	2	3	4	5

17	aby ma náplň vykonávanej práce uspokojovala	1	2	3	4	5
18	aby to, čo robím bolo prínosom pre firmu	1	2	3	4	5
19	aby sa k mojej práci vedúci vyjadril a zhodnotil dosiahnuté výsledky	1	2	3	4	5
20	zdieľanie spoločných cieľov a hodnôt vo firme	1	2	3	4	5
21	mať možnosť pracovať na zadaných úlohách samostatne	1	2	3	4	5
22	mať zaistenú kvalifikovanú pomoc od svojho nadriadeného	1	2	3	4	5
23	mať na pracovisku dobrú organizáciu práce	1	2	3	4	5
24	realizovať svoje nápady pri riešení úloh	1	2	3	4	5
25	istotu a dlhodobú perspektívu práce	1	2	3	4	5

Nasledujúcich 25 otázok sa vzťahuje k spokojnosti s podmienkami a okolnosťami Vašej práce. Pokúste sa vyjadriť na stupnici rovnakého rozsahu 1 - 5, ako ste s nimi vo firme spokojný / á.

Stupnica hodnotenia:

- 1 úplne nespokojný / á
- 2 veľmi málo spokojný / á
- 3 málo spokojný / á
- 4 spokojný / á
- 5 úplne spokojný / á

<u>Podmienky a okolnosti Vašej práce</u>						
Som spokojný / á		Spokojnosť				
1	so vzťahmi medzi kolegami	1	2	3	4	5
2	s úrovňou spolupráce medzi kolegami s možnosťou spolupracovať na riešení problému	1	2	3	4	5
3	so starostlivosťou firmy o pracovné podmienky zamestnancov (čistota, osvetlenie,...)	1	2	3	4	5
4	s podporou firmy, vybavením pracoviska a pracovnými pomôckami	1	2	3	4	5
5	s množstvom a včasnosťou poskytovaných informácií vo firme (s prístupom k informáciám)	1	2	3	4	5
6	s využitím môjho potenciálu, získaných znalostí a schopností vo svojej práci	1	2	3	4	5
7	s možnosťou vzdelávať sa a so starostlivosťou firmy o rozvoj svojich zamestnancov	1	2	3	4	5
8	s postavením firmy v regióne a jej povestou	1	2	3	4	5
9	so svojimi odbornými a osobnostnými predpokladmi pre zastávanú pracovnú pozíciu	1	2	3	4	5
10	s úrovňou spolupráce medzi jednotlivými útvarmi	1	2	3	4	5
11	so spôsobom komunikácie s ostatnými kolegami	1	2	3	4	5
12	so spoluprácou a vzťahom s vedúcim pracovníkom	1	2	3	4	5

13	s možnosťou prejavíť a uplatniť svoje názory a postoje	1	2	3	4	5
14	s finančným ohodnotením vykonanej práce	1	2	3	4	5
15	s možnosťou rozvoja vlastnej kariéry a profesionálneho rastu	1	2	3	4	5
16	s právomocou rozhodovať a zodpovednosťou za prácu	1	2	3	4	5
17	s náplňou vykonávanej práce	1	2	3	4	5
18	s využitím (užitočnosťou) mojej práce v spoločnosti	1	2	3	4	5
19	s ocenením, uznaním a hodnotením mojej práce	1	2	3	4	5
20	s firemnou kultúrou, so vzťahom kolegov k spoločným cieľom a hodnotám	1	2	3	4	5
21	s individuálnym priestorom pre vlastné jednanie	1	2	3	4	5
22	s odbornou pomocou zo strany nadriadeného	1	2	3	4	5
23	s organizáciou práce na pracovisku	1	2	3	4	5
24	s možnosťou realizovať vlastné nápady	1	2	3	4	5
25	s istotou a dlhodobou perspektívou zamestnanosti	1	2	3	4	5

V nasledujúcich otázkach sa pokúste zoradiť jednotlivé položky podľa dôležitosti, ktorú im vo svojej práci prisudzujete. K položke pripíšte číslo poradia od 1-najviac dôležité ... Atd'.

Stupnica hodnotenia:

1 najviac dôležité

... ..

x nedôležité

A. Ktoré položky považujete vo svojej práci za najviac motivujúce?

poradie

1	zázemie známej spoločnosti	
2	Zodpovednosť	
3	možnosť sústavného vzdelávania	
4	Peniaze	
5	pružnú pracovnú dobu	
6	prácu v dobrom kolektíve	
7	Kariéru	
8	Seberealizáciu	
9	výsledky vykonanej práce	
10	pocit uznania	
11	iné: _____	

B. Aké mám dôvody pracovať v tejto spoločnosti?

poradie

1	image firmy	
2	istota, stabilita firmy	
3	platové podmienky	
4	životné šance	
5	Náhoda	
6	nedostatok iných príležitostí	
7	prestíž vykonávanej práce	
8	iné dôvody: _____	

C. Aké kritériá si prajem mať zahrnuté v plate?**poradie**

1	Vzdelanie	
2	dosiahnutá prax	
3	osobné schopnosti a zručnosti	
4	Špecializáciu	
5	schopnosť adaptovať sa	
6	jazykové znalosti	
7	dosahovaný výkon a výsledky práce	
8	iné: _____	

D. Ktoré zdroje informácií preferujete?**poradie**

1	Informátor	
2	e-mail	
3	Rozhlas	
4	Nástenky	
5	porady a schôdze	
6	Telefón	
7	iné: _____	

Vaše pripomienky a poznámky:

PRÍLOHA Č. 2: DOTAZNÍK RJSB

Firma: _____ **rodinný príslušník - nerodinný príslušník**
(správne prosím zakrúžkujte)

RJSB

Niektoré zamestnania sú zaujímavejšie a prinášajú viac uspokojenia než iné. Tento dotazník zisťuje, ako sa ľudia v rôznych zamestnaniach cítia.

Inštrukcie:

* Dotazník obsahuje 18 výrokov o práci. Zaškrtnite odpoveď pod každým výrokom, ktorá najlepšie vystihuje váš názor na prácu, ktorú v súčasnej dobe vykonávate.

* Nie sú tu správne alebo nesprávne odpovede - ide len o Váš skutočný názor na každý z uvedených výrokov o práci.

* Zaškrťavajte len jednu odpoveď.

Príklad a stupnica hodnotenia:

Niektoré podmienky mojej práce by mohli byť						
0.	zlepšené	1	silne súhlasím			
		2	súhlasím			
		3	nemám názor			
		4	nesúhlasím			
		5	silne nesúhlasím			

1	Moja práca je pre mňa koníčkom	5	4	3	2	1
2	Moja práca je obvykle dosť zaujímavá natoľko, aby ma uchránila pre nudou	5	4	3	2	1
3	Zdá sa mi, že moji spolupracovníci sú viac zaujatí svojou prácou než ja	5	4	3	2	1
4	Považujem svoju prácu za tak-nejak nepríjemnú	5	4	3	2	1
5	Mám zo svojej práce väčší pôžitok než z voľného času	5	4	3	2	1
6	Často ma moja práca nudí	5	4	3	2	1
7	Súčasná práca ma dosť uspokojuje	5	4	3	2	1
8	Väčšinou sa musím nútiť, aby som začal (a) pracovať	5	4	3	2	1
9	Momentálne som s prácou spokojná (ý)	5	4	3	2	1
10	Cítim, že moja práca nie je zaujímavejšia než iná, ktorú by som mohol (mohla) dostať	5	4	3	2	1
11	So svojou prácou som úplne spokojná (ý)	5	4	3	2	1
12	Myslím, že som so svojou prácou spokojná (ý) tak ako mnoho iných ľudí	5	4	3	2	1
13	Väčšinou pracujem s chuťou	5	4	3	2	1
14	každý deň v práci vyzerá, ako keby nemal nikdy skončiť	5	4	3	2	1

15	Mám rád svoju profesiu viac než priemerný pracovník	5	4	3	2	1
16	Moja profesia je dosť zaujímavá	5	4	3	2	1
17	Nachádzam vo svojej práci skutočný pôžitok	5	4	3	2	1
18	Som sklamaná (ý), že som sa kedy dal (a) na túto prácu	5	4	3	2	1

PRÍLOHA Č. 3: ZÁKLADNÉ STATUSOVÉ A DEMOGRAFICKÉ DÁTA RESPONDENTOV

Rodinní zamestnanci (RZ)							
Resp.	Dot.	ČR	vek	škola	sen.	typ	vzťah
1	1		50-59	SŠ	43	V	manželka
2	2		50-59	SŠ	144	O	mama
3	6		20-29	VŠ	1	O	sestra
4	7		20-29	VM	26	V	švagriná
5	13	X	30-39	V	68	SL	manžel
6	15	X	50-59	SŠ	215	O	sesternica
7	16		30-39	VŠ	13	O	priateľka
8	18		20-29	VŠ	20	SL	švagriná
9	21		30-39	SŠ	69	O	manželka
10	22		30-39	V	70	O	manžel
11	35		60-69	ZŠ	18	SL	rodič
12	36		50-59	ZŠ	12	SL	rodič
13	37		30-39	VŠ	15	O	rodina
14	38		30-39	VŠ	24	O	dieťa
15	40		30-39	VM	133	O	dcéra
16	41		30-39	SŠ	192	O	dieťa
17	46		60-69	VŠ	240	SL	majiteľ

Nerodinní zamestnanci (NZ)							
Resp.	Dot.	ČR	vek	škola	sen.	typ	
18	3		20-29	VM	51	O	
19	4		20-29	SŠ	2	O	
20	5		50-59	SŠ	24	O	
21	8		40-49	V	120	V	
22	9		30-39	ZŠ	144	V	
23	10		30-39	VM	120	V	
24	11		20-29	SŠ	7	CH	
25	12		30-39	SŠ	96	V	
26	14	X	20-29	VŠ	38	O	
27	17		20-29	VM	15	O	
28	19		20-29	VŠ	6	O	
29	20		40-49	VM	15	O	
30	23		30-39	SŠ	39	O	
31	24		40-49	SŠ	7	O	
32	25		30-39	VM	17	O	
33	26		40-49	SŠ	36	O	
34	27		30-39	SŠ	96	O	
35	28		30-39	VŠ	20	O	
36	29		30-39	VM	84	O	
37	30		40-49	VM	37	O	
38	31		30-39	SŠ	26	O	
39	32		40-49	SŠ	7	O	
40	33		20-29	V	64	O	
41	34		20-29	VM	28	O	
42	39		30-39	VM	4	O	
43	42		20-29	VŠ	6	O	
44	43		30-39	SŠ	12	O	
45	44		30-39	SŠ	12	O	
46	45		30-39	VŠ	12	O	
47	47	X	40-49	SŠ	120	X	

Legenda:

	žena
	muž
O	obchod
V	výroba
ST	stavebníctvo
CH	chemický priemysel
SL	služby
resp.	poradové číslo respondenta
dot.	poradové číslo dotazníku
ČR	respondent z Českej republiky
vek	vek respondenta
škola	dosiahnuté vzdelanie
sen.	seniorita v mesiacoch
typ	hlavná činnosť firmy
vzťah	vzťah RZ k zamestnávateľovi
ZŠ	Základná škola
V	Vyučený
VM	Vyučený s maturitou
SŠ	Stredná škola
VŠ	Vysoká škola

PRÍLOHA Č. 4: POČETNOSTI V MOTIVAČNOM ZAMERANÍ ZAMESTNANCOV (PODĽA DOTAZNÍKU DPOP-05 – 3. ČASŤ: A, B, C, D)

A) Ktoré položky považujete vo svojej práci za najviac motivujúce?

Početnosti (RZ)				
Podmienky práce	Hodnota	Abs. Poč.	Rel. Poč.	
1	Zázemie známej spoločnosti	1	0	0,0%
		2	2	11,8%
		3	2	11,8%
		4	2	11,8%
		5	0	0,0%
		6	1	5,9%
		7	1	5,9%
		8	1	5,9%
		9	2	11,8%
		10	6	35,3%
		11	0	0,0%
		Priemerná hodnota:	6,88	
2	Zodpovednosť	1	3	17,6%
		2	2	11,8%
		3	2	11,8%
		4	1	5,9%
		5	1	5,9%
		6	5	29,4%
		7	1	5,9%
		8	0	0,0%
		9	2	11,8%
		10	0	0,0%
		11	0	0,0%
		Priemerná hodnota:	4,53	
3	Možnosť sústavného vzdelávania	1	1	5,9%
		2	2	11,8%
		3	1	5,9%
		4	2	11,8%
		5	1	5,9%
		6	0	0,0%
		7	5	29,4%
		8	2	11,8%
		9	1	5,9%
		10	2	11,8%
		11	0	0,0%
		Priemerná hodnota:	5,94	
4	Peniaze	1	3	17,6%

		2	5	29,4%
		3	1	5,9%
		4	2	11,8%
		5	1	5,9%
		6	2	11,8%
		7	1	5,9%
		8	0	0,0%
		9	0	0,0%
		10	2	11,8%
		11	0	0,0%
		Priemerná hodnota:	4	
5	Pružná pracovná doba	1	2	11,8%
		2	0	0,0%
		3	3	17,6%
		4	4	23,5%
		5	1	5,9%
		6	1	5,9%
		7	3	17,6%
		8	0	0,0%
		9	0	0,0%
		10	3	17,6%
		11	0	0,0%
		Priemerná hodnota:	5,24	
6	Práca v dobrom kolektíve	1	7	41,2%
		2	3	17,6%
		3	1	5,9%
		4	1	5,9%
		5	2	11,8%
		6	1	5,9%
		7	0	0,0%
		8	0	0,0%
		9	1	5,9%
		10	1	5,9%
		11	0	0,0%
		Priemerná hodnota:	3,24	
7	Kariéra	1	2	11,8%
		2	0	0,0%
		3	0	0,0%
		4	4	23,5%

		5	5	29,4%			9	0	0,0%
		6	0	0,0%			10	0	0,0%
		7	3	17,6%			11	0	0,0%
		8	4	23,5%			Priemerná hodnota:		3,35
		9	3	17,6%			1	3	17,6%
		10	3	17,6%			2	2	11,8%
		11	0	0,0%			3	4	23,5%
		Priemerná hodnota:		9			4	1	5,9%
8	Seberealizácia	1	6	35,3%	10	Pocit uznania	5	0	0,0%
		2	1	5,9%			6	1	5,9%
		3	3	17,6%			7	0	0,0%
		4	0	0,0%			8	3	17,6%
		5	2	11,8%			9	2	11,8%
		6	1	5,9%			10	1	5,9%
		7	2	11,8%			11	0	0,0%
		8	1	5,9%			Priemerná hodnota:		4,77
		9	0	0,0%					
		10	1	5,9%					
		11	0	0,0%					
		Priemerná hodnota:		3,82	11	Iné...	1	0	0,0%
		1	5	29,4%			2	0	0,0%
		2	4	23,5%			3	0	0,0%
		3	1	5,9%			4	0	0,0%
		4	1	5,9%			5	0	0,0%
		5	3	17,6%			6	0	0,0%
		6	1	5,9%			7	0	0,0%
		7	0	0,0%			8	0	0,0%
		8	2	11,8%			9	0	0,0%
							10	0	0,0%
							11	0	0,0%
					Priemerná hodnota:		0		

Početnosti (NZ)				
Podmienky práce		Hodnota	Abs. Poč.	Rel. Poč.
1	Zázemie známej spoločnosti	1	9	30,0%
		2	4	13,3%
		3	2	6,7%
		4	0	0,0%
		5	1	3,3%
		6	0	0,0%
		7	0	0,0%
		8	1	3,3%
		9	1	3,3%
				10

		11	0	0,0%		
		Priemerná hodnota:		5,5		
2	Zodpovednosť	1	10	33,3%		
		2	9	30,0%		
		3	3	10,0%		
		4	1	3,3%		
		5	1	3,3%		
		6	2	6,7%		
		7	1	3,3%		
		8	0	0,0%		
		9	2	6,7%		
				10	1	3,3%
				11	0	0,0%

		Priemerná hodnota:	3,1
3	Možnosť sústavného vzdelávania	1	9 30,0%
		2	3 10,0%
		3	7 23,3%
		4	4 13,3%
		5	0 0,0%
		6	0 0,0%
		7	0 0,0%
		8	3 10,0%
		9	2 6,7%
		10	2 6,7%
		11	0 0,0%
		Priemerná hodnota:	3,8
4	Peniaze	1	20 66,7%
		2	1 3,3%
		3	2 6,7%
		4	3 10,0%
		5	1 3,3%
		6	1 3,3%
		7	1 3,3%
		8	1 3,3%
		9	0 0,0%
		10	0 0,0%
		11	0 0,0%
		Priemerná hodnota:	2,2
5	Pružná pracovná doba	1	9 30,0%
		2	2 6,7%
		3	3 10,0%
		4	2 6,7%
		5	7 23,3%
		6	3 10,0%
		7	0 0,0%
		8	1 3,3%
		9	1 3,3%
		10	1 3,3%
		11	0 0,0%
		Priemerná hodnota:	3,67
6	Práca v dobrom kolektíve	1	18 60,0%
		2	4 13,3%
		3	2 6,7%
		4	2 6,7%
		5	3 10,0%
		6	1 3,3%
		Priemerná hodnota:	3,1
		7	0 0,0%
		8	0 0,0%
		9	0 0,0%
		10	0 0,0%
		11	0 0,0%
		Priemerná hodnota:	2,03
7	Kariéra	1	12 40,0%
		2	3 10,0%
		3	3 10,0%
		4	1 3,3%
		5	1 3,3%
		6	1 3,3%
		7	3 10,0%
		8	2 6,7%
		9	0 0,0%
		10	4 13,3%
		11	0 0,0%
		Priemerná hodnota:	3,97
8	Seberealizácia	1	11 36,7%
		2	4 13,3%
		3	1 3,3%
		4	3 10,0%
		5	1 3,3%
		6	2 6,7%
		7	7 23,3%
		8	0 0,0%
		9	1 3,3%
		10	0 0,0%
		11	0 0,0%
		Priemerná hodnota:	3,63
9	Výsledky vykonanej práce	1	12 40,0%
		2	6 20,0%
		3	4 13,3%
		4	1 3,3%
		5	1 3,3%
		6	1 3,3%
		7	0 0,0%
		8	1 3,3%
		9	3 10,0%
		10	1 3,3%
		11	0 0,0%
		Priemerná hodnota:	3,2
10	Pocit	1	10 33,3%

uznania	2	13	43,3%
	3	0	0,0%
	4	0	0,0%
	5	2	6,7%
	6	0	0,0%
	7	0	0,0%
	8	1	3,3%
	9	0	0,0%
	10	4	13,3%
	11	0	0,0%
	Priemerná hodnota:		
11	Iné...	1 (os. ohodnotenie)	2 6,7%

2	0	0,0%
3	2	6,7%
4	0	0,0%
5	1	3,3%
6	0	0,0%
7	0	0,0%
8	0	0,0%
9	0	0,0%
10	3	10,0%
11 (peniaze)	1	3,3%
Priemerná hodnota:		1,8

B) Aké mám dôvody pracovať v tejto spoločnosti?

Početnosti (RZ)			
Dôvody práce	Hodnota	Abs. Poč.	Rel. Poč.
1 Image firmy	1	4	23,5%
	2	1	5,9%
	3	2	11,8%
	4	2	11,8%
	5	1	5,9%
	6	3	17,6%
	7	5	29,4%
	8	0	0,0%
	Priemerná hodnota:		
2 Istota, stabilita firmy	1	6	35,3%
	2	4	23,5%
	3	4	23,5%
	4	2	11,8%
	5	2	11,8%
	6	0	0,0%
	7	0	0,0%
	8	0	0,0%
Priemerná hodnota:			2,59
3 Platové podmienky	1	6	35,3%
	2	3	17,6%
	3	4	23,5%
	4	2	11,8%
	5	2	11,8%
	6	0	0,0%
	7	1	5,9%
	8	0	0,0%

		Priemerná hodnota:	2,88
4 Životné šance	1	3	17,6%
	2	5	29,4%
	3	0	0,0%
	4	7	41,2%
	5	2	11,8%
	6	0	0,0%
	7	1	5,9%
	8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:	3,41
5 Náhoda	1	1	5,9%
	2	1	5,9%
	3	1	5,9%
	4	2	11,8%
	5	2	11,8%
	6	3	17,6%
	7	8	47,1%
	8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:	5,76
6 Nedostatok iných príležitostí	1	2	11,8%
	2	2	11,8%
	3	5	29,4%
	4	0	0,0%
	5	2	11,8%
	6	3	17,6%
	7	4	23,5%
	8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:	4,53

7	Prestíž vykonávanej práce	1	1	5,9%
		2	5	29,4%
		3	2	11,8%
		4	1	5,9%
		5	1	5,9%
		6	3	17,6%
		7	5	29,4%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		

8	Iné...	1	0	0,0%
		2	0	0,0%
		3	0	0,0%
		4	0	0,0%
		5	0	0,0%
		6	0	0,0%
		7	0	0,0%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		

Početnosti (NZ)				
Dôvody práce	Hodnota	Abs. Poč.	Rel. Poč.	
1	Image firmy	1	9	30,0%
		2	10	33,3%
		3	2	6,7%
		4	3	10,0%
		5	1	3,3%
		6	1	3,3%
		7	4	13,3%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		
2	Istota, stabilita firmy	1	18	60,0%
		2	6	20,0%
		3	2	6,7%
		4	1	3,3%
		5	1	3,3%
		6	0	0,0%
		7	2	6,7%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		
3	Platové podmienky	1	11	36,7%
		2	4	13,3%
		3	2	6,7%
		4	9	30,0%
		5	1	3,3%
		6	1	3,3%
		7	1	3,3%
		8	1	3,3%
		Priemerná hodnota:		
4	Životné šance	1	9	30,0%
		2	4	13,3%
		3	11	36,7%
		4	1	3,3%
		5	1	3,3%

5	Náhoda	6	1	3,3%		
		7	3	10,0%		
		8	0	0,0%		
		Priemerná hodnota:			2,87	
		6	Nedostatok iných príležitostí	1	4	13,3%
				2	1	3,3%
				3	11	36,7%
				4	0	0,0%
				5	2	6,7%
6	2			6,7%		
7	10			33,3%		
8	0			0,0%		
Priemerná hodnota:				4,37		
7	Prestíž vykonávanej práce	1	4	13,3%		
		2	3	10,0%		
		3	3	10,0%		
		4	2	6,7%		
		5	1	3,3%		
		6	2	6,7%		
		7	15	50,0%		
		8	0	0,0%		
		Priemerná hodnota:			4,97	
8	Iné...	1	6	20,0%		
		2	5	16,7%		
		3	2	6,7%		
		4	1	3,3%		
		5	8	26,7%		
		6	2	6,7%		
		7	6	20,0%		
		8	0	0,0%		
		Priemerná hodnota:			4	
8	Iné...	1	1	3,3%		
		2	1	3,3%		
		3	0	0,0%		

	4	1	3,3%
	5	0	0,0%
	6	0	0,0%
	7	3	10,0%

	8	1	3,3%
Priemerná hodnota:			1,2

C) Aké kritériá si prajem mať zahrnuté v plate?

Početnosti (RZ)				
Kritériá platu	Hodnota	Abs. Poč.	Rel. Poč.	
1	Vzdelanie	1	3	17,6%
		2	2	11,8%
		3	0	0,0%
		4	5	29,4%
		5	3	17,6%
		6	1	5,9%
		7	4	23,5%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		4,47
2	Dosiahnutá prax	1	5	29,4%
		2	2	11,8%
		3	5	29,4%
		4	2	11,8%
		5	2	11,8%
		6	1	5,9%
		7	1	5,9%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		3,24
3	Osobné schopnosti a zručnosti	1	6	35,3%
		2	8	47,1%
		3	1	5,9%
		4	1	5,9%
		5	1	5,9%
		6	0	0,0%
		7	1	5,9%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		2,41
4	Špecializácia	1	1	5,9%
		2	1	5,9%
		3	1	5,9%
		4	3	17,6%
		5	5	29,4%
		6	4	23,5%
		7	3	17,6%

		8	0	0,0%
Priemerná hodnota:			5,18	
5	Schopnosť adaptovať sa	1	3	17,6%
		2	2	11,8%
		3	8	47,1%
		4	2	11,8%
		5	1	5,9%
		6	2	11,8%
		7	0	0,0%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		3,29
6	Jazykové znalosti	1	1	5,9%
		2	1	5,9%
		3	2	11,8%
		4	0	0,0%
		5	1	5,9%
		6	3	17,6%
		7	10	58,8%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		6
7	Dosahovaný výkon a výsledky práce	1	9	52,9%
		2	3	17,6%
		3	2	11,8%
		4	1	5,9%
		5	0	0,0%
		6	1	5,9%
		7	2	11,8%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		2,65
8	Iné...	1	0	0,0%
		2	0	0,0%
		3	0	0,0%
		4	0	0,0%
		5	0	0,0%
		6	0	0,0%
		7	0	0,0%

	8	0	0,0%
--	---	---	------

	Priemerná hodnota:	0
--	---------------------------	---

Početnosti (NZ)				
Kritériá platu	Hodnota	Abs. Poč.	Rel. Poč.	
1	Vzdelanie	1	10	33,3%
		2	2	6,7%
		3	2	6,7%
		4	10	33,3%
		5	2	6,7%
		6	0	0,0%
		7	4	13,3%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		3,27
2	Dosiadnutá prax	1	9	30,0%
		2	4	13,3%
		3	9	30,0%
		4	1	3,3%
		5	2	6,7%
		6	2	6,7%
		7	3	10,0%
		8	0	0,0%
Priemerná hodnota:		3,03		
3	Osobné schopnosti a zručnosti	1	14	46,7%
		2	12	40,0%
		3	1	3,3%
		4	2	6,7%
		5	1	3,3%
		6	0	0,0%
		7	0	0,0%
		8	0	0,0%
Priemerná hodnota:		1,8		
4	Špecializácia	1	7	23,3%
		2	4	13,3%
		3	3	10,0%
		4	1	3,3%
		5	2	6,7%
		6	8	26,7%
		7	5	16,7%
		8	0	0,0%
Priemerná hodnota:		4,03		

5	Schopnosť adaptovať sa	1	6	20,0%
		2	12	40,0%
		3	3	10,0%
		4	0	0,0%
		5	5	16,7%
		6	1	3,3%
		7	3	10,0%
		8	0	0,0%
		Priemerná hodnota:		3,03
6	Jazykové znalosti	1	5	16,7%
		2	1	3,3%
		3	5	16,7%
		4	2	6,7%
		5	0	0,0%
		6	2	6,7%
		7	15	50,0%
		8	0	0,0%
Priemerná hodnota:		4,9		
7	Dosahovaný výkon a výsledky práce	1	18	60,0%
		2	4	13,3%
		3	3	10,0%
		4	3	10,0%
		5	0	0,0%
		6	0	0,0%
		7	1	3,3%
		8	1	3,3%
Priemerná hodnota:		2,06		
8	Iné...	1	0	0,0%
		2	2	6,7%
		3	1	3,3%
		4	0	0,0%
		5	0	0,0%
		6	0	0,0%
		7	3	10,0%
		8	1	3,3%
Priemerná hodnota:		1,2		

D) Ktoré zdroje informácií preferujete?

Početnosti (RZ)			
Zdroje informácií	Hodnota	Abs. Poč.	Rel. Poč.
1	1	4	23,5%
	2	2	11,8%
	3	2	11,8%
	4	5	29,4%
	5	2	11,8%
	6	3	17,6%
	7	0	0,0%
	Priemerná hodnota:	3,65	
2	1	9	52,9%
	2	5	29,4%
	3	1	5,9%
	4	0	0,0%
	5	1	5,9%
	6	2	11,8%
	7	0	0,0%
Priemerná hodnota:	2,3		
3	1	0	0,0%
	2	2	11,8%
	3	2	11,8%
	4	2	11,8%
	5	6	35,3%
	6	5	29,4%
	7	1	5,9%
Priemerná hodnota:	5		
4	1	0	0,0%
	2	2	11,8%
	3	1	5,9%

4	4	4	23,5%	
	5	3	17,6%	
	6	8	47,1%	
	7	0	0,0%	
	Priemerná hodnota:	5,06		
	5	1	3	17,6%
		2	1	5,9%
3		7	41,2%	
4		2	11,8%	
5		4	23,5%	
6		1	5,9%	
7		0	0,0%	
Priemerná hodnota:	3,53			
6	1	6	35,3%	
	2	6	35,3%	
	3	3	17,6%	
	4	1	5,9%	
	5	0	0,0%	
	6	2	11,8%	
	7	0	0,0%	
Priemerná hodnota:	2,53			
7	1 (Skype)	1	5,9%	
	2		0,0%	
	3		0,0%	
	4		0,0%	
	5		0,0%	
	6		0,0%	
	7	2	11,8%	
Priemerná hodnota:	0,88			

Početnosti (NZ)			
Zdroje informácií	Hodnota	Abs. Poč.	Rel. Poč.
1	1	10	33,3%
	2	2	6,7%
	3	1	3,3%
	4	9	30,0%
	5	2	6,7%
	6	6	20,0%
	7	0	0,0%
Priemerná hodnota:	3,3		
2	1	13	43,3%
	2	12	40,0%

3	3	2	6,7%
	4	0	0,0%
	5	0	0,0%
	6	3	10,0%
	7	0	0,0%
	Priemerná hodnota:	2,03	
	3	1	3
2		1	3,3%
3		4	13,3%
4		4	13,3%
5		4	13,3%
6		14	46,7%

		7	0	0,0%					
		Priemerná hodnota:		4,57			Priemerná hodnota:	2,1	
4		1	2	6,7%	6		1	13	43,3%
		2	3	10,0%			2	10	33,3%
		3	3	10,0%			3	2	6,7%
		4	2	6,7%			4	1	3,3%
		5	9	30,0%			5	1	3,3%
		6	11	36,7%			6	3	10,0%
		7	0	0,0%			7		0,0%
		Priemerná hodnota:		4,53			Priemerná hodnota:		2,2
	5		1	17		56,7%	7		1
		2	3	10,0%		2		1	3,3%
		3	6	20,0%		3		0	0,0%
		4	1	3,3%		4		1	3,3%
		5	1	3,3%		5		0	0,0%
		6	1	3,3%		6		3	10,0%
		7	1	3,3%		7		1	3,3%
		Priemerná hodnota:				Priemerná hodnota:		1,1	

PRÍLOHA Č. 5: ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV, GRAFOV POUŽITÝCH V DIPLOMOVEJ PRÁCI

Tabuľky

Tab.1: Kultúrne vzory RP (podľa (Serina, 2014))

Tab.2: 9 dimenzií dotazníku MP-z (Ištóková, 2012)

Tab.3: Početnosti statusových a demografických dát respondentov

Tab.4 : Profil súboru – RZ, z hľadiska výsledkov MP-z

Tab.5 : Profil súboru – NZ, z hľadiska výsledkov MP-z

Tab.6: Výsledky korelácií veku, seniority a dosiahnutého vzdelania s dimenziami MP-z (u RZ a NZ)

Tab.7: Výška hodnoty P v dimenziách MP-z (výška rozdielu rozptylov RZ a NZ)

Tab.8: Výsledné hodnoty T- testu 5. dimenzie dotazníku MP-z (komparácia RZ a NZ)

Tab.9: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia RZ a NZ)

Tab.10 a11: Profil súboru RZ a NZ podľa výsledkov dotazníku RJSB

Tab.12: Výpočty korelácií veku, seniority, dosiahnutého vzdelania s výsledkami dotazníku RJSB u RZ

Tab.13: Výpočty korelácií veku, seniority, dosiahnutého vzdelania s výsledkami dotazníku RJSB u NZ

Tab.14: Výška hodnoty P v F-teste dotazníku RJSB (výška rozdielu rozptylov RZ a NZ)

Tab.15: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku RJSB (komparácia RZ a NZ)

Tab.16 a17: Profil súboru RZ a NZ podľa výsledkov dotazníku DPOP-05

Tab.18: Výsledky korelácií veku, seniority a dosiahnutého vzdelania so spokojnosťou a dôležitosťou okolností v práci u RZ v DPOP-05

Tab.19: Výsledky korelácií veku, seniority a dosiahnutého vzdelania so spokojnosťou a dôležitosťou okolností v práci u NZ v DPOP-05

Tab.20: Výška hodnoty P v dimenziách DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov RZ a NZ)

Tab.21: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku DPOP-05 (komparácia RZ a NZ)

Tab.22: Prehľad o skutočne dosiahnutých hodnotách v DPOP-05 (časť A) u RZ.

Tab.23: Prehľad o skutočne dosiahnutých hodnotách v DPOP-05 (časť A) u NZ.

Tab.24: Prehľad o skutočne dosiahnutých hodnotách v DPOP-05 (časť B) u RZ.

Tab.25: Prehľad o skutočne dosiahnutých hodnotách v DPOP-05 (časť B) u NZ.

Tab.26: Prehľad o kritériách platu, požadovaných RZ v DPOP-05 (časť C).

Tab.27: Prehľad o kritériách platu, požadovaných NZ v DPOP-05 (časť C).

Tab.28: Prehľad preferovaných zdrojoch informácií RZ v DPOP-05 (časť D).

Tab.29: Prehľad o preferovaných zdrojoch informácií NZ v DPOP-05 (časť D).

Tab.30: Výsledná hodnota korelácie D a S podľa dotazníku RJSB u RZ.

Tab.31: Výsledná hodnota korelácie D a S podľa dotazníku RJSB u NZ.

Tab.32: Výška hodnoty P v F-teste dotazníku DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov inkongruencie D a S u RZ a NZ)

Tab.33: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia inkongruencie RZ a NZ)

Tab.34: Výsledná hodnota korelácie S a D v DPOP-05 a RJSB u RZ.

Tab.35: Výsledná hodnota korelácie S a D v DPOP-05 a RJSB u NZ.

Tab.36: Výsledná hodnota korelácie inkongruencie S a D v DPOP-05 a MP-z u RZ.

Tab.37: Výsledná hodnota korelácie inkongruencie S a D v DPOP-05 a MP-z u NZ.

Tab.38: Výška hodnoty P v dimenziách MP-z (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - RZ)

Tab.39: Výška hodnoty P v dimenziách MP-z (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - NZ)

Tab.40: Výška hodnoty P v dimenziách MP-z (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - RZ+NZ)

Tab.41: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku RJSB (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - RZ)

Tab.42: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku RJSB (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - NZ)

Tab.43: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku RJSB (výška rozdielu rozptylov žien a mužov - RZ+NZ)

Tab.44: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov žien a mužov v D a S - RZ)

Tab.45: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov žien a mužov v D a S - NZ)

Tab.46: Výška hodnoty P v F-teste podľa dotazníku DPOP-05 (výška rozdielu rozptylov žien a mužov v D a S - RZ+NZ)

Tab.47: Výsledné hodnoty T- testu 6. dimenzie dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov RZ)

Tab.48: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku RJSB (komparácia žien a mužov RZ)

Tab.49: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku RJSB (komparácia žien a mužov NZ)

Tab.50: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov NZ)

Tab.51: Výsledné hodnoty T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov RZ+NZ)

Tab.52: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov z RZ)

Tab.53: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov z NZ)

Tab.54: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov RZ + NZ)

Tab.55: Výsledné hodnoty T- testu dimenzií dotazníku MP-z (komparácia žien a mužov RZ + NZ)

Tab.56: Výsledné hodnoty spokojnosti a dôležitosti T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov RZ)

Tab.57: Výsledné hodnoty dôležitosti T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov NZ)

Tab.58: Výsledné hodnoty dôležitosti T- testu dotazníku DPOP-05 (komparácia žien a mužov RZ+NZ)

Tab.59: Základné sociodemografické údaje súboru (vek, seniorita, vzdelanie) u RZ a NZ

Obrázky

Obr 1: Interakčná schéma motivácie (podľa (Buchtová, 2002))

Obr. 2: Kolobeh vplyvu stimulačných faktorov na spokojnosť. (podľa (Kolesárová, 2010))

Grafy

Graf 1: Profil súboru z hľadiska dosiahnutého vzdelania

Graf 2: Profil súboru z hľadiska veku

Graf 3: Profil súboru z hľadiska seniority

Graf 4: Prehľad o schopnosti jednotlivých okolností motivovať pracovníka podľa DPOP-05 u RZ.

Graf 5: Prehľad o schopnosti jednotlivých okolností motivovať pracovníka podľa DPOP-05 u NZ.

Graf 6: Prehľad o dôvodoch pracovníkov práce v danej firme podľa DPOP-05 u RZ.

Graf 7: Prehľad o dôvodoch pracovníkov práce v danej firme podľa DPOP-05 u NZ.

Graf 8: Prehľad o kritériách, ktoré chcú mať v plate RZ podľa DPOP-05 .

Graf 9: Prehľad o kritériách, ktoré chcú mať v plate RZ podľa DPOP-05 .

Graf 10: Prehľad o zdrojoch informácií, ktoré RZ preferujú podľa DPOP-05 .

Graf 11: Prehľad o zdrojoch informácií, ktoré NZ preferujú podľa DPOP-05 .

Graf 12: Priemerné hodnoty oboch skúmaných súborov v 9 dimenziách podľa MP-z

Graf 13: Modus hodnôt oboch skúmaných súborov v 9 dimenziách podľa MP-z

PRÍLOHA Č. 6: ZADANIE MAGISTERSKEJ DIPLOMOVEJ PRÁCE

Univerzita Palackého v Olomouci
 Filozofická fakulta
 Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Psychologie
 Forma: Kombinovaná
 Obor/komb.: Psychologie (PSYN)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. IŠTÓKOVÁ Veronika	Západ 1140/23-40, Trstená	F120597

TÉMA ČESKY:

Motivační zaměření a pracovní spokojenost u pracovníku rodinných firem

NÁZEV ANGLICKY:

Motivational orientation and job satisfaction of employee of family companies

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. PhDr. Zdeněk Vtípile, CSc. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Zvl. zaměření: K některým specifickým ekonomickým, sociálním a psychologickým problémům v malých firmách, Rodinné podnikání, Motivace, základní přístupy a teorie, motivační zaměření, Spokojenost v práci, teorie, determinanty, Z dosavadních

výzkumů k problematice pracovní spokojenosti.

Cíle: a) Profil souborů z hlediska MP-z, koreláty, komparace, b) Profil

souborů z hlediska RJSB, koreláty, komparace, c) Profil souborů z hlediska DPOP, koreláty, komparace, d) Motivační hodnoty souborů, e) Motivace práce ve firmě, f) Žádoucí kritéria platu, g) Koreláty inkongruence DPOP vůči všem proměnným MP-z, RJSB ? zvlášť pro soubor RZ a zvlášť pro soubor NZ, h) Komparace inkongruence DPOP mezi RZ a NZ, i) Komparace v proměnných DPOP, RJSB a MP-z z hlediska intersexuálního. Metodika: RJSB (Brayfield, Rothe), DPOP (Vtípile, Doležalová), MP-z (Pavlát). Zkoumaný soubor: Cca 50 respondentů.

Formální parametry práce: Viz Bendová, K. et al. 2011. Statistika: Pearsonův korel. koeficient, Studentův T-test.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Arnold, J., Silvester, J. et al. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press.
 Koubek, J. (2012). Personální práce v malých a středních podnicích. Praha: Grada.
 Nakonečný, M. (2008). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.
 Bedrnová, E., Nový, I. (2002). Psychologie a sociologie v řízení. Praha: Management Press.
 Kocianová, R. (2012). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.
 Vodáček, L., Vodáčková, O. (2009). Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press.
 Nový, I., Durynek, A. et al. (2011). Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada.
 Lukášová, R. (2011). Organizační kultura a její změna. Praha: Grada.
 Časopisy: Psychologie pro praxi, Čs. Psychologie, Moderní řízení. Elektronické zdroje.
 Bendová, K. et al. (2011). Manuál psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UP. Olomouc: UP.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

PRÍLOHA Č. 7: ABSTRAKT MAGISTERSKEJ DIPLOMOVEJ PRÁCE V SLOVENSKOM A ANGLICKOM JAZYKU

ABSTRAKT DIPLOMOVEJ PRÁCE

Názov práce:	Motivačné zameranie a pracovná spokojnosť u pracovníkov rodinných firiem
Autor práce:	Bc. IŠTÓKOVÁ, Veronika
Vedúci práce:	doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.
Počet strán a znakov:	117 str. (175 031 znakov - bez medzier)
Počet príloh:	7
Počet titulů použité literatury:	52

Abstrakt: Cieľom predloženej magisterskej diplomovej práce je analýza rozdielu motivácie a pracovnej spokojnosti rodinných a nerodinných zamestnancov v rodinných podnikoch, ako aj rozdielu medzi mužmi a ženami v daných skupinách.

Práca je členená do dvoch hlavných častí – teoretickej a praktickej. Teoretická časť je zameraná na špecifiká rodinného podnikania, teoretické informácie o motivácií a pracovnej spokojnosti a ich súvis s pracovným výkonom a genderovú problematiku. Praktickú časť tvorí výskum, zameraný práve na overenie rozdielu v daných aspektoch medzi uvedenými skupinami.

V závere praktickej časti možno nájsť zistenia, použiteľné pre prax, a síce možný spôsob motivácie jednotlivých skupín zamestnancov v rodinných firmách.

Kľúčové slová: Rodinný podnik, rodinní zamestnanci, nerodinní zamestnanci, motivácia, pracovná spokojnosť, pracovný výkon, gender

ABSTRACT OF THESIS

Title:	Motivational orientation and job satisfaction of employee of family companies
Author:	Bc. ISTOKOVA, Veronika
Supervisor:	doc.PhDr. Zdenek VTIPIL, CSc.
Number of pages and characters:	117 pages (175 031 characters)
Number of appendices:	7
Number of references:	52

Abstract: The objective of this master thesis is to analyze the difference of motivation and job satisfaction of family and non-family employees in family businesses, as well as the difference between men and women in these groups.

The work is divided into two main parts - theoretical and practical part. The theoretical part focuses on the specifics of the family business, informations about the gender issues, theoretical motivation and job satisfaction and their correlation with job performance. The practical part is the research that is focused just to verify the difference between these groups.

At the end of the practical part can be found useful informations for practice, for example the possible way of motivating family and non-family employees in family firms.

Key words: family business, family employers, non-family employees, motivation, job satisfaction, work performance, gender