

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

**MAPOVANIE SÚVISLOSTÍ MEDZI OSOBNOSTNÝMI ČRTAMI A  
MOTIVAČNÝMI FAKTORMI V KONTEXTE KONKURENČNÉHO  
A KOOPERATÍVNEHO SPRÁVANIA**

**MAPPING OF INTERRELATIONS AMONG PERSONALITY TRAITS  
AND MOTIVATIONAL FACTORS IN THE CONTEXT OF  
COMPETITIVE AND COOPERATIVE BEHAVIOR**



**Bakalářská diplomová práce**

Autor: Pavel Žiaran

Vedoucí práce: PhDr. Daniel Dostál, Ph.D.

Olomouc  
**2016**

*„Ochrana informací v souladu s ustanovením § 47b zákona o vysokých školách, autorským zákonem a směrnicí rektora k Zadání tématu, odevzdávání a evidence údajů o bakalářské, diplomové, disertační práci a rigorózní práci a způsob jejich zveřejnění. Student odpovídá za to, že veřejná část závěrečné práce je koncipována a strukturována tak, aby podávala úplné informace o cílech závěrečné práce a dosažených výsledcích. Student nebude zveřejňovat v elektronické verzi závěrečné práce plné znění standardizovaných psychodiagnostických metod chráněných autorským zákonem (záznamový arch, test/dotazník, manuál). Plné znění psychodiagnostických metod může být pouze přílohou tištěné verze závěrečné práce. Zveřejnění je možné pouze po dohodě s autorem nebo vydavatelem.“*

### **Prehlásenie**

Miestoprísazne prehlasujem, že som bakalársku diplomovou práci na téma: „*Mapovanie súvislostí medzi osobnostnými črtami a motivačnými faktormi v kontexte konkurenčného a kooperatívneho správania*“ vypracoval samostatne pod odborným dohľadom vedúceho diplomovej práce a uviedol som všetky použité podklady a literatúru.

V Olomouci, dňa .....

Podpis .....

Týmto by som rád poďakoval PhDr. Danielovi Dostálovi, Ph.D. za jeho cenné rady, ústretovosť a pedagogické úsilie. Tiež chcem srdečne poďakovať vedeniu firmy cut-e Česká republika za veľkorysú pomoc a podporu. Ďakujem tiež prof. Luborovi Lacinovi, Ph.D. V neposlednom rade ďakujem mojej rodine, predovšetkým Zuzane a Alexandre.

# Obsah

Úvod.....	6
I. Teoretická časť.....	8
1. Vymedzenie základných pojmov.....	8
1.1. Osobnosť a osobnostné črty .....	8
1.2. Motivačné faktory ako osobnosť determinujúce rysy .....	9
2. Psychodiagnostika: vybrané metodické aspekty.....	11
2.1. Teoretické prístupy k uchopeniu osobnosti .....	11
2.2. Posudzovanie výberových psychodiagnostických nástrojov.....	12
3. Modely pracovných kompetencií.....	16
4. Dotazník osobnostných črt <i>shapes</i> .....	19
5. Dotazník motivačných faktorov <i>views</i> .....	22
6. Prehľad výskumov kooperatívneho a kompetitívne správania s ohľadom na osobnostné črty .....	24
II. Metodická časť.....	27
1. Výskumná vzorka .....	27
2. Výskumné otázky a použité metódy.....	27
3. Psychometrické aspekty dotazníka <i>shapes</i> .....	28
4. Psychometrické aspekty dotazníka <i>views</i> .....	29
5. Použité štatistické metódy .....	30
III. Výskumná časť .....	32
1. Výskumná časť: osobnostné vlastnosti.....	33
1.1. Zhluková analýza: osobnostné vlastnosti .....	33
1.2. Faktorová analýza: osobnostné vlastnosti .....	35
1.3. Korelačná analýza: osobnostné vlastnosti .....	38
1.4. Grafická analýza: osobnostné vlastnosti .....	40
2. Výskumná časť: motivačné faktory.....	50
2.1. Zhluková analýza: motivačné faktory .....	50
2.2. Korelačná analýza: motivačné faktory .....	51
2.3. Grafická analýza: motivačné faktory.....	53

3. Výskumná časť: rozdiely medzi mužmi a ženami .....	60
3.1. Osobnostné vlastnosti: rozdiely medzi mužmi a ženami .....	61
3.2. Motivačné faktory: rozdiely medzi mužmi a ženami .....	63
Diskusia .....	64
Závery .....	68
Súhrn .....	69
Zoznam použitých zdrojov a literatúry .....	74
Zoznam tabuliek .....	77
Zoznam grafov .....	78
Zoznam príloh .....	79
Príloha č. 1: Zadanie diplomovej práce .....	80
Príloha č. 2: Slovenský a cudzojazyčný abstrakt diplomovej práce .....	81
Príloha 3: Grafy a výpočty .....	83
Príloha 3.1. Krabicové grafy – vybrané osobnostné faktory .....	84
Príloha 3.2. Krabicové grafy - motivačné faktory - súťaživosť .....	85
Príloha 3.3. Krabicové grafy - motivačné faktory - spolupráca .....	86
Príloha 3.4. Krabicové grafy - osobnostné črty - rozdiely medzi mužmi a ženami .....	87
Príloha 3.5. Krabicové grafy - motivačné faktory - rozdiely medzi mužmi a ženami .....	88
Príloha 3.6. Metodický doplnok - alternatívne výpočty .....	89

# Úvod

Podnetom pre napísanie tejto práce bola moja osobná skúsenosť, kde som v interaktívnych pedagogických seminároch na skupine cca. 200 študentov rámci cca. 14 tried viedol aktivitu, v ktorej sa študentom predkladá rozdiel medzi kooperatívnym a konkurenčným prístupom pri obchodnom vyjednávaní (Siedel, 2016), kde sa im rôznym spôsobom vysvetľuje výhoda prístupu založenom na kooperácií. Študenti si v rámci výuky ako prakticky tak i teoreticky osvoja podstatu tzv. psychologických pascí, inherentných myšlienkových predpokladov ako napr. koncepty v angličtine označované ako *fixed pie assumption* alebo *re-active devaluation*, ktoré môžu viesť na scestie konkurenčného správania. Študentom si tiež na cvičeniach osvoja predložené zásady zisťovania hlbšieho záujmu namiesto externe deklarovanej pozície, prakticky i teoreticky v rámci tvorby efektívneho a všestranne konsenzuálneho riešenia (Fisher, Ury, Patton, 2011).

Následne sú študenti vystavení situácii s nejasne definovaným kontextom, kde si na základe vlastnej interpretácie môžu vybrať medzi kooperatívnym riešením, prinášajúcim obojstranný zisk a konkurenčným riešením, ktoré nie je obojstranne výhodné. Väčšina študentov siaha systematicky po konkurenčnom riešení. Táto situácia sa opakovala v množstve skupín a to systematicky. Vytvoril som v rámci iného kurzu podobnú štruktúru, kde študenti teoreticky i zážitkovou formou dostanú predloženú nevýhodnosť konkurenčného riešenia. Následne sú vystavení inej nejasne definovanej situácii, kde sa na základe vlastnej interpretácie môžu zachovať kooperatívne alebo konkurenčne. A opäť sa študenti systematicky obracajú ku konkurenčnému riešeniu, ktoré bolo celkovo pre každého nevýhodné. Tento priebeh sa opakoval veľmi podobne na skupine cca. 150 ľudí v cca 9 skupinách.

Inak povedané, jednotlivec i skupina sú v našom svete pravidelne vystavovaní rozhodnutiam ohľadne výberu medzi kooperatívnym vs konkurenčným správaním. A od tohto rozhodnutia s veľkou pravdepodobnosťou často závisí ďalší chod a vývoj množstva rôznych aspektov, vzťahov, okolností u daného jednotlivca, organizácie i spoločnosti. V tomto kontexte možno osobnostné predispozície ku kooperatívnemu a konkurenčnému správaniu vnímať ako kľúčové.

Tieto zistenia ma viedli k otázkam ohľadne vzťahu medzi kooperatívnym a konkurenčným správaním v ľudskej spoločnosti a ešte konkrétnejšie v korporáciách: Ak si ľudia v sebe prirodzene nesú tendenciu ku kooperatívnemu i konkurenčnému správaniu, aké sú potom ostatné osobnostné vlastnosti vo vzťahu k týmto dvom behaviorálnom

tendenciám? Aké sú motivačné faktory, ktoré budú motivovať ľudí, ktorí sú vyslovene kooperatívni vs tých ľudí, ktorí majú silné konkurenčné predispozície? Aké osobnostné črty a vlastnosti sa spájajú s osobnosťou, ktorá si nesie v sebe silné predispozície predispozície k obom typom správania? Sú v rámci vyššie zmienených aspektov rozdiely medzi mužmi a ženami?

Toto sú otázky a dôvody k nim, na ktoré budeme hľadať odpovede v nasledovnom texte.

# I. Teoretická časť

## 1. Vymedzenie základných pojmov

### 1.1. Osobnosť a osobnostné črty

Cieľom tejto kapitoly je pojednať o teoretických aspektoch osobnosti v nadväznosti na diagnostické metódy použité vo výskumnej časti práce. Nakonečný (1998) vymedzuje osobnosť ako hypotetický konštrukt, resp. predpokladaný model usporiadania ľudskej psychiky. Drapela (2011) rozmiestňuje definície osobnosti v rámci spektra s dvoma pólmi: (1) Teoretici „ja“, ktorí vnímajú osobnosť ako niečo, čo skutočne existuje a má skutočné účinky. (2) Behavioristi oproti tomu pokladajú osobnosť za derivát chovania, ktoré je ako jediné uchopiteľné cez pozorovanie a je merateľným javom. Drapela (2011) pridáva svoju vlastnú definíciu osobnosti ako dynamický zdroj chovania, identity a jedinečnosti každej osoby, pričom výraz chovanie zahŕňa procesy myslenia, emócie, rozhodovanie, telesné činnosti, sociálne interakcie, atď.

Psychológia uchopuje osobnosť na báze dvoch prístupov: „nomotického“ a „idiografického“. Ideografický prístup postuluje, že osobnosť existuje jedine ako individuálny fenomén, zdôrazňujúci potrebu skúmania človeka a jeho jedinečnosti ako celku. Naopak, nomotický prístup sa vyznačuje snahou o hľadanie obecných všeobecných psychologických vlastností pri väčšom počte ľudí, čo predpokladá tvorbu noriem, typov a ďalších kategórií, ktoré by umožnilo vzájomné porovnávanie jedincov (Cakirpaloglu, 2012).

Objektívny psychologický výskum stálych psychologických črt začal Allport a Odbert, ktorý podrobili sémantickej analýze anglické slová popisujúce osobnosť. Na nich nadviazal Catell, ktorý cez sémantickú a následne faktorovú analýzu extrahoval na 35 širších skupín osobnostných vlastností, z ktorých odvodil 12 faktorov, ktoré sa stali základom pre model 16 PF R. B. Catella, s ktorým súvisí i vznik päť-faktorového modelu (Cakirpaloglu, 2012).

Štruktúru na základe Catellových premenných skúmali napr. Fiske, Tupes a Christal, Norma a ďalší výskumníci. A faktorová štruktúra ku ktorej dospeli bola jednoduchšia než pôvodná Catellova a obsahovala len päť faktorov interpretovateľných len s menšími odlišnosťami v zmysle Big Five. Tieto zistenie priviedli množstvo výskumníkov k záveru, že Big Five predstavuje univerzálnu štruktúru termínov, ktorými disponuje každý jazyk pre účely popis charakteristiky osoby podľa jej vlastností. Päť-faktorová štruktúra sa potvrdila



v niekoľkých jazykoch vrátane Čínštiny, napriek tomu nemožno hovoriť o existujúcom spoľahlivom dôkaze univerzálnej platnosti (Hřebíčková, 1999).

Model založený na piatich faktoroch bol považovaný za všeobecný konsenzus na poli psychológie osobnosti. Avšak na konci deväťdesiatych rokov 20-teho storočia sa na báze lexikálnych výskumov začala objavovať nová zložka označovaná ako čestnosť a pokora (angl. honesty – humility), ktorá umožňuje ešte pertinentnejšie popísať rozdiel medzi dvoma osobami za predpokladu, že disponujú rovnakou úrovňou charakterových čŕt v rámci pôvodného modelu Big Five (John a kol., 2010). Autori Ashton a Lee na základe lexikálnej analýzy navrhli šesť-faktorový model s názvom Hexaco (Ashton a kol., 2006), ktorý si získava na obľúbenosti a je predpoklad, že pôvodný 5-faktorový model nahradí.

Významným zdrojom poznania v oblasti psychológie je neuroveda, ktorá poskytuje podklady k existujúcim psychologickým poznatkom na báze neurologických korelátov. Osobnostné črty, ktoré sa prejavujú i na neurobiologickej úrovni vykazujú vysokú stabilitu v čase. Gardini a kol. (2009) na vzorke  $N = 89$  zistil, že rozdiely vo výsledkoch v osobnostnom teste (Three-dimensional personality questionnaire TPQ) v rámci nasledovných čŕt s anglickými označeniami *novelty seeking*, *harm avoidance*, *reward dependence* a *persistance* korelujú s množstvom mozgovej hmoty v príslušných centrách mozgu.

De Young a kol. (2010) na vzorke  $N = 116$  zistil, že štyri z piatich osobnostných čŕt modelu Big Five nachádzajú svoje neurokoreláty v rámci hmoty v príslušných častiach mozgu. Extrovertnosť kovariovala s objemom mediálneho orbitofrontálneho kortexu, mozgovou oblasťou zodpovednou za spracovanie informácií o odmene. Neuroticizmus kovarioval s mozgovými oblasťami spájanými s hrozbou, trestom a negatívnym afektom. Prívetivosť kovariovala s oblasťami, ktoré spracúvajú informácie o zámeroch a mentálnych stavoch iných jednotlivcov. Svedomitosť kovariovala s objemom laterálneho prefrontálneho kortexu, oblasti spájanej s plánovaním a vôľovej kontrole správania. Tento výskum potvrdzuje biologickú podmienenosť osobnostných čŕt.

## **1.2. Motivačné faktory ako osobnosť determinujúce rysy**

Motiváciu možno definovať ako teoretický konštrukt používaný na vysvetlenie správania; vysvetľuje dôvody k ľudským činom, túžbam a potrebám. Motivácia môže byť tiež definovaná ako podnet k správaniu, resp. to čo spôsobuje, že osoba má snahu dané správanie zopakovať (Elliot, Covington, 2001).

Pracovnú motiváciu možno definovať ako vyjadrenie prístupu jednotlivca k práci, ktorá môže vychádzať zo rôznych typov pohnútok (motívov). Obvykle sa v tejto súvislosti hovorí tiež o postojoch človeka k práci. Postoj k práci môže mať viac dimenzií a náhľadov, pričom pre náš výskum je kľúčový postoj k práci v určitom type organizácie, resp. v určitom type pracovnej pozície, pričom sa skúmanie pracovnej motivácie spája i so skúmaním pracovnej spokojnosti. Pri analýze pracovnej motivácie sú skúmané predovšetkým motívy, ktoré vedú k voľbe určitého typu pracovnej činnosti a ktoré sú prostredníctvom tejto práce uspokojované (Lasovská, 2016).

Pardee, (1990) vo svojom prehľade teórií motivácie vyzdvihuje štyri teórie, ktoré označuje ako klasické: (1) Maslowova hierarchia potrieb, (2) Herzbergova teória dvoch faktorov: motivačného a hygienického, (3) McGregorova teória X Y a (4) McClellandova teória získaných potrieb.

Pojem motivácie je z teoretického pohľadu veľmi náročne uchopiteľný koncept, čo sa týka ontologickej podstaty, a z toho vyplývajúcej definície, úrovne pôsobenia motivácie v psychike či organizme, v jej štruktúre, rozsahu, dynamike, atp. Pre potrebu tejto práce je najvhodnejší náhľad na motiváciu ako na osobnostný rys. Vychádzajúc z dvoch Wienerových metafor, resp. paradigiem vysvetľujúcich podstatu motivácie človeka: človek ako stroj (angl. *machine-like*) vs človek ako boh (angl. *god-like*). Druhá metafora je založená na myšlienke, že človek racionálne posudzuje situácie a jedná účelne, volí adekvátne ciele. Táto paradigma je doplnená novším konceptom motivačnej psychológie v 80. tých rokoch, ktorá kladie dôraz na interpretáciu kontextu a významu emócií v hodnotení situácií. S tým sa spája uvažovanie o emóciách ako o obecnnejšej dispozícii charakterovej či habituálnej povahy, čo predpokladá neuropsychické predispozície či pretrvávajúce reakcie na určité výzvy v prostredí. V 90. tých rokoch sa ustálilo ponímanie motívu ako ohraničiteľnej ale zároveň veľmi všeobecnej triedy pripravenosti k jednaniu. (Blatný, 2010, str. 139 - 140)

Motiváciu možno teda vnímať ako jeden z faktorov determinujúcich osobnosť, podobne ako štruktúra osobnostných rysov, znalostí, zručností, kognitívnych schopností, a zdravotných predispozícií, ktoré môžu predikovať pracovný výkon a úspech Cut-e Czech s.r.o. (2013b). Empiricky preukázateľne majú dotazníky motivačných faktorov významnú predikčnú validitu a sú dôležitým zdrojom pre komplexné posúdenie osobnosti v rámci náborového procesu ako i v rámci riadenia ľudských zdrojov.

Fakt, že motiváciu možno chápať ako osobnostný rys, potvrdzuje i biologickú podmienenosť motivačných procesov. Lee a kol. (2012) preukázal, rozdiel medzi mozgovou aktivitou pri vnútornej a vonkajšej motivácii. Vnútornej (angl. *intrinsic*) motivácia aktivovala predovšetkým inzulárny kortex, kým vonkajšia (angl. *extrinsic*) motivácia aktivovala

posteriórny singulárny kortex (PPC). Zistenie poukazuje na fakt, že rozhodnutia na základe vnútornej motivácie sú založené na zvážení spontánneho sebauspokojenia, záujmu a potešenia, kým rozhodnutia na báze vonkajšej motivácie sú určované hodnotou, ktorá je daná sociálnym prostredím.

Takeuchi a kol. (2014) študoval morfológiu sivej hmoty v príslušných oblastiach mozgu pri dvoch typoch motivácie: motivácia pri úspechu v rámci sebarealizácie a motivácia pri úspechu v rámci konkurencie a zistil korelácie s preferenciou danej motivácie s hustotou miestnej šedej hmoty v príslušných mozgových centrách.

## **2. Psychodiagnostika: vybrané metodické aspekty**

### **2.1. Teoretické prístupy k uchopeniu osobnosti**

Cieľom tejto kapitoly je pojednať o teoretických aspektoch, na základe ktorých sa psychodiagnostické metódy zostavujú a hodnotia. Kľúčovým aspektom pri psychodiagnostických metódach je správne pochopiť osobnosť zamestnanca vo vzťahu k očakávaniam a požiadavkám daného pracovného miesta. Sietl (2015) uvádza nasledovné prístupy psychodiagnostiky k poznávaniu osobnosti:

(1) **Nomotetický prístup**, ktorý stavia na predpoklade, že je možné determinovať každého jednotlivca na báze určitého súboru vlastností. Jednotlivci sa medzi sebou líšia len mierou intenzity daných charakteristík. Na tomto predpoklade stavajú napr. snahy o tvorbu noriem pre určitú skupinu zamestnancov.

(2) **Idiografický prístup** je založený na predpoklade, že popis osobnosti nie je možné uskutočniť pomocou jednej sady vlastností, pretože každá osobnosť je jedinečná. Popis na základe preddefinovaných charakteristík nemusí byť dostatočný, lebo pretože cieľom je porozumieť osobnosti ako celku. Snahou tohto prístupu je preto poznávať osobnosť komplexne ako celok, ktorý sa prejavuje v jednotlivých interakciách. K ideografickému prístupu sa blížia metódy ako napr. prípadový štúdie, rozhovory s nižšou mierou štruktúrovanosti, atp.

(3) **Kompetenčný, situačný prístup** (Hroník, 2007, in Sietl, 2015), založený na predpoklade, že osobnostná vlastnosť má svoj význam z pohľadu zamestnávateľa až vtedy, keď ju zamestnanec dokáže adekvátne, efektívne a systematicky uplatniť v príslušnej situácii. Doktrína kompetenčného prístupu sa využíva napr. pri behaviorálnom interviews alebo v Assessment centrách.

Možno zhrnúť, že pri posudzovaní uchádzača je vhodné mať na pamäti výhody i nevýhody u všetkých troch prístupov a ich nedostatky kompenzovať vhodnou kombináciou metód.

Z nomotetického prístupu sa odvíjajú i prístupy používané v psychodiagnostických testoch a metódach s cieľom nájsť stabilné psychologické rysy so zmysluplnou psychologickou interpretáciou. Na tomto prístupe je založený i osobnostný dotazník *shapes*, použitý v tejto práci, ktorý vychádza za najnovšieho akademického výskumu v oblasti päťfaktorového modelu osobnosti (angl. Big Five) ako i empirických skúseností s osobnými dotazníkmi ako OPQ CM4.2, OPQ32 alebo BIP (Cut-e GmbH, 2013c).

## **2.2. Posudzovanie výberových psychodiagnostických nástrojov**

Cieľom tejto kapitoly je pojednať o kritériách ktoré sa uplatňujú pri hodnotení kvality psychodiagnostických nástrojov. Arnold (2007) k hodnoteniu nástrojov využíva dva pohľady: (1) pohľad na vnútornú kvalitu nástroja, ktorú hodnotí na základe rozlišovacej schopnosti nástroja, spoľahlivosti a validity, k tomuto pohľadu môžeme zaradiť i kritérium legálnosti a spravodlivosti (2) pohľad na obsluhu nástroja, ku ktorým patria kritériá ako administratívna náročnosť, čas a náklady potrebné k aplikácii týchto nástrojov. Neposlednou otázkou je tiež reakcia testovaných subjektov v rámci aplikácie diagnostického nástroja.

Evangelu (2009) predstavuje kritériá pre diagnostické testy, spojené predovšetkým s psychometrickými aspektmi: objektivita, štandardizácia, reliabilita a validita.

Urbánek a kol. (2011) prepájajú definíciu hodnotiacich kritérií pre kvalitu diagnostických metód podstatou chyby, ktorá kvalitu metódy ohrozuje. Rozoznáva nasledujúce typy chýb: konštantné alebo systematické, osobné premenné a interpretačné.

### ***Objektivita***

Podľa Urbánka a kol. (2011) je objektivita ukazovateľom relatívnej neprítomnosti osobnej chyby. Osobné chyby sú spôsobované konkrétnym človekom alebo ľuďmi, ktorí diagnostické metódy administrujú, vyhodnocujú a interpretujú. Nutnou súčasťou zaručenia objektivity je štandardizácia v užšom slova zmysle, teda stanovenie čo najpresnejších pravidiel pre jednotnú administráciu, skórovanie (vyhodnocovania) a interpretáciu.

Podľa Evangelu (2009) za objektivnú môžeme považovať takú metódu, ktorej výsledky nie sú ovplyvnené obsluhujúcim personálom ktorí môže svojim správaním priamo prispieť ku skresleniu výsledkov. Nasledovné všeobecné pravidlá napomáhajú k dodržaniu

objektivity: (1) jednotné, správne a kompletne predloženie pokynov k metóde, (2) poskytnutie rovnakých podmienok pre všetkých hodnotených, (3) jednoznačnosť situácie.

Svoboda a kol. (2013) dodáva k objektivite nasledovné aspekty: Objektivita vyhodnocovania, ktorá by mala byť jednotná, v tomto aspekte sa najvyššia objektivita dosahuje pri vylúčení ľudského zásahu, pri technickom spracovaní. Pod objektivitu spadá i možnosť zámerne skresliť výsledky exploračného testu a to smerom pozitívnym i negatívnym. V tejto súvislosti sa užívajú i tzv. lži skóre, ktoré môžu podobné tendencie odkrývať, avšak nie je možné na ne vo všeobecnosti spoliehať.

### ***Štandardizácia***

Podľa Kociánovej (2010) sa pod štandardizáciou rozumujú opatrenia pre zaistenie spoľahlivého porovnania noriem, vďaka čomu je možné porovnávať výsledky exploračného testu s existujúcimi normami, ktoré boli vytvorené na reprezentatívnej vzorke osôb.

Podľa Urbánka a kol. (2011) sa postup pri stanovení noriem nazýva tiež normalizácia alebo štandardizácia. Pojem štandardizácia sa ale v súčasnosti používa vo viacerých významových rovinách:

(1) *Štandardizácia I*: presný popis testu a spôsobu jeho použitia, definujú sa štandardné podoby a spôsoby použitia, inštrukcie pre zadanie, skórovanie a interpretáciu.

(2) *Štandardizácia II*: normalizácia, tvorba noriem, testových štandardov, kde je testová metóda predložená jasne definovanej skupine (tzv. výberový súbor), s výsledkom ktorej sa následne porovnávajú výsledky testovaných osôb, prostredníctvom vážených alebo odvodzovaných skóre. Normy možno definovať na základe rôznych kritérií ako povolanie, región, národnosť, pohlavie, vek, atp.

(3) *Štandardizácia III*: predstavuje zaistuje preukázateľnosť reliability, validizácie a normalizácie.

Svoboda a kol. (2013) vníma štandardizáciu v poslednom treťom aspekte ako súhrnné označenie pre zaistenie reliability, validizácie, stanovenie noriem, overenie účinnosti jednotlivých častí testu, stanovenie jednotných inštrukcií a spôsobu administrácie. A pod štandardizáciou v užšom zmysle chápe určenie noriem testu – ako normalizáciu.

Pod normalizáciou rozumieme možnosť porovnania individuálnych výsledkov s normami získanými vyšetrením veľkého reprezentatívneho vzorku osôb. Pričom normu je potrebné chápať ako v štatistickom slova zmysle, teda ako priemerný výkon, hodnotu alebo reakciu typickú pre príslušnú vzorku populácie (Svoboda a kol., 2013).

## ***Reliabilita***

Reliabilitu možno označiť ako spoľahlivosť, s ktorou test meria to čo meria (Svoboda a kol., 2013). Reliabilitu možno vnímať v dvoch významových rovinách (Urbánek a kol., 2011): (1) Reliabilita ako charakteristika psychodiagnostickej metódy, ktorá uvádza relatívnu neprítomnosť premenných chýb v meraní. (2) Reliabilita ako synonymum pre spoľahlivosť v zmysle presnosti merania. Reliabilitu nameranej hodnoty možno definovať matematicky v rámci klasickej teórie testov ako skutočnú hodnotu, tzv. pravý skór, ktorý je znehodnotený chybou merania.

Ferjenčík (2000) hovorí o existencii dvoch typoch chýb: (1) Systematická chyba, ktorá sa pohybuje vždy jedným smerom a nadobúda vždy približne rovnaké hodnoty. (2) Nesystematická chyba, ktorej hodnoty sa systematicky a opakovane menia.

Reliabilita môže byť definovaná v rôznych formách (Svoboda a kol., 2013):

- *Stabilita v čase*, udáva mieru zhody medzi výsledkami dosiahnutými pri tom istom teste,
- Ekvivalence či *reliabilita paralelných foriem*, pri ktorej zisťujem reliabilitu rôznych verzií toho istého testu.
- „*Split-half*“ *reliabilita* hovorí o homogenite jednotlivých položiek testu, ktorá sa zisťuje koreláciou položiek testu rozdeleného na dve polovice
- *Reliabilita ako vnútorná konzistencia*, sa zisťuje koreláciou všetkých dvojíc položiek
- *Kuderova-Richardsonova reliabilita*, používaná predovšetkým u dichotomických položiek
- reliabilita ako zhoda posudzovateľov, je zameraná na zisťovanie zhody u rôznych pozorovateľov vo vzťahu k meranej premennej.

Výpočet reliability pracuje s rôznymi formami korelačného koeficientu, Cronbachovým alfa apod. Reliabilita nadobúda hodnoty medzi 0,0 a 1,0. Pri nulovej hodnote nie je metóda spoľahlivá a pri hodnote 1,0 sa v meraní nevyskytuje chyba. Pri značnom zjednodušení možno uviesť, že pre rýchlu orientáciu je výsledok nižší ako 0,7 nevyhovujúci. Úroveň reliability je rozhodujúca pre ďalší sledovaný parameter – validitu. Metóda, ktorá nie je spoľahlivá, nemôže byť ani validná (Hendl, 2009).

## ***Validita***

Validitu je možné charakterizovať ako mieru zhody medzi meranými výsledkami (získaným skóre) a tým, čo sme chceli merať daným kritériom. Zjednodušene povedané, do akej miery test meria, to čo sme chceli aby meral. Podmienkou validity testu je jeho reliabilita. (Ferjenčík, 2000).

Otázky dokazovania validity sú komplexné do tej miery, že sa nehovorí o type validity ale skôr o zdrojoch dôkazov svedčiacich o validite. Ako zdroje sú uvádzané tri (Svoboda a kol., 2013): (1) Obsahové zdroje, týkajúce sa obsahu metódy, obsahu situácie testovania a chovania probanda. (2) Empirické zdroje – týkajúce sa vzťahov medzi testovým skórom a skórom vonkajších kritérií. (3) Konštruktové zdroje – týkajú sa vzťahov meraného atribútu s inými atribútmi v rámci príslušnej teórie.

**Obsahové zdroje**, resp. dôkazy sa dajú definovať ako argumenty svedčiace o tom, že obsah psychodiagnostickej metódy, situácie pri testovaní a chovanie sú v zhode s účelom metódy. V rámci obsahovej validity rozoznávame tri prístupy: zjavná, výberová a faktorová validita (Svoboda a kol., 2013):

- *Zjavnosť validity* vypovedá o tom do akej miery je proband schopný odhadnúť čo sa danou metódou meria.
- *Výberová validita*, resp. vlastná obsahová validita vypovedá o adekvátnosti výberu obsahu položiek vzhľadom k atribútu, ktorý ma byť touto metódou meraný.
- *Faktorová validita*, sa vykonáva prostredníctvom faktorovej analýzy, s cieľom posúdiť dáta predstavujúce položky testu, riešené alebo zodpovedané dostatočne početným súborom osôb v rámci relevantnej populácie.

**Empirické dôkazy o validite** svedčia o tom, že metóda skutočne meria atribút, pre meranie ktorého bola vytvorená, pričom samotné dôkazy o obsahovej validite nestačia. Opäť existuje niekoľko aspektov, pohľadov na empirickú validitu (Svoboda a kol., 2013):

- *Prediktívna validita*, sa týka miery do akej je hodnotená metóda použiteľná pre predikciu budúcich hodnôt nejakého kritéria.
- *Súbežná validita, konkurenčná validita*, pri ktorej sú skóre hodnoteného testu korelované so skórmí iného testu, merajúceho rovnaké kritérium.
- *Inkrementálna validita*, posudzuje do akej miery sa výsledky získané pomocou dvoch testov neprekrývajú.
- *Diferenciálna validita*, je chápaná ako dôkaz o tom, atribút meraný jedným testom sa líši od atribútu meraného iným testom.

**Konštruktová validita** je založená na požiadavke, aby validačná štúdia obsahovala hodnotenie meraného atribútu ako konštrukt v rámci relevantnej psychologickéj teórie. Dôkazy o konštruktovej validite môžu byť *konvergentné*, keď test dokazuje vzťah k tým kritériám, kde podľa tejto teórie očakávame vzťah a testy *diskriminačné*, v situácii, kde sa teoreticky očakáva odlišnosť konštruktú od stanoveného kritéria (Ferjenčík, 2000).

## *Adaptívne testovanie*

Novým aspektom pri on-line psychodiagnostickom testovaní je tzv. adaptívny prístup k testovaniu. Princíp adaptívneho testovania pri psychodiagnostických testoch vychádza z myšlienky použitej pôvodne pri výkonnostných testoch (CAT, angl. computerized adaptive testing), kde systém predkladal užívateľovi položky v závislosti na jeho úspechoch v predošlých položkách. Zmyslom, je aby užívateľ nevyplňoval úlohy, ktoré sú príliš pod resp. nad jeho kapacitu. Takto systém po krátkom „zaučení“ ponúkne užívateľovi viac úloh „na mieru“ v zóne jeho aktuálneho výkon, čo umožňuje presnejšie a citlivejšie merať nuansy jeho výkonnostných predpokladov. Výsledkom je, že výkon užívateľa je zameraný rýchlejšie a presnejšie. Na obdobnej myšlienke môžu byť postavené psychodiagnostické nástroje pre psychometrické meranie osobnostných vlastností.

Firma cut-e používa vo svojich psychodiagnostických nástrojoch štandardne prístup adaptívneho testovania s názvom adaloc (angl. adaptive allocation of consent). Systém je vhodný na meranie pracovných kompetencií, osobnostných vlastností, záujmov, hodnôt ako i hodnotenia pracovných požiadaviek. Prístup je založený na myšlienke, že (1) testované koncepty nie sú hodnotené absolútne, ale sú navzájom porovnávané postupne, (2) systém sústavne prispôsobuje svoju citlivosť s ohľadom na meraný koncept.

Kvalita vyhodnocovania odpovedí v systéme adaloc sa prejavuje v porovnaní s normatívnym a ipsatívnym spôsobom obzvlášť ak užívateľ zámerne podvádza. Technológia adaloc v krátkom čase poskytne užívateľovi vysoko diferencovaný intra-individuálny profil testovaných konceptov, ktorý je robustný voči zámernému podvádzaniu (Cut-e GmbH, 2008).

Problémom je tiež fakt, že nie dostupné výskumné správy o validite výsledkov administrovaných prostredníctvom systému adaloc (Seitl, 2015). Tiež sa môžu otvoriť otázky ohľadne všeobecnej akceptácie metodológie pre výpočet validity a reliability pre rôzne algoritmy adaptívneho testovania, používaného rôznymi spoločnosťami.

### **3. Modely pracovných kompetencií**

Model pracovných kompetencií možno definovať ako súhrn poznatkov, zručností, schopností a ďalších charakteristík, ktoré sú potrebné pre efektívny výkon daných pracovných úloh (Campion et al., 2011).

Kompetenčný model možno tiež chápať ako interpretáciu potrieb ľudského talentu v danej organizácii. Tento pohľad definuje kompetencie ako je preukázateľné vlastnosti



osoby, vrátane vedomostí, zručností a správania, ktoré umožňujú výkon (Ledford, 1995). Hlavným účelom tohto popisu kompetencií je na komunikácia vo vnútri aj mimo firmy, čo ľudia potrebujú poznať a zvládať, ak chcú účinne prispieť k výkonu organizácie (Zingheim, Ledford, Schuster, 1996).

V modeli kompetencií profesionálneho manažéra sú kompetencie formulované ako kvality užitočné pre bytie a rozvoj jedinca v prostredí organizačného kontextu. Tieto kompetencie je nutné chápať ako formulačné rámce, nie ako typy alebo rysy. Rámce možno vzťahovať ku konkrétnemu systému, funkcii, pozícii situácii či úlohe. V tomto vzťahu je možné identifikovať charakteristiky, ktoré kompetencie sýtia a ktoré možno v jednaní systému (jedinca, teamu) pozorovať, posudzovať, merať a vyhodnocovať. (Ambrozová, Kolečná, Ullrich, Pokorný, 2016).

Model založený na kompetenciách, nadobúda dôležitosť v organizáciách zameraných na rast a prekonanie nie konkurenčných organizácií, kde je kompetenčný model definovaný na základe zručností a implicitnom požiadavku rozvoja zamestnancov. Toto sa týka predovšetkým organizácií, kde rast produktivity výstupov organizácie je priamo spojený s pridanou hodnotou, ktorú prinášajú zamestnanci (Quinn et al., 1987).

Vaculík (2010) uvádza, že kompetencie podliehajú širokému spektru definícii, od psychologických konštruktov až po definovanie prostredníctvom pozorovateľných prejavov správania. Kompetencie možno definovať ako identifikovateľné aspekty pracovného chovania, ktoré je možné hodnotiť a ktoré ovplyvňujú pozitívne alebo negatívne efektívnosť organizácie (Tett a kol., 2000, in Vaculík 2010). V empirických hodnoteniach pre potreby organizácie sa využívajú široko spektrálne definované kompetencie, napr. na princípe KSAO (angl. *knowledge, skills, abilities and other personality aspects*), teda znalosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie osobnostné aspekty. Dôležitým definičným aspektom kompetencie je fakt, že sa neprekrývajú, sú konceptuálne odlišné a tvorené chovaním, ktoré je možné zaradiť len pod jednu kompetenciu.

Jednotlivé kompetencie možno zmysluplne roztriediť do kompetenčných modelov, ktoré možno zaradiť do niekoľkých skupín: (1) Modely zahrňujúce komplexne celé portfólio kompetencií mysliteľné v organizácii. (2) Modely pre špecifické organizácie, zohľadňujúce konkrétne vnútroorganizačné pomery a organizačnú kultúru. (3) Modely pre špecifickú pracovnú pozíciu v rámci odvetvia. (4) Modely, popisujúce kompetencie pre konkrétnu pracovnú pozíciu v konkrétnej organizácii.

K prvej skupine komplexných modelov patrí napr. Arthur a kol. (2003, in Vaculík, 2010), kde 168 primárnych kompetencií bolo zoskupených do siedmych zmysluplných celkov: a) komunikácia, b) uvažovanie o druhých a vedomie druhých, c) úsilie nasadenie, d)

vplyv na druhých, e) organizovania a plánovanie, f) riešenie problémov, g) zvládanie záťaže a neistoty. Podobne Gibbonsová a kol. (2006, in Vaculík, 2010) získala cez tisíc kompetencií zo 65 zdrojov, ktoré prostredníctvom štatistickej analýzy a názorov expertov roztriedila do 16 kompetencií, ktoré rozdelila do štyroch skupín: (1) skupina riešenie problémov, ktorá obsahuje: riešenie problémov, hľadanie informácií, tvorivosť, (2) prístup k práci: plánovanie a organizovanie, adaptabilita, odolnosť voči záťaži, starostlivosť a svedomitosť, motivovanosť, (3) komunikácia: slovný prejav, písomný prejav, počúvanie, presvedčivosť, (4) vzťahy: vzťahy a interpersonálne zručnosti, vodcovstvo, teamová práca, zvládanie konfliktov. Oba pohľady sú si obsahovo podobné, len s miernymi rozdielmi v kategorizácii a pomenovaní.

Hroník (2007) predstavuje svoj sociálne-psychologický model založený na predstave, že organizácia je tvorená ľuďmi, ktorých kompetencie vytvárajú kompetencie organizácie. Kompetencie možno rozdeliť do troch veľkých skupín správania: (1) prístup k úlohám a veciam, (2) vzťah k druhým ľuďom, (3) chovanie k sebe a prejav emócií. Tieto tri kompetencie sú všeobecné a možno do nich zaradiť kompetencie z iných podrobnejšie definovaných kompetenčných modelov. Ďalej autor uvádza firemný kompetenčný model odvodený z úrovne organizácie, kde kompetencia je definovaná smerom z úrovne firmy až k jednotlivcom, pričom model vychádza z konceptov marketingu. Kompetencie možno rozdeliť do troch skupín: (1) orientácia produktová (analógia s kompetenciou na riešenie problémov), (2) orientácia na zákazníka (analógia s interpersonálnymi kompetenciami), (3) orientácia prevádzková a systémová (analógia s kompetenciami seba-riadenia).

Firma cut-e definuje svoj kompetenčný model maticovo: (1) podľa požiadaviek pozície, v závislosti do firemnej hierarchie: podnikateľ, manažér, odborník a (2) podľa obsahu požadovaných primárnych kompetencií, ktoré sú rozdelené do štyroch oblastí: interaktívna, operatívna, intelektuálna, emocionálna, vid'. nasledovná tabuľka (tab. 1).

**Tabuľka 1: Kompetenčný maticový model *shapes* spol. cut-e s.r.o.**

<b>Rola / Oblasť</b>	<b>Interaktívna</b>	<b>Operatívna</b>	<b>Intelektuálna</b>	<b>Emocionálna</b>
Podnikateľ	Vplyv Networking	Vytváranie obchod. príležitostí Zameranie na zisk	Vízia & stratégia	Iniciatíva & zodpovednosť
Manažér	Manažment Rozvoj ľudí	Exekutíva Systematický prístup	Organizačné povedomie	Stabilita
Odborník	Efektívna komun. Konštruktívna team. práca		Analýza & úsudok Profesijná odbornosť Inovácie	Vlastný rozvoj

Zdroj: Cut-e Cezch s.ro. (2015)

Spoločnosť cut-e dodáva nasledovné verzie dotazníku shapes podľa konkrétnych diagnostikovaných skupín: a) *shapes basic* pre začínajúcich zamestnancov v administratívnych službách, b) *shapes graduate*, prispôbená absolventom VŠ, kde množstvo položiek je upravených s cieľom získať presnejšie a validnejšie výsledky, c) *shapes sales* je prispôbený predajcom a obchodníkom, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkmi, d) *shapes expert* verzia pre odborníkov, ktorí nie sú priamo zodpovední za riadenie alebo predaj, e) *shapes management* meria chovanie/potenciál pre riadenie a je vhodný pre stredný a vrcholový manažment, f) *shapes executive* je prispôbený riadiacim pracovníkom vo vrcholovom manažmente Cut-e Czech s.ro. (2015).

#### **4. Dotazník osobnostných črt shapes**

Dotazník kompetencií (pod obchodným označením *shapes*) vychádza z osobnostného modelu Neo Big Five. Model Big Five (prípadne verzia Neo – Big Five) je pracovnými psychológmi v súčasnosti veľmi dobre akceptovaný a často používaný model pre štúdium osobnostných črt. Pri rôznych pracovných úlohách a činnostiach sa rôznou mierou uplatňujú zložky osobnosti, a to je dôvod prečo sa tento model využíva v psychológii i personalistike a riadení ľudských zdrojov. Model Big Five zahrňuje 5 širokých osobnostných rysov, ktoré sa používajú k lokalizácii a popisu jedinca, pričom v spoločnosti cut-e sa vždy používa popis vzhľadom k referenčnej skupine (Cut-e Czech s.r.o., 2015a).

Stavba modelu *shapes* sa zameriava len na kompetencie, ktoré majú významný vplyv na úspech v pracovnej oblasti. Tento model sa podrobne nezaobrá všetkými možnými manažérskymi rysmi chovania a úplne ignoruje oblasti kompetencií, ktoré, podľa aktuálneho stavu poznania majú len malý resp. minimálny významný vplyv na úspech pracovníka v rámci jeho pracovnej pozície.

V tejto verzii je použitý osobnostný dotazník *basic*, je prispôbený zamestnancom, ktorí začínajú, v oblasti služieb alebo administratívy. Položky v porovnaní s testami pre vyššie a komplikovanejšie pozície sú prispôbené tomuto typu pozície s cieľom zvýšiť presnosť a validitu. Dotazník sa skladá z 15 škál po šiestich položkách (Cut-e Czech s.r.o., 2015).

Množstvo empirických štúdií potvrdilo, že kompetencie modelu *shapes* sú na seba do veľkej miery nezávislé a to za účelom poskytnutia vysoko diferencovaných meraní. Kompetencie v rámci nástroja boli pomenované takým spôsobom, aby výsledky pre líniových manažérov poskytovali boli zrozumiteľné a ľahko použiteľné (Cut-e s.r.o., 2013a). Zoznam jednotlivých kompetencií predkladá nasledovná tabuľka (tab. 2).

**Tabuľka 2: Definície osobnostných vlastností podľa modelu *shapes***

Oblasť	Osobnostná črta (vlastnosť)	Definícia
Interaktivita	Sociálne sebaistý	Pôsobí spoľahlivo a sebaisto i v neznámych situáciách; pri prezentáciách a formálnych akciách sa cíti dobre.
	Spoločenský	Je hovorný, živý a spoločenský; je rád v kolektíve; baví ostatných a má širokou sieť kontaktov.
	Sociálne vnímavý	Zajíma sa o chovanie ostatných; sleduje a analyzuje motívy a reakcie druhých.
	Spolupracujúci – teamový.	Vyhľadáva kooperatívne riešenia v prepojenosti na kolektív, je ohľaduplný, v kolektíve je oporou
Operatívnosť	Prezieravý	Má dlhodobý uhol pohľadu; berie do úvahy súvislosti plánov a činov.
	Zameraný na výsledky	Je pragmatický a zameraný na cieľ; sústreď sa na dosahovanie výsledkov; problémy rieši rýchlo a efektívne.
	Svedomitý	Dodržiava postupy; rešpektuje pravidlá, predpisy a vyhlášky; dbá na kvalitu; prácu dovedie až do konca.
Intelektuálny	Systematický	Snaží sa o systematický a dobre organizovaný prístup k úlohám, zameriava sa na jasne definovanie priorít, plánuje dostatočne dopredu, v realistickom časovom rámci.
	Ambiciózny	Nastavujú si ambiciózne ciele, majú radi náročné výzvy, chcú ísť dopredu a uspieť.
	Vynaliezavý	Dokáže myslieť nekonformne, má vynaliezavé, originálne nápady a riešenia.
	Otvorený	Je otvorený a čestný k ľuďom, dodrží čo sľúbi, je vnímaný ako dôveryhodný a spoľahlivý.
Emocionálny	Autonómny	Jedná z vlastnej iniciatívy; sleduje vlastnú smer; slobodne vyjadruje svoje vlastné stanoviska a názory.
	Súťaživý	Rád súťaží s ostatnými; je odhodlaný vyhrať; rád hovorí o vlastných úspechoch
	Odolný.	Vie pracovať i v stresových podmienkach, pod časovým tlakom jeho výkon neklesá.
	Vplyvný	Vytvára si ľahko prirodzene zóny vplyvu a presviedča ostatných, rád presviedča a ovplyvňuje, má rád predaj a vyjednávanie.

Zdroj: Cut-e s.r.o. (2013a), Cut-e GmbH (2013c),

Výsledky osobnostného testu sa porovnávajú s referenčnou skupinou, čo vedie k získaniu štandardizovaného skóre na staninovej – deväť bodovej škále):

1-3: podpriemer

4-6: priemer

7-9: nadpriemer

V rámci interpretácie nástrojov *shapes* sú používané nasledovné princípy (Cut-e s.r.o., 2013a):

- Osobnosť je jeden z viacerých možných faktorov (znalosti, kognitívne schopnosti, motivácia, zdravie, situačné podmienky) v rámci čoho možno predikovať vplyv konkrétnych

kompetencií a pracovného úspechu, avšak osobnosť sa považuje za najdôležitejší faktor pre pracovný výkon.

- Kompetenčné dotazníky majú u pracovného výkonu pomerne vysokú predikčnú validitu.
- Výsledky kompetenčných dotazníkov sú jedny zo zdrojov pre vyvodenie záveru, avšak je vhodné používať i iné metódy.
- Je potrebné metodicky rozlišovať medzi osobnostnými rysmi („preferuje urobiť“) a kognitívnymi schopnosťami („je schopný urobiť“).
- Osobnosť je z dlhodobého hľadiska pomerne stabilná. Osobnosť nás odlišuje od ostatných jednotlivcov.

Prirodzene je dôležité overiť výsledky osobnostného dotazníka v diskusii a spätnej väzbe, s cieľom eliminovať fakt, že sa človek snaží štylizovať.

### ***Definícia kooperatívneho a kompetenčného správania***

Súťažné správanie skúmané v tejto práci je definované nasledovne a to: ukázkou vybraných položiek z dotazníku, popisom daného správania a interpretáciou skóre v tabuľke č. 3 (Cut-e s.r.o.,2013a).

**Tabuľka 3: Definícia konkurenčného správania, na základe osobnostného dotazníku *shapes***

<b>Vybrané ukázkové položky v dotazníku</b> - rád prijímam výzvy k súťaženiu - rád sa bavím o svojich úspechoch	
<b>Popis behaviorálneho faktoru</b> Rád súťaží s ostatnými, je odhodlaný vyhrať, rád hovorí o svojich vlastných úspechoch.	
<b>Interpretácia výsledkov v dotazníku</b> <u>nízke skóre</u> - nerád súťaží s ostatnými, nemá potrebu byť stále lepší než ostatní - radšej preferuje harmóniu medzi ľuďmi než interné súperenie je rád, ak sa úspech dosiahne spoločne - v súťaživých situáciách sa cíti nepríjemne a môže byť vnímaný tak, že sa ľahko vzdáva - nerád hovorí o vlastných úspechoch	<b>Interpretácia výsledkov v dotazníku</b> <u>vysoké skóre</u> - zdravú internú súťaž považuje za motivujúcu a zvyšujúcu výkon - chce byť lepší než ostatní, namiesto toho aby podporoval konflikt v skupine, čo môže vyústiť až do konfliktu s ostatnými - sleduje svojich konkurentov a ich aktivity a v porovnaní s nimi chce byť úspešný - presadzuje svoj výkon a veľmi rád hovorí o svojich úspechoch a schopnostiach, ktoré občas môžu pôsobiť až falošne

Zdroj: Cut-e s.r.o. (2013a)

Konkurenčné správanie je ovplyvnené viacerými typmi faktov, vychádzajúcich z individuálnych i situačných faktoroch, ktoré zvyšujú sociálne porovnávanie a takto vedú k rôznym konkurenčným postojom a správaniu. Individuálne faktory sú tie, ktoré sa odlišujú na úrovni jednotlivca, napr. vnímaná relevantnosť vlastného výkonu, podobnosť s ďalšími súťažiacimi, resp. identifikácia so súťažiacimi. Situačné faktory sú naopak tie, ktoré

ovplyvňujú všetkých jednotlivcov v danej situácii a zahrňujú napr. normy a nastavenia v organizácii stimulujúce súťaživosť, množstvo súťažiacich, intenzita súťažného prostredia, atp. (Garcia a kol., 2013).

Spoluprácu možno definovať ako proces medzi jednotlivcami alebo skupín, ktorí pracujú alebo konajú spolu s ohľadom na spoločnú alebo vzájomnú výhodu, pričom toto správanie možno považovať za opak správania konkurenčného. Spolupracujúce správanie skúmané v tejto práci je definované nasledovne tabuľke (tab. 4).

**Tabuľka 4: Definícia kooperatívneho (teamového) správania, na základe dotazníku *shapes***

<b>Vybrané ukázkové položky v dotazníku</b>	
- Dobre spolupracujem s ostatnými - Som presvedčený o zmysle teamovej práce	
<b>Popis behaviorálneho faktoru</b>	
Je zameraný na team a je ohľaduplný, užíva sa prácu s ostatnými, podporuje ostatných a príjemné byť s ním.	
<b>Interpretácia výsledkov v dotazníku</b>	
<u>nízke skóre</u>	<u>vysoké skóre</u>
- radšej pracuje sám, je tak viac efektívny. Výsledkom niekedy je, že opomenie zahrnúť a informovať svojich kolegov. - necíti potrebu zdieľať svoje informácie a názory s ostatnými - je pomerne selektívny v tom, ku komu chová sympatie a nemusí celkom veriť úmyslom ostatných ľudí - robí mu problémy prispievať k pozitívnej teamovej atmosfére, obzvlášť v skupine nových ľudí	- ľahko zapadá do teamu a pomerne konštruktívne prispieva k úspechu celého teamu - je mimoriadne spokojný, keď môže pracovať s ostatnými ľuďmi a je ochotný zdieľať informácie a poznatky s ostatnými - zaisťuje pozitívnu pracovnú atmosféru a podporuje ostatných, keď rozvíja vlastné nápady a riešenia - obecne považuje ľudí za úprimných, spoľahlivých a dôveryhodných, zajíma sa o blaho ostatných a kolegovia ho považujú za sympatického

Zdroj: Cut-e s.r.o. (2013a)

Nie je bez záujmu zmieniť, že kooperatívne a konkurenčné správanie má rozdielne neurokoreláty. Kooperatívne a konkurenčné správanie aktivuje v rámci hry alebo činnosti podobné mozgové centrá a to napr. v oblasti exekutívnych funkcií. Avšak existujú i rozdiely: pri kooperácii sa aktivuje orbitofrontálny kortex a pri konkurenčnom správaní spodný parietálny a mediálny prefrontálny kortex. Táto štruktúra poukazuje na rozdielne mentálne vzorce, ktoré sa aplikujú pri konkurenčnom a kooperatívnom správaní. Kooperatívne správanie je spojené predovšetkým s procesom sociálnej odmeny, so špecifickým zapojením ľavého mediálneho orbitofrontálneho kortexu (Decety a kol., 2004).

## 5. Dotazník motivačných faktorov *views*

V dotazníku motivačných faktorov použitom v tejto práci s označením *views*, použitom v tejto práci sa úroveň a štruktúra motivácie meria náhľadom (angl. *views*). Náhľad je definovaný ako verbalizovaná reakcie osoby smerom k objektu, pričom objektom

môže byť človek, skupina ľudí, koncepty alebo situácie. Verbalizovaná reakcia môže byť kognitívna (s ohľadom na hodnoty a záujmy), afektívna alebo behaviorálna. V dotazníkovom systéme *views* sa používa verbalizovaná kognitívna reakcia osoby s ohľadom na relevantné aspekty jej pracovného kontextu (Cut-e GmbH, 2013d).

Dotazník *views* združuje motivačné faktory do troch skupín: ciele, vzťahy a prostredie. Model je postavený tak, aby vyhodnotil motivačné faktory, hodnoty a záujmy, ktoré sú kľúčové pre vhodnosť daného človeka pre spoluprácu s konkrétnou firmou, oddelením alebo tímom z hľadiska firemnej kultúry. Nasledovná tabuľka (tab. 5) zobrazuje popis motivačných faktorov použitých vo výskume.

**Tabuľka 5: Definície motivačných faktorov**

Oblasť	Motivačný faktor	Definícia
Ciele	Profesijná výzva	Uprednostňuje zamestnanie, ktoré je výzvou pre osobné schopnosti; má rád možnosť využívať odborné znalosti a schopnosti; preferuje pracovné prostredie, ktoré vyžaduje neustále učenie a núti k premýšľaniu.
	Fin. odmena	Uprednostňuje náležitý plat za vykonanú prácu; považuje za dôležité, že práca navyše je finančne odmenená; je motivovaný finančnými stimulmi.
	Uznanie za výkon	Má rád pochvalu a uznanie za výkon; považuje za dôležité, aby boli jeho úspechy brané na vedomie.
Vzťahy	Identifikácia	Potrebuje sa identifikovať so spoločnosťou, byť hrdý na svoju prácu ako i na spoločnosť, potrebuje vnímať svoju prácu ako zmysluplnú.
	Istota	Považuje istotu zamestnania za dôležitú; cení si pracovnú atmosféru, ktorá ponúka istotu a bezstarostnosť ohľadne vlastnej budúcnosti.
	Potreba podpory	Oceňuje podporujúcu pracovnú atmosféru; preferuje pracovné prostredie kde sa ľudia vzájomne preferujú. Rád pracuje v teamoch a kooperatívne.
Prostredie	Pracovné prostredie	Snaží sa, aby pracoval v príjemnom a atraktívnom prostredí, má rád keď pracuje v pekných priestoroch.
	Možnosť rozvoja	Považuje za dôležité, že osobnému a profesijnému rastu je dané dost priestoru a rád by mal dostatok možností k zlepšeniu svojich profesijných schopností. Rád pracuje v spoločnostiach, ktoré investujú do osobného rozvoja zamestnancov.
	Potreba štruktúry	Preferuje jasne definované štruktúry, procesy a zodpovednosti, je pre neho dôležité, aby sa každý v spoločnosti riadil jasnými pravidlami a nasledoval jasne definované ciele.

Zdroj: Cut-e Czech s.r.o. (2013b), Cut-e GmbH. (2013d)

Výsledky osobnostného testu sa porovnávajú s referenčnou skupinou, čo vedie k získaniu štandardizovaného skóre na staninovej – deväť bodovej škále):

1-3: podpriemer

4-6: priemer

7-9: nadpriemer

Pri interpretácii výsledkov dotazníka motivačných faktorov sa používajú nasledovné princípy Cut-e Czech s.r.o. (2013b):

- Motivácia je jeden z niekoľkých faktorov ako osobnosť, znalosti, kognitívne schopnosti, zdravie, situačné podmienky), ktoré môžu byť prediktorom pracovného úspechu. Pričom motivačné dotazníky majú pri pracovnom výkone významnú predikčnú validitu a sú teda, v kombinácii s ďalšími metódami, dôležitým zdrojom pre vyvodenie komplexného záveru.
- Motivačné dotazníky predstavujú efektívnu a validnú metódu pre zistenie štruktúry motivácie a záujmov jednotlivca, keďže motivácia a hodnoty nás odlišujú od ostatných jednotlivcov.
- Je samozrejme potrebné overiť výsledky v dotazníku motivačných faktorov inými metódami, keďže sebaopisné metódy prinášajú riziko autoštylizácie, sú náchylné na stres alebo nepozornosť pri vyplňovaní.

Prediktívna validita hodnotového systému akejkoľvek osoby je obzvlášť vysoká v situáciách, keď: (1) je hodnotový systém danej osoby aktivovaný a teda osoba si uvedomuje prepojenie medzi osobnými hodnotami a tým čo aktuálne robí, (2) osoba jedná spontánne a podvedome (Greenwald, Banaji, 1995, in Cut-e GmbH, 2013d).

## **6. Prehľad výskumov kooperatívneho a kompetitívne správania s ohľadom na osobnostné črty**

Aktuálny stav vedeckého výskumu bol skúmaný cez vyhľadávací portál Web of Science na základe kombinácie hesiel a kombinácie logických operátorov. Web of Science je online akademická služba prevádzkovaná spoločnosťou Thomson Reuters. Poskytuje prístup k 7 databázam v rôznych vedných akademických oblastiach, so silným pokrytím v oblasti spoločenských a humanitných vied. Obsah tejto databázy zahrnuje viac než 10 000 najvýznamnejších časopisov z celého sveta, vrátane Open Access časopisov a viac než 110 000 konferenčných jednaní. Vzhľadom k faktu, že je to databáza orientovaná na najkvalitnejšie vedecké časopisy je prvou voľbou pri zisťovaní aktuálneho akademického *status quo* o danej problematike. Ďalšou výhodou tohto vedeckého portálu je, že udáva počet citácií, čo umožňuje vytvorenie predstavy o význame a vplyve danej publikácie.

S cieľom nájsť publikácie, ktoré by pojednávali o spolupráci a súčasne o súťaživosti ako o centrálnej téme a vo funkčnom prepojení so skúmaním osobnostných črt, bola zvolená nasledovná kombinácia hesiel a logických operátorov:

TITLE: ((cooperative OR cooperation)) AND TOPIC: ("personality traits") AND TITLE: ((competition OR competitive))

Výsledkom bolo 6 publikácií. S cieľom získať viac relevantných zdrojov, modifikovali sme výskumné zadanie tým, že sme obmedzenie „Title“ zmenili na „Topic“, teda obmedzenie s názvom článku sme zmenili na tému článku, čím sme získali celkovo 22



výstupov. Iné kombinácie produkovali síce vyššie množstvá výsledkov, avšak len s veľmi nízkou relevantnosťou k nami skúmanej téme. Ďalšou modifikáciou bola zmena z vyhľadávania osobnostných črt na 5-faktorový model formou: Title (Five factor).

Z týchto sme vybrali relevantné publikácie pre porovnanie s naším výskumom, a tieto uvádzame v poradí podľa počtu citácií na Web of Science. Je zaujímavé dodať, že pomerne nízky počet publikácií a citácií naznačuje, že sa jedná o oblasť s nízkym záujmom akademickej komunity, čo možno pripísať príliš úzkemu vymedzeniu témy. Na druhej strane, pokiaľ sa z empirického pohľadu táto téma javí ako pertinentná a zaujímavá, nízky záujem akademickej komunity možno tiež interpretovať tým spôsobom, že sa jedná o málo prebádanú oblasť, ktoré poskytuje neprebádaný priestor pre potenciálny výskum.

Ross a kol. (2003) skúmali vzťah medzi NEO PI-R spolupracujúcim správaním a dvoma typmi dosahovania úspechu: (1) hyper-súťaživosť a súťaživosť v rámci osobného rozvoja (konceptualizovanú podľa prác K. Horneyho) Zo zistení vyplýva nasledovné: (1) Prívetivosť najlepšie vysvetľuje rozdiely medzi hyper-súťaživosťou (negatívny vzťah) a spoluprácou (pozitívny vzťah), významný vzťah so súťaživosťou pri osobnom rozvoji sa nevytvoril. (2) Extrovertnosť vytvárala pozitívny vzťah s kooperáciou a súťaživosťou v rámci osobného rozvoja, bez vzťahu s hyper-súťaživosťou. (3) Naopak, otvorenosť a svedomitosť nevykazovali významné vzťahy so skúmanými veličinami. *[Počet citácií, WoS: 30]*

Birkas & Kerekes (2008) skúmali prejav pomáhajúce správanie v kontexte verejnej známosti vs v anonymnou prostredí. Pokusné osoby boli vystavené možnosti k nákladnému a menej nákladnému príspevku na charitu a to v dvoch typoch prostredia: v anonymnom a v prostredí verejnom. Výskum ukázal, že prosociálne osobné črty sú nezávislé na situačných faktoroch. Na druhej strane pri škále machiavelizmu sa vykázala silná zmena správania v súvislosti s prítomnosťou resp. neprítomnosťou druhých ľudí, avšak nebol zistený rozdiel vo výške príspevku. Osoby s vysokým skóre na škále machiavelizmus sa správali altruisticky v prítomnosti ďalších osôb na rozdiel od situácie keď ich nikto nepozoroval. *[Počet citácií, WoS: 23]*

Ten Brinke a kol., 2015 meral vplyv črt označovaných ako psychopatické (Dark triad, Dirty dozen) v súvislosti s podnikovým prostredím, v ktorom sa rozvíja korupcia, absencia svedomia a ohľadu na druhých. V dvoch štúdiách zisťoval, či psychopatické črty majú súvislosť so sociálnou perspektívou a či ovplyvňujú kognitívne rozhodovanie v kontexte vyjednávania a resp. či tieto osobnostné črty ovplyvňujú výsledok vyjednávania.

Výskum priniesol nasledovné zistenia: psychopatické osobnostné črty sa spájajú

s kompetitívnym pohľadom na svet, čo zahŕňa sebeckú sociálnu motiváciu a ilúziu konfliktu s ostatnými. Vo vyjednávaní, ktoré obsahovala viaceré motívy (predovšetkým orientácia na zisk vs. prosociálne aspekty), psychopatické črty fungovali ako vyššieho monetizovaného zisku v prípade, že úspech závisel na kompetitívnej akcii a naopak ako nižšieho zisku, pokiaľ úspech závisel na kooperatívnej akcii. *[Počet citácií, WoS: 4]*

Binbofa a kol. (2012) skúmali vzťah medzi nabudením (angl. arousal) pred športovou súťažou (bojový šport), meraným prostredníctvom elektrodermálnej aktivity (EDA) a osobnostnými vlastnosťami meranými prostredníctvom dotazníku Big Five, pričom neuroticizmus dobre vysvetľoval rozdiely v EDA jeden deň pred súťažou a prítivnosť jednu hodinu pred súťažou, z čoho vyplýva, že osobnostné vlastnosti prítivnosť a neuroticizmus môžu vysvetliť vzťah k súťaživosti, resp. jej psychofyziologickej reflexie v organizme. *[Počet citácií, WoS: 1]*

Kolařová, I., & Žiaran, P. (2016). sa zaoberali podobnou tématikou v predošlom výskume, avšak na menšej vzorke (N = 177) a došli k zisteniu, že s kooperatívnosťou súvisia štatisticky nasledovné osobnostné črty:

- pozitívne: spoločnosť a svedomitosť, otvorenosť
- negatívne: inovatívnosť, samostatnosť, ambicióznosť, otvorenosť

So súťaživosťou štatisticky významne súvisia nasledovné osobnostné črty:

- pozitívne: vplyv, ambicióznosť, inovatívnosť
- negatívne: svedomitosť, otvorenosť

Tieto zistenia sú veľmi podobné so zisteniami v rámci tohto výskumu, čo odkazuje na všeobecnú platnosť tohto výskumu. *[Počet citácií, WoS: 0]*

Žiaran a kol. (2016) pracuje podobným metodickým spôsobom ako je ten v tejto práci, avšak s dôrazom na analýzu podstatu motivačného faktora profesijná výzva, na vzorke N = 177, pričom charakter výsledkov je podobný zisteniam predloženým v tejto práci. *[Počet citácií, WoS: 0]*

## II. Metodická časť

### 1. Výskumná vzorka

Dotazníky vyplnilo cez online systém celkovo 679 respondentov (176 žien, 503 mužov). Respondenti sú dospelí jedinci v aktívnom pracovnom veku od 18 rokov, z regiónu hlavného mesta ČR a priľahlých regiónov, informácie o veku a ďalších demografických aspektoch nie sú k dispozícii.

Zber dát prebiehal v spolupráci s firmou cut-e s.r.o., Česká republika. Údaje o uchádzačoch o zamestnaní na pozícii vedúceho v oblasti nižšieho manažmentu vrátane výsledkov vybraných diagnostických testov v roku 2015 boli zhromaždené v databázy a po anonymizácii poskytnuté k analýze.

### 2. Výskumné otázky a použité metódy

Výskumný problém vychádza z fenoménu dnešnej doby, kde v organizáciách sú žiadaní ľudia, ktorí majú vysokú reaktivitu na konkurenčné tlaky a zároveň sú schopný plnohodnotne spolupracovať v rámci tímu a organizačných sietí.

Cieľom výskumu je preskúmať exploratívne osobnosť, ktorá v sebe združuje dva aspekty, aspekt spolupráce a aspekt súťaživosti.

Preskúmanie a odhalenie osobnostných aspektov a motivačných faktorov pre tejto osobnostnej konštalácii možno uplatniť pri efektívnejšom riadení ľudských zdrojov a talent manažmente v organizáciách.

Okrem toho nie je bez záujmu preskúmať rozdiely v osobnostných aspektoch a motivačných faktorov medzi mužmi a ženami, čo môže priniesť nové pohľady a podnety do riadenia ľudských zdrojov a zmysluplného a humanistickejšieho uchopenia ľudského potenciálu v organizáciách.

V rámci výskumu si kladieme nasledovné výskumné otázky:

#### ***Analýza súvislostí medzi osobnostnými vlastnosťami a motivačnými faktormi***

I.1. Aké osobnostné vlastnosti sa spájajú s osobnostnými črtami súťaživosť a spolupráca (merané dotazníkom *shapes*, spoločnosti Cut-e).

II.2. Aké motivačné faktory sa spájajú s osobnostnými črtami súťaživosť a spolupráca (merané dotazníkom *views*, spoločnosti Cut-e).

#### ***II. Analýza rozdielov medzi mužmi a ženami***

II.1. Aké sú rozdiely sú medzi mužmi a ženami v osobnostných vlastnostiach (meraných dotazníkom *shapes*, spoločnosti Cut-e).

II.2. Aké sú rozdiely sú medzi mužmi a ženami v motivačných faktoroch (merané dotazníkom *views*, spoločnosti Cut-e).

Pri hľadaní odpovedí na vyššie položené otázky budú použité nasledovné metódy:

**Pre otázky skupiny I:**

- metódy zhlukovej analýzy (Wardova metóda, Pearsonov r)
- metóda korelačnej analýzy (metóda hlavnej osy, rot. Varimax př.)
- korelačná analýza (neparametrická, Spearmanov koeficient)
- grafická analýza, trojrozmerná (metóda negatívne-exponenciálneho vyhladzovania a kvadratického vyhladzovania), pre lepšiu ilustráciu štruktúry dát, doplnenie Kruskal-Wallisovým testom a krabicovými grafmi podľa skupín.

**Pre otázky skupiny II:**

- neparametrické metódy (Mann-Whitneyho U test), alternatívne sú tiež pripojené výpočty na báze t-testov (v prílohe),
- grafické zobrazenie – krabicové grafy, pre lepšiu ilustráciu štruktúry dát, doplnenie Kruskal-Wallisovým testom a krabicovými grafmi podľa skupín.

### **3. Psychometrické aspekty dotazníka *shapes***

#### ***Reliabilita***

***Vnútoraná konzistencia:*** Keďže dotazník je administrovaný na báze adaptívneho testovania, pre výpočet vnútornej konzistencie bolo použité modifikované Cronbachovo Alfa, kde sa pridávajú váhy pre jednotlivé bloky položiek v súvislosti s ich využitím v rámci adaptívneho testovania adaloc Cut-e GmbH. (2013c).

Modifikované Cronbachovo Alfa pre dotazníky *shapes* sa pohybuje v nasledovných rozmedziach pre jednotlivé položky:

- verzia pre absolventov vysokoškolského štúdia (N=12 763) 0.71 až 0.92,
- verzii pre expertov (N = 812) je rozmedzie od 0.72 až 0.95,
- verzia pre manažment (N=2 751) je rozmedzie 0.72 až 0.75.

***Test-retest:*** Výpočet korelácií test-retest medzi dvoma nezávislými koreláciami, vo verzii pre manažment (N = 102) je pre jednotlivé položky v rozmedzí 0.74 až 0.9.

## Validita

**Konštruktová validita (na báze faktorovej analýzy):** Viaceré analýzy pracovných kompetencií potvrdzujú, že rozdiely v pracovných kompetenciách môžu byť vysvetlené 8 širšími faktormi (Kurz & Bartram, 2002, in, Cut-e GmbH. (2013c) a to nasledovnými: 5 faktorov podľa modelu Big Five (prívetivosť, extrovertnosť, otvorenosť, svedomitosť, neuroticizmus) a ďalšie faktory špecifické pre život v korporácii: 1. potreba moci a kontroly, 2. potreba úspechu, 3. všeobecná schopnosť pre logické uvažovanie, analýzu a interpretáciu (angl. general reasoning ability).

Faktorová analýza (metóda hlavných komponent, varimax rot.) preukázala, že dotazníky shapes dobre korešpondujú s vyššie uvedenými 8 širšími faktormi organizačných kompetencií (faktorové náboje každej položky dotazníku shapes dosahujú výrazne vyššie pozitívne alebo negatívne hodnoty vždy pre jeden z 8 širších faktorov).

### **Súbežná, konkurenčná validita:**

Súbežná validita bola porovnávaná s dotazníkom *Occupational Personality Test* (OPQ32), ktorý sa využíva v pracovnej diagnostike. QPD32 sa používa na identifikáciu preferovaného pracovného štýlu kandidáta (JobTestPrep, 2016).

Osoby, ktoré vyplnili ipsatívnu verziu dotazníka OPQ32 vyplnili následné online dotazník shapes. V priemere bol odstup medzi oboma testami 6 mesiacov (N = 97). Korelačná analýza potvrdila, že dotazník shape veľmi dobre pokrýva koncepty merané dotazníkom OPQ32, avšak dotazník shapes je podstatne kratší, vďaka systému adaptívneho testovania (adalloc). Najnižšia úroveň vzájomných korelácií sa objavila v meraní emotívnosti. Avšak je potrebné dodať, že nástroje cut-e pokrývajú túto oblasť cez nástroje *views*. Nie je bez záujmu zmieniť, že niektoré položky OPQ32 sú vzájomne vysoko korelované Cut-e GmbH. (2013c).

Bola tiež prevedené meranie **kritériová validity** na báze porovnania výsledkov medzi dotazníkmi shapes a dotazníkmi na báze spätnej väzby 360° .

## **4. Psychometrické aspekty dotazníka *views***

**Vnútoraná konzistentnosť:** Pre dotazník hodnôt „views“ sa vnútoraná konzistentnosť meraná Cronbachovým alfa (N = 477) pre jednotlivé položky (motivačné faktory) pohybuje v rozmedzí 0,61 až ,82. Keďže však pri vyplňovaní dotazníku sa používa systém adaptívneho testovania, výpočet Cronbachovho alfa podhodnocuje skutočnú reliabilitu.

Preto je pre výpočet skutočného stavu reliability vhodné použiť formu **test-retest**, kde sa korelácie medzi dvoma nezávislými administráciami dotazníka (pri N=167) pre jednotlivé položky pohybujú v rozmedzí 0,76 až ,89 (Cut-e GmbH, 2013d).

**Konvergentná validita** bola zisťovaná na báze korelácie (N=197) korešpondujúcich škál dotazníka views a nástroja pre meranie organizačného prostredia a kultúry s názvom *culture detector.*, ktorý meria dva aspekty v súlade s importance - performance analýzou: „Ako je daný aspekt dôležitý preto, aby som sa v práci cítil spokojne?“ a „Do akej miery sa mi tento aspekt naplňuje v súčasnej práci?“. U všetkých korešpondujúcich položiek boli generované štatisticky významné korelácie (1%, jednostranné).

**Faktorová validita** je zisťovaná na báze faktorovej analýzy (varimax rot.), pri 6 faktoroch. Extrahované faktory korešpondujú s teóriou motivačných faktorov podľa Scwartz (Schwartz, 1999, in Cut-e GmbH, 2013d).

**Kritériová validita** bola zisťovaná na báze koreláciou medzi úrovňou celkovej spokojnosti v práci za posledné tri mesiace a integrálnym ukazovateľom pracovnej spokojnosti (na báze sumy výsledkov jednotlivých položiek importance-performance analýzy v rámci kultúrneho detektora). Korelačný koeficient  $r = 0,65$  predstavuje veľmi významnú koreláciu, štatisticky významnú na úrovni  $p < 0.01$  (Cut-e GmbH, 2013d).

## 5. Použité štatistické metódy

V práci si používané štandardné štatistické metódy ako korelačná analýza (Spearmanov koeficient), zhuková analýza (Wardova metóda, Pearsonovo R), faktorová analýza (metóda rotácia hlavnej osi), Kruskal-Wallisov test a Mann-Whitney U test, test chi-kvadrát. Metódy sú použité v súlade s požiadavkami a metodickými predpokladmi stanovenými pre tieto druhy testov (Hendl, 2009, Dostál, 2016).

Okrem štandardných metód spracovania dát budeme v tejto práci často využívať grafickú 3D analýzu. Keďže sa tento postup radí medzi menej obvyklé, dovoľujeme si čitateľa oboznámiť s princípom tejto metódy. Analýza metódy najmenších štvorcov vážených vzdialenosti (program Štatistika 12), ktorá odhaľuje veľmi precízne vzťahy lineárneho i nelineárneho charakteru medzi tromi veličinami.

Procedúra negatívneho exponenciálne váženého vyrovnávania je založená na polynomicom regresnom algoritme. Táto prístup poskytuje veľmi citlivú metódu pre odhalenie celkových vzťahov medzi dátami, ktoré nemusia byť zjavné.

Ďalším typom využitia tejto aplikácie je vytvorenie kvantitatívneho modelu skúmaného fenoménu. Predovšetkým krivka vytvorená týmto prístupom často pozostáva zo

segmentov, ktoré nie je jednoduché popísať jednou funkciou (napr. polynomicou alebo logaritmickou). Avšak segmentácia a povaha komponentovej krivky môže obsahovať neinterpretovateľné informácie o skúmanom fenoméne, a lineárna alebo nelineárna postupná regresia môže byť vytvorená s cieľom modelovať a predikovať daný proces. Model možno verifikovať nelineárnymi odhadmi (Statistica 12, 2016).

### III. Výskumná časť

Dátový súbor obsahuje údaje z kompletne vyplnených 679 respondentov (176 žien, 503 mužov), každá osobnostná vlastnosť alebo motivačný faktor je hodnotený na 9 bodovej (stanninovej) stupnici. Respondent vyplňuje dotazník tým spôsobom, že medzi tri tvrdenia, ktoré zodpovedajú určitej osobnostnej vlastnosti alebo motivačnému faktoru priradzuje určitý počet bodov. Charakter premennej sa blíži k ordinálnej, čo vedie k úvahe nad použitím neparametrických testov.

Z dôvodu metodického záujmu zaradujeme test normality na báze chí-kvadrát testu. Test normality ukázal, že 10 z 15 premenných pri osobnostných vlastnostiach nezodpovedá normálnemu rozdeleniu (tab. 6), čo vedie k preferencii testov a nástrojov, ktoré nevyžadujú predpoklad normality. Tab. 6 zobrazuje výsledky chí-kvadrát testu, kde premenné sú rozdelené na 9 kategórii (dolná medza je 0,5, horná medza 9,5) a nulová hypotéza je stanovená ako „zhoda empirického rozdelenia s teoretickým normálnym rozdelením“.

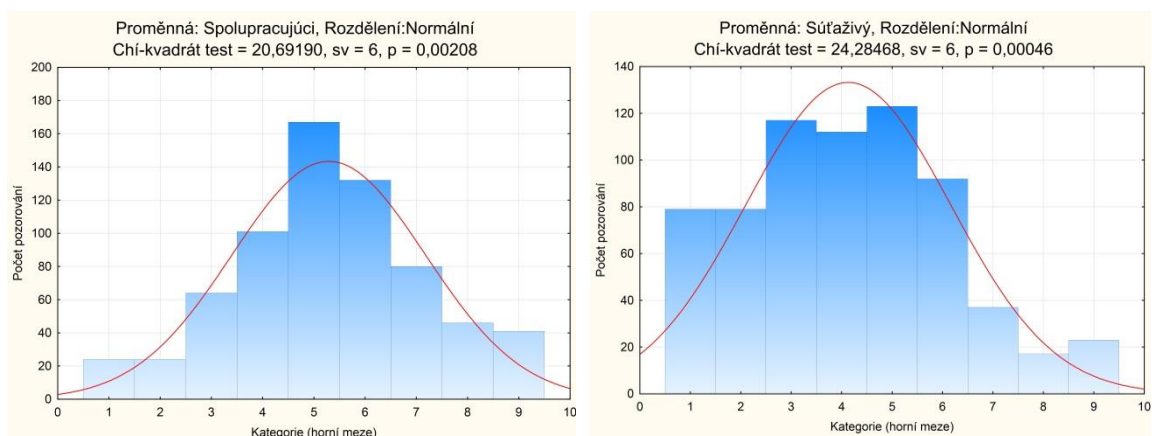
**Tabuľka 6: Osobnostné vlastnosti, testovanie normálneho rozdelenia, chí-kvadrát, 9 kategórií, dolná mez 0,5, horná mez 9,5, H0 definovaná ako „zhoda empirického rozdelenia s teoretickým normálnym rozdelením“**

Osobnostná vlastnosť	Testovanie	Hypotéza o normalite
Vplyv	Chí-kvadrát test = 12,05, sv = 6, p = 0,061	nezamietnutá
Sociálne sebaistý	Chí-kvadrát test = 11,99, sv = 6, p = 0,062	nezamietnutá
<b>Spoločenský</b>	<b>Chí-kvadrát test = 10,56, sv = 5, p = 0,061</b>	<b>nezamietnutá</b>
Spolupracujúci	Chí-kvadrát test = 20,69, sv = 6, p = 0,002	zamietnutá
Sociálne vnímavý	Chí-kvadrát test = 14,83, sv = 6, p = 0,022	zamietnutá
Zameraný na výsl.	Chí-kvadrát test = 20,77, sv = 6, p = 0,002	zamietnutá
Systematický	Chí-kvadrát test = 25,79, sv = 6, p < 0,001	zamietnutá
Svedomitý	Chí-kvadrát test = 29,50, sv = 6, p < 0,001	zamietnutá
Prezieravý	Chí-kvadrát test = 22,97, sv = 6, p < 0,001	zamietnutá
Vynaliezavý	Chí-kvadrát test = 20,49, sv = 6, p = 0,002	zamietnutá
Autonómny	Chí-kvadrát test = 12,09, sv = 6, p = 0,060	nezamietnutá
Ambiciózny	Chí-kvadrát test = 28,90, sv = 5 (uprav.) , p = p < 0,001	zamietnutá
<b>Súťaživý</b>	<b>Chí-kvadrát test = 24,28, sv = 6, p &lt; 0,001</b>	<b>zamietnutá</b>
Odolný	Chí-kvadrát test = 12,24, sv = 6, p = 0,057	nezamietnutá
Otvorený	Chí-kvadrát test = 44,65, sv = 6, p < 0,001	zamietnutá

K vyššie uvedeným zisteniam pridávame i fakt, že jedna z dvoch kľúčových premenných (súťaživosť) nespĺňa predpoklad normality, vid' obr. 1.



**Obrázok 1: Histogram premenných spolupráca (vľavo) a súťaživosť (vpravo), preložené normálnym rozdelením**



Nasledovná tabuľka (tab. 7) predstavuje testy normality pre premenné v oblasti motivačných faktorov. Z výsledkov vyplýva, že v rámci 9 premenných normálnemu rozdeleniu zodpovedá len 1, čo indikuje využitie neparametrických testov v ďalšom štatistickom skúmaní, resp. použitie Spearmanovho koeficientu pri korelačnej analýze.

**Tabuľka 7: Motivačné faktory, testovanie normálneho rozdelenia, chi-kvadrát, 9 kategórií, dolná mez 0,5, horná mez 9,5**

Osobnostná vlastnosť	Testovanie	Hypotéza o normalite
Motivovaný finančnou odmenou	Chi-kvadrát test = 5,30, sv = 6, p = 0,506	nezamietnutá
Motivovaný uznaním za výkon	Chi-kvadrát test = 15,42, sv = 6, p = 0,017	zamietnutá
Motivovaný istotou	Chi-kvadrát test = 25,55, sv = 6, p < 0,001	zamietnutá
Motivovaný možnosťou rozvoja	Chi-kvadrát test = 13,53, sv = 6, p = 0,035	zamietnutá
Potreba podpory	Chi-kvadrát test = 17,84, sv = 6, p = 0,001	zamietnutá
Potreba štruktúry	Chi-kvadrát test = 37,16, sv = 6, p < 0,001	zamietnutá
Profesijná výzva	Chi-kvadrát test = 16,78, sv = 5 (uprav.) , p = 0,005	zamietnutá
Identifikácia	Chi-kvadrát test = 29,79, sv = 6, p < 0,001	zamietnutá
Pracovné prostredie	Chi-kvadrát test = 29,79, sv = 6, p < 0,001	zamietnutá

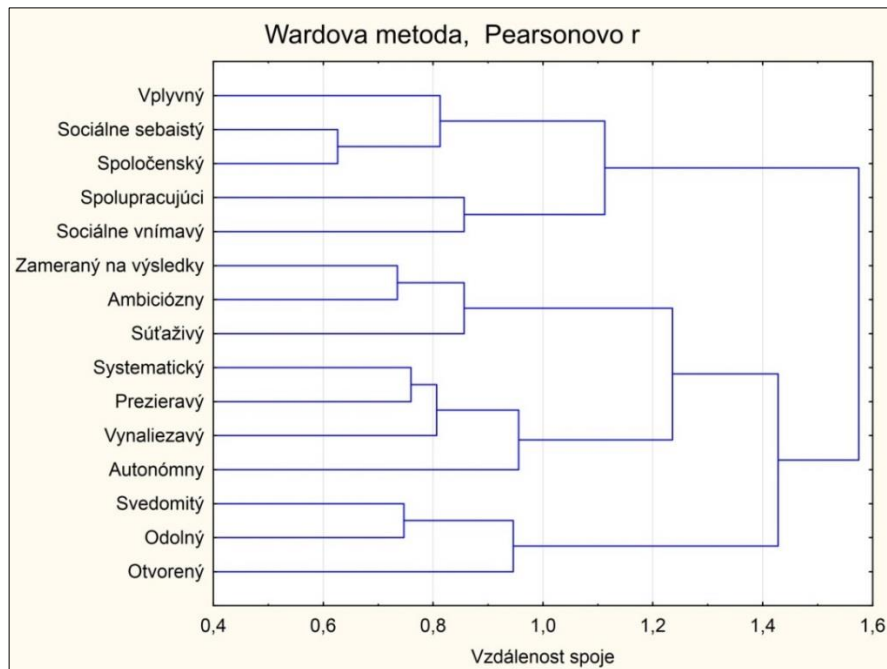
## 1. Výskumná časť: osobnostné vlastnosti

### 1.1. Zhluková analýza: osobnostné vlastnosti

Cieľom nasledovnej kapitoly je zistiť vnútorné súvislosti medzi osobnostnými vlastnosťami, k čomu je vhodná zhluková analýza. Zhluková analýza môže roztriediť dáta rôznymi spôsobmi, v závislosti na analýze rôznych aspektov dát. S tým súvisí i fakt, že získané výsledky nemajú žiadnu vnútornú validitu. (Hendl, 2021, str. 496). Z tejto vlastnosti zhlukovej analýzy vyplýva, že je nutná interpretácia na základe empirickej skúsenosti. Z toho dôvodu sme zvolili Wardovu metódu, s mierou vzdialenosti Pearsonovo r, keďže pri

tomto type dát poskytuje výsledky, dobre korešpondujúce s empirickou skúsenosťou, vid' obr. 2.

**Obrázok 2: Osobnostné vlastnosti, zhluková analýza, Wardova met., miera vzdialenosti Pearsonovo r**



Z obr. 2 je zjavné, že osobnostné faktory možno rozdeliť na dve veľké skupiny zhlukov, ktoré sú generované v súlade s empirickými očakávaniami:

- zhluk, ktorý možno nazvať „**prístup k medziľudským aspektom**“ (vplyv, sociálna sebaistota, spoločenskosť, tendencia k spolupráci a soc. vnímavosť)
- zhluk zahrňujúci všetky ostatné aspekty, ktoré sa v súlade s empirickým očakávaním delia na tri skupiny, ktoré možno empiricky charakterizovať nasledovne:
  - sub-klaster, ktorý možno nazvať „**prístup k hierarchickej pozícii**“, obsahujúci súťaživosť, zameranosť na výsledky, ambicióznosť. Možno povedať, že sa jedná o aspekty, ktorá sa na základe všeobecnej empirickej skúsenosti, spájajú so súťaživými jedincami, ktorí sú senzitivní na pozíciu resp. posun v organizačnej štruktúre organizácie.

Zaujímavé z pohľadu implikácie pre riadenie HR je tiež fakt, že so súťaživosťou a ambicióznosťou sa spája tiež „zameranie na výsledky“. Teda pri orientácii na hierarchiu sa podľa výsledkov tejto analýzy ľudia neorientujú len na sociálne aspekty ale i na aspekt kvality práce danou je výsledkami.

- Sub-klaster, ktorý možno nazvať „**prístup k pracovným procesom**“, zahrňujúci systematickosť, prezieravosť a vynaliezavosť. Na náklade empirickej skúsenosti možno zhrnúť, že sa jedná o vlastnosti, ktoré popisujú akým spôsobom pristupuje k pracovným procesom. Pričom je zaujímavé, že vynaliezavosť je prepojená so systematickosťou

a prezieravosťou. V ďalšom sub-klastri sa k týmto trom vlastnostiam pripája i osobnostná vlastnosť autonómnosť, čo je zaujímavé zistenie, z pohľadu faktu, že potreba autonómnosti je relatívne nezávislá vlastnosť, vzhľadom k ostatným pracovným aspektom.

- Sub-klastre, ktorý možno nazvať „**procesná integrita a svedomitosť**“, zahrňujúci svedomitosť a odolnosť, ku ktorým sa vo vedľajšom sub-klastri pripája otvorenosť, ktorá obsahuje aspekty ako otvorenosť a čestnosť k ľuďom a tiež spoľahlivosť.

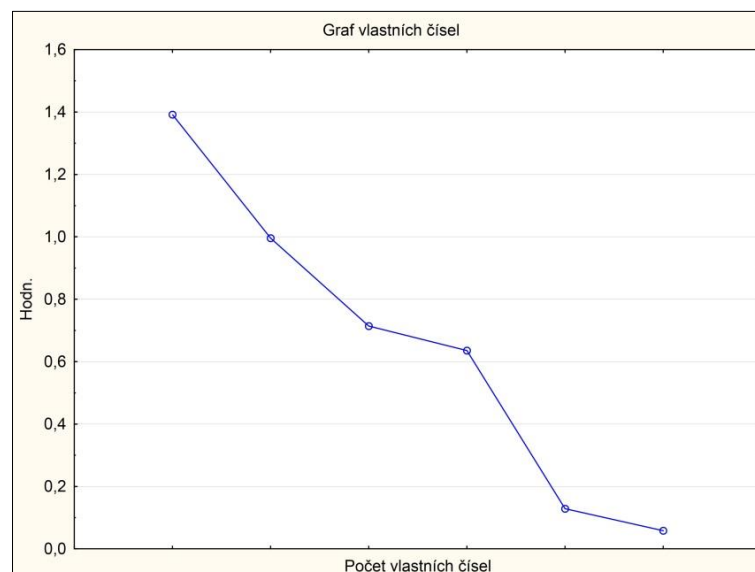
Silný súlad výsledkov klastrovej analýzy s empirickými očakávaniami pravdepodobne sprostredkúva výpočet založený na metóde vzdialenosti podľa Pearsonovho r. Z pochopiteľných dôvodov budú teda výsledky zhlukovej analýzy do veľkej miery korešpondovať s výsledkami korelačnej analýzy.

## 1.2. Faktorová analýza: osobnostné vlastnosti

V súvislosti s použitím viac-rozmernej metódy si dovoľujeme z dôvodu metodického záujmu predostrieť i faktorovú analýzu prevedenú na dátach k osobnostným vlastnostiam. A to z dôvodu, že faktorová analýza odhaľuje zaujímavý a pre túto prácu kľúčový vzťah medzi osobnostnými vlastnosťami súťaživosť a spolupráca, v tom zmysle, že **súťaživosť a spoluprácu možno vnímať ako antagonistické faktory**.

Prvým krokom v rámci faktorovej analýzy je hľadanie počtu zmysluplných faktorov, k čomu dobre poslúži sutinový graf (angl. scree plot), vid' obr.3. Hodnota vlastných čísel pri obmedzení na 2 faktory je 1,392 a 0,996.

Obrázok 3: Sutinový graf, faktorová analýza – metóda hlavnej osi



Ak akceptujeme pravidlo, že vlastné číslo by malo byť väčšie ako 1, ostáva len jeden zmysluplný faktor, na druhej strane, druhé vlastné číslo je veľmi blízko pod hranicou 1. Preto sme previedli faktorovú analýzu pre jeden aj dva faktory.

Výsledky faktorovej analýzy dokazujú, že súťaživosť a spolupráca sú pri jednom faktore na opačných stránkach spektra (extrakcia metódou hlavnej osy). Faktorový náboj pre spoluprácu je -0,35, čo je najnižšia hodnota faktorového náboja pri jednom faktore. Pre súťaživosť má faktorový náboj hodnotu +0,40, čo je druhý najvyšší náboj, ktorý prevyšuje už len jedna osobnostná vlastnosť a to ambicióznosť.

Nasledovná tabuľka (tab. 8) zobrazuje faktorové záťažové pri jednom maximálnom faktore (metóda hlavnej osi, bez, rot., zoradené podľa faktora 1). Vidíme, že spolupráca a súťaživosť sú situované na protihľých stranách tabuľky, okrem osobnostnej črty ambicióznosť je súťaživosť najviac vzdialená od spolupráce. Toto zistenie podporuje myšlienkový a metodický zámer skúmať osobnostné vlastnosti a motivačné faktory osobnosti, na báze vzťahu k súťaživosti i spolupráci.

**Tabuľka 8: Faktorová analýza osobnostných črt, zvolený max. jeden faktor, dáta 679 respondentov, extrakcia: metóda hlavnej osi, zoradené podľa faktora 1.**

Premenná	Faktor (1)
<b>Spolupracujúci</b>	<b>-0,35</b>
Otvorený	-0,23
Svedomitý	-0,08
Sociálne vnímavý	-0,04
Autonómny	0,08
Sociálne sebaistý	0,10
Spoločenský	0,14
Systematický	0,21
Prezieravý	0,26
Odolný	0,28
Vplyvný	0,36
Zameraný na výsledky	0,37
Vynaliezavý	0,40
<b>Súťaživý</b>	<b>0,40</b>
Ambiciózny	0,60
Výkl.roz	1,35
Prp.celk	0,09

Nasledovná tabuľka (tab. 9) predstavuje faktorové záťažové pri dvoch faktoroch (metóda hlavnej osi, s rotáciou – varimax pr., zoradené podľa faktora 1 – vľavo a podľa faktora 2 - vpravo). V rámci faktora 1 sa tvorí medzi súťaživosťou a spoluprácou značný odstup, spolupráca je pri zoradení podľa faktora 1 blízko k otvorenosti a sociálnej vnímavosti. Súťaživosť je pri zoradení podľa faktora 1 najbližšie k vlastnostiam vplyv a vynaliezavosť na jednej strane a na druhej strane má blízko k odolnosti, zameraniu na

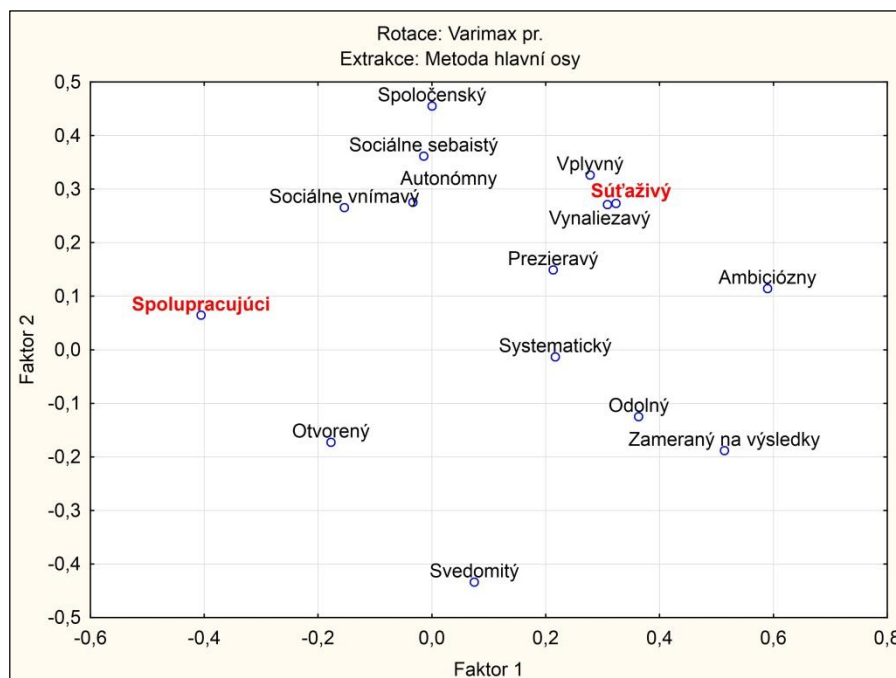
výsledky a ambicióznosti. Blízkosť týchto osobnostných vlastností plne korešponduje s empirickým očakávaním.

**Tabuľka 9: Faktorová analýza osobnostných črt, zvolené max. dva faktory, faktor. zát'aže (Varimax pr.), dáta 679 respondentov, extrakcia: metóda hlavnej osi, zoradené podľa faktora 1 (vľavo) a podľa faktora 2 (vpravo).**

Premenná	Faktor (1)	Faktor (2)	Premenná	Faktor (1)	Faktor (2)
<b>Spolupracujúci</b>	-0,41	0,07	Svedomitý	0,07	-0,43
Otvorený	-0,18	-0,17	Zameraný na výsledky	0,51	-0,19
Sociálne vnímavý	-0,15	0,27	Otvorený	-0,18	-0,17
Autonómny	-0,03	0,28	Odolný	0,36	-0,12
Sociálne sebaistý	-0,01	0,36	Systematický	0,22	-0,01
Spoločenský	0,00	0,46	<b>Spolupracujúci</b>	-0,41	0,07
Svedomitý	0,07	-0,43	Ambiciózny	0,59	0,11
Prezieravý	0,21	0,15	Prezieravý	0,21	0,15
Systematický	0,22	-0,01	Sociálne vnímavosť	-0,15	0,27
Vplyvný	0,28	0,33	Vynaliezavý	0,31	0,27
Vynaliezavý	0,31	0,27	<b>Súťaživý</b>	0,32	0,27
<b>Súťaživý</b>	0,32	0,27	Autonómny	-0,03	0,28
Odolný	0,36	-0,12	Vplyvný	0,28	0,33
Zameraný na výsl.	0,51	-0,19	Sociálne sebaistý	-0,01	0,36
Ambiciózny	0,59	0,11	Spoločenský	0,00	0,46
Výkl.roz	1,34	1,05	Výkl.roz	1,34	1,05
Prp.celk	0,09	0,07	Prp.celk	0,09	0,07

Na druhej strane faktor 2 pravdepodobne odzrkadľuje iné osobnostné aspekty, ktoré nie sme schopný jednoznačne interpretovať. Nasledovný obrázok predstavuje grafické zobrazenie faktorových zát'aží (faktor 1 a faktor 2).

**Obrázok 4: Faktorové zát'aže, dva faktory, rotácia: varimax pr., metóda hlavnej osi**



Vzťahy a vnútorné súvislosti medzi jednotlivými dobre popisuje kapitola o zhlukovej analýze pre osobnostné vlastnosti v hlavnej časti textu.

### 1.3.Korelačná analýza: osobnostné vlastnosti

Cieľom tejto podkapitoly je analyzovať vzťah medzi spoluprácou a súťaživosťou na základe korelačnej analýzy. Keďže sa jedná o dáta z dotazníkového šetrenia, pričom pri väčšine premenných bola zamietnutá hypotéza o normalite, použili sme Spearmanov koeficient.

Tab. 10 zobrazuje korelačnú tabuľku, pričom osobnostné vlastnosti sme zoradili podľa rozdielov medzi korelačnými koeficientmi. Tento spôsob zoradenia umožňuje veľmi dobre identifikovať rozdiely medzi spoluprácou a súťaživosťou vo vzťahu k ostatným osobnostným vlastnostiam.

Ako dôležité pre empirickú aplikáciu považujeme i informácie o zistených štatistiky významných rozdieloch medzi mužmi a ženami (viď podrobnejšie kapitolu o rozdieloch medzi mužmi a ženami, v ďalšom texte). Osobnostné vlastnosti možno členiť do troch skupín: (1) štatisticky významnejší je intenzívnejší prejav vlastnosti u mužov, (2) štatisticky významnejší je intenzívnejší prejav u žien, (3) bez zistených rozdielov medzi pohlaviami.

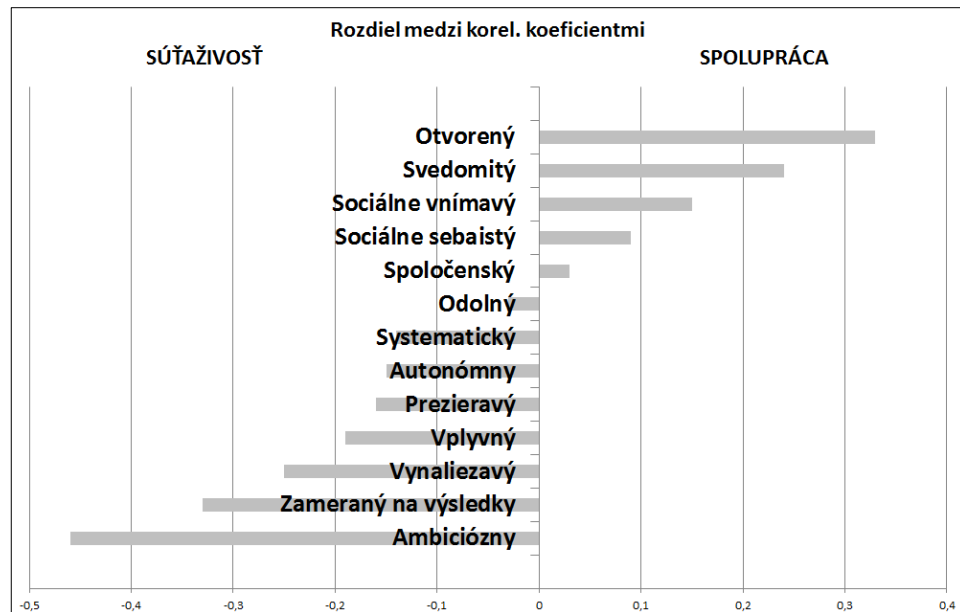
**Tabuľka 10: Korelačná matica (Spearmanov koeficient), osobnostné vlastnosti spolupracujúci a súťaživý vs. ostatné osobnostné črty, zoradené podľa rozdielov v korelačných koeficientoch, \* p < 0,05**

Štatisticky významný rozdiel medzi mužmi a ženami	Premenná	Spolupracujúci	Súťaživý	Rozdiel medzi korel. koef.
Vyššia intenzita črty u mužov	<b>Súťaživý</b>	-0,23*	1,00	-1,23
nie	<b>Ambiciózny</b>	-0,22	0,23*	-0,46
nie	Zameraný na výsledky	-0,20*	0,13*	-0,33
Vyššia intenzita črty u mužov	Vynaliezavý	-0,11*	0,14*	-0,25
nie	<b>Vplyvný</b>	-0,02	0,17*	-0,19
Vyššia intenzita črty u mužov	Prezieravý	-0,11*	0,05	-0,16
Vyššia intenzita črty u mužov	Autonómny	-0,09*	0,06	-0,15
nie	Systematický	-0,09*	0,06	-0,14
nie	Odolný	-0,04	-0,01	-0,03
nie	Spoločenský	0,16*	0,13*	0,03
nie	Sociálne sebaistý	0,13*	0,04	0,09
nie	Sociálne vnímavý	0,12*	-0,02	0,15
Vyššia intenzita črty u žien	<b>Svedomitý</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,19*</b>	0,24
nie	<b>Otvorený</b>	<b>0,12*</b>	<b>-0,21*</b>	0,33
Vyššia intenzita črty u žien	<b>Spolupracujúci</b>	1,00	-0,23*	1,23

Ako dôležité pre empirickú aplikáciu považujeme i informácie o zistenom štatistiky významnom rozdiely medzi mužmi a ženami (viď podrobnejšie kapitule o rozdieloch medzi mužmi a ženami v ďalšom texte). Osobnostné vlastnosti možno členiť do troch skupín: (1) štatisticky významnejší je intenzívnejší prejav vlastnosti u mužov, (2) štatisticky

významnejší je intenzívnejší prejav u žien, (3) bez zistených rozdielov medzi pohlaviami. Na obr. 3 je zobrazená veľkosť rozdielov korelačných koeficientov, čím dobre ilustruje vzťah medzi osobnostnými vlastnosťami spoluprácou a súťaživosťou.

**Obrázok 5: Osobnostné vlastnosti zoradené podľa rozdielov medzi korelačnými koeficientmi, v rámci korelácie so spoluprácou a súťaživosťou**



Na základe výsledkov korelačnej analýzy môžeme osobnostné vlastnosti rozdeliť do troch skupín:

- Osobnostné vlastnosti, s ktorými **súťaživosť vytvára pozitívnu koreláciu** a spolupráca negatívnu: ambicióznosť, zameranie na výsledky, vynaliezavosť, vplyv.
- Osobnostné vlastnosti súvisiace s *medzil'udskými vzťahmi a zaradením do skupiny* (keďže sú to kľúčové vlastnosti pre prácu v kooperatívne zameraných organizáciách): spoločenskosť, sociálna sebaistota a sociálna vnímavosť.
- Osobnostné vlastnosti, kde **spolupráca vytvára pozitívnu koreláciu** a súťaživosť negatívnu koreláciu: svedomitosť a otvorenosť.

Tieto tri oblasti budú podrobené následnej grafickej analýze vzťahov medzi príslušnými premennými.

Poznámka: z metodického záujmu záujmu pripájame i korelačnú analýzu na báze Pearsonovho koeficientu, ktorý generuje zhodné výsledky, čo sa týka poradia osobnostných vlastností s ohľadom na poradie podľa rozdielov medzi korel. koeficientmi (viď Príloha – Metodický doplnok – alternatívne výpočty).

## 1.4. Grafická analýza: osobnostné vlastnosti

V grafickej analýze môžeme pracovať s predstavou štyroch kvadrantov, vid' nasledovnú (tab. 11).

**Tabuľka 11: Prístup ku grafickej analýze, predstava štyroch kvadrantov**

	Spolupráca	
Súťaživosť	Vysoká súťaživosť Nízka spolupráca	Vysoká súťaživosť Vysoká spolupráca
	Nízka súťaživosť Nízka spolupráca	Nízka súťaživosť Vysoká spolupráca

V analýze skúmame nasledovné grafické aspekty:

- Vytvára tretia premenná jasne empiricky identifikovateľnú formu?
- V ktorom kvadrante je daná (tretia) premenná najvyššia?
- V ktorom kvadrante je daná (tretia) premenná najvyššia?
- Je rozloženie tretej premennej voči súťaživosti a spolupráci niečím špecifické?

Na základe týchto otázok môžeme zhrnúť charakter vzťahu troch daných premenných, vrátane empirickej aplikácie v organizačnej praxi.

Pre zvýšenie pertinentnosti grafickej analýze sme zisťovanie doplnili Kruskal-Wallisovým testom pre viacnásobné porovnanie štatistickej závislosti medzi jednotlivými kvadrantmi, pričom štatistickým výpočet je doplnený krabicovým grafom podľa skupín pre lepšiu empirickú interpretáciu štatistického testu.

Kvadranty sme rozdelili podľa nasledovných troch kritérií pre premenné súťaživosť a spolupráca: (1) výška mediánu a priemernej, (2) výška priemernej hodnoty, (3) množstvo hodnôt, ktoré vzniknú pri danom rozdelení do kvadrantov. Rozdelenie dokladuje nasledovná tabuľka (tab. 12).

**Tabuľka 12: Prístup ku grafickej analýze, predstava štyroch kvadrantov**

	Spolupráca Priemerná hodnota: 5,29 Medián: 5 Spodná časť: 1 až 5 -- 56 % hodnôt Horná časť: 6 až 9 -- 44 % hodnôt	
<b>Súťaživosť</b> Priemerná hodnota: 4,13 Medián: 4 Spodná časť: 1 až 4 -- 57% hodnôt Horná časť: 5 až 9 -- 43 % hodnôt	<b>2. kvadrant:</b> vysoká súťaživosť, nízka spolupráca Počet hodnôt: 202	<b>4. kvadrant:</b> vysoká súťaživosť, vysoká spolupráca Počet hodnôt: 90
	<b>1. kvadrant:</b> nízka súťaživosť, nízka spolupráca Počet hodnôt: 178	<b>3. kvadrant:</b> nízka súťaživosť, vysoká spolupráca Počet hodnôt: 209

Iné rozdelenie premenných do kvadrantov neprináša tak relatívne vyrovnané počty hodnôt v jednotlivých kvadrantoch. Podľa vyššie uvedených kvadrantov sú dáta rozdelené



do skupín na základe ktorých prebieha analýza podľa Kruskal-Wallisovho testu ako i zobrazenie v krabicových grafoch podľa skupín.

Pre lepšiu empirickú interpretáciu výsledkov sa budeme v ďalšom texte systematicky odvolávať na kvadranty 1 až 4, resp. na dvoj-kvadranty, čím máme na mysli dvoj-kvadranty nízka vs. vysoká súťaživosť a dvoj-kvadranty nízka vs. vysoká spolupráca.

### ***Osobnostné vlastnosti, pozitívny vzťah so súťaživosťou***

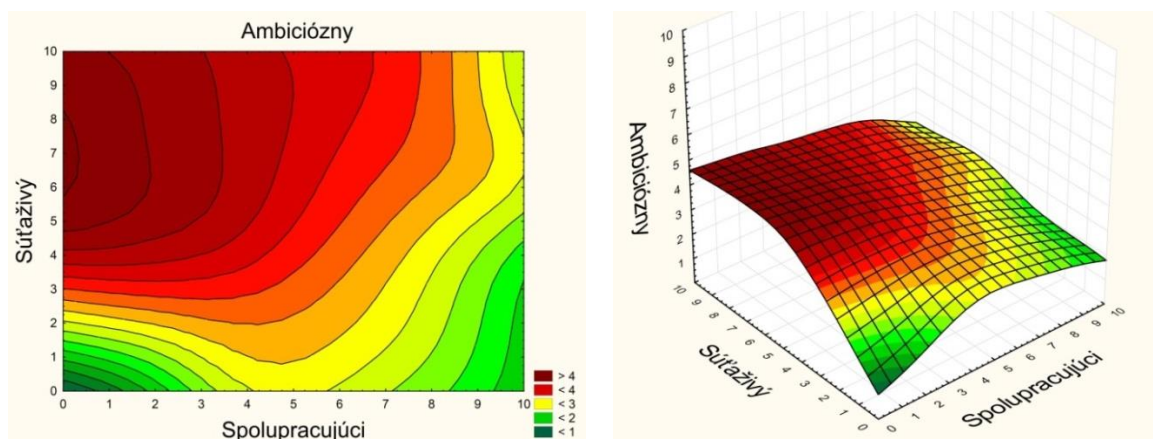
V nasledovnej podkapitole budú popísané osobnostné charakteristiky, kde vzniká najvyšší záporný rozdiel medzi korelačnými koeficientmi pre spoločnosť a súťaživosť. Z priestorových dôvodov bližšie popíšeme len dve vlastnosti a to tie, ktoré dosahujú najvyšší korelačný koeficient so súťaživosťou (ambicióznosť, a vplyv), keďže na základe výšky korelačného koeficientu ich môžeme považovať za najtypickejšie pre súťaživých jednotlivcov.

Súčasne nie je bez záujmu dodať, že **pri oboch osobnostných vlastnostiach (ambicióznosť a vplyv) nebol zistený štatisticky významný rozdiel medzi mužmi a ženami** (vid' kapitola – rozdiely medzi mužmi a ženami), teda možno hovoriť o širšej zovšeobecniteľnosti nižšie predložených výsledkov.

#### **Osobnostná vlastnosť - ambicióznosť**

Obrázok 6 popisuje vzťah spolupráca a súťaživosť vs. ambicióznosť (negatívne exponenciálne vyrovnávanie). Maximum ambicióznosti sa prejavuje v kvadrante „vysoká súťaživosť a nízka spolupráca“.

**Obrázok 6: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. ambicióznosť, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



V ostatných kvadrantoch je ambicióznosť nižšia pričom najnižšia je v kvadrante opačnom, „nízka spolupráca, vysoká súťaživosť“, čo dobre zobrazuje i krabicový graf (obr. 7). Vyššie uvedené zistenia potvrdzuje i K-W (tab. 13) test v kombinácii s výsledkami

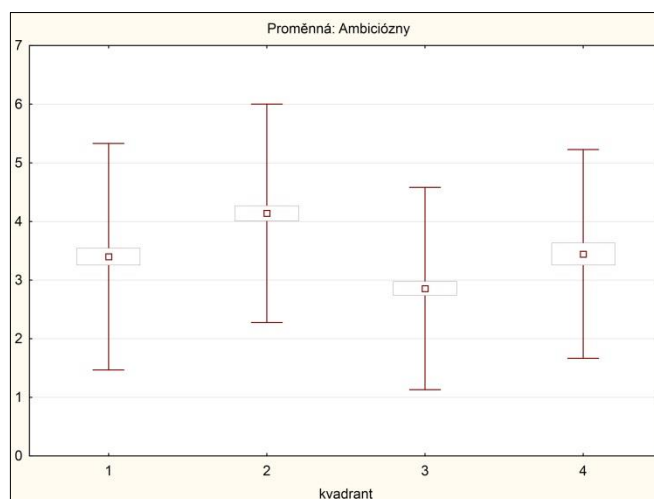
v krabicovom grafe (obr. 7), z ktorého vyplýva, že druhý kvadrant „nízka spolupráca, vysoká súťaživosť“ sa štatisticky významne odlišuje od všetkých ostatných kvadrantov. Kvadrant 3 „vysoká spolupráca, nízka súťaživosť“ sa štatisticky významne odlišuje od svojho opačného kvadrantu, teda kvadrantu 2 ako i od kvadrantu 1. Kvadrant 4 „vysoká súťaživosť, vysoká spolupráca“ sa štatisticky významne odlišuje od kvadrantu 2. Kvadranty 3 a 4, teda dvoj-kvadrant „vysoká spolupráca“ sa od seba štatisticky významne neodlišujú. Uvedené zistenia plne korešpondujú s empirickými očakávaniami.

**Tabuľka 13: Osobnostná vlastnosť – ambicióznosť v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojsr.), Kruskal-Wallisov test: H (3, N= 679) =51,204 p =,0000, \* p < 0.1, \*\* p < 0.05**

	1 (R:331,94)	2 (R:412,44)	3 (R:276,52)	4 (R:340,78)
1 nízka spolup., nízka súťaž.		p < 0.001 **	p < 0.001 **	1,000
2 nízka spolup., nízka súťaž.	p < 0.001 **		p < 0.001 **	0,024*
3 vysoká spolup., nízka súťaž.	0,034**	p < 0.001 **		0,05629
4 vysoká spolup., vysoká súťaž.	1,000	0,024**	0,056	
Priemerné hodnoty	3,399	<b>4,139</b>	2,856	3,444

Pre vyššiu prehľadnosť vid' nasledovný krabicový graf, obr. 7, ktorý ilustruje vzťahy medzi jednotlivými kvadrantmi.

**Obrázok 7: Osobnostná vlastnosť - ambicióznosť, krabicový graf podľa skupín, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolup. nízka súťaž., 2 - nízka spolup., nízka súťaž., 3 - vysoká spolup., nízka súťaž., 4 - vysoká spolup., vysoká súťaž.**



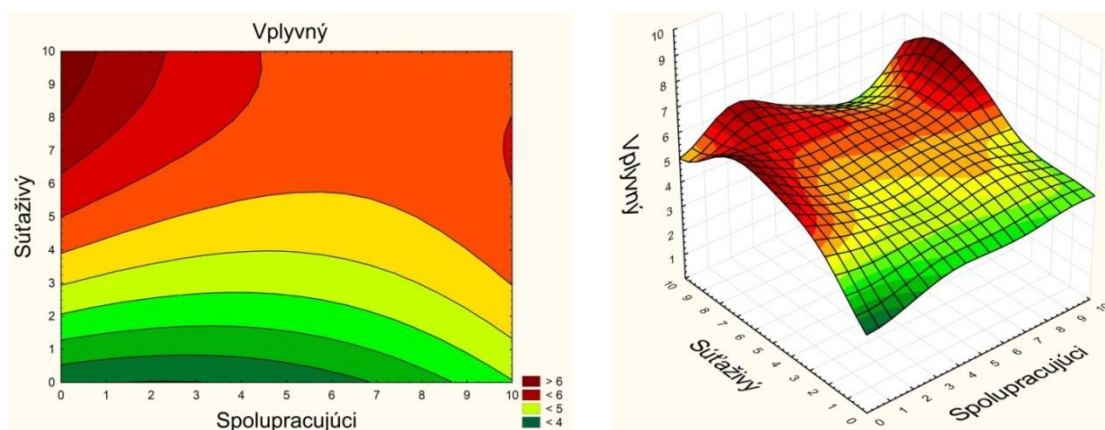
Implikácia pre riadenie ľudských zdrojov sú jednoznačné: ľudia s vysokou orientáciou na súťaživosť a nízkou orientáciou na spoluprácu disponujú tiež výrazne vyššou ambicióznosťou než všetky ostatné skupiny zamestnancov. V prípade, že organizácia potrebuje od ambiciózných jedincov vysoko kooperatívne správanie je potrebné v rámci efektívneho riadenia HR, klásť doraz na rozvoj tohto aspektu.

Tiež je vhodné pripomenúť, že pri intenzite ambicióznosti nie je štatistický rozdiel medzi mužmi a ženami.

### Osobnostná vlastnosť – vplyv

Obrázok 8 zobrazuje vzťah medzi osobnostnou vlastnosťou vplyv vs. spolupráca a súťaživosť. Z obrázku je zjavné, že tendencia ku spoločenskému vplyvu sa generuje na zlome dvoj-kvadrantov „vysoká súťaživosť“ vs. „nízka súťaživosť“, pričom maximum tejto osobnostnej črty sa generuje v druhom kvadrante „vysoká súťaživosť, nízka spolupráca“.

**Obrázok 8: osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. vplyv, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



Toto zistenie potvrdzujú i výsledky K-W testu (tab. 14), kde sa netvorí štatisticky významné rozdiely medzi pravé v rámci dvoj-kvadrantu 2 a 4, teda „vysoká súťaživosť“. Podobne sa nevytvárajú štatisticky významné rozdiely v rámci dvoj-kvadrantu 1 a 3 „nízka súťaživosť“. Naopak sa generujú štatisticky významné rozdiely medzi týmito dvoj-kvadrantami, a to druhý vs. prvý a tretí a štvrtý vs. prvý.

**Tabuľka 14: Osobnostná vlastnosť – vplyv v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojsr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 18,227$   $p = ,0004$ , \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$**

	1 (R:297,41)	2 (R:376,94)	3 (R:329,72)	4 (R:365,22)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		$p < 0.001$ **	0,638	0,045**
2 nízka spolupr., nízka súťaž.	$p < 0.001$ **		0,088*	1,000
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	0,638	0,088*		0,907
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž.	0,045**	1,000	0,907	
Priemerné hodnoty	4,634	5,361	4,933	5,255

Pre lepšie uchopenie vyššie popísaných vzťahov vid' krabicový graf v prílohe (Krubicové grafy – vybrané osobnostné faktory, podľa kvadrantov, pozitívna korelácia so súťaživosťou). V rámci tejto podkapitoly je vhodné pripomenúť, že pri tejto osobnostnej vlastnosti (vplyv) sa **negenerujú štatisticky významné rozdiely medzi mužmi a ženami.**

## Osobnostné vlastnosti so zameraním na vzťahy

V tejto kapitole bude venovaná špeciálna pozornosť premenným, ktoré súvisiaci z medziľudskými vzťahmi. Jedná sa o premenné: spoločnosť, sociálna sebaistota, sociálna vnímavosť. Pre pohodlie čitateľa pripájame extrakt z korelačnej analýzy uvedenej vyššie (tab. 15).

**Tabuľka 15: Extrakt z korelačnej matice (Spearmanov koeficient), osobnostné vlastnosti spolupracujúci a súťaživý vs. vlastnosti determinujúce spôsob spoločenského zaradenia, \*\*  $p < 0,05$**

Premenná	Spolupracujúci	Súťaživý
Spoločenský	0,16**	0,12**
Sociálne sebaistý	0,13**	0,04
Sociálne vnímavý	0,14**	-0,03

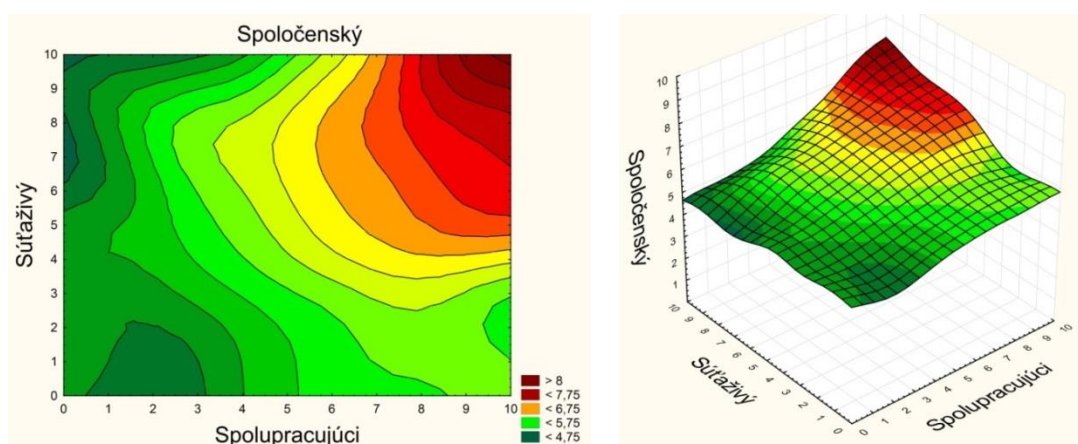
Tieto vlastnosti priamo determinujú spôsob akým sa daný jednotlivec integruje do pracovného kolektívu a resp. ako daný jednotlivec na kolektív vplýva. V rámci hlavnej témy tejto práce, zameranej na porozumenie súťažnému a kooperatívnemu správaniu v organizáciách, možno vnímať tieto aspekty ako jedni z kľúčových.

Dodávame, že pri týchto troch vlastnostiach neboli zistené štatisticky významné rozdiely medzi mužmi a ženami.

### Osobnostná vlastnosť – spoločnosť

Cieľom tejto podkapitoly je analýza vzťahu medzi osobnostnými vlastnosťami spoločnosť, súťaživosť a spolupráca. Z obr. 9 je zjavné, že maximum sa generuje v štvrtom kvadrante “vysoká súťaživosť, vysoká spolupráca“, pričom tento kvadrant sa vyhradzuje voči všetkým ostatným kvadrantom.

**Obrázok 9: osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. spoločnosť, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



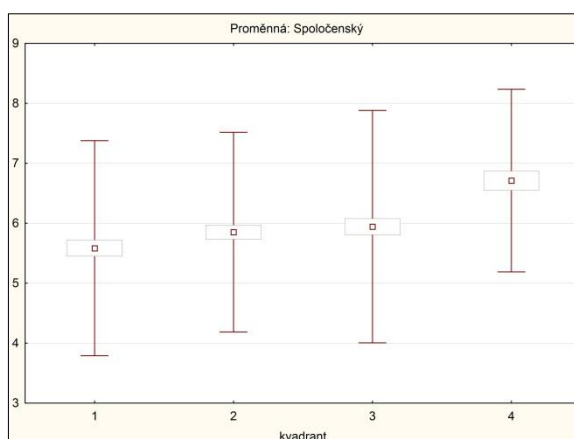
Vyššie uvedené zistenia sú zreteľne podložené i K-W testom (tab. 16), kde sa štvrtý kvadrant „vysoká spolupráca, vysoká súťaživosť“ vytvára štatisticky významný rozdiel so všetkými ďalšími kvadrantmi.

**Tabuľka 16: Osobnostná vlastnosť – spoločnosť v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojsr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 22,895$   $p = ,0000$ , \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$**

	1 (R:304,04)	2 (R:331,39)	3 (R:343,61)	4 (R:422,06)
1 nízka spolup., nízka súťaž.		1,000	0,287	$p < 0.001$ **
2 nízka spolup., nízka súťaž.	1,000		1,000	0,002**
3 vysoká spolup., nízka súťaž.	0,288	1,000		0,001**
4 vysoká spolup., vysoká súťaž.	$p < 0.001$ **	0,002**	0,001**	
Priemerné hodnoty	5,584	5,851	5,943	6,711

Obr. 10 prináša krabicový graf, pre lepšie pochopenie vzťahov medzi premennými.

**Obrázok 10: Osobnostná vlastnosť - spoločnosť, krabicový graf podľa skupín, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolup. nízka súťaž., 2 - nízka spolup., nízka súťaž., 3 - vysoká spolup., nízka súťaž., 4 - vysoká spolup., vysoká súťaž.**

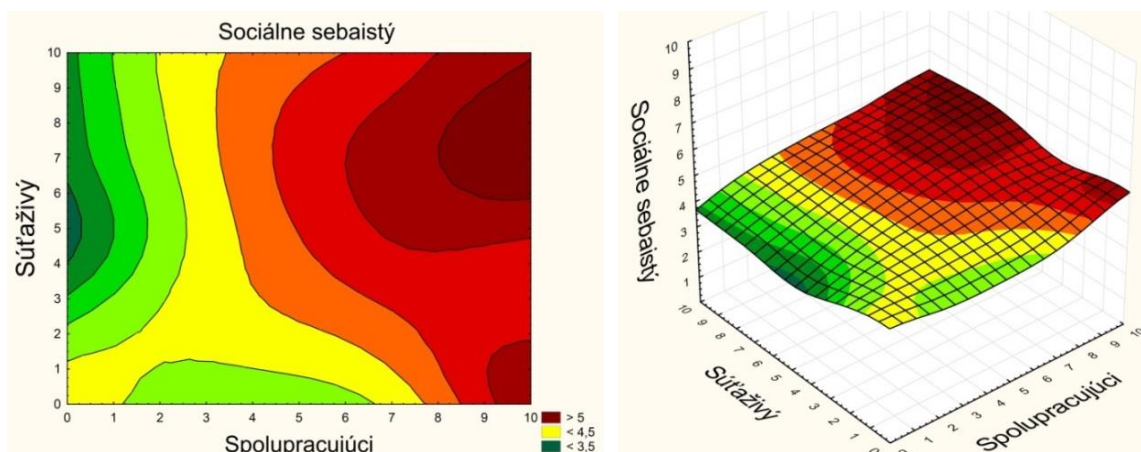


Toto zistenie má veľmi zaujímavú implikáciu pre riadenie ľudských zdrojov a to, že ľudia, ktorí disponujú vysokou orientáciou na spoluprácu a zároveň vysokou súťaživosťou, sú zároveň jediní v rámci skúmanej populácie, i významne spoločenskejší než ľudia v ostatných kvadrantoch. Tento fakt vrhá zaujímavé svetlo na skupinu tohto kvadrantu – a stavia ju na zvláštnu pozíciu v rámci organizácie.

### Osobnostná vlastnosť – sociálna sebaistota

Nasledovná podkapitola sa zaoberá spoločenskou sebaistotou. Obr. 8 naznačuje, že ľudia v dvoj-kvadrante „vysoká spolupráca“ dosahujú vyššiu úroveň sociálnej sebaistoty v porovnaní s dvoj-kvadrantom „nízka spolupráca“, pričom maximálna úroveň osobnostnej črty sa generuje v štvrtom kvadrante.

**Obrázok 11: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. sociálne sebaistý, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



Výsledky dopĺňa i K-W test, kde sa štvrtý kvadrant štatisticky významne vyhradzuje voči pol-kvadrantu „nízka spolupráca“ (tab. 17). Možno teda zhrnúť, že ľudia s vyššou sociálnou sebaistotou sú tí, ktorí majú vysokú tendenciu k spolupráci. A súčasne ľudia s relatívne najvyššou sebaistotou sú tí, ktorí disponujú vysokou tendenciou k spolupráci i súťaživosti.

**Tabuľka 17: Osobnostná vlastnosť – soc. sebaistota v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojsr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 9,987$   $p = 0,0187$ , \*  $p < 0,1$ , \*\*  $p < 0,05$**

	1 (R:321,20)	2 (R:324,78)	3 (R:348,10)	4 (R:392,54)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		0,178	1,345	2,812**
2 nízka spolupr., nízka súťaž.	0,178		1,205	2,726**
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	1,345	1,205		1,797
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž.	2,812**	2,726**	1,797	
Priemerné hodnoty	4,483	4,520	4,694	5,122

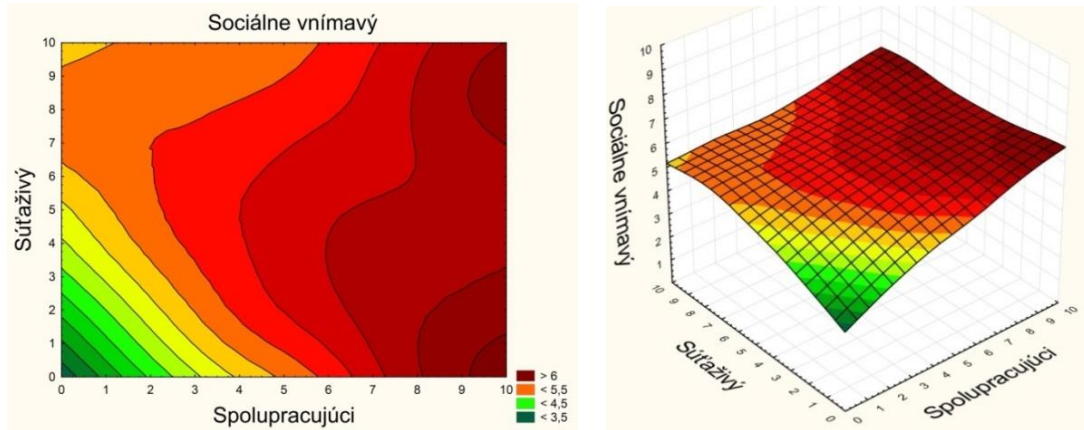
Implikácie pre riadenie ľudských zdrojov je jednoznačné. Tréning v sociálnej sebaistote u skupín s nižšou spolupracou by mohol zvýšiť úroveň kooperatívnosti. Toto zistenie prináša podnetné otázky, uvedené nižšie. Pre lepšie uchopenie vyššie popísaných vzťahov vid' krabicový graf v prílohe (Krubicové grafy – vybrané osobnostné faktory, podľa kvadrantov, pozitívna korelácia so súťaživosťou).

### Osobnostná vlastnosť – sociálna vnímavosť

Obr. 12 predstavuje vzťah medzi osobnostnou vlastnosťou sociálna vnímavosť vs. súťaživosť a spolupráca. Z obrázku je zjavné, sa najvyššie hodnoty tohto aspektu sa prejavuje v pol-kvadrante „vysoká spolupráca“ a naopak sa prejavuje menej v kvadrante

„nízka spolupráca“. Maximálna hodnota sa objavuje v štvrtom kvadrante „vysoká spolupráca, nízka súťaživosť“, čo zodpovedá empirickým očakávaniam.

**Obrázok 12: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. sociálna vnímavosť, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



Na druhej strane, výsledky K-W testu nepotvrdzujú štatisticky významné rozdiely medzi jednotlivými kvadrantmi ani na hladine významnosti  $p < 0.1$ . Toto zistenie korešponduje i s výsledkami korelačnej analýzy v úvode tejto kapitoly, kde štatisticky významná korelácia sa tvorí len so spoluprácou.

Implikácie pre riadenie ľudských zdrojov sú pomerne jasné, ľudia orientovaní na spoluprácu deklarujú tiež mierne vyššiu sociálnu vnímavosť. Čo pridáva na významne otázkam uvedeným v nasledovnej kapitole.

### ***Otázky pre ďalší výskum – premenné v oblasti sociálnych vzťahov***

Vyššie uvedené zistenia otvárajú priestor pre podnetné otázky:

- Je spoločnosť resp. sociálna sebaistota kľúčom k tomu, že sa ľudia s tendenciou k spolupráci neboja vstupovať do súťažného kontextu?
- Ak sú vysoko súťaživí ľudia spoločensky orientovaní, znamená to, že vyhľadávajú aj vysoko kooperatívne vzťahy, alebo naopak, pretože sú spoločenský, resp. sociálne sebaistí, nerobí im problém popri súťažných vzťahoch, tvoriť i vzťahy založené na spolupráci?
- Inak povedané, ktorý aspekt je kľúčový, resp. primárny, kooperatívny alebo kompetitívny?

Ďalšími typom otázok, ktorý sa v tejto súvislosti vynára je nasledovný:

- Ak by vysoko súťaživí ľudia bez kooperatívnych tendencií nadobudli zručnosti v oblasti spoločnosti (tvorby spoločenských vzťahov) resp. v oblasti sociálnej sebaistoty, získali by tými i schopnosť vytvárať kvalitné kooperatívne vzťahy?

- A podobne, čo by sa stalo s ľuďmi, ktorí sú kooperatívni, ale majú nízku súťaživosť ak by nadobudli vysoké spoločenské zručnosti, resp. sociálnu sebaistotu – je možné, že by sa súčasne zvýšila ich tendencia k súťaženiu?

- Inak povedané, aký by mal tréning v sociálnych zručnosti a soc. sebaistoty vplyv na tvorbu kompetitívnych, resp. kooperatívnych vzťahov v organizácii.

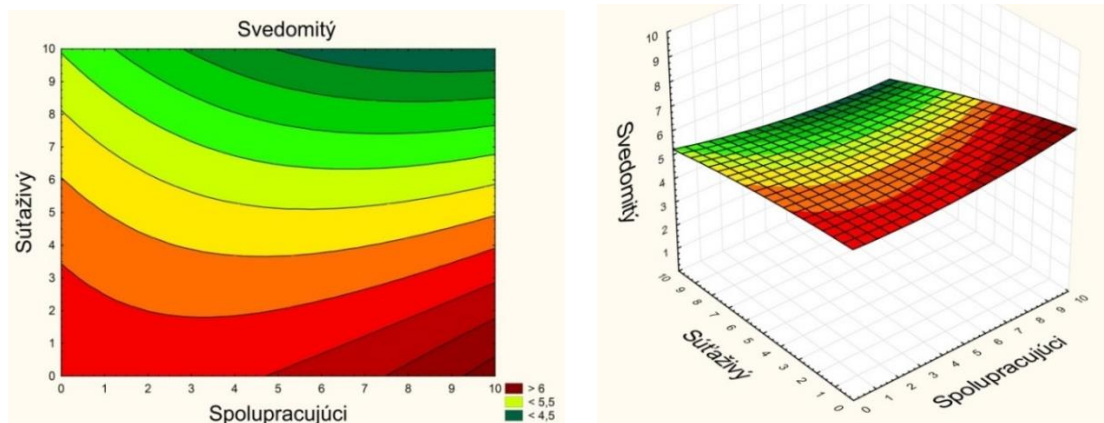
### ***Osobnostné vlastnosti pozitívne spojené so spoluprácou***

V nasledovnej kapitole bude venovaná pozornosť analýze osobnostných vlastností, pri ktorých sa vytvára najvyšší rozdiel medzi korelačnými koeficientmi pri spolupráci a súťaživosti (svedomitosť a otvorenosť).

#### **Osobnostná vlastnosť – svedomitosť**

Cieľom tejto podkapitoly je popísať vzťah medzi svedomitosťou, súťaživosťou (obr. 13). Z obrázku je zjavné, že vyššia úroveň svedomitosti vzniká v kvadrante „nízka súťaživosť“, pričom maximum sa generuje vo štvrtom kvadrante „vysoká spolupráca, nízka súťaživosť“.

**Obrázok 13: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. svedomitosť, 3D graf povrchový a vrstevnicový, kvadratické vyrovnávanie**



**Tabuľka 18: Osobnostná vlastnosť – svedomitosť v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojsr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 22,471$   $p = ,0001$ , \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$**

	1 (R:352,88)	2 (R:310,49)	3 (R:376,84)	4 (R:295,22)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		0,213	1,000	0,138
2 nízka spolupr., nízka súťaž.	0,213		0,005**	1,000
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	1,000	0,004**		0,006
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž.	0,138	1,000	0,006**	
Priemerné hodnoty	<b>5,820</b>	5,441	<b>6,062</b>	5,222



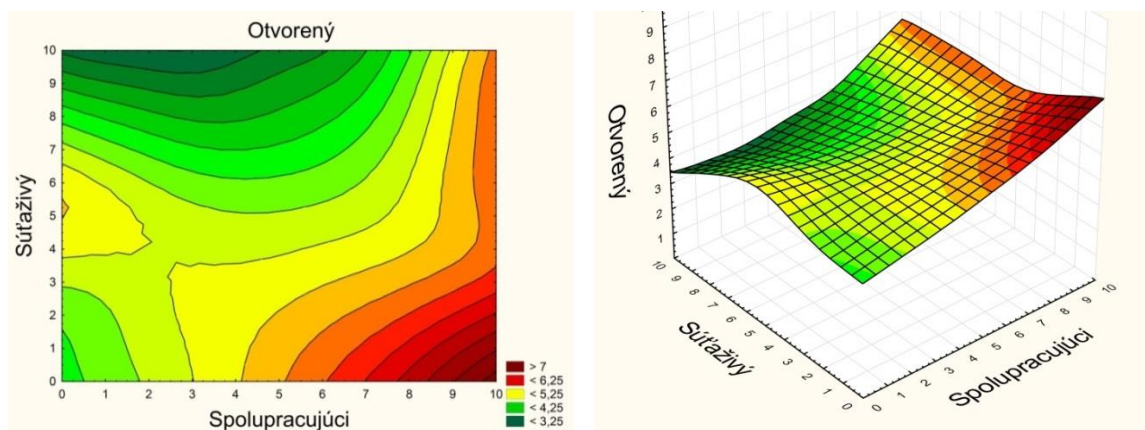
Zistenia grafickej analýzy potvrdzujú i zistenia K-W testu (tab. 18), kde dochádza k štatisticky významným rozdielom medzi tretím kvadrantom a pol-kvadrantom „vysoká súťaživosť“, teda druhým a tretím kvadrantom.

Medzi hlavné implikácie pre oblasť riadenia ľudských zdrojov patria dva zaujímavé zistenia, za prvé, svedomitosť vytvára štatisticky významnú negatívnu koreláciu so súťaživosťou a za druhé, že svedomitosť sa štatisticky významnejšie prejavuje u žien než u mužov.

### Osobnostná vlastnosť – otvorenosť

Obr. 14 zobrazuje vzťahy medzi osobnostnými vlastnosťami otvorenosť a súťaživosť. Na základe K-W testu (tab. 19) zisťujeme, že najvyššie hodnoty sa generujú v pol-kvadrante „nízka súťaživosť“, pričom maximum sa tvorí v kvadrante „vysoká spolupráca, nízka súťaživosť“.

**Obrázok 14: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. otvorenosť, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



Naopak, v druhom kvadrante „vysoká súťaživosť, nízka spolupráca“ sa tvorí minimum osobnostnej vlastnosti otvorenosť (pre lepšiu ilustráciu vid' tiež krabicový graf v prílohe Krabicové grafy – vybrané osobnostné faktory).

**Tabuľka 19: Osobnostná vlastnosť – otvorenosť v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 22,471$   $p = ,0001$ , \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$**

	1 (R:342,29)	2 (R:297,98)	3 (R:386,54)	4 (R:321,70)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		0,168	0,162	1,000
2 nízka spolupr., nízka súťaž..	0,168		$p < 0,001$ **	1,000
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	0,162	$p < 0,001$ **		$0,052$ *
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž.	1,000	1,000	$0,052$ *	
Priemerné hodnoty	<b>4,994</b>	4,599	<b>5,469</b>	4,800

Zistenia ohľadne tohto osobnostného aspektu možno považovať za kľúčové pre dlhodobu udržateľný chod organizácie a kvality jej prostredia, keďže sa jedná o vlastnosť popisujúcu otvorenosť a česťnosť k ľuďom, schopnosť dodržať sľub, ako i dôveryhodnosť a spoľahlivosť. Pri tejto vlastnosti nebol zistený štatisticky významný rozdiel medzi mužmi a ženami.

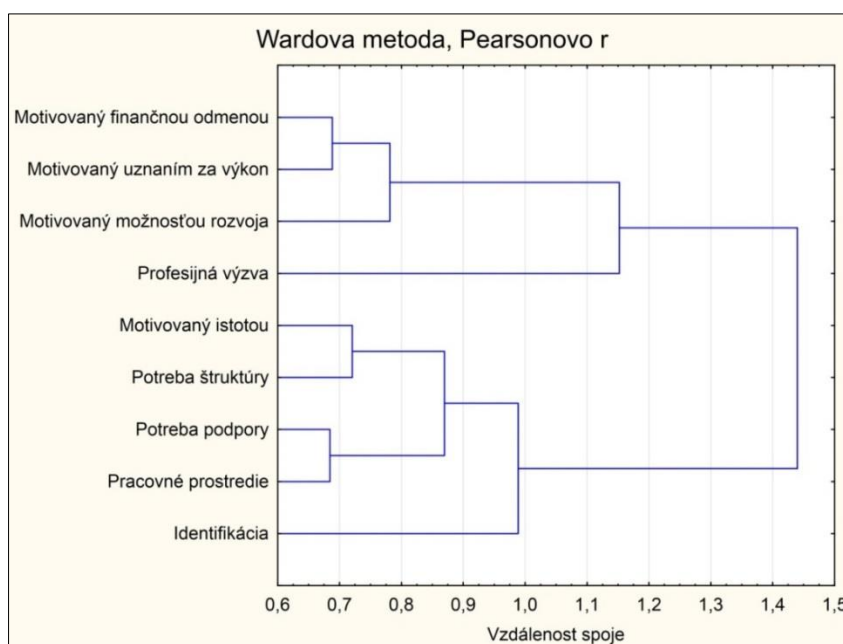
Z tohto pohľadu sú implikácie pre riadenie ľudských zdrojov veľmi zásadné, a cieľom by mala byť doraz na stimuláciu otvorenosti a budovania dôvery a následne i etickosti ako piliera firemnej kultúry predovšetkým v oddeleniach či organizačných jednotkách, ktorý sú *ex officio* zamerané na vysokú súťaživosť.

## 2. Výskumná časť: motivačné faktory

### 2.1. Zhluková analýza: motivačné faktory

Cieľom nasledovnej kapitoly je zistiť vnútorné súvislosti medzi motivačnými faktormi, k čomu je vhodná zhluková analýza (obr. 15). Zhluková analýza môže poskytovať rôzne typy výsledkov v súlade s použitým typom výpočtu, ktorý zohľadňuje rôzne aspekty dát, z čoho vyplýva, že výsledky nemajú žiadnu vnútornú validitu (Hendl, 2009, str. 496). Preto je vhodné doplniť tento typ analýzy náležitou empirickou kontrolou a interpretáciou. Obr. 15 zobrazuje zhlukovú analýzu motivačných faktorov s využitím Wardovej metódy, s mierou vzdialenosti na báze Pearsonovho  $r$ .

Obrázok 15: Motivačné faktory, zhluková analýza, Wardova met., miera vzdialenosti Pearsonovo  $r$



Výsledky zhlukovej rozdeľujú motivačné faktory do dvoch veľkých skupín, ktoré možno nazvať:

- **faktory podporujúce aktivitu**, zahrňujú faktory, ktoré motivujú jedinca pri jeho aktívnej činnosti smerom k činnostiam nad očakávaný výkon (motivácia finančnou odmenou, uznaním za výkon a možnosťou rozvoja), ku ktorým sa pridáva v ďalšom sub-klastri profesijná výzva
- faktory **podporujúce stabilitu** možno vnímať ako faktory, ktoré podporujú stabilný a vyrovnaný pracovný výkon (motivácia istotou, štruktúrou, pracovným prostredím a podporou), ku ktorým sa predáva v ďalšom sub-klastri identifikácia sa s pracovnou úlohou resp. organizáciou.

Silný súlad výsledkov klastrovej analýzy s empirickými očakávaniami pravdepodobne sprostredkúva výpočet založený na metóde vzdialenosti podľa Pearsonovho  $r$ . Z pochopiteľných dôvodov budú teda výsledky zhlukovej analýzy do veľkej miery korešpondovať s výsledkami korelačnej analýzy.

## 2.2. Korelačná analýza: motivačné faktory

Obsahom tejto podkapitoly je uskutočniť korelačnú analýzu s cieľom porozumieť ako sa jednotlivé motivačné faktory vzťahujú k vybraným osobnostným vlastnostiam spolupráca a súťaživosť. Keďže pri väčšine použitých premenných bola zamietnutá hypotéza o normalite, bol pre korelačnú analýzu použitý Spearmanov koeficient.

**Tabuľka 20: Korelačná matica (Spearmanov koeficient), motivačné faktory vs. ostatné osobnostné črty, zoradené podľa rozdielov v korelačných koeficientoch (679 respondentov), \*  $p < 0,05$**

Štatisticky významný rozdiel medzi mužmi a ženami	Motivačný faktor	Spolupráca	Súťaživosť	Rozdiel medzi korel. koef.
Vyššia intenzita črty u mužov	<b>Profesijná výzva</b>	-0,22*	0,10*	-0,32
nie	<b>Motiv. fin. odmenou</b>	-0,21*	0,09*	-0,30
nie	<b>Motiv. uznaním za výkon</b>	-0,09*	0,10*	-0,19
Vyššia intenzita črty u mužov	Motiv. možnosťou rozvoja	-0,13*	-0,01	-0,12
Vyššia intenzita črty u žien	Potreba štruktúry	-0,07	-0,20*	0,13
nie	Identifikácia	0,04	-0,17*	0,20
Vyššia intenzita črty u žien	<b>Motivovaný istotou</b>	0,03	-0,20*	0,23
Vyššia intenzita črty u žien	<b>Pracovné prostredie</b>	0,17*	-0,17*	0,34
Vyššia intenzita črty u žien	<b>Potreba podpory</b>	0,27*	-0,24*	0,50

Tab. 20 zobrazuje korelačnú tabuľku, pričom motivačné faktory sme zoradili podľa rozdielov medzi korelačnými koeficientmi. Tento spôsob zoradenia umožňuje veľmi dobre

identifikovať rozdiely medzi spoluprácou a súťaživosťou vo vzťahu k ostatným faktorom, a tým vybrať najzaujímavejšie vzťahy na grafickú analýzu.

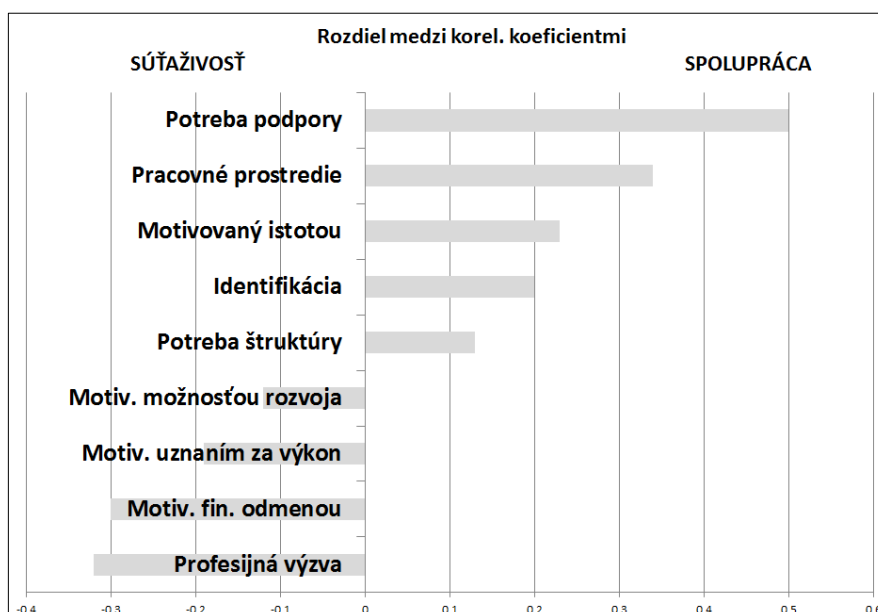
Ako dôležité pre empirickú aplikáciu považujeme i informácie o zistenom štatisticky významnom rozdiely medzi mužmi a ženami (viď podrobnejšie kapitolu o rozdieloch medzi mužmi a ženami – motivačné faktory, v ďalšom texte). Motivačné faktory možno členiť do troch skupín: (1) štatisticky významnejší je intenzívnejší prejav vlastnosti u mužov, (2) štatisticky významnejší je intenzívnejší prejav u žien, (3) bez zistených rozdielov medzi pohlaviami.

Na základe výsledkov korelačnej analýzy môžeme motivačné faktory rozdeliť do troch skupín:

- Motivačné faktory, s ktorými súťaživosť vytvára pozitívnu koreláciu a spolupráca negatívnu: profesijná výzva, motivácia fin. odmenou a uznaním za výkon.
- Motivačné faktory, s ktorými spolupráca vytvára pozitívnu koreláciu a súťaživosť negatívnu koreláciu: motivácia istotou, pracovným prostredím a podporou.
- Z analýzy vyplýva ešte existencia tretej skupiny, ktorá vytvára štatisticky významné vzťahy len z jednou z dvoch osobnostných vlastností, a ktoré nebudú následne zahrnuté do ďalšej grafickej analýzy (možnosť rozvoja, potreba štruktúry a identifikácia).

Na obr. 3 je zobrazená veľkosť rozdielov korelačných koeficientov, čím dobre ilustruje vzťah medzi osobnostnými vlastnosťami spoluprácou a súťaživosťou.

**Obrázok 16: Motivačné faktory zoradené podľa rozdielov medzi korelačnými koeficientmi, v rámci korelácií so spoluprácou a súťaživosťou**



**Možnosť rozvoja a potreba štruktúry** tvorí maximum v kvadrante nízkej orientácie na spoluprácu i súťaživosť, takže ich do ďalšej analýzy nezahrnieme. Keďže sa zjavne jedná o motivačné faktory, ktoré sú prepojené na iné osobnostné vlastnosti.

Motivačný faktor **identifikácia** podľa grafickej 3D analýzy tvorí maximum v rámci dvoj-kvadrantu nízka súťaživosť, avšak empirická interpretácia ani implikácia pre riadenie ľudských zdrojov nie sú zjavné. Takže tento motivačný faktor nebudeme v súvislosti so súťaživosťou a spoluprácou ďalej analyzovať. Túto rozhodnutie podporuje i fakt, že na v rámci K-W testu neboli zistené štatisticky významné rozdiely medzi jednotlivými kvadrantmi.

K identifikácii, teda potrebe seba-stotožnenia sa so spoločnosťou, so svojou prácou a potrebou zmyslupnosti práce nie je bez záujmu dodať, že je zjavné, že identifikácia sa svojou podstatou priamo nevzťahuje ani jednu zo skúmaných osobnostných vlastností (spolupráca, súťaživosť), ale ju skôr možno vnímať ako transversálnu charakteristiku, ktorá by v organizácii s dobre rozvinutou kultúrou, mala rezonovať u súťaživých rovnako ako u spolupracujúcich jedincov. A tiež je zaujímavé dodať, že pri identifikácii nebol zistený štatisticky významný rozdiel medzi mužmi a ženami.

### **2.3. Grafická analýza: motivačné faktory**

Cieľom tejto podkapitoly je analyzovať a zmapovať aké motivačné faktory sa vzťahujú k jednotlivým konšteláciám súťaživosti a spolupráce. Analýza je založená na kombinácii nasledovných prístupov:

- trojrozmerná grafická analýza (negatívne exponenciálne vyrovnávanie, resp. kvadratické)
- Kruskal-Wallisov test pre analýzu rozdielov medzi jednotlivými kvadrantmi
- grafická analýza priemerov u jednotlivých kvadrantov (krabicové grafy, uvedené v prílohe z priestorových dôvodov).

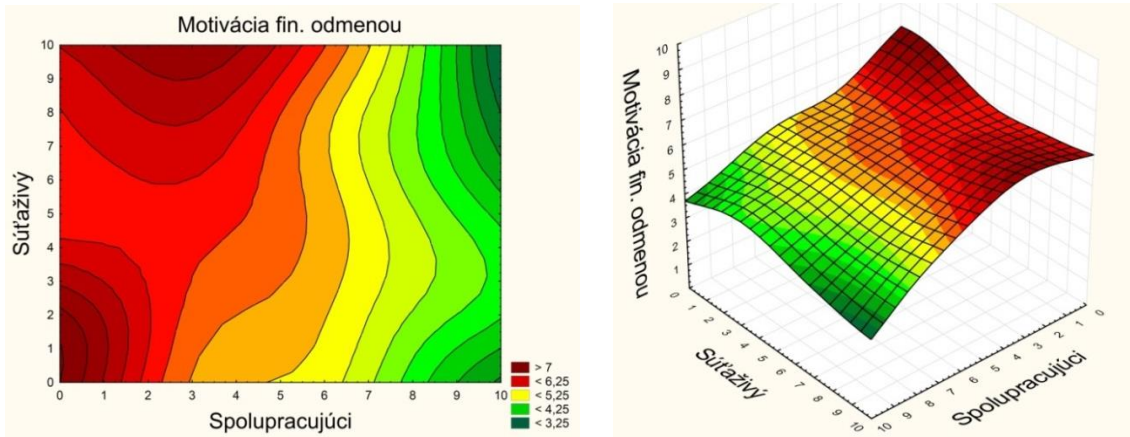
Každý motivačný faktor je podrobený vyššie zmienenej analýze s kratším verbálnym popisom, prípadne empirickou aplikáciou zistení.

#### ***Motivačné faktory: pozitívny vzťah so súťaživosťou***

##### **Motivácia finančnou odmenou**

Obr. 17 zobrazuje vzťah medzi S1 a S2 k finančnej motivácii. Na základe K-W testu (tab. 21) je zjavné, že existujú štatisticky významné rozdiely v preferencii tohto motivačného faktora medzi dvoj-kvadrantom nízka spolupráca a vysoká spolupráca.

**Obrázok 17: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. motivácia fin. odmenou , 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



Empirický záver je ten, že ľudia ktorí sú silne orientovaní na spoluprácu nebudú vnímať finančnú odmenu ako prioritný motivačný faktor bez ohľadu na to či sú orientovaní kompetitívne alebo nie.

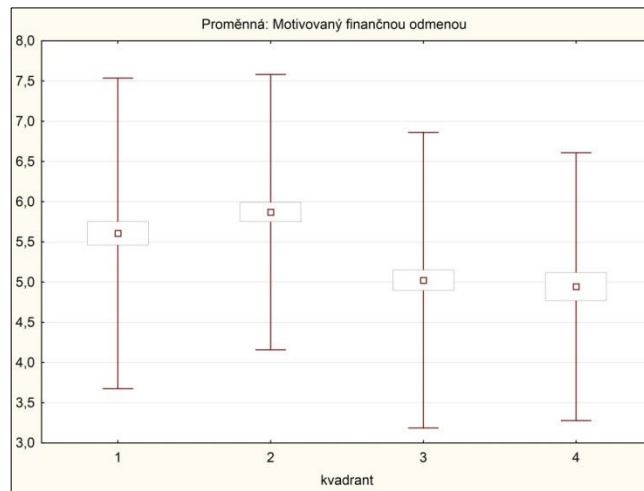
**Tabuľka 21: Motivácia finančnou odmenou, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojsr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 27,367, p = ,0000''$ , \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$**

	1 (R:356,71)	2 (R:387,11)	3 (R:300,86)	4 (R:292,11)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		0,790383	0,031**	0,065*
2 nízka spolupr., nízka súťaž.	0,790		$p < 0.001$ **	$p < 0.001$ **
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	0,031**	$p < 0.001$ **		1,000
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž.	0,065*	$p < 0.001$ **	1,000	
Priemerné hodnoty	5,418	5,871	5,024	4,944

Pri riadení ľudských zdrojov z tohto zistenia vyplýva dôležitá implikácia, a teda nájsť nástroje pre skvalitňovanie a zintenzívňovanie spolupráce lebo pre významnú časť ľudí, aspekt spolupráca a dobrých vzťahov môže byť významnejším motivátorom ako samotná fin. odmena. Pre lepšiu ilustráciu priemerných hodnôt pripájame i krabicový graf (obr. 18).

Z obrázku je zjavné, že pol-kvadrant „nízka spolupráca“, teda kvadranty 1 a 2 dosahujú významne vyššiu hodnoty, v porovnaní s pol-kvadrantom „vysoká spolupráca“. Toto zistenie predstavuje významné implikácie pre riadenie ľudských zdrojov, čo sa týka možnej efektívnosti resp. jej možnej obmedzenosti, čo sa týka rastu pracovnej motivácie u skupín zameraných na vysokú kvalitu spolupráce.

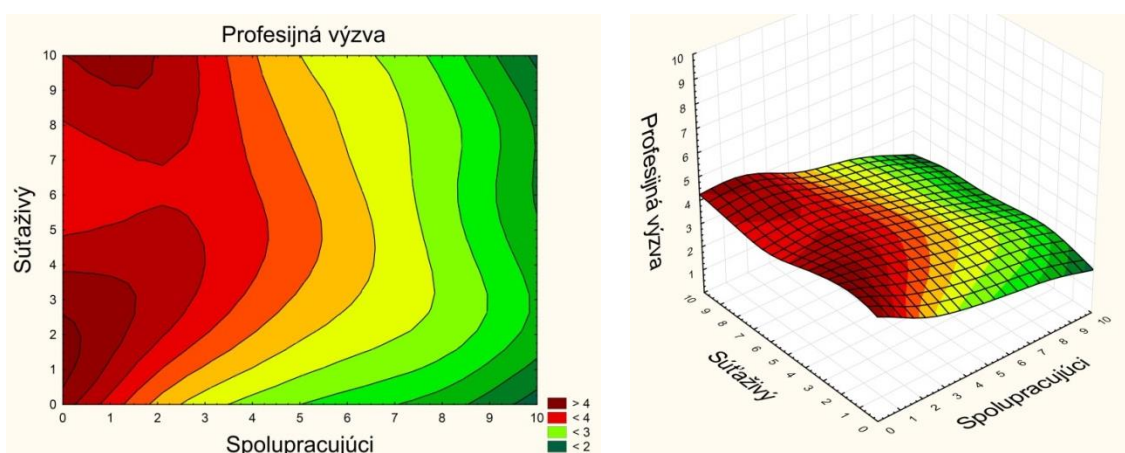
**Obrázok 18: Motivačný faktor – finančná odmena, krabicový graf podľa faktorov, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolupr. nízka súťaž., 2 - nízka spolupr., nízka súťaž., 3 - vysoká spolupr., nízka súťaž., 4 - vysoká spolupr., vysoká súťaž.**



### Motivácia profesijnou výzvou

Obr. 19 zobrazuje vzťah medzi profesijnou výzvou, súťaživosťou a motiváciou. Pričom z grafu je zjavné, že profesijná výzva je determinovaná rozdelením medzi dvoj-kvadrant vysoká súťaživosť vs nízka súťaživosť. Na druhej strane toto zistenie spresňujú výsledky K-W testu (tab. 22), kde len druhý kvadrant (nízka spolupráca, vysoká súťaživosť) sa štatisticky významne odlišuje od dvoj-kvadrantu vysoká spolupráca. Prvý kvadrant (nízka spolupráca, nízka súťaživosť) nevytvára štatisticky významnú súvislosť so 4. kvadrantom, čo možno pripísať celkovo nižšej variabilite v rámci tejto premennej.

**Obrázok 19: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. profesijná výzva, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



Empirická implikácia pre riadenie ľudských zdrojov je jednoznačná, profesijná výzva bude motivovať najmä ľudí s vysokou súťaživosťou, korelačný koeficient je 0,10 a nižšou orientáciou na spoluprácu, kor. koeficient je - 0,22 (viď tab.20, korelačná matica).

**Tabuľka 22: Profesijná výzva, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 27,584$   $p = ,0000$  \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$**

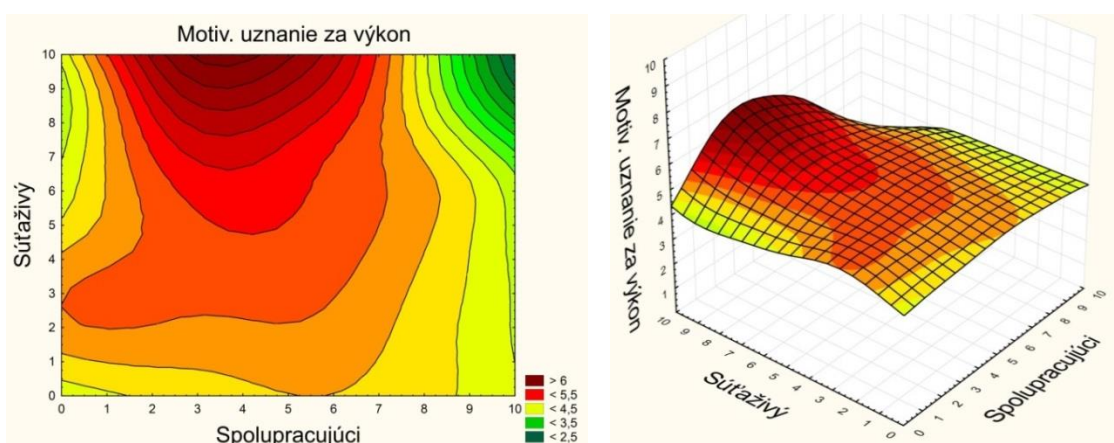
	1 (R:360,10)	2 (R:385,12)	3 (R:293,90)	4 (R:306,04)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		1,000	0,006**	0,199
2 nízka spolupr., nízka súťaž.	1,000		$p < 0.001$ **	0,009**
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	0,006**	$p < 0.001$ **		1,000
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž.	0,199	0,009**	1,000	
Priemerné hodnoty	3,596	3,777	3,024	3,078

Pri tomto motivačnom nástroji dochádza k najvyššiemu rozdielu, čo implikuje, že tento nástroj by sa mal užívať veľmi selektívne – a to predovšetkým na typ ľudí z druhého kvadrantu. Pre lepšiu ilustráciu viď krabicový graf v prílohe (Krabicové grafy – vybrané motivačné faktory podľa kvadrantov, pozit. korelácia so súťaživosťou).

### Motivácia uznaním za výkon

Obr. 20 zobrazuje vzťah medzi motiváciou vo forme uznania za výkon vs spolupráca a súťaživosť. Z obrázku možno vidieť, že motivačný faktor uznanie za výkon najviac pôsobí na ľudí s nadpriemernou úrovňou súťaživosti (hodnoty 7 až 9) a priemernou predispozíciou k spolupráci, (teda v rámci hodnôt 4 až 6), hodnoty podľa manuálu pre interpretáciu výsledkov (Cut-e s.r.o. Czech, 2013b).

**Obrázok 20: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. motivácia uznanie za výkon, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



Vyššie uvedené zistenie podporujú i výsledky z K-W (tab. 23) testu, kde sa štatisticky signifikantný rozdiel generuje len medzi druhým a tretím kvadrantom.



**Tabuľka 23: Motivácia finančnou odmenou, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 6,192$ ,  $p = ,1026$ ,  $p = ,0000$ ", \*  $p < 0,1$ , \*\*  $p < 0,05$**

	1 (R:340,43)	2 (R:363,79)	3 (R:316,28)	4 (R:340,83)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		1,000	1,000	1,000
2 nízka spolupr., nízka súťaž.	1,000		0,085*	1,000
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	1,000	0,085*		1,000
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž.	1,000	1,000	1,000	
Priemerné hodnoty	5,078652	5,272	4,813	5,044

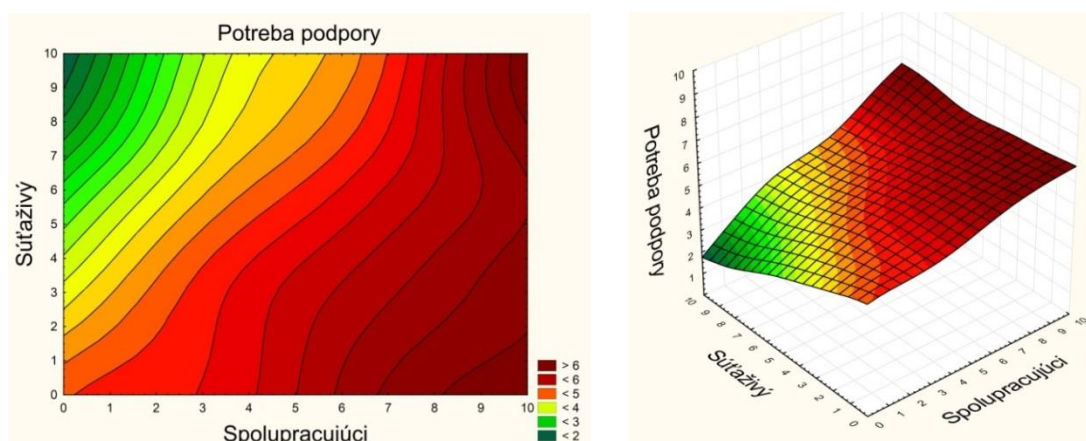
Empirické implikácie vyplývajúce z týchto zistení, sú významné pre riadenie ľudských zdrojov a to konkrétne, že ľudia s priemernou orientáciou na spoluprácu (ktorí predstavujú väčšinu populáciu) vykazujú najvyššiu potrebu tohto typu motivačného faktora – uznanie za ich prácu, ktorá nemusí byť nutne viazaná na finančnú odmenu. Pričom len ľudia s podpriemernou orientáciou na súťaž nevykazujú záujem o tento typ motivátora. Inak povedané, potreba uznania je kľúčová pre pracovníkov, ktorí sú súťaživí a zároveň disponujú priemernou úrovňou k spolupráci. Pre lepšiu ilustráciu viď krabicový graf v prílohe (Krubicové grafy – vybrané motivačné faktory podľa kvadrantov, pozit. korelácia so súťaživosťou).

### *Motivačné faktory: pozitívny vzťah so spoluprácou*

#### **Motivácia prostredníctvom potreby podpory**

Obr. 21 predstavuje vzťah medzi potrebnou podporou vs súťaživosť a spolupráca. Z obrázku je zjavné, že ľudia s vysokou orientáciou na spoluprácu a nízkou orientáciou na súťaživosť budú vysoko oceňovať podporujúcu pracovnú atmosféru, bez konfliktov a sporov so silným duchom solidarity.

**Obrázok 21: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs., 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



Zistenie je veľmi jednoznačne podporené i výsledkami K-W testu (tab. 24), kde skutočne preferencia tohto motivačného faktora vrstevnicovo úmerne zodpovedá kombinácii tendencii k spolupráci a súťaživosti. Pre vyššiu prehľadnosť, vid' tiež krabicový graf podľa skupín v prílohe (Krabicové grafy – vybrané motivačné faktory podľa kvadrantov, pozit. korelácia so spoluprácou).

**Tabuľka 24: Motivácia potrebou podpory, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 66,306$   $p = ,0000$ , \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$**

	1 (R:348,83)	2 (R:257,56)	3 (R:412,02)	4 (R:340,33)
1 nízka spolup., nízka súťaž.		$p < 0.001$ **	0,010**	1,000
2 nízka spolup., nízka súťaž.	$p < 0.001$ **		$p < 0.001$ **	0,005**
3 vysoká spolup., nízka súťaž.	0,010**	$p < 0.001$ **		0,022**
4 vysoká spolup., vysoká súťaž.	1,000	0,005**	0,022**	
Priemerné hodnoty	5,421	4,579	<b>6,052</b>	5,411

Nie je bez zaujímavosti, že pri tomto motivačnom faktore sa tvoria štatisticky významné rozdiely v troch úrovniach:

- tretí kvadrant vs prvý a štvrtý (pol-kvadrant nízka súťaživosť)
- druhý kvadrant vs prvý a štvrtý (pol-kvadrant nízka súťaživosť)
- najväčší rozdiel teda vzniká medzi tretím a druhým kvadrantom, ktoré sú protichodné čo sa týka tendencií v súťaživosti a spolupráci,

čo možno interpretovať ako fakt, že motivačný faktor potreba podpory je silne naviazaný práve na aspekt súťaživosť vs. spolupráca.

Implikácie pre riadenie ľudských zdrojov sú jednoznačné, u ľudí so silnou orientáciou na spoluprácu bez potreby súťažiť je žiadúce budovať prostredie harmonické, podporné a solidárne, čo by sa malo prejavovať na vysokom stupni pracovnej motivácie. Možno zhrnúť, že motivácia formou podpory je veľmi úzko a progresívna naviazaná práve na dvojicu osobnostný črt spolupráca a súťaživosť.

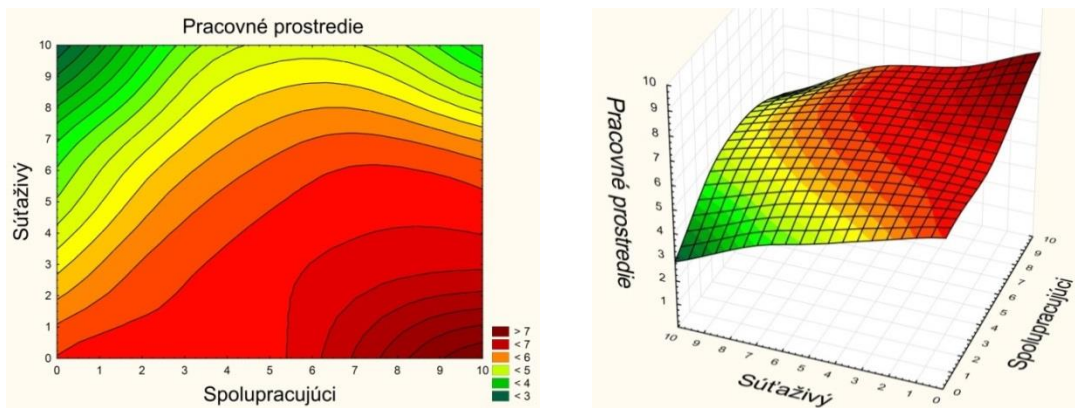
### **Motivácia prostredníctvom pracovného prostredia**

Obr. 22 predstavuje vzťah pracovné prostredie vs spolupráca a súťaživosť, kde na základe K-W testu (tab. 25) vidíme, že druhý kvadrant (vysoká súťaživosť, nízka spolupráca) sa štatisticky významne vyhradzuje voči všetkým ostatným trom kvadrantom.

Možno zhrnúť, že ak ľudia nie sú nadpriemerne orientovaní na súťaživosť (hodnoty 7 až 9) a súčasne podpriemerne orientovaní na spoluprácu (hodnoty 1 až 3), na základe

interpretačného manuálu (cut-e, 2013b), budú oceňovať pracovné prostredie, ktoré je príjemné a zároveň funkčné, s kvalitným zariadením.

**Obrázok 22: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. pracovné prostredie, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



**Tabuľka 25: Motivácia formou pracovného prostredia, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 25,612$   $p = ,0000$ , \*  $p < 0,1$ , \*\*  $p < 0,05$**

	1 (R:343,67)	2 (R:287,46)	3 (R:382,70)	4 (R:351,49)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		0,032**	0,307	1,000
2 nízka spolupr., nízka súťaž.	0,032**		$p < 0,001$ **	0,060*
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	0,307	$p < 0,001$ **		1,000
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž.	1,000	0,060*	1,000	
Priemerné hodnoty	6,275	5,728	6,636	6,333

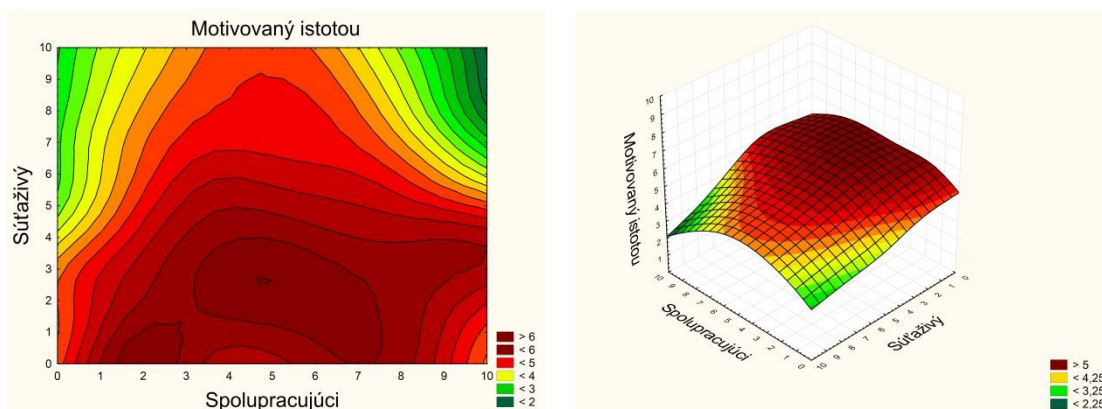
Vyššie zmienené zistenia majú veľmi samozrejmé implikácie pre riadenie ľudských zdrojov, a to že pre väčšinu zamestnancov je kvalita pracovného prostredia prirodzene dôležitá. Pre lepšiu ilustráciu vid' krabicový graf v prílohe (Krubicové grafy – vybrané motivačné faktory podľa kvadrantov, pozit. korelácia so spoluprácou).

#### Motivácia poskytnutím istoty pracovného miesta

Cieľom tejto podkapitoly je popísať vzťah medzi súťaživosťou, spoluprácou a potrebou istoty. Z obr. 23 je zjavné, že maximálna hodnota a generuje v pol-kvadrante nízka súťaživosť.

Toto zistenie potvrdzuje i K-W test (tab. 26), podľa ktorého sa medzi pol-kvadrantom „nízka súťaživosť“ a „vysoká súťaživosť“ generujú štatisticky významné rozdiely (prvý kvadrant generuje štatisticky významné rozdiely s druhým a štvrtým, podobne ako tretí).

**Obrázok 23: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. motivácia poskytnutím istoty, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie**



**Tabuľka 26: Motivácia poskytnutím istoty , viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test, \* p < 0.1, \*\* p < 0.05**

	1 (R:381,96)	2 (R:301,07)	3 (R:360,21)	4 (R:297,47)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		p < 0.001 **	1,000	0,005**
2 nízka spolupr., nízka súťaž.	p < 0.001 **		0,013**	1,000
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	1,000	0,013**		0,067**
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž.	0,005**	1,000	0,067**	
Priemerné hodnoty	5,826	<b>5,015</b>	5,622	<b>4,978</b>

Pre lepšiu ilustráciu vid' krabicový graf v prílohe (Krabicové grafy – vybrané motivačné faktory podľa kvadrantov, pozit. korelácia so spoluprácou). Praktickou aplikáciou týchto zistení je fakt, že ľudia ktorí nie sú primárne zameraní na súťaživosť, budú v práci motivovaní stabilitou zamestnania a pracovnou atmosférou, ktorá ponúka istotu ohľadne budúcnosti povolania.

### 3. Výskumná časť: rozdiely medzi mužmi a ženami

Obsahom tejto časti je analýza rozdielov medzi motivačnými faktormi a osobnostnými vlastnosťami s ohľadom na pohlavie. Túto časť možno vnímať ako kľúčovú čo sa týka pragmatických implikácii pre riadenie ľudských zdrojov. Prvá časť poskytne pohľad na osobnostné vlastnosti, druhá časť na motivačné faktory.

### 3.1. Osobnostné vlastnosti: rozdiely medzi mužmi a ženami

Cieľom tejto kapitoly je analyzovať rozdiel medzi mužmi a ženami čo sa týka osobnostných vlastností. K analýze bol zvolený Mann-Whitney test (neparametrický, založený na poradí hodnôt), vid' tab. 27, keďže u väčšiny bola zamietnutá hypotéza o normalite. Ešte poznamenajme, že sme paralelne na dátach o motivácii previedli pokusne i t-test (parametrický), jeho klasickú verziu i verziu t-testu s prepočítaním na zhodné rozptyly a obe verzie t-testu vygenerovali výsledky zhodné s tu nižšie prezentovaným testom.

Tabuľka 27: Rozdiely muži vs. ženy v osobnostných črtách, Mann-Whitneyho U Test (w/ oprava na spojitost'), 679 respondentov, N platn. (ženy) 176, N platn. (muži) 503, \*p < 0.05

	U	Z (upravené)	p-hodn.
Muži - vyššia intenzita osobnostnej črty			
<b>Sút'áživý</b>	32066	-5,51	0,00*
<b>Prezieravý</b>	37847	-2,91	0,00*
<b>Vynaliezavý</b>	39193	-2,30	0,02*
<b>Autonómny</b>	39712	-2,06	0,04*
Ženy - vyššia intenzita osobnostnej črty			
<b>Svedomitý</b>	37864	2,90	0,00*
<b>Spolupracujúci</b>	33493	4,88	0,00*
Bez rozdielu muži - ženy			
Spoločenský	40115	1,88	0,06
Otvorený	40382	1,76	0,08
Systematický	40401	-1,75	0,08
Vplyvný	40654	-1,64	0,10
Zameraný na výsledky	40685	-1,62	0,11
Ambiciózny	40869	-1,54	0,12
Odolný	41092	-1,43	0,15
Sociálne vnímavý	41512	-1,25	0,21
Sociálne sebaistý	43511	-0,34	0,73

Tab. 27 zobrazuje výsledky, teda rozdelenie osobnostných vlastností na tri skupiny, podľa existencie štatisticky významných rozdielov medzi mužmi a ženami.

Osobnostné vlastnosti možno rozdeliť nasledovne:

- osobnostné vlastnosti, kde sa štatisticky významne prejavuje **vyššia preferencia u mužov**: súťaživosť, prezieravosť, vynaliezavosť, autonómnosť
- osobnostné vlastnosti, kde sa štatisticky významne prejavuje **vyššia preferencia u žien**: svedomitosť a spolupráca

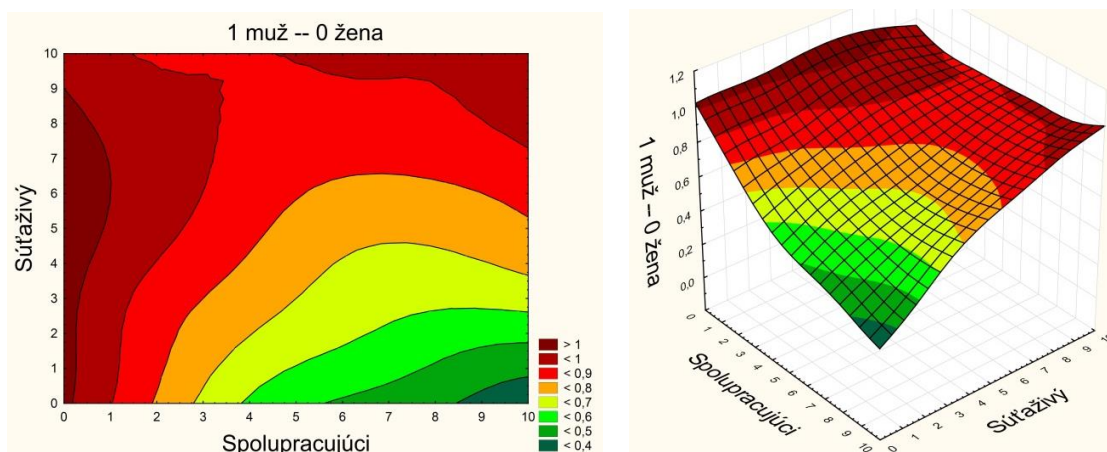
- osobnostné vlastnosti, kde sa **neprejavuje rozdiel medzi** pohlaviami: otvorený, systematický, vplyvný, zameraný na výsledky, ambiciózny, odolný, sociálne vnímavý, sociálne sebaistý.

Pre lepšiu ilustráciu vid' krabicový graf v prílohe (Krabicové grafy – vybrané motivačné faktory podľa kvadrantov, pozit. korelácia so spoluprácou).

### ***Vzťah medzi spoluprácou a súťaživosťou – rozdiel muži vs ženy***

Keďže spoluprácu a súťaživosť možno vnímať ako antagonistické faktory (ako to vyplýva z faktorovej analýzy pri osobnostných vlastnostiach a pri obmedzení na 1 faktor), nie je bez záujmu využiť 3D grafickú analýzu pre lepšie pochopenie vzťahov medzi týmito faktormi a pohlavím (obr. 24). Z obrázku je zjavné, že muži prevládajú predovšetkým v troch kvadrantoch, mimo kvadrant „nízka súťaživosť, vysoká spolupráca“, kde jednoznačne prevládajú ženy, pričom maximum pre mužov sa generuje v kvadrante „vysoká súťaživosť, nízka spolupráca“.

**Obrázok 24:** Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs muž-žena, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie



Vyššie zmienené zistenie dokladá i Kruskal-Wallisov test (tab. 28), kde sa štatisticky významný rozdiel generuje medzi druhým kvadrantom (vysoká súťaživosť, nízka spolupráca) a tretím kvadrantom (nízka súťaživosť, vysoká spolupráca).

**Tabuľka 28:** Rozdiely medzi mužmi a ženami, vzhľadom ku kombinácii vlastností nízka – vysoká spolupráca – súťaživosť, viacnásobné porovnanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test:  $H(3, N=679) = 32,61261$   $p = ,0000$ , \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$

	1 (R:336,45)	2 (R:380,94)	3 (R:298,05)	4 (R:352,56)
1 nízka spolupr., nízka súťaž.		0,164	0,330	1,000
2 nízka spolupr., nízka súťaž..	0,164		$p < 0.001$ **	1,000
3 vysoká spolupr., nízka súťaž.	0,330	$p < 0.001$ **		0,165
4 vysoká spolupr., vysoká súťaž..	1,000	1,000	0,165	

### 3.2. Motivačné faktory: rozdiely medzi mužmi a ženami

V nasledovnej kapitole bude pozornosť venovaná rozdielom medzi mužmi a ženami s ohľadom na motivačné faktory. Keďže pri väčšine faktorov bola zamietnutá hypotéza o normalite, bol použitý Mann-Whitneyho test (neparametrický, založený na poradí hodnôt), vid' tab. 29.

**Tabuľka 29: Rozdiely muži vs. ženy v motivačných faktoroch, Mann-Whitneyho U Test (w/ oprava na spojitost'), 679 respondentov, N platn. (ženy) 176, N platn. (muži) 503, \* p > 0,05**

	U	Z (upravené)	p-hodn.
<b>Muži - vyššia preferencia motivačného faktora</b>			
Profesijná výzva	37351	-3,13	0,00*
Motivácia možn. rozvoja	37910	-2,87	0,00*
<b>Ženy - vyššia preferencia motivačného faktora</b>			
Motivácia istotou	39063	2,36	0,02*
Potreba podpory	38472	2,63	0,01*
Potreba štruktúry	39530	2,15	0,03*
Pracovné prostredie	34070	4,63	0,00*
<b>Bez rozdielu muži - ženy</b>			
Mot. fin. odmenou	41009	-1,47	0,14
Identifikácia	41211	1,38	0,17
Mot. uznaním za výkon	43137	0,51	0,61

Tab. 29 zobrazuje výsledky M-W testu, kde sú motivačné faktory rozdelené do troch skupín nasledovne:

- motivačné faktory, kde sa štatisticky významne prejavuje **vyššia preferencia u mužov**: profesijná výzva, možnosť rozvoja
- motivačné faktory, kde sa štatisticky významne prejavuje **vyššia preferencia u žien**: motivácia istotou, podporou, potrebou štruktúry a pracovným prostredím
- motivačné faktory, kde sa **neprejavuje rozdiel medzi** pohlaviami: motivácia fin. odmenou, identifikáciou a uznaním za výkon.

Tu uvedené zistenia môžu nadobudnúť kľúčový význam v rámci snahy o zefektívňovanie pertinentnosti motivačného systému v rámci riadenia ľudských zdrojov. Pre lepšiu ilustráciu vid' krabicové grafy v prílohe (Krabicové grafy – vybrané motivačné faktory, rozdiely medzi mužmi a ženami).

Z metodického záujmu bol prevedený parametrický test (vid' príloha Metodický doplnok – alternatívne výpočty), ktorí priniesol zhodné výsledky, čo sa týka vzťahov medzi skúmanými premennými.

# Diskusia

## *Zhrnutie hlavných zistení*

Výsledky a zistenia vytvorené v rámci tejto práce v plnej miere korešpondujú s empirickými očakávaniam, resp. im neprotirečia, čo podporuje predpoklad, že tu uvedené zistenia prispievajú k objektívnemu poznaniu v rámci vytýčeného cieľa práce.

(1) V rámci analýzy **vzťahov pri osobnostných vlastnostiach** najvýznamnejšie zistenie priniesla korelačná analýza, na základe ktorej môžeme osobnostné vlastnosti rozdeliť do troch skupín:

- Osobnostné vlastnosti, s ktorými *súťaživosť* vytvára *pozitívnu koreláciu* a *spolupráca* negatívnu: ambicióznosť, zameranie na výsledky, vynaliezavosť a vplyv.
- Osobnostné vlastnosti súvisiace s *medziludskými vzťahmi a zaradením do skupiny* (keďže sú to kľúčové vlastnosti pre prácu v kooperatívne zameraných organizáciách): spoločnosť, sociálna sebaistota a sociálna vnímavosť.
- Osobnostné vlastnosti, kde *spolupráca* vytvára *pozitívnu koreláciu* a *súťaživosť* negatívnu koreláciu: svedomitosť a otvorenosť.

(2) V rámci analýzy **vzťahov pri motivačných faktoroch** najvýznamnejšie zistenie priniesla korelačná analýza, na základe ktorej môžeme motivačné faktory rozdeliť do dvoch skupín:

- Motivačné faktory, s ktorými *súťaživosť* vytvára *pozitívnu koreláciu* a *spolupráca* *negatívnu*: profesijná výzva, motivácia fin. odmenou a uznaním za výkon.
- Motivačné faktory, s ktorými *spolupráca* vytvára *pozitívnu koreláciu* a *súťaživosť* *negatívnu koreláciu*: motivácia istotou, pracovným prostredím a podporou.
- Z analýzy vyplýva ešte existencia tretej skupiny, ktorá vytvára štatisticky významné vzťahy len z jednou z dvoch osobnostných vlastností.

(3) **Analýza rozdielov medzi mužmi a ženami** priniesla nasledovné zistenia

Osobnostné vlastnosti možno rozdeliť nasledovne (použitý Mann-Whitneyho U Test):

- osobnostné vlastnosti, kde sa štatisticky významne prejavuje *vyššia preferencia u mužov*: *súťaživosť*, *prezieravosť*, *vynaliezavosť*, *autonómnosť*
- osobnostné vlastnosti, kde sa štatisticky významne prejavuje *vyššia preferencia u žien*: *svedomitosť* a *spolupráca*
- osobnostné vlastnosti, kde sa *neprejavuje rozdiel medzi pohlaviami*: *otvorený*, *systematický*, *vplyvný*, *zameraný na výsledky*, *ambiciózný*, *odolný*, *sociálne vnímavý*, *sociálne sebaistý*.



Motivačné faktory možno rozdeliť nasledovne (použitý Mann-Whitneyho U Test):

- motivačné faktory, kde sa štatisticky významne prejavuje *vyššia preferencia u mužov*: profesijná výzva, možnosť rozvoja,
- motivačné faktory, kde sa štatisticky významne prejavuje *vyššia preferencia u žien*: motivácia istotou, podporou, potrebou štruktúry a pracovným prostredím
- motivačné faktory, kde sa *neprejavuje rozdiel medzi pohlaviami*: motivácia fin. odmenou, identifikáciou a uznaním za výkon.

Vyššie uvedené zistenia možno vnímať ako podnety pre návrh motivačných systémov a systémov odmeňovania rámci riadenia ľudských zdrojov.

### ***Otázky pre ďalší výskum***

V rámci tu prevedeného výskumu sa otvára nasledovné spektrum otázok, v nasledovných oblastiach: (1) Overovanie vzťahov medzi dvoma predmetnými premennými (spolupráca a motivácia), osobnostnými črtami a motivačnými faktormi na iných vzorkách, prípadne s inými typmi dotazníkov a testov.

(2) Zaujímavým smerom pre výskum by bolo overenie skutočných prejavov behaviorálnych tendencií namiesto seba-popisného spôsobu v dotazníku. Otázkou je teda do akej miery osobnostné faktory a motivačné faktory súvisia so skutočným správaním, resp. aspoň so správaním zisťovaným v behaviorálnych experimentoch.

(3) Ako ďalšia oblasť pre výskum s obzvlášť praktickými implikáciami pre organizácie sa otvára oblasť zisťovania príčinnosti medzi premennými v oblasti sociálnych vzťahov (sociálna sebaistota, spoločnosť, sociálna vnímavosť), v rámci čoho sa vynárajú dva typy otázok: (3a) Je spoločnosť resp. sociálna sebaistota kľúčom k tomu, že sa ľudia s tendenciou k spolupráci neboja vstupovať do súťažného kontextu? Ak sú vysoko súťaživí ľudia spoločensky orientovaní, znamená to, že vyhľadávajú aj vysoko kooperatívne vzťahy, alebo naopak, pretože sú spoločenský, resp. sociálne sebaistí, nerobí im problém popri súťažných vzťahoch, tvoriť i vzťahy založené na spolupráci? Inak povedané, ktorý aspekt je kľúčový, resp. primárny, kooperatívny alebo kompetitívny?

(3b) Ďalšími typ otázky, ktorý sa v tejto súvislosti vynára je nasledovný: Ak by vysoko súťaživí ľudia bez kooperatívnych tendencií nadobudli zručnosti v oblasti spoločnosti (tvorby spoločenských vzťahov) resp. v oblasti sociálnej sebaistoty, získali by tými i schopnosť vytvárať kvalitné kooperatívne vzťahy? A podobne, čo by sa stalo s ľuďmi, ktorí sú kooperatívni, ale majú nízku súťaživosť ak by nadobudli vysoké spoločenské zručnosti, resp. sociálnu sebaistotu – je možné, že by sa súčasne zvýšila ich

tendencia k súťaženiu? Inak povedané, aký by mal tréning sociálnych zručností a soc. sebaistoty vplyv na tvorbu kompetitívnych, resp. kooperatívnych vzťahov v organizácii?

### ***Porovnanie s inými výskumami***

Čo sa týka možnosti porovnania výsledkov s inými skupinami, z kapitoly venovanej aktuálnemu výskumu je zjavné, že výskumov, ktoré by uchopovali problematiku podobným spôsobom (teda štúdium súvislostí medzi spoluprácou, súťaživosťou a osobnostnými črtami) je veľmi nízke množstvo, a navyše každý výskum využíva svoje vlastné a od iných výskumov odlišné premenné, a v každom výskume sú testované epistemologicky odlišne definované predpoklady.

Ohľadne možnosti porovnania výsledkov je len jediná štúdia na báze rovnakých premenných i rovnakej epistemologickej definície (Kolařová, Žiaran, 2016), keďže sa jedná o štúdiu autorom tejto práce, avšak na podstatne menšej vzorke respondentov. Výsledky oboch štúdií sú si numericky veľmi podobné a empirické interpretácie výsledkov sú prakticky rovnaké.

Výskum na podobných dátach  $N = 177$  (41% žien) previedol Žiaran a kol. (2016) avšak s využitím modelu štruktúrovaných rovníc (angl. SEM), pričom zistenia boli veľmi podobné ako pri vzorke použitej v tejto práci, pričom však dôraz bol kladený na pochopenie aspektov profesionálnej zmeny z pohľadu osobnostných aspektov.

### ***Obmedzenia ohľadne zovšeobecnenia výsledkov***

K vyššie uvedeným záverom je potrebné zmieniť tri aspekty, v rámci diskusie o zovšeobecniteľnosti platných výsledkov.

(1) Za prvé, charakter dát s ohľadom na odlišnosti medzi mužmi a ženami. Cozby a Bates (2015) upozorňujú na fakt, že vzorky založené na disproporciálnom pomere medzi mužmi a ženami, môže limitovať generalizáciu zistení. Do úvahy je tiež potrebné vziať fakt, že muži a ženy môžu porozumieť a interpretovať rôzne časti a aspekty dotazníku rôznym spôsobom. Otázka v tomto ohľade by bola, ako by sa zmenili tu prezentované výsledky ak by bol súbor dát gendrovo vyrovnaný.

(2) Ďalšou otázkou v tejto súvislosti je aký vplyv na celkový obraz, resp. mapu vzťahov v oblasti osobnostných vlastností má fakt, že úrovne niektorých premenných resp. pravdepodobne tiež ich celková štruktúra v rámci celkovej osobnosti sa mení medzi mužmi a ženami. Otázkou je, či by nebolo v tejto súvislosti vhodnejšie s cieľom snahy o dôkladné pochopenie fenoménu osobnosti previesť všetky vyššie uvedené zistenia paralelne

a separovane pre skupinu žien a pre skupinu mužov. Na druhej strane v štúdiách uvedených v kapitole *Aktuálny stav vedeckého výskumu* sa takýto separátny prístup k výskumu nepoužíva a výskum sa systematicky prevádza na gendrovo zmiešaných skupinách.

(3) Ďalšou zásadnou otázkou ohľadne širšej aplikácie výsledkov uvedených v tejto práci, s ohľadom na snahu o realistické a komplexné uchopenie fenoménu spolupráce a súťaživosti je otázka, aké by boli výsledky a ich interpretácia ak by sme v analýze použili iné premenné, ako osobnostné vlastnosti tak i motivačné faktory.

Na druhej strane, napriek vyššie zmieneným obmedzeniam možno tu prezentované výsledky považovať za prínos z pohľadu snahy o porozumenie fenoménu spolupráce a kooperácie v rámci správania na individuálnej i organizačnej úrovni, s tým, že sa javí ako vhodné a prínosné v smere vymedzenom v tejto práci ďalej pokračovať.

## Závery

Predmetom výskumu bolo mapovanie vzťahov medzi osobnostnými vlastnosťami spolupráca a súťaživosť a ďalšími osobnostnými vlastnosťami a motivačnými faktormi, zisťovanými pomocou dotazníkov *shapes* a *views* spoločnosti cut-e s.r.o. Česká republika, na vzorke  $N = 679$ , z toho 105 žien.

Výskum obsahuje tri výskumné celky: zisťovanie vzťahov medzi (1) osobnostnými vlastnosťami, (2) motivačnými faktormi, (3) časť práce je tiež venovaná rozdielom medzi osobnostnými a motivačnými aspektmi medzi mužmi a ženami.

Pre analýzu dát v rámci celkov (1) a (2) boli použité nasledovné metódy: zhluková analýza (Wardova metóda, Pearsonovo  $r$ ), faktorová analýza (metóda hlavnej osy, rot. Varimax př.), korelačná analýza (neparametrická, Spearmanov koeficient), grafická analýza - trojrozmerná (metóda negatívne-exponenciálneho vyhladzovania) pre lepšiu ilustráciu štruktúry dát, doplnená Kruskal-Wallisovým testom a krabicovými grafmi podľa skupín. Dáta v rámci celku (3) boli analyzované prostredníctvom Mann-Whitneyho U testu s podobným využitím grafických metód a Kruskal-Wallisovho testu.

Výsledkom je komplexné zmapovanie vzťahov medzi premennými, ako osobnostných vlastností tak i motivačných faktorov, s ohľadom na spoluprácu a súťaživosť. Zistenia predstavujú zaujímavé podnety pre implementáciu v riadení ľudských zdrojov.

# Súhrn

Práca je rozdelená na nasledovné kľúčové časti: teoretická časť, metodická časť, výskumná časť a diskusia. V úvode sú uvedené osobné pohnútky autora k vytvoreniu tejto práce a hlavné výskumné otázky.

## Teoretická časť

Vo teoretickej časti sú predložené východiská, ktoré sú základom pre riešenie výskumnej časti. V úvode je krátko pojednané o podstate **teórie osobnosti z pohľadu historického vývoja** tohto typu výskumu, predovšetkým v prácach psychológov Allporta, Odberta a Catella, kde je dôraz na lexikálny výskum a využitie faktorovej analýzy, z ktorých sa vyvinul jeden z najznámejších modelov osobnosti využívaných v psychodiagnostike, známy ako 5-faktorový model (Cakirpoaloglu, 2012, Hřebíčková, 1999, Nákonečný, 1998).

V rámci tejto kapitoly je zmienená významná téza ohľadne motivačných faktorov, ktoré z určitého teoretického pohľadu možno vnímať **motiváciu ako osobnosť determinujúci rys** (Blatný, 2010, str. 139 - 140). Motiváciu možno teda vnímať ako jeden z faktorov determinujúcich osobnosť, podobne ako štruktúra osobnostných rysov, znalostí, zručností, kognitívnych schopností, a zdravotných predispozícií, ktoré môžu predikovať pracovný výkon a úspech Cut-e Czech s.r.o. (2013b).

V psychodiagnostike existujú tri principiálne prístupy k psychodiagnostike: (1) **Nomotetický prístup**, ktorý stavia na predpoklade, že je možné determinovať každého jednotlivca na báze určitého súboru vlastností. (2) **Idiografický prístup** je založený na predpoklade, že popis osobnosti nie je možné uskutočniť pomocou jednej sady vlastností, pretože každá osobnosť je jedinečná. (3) **Kompetenčný, situačný prístup** založený na predpoklade, že osobnostná vlastnosť má svoj význam z pohľadu zamestnávateľa až vtedy, keď ju zamestnanec dokáže adekvátne, efektívne a systematicky uplatniť (Hroník, 2007, Sietl, 2015). V nasledovnom texte sú predstavené kritériá pre diagnostické testy, ktoré sa spájajú s psychometrickými aspektmi. Rozlišujeme štyri aspekty: objektivita, štandardizácia, reliabilita a validita (Evangelu, 2009, Urbánka a kol., 2011, Svoboda a kol., 2013).

Kapitola venovaná modelom pracovných kompetencií, je prechodom od teoreticky ladených východísk smerom k praktickému uplatneniu psychodiagnostiky v konkrétnej organizácii. Model pracovných kompetencií možno definovať ako súhrn poznatkov, zručností, schopností a ďalších charakteristík, ktoré sú potrebné pre efektívny výkon daných

pracovných úloh (Campion et al., 2011). Kompetenčné modely sú definované pre rôzne typy pracovných pozícií ako i pre špecifické potreby danej organizácie.

Nasleduje popis dotazníku osobnostných črt s obchodným názvom *shapes*, ktorý je prispôsobený zamestnancom v oblasti služieb, administratívy a eventuálne nižšieho manažmentu. Položky v porovnaní s testami pre vyššie a komplikovanejšie pozície sú prispôsobené tomuto typu pozície s cieľom zvýšiť presnosť a validitu. Dotazník sa skladá z 15 škál po šiestich položkách. V rámci kompetenčného modelu sú škály rozdelené do štyroch oblastí, ktoré zahŕňujú škály uvedené v zátvorkách: Interaktivita (sociálne sebaistý, spoločenský, sociálne vnímavý, spolupracujúci – teamový), Operatívnosť (prezieravý, zameraný na výsledky, svedomitý), Intelektuálny (systematický, ambiciózný, vynaliezavý, otvorený). Emocionálny (autonómny, súťaživý, odolný, vplyvný). Kapitola zahŕňa popis škál a poznámky k interpretácii (Cut-e s.r.o., 2013a, Cut-e GmbH, 2013c).

Dotazník motivačných faktorov s obchodným názvom *views* sa skladá z troch skupín (ciele, vzťahy a prostredie). Model je postavený tak, aby vyhodnotil motivačné faktory, hodnoty a záujmy, ktoré sú kľúčové pre vhodnosť daného človeka pre spoluprácu s konkrétnou firmou, oddelením alebo teamom z hľadiska firemnej kultúry. Dotazník sa skladá z 9 škál, ktoré sú v rámci kompetenčného modelu rozdelené do troch oblastí, ktoré zahŕňujú škály uvedené v zátvorkách: Ciele (profesijná výzva, motivácia finančnou odmenou, motivácia uznaním za výkon), Vzťahy (identifikácia, istota pracovného miesta, potreba podpory), Prostredie (pracovné prostredie, možnosť rozvoja, potreba štruktúry). Kapitola zahŕňa popis škál a poznámky k interpretácii (Cut-e s.r.o., 2013b, Cut-e GmbH, 2013d).

V nasledovnom texte sú uvedené podrobnejšie definície kooperatívneho a kompetitívneho správania. Záverečná časť teoretickej časti je venovaná prehľadu výskumných prác v oblasti vzťahov medzi osobnostnými vlastnosťami, spoluprácou a súťaživosťou, avšak so zistením, že v rámci databázy Web of Science sa nachádza celkovo len 22 prác s podobnými výskumnými cieľmi, avšak s odlišným spôsobom uchopenia premenných i metodických postupov, čo naznačuje že sa jedná o málo preskúmanú oblasť na okraji vedeckého záujmu. Boli nájdené len dve výskumné práce, ktoré uchopujú nasledovnú problematiku podobne (Kolařová, Žiaran, 2016, Žiaran a kol., 2015), keďže majú spoločného autora ako táto práca, avšak na menšej skupine  $N = 177$ , v rámci častí, ktoré sa čiastočne prekrývajú, pričom boli odhalené veľmi podobné zistenia ako v tejto práci na skupine  $N = 679$ .

## Metodická časť

Práca si kladie nasledovné výskumné otázky v rámci dvoch oblastí: I. oblasť: Analýza súvislostí medzi osobnostnými vlastnosťami a motivačnými faktormi: I.1. Aké osobnostné vlastnosti sa spájajú s osobnostnými črtami súťaživosť a spolupráca, merané dotazníkom *shapes*. II.2. Aké motivačné faktory sa spájajú s osobnostnými črtami súťaživosť a spolupráca, merané dotazníkom *views*. II. oblasť: Analýza rozdielov medzi mužmi a ženami: II.1. Aké sú rozdiely sú medzi mužmi a ženami v osobnostných vlastnostiach, II.2. Aké sú rozdiely sú medzi mužmi a ženami v motivačných faktoroch. Výskum realizovaný pomocou dotazníkov *shapes* a *views* spoločnosti cut-e s.r.o. Česká republika.

Výskum je prevedený na vzorke  $N = 679$ , z toho 105 žien. Pre analýzu dát v rámci oblasti (I) použité nasledovné metódy: zhuková analýza (Wardova metóda, Pearsonovo  $r$ ), faktorová analýza (metóda hlavnej osy, rot. Varimax př.), korelačná analýza (neparametrická, Spearmanov koeficient), grafická analýza - trojrozmerná (metóda negatívne-exponenciálneho vyhladzovania) pre lepšiu ilustráciu štruktúry dát, doplnená Kruskal-Wallisovým testom a krabicovými grafmi podľa skupín. Dáta v rámci oblasti (II) boli analyzované prostredníctvom Mann-Whitneyho U testu s podobným využitím grafických metód a Kruskal-Wallisovho testu ako v oblasti (I).

## Výskumná časť

Úvodný pohľad na premenné prináša zistenie, že hypotéza o normalite (metóda chi-kuadrát) bola pri osobnostných črtách zamietnutá pri 10 z 15 premenných a pri motivačných faktoroch pri 8 z 9 premenných, čo odkazuje na využitie neparametrických testov.

### *Analýza osobnostných vlastností*

Prvým krokom u osobnostných vlastností bola **exploračná analýza** na báze zhukovej analýzy (Wardova metóda, Pearsonovo  $r$ ) a faktorová analýza. **Zhluková analýza** viedla k rozdeleniu osobnostných vlastností na 4 nasledovné skupiny: (1) prístup k medziludským aspektom, (2) prístup k hierarchickej pozícii, (3) prístup k pracovným procesom a (4) procesná integrita a svedomitosť.

**Faktorová analýza** (metóda hlavnej osi), odhalila len jedno vlastné číslo väčšie ako 1, čo viedlo k faktorovej analýze na báze jedného faktora. Výsledky faktorovej analýzy dokazujú, že súťaživosť a spolupráca sú pri jednom faktore na opačných stránkach spektra. Faktorový náboj pre spoluprácu je -0,35, čo je najnižšia hodnota faktorového náboja pri jednom faktore. Pre súťaživosť má faktorový náboj hodnotu +0,40, čo je druhý najvyšší náboj, ktorý prevyšuje už len jedna osobnostná vlastnosť (ambicióznosť). Toto zistenie

podporuje myšlienkový a metodický zámer tejto práce skúmať osobnostné vlastnosti a motivačné faktory osobnosti, na báze vzťahu k súťaživosti i spolupráci.

V rámci analýzy vzťahov pri osobnostných vlastnostiach najvýznamnejšie zistenie priniesla **korelačná analýza**, na základe ktorej môžeme osobnostné vlastnosti rozdeliť do troch skupín: (1) Osobnostné vlastnosti, s ktorými *súťaživosť vytvára pozitívnu koreláciu* a spolupráca negatívnu: ambicióznosť, zameranie na výsledky, vynaliezavosť, vplyv. (2) Osobnostné vlastnosti, kde *spolupráca vytvára pozitívnu koreláciu* a súťaživosť negatívnu koreláciu: svedomitosť a otvorenosť. (3) Osobnostné vlastnosti súvisiace *s medziľudskými vzťahmi a zaradením do skupiny*: spoločnosť, sociálna sebaistota a sociálna vnímavosť. Tieto zistenia vytvárajú obraz a charaktery súťaživosti a spolupráci vzhľadom k ostatným osobnostným vlastnostiam. Podrobnejšiu analýzu týchto kľúčových zistení prináša grafická analýza (metóda negatívno-exponenciálneho vyrovnávania) v kombinácii s analýzou na báze Kruskal-Wallisovho testu.

#### *Analýza motivačných faktorov*

V rámci analýzy **vzťahov pri motivačných faktoroch** prevedená zhuková analýza (Wardova metóda, Pearsonovho  $r$ ) rozdelila motivačné faktory do dvoch veľkých skupín: (1) **Faktory podporujúce aktivitu**, motivujú jedinca v rámci jeho aktívnej činnosti smerom k činnostiam nad očakávaný výkon: motivácia finančnou odmenou, uznaním za výkon a možnosťou rozvoja a profesijná výzva. (2) **Faktory podporujúce stabilitu**, podporujú kľud a príjemné prežívanie v práci, stabilný a vyrovnaný pracovný výkon: motivácia istotou, štruktúrou, pracovným prostredím a podporou, identifikácia sa s pracovnou úlohou resp. organizáciou. Silný súlad výsledkov klastrovej analýzy s empirickými očakávaniami pravdepodobne sprostredkúva výpočet založený na metóde vzdialenosti podľa Pearsonovho  $r$ .

Kľúčové zistenia v rámci motivačných faktorov prináša **korelačná analýza**, na základe ktorej môžeme motivačné faktory rozdeliť do dvoch skupín: (1) Motivačné faktory, s ktorými *súťaživosť vytvára pozitívnu koreláciu* a spolupráca negatívnu: profesijná výzva, motivácia fin. odmenou a uznaním za výkon. (2) Motivačné faktory, s ktorými *spolupráca vytvára pozitívnu koreláciu* a *súťaživosť negatívnu koreláciu*: motivácia istotou pracovného miesta, pracovným prostredím a podporou. Treťou skupinou sú motivačné faktory, ktoré nevytvárajú pozitívnu štatistickú koreláciu ani so spoluprácou ani so súťaživosťou (možnosť rozvoja, potreba štruktúry, identifikácia). Tiež nebol identifikovaný motivačný faktor, ktorý by významne jedným smerom koreloval s oboma osobnostnými črtami, spoluprácou i súťaživosťou. Tieto zistenia predstavujú významné podnety pre tvorbu



motivačných systémov v rámci riadenia ľudských zdrojov. Podrobnejšiu analýzu týchto kľúčových zistení prináša grafická analýza (metóda negatívno-exponenciálneho vyrovnávania) v kombinácii s analýzou na báze Kruskal-Wallisovho testu.

#### *Analýza rozdielov medzi mužmi a ženami*

**Analýza rozdielov medzi mužmi a ženami** bola prevedená pre osobnostné vlastnosti a motivačné faktory, v oboch prípadoch využívajúc Mann-Whitneyho U Test.

Osobnostné vlastnosti možno rozdeliť do troch skupín nasledovne: (1) Osobnostné vlastnosti, kde sa štatisticky významne prejavuje *vyššia preferencia u mužov*: súťaživosť, prezieravosť, vynaliezavosť, autonómnosť, (2) Osobnostné vlastnosti, kde sa štatisticky významne prejavuje *vyššia preferencia u žien*: svedomitosť a spolupráca. (3) Osobnostné vlastnosti, kde sa *neprejavuje rozdiel medzi pohlaviami*: otvorený, systematický, vplyvný, zameraný na výsledky, ambiciózny, odolný, sociálne vnímavý, sociálne sebaistý.

Motivačné faktory možno rozdeliť nasledovne podobne do troch skupín: (1) Motivačné faktory, kde sa štatisticky významne prejavuje *vyššia preferencia u mužov*: profesijná výzva, možnosť rozvoja. (2) Motivačné faktory, kde sa štatisticky významne prejavuje *vyššia preferencia u žien*: motivácia istotou, podporou, potrebou štruktúry a pracovným prostredím. (3) Motivačné faktory, kde sa *neprejavuje rozdiel medzi pohlaviami*: motivácia fin. odmenou, identifikáciou a uznaním za výkon.

#### **Diskusia**

Diskusia je rozdelená do nasledovných častí: zhrnutie kľúčových zistení, otázky pre ďalší výskum, porovnanie s inými výskumami a obmedzenia zovšeobecnenia výsledkov.

# Zoznam použitých zdrojov a literatúry

## *Odborné monografie a publikácie*

1. Ambrozová, E., Koleňák, J., Ullrich, D., & Pokorný, V. (2016). Kognitivní management (Druhé, upravené a rozšířené vydání). Brno: Key Publishing.
2. Arnold, J. (2007). Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press.
3. Blatný, M. (2010). Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada.
4. Cakirpaloglu, P. (2012). Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada.
5. Cozby, P. C., & Bates, S. (2015). Methods in behavioral research. New York, NY: McGraw-Hill Education.
6. Dostál, D. (2016). Statistické metody v psychologii (studijní opora pro rok 2016/17 k predmetom SMP1B, SMP1D, SMP2B a SMP2D). Dostupné na: [http://www.dostal.vyzkum-psychologie.cz/skripta\\_statistika.pdf](http://www.dostal.vyzkum-psychologie.cz/skripta_statistika.pdf)
7. Drapela, V. J. (2011). Přehled teorií osobnosti. Praha: Portál
8. Evangelu, J. E. (2009). Diagnostické metody v personalistice (1. vyd. ed.). Praha: Grada Publishing.
9. Ferjenčík, J. (2000). Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Praha: Portál.
10. Hendl, J. (2009). Přehled statistický metod. 3. přepracované vydání. Praha: Portál.
11. Hroník, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada.
12. Hroník, F. (2007). Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress.
13. John, O. P., Robins, R.W & Pervin, L. A., (2010). Handbook of personality: Theory and research. Guilford Press.
14. Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.
15. Nakonečný, M. (2009). Psychologie osobnosti. (2nd ed.). Praha: Academia.
16. Quinn, J. B. (1987). Technology in Services. Scientific American, 257(6), 50-58.
17. Seitl, M. (2015). Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Dostupné z [psych.upol.cz](http://psych.upol.cz)
18. Svoboda, M., Humpolíček, P., & Šnorek, V. (2013). Psychodiagnostika dospělých. Praha: Portál.
19. Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). Psychometrika: měření v psychologii. Praha: Portál.
20. Vaculík, M. (2010). Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno: NC Publishing.

## *Odborné vědecké články, štúdie a výskumné práce*

21. Ashton, M. C., Lee, K., de Vries, R. E., Perugini, M., Gnisci, A., & Sergi, I. (2006). The HEXACO model of personality structure and indigenous lexical personality dimensions in Italian, Dutch, and English. Journal of Research in Personality, 40(6), 851-875.
22. Binboga, E., Guven, S., Çatıkkaş, F., Bayazit, O., & Tok, S. (2012). Psychophysiological responses to competition and the big five personality traits. Journal of human kinetics, 33, 187-194.

23. Birkas, T. B. B., & Kerekes, Z. (2008). The presence of others, prosocial traits, Machiavellianism: a Personality X Situation approach.
24. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggelberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
25. Decety, J., Jackson, P. L., Sommerville, J. A., Chaminade, T., & Meltzoff, A. N. (2004). The neural bases of cooperation and competition: an fMRI investigation. *Neuroimage*, 23(2), 744-751
26. DeYoung, C. G., Hirsh, J. B., Shane, M. S., Papademetris, X., Rajeevan, N., & Gray, J. R. (2010). Testing predictions from personality neuroscience brain structure and the big five. *Psychological science*.
27. Elliot, A. J., & Covington, M. V. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Reviews*, 13(2), 73-92.
28. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání* (3. vyd.). Praha: Management Press.
29. Garcia, S. M., Tor, A., & Schiff, T. M. (2013). The psychology of competition a social comparison perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 8(6), 634-650.
30. Garcia, S. M., Tor, A., & Schiff, T. M. (2013). The psychology of competition a social comparison perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 8(6), 634-650.
31. Gardini, S., Cloninger, C. R., & Venneri, A. (2009). Individual differences in personality traits reflect structural variance in specific brain regions. *Brain research bulletin*, 79(5), 265-270.
32. Hřebíčková, M. (1999). *Obecné dimenze popisu osobnosti: Big Five V Češtině*. Československá psychologie.
33. Kolařová, I., & Žiaran, P. (2016). Competitive vs. Cooperative Personality, What is the Difference? Implications for the Personnel Selections. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 220, 184-190.
34. Lasovská, A. (2016). *Styl vedení a motivace pracovníků ve výrobních podnicích (Rigorózná práce)*. Palackého Univerzita Olomouc.
35. Lee, W., Reeve, J., Xue, Y., & Xiong, J. (2012). Neural differences between intrinsic reasons for doing versus extrinsic reasons for doing: An fMRI study. *Neuroscience research*, 73(1), 68-72.
36. Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Reviews of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*.
37. Ross, S. R., Rausch, M. K., & Canada, K. E. (2003). Competition and cooperation in the five-factor model: Individual differences in achievement orientation. *The Journal of psychology*, 137(4), 323-337.
38. Siedel, G. (2016). *Successful Negotiation: Essential Strategies and Skills*. [video přednáška]  
Dostupné na <https://www.coursera.org/learn/negotiation-skills/>
39. Takeuchi, H., Taki, Y., Nouchi, R., Sekiguchi, A., Kotozaki, Y., Miyachi, C. M., ... & Kunitoki, K. (2014). Regional gray matter density is associated with achievement motivation: evidence from voxel-based morphometry. *Brain Structure and Function*, 219(1), 71-83.

40. ten Brinke, L., Black, P. J., Porter, S., & Carney, D. R. (2015). Psychopathic personality traits predict competitive wins and cooperative losses in negotiation. *Personality and Individual Differences*, 79, 116-122
41. Zingheim, P. K., Ledford, G. L., & Schuster, J. R. (1996). Competencies and competency models: Does one size fit all. *ACA journal*, 5(1), 56-65.
42. Žiaran, P., Janiš, V., & Pánková, B. (2015) Understanding the nature of the motivational driver “professional challenge” – a way towards higher efficiency in personnel selection. Proceedings of the 9th International Conference European Entrepreneurship Forum 2015, Prague.

### ***Interné firemné dokumenty***

43. Cut-e Czech s. r. o. (2015). Dotazníky shapes: kompetenčný dotazník. Dostupné z Cut-e: [http://www.cut-e.cz/fileadmin/user\\_upload/cz/CZ\\_Flyer/shapes\\_personality\\_questionnaire\\_CZ.pdf](http://www.cut-e.cz/fileadmin/user_upload/cz/CZ_Flyer/shapes_personality_questionnaire_CZ.pdf)
44. Cut-e Czech s.r.o. (2013a), Kompetenčný dotazník (shapes): Sprievodca interpretáciou [interný dokument spoločnosti]
45. Cut-e Czech s.r.o. (2013b), Dotazník motivačných faktorov (views): Sprievodca interpretáciou [interný dokument spoločnosti]
46. Cut-e Czech s.r.o. (2015a) , Big5 a NEO-Big5 profil: sprievodca psychometrickými nástrojmi cut-e. [interný dokument spoločnosti]
47. Cut-e GmbH. (2008). Adalloc: adaptive allocation of consent. Dostupné z Cut-e: [http://www.cut-e.cz/fileadmin/user\\_upload/pdf/White\\_Paper\\_adalloc\\_eng.pdf](http://www.cut-e.cz/fileadmin/user_upload/pdf/White_Paper_adalloc_eng.pdf)
48. Cut-e GmbH. (2013c), Shapes – inside. Interný technický sprievodca k dotazníkom. [interný dokument spoločnosti]
49. Cut-e GmbH. (2013d), Views – inside. Interný technický sprievodca k dotazníkom. [interný dokument spoločnosti]
50. JobTestPrep. (2016). Occupational personality questionnaire. Dostupné z JobTestPrep <https://www.jobtestprep.co.uk/opq32.aspx> [interný dokument spoločnosti]

### ***Technické manuály a návody***

51. Statistica 12. (2016). Negative exponentially-weighted fitting. Statistica 12, User Guide. Dostupné z: <http://documentation.statsoft.com/STATISTICAHelp.aspx?path=Graphs/Graph/ModifyingGraphs/Notes/NegativeExponentiallyWeightedFitting>

# Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Kompetenčný maticový model <i>shapes</i> spol. cut-e s.r.o.....	18
Tabuľka 2: Definície osobnostných vlastností podľa modelu <i>shapes</i> .....	20
Tabuľka 3: Definícia konkurenčného správania, na základe osobnostného dotazníku <i>shapes</i> .....	21
Tabuľka 4: Definícia kooperatívneho (teamového) správania, na základe dotazníku <i>shapes</i> .....	22
Tabuľka 5: Definície motivačných faktorov .....	23
Tabuľka 6: Osobnostné vlastnosti, testovanie normálneho rozdelenia, chi-kvadrát, 9 kategórií, dolná mez 0.5, horná mez 9.5, H0 definovaná ako „zhoda empirického rozdelenia s teoretickým normálnym rozdelením“ .....	32
Tabuľka 7: Motivačné faktory, testovanie normálneho rozdelenia, chi-kvadrát, 9 kategórií, dolná mez 0.5, horná mez 9,5.....	33
Tabuľka 8: Faktorová analýza osobnostných črt, zvolený max. jeden faktor, dáta 679 respondentov, extrakcia: metóda hlavnej osi, zoradené podľa faktora 1 .....	36
Tabuľka 9: Faktorová analýza osobnostných črt, zvolené max. dva faktory, faktor. záťaže (Varimax pr.), dáta 679 respondentov, extrakcia: metóda hlavnej osi, zoradené podľa faktora 1 (vľavo) a podľa faktora 2 (vpravo).....	37
Tabuľka 10: Korelačná matica (Spearmanov koeficient), osobnostné vlastnosti spolupracujúci a súťaživí vs. ostatné osobnostné črty, zoradené podľa rozdielov v korelačných koeficientoch, * $p < 0,05$ .....	38
Tabuľka 11: Prístup ku grafickej analýze, predstava štyroch kvadrantov.....	40
Tabuľka 12: Prístup ku grafickej analýze, predstava štyroch kvadrantov.....	40
Tabuľka 13: Osobnostná vlastnosť – ambicióznosť v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=51,204$ $p=,0000$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	42
Tabuľka 14: Osobnostná vlastnosť – vplyv v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=18,227$ $p=,0004$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	43
Tabuľka 15: Extrakt z korelačnej matice (Spearmanov koeficient), osobnostné vlastnosti spolupracujúci a súťaživí vs. vlastnosti determinujúce spôsob spoločenského zaradenia, ** $p < 0,05$ .....	44
Tabuľka 16: Osobnostná vlastnosť – spoločenskosť v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=22,895$ $p=,0000$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	45
Tabuľka 17: Osobnostná vlastnosť – soc. sebaistota v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=9,987$ $p=,0187$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	46
Tabuľka 18: Osobnostná vlastnosť – svedomitosť v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=22,471$ $p=,0001$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	48
Tabuľka 19: Osobnostná vlastnosť – otvorenosť v kvadrantoch vysoká-nízka, spolupráca-súťaživosť, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=22,471$ $p=,0001$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	49
Tabuľka 20: Korelačná matica (Spearmanov koeficient), motivačné faktory vs. ostatné osobnostné črty, zoradené podľa rozdielov v korelačných koeficientoch (679 respondentov), * $p < 0,05$ .....	51
Tabuľka 21: Motivácia finančnou odmenou, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=27,367$ , $p=,0000$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	54
Tabuľka 22: Profesijsná výzva, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=27,584$ $p=,0000$ * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	56
Tabuľka 23: Motivácia finančnou odmenou, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=6,192$ $p=,1026$ , $p=,0000$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	57
Tabuľka 24: Motivácia potrebou podpory, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=66,306$ $p=,0000$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	58
Tabuľka 25: Motivácia formou pracovného prostredia, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=25,612$ $p=,0000$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	59
Tabuľka 26: Motivácia poskytnutím istoty, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test, * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	60
Tabuľka 27: Rozdiely muži vs. ženy v osobnostných črtách, Mann-Whitneyho U Test (w/ oprava na spojitost'), 679 respondentov, N platn. (ženy) 176, N platn. (muži) 503, * $p < 0.05$ .....	61
Tabuľka 28: Rozdiely medzi mužmi a ženami, vzhľadom ku kombinácii vlastností nízka – vysoká spolupráca – súťaživosť, viacnásobné porovnávanie p hodnôt (obojstr.), Kruskal-Wallisov test: $H(3, N=679)=32,61261$ $p=,0000$ , * $p < 0.1$ , ** $p < 0.05$ .....	62
Tabuľka 29: Rozdiely muži vs. ženy v motivačných faktoroch, Mann-Whitneyho U Test (w/ oprava na spojitost'), 679 respondentov, N platn. (ženy) 176, N platn. (muži) 503, * $p > 0,05$ .....	63

# Zoznam grafov

Obrázok 1: Histogram premenných spolupráca (vľavo) a súťaživosť (vpravo), preložené normálnym rozdelením.....	33
Obrázok 2: Osobnostné vlastnosti, zhluková analýza, Wardova met., miera vzdialenosti Pearsonovo r.....	34
Obrázok 3: Sutinový graf, faktorová analýza – metóda hlavnej osi .....	35
Obrázok 4: Faktorové záťaž, dva faktory, rotácia: vermiach pr., metóda hlavnej osi.....	37
Obrázok 5: Osobnostné vlastnosti zoradené podľa rozdielov medzi korelačnými koeficientmi, v rámci korelácie so spoluprácou a súťaživosťou.....	39
Obrázok 6: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. ambicióznosť, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	41
Obrázok 7: Osobnostná vlastnosť - ambicióznosť, krabicový graf podľa skupín, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolupr. nízka súťaž., 2 - nízka spolupr., nízka súťaž., 3 - vysoká spolupr., nízka súťaž., 4 - vysoká spolupr., vysoká súťaž. ....	42
Obrázok 8: osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. vplyv, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie .....	43
Obrázok 9: osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. spoločnosť, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	44
Obrázok 10: Osobnostná vlastnosť - spoločnosť, krabicový graf podľa skupín, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolupr. nízka súťaž., 2 - nízka spolupr., nízka súťaž., 3 - vysoká spolupr., nízka súťaž., 4 - vysoká spolupr., vysoká súťaž. ....	45
Obrázok 11: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. sociálne sebaistý, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	46
Obrázok 12: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. sociálna vnímavosť, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	47
Obrázok 13: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. svedomitosť, 3D graf povrchový.....	48
Obrázok 14: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. otvorenosť, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	49
Obrázok 15: Motivačné faktory, zhluková analýza, Wardova met., miera vzdialenosti Pearsonovo r .....	50
Obrázok 16: Motivačné faktory zoradené podľa rozdielov medzi korelačnými koeficientmi, v rámci korelácie so spoluprácou a súťaživosťou.....	52
Obrázok 17: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. motivácia fin. odmenou , 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	54
Obrázok 18: Motivačný faktor – finančná odmena, krabicový graf podľa faktorov, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolupr. nízka súťaž., 2 - nízka spolupr., nízka súťaž., 3 - vysoká spolupr., nízka súťaž., 4 - vysoká spolupr., vysoká súťaž. ....	55
Obrázok 19: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. profesijná výzva , 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	55
Obrázok 20: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. motivácia uznanie za výkon, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	56
Obrázok 21: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs., 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie .....	57
Obrázok 22: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. pracovné prostredie, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	59
Obrázok 23: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs. motivácia poskytnutím istoty, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	60
Obrázok 24: Osobnostné črty súťaživosť a spolupráca vs muž-žena, 3D graf povrchový a vrstevnicový, negatívno-exponenciálne vyrovnávanie.....	62

## **Zoznam príloh**

Príloha 1: Zadanie diplomovej práce

Príloha 2: Český a cudzojazyčný abstrakt diplomovej práce

Príloha 3: Grafy, tabuľky, výpočty ako doplnok k hlavnému textu

# Príloha č. 1: Zadanie diplomovej práce

Univerzita Palackého v Olomouci

Strana: 1/2

## Údaje o BAKALÁŘSKÉ PRÁCI studenta

Os. číslo:	F140936	Datum zadání:	26.11.2015
Příjmení a jméno:	ŽIARAN Pavel, Ing. M.A.	Plánované datum odevzdání:	30.04.2017
Obor/komb.:	Psychologie (PSYB)	Datum odevzdání:	dosud neodevzdáno
Zadané téma:	Mapovanie súvislostí medzi osobnostnými črtami a motivačnými faktormi v kontexte konkurenčného a kooperatívneho správania		
Stav práce:	Rozpracovaná práce		

---

## Údaje o kvalifikační práci

1. Hlavní téma:  
Mapovanie súvislostí medzi osobnostnými črtami a motivačnými faktormi v kontexte konkurenčného a kooperatívneho správania
2. Hlavní téma v angličtině:  
Mapping of interrelations among personality traits and motivational factors in the context of competitive and cooperative behavior
3. Název dle studenta:
4. Název dle studenta v angličtině:
5. Souběžný název:
6. Podnázev:
7. Anotace (krátký popis práce):
8. Klíčová slova (odděluje čárkou):
9. Anotace v angličtině (krátký popis práce):
10. Anglická klíčová slova (odděluje čárkou):
11. Přílohy volně vložené:
12. Přílohy vázané v práci:
13. Rozsah práce:
14. Jazyk práce: CZ
15. Záznam průběhu obhajoby:
16. Zásady pro vypracování:  
Štúdium literatúry v oblasti osobnostných črt a motivačných faktorov ako i zdrojov v oblasti štatistiky a psychometrie  
Vypracovanie teoretickej časti  
Práca na súbore dát (N = 605), obsahujúcom motivačné faktory a osobnostné črty  
Analýza dát za pomoci štatistických techník (korelačná analýza, faktorová analýza, grafická analýza, atp.)  
Interpretácia výsledkov  
Záver a súhrn
17. Seznam doporučené literatury:  
Cakirpaloglu, P. (2012). Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada.  
Vaculík, M. (2010). Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno: NC Publishing.  
Hroník, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada.  
Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). Psychometrika: měření v psychologii. Praha: Portál.  
Ferjenčík, J. (2010). Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši (Vyd. 2.). Praha: Portál.  
Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.  
Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the



## Príloha č. 2: Slovenský a cudzojazyčný abstrakt diplomovej práce

### ABSTRAKT DIPLOMOVEJ PRÁCE

**Název práce:** Mapovanie súvislostí medzi osobnostnými črtami a motivačnými faktormi v kontexte konkurenčného a kooperatívneho správania

**Autor práce:** Pavel Žiaran

**Vedoucí práce:** PhDr. Daniel Dostál, Ph.D.

**Počet stran a znakov:** 89, 162 890 (vrátane medzier)

**Počet príloh:** 3

**Počet titulů použité literatury:** 51

#### **Abstrakt:**

Cieľom práce je zmapovať vzťahy medzi osobnostnými črtami spolupráca a súťaživosť s ohľadom na ostatné osobnostné črty a motivačné faktory, keďže tieto dva osobnostné vlastnosti sú významnými determinantmi správania na úrovni individuálnej i organizačnej.

Dátový súbor je zložený zo 679 respondentov, z toho 105 žien, ktorí vyplnili online dotazník osobnostných vlastností a motivačných faktorov (dotazníky *shapes* a *views*, spoločnosti cut-e s.r.o.). Dotazník je zostavený tak aby zodpovedal náborovým potrebám vybraných spoločností na pracovnom trhu.

K analýze sú použité nasledovné metódy: faktorová analýza, zhuková analýza, korelačná analýza a ďalšie štatistické testy. Podstatnou časťou analytickej časti sú i grafické analýzy, ktoré vhodne ilustrujú empirické vzťahy medzi skúmanými aspektmi.

Hlavnými zistením je rozdelenie osobnostných vlastností a motivačných faktorov podľa rozdielov korelačných koeficientov s osobnostnými črtami súťaživosť a spolupráca, a to nasledovne: (1) Osobnostné vlastnosti s pozitívnou koreláciou so súťaživosťou a s negatívnou koreláciou so spoluprácou. (2) Osobnostné vlastnosti, s negatívnou koreláciou so súťaživosťou a pozitívnou koreláciou so spoluprácou. Podobným spôsobom boli analyzované motivačné faktory. Ďalšie analýzy dopĺňujú celkový obraz o podstate osobnosti a jej motivačných faktorov s ohľadom na tendenciu k spolupráci a súťaživosti. Zistenia prinášajú podnety pre porozumenie osobnosti a jej správania v organizačnom kontexte ako i podnety pre reflexiu v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

**Kľúčové slová:** spolupráca, súťaživosť, osobnostné črty, motivácia, riadenie ľudských zdrojov

## ABSTRACT OF THESIS

**Title:** Mapping of interrelations among personality traits and motivational factors in the context of competitive and cooperative behavior

**Author:** Pavel Žiaran

**Supervisor:** PhDr. Daniel Dostál, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 89, 162 890 (including spaces)

**Number of appendices:** 3

**Number of references:** 51

### **Abstract:**

Objective of work is to map interrelations among the personality traits of cooperation and competitiveness, with the relation to other personality traits and motivational factors, as these two personality traits are important determinants of behavior at individual and organizational level.

Data consists of 679 respondents (105 females), web based questionnaires of personality traits and motivational drivers (questionnaires views and shapes, company cut-e s.r.o.). Questionnaire is developed based on the needs of HR recruitment of the companies at the labor market.

Following analytical methods were used: factor analysis, cluster analysis, correlation analysis and other statistical tests. Graphical analysis represents an important part aimed to illustrate empirical relations among the data.

Main findings stem from the division of personality traits and motivational drivers into the groups, based on the differences of correlation coefficients with the cooperation and personality trait; groups are as follows: (1) Personality traits with positive correlation to competitiveness and negative correlation with cooperation trait. (2) Personality traits with negative correlation to competitiveness and positive correlation with cooperation trait. The same applies to the motivational drivers. Other analysis help create a comprehensive picture on the nature of personality and its motivational drivers in the respect to the cooperation and competitiveness.

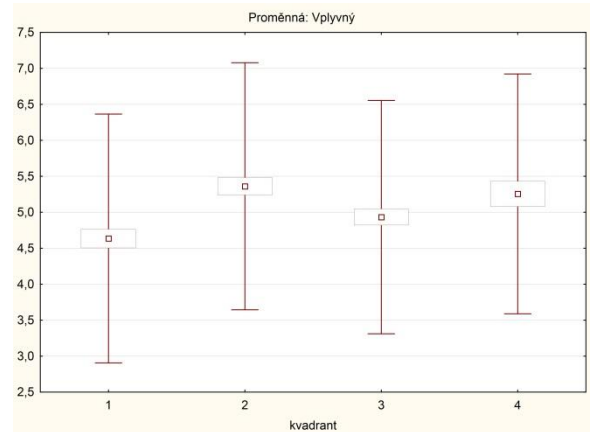
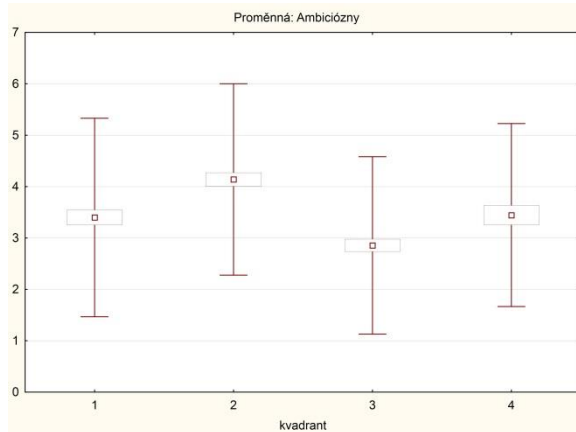
The findings bring new ideas on how to understand personality and its behavior in the organizational context as well as suggestions for reflections on human resources management.

**Key words:** cooperation, competition, behavior, personality traits, motivation, human resources management

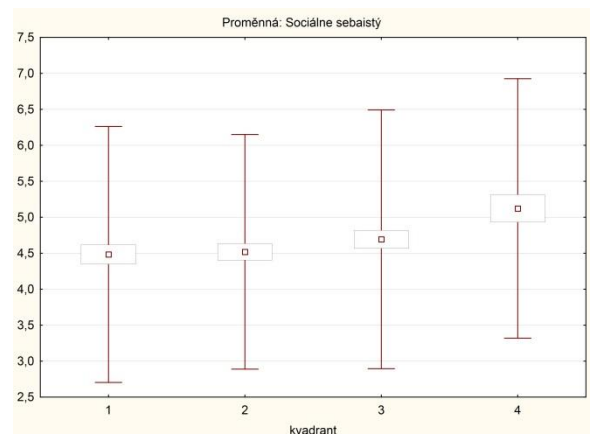
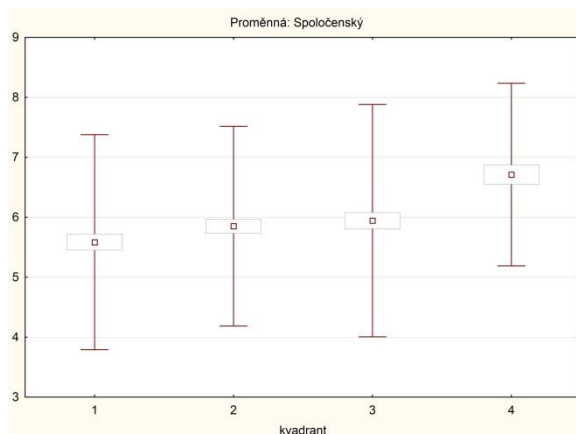
## **Príloha 3: Grafy a výpočty**

## Príloha 3.1. Krabicové grafy – vybrané osobnostné faktory

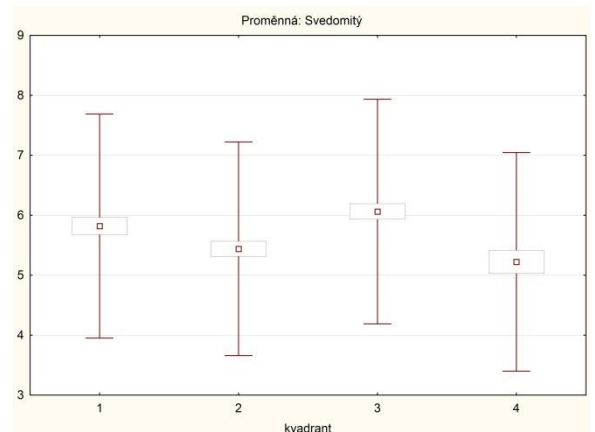
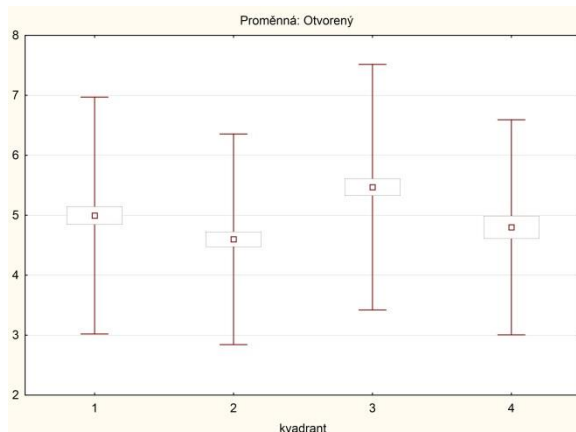
Osobnostné vlastnosti - pozitívna korelácia so súťaživosťou, krabicový graf podľa skupín, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolupr. nízka súťaž., 2 - nízka spolupr., nízka súťaž., 3 - vysoká spolupr., nízka súťaž., 4 - vysoká spolupr., vysoká súťaž.



Osobnostné vlastnosti – zamerané na vzťahy, krabicový graf podľa skupín, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolupr. nízka súťaž., 2 - nízka spolupr., nízka súťaž., 3 - vysoká spolupr., nízka súťaž., 4 - vysoká spolupr., vysoká súťaž.

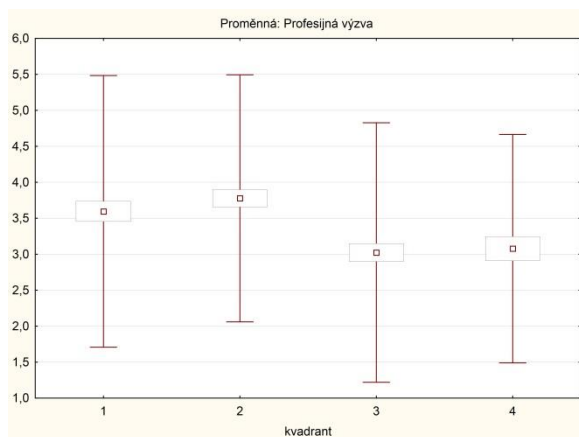
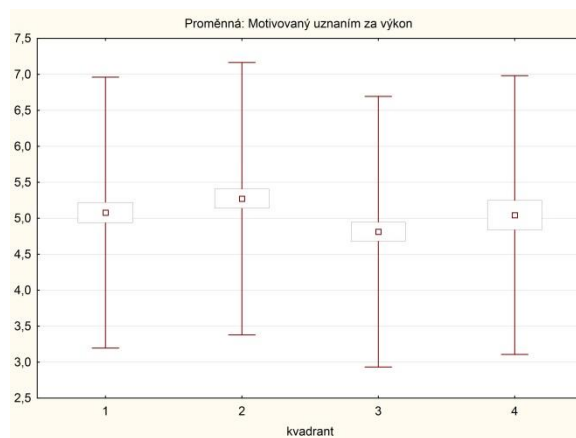
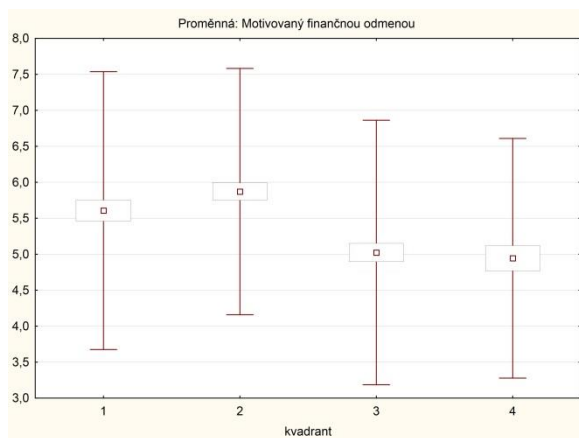


Osobnostné vlastnosti – pozitívna korelácia so súťaživosťou, krabicový graf podľa skupín, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolupr. nízka súťaž., 2 - nízka spolupr., nízka súťaž., 3 - vysoká spolupr., nízka súťaž., 4 - vysoká spolupr., vysoká súťaž.



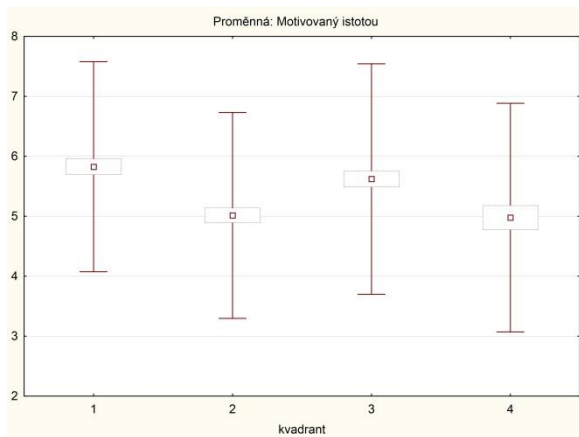
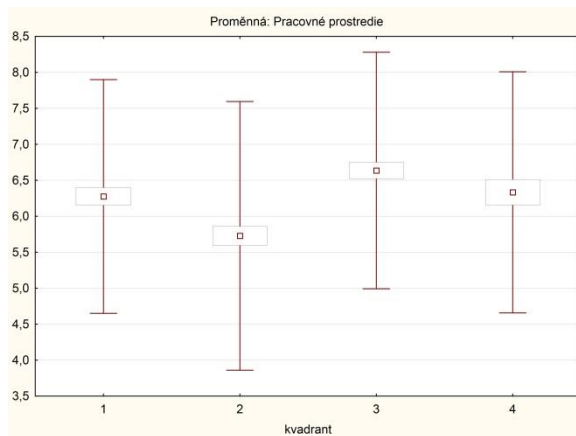
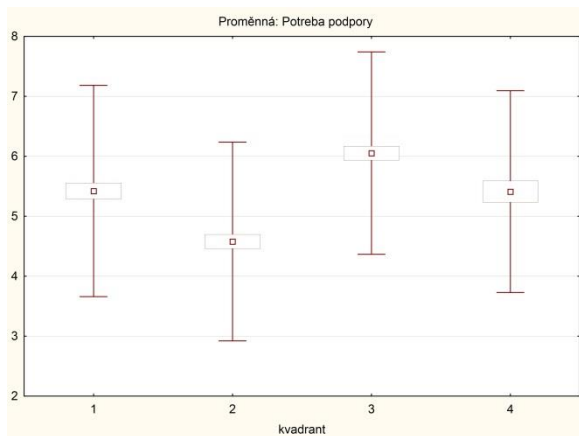
## Príloha 3.2. Krabicové grafy - motivačné faktory - súťaživosť

Vybrané motivačné faktory podľa kvadrantov, pozit. korelácia so súťaživosťou, krabicový graf podľa skupín, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolup. nízka súťaž., 2 - nízka spolup., nízka súťaž., 3 - vysoká spolup., nízka súťaž., 4 - vysoká spolup., vysoká súťaž.



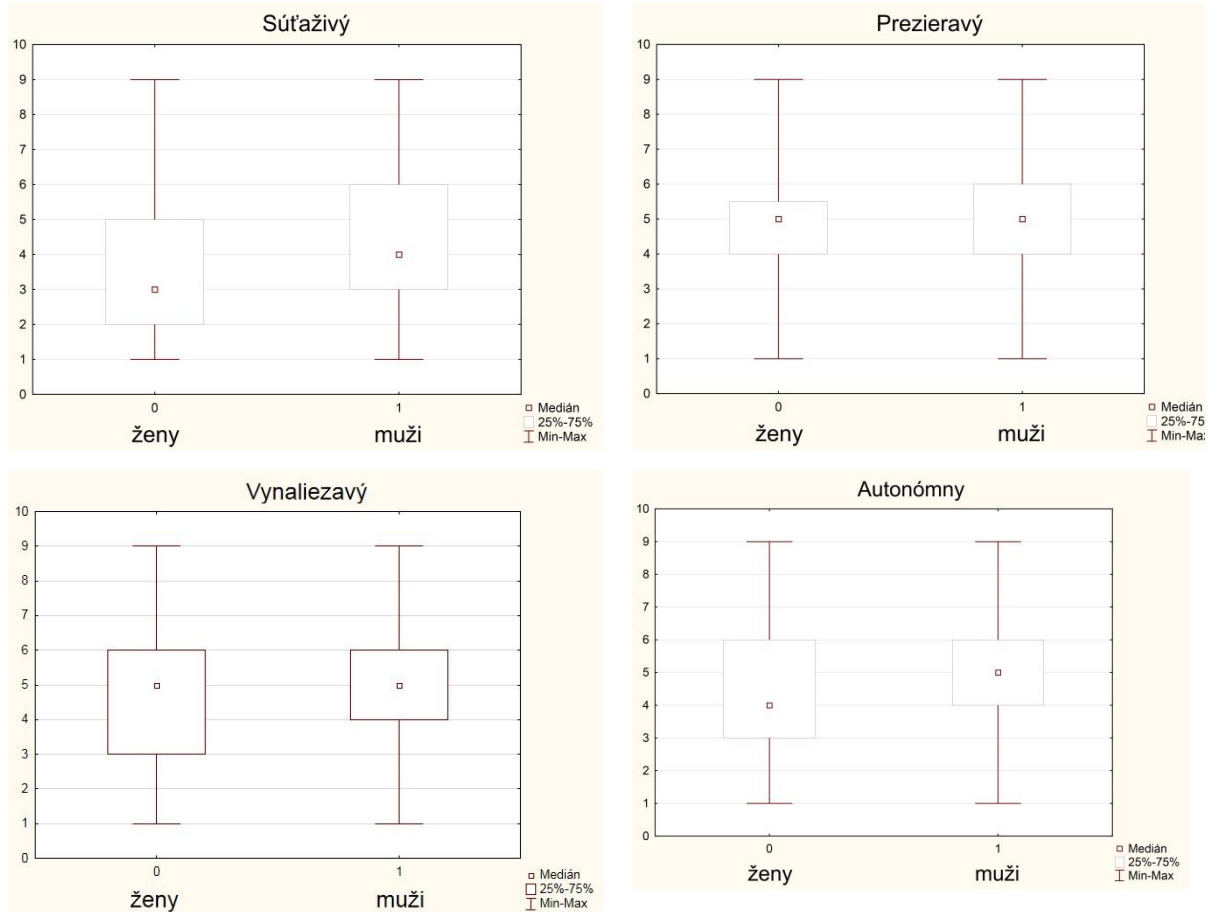
### Príloha 3.3. Krabicové grafy - motivačné faktory - spolupráca

Vybrané motivačné faktory podľa kvadrantov, pozit. korelácia so spoluprácou, krabicové grafy podľa skupín, zobrazené stredná hodnota, +/- smodch, kvadranty: 1 - nízka spolupr. nízka súťaž., 2 - nízka spolupr., nízka súťaž., 3 - vysoká spolupr., nízka súťaž., 4 - vysoká spolupr., vysoká súťaž.

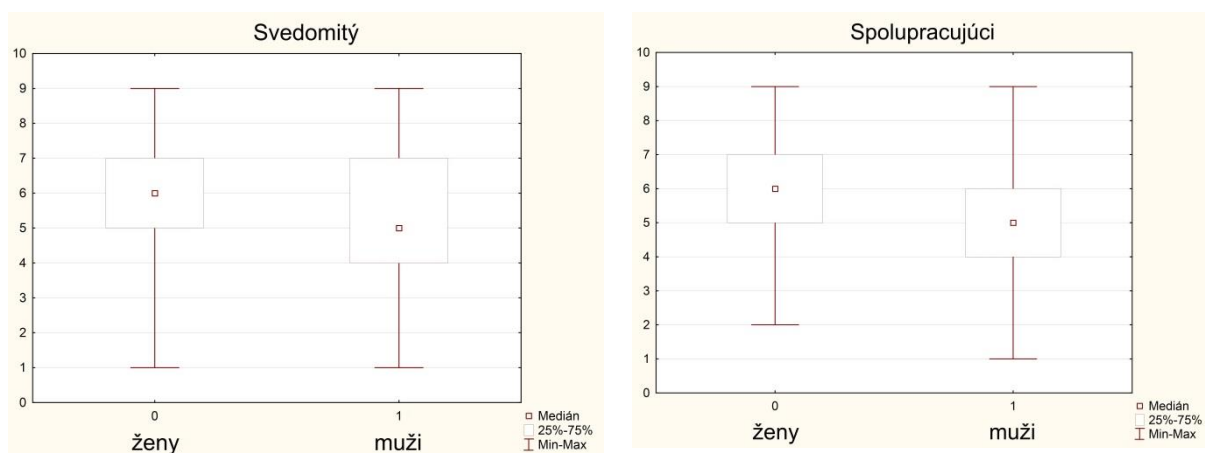


## Príloha 3.4. Krabicové grafy - osobnostné črty - rozdiely medzi mužmi a ženami

Krubicové grafy, osobnostné črty, rozdiely medzi mužmi a ženami - vyššia intenzita osobnostnej črty u mužov ako u žien, krubicové grafy (vyznačené sú medián, 25% a 75% percentil, min. a max.)

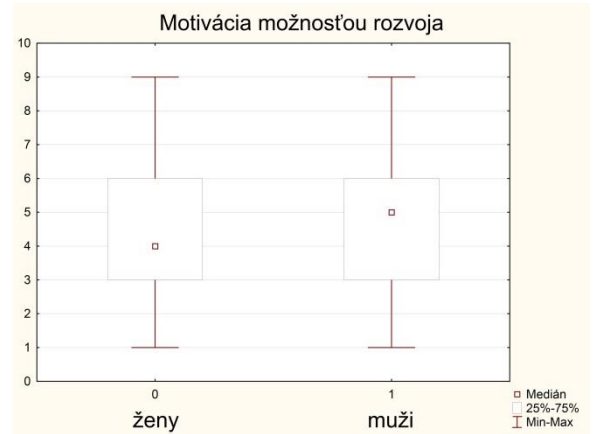
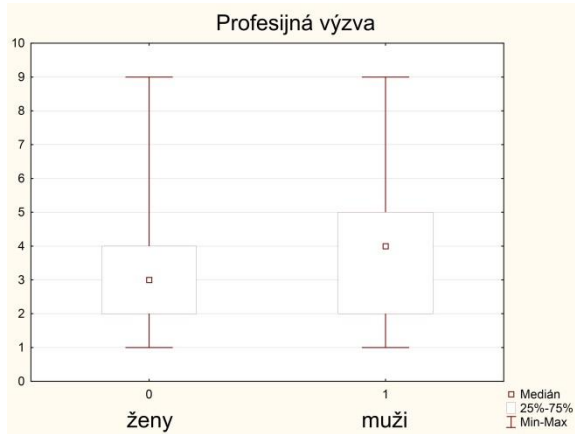


Krubicové grafy, osobnostné črty, rozdiely medzi mužmi a ženami – vyššia intenzita osobnostnej črty u žien ako u mužov, krubicové grafy (vyznačené sú medián, 25% a 75% percentil, min. a max.)

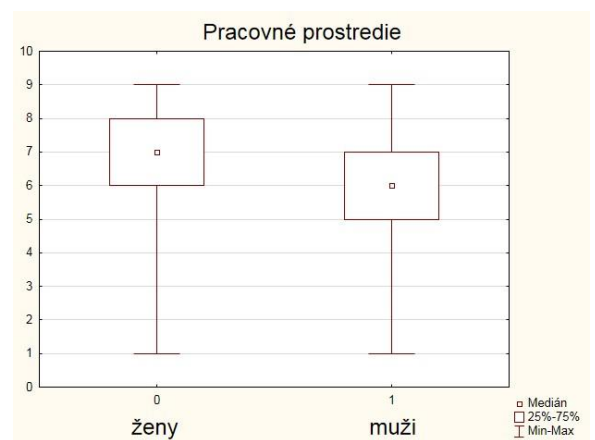
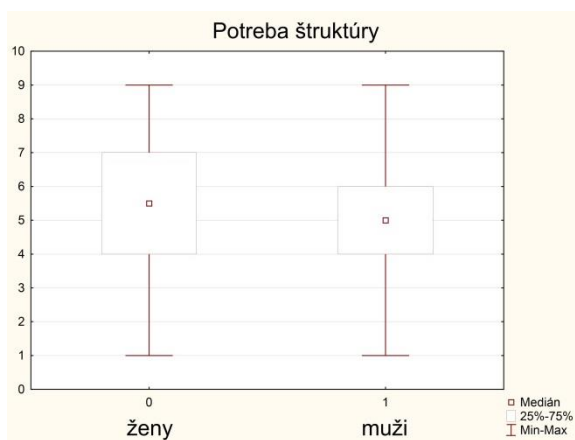
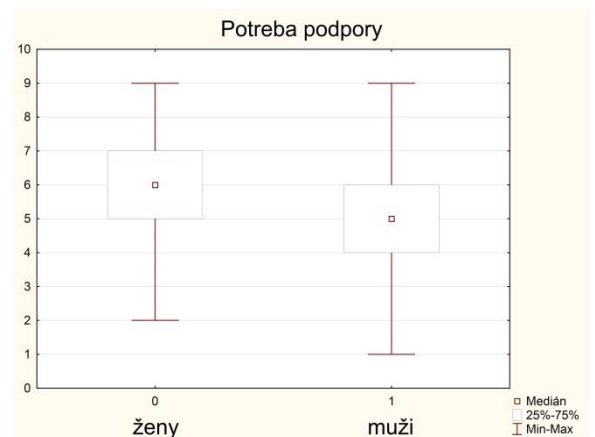
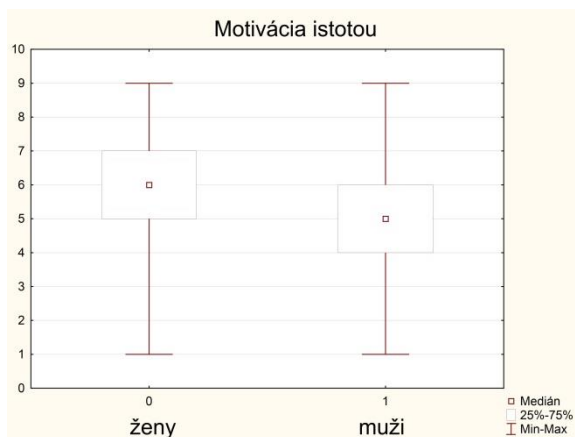


## Príloha 3.5. Krabicové grafy - motivačné faktory - rozdiely medzi mužmi a ženami

Krubicové grafy, motivačné faktory – vyššia preferencia u mužov ako u žien, krubicové grafy (vyznačené sú medián, 25% a 75% percentil, min. a max.)



Krubicové grafy, motivačné faktory – vyššia preferencia u žien ako u mužov, krubicové grafy (vyznačené sú medián, 25% a 75% percentil, min. a max.)





## Príloha 3.6. Metodický doplnok - alternatívne výpočty

Tabuľka: Rozdiely muži vs. ženy v osobnostných črtách, t-test, 679 respondentov, N platn. (ženy) 176, N platn. (muži) 503, \*p < 0.05

Záver: rovnaké zistenia vzťahov medzi premennými ako pri neparametrických testoch

	Průměr (0)	Průměr (1)	t	sv	p	Poč.plat (0)	Poč.plat (1)	Sm.odch. (0)	Sm.odch. (1)	F-poměr (Rozptyly)	p (Rozptyly)
<b>Muži - vyššia intenzita osobnostnej črty</b>											
Prezieravý	4,613636	5,061630	-2,77118	677	0,005739	176	503	1,613740	1,920268	1,415979	0,006970
Vynaliezavý	4,619318	5,009940	-2,36085	677	0,018516	176	503	1,844675	1,904571	1,065994	0,622947
Súťažný	3,409091	4,383698	-5,59375	677	0,000000	176	503	1,846302	2,036982	1,217219	0,124423
<b>Ženy - vyššia intenzita osobnostnej črty</b>											
Spolupracujúci	5,886364	5,081511	4,94596	677	0,000001	176	503	1,669435	1,919525	1,322053	0,029630
Svedomitý	6,034091	5,586481	2,76106	677	0,005918	176	503	1,854409	1,849942	1,004834	0,953090
<b>Bez rozdielu muži - ženy</b>											
Vplyvný	4,835227	5,091451	-1,71770	677	0,086309	176	503	1,553285	1,752513	1,272975	0,059592
Sociálne sebaistý	4,642045	4,644135	-0,01359	677	0,989158	176	503	1,786375	1,744256	1,048877	0,685090
Spoločenský	6,119318	5,854871	1,68160	677	0,093108	176	503	1,954474	1,736878	1,266255	0,050600
Sociálne vnímavý	5,664773	5,856859	-1,23165	677	0,218506	176	503	1,732416	1,797350	1,076368	0,569529
Zameraný na výsledky	4,204545	4,489066	-1,68713	677	0,092040	176	503	1,977930	1,907048	1,075718	0,541302
Systematický	4,136364	4,425447	-1,62610	677	0,104395	176	503	2,049010	2,023248	1,025628	0,822704
Autonómny	4,642045	4,928429	-1,67839	677	0,093733	176	503	1,836843	1,985718	1,168667	0,223065
Ambiciózny	3,272727	3,522863	-1,50992	677	0,131532	176	503	1,859200	1,902759	1,047407	0,725305

Poznámka: k zhodným výsledkom, čo sa týka vzťahov medzi premennými, došlo aj pri na samostatné odhady rozptylu (tabuľku nepripájame).

Tabuľka: Rozdiely muži vs. ženy v motivačných črtách, t-test, vrátane testu samostatné odhady rozptylu, 679 respondentov, N platn. (ženy) 176, N platn. (muži) 503, \*p < 0.05 – zhodné

Záver: rovnaké zistenia vzťahov medzi premennými ako pri neparametrických testoch

	Průměr (0)	Průměr (1)	t	sv	p	t samost (odh.rozp)	sv	p (oboustr.)	Poč.plat (0)	Poč.plat (1)	Sm.odch. (0)	Sm.odch. (1)	F-poměr (Rozptyly)	p (Rozptyly)
<b>Muži - vyššia preferencia motivačného faktora</b>														
Potreba podpory	5,664773	5,258449	2,60370	677	0,009425	2,86442	370,1856	0,004416	176	503	1,525444	1,863040	1,491598	0,001998
Profesijná výzva	3,051136	3,528827	-3,04670	677	0,002404	-3,13975	323,5338	0,001847	176	503	1,708031	1,818088	1,133021	0,329621
<b>Ženy - vyššia preferencia motivačného faktora</b>														
Motivovaný istotou	5,681818	5,314115	2,27762	677	0,023060	2,41120	341,2743	0,016428	176	503	1,683842	1,895880	1,267707	0,064060
Motivovaný možnosťou rozvoja	4,335227	4,799205	-2,66277	677	0,007934	-2,71360	316,7101	0,007020	176	503	1,932018	2,009301	1,081602	0,543648
Potreba štruktúry	5,426136	5,073559	2,12090	677	0,034293	2,11383	304,0019	0,035344	176	503	1,907938	1,894781	1,013936	0,895376
Pracovné prostredie	6,744318	6,051690	4,59658	677	0,000005	4,84157	337,7846	0,000002	176	503	1,584738	1,765459	1,241081	0,091534
<b>Bez rozdielu muži - ženy</b>														
Identifikácia	5,125000	4,888668	1,42289	677	0,155229	1,45339	318,0881	0,147102	176	503	1,834978	1,917505	1,091971	0,494573
Motivovaný finančnou odmenou	5,289773	5,463221	-1,07560	677	0,282490	-1,06692	301,4223	0,286863	176	503	1,864283	1,833220	1,034176	0,770908
Motivovaný uznaním za výkon	5,130682	5,021869	0,65490	677	0,512755	0,65554	306,3793	0,512612	176	503	1,894344	1,898185	1,004059	0,989950