



Študentská vedecká aktivita

**Spokojnosť pedagogických zamestnancov Ekonomickej fakulty
Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici**

Jozef Škopec

Sekcia: Ekonomika a manažment podniku

Konzultant: Mgr. Gabriela Elexová, PhD.

Banská Bystrica
2010/2011

Obsah

Úvod.....	1
1. Teoretické vymedzenie pojmov.....	2
2. Pracovná spokojnosť pedagogických zamestnancov Ekonomickej fakulty UMB.....	4
2.1 Vymedzenie skúmanej vzorky.....	4
2.2 Vyhodnotenie faktorov práce	7
3. Odporúčania pre prax	15

Úvod

V študentskej vedeckej aktivite (ŠVA) sa zaoberáme výskumom pracovnej motivácie pedagogicko-vedeckých zamestnancov Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej bystrici. Pre dobre vykonávanú prácu je potrebné, aby zamestnanci pracovali v motivujúcich podmienkach. Je dôležité, aby zamestnancom boli zabezpečené vyhovujúce podmienky v rôznych oblastiach. Zamestnanci môžu pracovať výkonnejšie pokiaľ pracujú vo vhodnom pracovnom, sociálnom prostredí, majú vhodne nastavené finančné a nefinančné motivátory a sú spokojní so svojím vedením.

V práci sa zameriavame na dôležitosť vybraných faktorov pracovnej motivácie a následne na spokojnosť pedagogických zamestnancov s ich úrovňou. Na zber údajov sme použili dotazníkový prieskum ako techniku opytovacej metódy skúmania. Zozbierané údaje skúmame pomocou matematicko-štatistických metód, vďaka ktorým zistíme vzájomnú nadväznosť medzi uvedenými stupňami dôležitosti a spokojnosti s danými faktormi.

Cieľom práce je porovnanie výsledkov a sformulovanie záverov získaných analýzou zozbieraných údajov a zistíme nedostatky v motivácii zamestnancov, na základe ktorých vypracúvame odporúčania a návrhy potrebných opatrení.

1. Teoretické vymedzenie pojmov

Pre bližšie predstavenie pojmov používaných v práci, uvádzame základné pohľady na motiváciu, motivovanie, potrebu, motív. Dané pojmy sú medzi sebou silne prepojené. Človek pociťuje potrebu a snaží sa ju uspokojiť, vytvára sa u neho motív. Daný motív môže byť popohnaný vonkajšími faktormi, ktoré predstavuje motivovanie. Motivácia je navodená práve motivovaním.

Motiváciu môžeme chápať z rozličných uhlov pohľadu. Ekonomická teória: „vysvetľuje problematiku motivácie ako voľbu medzi prácou, resp. pracovnou činnosťou, a voľným časom, resp. nečinnosťou, čo zjednodušene vyjadruje dichotomickým modelom leňošenie a spotreba. Pritom spotreba súvisí s peniazmi, ktoré možno získať iba prácou“ (Szarková, 2007, s. 184)

Ako vyplýva z definície motivácie, k motivácii dochádza pri vzniku psychologickej príčiny, túžbe naplnenia cieľa, stavu psychickej nerovnováhy, teda nedostatku niečoho, po čom daná osoba túži. Dochádza k vzniku potreby, ktorú sa snaží uspokojiť jej naplnením.

„Potrebu evidujeme ako stav organizmu alebo jednotlivca ako biologickej a sociálnej bytosti. Stav je reakciou na nejaký nedostatok a potreba je prejavom nejakého nedostatku.“ (Nakonečný, in Hradiská, Šulek, 1999, s. 50)

Proces naplnenia potreby je vyvolaný motívom. „Motív je dispozičná premenná, ktorá sa môže aktivovať a navodiť proces motivácie. Motivovanie je tiež proces, jeho dispozičné premenné majú vonkajší, externý charakter. Motivovanie je obsahom i formou vonkajšia stimulácia, ktorá navodzuje motiváciu.“ (Kollárik, 2004, s. 364)

Ďalšie používané pojmy sú spokojnosť a faktory práce. Medzi faktory práce zaraďujeme hlavne sociálne a pracovné prostredie, finančné a nefinančné motivátory a vedenie. K pracovnej spokojnosti u zamestnanca dôjde vtedy, keď je spokojný práve s faktormi práce.

Spokojnosť z ekonomického hľadiska rozlišujeme na objektívnu a subjektívnu. Podľa Kravčákovej (2004, s. 56) „Objektívna stránka je vyjadrená takými prejavmi pracovného správania, ako je výkonnosť, efektivita, kvalita výsledkov pracovnej činnosti a pod. Subjektívnu stránku predstavuje spokojnosť ako odraz práce a jej podmienok v kontexte individuálnych noriem, hodnotovej orientácie, aspirácií a očakávaní vzťahujúcich sa na vykonávanie činnosti.“

Do pracovného prostredia zaraďujeme faktory, ktoré súvisia s pracovným priestorom zamestnanca. Sú to napríklad priestornosť kancelárií, osvetlenie, mikroklimatické podmienky, technická vybavenosť, estetickosť priestorov a iné. Z odbornej literatúry vyplýva, že dané faktory sú pre motivovanie zamestnancov dôležité: „Pracovné priestory by mali vyhovovať pracovníkovi, byť primerané jeho telesným rozmerom, musia zodpovedať ich antropometrickým charakteristikám.“ (Vašašová, 2007, s. 64).

Do sociálneho prostredia zahrňame faktory ako sú napríklad: zaujímavosť práce, vzájomná spolupráca zamestnancov, vzťah s priamym nadriadeným, vertikálna aj horizontálna komunikácia. Vplyv sociálneho prostredia na produktivitu práce má značný význam: „Pracovné kolektívy, v ktorých je silná osobná väzba, môžu viesť k vysokému prospechu organizácie svojím kolektívnym výkonom alebo v opačnom prípade nízkou produktivitou práce“ (Prígl, In Vašašová, 2007, s. 63).

Predpokladáme, že finančné faktory majú silnú väzbu na motivovanie zamestnancov k dosahovaniu lepších výsledkov. Do finančných motivátorov patria hlavne: výška mzdy (netto), variabilná zložka mzdy, výhody a benefity (vo finančnej podobe), použitie sociálneho fondu. Dôležitosť finančných motivátorov potvrdzuje aj Vašašová, ktorá tvrdí: „Najstarším druhom motivácie, silne pretrvávajúcim aj v súčasnosti je ekonomická motivácia. V základnej podobe má jedinečné postavenie v tom zmysle, že peniaze sú jediným faktorom, ktorý núti ľudí pracovať a podávať maximálne výkony. Pokiaľ peniaze slúžia ako univerzálny prostriedok na uspokojovanie mnohých potrieb a sú súčasťou života našej spoločnosti, vždy budú mať motivačnú hodnotu a význam“ (Vašašová, 2007, s. 50).

Medzi nefinančné motivátory zaraďujeme predovšetkým možnosť kariérneho rastu, pracovnú dobu, uznanie a ocenenie nadriadeným, spoločné akcie pre zamestnancov (výlety, večierky, oslavy), možnosť vzdelávania a napredovania. Najvplyvnejším z nich je možnosť kariérneho rastu, čo potvrdzuje aj odporúčanie Forsytha (2003, s. 135): „Dávajte ľuďom niečo, o čo by mohli usilovať, robte priebežne zmeny a poskytujte im dôkazy reálneho postupu. Zostanú tak u vás dlhšie a budú pracovať efektívnejšie.“

Pod faktorom riadenie rozumieme riadenie podniku ako celku. Zahrňame sem strategické riadenie, top manažment, informovanosť o chode podniku, možnosť podávať podnety a návrhy od zamestnancov.

2. Pracovná spokojnosť pedagogických zamestnancov Ekonomickej fakulty UMB

Po vysvetlení základných pojmov, s ktorými sa v práci stretávame, prechádzame na analytickú časť, v ktorej sa zameriavame na zistenie dôležitosti a spokojnosti faktorov práce u pedagogických zamestnancov Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Na získanie informácií sme použili opytovaciu metódu skúmania s využitím techniky dotazníka. Rozhodli sme sa pre priamu distribúciu dotazníka respondentom. Tým sme zaručili najvyššiu možnú návratnosť dotazníkov a mohli sme respondentov oboznámiť s dotazníkom a spôsobom jeho vyplnenia. Dotazník (príloha A) sa skladá z troch hlavných častí.

V prvej časti respondent zadáva identifikačné údaje, potrebné pre ďalšiu analýzu. Sú to informácie o veku, pohlaví, dĺžke zamestnania a katedry na ktorej pôsobí.

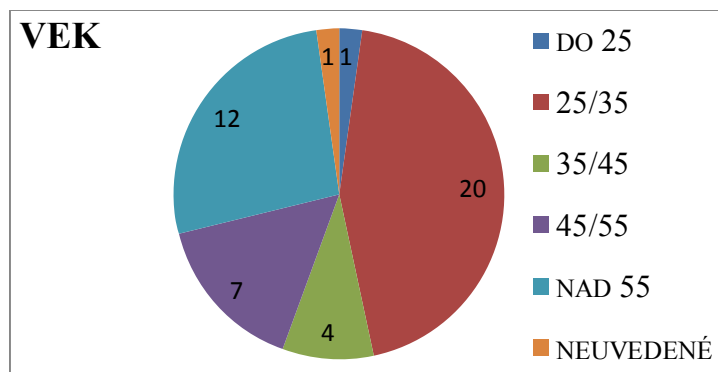
Druhá časť tvorí jadro dotazníka a skladá sa z 30 zatvorených otázok. Na dané otázky respondent odpovedá formou hodnotenia daného faktora na hodnotiacej škále (1 prislúcha najdôležitejším faktorom, 5 nepodstatným faktorom). Respondent hodnotí každý faktor podľa jeho dôležitosti a následne určuje svoju subjektívnu spokojnosť s daným faktorom (hodnota 1 na škále prislúcha k hodnoteniu veľmi spokojný, hodnota 5 značí nespokojný). Posledná zatvorená otázka je zameraná na zistenie celkovej spokojnosti pedagogických zamestnancov EF UMB.

Tretiu časť dotazníka tvorí otvorená otázka, pomocou ktorej zisťujeme, aké zmeny by daný respondent privítal v motivačnom programe na EF UMB. Získané údaje slúžia ako podklad pre tvorbu tretej časti práce, t.j. na prezentovanie prípadných odporúčaní pre prax.

2.1 Vymedzenie skúmanej vzorky

Dotazníkový prieskum sme uskutočnili na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Oslovovali sme pedagogických zamestnancov, ktorých v čase výskumu na škole pracovalo približne 150 (daný počet sa mení podľa fluktuácie zamestnancov, preto udávame približný počet). Oslovili sme 55 pedagogických zamestnancov, z ktorých 50 bolo ochotných vyplniť dotazník. Dotazník sme respondentom predstavili osobne, čím sme posilnili jeho dôveryhodnosť a zabezpečili vyššiu návratnosť dotazníka.

Položky identifikačných údajov sme uviedli vo forme tabuľky, ktorá ponúkala respondentom údaje na začlenenie sa. Pozostávali z veku, pohlavia, dĺžky praxe a katedry pôsobenia. Na základe týchto údajov môžeme podrobne charakterizovať štruktúru skúmanej vzorky. Graf 1 znázorňuje vekovú štruktúru respondentov.

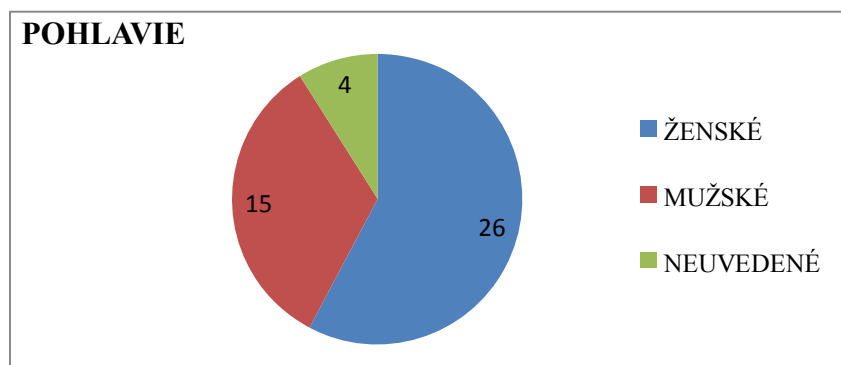


Graf 1: Štruktúra respondentov podľa veku

Prameň: vlastný prieskum

Z Grafu 1 je zrejmé, že najväčší počty respondentov sa nachádza vo vekovej škále 25 až 35 rokov, čo predstavuje 44,4 % z celkového počtu opýtaných. Druhé najväčšie obsadenie je z vekovej škály nad 55 rokov, do ktorej je zaradených 12 respondentov, čo predstavuje 26,7 %. Len jeden respondent uviedol vek do 25 rokov a jeden vek neuviedol.

V Grafe 2 uvádzame štruktúru respondentov podľa pohlavia.



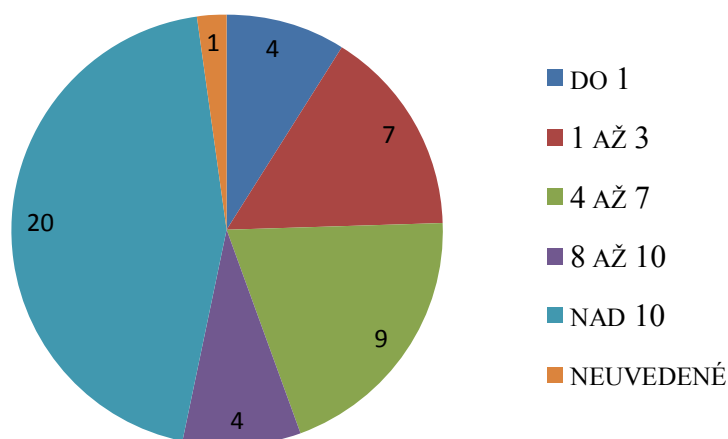
Graf 2: Štruktúra respondentov podľa pohlavia

Prameň: vlastný prieskum

Z Grafu 2 vyplýva vyššie zastúpenie žien ako mužov vo vzorke opýtaných na fakulte. Počet respondentiek predstavuje 26 čo je 57,8 % z celkového počtu respondentov. Štyria respondenti svoje pohlavie neuviedli.

V Grafe 3 uvádzame štruktúru respondentov podľa dĺžky ich praxe na Ekonomickej fakulte UMB.

DĹŽKA PRAXE

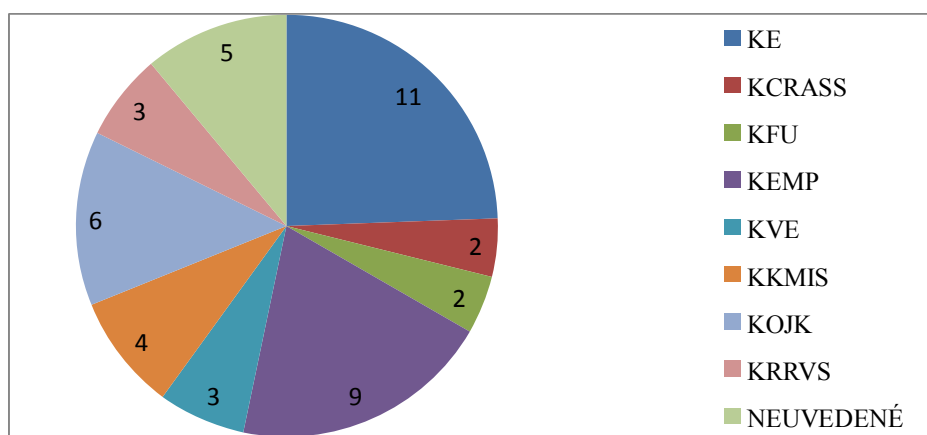


Graf 3: Štruktúra respondentov podľa dĺžky praxe

Prameň: vlastný prieskum

Z Grafu 3 vyplýva, že najväčšie zastúpenie (44,4 %) respondentov má učiteľskú prax dlhšiu ako 10 rokov.

V Grafe 4 uvádzame zastúpenie respondentov podľa katedier pôsobenia.



Graf 4: Zastúpenie respondentov podľa katedier

Prameň: vlastný prieskum

Z Grafu 4 vyplýva, že najviac respondentov pôsobí na Katedre ekonómie a Katedre ekonomiky a manažmentu podniku. Najmenšie zastúpenie na prieskume mala Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania a Katedra financií a účtovníctva.

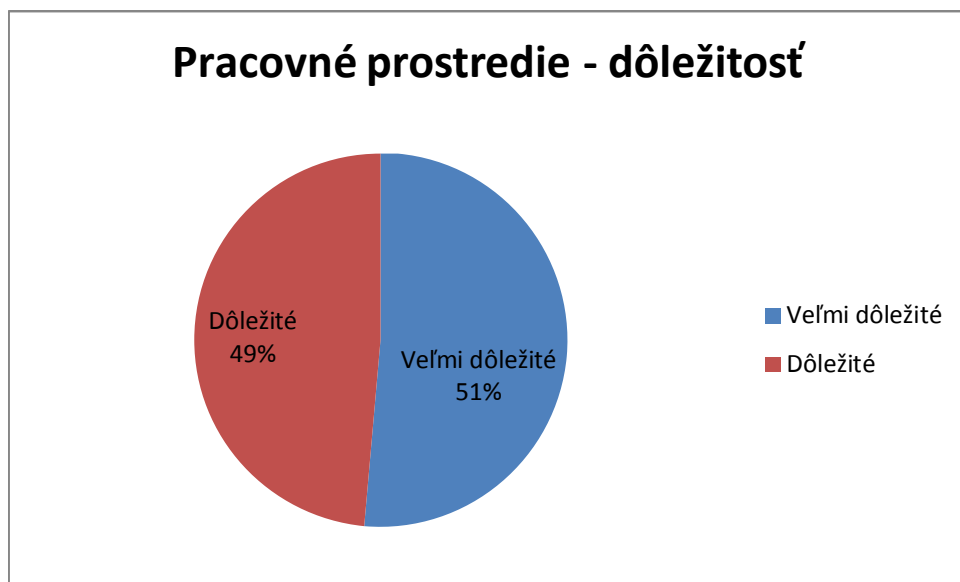
Ako z grafov vyplýva, nie všetci respondenti uviedli všetky nami vyžadované charakteristiky. Hlavným dôvodom je pravdepodobne obava z možnej identifikácie totožnosti respondenta a prípadných dôsledkov, preto niektoré položky ponechali nevyplnené (vo

vyhodnotení ich uvádzame ako *neuvedené*). Viacerí respondenti totiž poukázali na skutočnosť, že vyžadovanie údajov o katedre pôsobnosti znižuje mieru anonymity dotazníka. Stretli sme sa aj s postojom, že dotazník vôbec nemusel byť anonymný a mohlo sa v ňom uvádzať aj meno respondenta, pretože neobsahuje otázky, ktoré by mohli respondentovi spôsobiť nepriaznivé podmienky na pracovisku.

2.2 Vyhodnotenie faktorov práce

V hlavnej časti dotazníka skúmame, aké dôležité je pracovné prostredie, sociálne prostredie, finančné motivátory, nefinančné motivátory a vedenie fakulty pre pedagogických zamestnancov EF UMB a zisťujeme aj spokojnosť s uvedenými faktormi. Pre bližšie uvedenie výsledkov analyzujeme každý faktor osobitne.

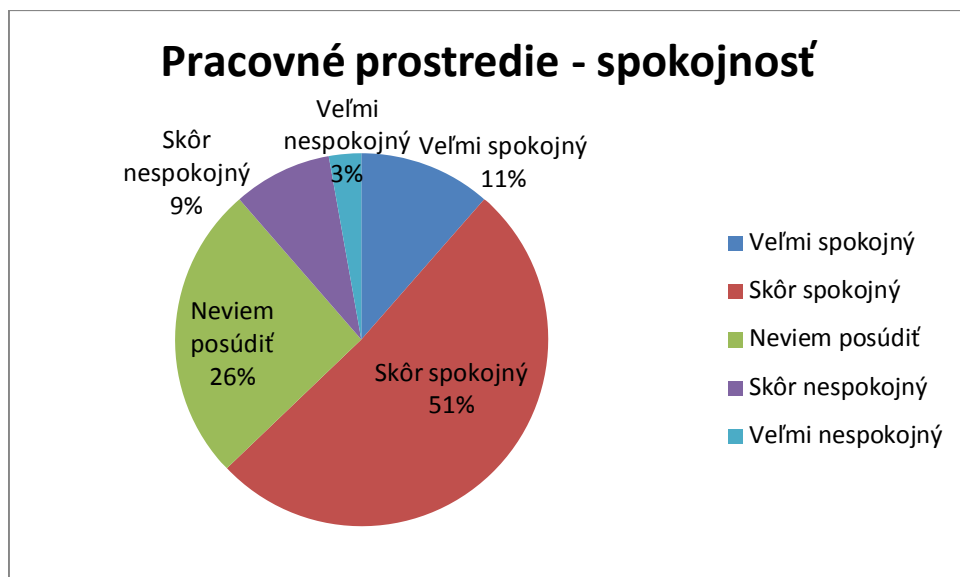
Ako prvé spomedzi faktorov ovplyvňujúcich pracovnú motiváciu zamestnancov je v dotazníku spomenuté pracovné prostredie. V nasledujúcom grafe je zobrazené percentuálne množstvo odpovedí pre každý stupeň dôležitosti (Graf 5).



Graf 5: Dôležitosť pracovného prostredia

Prameň: vlastné spracovanie

Z grafu vyplýva, že respondenti uviedli pracovné prostredie ako veľmi dôležitý, respektíve dôležitý faktor. Ani jeden respondent nepovažuje daný faktor za nedôležitý. Z tohto dôvodu nás zaujímalo hodnotenie spokojnosti respondentov s úrovňou pracovného prostredia. Prehľad odpovedí od respondentov uvádzame v nasledujúcom grafe (Graf 6).

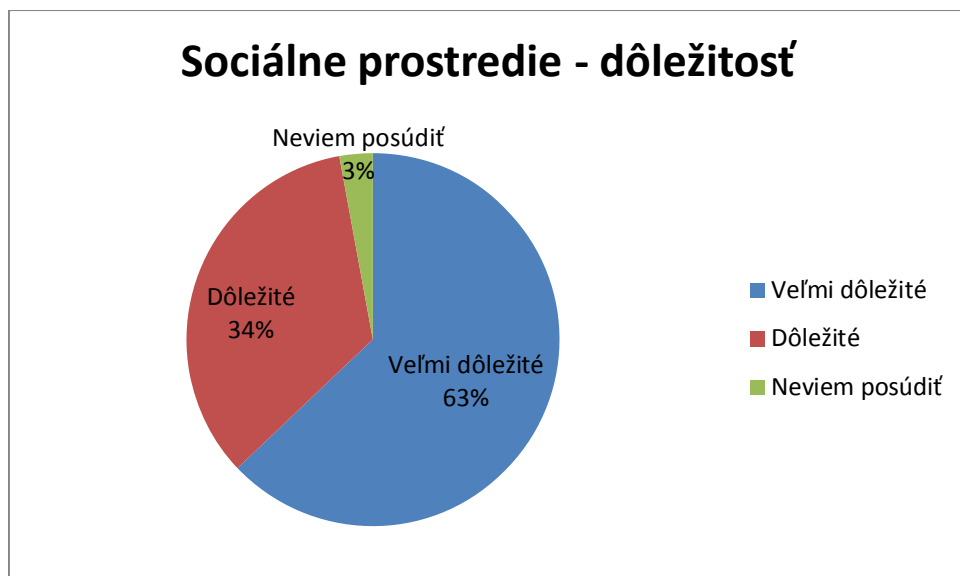


Graf 6: Spokojnosť s pracovným prostredím

Prameň: vlastné spracovanie

z grafu je zrejmé väčšie množstvo odpovedí, čím sa značne odlišuje od grafu 1. Respondenti uvádzajú, že sú s pracovným prostredím skôr spokojní, avšak ďalšou výraznou premennou je stupeň neviem posúdiť, čo v stupnici hodnotenia predstavuje známku 3. S ohľadom na vysokú neurčitost' v posúdení úrovne pracovného prostredia môžeme predpokladať existenciu rozdielov medzi dôležitosťou a spokojnosťou pri danom faktore práce.

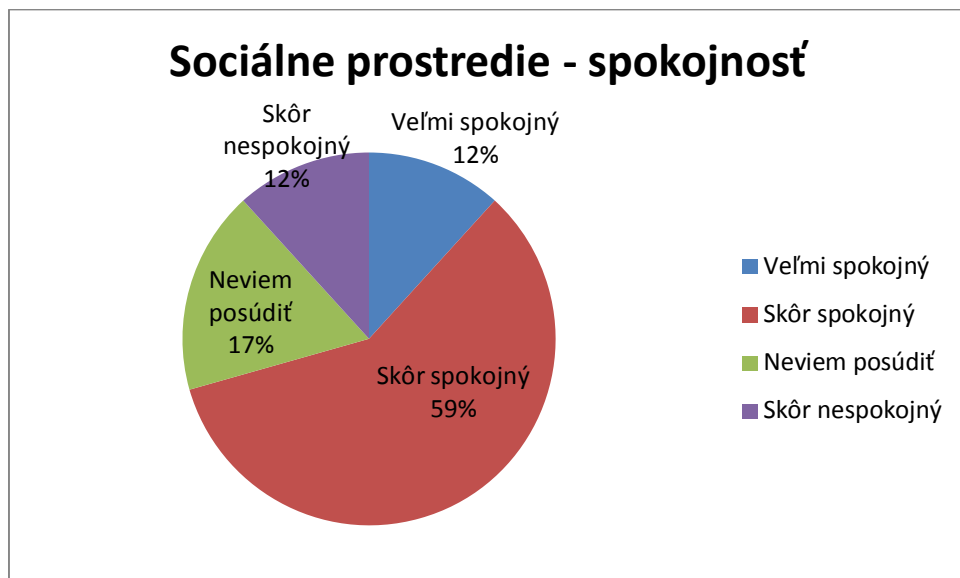
Ďalším sledovaným faktorom pracovnej motivácie je sociálne prostredie. V nasledujúcom grafe uvádzame odpovede uvedené respondentmi v dôležitosti daného faktora.



Graf 7: Dôležitosť sociálneho prostredia

Prameň: vlastné spracovanie

Z grafu vyplýva, že - podobne ako pri Grafe 1 - respondenti uviedli vysokú dôležitosť daného faktora. Na nasledujúcom grafe (Graf x) zisťujeme uvedené stupne spokojnosti so sociálnym prostredím.

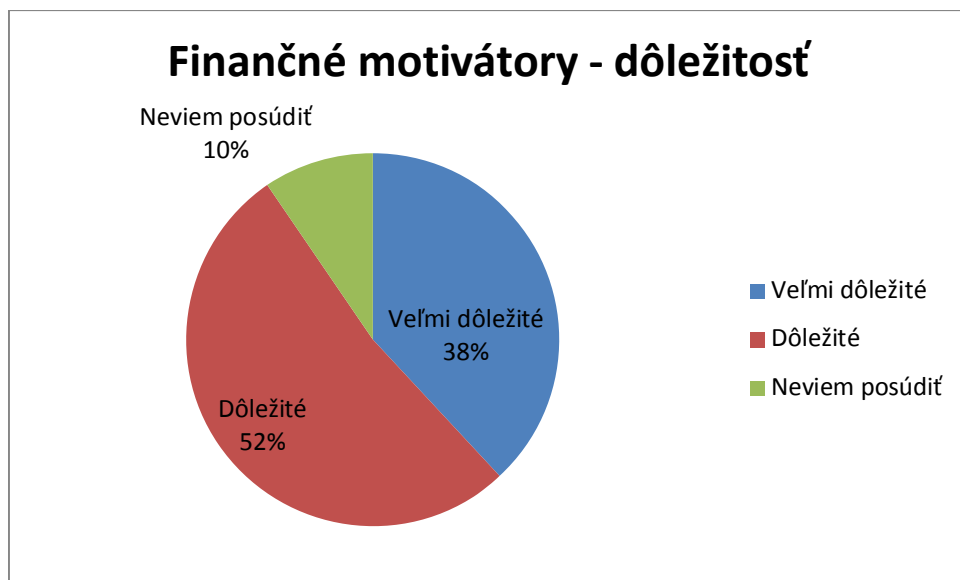


Graf 8: Spokojnosť so sociálnym prostredím

Prameň: vlastné spracovanie

Podobne ako v predchádzajúcom prípade, aj tu sú zjavné rozdiely v odpovediach respondentov. Respondenti ohodnotili sociálne prostredie prevažne stupňom 2 a 3.

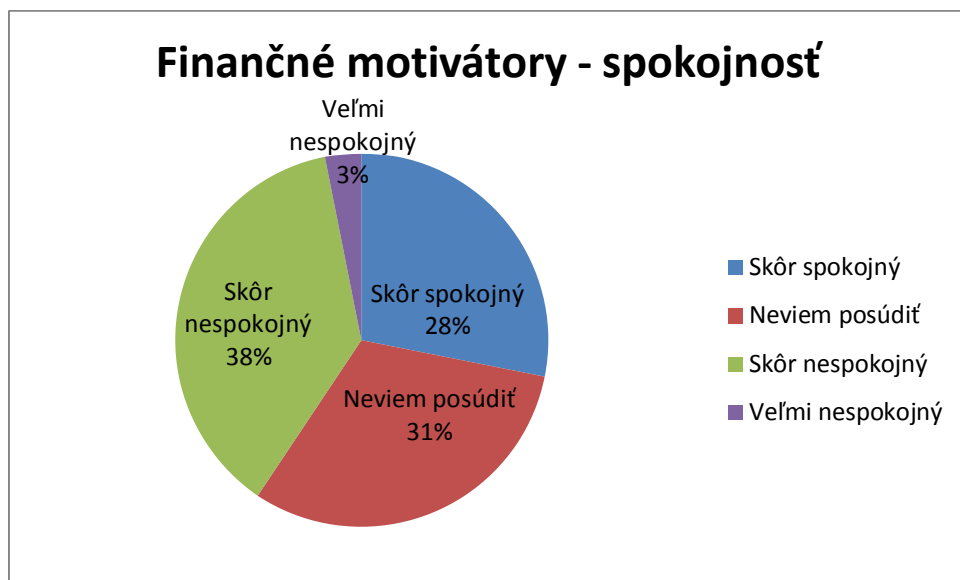
Ďalším skúmaným faktorom práce sú finančné aspekty hodnotenia. V nasledujúcom grafe sú zobrazené výsledky dôležitosti daného faktora získané pomocou dotazníkového prieskumu.



Graf 9: Dôležitosť finančných motivátorov

Prameň: vlastné spracovanie

Pedagogickí zamestnanci EF UMB uvádzajú, že finančné motivátory sú pre nich značne dôležité. Spokojnosť s finančnými motivátormi uvádzame v nasledujúcom grafe (Graf 10).



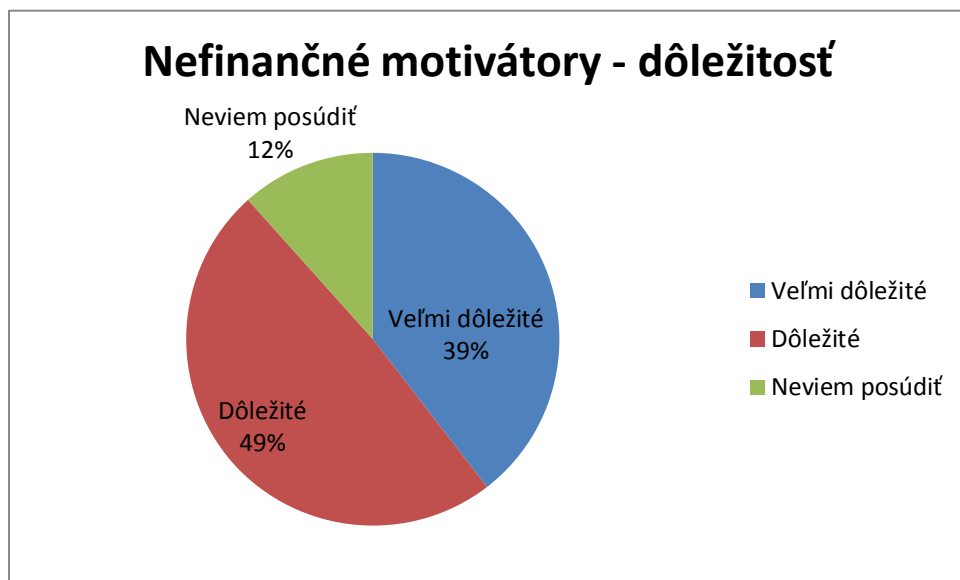
Graf 10: Spokojnosť s finančnými motivátormi

Prameň: vlastné spracovanie

Ani jeden z opýtaných neuviedol odpoveď *veľmi spokojný*. Naopak, respondenti uviedli, že s daným faktorom práce sú skôr nespokojní. Na základe uvedených výsledkov môžeme konštatovať diametrálne rozdiely medzi hodnotením dôležitosti a spokojnosti

finančnej odmeny za vykonanú prácu. Je zrejmé, že uvedený faktor má významný vplyv na pracovnú motiváciu zamestnancov, avšak respondenti nie sú dostatočne spokojní s úrovňou jeho zabezpečenia zo strany zamestnávateľa.

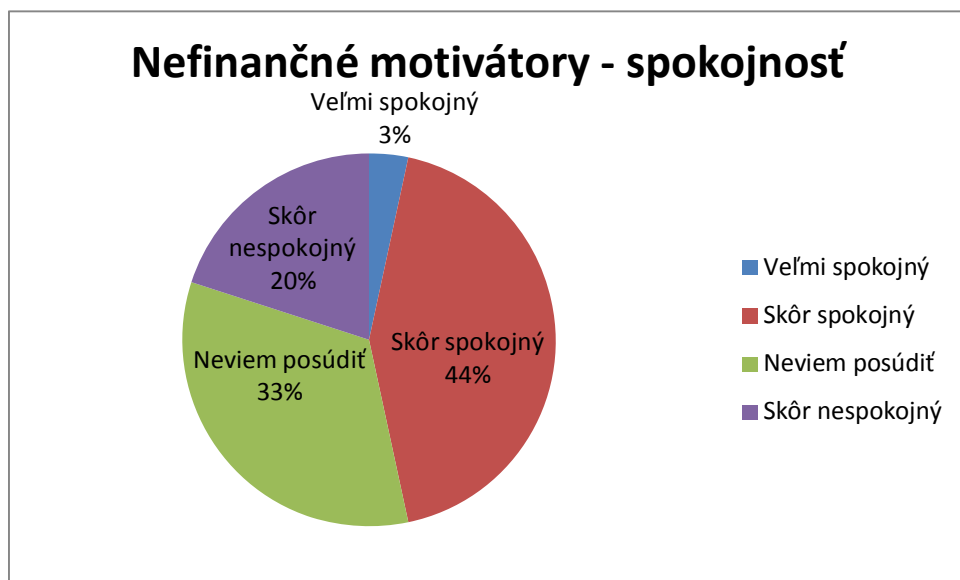
Ďalším sledovaným faktorom sú nefinančné stimuly. Ako prvý uvádzame graf dôležitosti s daným faktorom práce.



Graf 11: Dôležitosť nefinančných motivátorov

Prameň: vlastné spracovanie

Ako je možné vyčítať z grafu, respondenti uvádzajú, že nefinančné stimuly sú pre nich dôležité. V nasledujúcom grafe (Graf 12) uvádzame hodnotenie spokojnosti s daným faktorom práce.

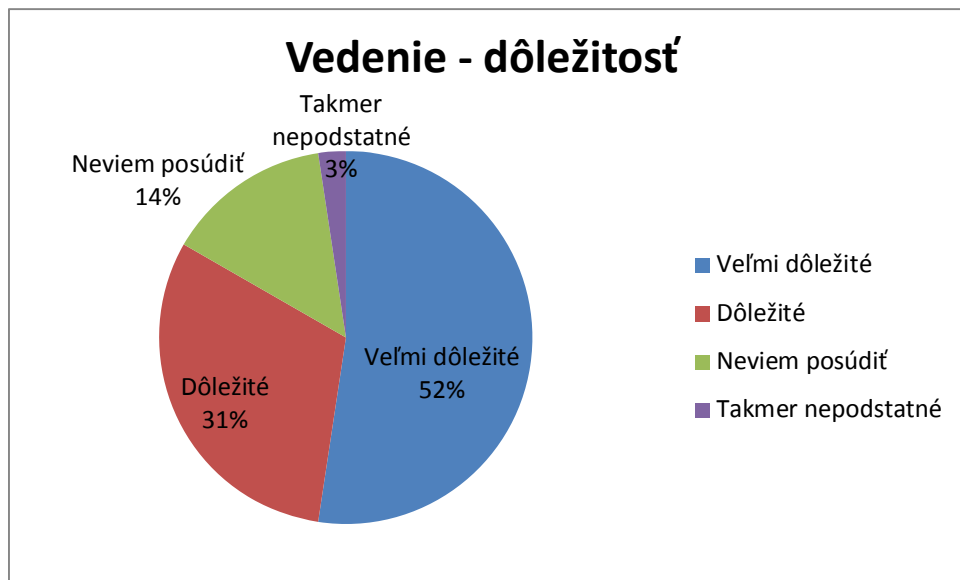


Graf 12: Spokojnosť s nefinančnými motivátormi

Prameň: vlastné spracovanie

Väčšina respondentov (44 %) uvádza, že s nefinančnými motivátormi sú skôr spokojní, čo zodpovedá známke 2, ale vyskytla sa aj veľká časť respondentov (53 %), ktorí pre daný faktor práce uvádzajú známku 3 a 4.

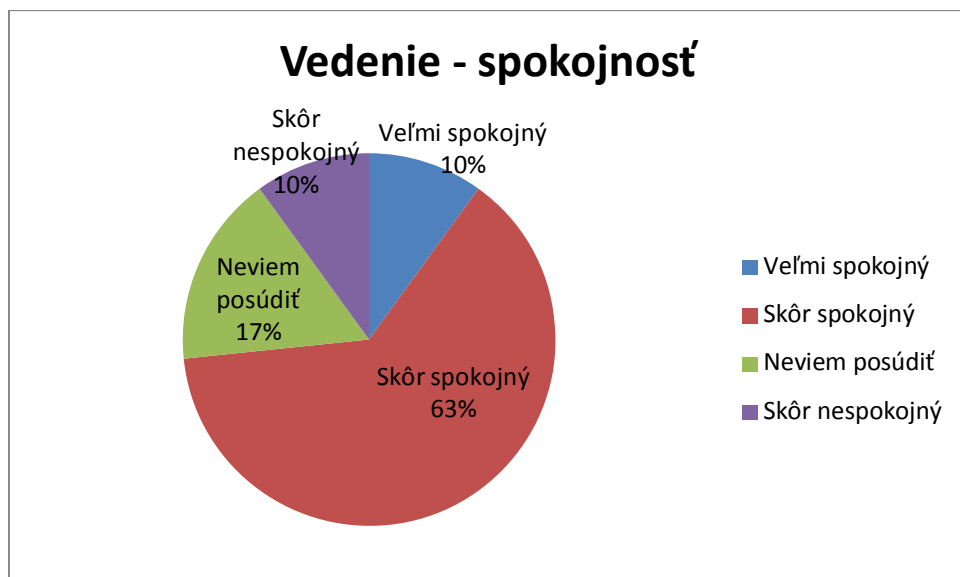
Ako posledný sledovaný faktor práce bolo skúmané vedenie. V nasledujúcom grafe (Graf 13) zobrazujeme stupne dôležitosti uvádzané respondentmi.



Graf 13: Dôležitosť vedenia

Prameň: vlastné spracovanie

Z grafu vyplýva, že väčšina respondentov (52 %) uvádza vedenie ako dôležitý faktor práce, avšak objavili sa aj odpovede prezentujúce nepodstatnosť sledovaného aspektu práce. V nasledujúcom grafe (Graf 14) zobrazujeme hodnotenie spokojnosti s vedením ako faktorom práce.



Graf 14: Spokojnosť s vedením

Prameň: vlastné spracovanie

Respondenti uvádzajú, že so sledovaným faktorom práce sú skôr spokojní a výsledky sa podobajú tým, ktoré prezentujú dôležitosť riadenia ako faktora práce.

Pre zistenie poradia dôležitosti a spokojnosti s faktormi práce u pedagogických zamestnancov EF UMB sme zostavili tabuľku, ktorá zobrazuje faktory práce od najdôležitejších až po najmenej dôležité na základe priemerných hodnôt (Tabuľka 1, 2). Východiskom pre formuláciu týchto záverov bola štatistická analýza, ktorá sa nachádza v prílohe B.

Tabuľka 1: Poradie dôležitosti jednotlivých faktorov práce

Faktor dôležitosti faktorov práce	Priemerné hodnoty
Pracovné prostredie	2,76
Sociálne prostredie	2,78
Finančné motivátory	3,03
Vedenie	3,03
Nefinančné motivátory	3,4

Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 2: Poradie spokojnosti s jednotlivými faktormi práce

Faktor spokojnosti s faktormi práce	Priemerné hodnoty
Sociálne prostredie	2,54
Pracovné prostredie	2,61
Vedenie	2,76
Nefinančné motivátory	3,15
Finančné motivátory	3,93

Prameň: vlastné spracovanie

Pre získanie výsledku s čo najlepšou vypovedacou schopnosťou sme na zostrojenie poradia skúmaných faktorov použili Friedmanov test. Friedmanov test sa používa na vyhodnotenie faktorov, ktoré sa porovnávajú v škálach. Podstata testu spočíva v porovnaní

mediánov jednotlivých skupín podľa úrovne faktora. Test odpovedá na otázku, či zistené rozdiely vo vzorke môžu byť iba náhodné (medzi premennými nie je vzťah), alebo sú štatisticky významné (medzi premennými je vzťah). Testuje sa nulová štatistická hypotéza o rovnosti všetkých mediánov. V prípade zamietnutia nulovej hypotézy by p hodnota musela byť menšia ako nami zvolená hladina významnosti. Zamietnutím by sme dokázali, že aspoň medzi jednou dvojicou sledovaných znakov je hodnota mediánov väčšia a rozdiel medzi nimi je štatisticky významný (<http://www.rimarcik.com>).

V nasledujúcich tabuľkách je zobrazený výsledok Friedmanovho testu.

Tabuľka 3: Friedmanov test pre dôležitosť

Friedmanov test pre dôležitosť	
N	29
Chi-square	5,184
df	4
Asymp. Sig.	,269

Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 4: Friedmanov test pre spokojnosť

Friedmanov test pre spokojnosť	
N	23
Chi-square	19,886
df	4
Asymp. Sig.	,001

Prameň: vlastné spracovanie

Z údajov v tabuľkách vyplýva, že medzi sledovanými znakmi sú minimálne rozdiely, preto podľa Friedmanovho testu prijímame nulovú hypotézu o rovnosti všetkých mediánov, čo znamená, že pre pedagogických zamestnancov EF UMB sú rovnako dôležité všetky faktory práce a pracovného prostredia.

Ďalej sa zameriavame na porovnanie výsledkov získaných z poradia dôležitosti a spokojnosti faktorov práce. V tabuľke sledujeme každý faktor osobitne a zisťujeme prípadné rozdiely medzi hodnotou spokojnosti a dôležitosti.

Tabuľka 5: Porovnanie poradia dôležitosti a spokojnosti faktorov práce

Porovnanie poradia dôležitosti a spokojnosti faktorov práce		
Faktor práce	dôležitosť	spokojnosť
Pracovné prostredie	2,76	2,61
Sociálne prostredie	2,78	2,54
Finančné motivátory	3,03	3,93
Vedenie	3,03	2,76
Nefinančné motivátory	3,4	3,15

Prameň: Vlastné spracovanie

Z tabuľky je vidieť medzi faktormi práce rozdiely v poradí dôležitosti a spokojnosti s danými faktormi. Najbadateľnejší rozdiel je vo finančných motivátoroch, ktoré respondenti označili ako priemerne dôležitý faktor, avšak spokojnosť s ním označili stupňom skôr nespokojný. Medzi ostatnými faktormi sú nepatrné rozdiely, čo znamená, že respondenti, ktorí označili daný faktor za dôležitý, mu pridelili aj približne rovnakú hodnotu spokojnosti. Pre podnik je dôležité poznať stupeň dôležitosti motivačných faktorov, aby vedel, ktorou cestou má motivačný program orientovať. Pokiaľ zamestnanci považujú sociálne prostredie za veľmi dôležité, podnik by sa mal snažiť zamerať motivačný program na sociálne prostredie až do tej miery, pokiaľ hodnota dôležitosti daného faktora nedosiahne aspoň približne rovnakú hodnotu spokojnosti s daným faktorom. Ak z prieskumu vyjdú vyššie hodnoty spokojnosti ako dôležitosti, podnik by mal uvážiť motivačný program a prehodnotiť jeho body, pretože môže investovať do faktora práce, ktorý nie je pre zamestnancov dôležitý, čím prichádza o prostriedky na zabezpečenie ostatných motivačných faktorov, ktoré môžu byť pre zamestnancov významnejšie.

3. Odporúčania pre prax

Na základe výsledkov z výskumu uvádzame faktory práce, ktorých hodnotenie stupňov dôležitosti a spokojnosti sa výraznejšie odlišuje. Pomerne výrazný rozdiel sme zaznamenali v hodnotení dôležitosti finančnej odmeny za vykonanú prácu a spokojnosti respondentov s ňou. Respondenti potvrdili, že uvedený faktor je pre nich dôležitý, avšak ich spokojnosť s úrovňou daného faktora bola relatívne nízka. V záujme zlepšenia zistenej situácie, t.j. minimalizácie rozdielov medzi hodnotením dôležitosti a spokojnosti odporúčame EF UMB zamerať sa hlavne na variabilnú zložku mzdy. Odporúčame nastaviť variabilnú zložku mzdy tak, aby bola pre pedagogicko-vedeckých zamestnancov diferencovanejšia a zásluhovejšia. Hlavným bodom zmeny by malo byť nastavenie variabilnej zložky motivujúcim spôsobom, ktorý stimuluje zamestnancov k dosahovaniu lepších výsledkov. Vedomie, že zvýšením vlastného úsilia môže zamestnanec zvýšiť svoju odmenu, pôsobí výrazne motivačne.

Druhým najväčším rozdielom je rozdiel v hodnotení dôležitosti a spokojnosti s vedením EF UMB. Na rozdiel od prvého odporúčania, v prípade vedenia vidíme opačný jav, a to, že dôležitosť má nižšiu hodnotu ako spokojnosť. Toto zistenie vnímame ako pozitívny

jav a odporúčame EF UMB udržať úroveň spokojnosti na danej úrovni a vynaložiť minimálnu snahu o jej ďalšie zlepšovanie. Namiesto toho odporúčame zamerať pozornosť na zvýšenie spokojnosti s inými faktormi, v prípade ktorých je spokojnosť respondentov nedostatočná.

Tretí najväčší rozdiel medzi dôležitosťou a spokojnosťou bol zistený v oblasti nefinančných motivátorov. Podobne ako pri faktore vedenie aj pri nefinančných motivátoroch hodnoty dôležitosti dosahujú stupeň 3 až 4, zatiaľ čo hodnoty spokojnosti dosahujú hodnoty bližšie k tretiemu stupňu. Zamestnávateľovi odporúčame zanechať súčasné nastavenie nefinančných stimulov na pôvodnej úrovni.

Na zlepšenie pracovného prostredia by bolo vhodné zamerať sa na zlepšenie mikroklimatických podmienok v učebniach aj kanceláriách zamestnancov. Práve daný faktor vynikal spomedzi faktorov pracovného prostredie najmarkantnejšie.

Pre zvýšenie spokojnosti so sociálnym prostredím by bolo vhodné zabezpečiť lepšiu komunikáciu medzi samostatnými zamestnancami. Niektoré katedry uvádzajú značné bariéry v priamej komunikácii s niektorými kolegami z iných katedier. Daný problém by sa dal riešiť komunikáciou prostredníctvom asistentiek vedúcich katedier.