

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.58-70>

Porovnanie motivácie zamestnancov v rodinnom a nerodinnom podniku

Comparison of employees' motivation in family and non-family business

Liliana ŠKODOVÁ, Mária VRÁBLIKOVÁ

Abstrakt

Identifikácia odlišností v prístupe manažérov k motivácii, spôsoby motivácie zamestnancov a ich aplikácia vo vybranom rodinnom a nerodinnom podniku je riešenou problematikou tohto príspevku. Hlavným cieľom príspevku je priniesť návrh zlepšenia motivácie zamestnancov v týchto dvoch podnikoch vzhľadom na ich charakter. Jeho podstatu naplníme čiastkovými cieľmi, medzi ktoré patrí analýza momentálneho stavu motivácie v oboch typoch podniku, stotožnenie odlišností v prístupe manažérov a ich vzájomná komparácia a v neposlednom rade návrh riešenia. Medzi použité metódy patria: dotazníkový prieskum, analýza, syntéza a komparácia. Prínosom príspevku je návrh riešení, ktoré môžu zlepšiť motiváciu v rodinnom a nerodinnom podniku.

Kľúčové slová: motivácia, zamestnanci, rodinný podnik, nerodinný podnik

Abstract

The identification of differences in managers' approach to motivation, ways of motivating employees and their application in selected family and non-family businesses is the problem addressed in this contribution. The main goal of the contribution is to bring a proposal for improving the motivation of employees in these two companies, considering their nature. We will fill its essence with sub-objectives, which include the analysis of the current state of motivation in both types of companies, the identification of differences in the approach of managers and their mutual comparison, and last but not least, the proposal of a solution. The methods used include: questionnaire survey, analysis, synthesis and comparison. The benefit of the contribution is the proposal of solutions that can improve motivation in family and non-family businesses.

Keywords: Motivation. Employees. Family Business. Non-family Business.

JEL Classification: M12, M21, M52

Úvod

Rodinné podnikanie je špecifickým druhom podnikania, pri ktorom sa spája rodinný a pracovný život, čo môže prinášať pozitíva a negatíva. Aj prístupy k motivácii zamestnancov môžu byť odlišné v porovnaní s nerodinnými podnikmi. Motivácia zamestnancov je dôležitá súčasť ich riadenia a významnou časťou prispieva ku výkonu zamestnancov v podniku a je významnou súčasťou kvality pracovného života. Seková (2013, p. 109) definuje motiváciu ako „interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ“. Kubáni (2011) uvádza, že činitele, ktoré majú podiel na tvorbe motivácie sa nazývajú zdroje motivácie. Sú veľmi rôznorodé a patria medzi ne: ideály, potreby, hodnoty, záujmy, návyky a ciele. Zmyslom pracovnej motivácie je vytvárať takú formu presvedčenia a správania vedených ľudí, aby bola v zhode s poslaním firmy. Práve preto patrí motivácia zamestnancov medzi úlohy manažérov, ktorí majú podnietiť u zamestnancov chuť, pozornosť a ochotu participovať na plnení každej aktivity, ktorá sa viaže na ciele podniku (Alexy, Boroš, Sivák, 2004; Janošková, Ubrežiová, 2021).

1 Teoretické východiská

Teórie motivácie sú zdrojom vedomostí o charakteristikách vystupovania a premýšľania ľudí. Prostredníctvom nich môžeme predikovať ako sa budú ľudia v rozličných podmienkach správať za účinku motivačných podnetov a ako bez nich. Môžeme ich rozdeliť do dvoch kategórií: teórie potrieb a teórie motivačného procesu. Teórie potrieb majú konektivitu s ľudskými potrebami a ich napĺňaním. Zaradujeme medzi ne napr. Maslowovu teóriu potrieb, Alderferovu ERG teóriu, Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu a McClellandovu teóriu potreby úspechu. Teórie motivačného procesu súvisia s procesmi motivujúcimi ľudí, čiže ako sa motivácia podnecuje, koriguje, dodržiava a čím zaniká. Zaradujeme medzi ne napr. teóriu ekvity, teóriu očakávania, teóriu posilnenia, teóriu X a Y, teóriu Z. (Droppa, 2010). V pracovnom procese pôsobia rôzne motívy, pretože aj motivácia ako taká je relatívna, nestála. Na zamestnancov pôsobia tieto motívy:

- potlačujúce → zaradujeme medzi ne motívy, ktoré zamestnanca odvracajú od práce napr. rozličné debaty,
- podporujúce → vzťahujú sa na vytváranie predpokladov pre efektívnu účinnosť tretej skupiny motívov tzv. aktivačných napr. tvorba príjemnej atmosféry na pracovisku
- aktivačné → tvoria priamo v práci kladné pôsobenie a vyvolávajú účinnosť pracovnej aktivity, napr. motív úspešnosti, ocenenia a uznania (Alexy, Boroš a Sivák, 2004).

Dvořáková et al. (2012) a Bučková (2021) poukazujú, že motivácia zamestnancov vytvára spokojnosť aj na strane zamestnanca aj na strane zamestnávateľa. Z pohľadu zamestnávateľa správne motivovaný zamestnanec sa usiluje podávať v práci čo najlepšie výkony, vydržať v práci a celkovo tým vytvára okolo seba pozitivnosť. Z pohľadu zamestnanca je motiváciou to, ak je primerane ocenený odmenou v akejkol'vek podobe, ktorá mu spôsobuje úžitok, a teda vidí zmysel, prečo podávať

vyšší výkon. Medzi najzákladnejšie črty motivovaného zamestnanca patrí: lojalita k firme, v ktorej pracuje, iniciatívnosť a energia, vyhľadávanie príležitostí na vylepšenie svojich vedomostí a zručností, stanovenie pracovných cieľov, ku ktorým je možné sa dopracovať, iniciatívny prístup pri riešení problémov, iniciatívny prístup pri zmenách v organizácii a ocenenie uznania svojej práce. Urban (2017) uvádza pri jednotlivých typoch motivácie aj typické znaky zamestnanca, pre ktorého je príslušný typ účinný (Tabuľka 1).

Tabuľka 1: Typy motivačných potrieb

Typ motivácie	Typické znaky zamestnancov
Finančná či materiálna motivácia	Vzťah k práci je vlažný, účelový
Zaujímavá práca	Spokojní tam kde sú, práca ich baví
Výkonová motivácia (úspech)	Dokazujú si, že sú v práci dobrí, sú súťaživí
Osobná či odborná povosť	Zaujímajú sa o dojem a zviditeľnenie
Spoločenský význam práce	Záujem o širší spoločenský zmysel úloh
Potreba moci	Presviedčajú ostatných o svojom názore
Potreba spolupatričnosti	Nesúťažia, spolupracujú, sú členom skupiny

Prameň: Urban, 2017

Veľmi originálnou formou podnikania je rodinné podnikanie. Presná definícia však určená nebola, a preto sa teórie o rodinnom podnikaní líšia. Fundovaní odborníci ho vo svojej literatúre zvyknú označovať aj ako „rodinný podnik“ alebo „rodinná firma“. Rodinné podnikanie je na Slovensku stále marginalizovanou témou. Aj preto pojmy ako rodinný podnik alebo rodinný podnikateľ nie sú zadefinované ani v slovenskej ani v európskej legislatíve (Serina, Slovak Business Agency, 2014).

Z výskumov Strážovskej et al. (2016) vyplývalo, že na Slovensku by až 71 % rodinných podnikov privítalo zákon upravujúci rodinné podnikanie. Ani v súčasnosti však tento zákon neexistuje. Vôbec prvou rodinnou firmou na svete podľa fínskeho profesora Matti Koiranena bola spoločnosť, ktorá sa nazývala Raj a jej vlastními boli Adam a Eva. Jednými z prvých autorov, ktorí sa snažili nájsť správnu definíciu rodinného podniku boli Shanker a Astrachan (1996), ktorí na prelome storočia podľa stupňa zapojenia rodiny vo firme rozdelili rodinné podniky do troch skupín:

- Široké vymedzenie pojmu – rodina má efektívnu kontrolu nad strategickým určením smeru podniku, najdôležitejšia je snaha o pretrvanie podniku v rodine.
- Stredné vymedzenie pojmu – vyžaduje sa, aby potomok alebo zakladateľ riadil spoločnosť a taktiež majú právnu kontrolu akcií s hlasovacím právom.
- Užšie vymedzenie pojmu – minimálne jeden príslušník rodiny sa realizuje na zodpovednej pozícii v riadení, rodina má podnik vo vlastníctve a aj sa zapája do jeho riadenia, súčasťou podniku je viac generácií rodiny.

Na základe odbornej literatúry a vedeckých článkov môžeme medzi prínosy rodinného podnikania v oblasti ekonomiky a spoločenského vývoja zaradiť:

účelná kombinácia vlastných a cudzích zdrojov financovania ako prevencia zadlženosti, čo zabezpečuje atraktivitu pre nastupujúce generácie, rodinné podniky majú osobitý záujem o miestny a regionálny rozvoj, v rodinných podnikoch sa prenášajú rodinné hodnoty do podnikania, vlastníci rodinného podniku majú väčší

záujem o spokojnosť, či už zákazníkov alebo zamestnancov, neformálne vzťahy zlepšujú sociálnu funkciu v rodinnom podniku, v rodinných podnikoch výkonnosť závisí hlavne od intelektuálneho kapitálu a tzv. Socioemotional Wealth perspective (SEW) (Kučerová, Šmardová, 2016; Zahra, 2016; Moresová, Sedliačiková, 2017; Bujan, 2020; Ramirez et al., 2020). Na základe výskumu Gončárovej, Pitekovej a Vráblikovej (2020) má ľudský faktor v rodinných podnikoch cestovného ruchu vyšší vplyv na spokojnosť zákazníkov ako v nerodinných podnikoch, hoci v oboch prípadoch ide o služby, kde má ich poskytovateľ kľúčový význam.

Medzi hlavné nevýhody patrí prenos pracovných záležitostí do súkromia, previazanosť podnikania na rodinu, časté nezhody v práci, ktoré vedú k „tichej domácnosti“, nezadefinované rozdelenie kompetencií, nepožadovanie potrebnej kvalifikácie od rodinných príslušníkov, trend uprednostňovania rodinných príslušníkov do riadiacich pozícií, nedostatok kapitálu, ručenie celým majetkom rodiny (pokiaľ je majiteľ živnostník), zaťaženie rodinného rozpočtu v prípade neúspechu podnikania, neustála prítomnosť rodinných príslušníkov na pracovisku (ponorková choroba), nepravidelná mzda, zahľadenosť do seba a tým prehliadanie situácie na trhu a problém nástupníctva (Strážovská et al., 2016; Hanson, 2019 et al.).

Zahraničné výskumy však hovoria, že „len 5 – 15 % rodinných podnikov prežije do tretej generácie v rukách potomkov – zakladateľov. Iné štatistiky uvádzajú, že 30% rodinných podnikov prežije len po druhú generáciu, 10 – 15 % prežije po tretiu generáciu a 3–5 % pôsobí po štvrtú generáciu“ (Serina, 2014; Ahmad et al., 2020). Sedliačiková et al. (2017) uvádzajú, že v súčasnosti v 70,50 % slovenských rodinných podnikoch pracujú 2 generácie a v 27,90 % 1 generácia (zakladatelia).

2 Materiál a metódy

Identifikácia odlišností v prístupe manažérov k motivácii, spôsoby motivácie zamestnancov a ich aplikácia vo vybranom rodinnom a nerodinnom podniku je problematika, ktorú riešime v tomto príspevku. Hlavným cieľom príspevku je priniesť návrh zlepšenia motivácie zamestnancov v týchto dvoch podnikoch vzhľadom na ich charakter. Jeho podstatu naplníme čiastkovými cieľmi, medzi ktoré patrí analýza momentálneho stavu motivácie v oboch typoch podniku, stotožnenie odlišností v prístupe manažérov a ich vzájomná komparácia a návrh riešenia.

Medzi použité metódy patria: prieskum, analýza, syntéza a komparácia. Prieskum sme uskutočnili prostredníctvom dotazníku, ktorého respondentmi sú zamestnanci dvoch vybraných podnikov. V dotazníku je 21 otázok, vďaka ktorým vytlačíme informácie potrebné k analýze. Vybrali sme si dva typy analýzy, a to kvalitatívnu a kvantitatívnu analýzu. Kvalitatívna analýza využíva subjektívne závery, ktoré identifikujú „mäkké“ alebo nekvantifikovateľné data. Jej aplikovaním získame potrebné informácie o spôsoboch motivácie a ich uplatnení vo vybranom podniku. Kvantitatívna analýza nám pomáha zobrazit' realitu v číselných hodnotách vďaka matematickému a štatistickému modelovaniu, výskumu alebo meraniu. Keďže našim nástrojom je dotazník a bude potrebné ho štatisticky vyčísliť a spracovať, preto ako druhú analýzu využijeme práve kvantitatívnu.

Syntéza je proces, ktorý nám umožní ucelistenie údajov získaných pri analýze do kompaktného celku s výpovednou hodnotou. Túto metódu používame dvakrát. Prvýkrát v rámci podniku, kde vďaka získaným informáciám budeme môcť touto metódou vyhodnotiť silné a slabé stránky v motivácii zamestnancov v jednotlivých podnikoch a pri komparácii motivácie v podniku a s vybranými teóriami motivácie. Komparáciu používame najprv v rámci jedného podniku, kde porovnáme ich spôsoby motivácie s motivačnými teóriami a následne podrobíme komparácii navzájom dva vybrané podniky. Pri komparácii podnikov navzájom identifikujeme odlišnosti v prístupe manažérov. Na záver odporúčame návrh zlepšenia motivácie zamestnancov v týchto dvoch podnikoch vzhľadom na ich charakter.

Ako materiál sme využili dotazník pre zamestnancov podnikov a krátky doplnkový rozhovor s pracovníkom personálneho oddelenia. Dotazník obsahoval 21 otázok a bol určený pre radových zamestnancov, ktorí sú riadení manažermi jednotlivých oddelení. Na vyhodnotenie údajov využívame platformu Google documents.

3 Výsledky a diskusia

Prvým analyzovaným podnikom je trojhviezdičkový hotel vo Vysokých Tatrách, ktorý môžeme považovať za rodinný kvôli rodinným príslušníkom vo vrcholovom manažmente. Má 50-ročnú históriu a 21 zamestnancov na trvalý pracovný pomer. Dotazník vyplnilo 11 (52,38 %) zamestnancov (3 muži a 8 žien). Na základe krátkeho štruktúrovaného rozhovoru s manažérom podniku sme zistili, že spokojnosť a motiváciu zamestnancov v podniku pravidelne a exaktne nemonitorujú, avšak motiváciu sa snažia dosiahnuť prítomnosťou na pracovisku, otvoreným dialógom a spoluúčasťou na rozhodovaní. Tieto tri zložky pokladajú za najdôležitejšie prvky motivácie v ich podniku. Tento podnik budeme označovať ako RP.

Druhým analyzovaným podnikom je štvorhviezdičkový hotel v meste Poprad, ktorý patrí medzi nerodinné podniky a má 166 stálych zamestnancov. Dotazník vyplnilo 17 (28,33 %) zamestnancov (9 mužov a 8 žien). Stratégia motivovania zamestnancov v podniku sa podľa manažéra obmedzuje iba na pracovné benefity a finančné odmeny. So zvyšovaním odpracovaných rokov sa priamo úmerne zvyšujú aj finančné odmeny a benefity. Zamestnávateľ chce týmto spôsobom namotivovať zamestnancov k vyššiemu pracovnému výkonu a vernosti podniku. Tento podnik budeme označovať ako NP.

Medzi prvé neidentifikačné otázky dotazníka patrili otázky týkajúce sa kariérneho rastu, nakoľko ide o jeden z najvýznamnejších motivačných faktorov. Respondentov sme si rozdelili do 2 skupín, a to podľa odpracovaných rokov. Chceli sme zistiť, či je rozdiel medzi povýšením podľa odpracovaných rokov v RP a NP. Z celkového počtu povýšených zamestnancov 67 % pracuje v RP viac ako rok a 33 % viac ako 5 rokov. V NP bola situácia odlišná a dominantnú časť povýšených (80 %) tvorili zamestnanci pracujúci viac ako 5 rokov. Ďalšou formou motivácie je ochota nadriadeného riešiť s podriadeným osobné alebo pracovné problémy. Výsledky boli takmer totožné, mierne v prospech RP, kde 90,90 % respondentov odpovedalo kladne v porovnaní s 88,20 % v NP. Aby boli zamestnanci motivovaní, je potrebné posúdiť spokojnosť so štýlom vedenia a odbornú a profesionálnu úroveň manažérov. V oboch prípadoch dosiahol vyššie skóre NP. Zhrnutie odpovedí respondentov sa nachádza v Tabuľke 2.

Tabuľka 2: Hodnotenie manažérov zamestnancami

	RP	NP
Priemerné skóre spokojnosť so štýlom vedenia	3,03	4,21
Priemerné skóre hodnotenia odbornej a profesionálnej úrovne manažérov	3,64	3,93

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

V oblasti motivácie sme sa ďalej zamerali na zmeny, ktoré by bolo potrebné uskutočniť uskutočniť, a to v oblasti medziľudských vzťahov, vzťahu nadriadený-podriadený, výmeny informácií medzi nadriadeným a podriadeným. V prípade RP nie sú podľa respondentov potrebné žiadne zmeny vo vzťahu nadriadený- podriadený. Vzťahy sú tu menej formálne a organizačná štruktúra jednoduchšia. Odpovede respondentov sa nachádzajú v Tabuľke 3 a z týchto výsledkov vyplývajú aj návrhy.

Tabuľka 3: Potreba zmien v podniku

	RP	NP
Medziľudské vzťahy	18,00 %	31,00 %
Vzťah nadriadený-podriadený	0,00 %	13,00 %
Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným	46,00 %	44,00 %
Pracovné podmienky	36,00 %	12,00 %

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Ak je zamestnanec motivovaný, malo by sa to prejavovať aj spokojnosťou, preto sme ďalej skúmali spokojnosť s kvalitou vybavenia pracoviska, s dĺžkou pracovnej doby a s celkovou atmosférou na pracovisku. Odpovede respondentov sme opäť rozdelili podľa charakteru podniku (RP a NP). Otázka bola vo forme 5-stupňovej škály (veľmi dobrá - dobrá- neviem- vyhovujúca - nevyhovujúca) a v Tabuľke 4 uvádzame priemerné hodnoty, kde môžeme vidieť, že vyššiu spokojnosť s kvalitou vybavenia a s atmosférou na pracovisku dosahujú zamestnanci RP.

Tabuľka 4: Aktuálna spokojnosť zamestnancov s vybranými motivačnými faktormi

	RP	NP
Kvalita vybavenia	2,67	2,30
Dĺžka pracovnej doby	2,18	2,33
Atmosféra na pracovisku	2,79	2,59

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Na motiváciu zamestnancov negatívne vplyvajú časté konflikty. Podľa všetkých 100 % respondentov RP nevznikajú konflikty často, v prípade NP sa záporne vyjadril len 1 zamestnanec. V rámci výskumu finančnej motivácie sme sa zamerali na spokojnosť s výškou mzdy. V tomto prípade vyššiu spokojnosť dosiahli respondenti z NP, a to 62,5 % v porovnaní s 36,4 % v RP. Ďalším dôležitým faktorom motivácie je tok informácií a možnosť slobodne sa vyjadrovať, či spolupodieľať san a riadení. Výsledky za RP a NP uvádzame v Tabuľke 5.

Tabuľka 5: Tok informácií

	RP	NP
Môžem sa voľne vyjadriť ku všetkému a mám adekvátne informácie	46,00 %	69,00 %
Mám obmedzenú možnosť vyjadrovať sa k informáciám, ktoré dostanem a niekedy sa ku mne informácie ani nedostanú	45,00 %	31,00 %
Nemôžem sa voľne vyjadrovať a mám málo informácií	9,00 %	0,00 %

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Dvořáková et al. (2012) uvádza 7 črt plne motivovaného zamestnanca, a to: lojalita, iniciatívnosť, snaha zlepšiť sa, osobné ciele v práci, hľadanie riešenia pri problémoch, adaptácia na zmeny a ocenenie firmy. Na mieru plnenia týchto črt nám slúžil súhrn 7 dichotomických otázok (áno/nie). V prípade RP je vo všetkých črtách motivovaných 100 % zamestnancov, okrem lojálnosti a osobných cieľov v práci, kde vždy išlo len o 1 respondenta (90,90 %). V prípade NP sme dosiahli zníženie na 75 % v prípade osobných cieľov v práci.

Teória uvádza, že motivácia a spokojnosť nemusia spolu súvisieť. V prípade RP je motivovaných 36,40 % zamestnancov, avšak spokojných je 81,80 %. V prípade NP je motivovaných 68,80 % a spokojných 87,50 %. Z uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že spokojnosť a motivácia nie sú priamo úmerné. Zamestnanec sa môže v práci cítiť šťastný a spokojný, no napriek tomu nemusí byť motivovaný. Na každého jednotlivca totiž fungujú rozdielne motivačné faktory. Nieкого motivuje mzda, takže ak nemá dostatočnú výšku mzdy nemusí sa cítiť motivovaný. Na druhej strane je však v práci výborný kolektív a medziľudské vzťahy, a preto sa v práci cíti spokojný a šťastný.

Posledná otázka (5- stupňová škála) bola zameraná na zistenie vážnosti a relevantnosti jednotlivých faktorov na výkon v práci. Išlo o 5 faktorov, a to: poznatky, školenia a kurzy, zisk, odmena a výhody, poriadok a system, poriadok a systém a moc, postavenie a vplyv. V oboch podnikoch sú najdôležitejšie dobré medziľudské vzťahy, v prípade RP sa však na 2. mieste umiestnil poriadok a system, v prípade NP zisk a odmena. Naopak v RP dosiahli poznatky, školenia a kurzy 3. miesto, čo je v prípade NP spolu s mocou, postavením a vplyvom na poslednom mieste. Priemerné známky týchto faktorov sa nachádzajú v Tabuľke 6.

Tabuľka 6: Dôležitosť faktorov motivácie

	RP	NP
Poznatky, školenia, kurzy	1,93	1,77
Zisk a odmena	1,70	2,08
Poriadok, systém	2,72	1,76
Dobré medziľudské vzťahy	2,73	2,16
Moc, postavenie, vplyv	1,23	0,98

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Naše návrhy budú pozostávať z návrhov pre zlepšenie motivácie pre rodinný podnik a následne pre nerodinný. V prípade rodinného podniku sa odporúčame zlepšenia v týchto oblastiach:

1. Pracovné podmienky.
2. Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným.
3. Medziľudské vzťahy.

Pracovné podmienky sú tvorené pracovným časom, odmeňovaním, dovolenkou, ale aj stravovaním. V rámci motivácie zamestnancov by sme odporúčali modifikovať pracovný čas a zlepšiť odmeňovanie. Ak sa z interných dôvodov napr. finančných alebo organizačných nedá skrátiť, pracovná doba, mala by sa využiť možnosť častejších prestávok počas pracovnej doby. Cez prestávku sa zamestnanec môže osviežiť napr. v kuchynke, vďaka čomu si nachvíľu oddýchne a má viac energie pokračovať. Predchádza sa tým dlhodobej únave, vyhoreniu a pocitu nespokojnosti v zamestnaní. Modelovou pracovnou dobou by mohol byť takýto rozvrh:

7:00 – 9:00	<i>príchod do práce, splnenie prvých pracovných povinností</i>
9:00 – 9:15	<i>prvá prestávka (voda, čaj, káva, krátky rozhovor s kolegami)</i>
9:15 – 11:15	<i>pokračovanie v plnení pracovných povinností</i>
11:15 – 11:45	<i>prestávka na obed</i>
11:45 – 13:45	<i>pokračovanie v plnení pracovných povinností</i>
13:45 – 14:00	<i>druhá prestávka (voda, čaj, káva, krátky rozhovor s kolegami)</i>
14:00 – 16:00	<i>dokončenie pracovných povinností a odchod z práce</i>

V prípade odmeňovania zamestnancov by sme navrhovali vyrobenie rôznych darčekových kariet napr. na pobyt vo wellness centre, silvestrovskú zábavu, 10% zľavu na produkty hotela alebo každomesačný nárok na 1 masáž v priestoroch hotela. V hoteli by sme odporúčali zaviesť hodnotiaci list pre hostí hotela, kde by mohli ohodnotiť kuchyňu, obsluhu, úroveň hygieny, čistotu izby, ochotu personálu napr. recepcie, funkčnosť zariadení a celkový vzhľad hotela a jeho okolia.

Prostredníctvom výsledkov týchto dotazníkov, ktoré by mala v kompetenciách pri vyplňaní aj vyhodnotení recepčná, by sme vedeli poskytnúť úspešným zamestnancom rôzne benefity alebo prémie ku mzde. Vzorovým príkladom by mohlo byť napr. 10x by izba po uprataní chyžnou bola v top stave, chyžnej by sa k platu pripočítalo 50 Eur ako prémie. V rámci obsluhy by sme navrhli zaviesť odmeny za množstvo predaného tovaru metódou up-sellingu napr. za 20 predaných vín by sa čašníčkovi k platu pripočítala prémie 40 Eur. Údržbári by mali prémie za 100% stav všetkých zariadení v hoteli a vzhľad prostredia v okolí hotela atď. Vzor takého formuláru je v Tabuľke 7. Medzi pracovné benefity resp. výhody by sme zaradili aj možnosť preplatenia psychologického poradenstva, prostredníctvom ktorého by zamestnanci mohli vyriešiť svoje osobné aj pracovné problémy, starosti bežného dňa či výnimočné alebo smutné udalosti v životnom cykle človeka.

Tabuľka 7: Vzor formuláru

OTÁZKA	ODPOVEĎ
1. Pôsobil na Vás vzhľad hotela a jeho okolia príjemne ?	áno/nie
2. Bol personál na recepcii milý a ochotný pri plnení Vašich požiadaviek ?	áno/nie
3. Pomohli Vám s prenosom batožiny na hotelovú izbu?	áno/nie
4. Bola Vaša hotelová izba čistá?	áno/nie
5. Dostali ste takú izbu, akú ste si objednali? Boli splnené Vaše očakávania?	áno/nie
6. Bola strava chutná a čerstvá?	áno/nie
7. Boli ste obslužený včas?	áno/nie
8. Bol personál v reštaurácii a kaviarni milý a ochotný?	áno/nie
9. Boli toalety čisté ?	áno/nie
10. Fungovali všetky zariadenia v hotelových priestoroch a v hotelovej izbe?	áno/nie
11. Zaujal Vás animačný program?	áno/nie
12. Páčilo sa Vám naše wellness centrum?	áno/nie
Sťažnosti: ...	

Prameň: Vlastné spracovanie, 2022

Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným – Komunikačný tok v podniku je podstatnou súčasťou správneho riadenia a tiež jedným z motivačných faktorov. Komunikácia má byť jasná, stručná a má mať svoj cieľ. Pri výmene informácií medzi nadriadeným a podriadeným by sme navrhovali, aby boli informácie podávané hromadne napr. na tímových poradách v pondelok ráno, ktorých by sa zúčastňovali všetci zamestnanci. Na takýchto poradách by bolo možné, aby informácie boli sprostredkované v oboch smeroch tzn. z nižšej úrovne riadenia do vyššej a naopak. Ďalšou možnosťou, ktorú by sme odporúčali v rámci výmeny informácií by bolo vyvesiť na strategické miesta, kde sa pohybujú zamestnanci, papier s novými informáciami napr. v kuchyni, šatni, kuchynke, sprchách a pod. V tomto prípade by malo byť povinnosťou manažéra zistiť a overiť si, či zamestnanci porozumeli novým informáciám, či s nimi súhlasia alebo majú nejaké námietky.

Medzilidské vzťahy sú otázkou správneho fungovania tímovej práce, čo sa odráža aj na kvalite a kvantite plnenia pracovných povinností. Manažérom podniku by sme navrhli organizovať teambuildingy, kde by sa zamestnanci mali lepšiu možnosť spoznať a zlepšiť svoje vzťahy. Teambuilding by mohol byť vo forme výletu, športovej aktivity, firemných hier, plesu alebo oslavy narodenín. Takéto akcie by sa mohli organizovať každý mesiac a postupne tak spájať kolektív. Keďže nikdy nebudú môcť ísť všetci zamestnanci, tak pravidelnosťou týchto akcií by sa zabezpečilo spravodlivé zúčastnenie všetkých zamestnancov.

Druhý podnik, ktorý sme si vybrali zaradujeme do kategórie nerodinného. Rovnako ako pri rodinnom podniku uvádzame zoznam vecí, ktoré zamestnanci označili ako potrebné doviesť k zmene:

1. Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným.
2. Medziľudské vzťahy.
3. Pracovné podmienky.
4. Vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným.

Výmena informácií medzi nadriadeným a podriadeným – V nerodinnom podniku sme sa prostredníctvom rozhovoru s manažérom dozvedeli, že informácie sú pravidelne podávané na každomesačnej porade so všetkými stálymi zamestnancami a taktiež vytlačené a vyvesené na strategických miestach v papierovej forme. Napriek týmto očividným faktom nám až 43,8% zamestnancov v dotazníku označilo, že zmenu nutne potrebuje spôsob výmeny informácií. V tomto prípade by sme využili okrem už aplikovaných metód informovania zamestnancov aj mailovú komunikáciu. Keďže zamestnanci sú vo veku od 17 do 60 rokov predpokladáme, že v dnešnej modernej dobe každý pracovník tohto podniku využíva mailovú komunikáciu. Ďalšou nevyhnutnosťou je povinnosť manažéra preverovať či zamestnanec porozumel prijatým informáciám. V prípade vážnejších noviniek zaviesť podpisový hárok, kde každý zamestnanec verifikuje svojim podpisom, že porozumel novým informáciám a bude ich brať na vedomie pri výkone svojich pracovných povinností.

Medziľudské vzťahy – V oblasti medziľudských vzťahov by sme v NP taktiež zaviedli pravidelné teambuildingy, ktoré by tvorili rôzne firemné hry, športové aktivity ako napr. turistika alebo bedminton, výlety. Naším odporúčaním je, aby sa nespájali len tí zamestnanci, ktorí spolu trávajú pravidelne aj mimopracovný čas, ale aby sa zapájali aj zamestnanci z ostatných častí podniku. Manažérovi podniku by sme navrhli zamerať sa na komunikovanie a vyriešenie menších pracovných nezhôd, aby sa nestávalo, že drobné problémy vyústia do veľkého konfliktu spojeného s rozdelením pracovného kolektívu na skupiny.

Pracovné podmienky – V oblasti pracovných podmienok by sme navrhli, tak ako v prvom podniku, implementovať viac pracovných prestávok, ktoré by viedli k cieľnému oddychu a pocitu sviežosti. Tieto prestávky by nepresiahli čas 15 minút, no zároveň by pomohli eliminovať zamestnancovi stres v práci a načerpať krátkou pauzou novú energiu. Prostredníctvom tejto metódy by sme zabránili neskoršiemu vyhoreniu zamestnancov, ktorí sa trvalým rýchlym a „plným“ pracovným tempom môžu k tomuto stavu dopracovať.

Vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými – Napriek tomu, že iba 12,5% zamestnancov označilo túto možnosť, navrhujeme manažérom využívať „job enrichment“ tzv. pracovné obohatenie, Ide o delegovanie určitých úloh a zodpovedností na zamestnancov. Táto technika poskytuje viac príležitostí na samostatnú prácu a prevzatie si adekvátnej zodpovednosti za jej výsledky. Medzi pracovné obohatenie patrí aj obmieňanie úloh, čo vytrhne zamestnanca z bežného stereotypu a tiež aplikovanie okamžitej spätnej väzby.

Záver

Prostredníctvom dotazníka a štruktúrovaného rozhovoru sme zistili, že rozdiely v spôsoboch motivácie zamestnancov v RP a NP nie sú markantné, ale o ich existencii nie je pochyb. Úroveň motivácie v týchto dvoch podnikoch je na dobrej úrovni, ale v oboch je priestor na zlepšenie. Ak tieto dva podniky porovnáваме z hľadiska ich diferenciacie na rodinný a nerodinný podnik, tak spôsoby motivácie sa značne líšia. Prvou odlišnosťou je, že motivácia v NP sa zameriava iba na finančné ohodnotenie a benefity pre zamestnancov a RP sa upriamuje na aktívnu prítomnosť manažéra na pracovisku, otvorenú komunikáciu a spoluúčasť na rozhodovaní. Druhou odlišnosťou je, že pri finančnom ohodnotení sa NP zameriava na dĺžku odpracovaných rokov a lojalitu k firme, zatiaľ čo RP sa sústreďuje na kvalitu práce a aktívny prístup k povinnostiam. V oboch typoch podnikov sme na základe analýzy navrhli odporúčania na zlepšenie v oblasti pracovných podmienok, výmeny informácií medzi nadriadenými a podriadenými a medziľudských vzťahov. V prípade NP okrem toho aj na vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými. Medzi najvýznamnejšie obmedzenia výskumu zaradujeme veľkosť rodinných podnikov v porovnaní s nerodinnými (zvyčajne sú menšie). Preto môže byť v budúcnosti náročnejší výber dvoch rovnocenných výskumných vzoriek. Výskum ľudských zdrojov v rodinných a nerodinných podnikoch je možné rozšíriť aj o vnímanie kvality pracovného života, spokojnosti zamestnancov a prítomnosti negatívnych socio-patologických javov na pracovisku.

Resume

Through a questionnaire and a structured interview, we found that the differences in the ways of motivating employees in family and non-family business are not striking, but there is no doubt about their existence. The level of motivation in these two businesses is at a good level, but there is room for improvement in both. If we compare these two businesses in terms of their differentiation into family and non-family businesses, the methods of motivation differ considerably. The first difference is that motivation in NFB focuses only on financial remuneration and benefits for employees, while FB focuses on the active presence of the manager at the workplace, open communication and participation in decision-making. The second difference is that in financial evaluation, NFB focuses on length of service and loyalty to the company, while FB focuses on quality of work and active approach to duties. In both types of businesses, we proposed according to analysis recommendations for improving working conditions, information exchange between superiors and subordinates, and interpersonal relations. In a NFB, we also recommended improving relations between superiors and subordinates. Among the most significant limitations of the research, we include the size of family businesses compared to non-family businesses (they are usually smaller). Therefore, the selection of two equal research samples may be more difficult in the future. The research of human resources in family and non-family businesses can also be expanded to include the perception of the quality of working life, employee satisfaction and the presence of negative socio-pathological phenomena in the workplace.

Literatúra

- AHMAD, S. et al. (2020), "Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility". *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol. 27 No. 1. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0406>
- ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. (2004), *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. IRIS.
- BUČKOVÁ, J. (2021), "Employee evaluation as a support tool for strengthening the knowledge organizational culture", *PEMF 2021*, Vol.3, pp. 215-224.
- BUJAN, I. (2020), "Family business in tourism characteristics – The owner's perspective", *Ekonomski pregled*, Vol. 71 No. 1 pp. 3–32. <https://doi.org/10.32910/ep.71.1.1>
- DROPPA, M. (2010), *Riadenie ľudských zdrojov*. VERBUM: KU Ružomberok.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. (2012), *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C.H.Beck.
- GONČÁROVÁ, Z., PITEKOVÁ, J., VRÁBLIKOVÁ, M. (2020), "Assessment of the impact of selected satisfaction parameters on the competitiveness of family tourism" *Marketing and management of innovations*, Vol. 11 No. 4, pp.131-143. . <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-10>
- HANSON, S. K. et al. (2019), "Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations". *Journal of family business strategy*, Vol. 10 No. 3, Article No. UNSP 100263. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>
- JANOŠKOVÁ, M., UBREŽIOVÁ, I. (2021). "Leadership and motivation as a necessary part of a manager's competence", *PEMF 2021*, Vol. 3, pp. 182-189.
- KUBÁNI, V. (2011). "*Psychológia práce*", available at:<http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kubani6> (Accessed 15 August 2022)
- KUČEROVÁ, J., ŠMARDOVÁ Ľ. (2016), *Podnikanie v cestovnom ruchu*, Bratislava, Wolters Kluwer.
- MORESOVÁ, M., SEDLIAČIKOVÁ, M. (2017), "Sociálna funkcia rodinných podnikov", *Scientia Iuventa 2017 EF UMB*, pp. 281–290.
- RAMIREZ, Y. et al. (2020), "How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management", *International Journal Of Productivity And Performance Management*, Vol. 69 No.3. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0119>
- SEDIAČIKOVÁ, M. et al. (2017), "Differences in the organizational structure of family businesses in the Slovak Republic", *Global Scientific Conference: Management and Economics in Manufacturing*, Zvolen, Slovakia. pp. 52 – 59.

- SEKOVÁ, M. et al.. (2013), *Manažment II.*, Bratislava: IURA Edition.
- SERINA, P., (2014). “Rodinné podnikanie na Slovensku (štúdia) – sbagency”, available at:
<http://www.sbagency.sk/files/Studia_Rodinne_podnikanie_na_Slovensku-fin.pdf> (Accessed 19 August 2022)
- SHANKER, M.C., ASTRACHAN, J.H. (1996), “*Myths and realities: Family business’ contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics*”.1996. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- STRÁŽOVSKÁ, H., STRÁŽOVSKÁ, Ľ., KROŠLÁKOVÁ, M., BAŽO, L. (2016), *Malé a stredné podnikanie – zmeny obsahu ekonomických nástrojov*, Bratislava, Sprint 2.
- ŠKODOVÁ, L. (2022), *Motivácia zamestnancov v rodinnom a nerodinnom podniku*, bakalárska práca, PF KU Ružomberok.
- URBAN, J. (2017), *Motivace a odměňování pracovníků*, Praha, Grada publishing.
- ZAHRA, S. A. (2016), “Developing theory-grounded family business research: Some suggestions”, *Journal of family business strategy*, Vol.7 No. 1, pp. 3 – 7. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.004>

Bc. Liliana Škodová

Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica
Ekonomická fakulta
skodovaliliana@gmail.com

Ing. Mária Vrábliková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
maria.vrablikova@ku.sk