

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Ing. Monika Kerestešová

Autoreferát dizertačnej práce

MODEL PLÁNOVANIA V MANAŽMENTE
A MOTIVOVANIA ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU V ORGANIZÁCIÍ

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)

v študijnom programe doktorandského štúdia

Manažment

v študijnom programe:

3.3.15 Manažment

Žilina, apríl, 2013

Dizertačná práca bola vypracovaná v **externej forme** doktorandského štúdia na **Katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky, Žilinskej univerzity v Žiline.**

Predkladateľ: Ing. Monika Kerestešová
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií

Školiteľ: doc. Ing. Martina Blašková, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií

Oponenti:

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o hod. v zasadačke dekanátu Fakulty riadenia a informatiky číslo 101 pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore 3.3.15 Manažment v študijnom programe manažment, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa.....

prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.
Predseda odborovej komisie
v štud. programe 3.3.15 Manažment
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

Obsah

Obsah	3
Úvod do problematiky	4
1 Súčasný stav riešenej problematiky	5
1.1 Plánovanie ako východisková funkcia manažmentu	5
1.2 Motivácia a motivovanie	5
1.3 Motivačné programy	6
1.4 Zhrnutie analýzy súčasného stavu riešenej problematiky	6
2 Cieľ a metodika práce	7
2.1 Cieľ dizertačnej práce	7
2.2 Výskum dizertačnej práce	8
2.3 Metódy práce	9
3 Riešenie problému	10
3.1 Formálny popis problému	10
3.2 Východisko pre navrhovaný model plánovania a motivovania	10
3.3 Model motivujúceho plánovania a plánovania motivovania	12
4 Výsledky riešenia	18
4.1 Celkové výsledky riešenia	18
4.2 Odporúčania	19
5 Teoretické a praktické prínosy	20
5.1 Teoretické prínosy	20
5.2 Praktické prínosy	21
Záver	21
Summary	22
Abstract	26
Literatúra	26
Zoznam obrázkov	26
Zoznam publikácií	27

Úvod do problematiky

Súčasná zmena pohľadu na ľudský potenciál ako na najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj spoločnosti, ktorý rozhoduje o jej prosperite a konkurencieschopnosti, priniesla z pohľadu zamestnávateľa, ale aj zamestnanca, pozitívne i negatívne zmeny. Na jednej strane zamestnávateľ si má byť vedomý, že pracovná činnosť predkladaná zamestnancom by mala byť zmysluplná a mala by smerovať k optimálnemu využitiu ich potenciálu. Je potrebné si vážiť svojich zamestnancov a investovať do nich, lebo sú to práve ľudia, ktorí uvádzajú do pohybu a manipulujú s ostatnými zdrojmi spoločnosti. Na druhej strane, aj vďaka týmto zmenám rapídne narastajú požiadavky na zamestnancov, na ich schopnosti, znalosti, a tým aj na ich ambície, preferencie, potreby a ciele.

V riadení je plánovanie jednou z najpodstatnejších činností. Správne a optimálne pripravené plány sú veľmi dôležitým prvkom úspešnej manažérskej práce a úspechu celej organizácie. Aby bol celý plánovací proces efektívny, je potrebná motivácia jednotlivých subjektov plánovacieho procesu, t. j. manažérov a zamestnancov. Otázka motivácie a motivovania je v tomto období veľmi dôležitou a môže pomôcť zlepšiť nepriaznivý vývoj.

Dôležité je nielen motivovať manažérov i ostatných zamestnancov zapojených do plánovania so zámerom tento proces zefektívniť a spružniť, ale na druhej strane aj samotné plánovanie plní nezanedbateľné úlohy v oblasti motivácie manažérov a výkonných zamestnancov, keď parametre plánu sa stávajú metou ľudských zdrojov na rôznych stupňoch riadenia. Pomocou plánovania manažéri nielen rozvíjajú svoju schopnosť futuristicky uvažovať, ale s rastúcim počtom efektívne realizovaných plánov rastie aj ich motivácia plánovať. Proces a výsledky plánovania i motivovania prinášajú úžitok ako manažérom, tak celej organizácii.

Z tohto dôvodu je potrebné zaoberať sa problematikou plánovania a pracovnej motivácie, skúmať využívanie a hodnotiť účinnosť motivačných stimulov na plánovanie, na samotný proces motivovania a na výkonnosť zamestnancov i manažérov a hľadať implikácie v úspešnosti organizácií. Ide o tému, ktorá je v súčasnom období zvlášť aktuálna smerom k možnostiam využitia jej výsledkov v podnikovej praxi pri snahe o skvalitnenie manažmentu ľudských zdrojov a pri snahách o zvýšenie prosperity a konkurencieschopnosti organizácie.

Vzhľadom na to, že uvedená problematika hlbšieho vzájomného previazania plánovacích a motivačných procesov nie je v súčasných podmienkach Slovenskej republiky dostatočne rozpracovaná a preskúmaná, zároveň mnoho organizácií má nedostatočné informácie o tom, ako plánovanie motivujúco uskutočňovať vrátane naplánovania samotného procesu motivovania zamestnancov i manažérov, využila som tento priestor v dizertačnej práci a zamerala sa na vytvorenie modelu plánovania v manažmente s prepojením motivácie a motivovania ľudského potenciálu, v rámci ktorého som vypracovala súbor odporúčaní pre implementáciu uvedeného vzájomného prepojenia vzhľadom na špecifiká slovenských podmienok. Navrhovaný model môže byť využitý ako podporný nástroj v plánovaní v organizácii a pri vedení a motivovaní ľudského potenciálu v praxi.

1 Súčasný stav riešenej problematiky

1.1 Plánovanie ako východisková funkcia manažmentu

Dosiahnutie cieľov organizácie bezprostredne závisí od uskutočňovania manažérskych funkcií – organizovania, získavania ľudí, vedenia a kontrolovania, no plánovanie logicky predchádza výkon všetkých týchto manažérskych funkcií. V praxi všetky manažérske funkcie vytvárajú systém, ktorý funguje ako celok, no plánovanie je svojím spôsobom jedinečné, pretože zahŕňa stanovenie cieľov, potrebných pre skupinové úsilie. V súlade s týmto vyjadrením je možné vysvetliť plánovanie ako základ pre všetky ostatné funkcie, ktoré sa v organizácii uplatňujú a kde každá činnosť určitým spôsobom vychádza a je prepojená s činnosťou plánovacou. Dôkazom sú aj názory viacerých autorov, podľa ktorých manažér musí plánovať tiež preto, aby poznal, aká je potreba vzájomných organizačných vzťahov, aká kvalita zamestnancov je nutná, akým spôsobom týchto zamestnancov má viesť a teda aj motivovať a aký druh kontroly je vhodný. V uvedených intenciách sa dá na základe viacerých definícií vysvetliť význam funkcií manažmentu s prívukom na unikátnosť plánovania.

Plánovanie je mimoriadne dôležitý prvok každého manažérského povolania z hľadiska organizácie, ako aj osobného, t. j. každodenného vyrovnávania sa so zodpovednosťou. Podľa M. Sedláka je plánovanie „nástroj, ktorý pomáha manažérom myslieť prostredníctvom výsledkov a problémov a navrhovať alternatívy na dosahovanie výsledkov a prekonávanie problémov.“ Zároveň zdôrazňuje, že „pomocou plánovania sa určuje cieľ, resp. ciele organizácie alebo organizačnej jednotky a stanovujú sa cesty (plánovacia trajektória, program) ako tieto ciele v stanovenom čase a na požadovanej úrovni dosiahnuť“ [5, s. 167]. Plánovanie je tak projektovanie budúcnosti, pričom platí, že v priebehu plánovania sa smer budúceho vývoja organizácie neustále spresňuje, čo umožňuje organizácii pružne reagovať na nepredvídané zmeny v nej a v jej okolí.

Základom plánovania sú **ciele** a nielen subjektom, ale aj objektom plánovania, a teda stanovovania a dosahovania cieľov sú manažéri a zamestnanci organizácie – **ľudský potenciál**. Pričom platí, že sila, ktorá vedie každého jednotlivca k tvorbe a plneniu cieľov je motivácia. V tomto zmysle vyvstáva nutnosť spojiť plánovanie s tematikou pracovnej motivácie. Ako uvádza monografia Strategické riadenie podniku od Š. Slávika, „tesný súlad medzi plánovaním a motiváciou sa priaznivo prejaví na ochote a záujme zamestnancov pracovať v prospech realizácie daných cieľov a plánov organizácie“ [6, s. 253].

1.2 Motivácia a motivovanie

Motivácia je najvýznamnejšou podmienkou pre zvyšovanie výkonnosti zamestnancov a manažérov organizácie. Vysoko motivovaní jedinci sú ľudia, ktorí neustále dosahujú dobré výkony a v pracovnom procese z nich vyžaruje energia a nadšenie. Motivácia tak popisuje, čo môžu organizácie urobiť pre povzbudenie ľudí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie i uspokojenie ich vlastných potrieb, priání a cieľov. Efektívne správanie zamestnancov teda predpokladá ich systematické **motivovanie** a z toho sa odvíjajúce motivačné procesy.

Motivačný proces má slúžiť na to, aby sa pomocou neho dosiahli nielen ciele organizácie pri zachovaní daných podmienok, ale aj ciele zamestnanca [3, s. 177]. S. Robbins, M. Coulter uvádzajú, „motivačný proces začína neuspokojenými potrebami, čo vytvára určité napätie, ktoré ženie jednotlivca ku stanoveniu cieľov. Tieto ciele, ak sú dosiahnuté, uspokojujú potreby a znižujú napätie“ [4, s. 413]. Znamená to, že motivácia aktivizuje zamestnancov k dosiahnutiu určitých cieľov, k prekonávaniu prekážok, ktoré stoja proti tomuto úsiliu a prispieva aj k formovaniu postojov voči týmto cieľom, prostriedkom ich dosahovania atď. Z tohto dôvodu je potrebné motiváciu v organizáciách neustále skvalitňovať, posilňovať, orientovať správnym smerom (k naplneniu vízie a cieľov).

Na uplatňovanie efektívneho motivovania sa uvádza, že manažéri by mali vytvárať a uplatňovať vhodné motivačné prístupy, vypracovávať **motivačné programy** obsahujúce použitie rôznych **motivačných nástrojov** a podnecovať tak pracovné správanie a konanie zamestnancov organizácie smerom k vytýčeným cieľom personálnym (osobným), ale tiež cieľom organizácie ako celku.

1.3 Motivačné programy

Motivačným programom možno rozumieť komplexnú strategickú sústavu mechanizmov motivujúcich, implementačných, vyhodnocovacích, signalizačných, vymedzených vecne, časovo aj finančne, zohľadňujúcich jednotlivé špecifiká tak obsahu a charakteru pracovnej činnosti, ako aj špecifické odborné a psychické predpoklady jednotlivcov (zamestnancov, odborníkov, manažérov) a pracovných skupín a tímov, ktorí ju vykonávajú a ktorí sú nenahraditeľnými konštruktívnymi tvorcami nových hodnôt a nového poznania. Predstavuje konkretizáciu systému práce s ľuďmi v organizácii s relatívne vyhraneným zameraním na pozitívne ovplyvňovanie motivácie zamestnancov. Motivačný program je kreatívnym a flexibilným základom úspechu organizácie. Ako o tom svedčia výsledky viacerých popredných svetových organizácií, až dve tretiny ich terajšieho i budúceho úspechu spočívajú v dobre prepracovaných individuálnych i skupinových motivačných programoch, ktoré sú súčasťou vnútropodnikovej stratégie a taktiky [2].

Ak má byť manažment pracovnej motivácie úspešný (a o to vlastne ide pri snahách o zväčšenie príspevku práce k úspešnosti organizácie), je potrebné hospodárne a účelne využívať rozmanité pôsobivé motivačné faktory koncipované v motivačných programoch organizácií. Pritom ovplyvňovanie motivačných tendencií zamestnancov a manažérov je možné chápať ako nepretržitý, dlhodobý a veľmi komplikovaný proces. Keďže potreby, požiadavky a očakávania ľudí sa neustále menia, takisto ciele a plány organizácie sa prispôsobujú novým trendom a mnohým ďalším faktorom, tak aj motivačný program je potrebné neustále meniť, prispôsobovať a zdokonaľovať.

1.4 Zhrnutie analýzy súčasného stavu riešenej problematiky

Pri plánovaní sa organizácie a jej členovia rozhodujú o cieľoch, o plánoch a o tom ako reagovať na zmeny v systéme a na vzniknuté problémy. Za každým z prístupov zvyšovania produktivity organizácií, uplatňovania a zdokonaľovania manažérskych činností, najmä však plánovania, tvorby a plnenia cieľov a plánov však stoja ľudia, ktorí sa svojou činnosťou,

tvorivosťou a uplatňovaním potenciálu výraznou mierou podieľajú na ich úspechu či neúspechu. Práve preto sa v posledných rokoch čoraz častejšie dostáva do pozornosti v podnikovej praxi potreba vhodne pracovať s ľudským potenciálom a s jeho motiváciou. Ak sa cielene motivuje ľudský potenciál, potom je tendencia pozitívne a najmä efektívne pôsobiť na dosahovanie strategických podnikových cieľov.

Plánovaniu v organizácii ako aj motivácii ľudského potenciálu je v západnej odbornej literatúre ako i podnikovej praxi venovaná pomerne veľká pozornosť. V podmienkach Slovenskej republiky sa uvedená problematika dostáva do pozornosti najmä v deväťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia, a to predovšetkým v dôsledku začiatku pôsobenia nadnárodných spoločností. Odvtedy sa rozrastajú počty spoločností, ktoré sa viac či menej zameriavajú na ľudský potenciál s cieľom úspešne ho motivovať k plneniu stanovených cieľov a plánov organizácie. V slovenskej, resp. v odbornej literatúre strednej Európy, sa manažérskemu plánovaniu a motivácii venuje pomerne veľa autorov. Tí sa zameriavajú na vysvetľovanie a objasňovanie základných pojmov a techník, ktoré sa v organizáciách dajú uplatňovať. Zamerania smerujú prevažne buď na samotné plánovanie a jeho funkcie alebo na samotné motivovanie a motiváciu ako súčasť vedenia ľudí v manažmente. Vystáva tu preto otázka nutnosti spojenia, vzájomného prehĺbenia problematiky plánovania a motivácie, preskúmania ich vzťahov a väzieb, možností pôsobenia, výhod i nedostatkov. Súčasne vystáva otázka, či rozpracovanie problematiky v odbornej literatúre nezaostáva za praktickým uplatňovaním motivovania a využívania ľudského potenciálu pre efektívnejšiu, dynamickejšiu tvorbu plánov a ich motivované plnenie v našich podmienkach.

2 Ciel' a metodika práce

2.1 Ciel' dizertačnej práce

V snahe rozšírenia teoretických poznatkov a priblíženia rozpracovanej problematiky v odbornej literatúre k praktickému uplatňovaniu motivovania a využívaniu ľudského potenciálu pre tvorbu a plnenie cieľov a zároveň poukázanie na hlbšie prepojenie plánovania v organizácii s motiváciou ľudského potenciálu je cieľ dizertačnej práce formulovaný nasledovne: ***na základe analýzy a rozvinutia metodológie plánovania v manažmente vo vzájomnom prepojení na motivovanie, analýzy súčasných zvyklostí v skúmanej oblasti v reálnych organizáciách, vytvoriť a metodicky spracovať model umožňujúci využiť mechanizmus zámerného zlad'ovania plánovacích a motivačných procesov.***

Pre zvládnutie naplnenia a dosiahnutia cieľa dizertačnej práce je nutné ho rozpracovať do nasledujúcich čiastkových úloh – postupových krokov:

- vymedzenie, systematizácia a konkretizácia základných pojmov vzťahujúcich sa na oblasť plánovania v manažmente a motivácie ľudského potenciálu,
- analýza a komparácia teoretických východísk v domácej a zahraničnej literatúre,
- identifikácia a analýza postavenia plánovania v procese riadenia a vzájomných väzieb s motiváciou a motivovaním ľudského potenciálu,
- analýza možností vzájomného prepojenia plánovacích a motivačných procesov,

- posúdenie vplyvu mechanizmu zámerného zlad'ovania plánovacích a motivačných procesov na efektivitu realizácie podnikových procesov,
- realizácia výskumu zameraného na identifikáciu a konkretizáciu postupov a praktík, ktoré uplatňujú manažéri v procese plánovania a motivovania ľudského potenciálu v slovenských organizáciách,
- štatistické spracovanie získaných údajov a vyhodnotenie stanovených hypotéz,
- vytvorenie a metodické spracovanie dynamického dvojjložkového modelu, ktorý bude pozostávať z návrhu modelu motivujúceho plánovania a modelu plánovania v oblasti motivovania ľudského potenciálu,
- vypracovanie metodiky implementácie vybraného modelu, ktorá bude zahŕňať návrh postupu a vhodnej metódy implementácie daného modelu plánovania a motivovania do praxe v slovenských organizáciách,
- overenie správnosti a funkčnosti navrhovaného modelu a jeho uplatniteľnosti v praxi v organizáciách pôsobiacich na území SR.

Vychádzajúc zo stanoveného cieľa dizertačnej práce, ktorý bol bližšie rozpracovaný do jej čiastkových úloh a na základe záverov analýz teoretických východísk boli naformulované hypotézy dizertačnej práce:

- **Hypotéza č. 1:** Existuje závislosť medzi uplatňovaným spôsobom plánovania v organizácii a prístupom vedenia a spolupráce manažérov a zamestnancov.
- **Hypotéza č. 2:** Zavedením dôsledného (motivujúceho) plánovacieho procesu, ktorý zahŕňa participatívnu tvorbu cieľov s jednotlivcami organizácie, sa zvýši motivácia ľudského potenciálu.
- **Hypotéza č. 3:** Aspoň 60 % opýtaných je ochotných zvýšiť svoje snaženie v prípade, ak sa naplánuje motivačný prístup voči nim.
- **Hypotéza č. 4:** Účinnosť jednotlivých motivačných nástrojov vnímaná zamestnancami a účinnosť jednotlivých motivačných nástrojov vnímaná manažérmi je rozdielna.
- **Hypotéza č. 5:** Za podmienku úspešného uplatňovania motivovania v organizácii je možné považovať motivačné programy tvorené v procese plánovania.

Uvedené hypotézy dizertačnej práce boli verifikované v rámci realizovaného empirického výskumu k dizertačnej práci.

2.2 Výskum dizertačnej práce

Cieľ výskumu spočíva v *analyzovaní a zhodnotení súčasného stavu a zvyklostí v problematike plánovania a motivovania v reálnych organizáciách v Slovenskej republike, v interpretovaní a vzájomnej komparácii získaných výsledkov pre zostavenie a formuláciu súboru praktických rád a odporúčaní a následnú tvorbu modelu plánovania a motivovania.*

Objektom výskumu sú organizácie pôsobiace vo všetkých odvetviach národného hospodárstva na území Slovenska.

Subjektom výskumu sú manažéri na všetkých úrovniach riadenia (vrcholovom, strednom a nižšom stupni riadenia), personalisti a špecialisti pri riadení ľudského potenciálu a zamestnanci v objekte výskumu.

Výskum bol realizovaný v období september 2011 – august 2012, pričom zber údajov bol realizovaný na území SR.

Veľkosť vzorky predstavuje 385 respondentov pri požadovanom 95%-tnom intervale spoľahlivosti a maximálne prípustnej chybe 5 % [1]. Reprezentatívnosť vzorky a spoľahlivosť výsledkov výskumu bola zabezpečená, nakoľko prieskumu sa zúčastnilo **1946** pracujúcich v Slovenskej republike. Z toho bolo 307 manažérov a 1639 zamestnancov. Kvalitatívneho výskumu sa zúčastnilo 66 manažérov vrcholovej, strednej a najnižšej riadiacej pozície.

Na základe spracovaných údajov prostredníctvom matematicko-štatistického aparátu v súčinnosti s názormi expertov z praxe a akademickej pôdy a doplnení výstupmi kvalitatívneho výskumu bola verifikovaná platnosť stanovených hypotéz.

Analýza teoretických a praktických riešení v domácej a zahraničnej literatúre, ako i analýza plánovacích a motivačných procesov v súbore skúmaných organizácií rôznych odvetví realizovaného výskumu potvrdila platnosť viacerých známych kritických pohľadov na plánovanie a motivovanie. Medzi najvýznamnejšie možno indikovať pretrvávajúcu orientáciu a prílišné spoliehanie sa manažérov a plánovačov na centralistický a autoritatívny prístup k plánovaniu, ktorý neumožňuje participáciu ďalších odborníkov a zamestnancov na tvorbe plánov. Hodnotila sa i ekonomická prínosnosť spôsobov plánovania, pričom bola dokázaná významnosť práve participatívneho plánovania, na rozdiel od direktívneho, ktorého ziskovosť je omnoho menšia. Takéto uskutočňovanie plánovania (bez participácie) spôsobuje prístup manažéra k zamestnancom neutrálny až autoritatívny. Pri danom direktívnom prístupe nadriadených je hodnotenie vnímané skôr ako nespravodlivé, nekorektné a občas aj zaujaté, pričom vyšší výkon nie je vždy dostatočne ocenený a odmenený, komunikácia nie je vždy otvorená a spolupráca manažérov so zamestnancami je zväčša len čiastočne umožnená. Čo v konečnom dôsledku vedie k nízkej motivácii. Podľa uskutočneného výskumu je motivácia ľudského potenciálu na veľmi nízkej úrovni. Obidve strany, zamestnanci aj manažéri, sú málo motivovaní či už k samotnému výkonu práce, ešte menej k zvyšovaniu úrovne svojich vedomostí a zručností a najmenšia motivácia je k podávaniu námetov, návrhov a k spolupráci s nadriadenými zložkami.

Súčasne možno zdôrazniť, že absentuje previazanosť plánovania na poslanie, víziu a stratégiu. Organizácie často strácajú smer a väzbu na svoje poslanie, čím sa stávajú i ciele a plány organizácie pre jej zamestnancov i manažérov nemotivujúce a zároveň tak nefungujúce. Celkovo však chýba prepojenie motivácie na plánovanie a vzápätí i prepojenie plánovania na motivovanie a z toho vyplývajúca potreba motivujúceho plánovania za účelom zvýšenia efektívnosti plánovania, motivovanosti zamestnancov a manažérov ku kreatívnej a motivujúcej tvorbe cieľov a plánov a ich úspešného plnenia. Zároveň sa potvrdila reálna potreba plánovania motivovania prostredníctvom motivačných programov pre efektívnejšie motivovanie, vyššiu motiváciu a kvalitnejší výkon.

2.3 Metódy práce

Pri spracovaní dizertačnej práce boli uplatnené rôznorodé metódy práce. Ich rôznosť bola zapríčinená najmä vplyvom odlišných spracovávaných informácií a etapy riešenia

dizertačnej práce. Predovšetkým išlo o metódy analýzy a syntézy, indukcie a dedukcie, komparácie.

V etape získavania informácií boli využité metódy dopytovania, a to technika štruktúrovaného a pološtruktúrovaného rozhovoru (kvalitatívny zber údajov), dotazníková technika (kvantitatívny zber údajov) a sumarizovanie poznatkov z dostupných odborných zdrojov (primárnych a sekundárnych).

V etape spracovania informácií boli využité metódy kvalitatívneho hodnotenia, historická metóda, metóda tvorby databáz, metódy hromadnej/kvantitatívnej analýzy, matematicko-štatistické metódy (Pearson Correlation, Kendall's tau_b, Chi-kvadrát test, regresná analýza, F-štatistiky, test zhody podielov dvoch základných súborov (z-test), index pripravenosti).

V etape riešenia problému boli využité metódy analyticko-empirické a empiricko-intuitívne, metódy abstrakcie a modelovania.

3 Riešenie problému

3.1 Formálny popis problému

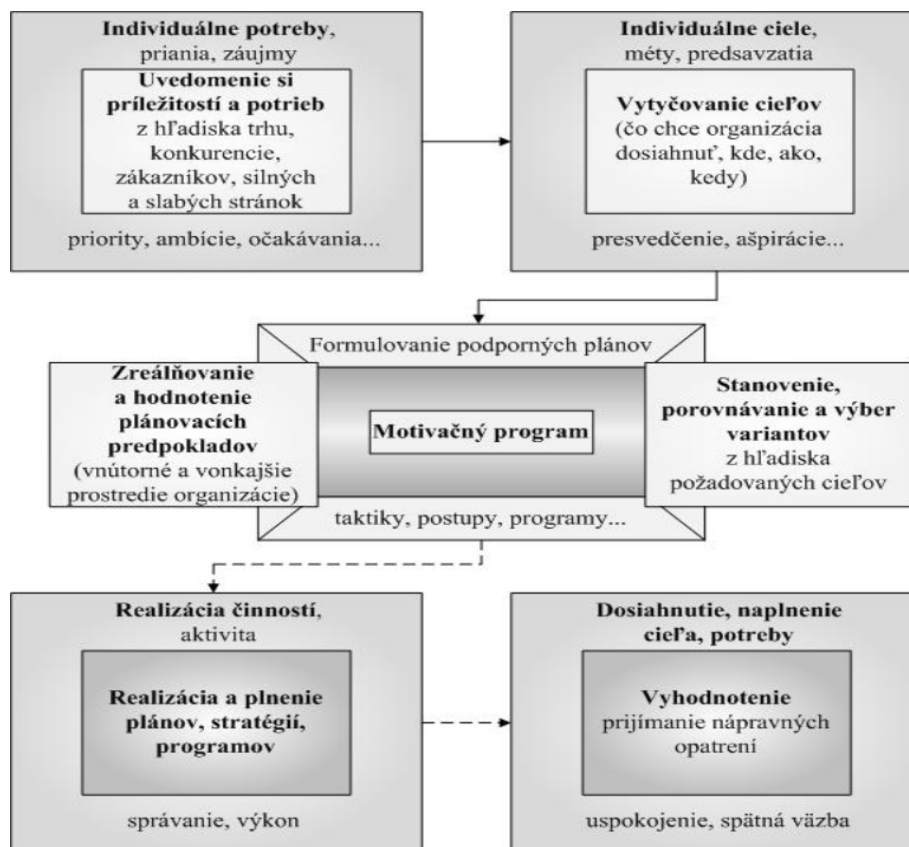
V súlade s cieľom dizertačnej práce, cieľom výskumu, problém riešenia dizertačnej práce spočíva v chýbajúcom flexibilnejšom a motivujúcom plánovaní a v zabezpečení vyššej motivácie a úsilia ľudského potenciálu vykonávať svoju prácu a dosahovať individuálne ciele ako i ciele organizácie.

Spôsobu, akým je možné hlbšie prepojiť a vzájomne zefektívniť **plánovanie v organizácii s motiváciou ľudského potenciálu**, odborná verejnosť nevenuje pozornosť. Taktiež spôsob, akým má manažment organizácie postupovať pri tvorbe a výbere vhodného modelu spojenia motivujúceho plánovania a plánovania motivovania, tiež neexistuje. Manažéri tak nemajú možnosť oprieť sa o určitý podporný nástroj, ktorý by im napomohol v tvorbe, vo výbere a realizácii dynamického a variantného plánovania v spojitosti s motivovaním.

V rámci riešenia problému dizertačnej práce je navrhnuť prepojenie činností motivovania a vnútornej motivácie v plánovacom procese a činností plánovania v procese motivovania a motivácie pri uplatnení a dodržaní princípov efektívneho dynamického plánovania do uceleného, relatívne všeobecného modelu zohľadňujúceho interné a externé faktory, ktoré priamo ovplyvňujú výsledky dosahované motivujúcim plánovaním.

3.2 Východisko pre navrhovaný model plánovania a motivovania

Zabezpečiť vyššiu účinnosť plánovania spojeného s motivovaním, zabezpečiť vyššiu motiváciu nielen v plánovaní a v plánovacom procese, ale i motiváciu zvyšujúcu pracovný výkon a zisk organizácie, môže byť dosiahnuté zapojením prvkov motivácie a procesu motivovania do jednotlivých etáp procesu plánovania, a to vzájomným zlúčením plánovacieho a motivačného procesu (Obr. 1).



Obr. 1 Model vzájomného prepojenia plánovacieho a motivačného procesu

Plánovací proces a súčasne i motivovanie začína identifikovaním a uvedomovaním si príležitosti a potrieb, a to z hľadiska trhu, konkurencie, zákazníkov, charakterizuje a porovnáva vnútorné silné a slabé stránky s vonkajšími príležitosťami a hrozbami. Organizácia identifikuje svoje potreby a stanovuje ciele. Zároveň každý motivačný proces začína neuspokojenými potrebami, čo vytvára určité napätie, ktoré ženie jednotlivca ku stanoveniu cieľov. Preto je súčasne dôležité identifikovať a rešpektovať individuálne potreby, záujmy, hodnoty, očakávania, ambície, ciele, či už manažérov, ostatných odborníkov, ale i samotných zamestnancov.

Po postupnom ujasňovaní východísk a zámerov, špecifikácie zdrojov a cieľov, posúdeniu predpokladaných činností a postupov sa na základe stanovenia, porovnávania a hodnotenia možných variantov, následne výberu jedného z nich, formulujú podporné plány (taktiky, postupy, programy, pravidlá, rozpočty). Pričom z dosiahnutých poznatkov o motivácii a faktorov pracovnej motivácie v organizácii je potrebné vyvodiť závery, premietnuť ich do činnosti organizácie, a to do konkrétnych motivačných programov. Pri súčasnom zavedení účinného, ekonomicky efektívneho motivačného programu je možné dosiahnuť u zamestnancov podstatne vyšší pracovný výkon. Vykonávaním činností dochádza k realizácii plánov, dosiahnutiu cieľov, a tým aj k naplneniu potreby a uspokojeniu, pričom vyhodnotením a spätnou väzbou sa zabezpečí prijatie nápravných opatrení, preplánovanie, príp. znovunaplánovanie s ďalším procesom identifikácie nových potrieb a cieľov.

Pri snahe vytvoriť podmienky pre motivujúce plánovanie a pre stanovovanie cieľov v oblasti rozvoja a motivovania ľudského potenciálu je v organizácii potrebné zamerať úsilie na zabezpečenie nasledujúcich úloh:

- a) zabezpečiť, aby sa problematika rozvoja a motivovania ľudského potenciálu zvažovala už pri formulovaní vízie, poslania a celkovej stratégie organizácie,
- b) vytýčiť ciele a stratégiu v oblasti rozvoja a motivovania ľudského potenciálu tak, aby podporovali efektívne naplnenie vízie, poslania a celkovej stratégie organizácie,
- c) na základe cieľov a stratégie v rozvoji a motivovaní ľudského potenciálu, vytvoriť podporný motivujúci plán, tzv. motivačný program ako nevyhnutný prostriedok pre úspešné dosahovanie cieľov jednotlivcov i cieľov a plánov organizácie ako celku,
- d) v spolupráci s manažérmi všetkých úrovní zabezpečiť plnenie zámerov a cieľov nielen v oblasti rozvoja a motivovania ľudského potenciálu organizácie, ale prostredníctvom motivujúceho plánovania aj plnenie cieľov jednotlivých útvarov a cieľov celej organizácie,
- e) zvýšiť participáciu zamestnancov na plánovaní v organizácii, posilniť tak ich motiváciu a upevniť prenášanie cieľov z vedenia organizácie na nižšie stupne riadenia za podmienky zdokonaľovania implementácie plánu a zavedením stupňa výkonnosti, ktorý je navrhnutý za účelom pomôcť organizácii fungovať lepšie a efektívnejšie.

V nasledujúcej časti kapitoly o riešení problému dizertačnej práce je vytvorený model motivujúceho plánovania a plánovania motivovania v postupných krokoch, v ktorom sú v jednotlivých etapách plánovacieho procesu zakomponované prvky motivácie a motivačného procesu, pričom jeho cieľom je uľahčenie formulovania a zosúladenia poslania, vízie, stratégie, sústavy podnikových cieľov, plánov a ich harmonického plnenia a kontrolovania, a to s účinkom zvyšujúcim motiváciu manažérov, no najmä motiváciu a výkon samotných zamestnancov.

3.3 Model motivujúceho plánovania a plánovania motivovania

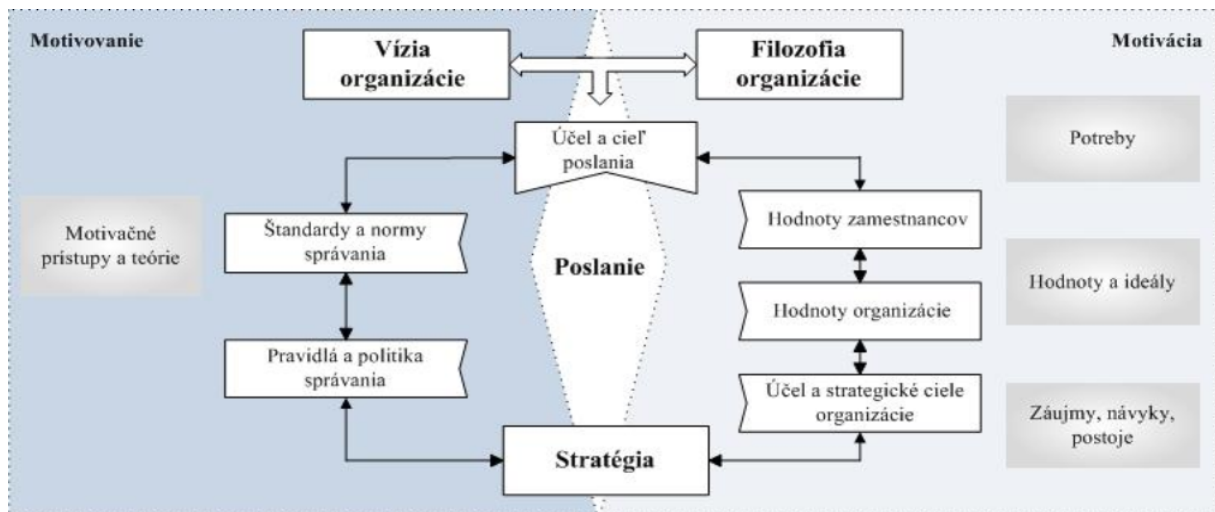
Navrhnutý model plánovania a motivovania zahŕňa:

- kaskádu organizačných cieľov, plánov a úloh,
- špecifické ciele pre každého jednotlivca,
- participatívne rozhodovanie,
- vonkajšie a vnútorné faktory ovplyvňujúce proces plánovania a motivovania,
- otvorenú časovú periódu,
- poskytovanie spätnej väzby, účinnú kontrolu a hodnotenie výkonnosti.

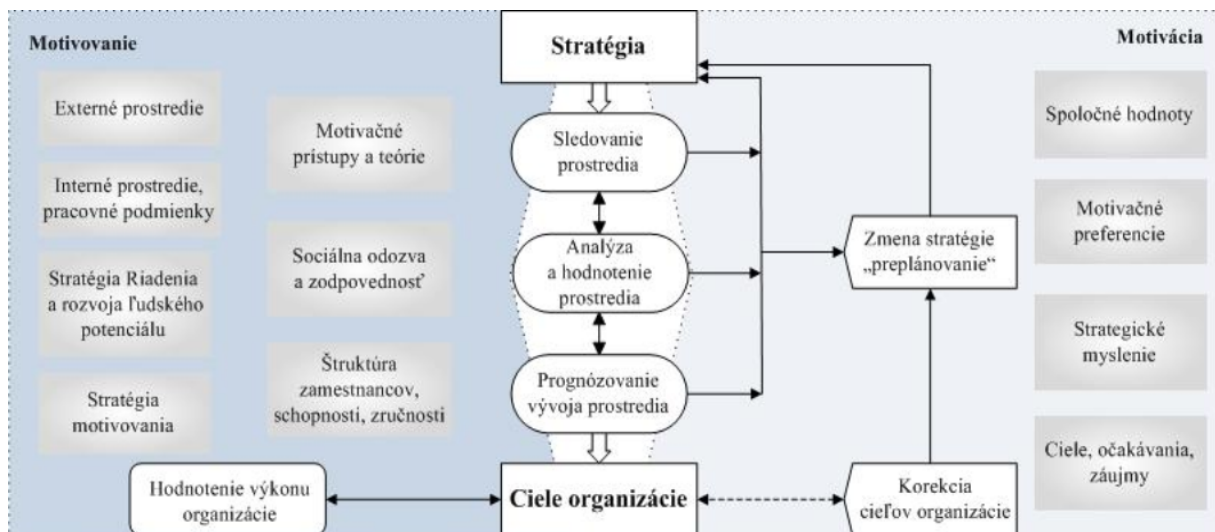
Vzhľadom na lepšiu prehľadnosť je model v danom autoreferáte rozdelený a zobrazený v jednotlivých postupných častiach, pričom tieto v predmetnej dizertačnej práci tvoria jeden celkový model plánovania a motivovania.

Model zahŕňa nepretržitú cestu procesov stanovovania cieľov a tvorby plánov prostredníctvom jednotlivých fáz motivačno-plánovacieho procesu a spätnej väzby na ich dosiahnutie a kontrolu. Jeho význam spočíva v zameraní na splnenie participatívne formulovaného súboru cieľov, motivujúcich jednotlivých zamestnancov a manažérov. Cieľom je zvýšiť výkonnosť organizácie zosúladením organizačných cieľov, vychádzajúcich z vízie, poslania a stratégie organizácie, s cieľmi všetkých nadriadených a podriadených.

Ako prvé v motivujúcom plánovacom procese zohráva funkciu hodnoty výsledkov práce (zmyslu plnenia cieľov) poslanie, vízia i filozofia organizácie, teda stanovenie a participatívne zdieľanie zmyslu existencie organizácie so všetkými jej členmi.



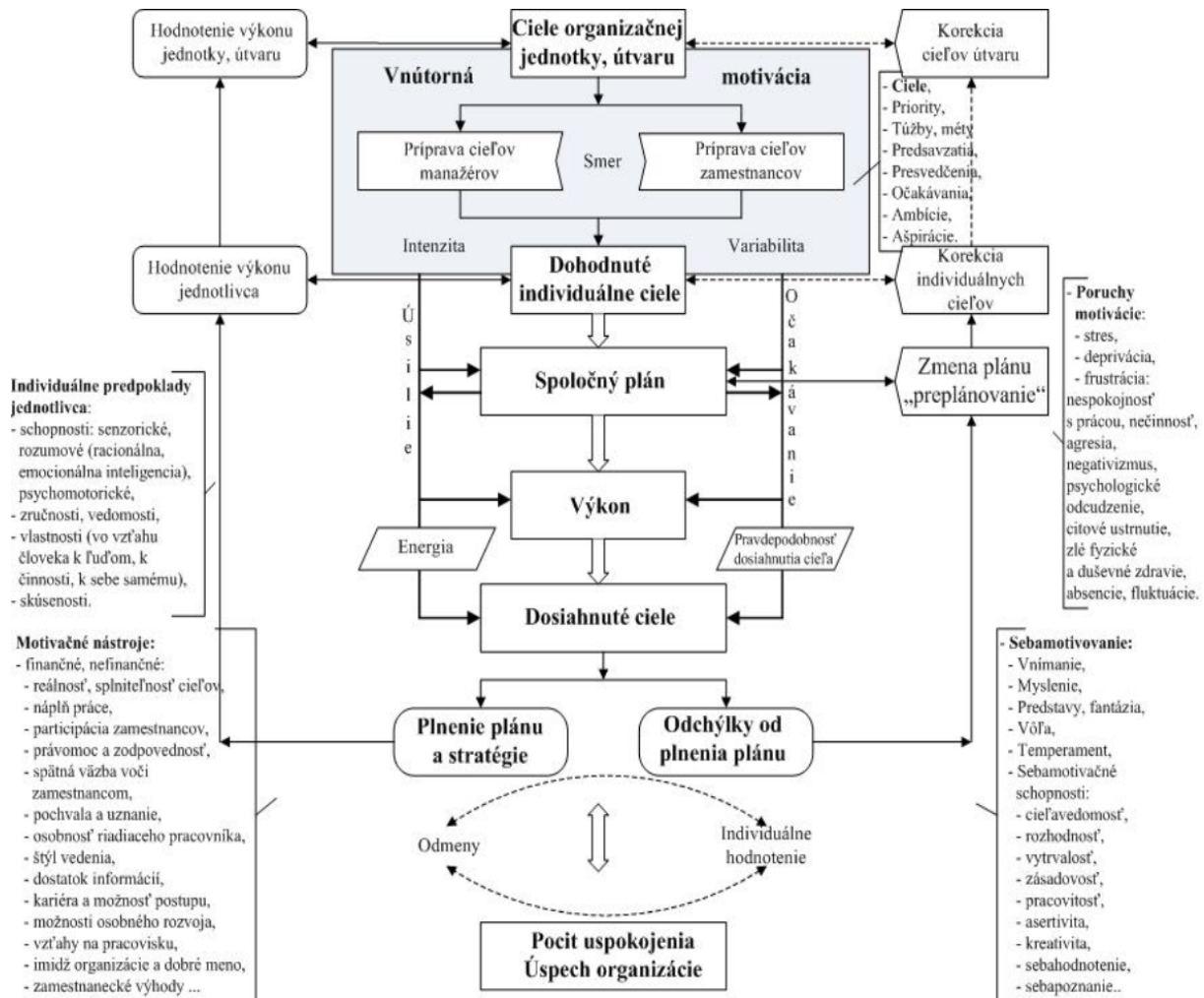
Naštartovanie procesu plánovania a motivovania začína pomenovaním potreby a dôvodov pre plánovanie a motivovanie, príprava procesu, vyčlenenie kapacity pre proces. Na začiatku činnosti vedenie organizácie a manažéri vytvoria určitú predstavu o tom, ako by mala organizácia fungovať, z akých hodnôt vychádzať, čo by mala robiť a čo nie, kam by sa mala svojou činnosťou dostať. Podstatou však je nielen informovanie a komunikovanie **poslania** všetkým spolupracovníkom a zamestnancom, ale najmä na základe poznania ich záujmov, potrieb, ideálov a hodnôt ako základných motívov konania, spoločne vytvoriť, prípadne poopraviť uvedené plánovacie a motivačné kategórie. Takto vytvorené spoločné hodnoty sú silné stimuly, ktoré motivujú ku konaniu v najlepšom záujme pre ciele a účel organizácie. Ďalším krokom je formulovanie cieľov, stratégie, hľadanie riešení. **Stratégia** spája účel a cieľ organizácie so správaním v organizácii. Predstavuje určitú koncepciu správania organizácie stanovenú na dlhšie obdobie. Štandardy, pravidlá, politika a normy správania sú oporou a motiváciou pre požadované kompetencie, schopnosti, zručnosti a hodnotový systém. Predstavujú usmernenia na pomoc manažérom i zamestnancom rozhodovať, viesť, konať na dennodennom základe.



Proces tvorby stratégie prebieha v týchto etapách:

- formulovanie vízie, filozofie a poslania organizácie,
- analyzovanie externého a interného prostredia,
- definovanie účelu a cieľa organizácie, dlhodobých strategických cieľov,
- určenie prenosu cieľov na nižšie organizačné jednotky a zamestnancov,
- vypracovanie spôsobu dosiahnutia cieľov organizácie,
- kontrola plnenia cieľov organizácie a korekcie stratégie.

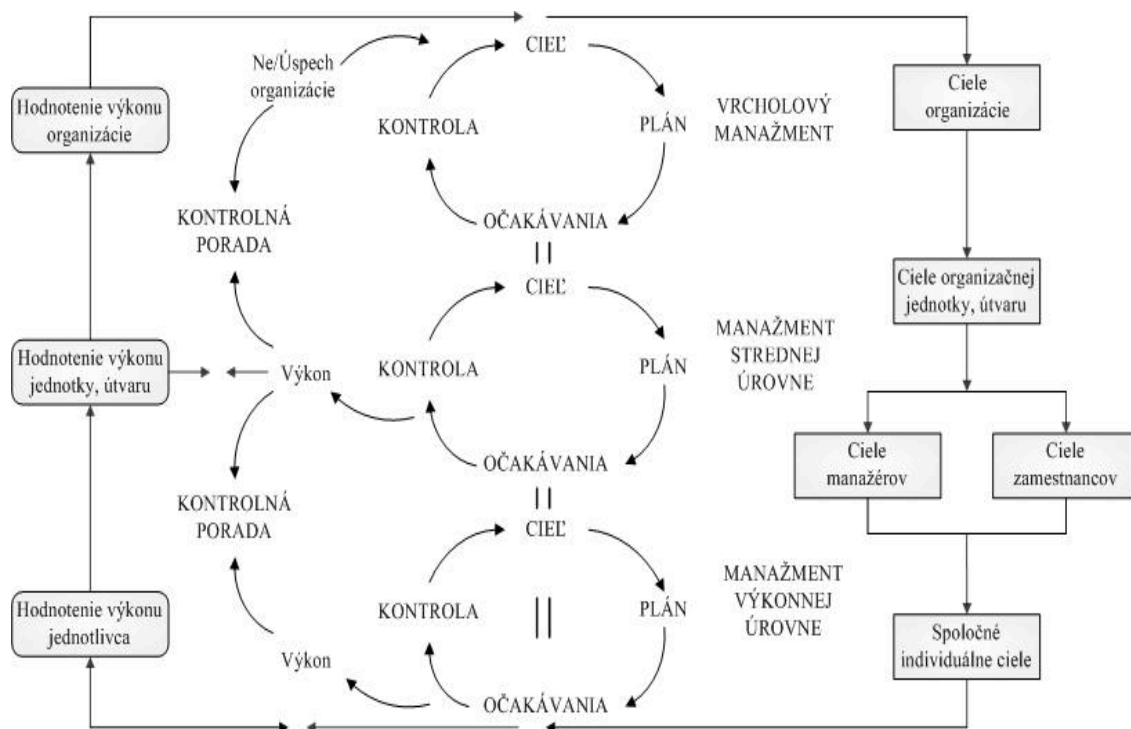
Z hľadiska prepojenia s motiváciou, organizácia musí rešpektovať, že ľudia majú vlastné predstavy a ciele a snažiť sa v maximálnej miere o zladenie ich individuálnych záujmov s jej záujmami. Na to je dôležité zamerať pozornosť práve v analýze interného prostredia, vychádzať nielen z existujúcej štruktúry zamestnancov a existujúcich pracovných podmienok, ale najmä zo skúmania názorov, postojov a potrieb zamestnancov a manažérov. Súčasne sa podporuje aj ich motivácia, pretože majú možnosť svojou účasťou a nápadmi tvoriť stratégiu, ciele a plány, ktoré odrážajú aj ich potreby, záujmy či presvedčenia. Zároveň sa tým uľahčuje a zefektívňuje motivovanie, komunikovanie a informovanie cieľov a plánov na nižšie jednotky riadenia a na zamestnancov. Tretia časť modelu znázorňuje pokračovanie, proces postupného rozpracovávanie cieľov, tvorbu plánov, s využitím vnútornej motivácie, ktorá predstavuje jadro pre plánovací proces k dosiahnutiu uspokojenia a cieľov organizácie.



Obr. 2 Model motivujúceho plánovania a plánovania motivovania

Model ukazuje premenlivé veličiny, ktoré ovplyvňujú individuálnu úroveň motivácie. Predovšetkým je to individuálne očakávanie, že určitá úroveň úsilia a vynaložená energia prinesie zamýšľaný výkon. Tým, že sa zdôrazňuje **očakávanie** ako motivačný faktor, umožňuje manažérovi riadiť a viesť zamestnancov prostredníctvom cieľov, spájať ich individuálne potreby s očakávaniami a potrebami organizácie, a tak dosiahnuť ich vyššiu výkonnosť a zainteresovanosť na cieľoch a plánoch organizácie.

Z uvedeného vyplýva, že princíp daného modelu je postavený na postupe, kde ciele sú prenášané z úrovne vrcholového riadenia smerom dole vo forme očakávaní, tzn. ako bude tento cieľ naplňovaný jednotlivými organizačnými jednotkami. Tieto očakávania sa tak stávajú cieľom pre nižšiu úroveň riadenia, ktorá opäť musí jeho dosiahnutie naplánovať, pričom definuje spolu so zamestnancami ciele a pracovné úlohy. Takýmto spôsobom je zaručená kompatibilita cieľov a činností na všetkých organizačných úrovniach. Jedná sa o systém spoločnej tvorby cieľov a očakávaní smerom dolu, ktorý poskytuje efektívnu spätnú väzbu, a tak umožňuje i včasné nápravné opatrenia (Obr. 3).



Obr. 3 Motivačný cyklus tvorby a prenášania cieľov

V súvislosti s daným systémom spoločnej tvorby cieľov a plánov, na základe jednotlivých očakávaní, potrieb, cieľov a systémom spätnej väzby je potrebné zdôrazniť, že:

- každý manažér na každej úrovni riadenia je zodpovedný za využívanie svojich zdrojov, prijímanie nápravných opatrení k odstráneniu odchýlok a za oznamovanie správnych informácií správnym osobám v správnom čase,
- je to dynamický systém, ktorý pracuje nepretržite, ciele sú prenášané smerom dole, pričom sa uplatňuje participácia zamestnancov na tvorbe cieľov a výsledky sú odovzdávané späť smerom hore,
- výsledky a činnosti oddelení, útvarov a jednotlivých zamestnancov sú sledované denne, týždenne alebo mesačne, pričom sa prijímajú opatrenia, ktoré sú potrebné,

- v závere hodnotenia zamestnancov i manažérov sa určí zlepšenie, ak je potrebné, tzn. ako a kde by sa mali dosahovať lepšie výsledky, prípadne pokiaľ je nevyhnutné, vytvoriť nové individuálne ciele. Ciele a zodpovednosti každého jednotlivca sú tak jasne definované, čo zvyšuje ich úsilie, ochotu a motiváciu danú prácu vykonávať lepšie a kvalitnejšie,

Súhrnom cieľov, taktík, postupov a pravidiel, pridelených úloh, využívania zdrojov a ďalších prvkov na vykonávanie príslušných postupností činností v organizácii zameraných na cieľavedomé motivovanie a posilňovanie zamestnancov k dosahovaniu osobných ambícií, úloh, vyššieho a kvalitnejšieho pracovného výkonu i cieľov a stratégií organizácie ako celku je **spoločný plán = motivačný program** ako výsledný plán motivačno-plánovacieho procesu, ktorý je **nástrojom plánovania motivovania ľudského potenciálu**. Je to typ plánovacej kategórie, ktorý rieši systematicky a postupne plánovací proces týkajúci sa vedenia a motivácie všetkých zamestnancov, odborníkov i manažérov.

Motivačný program sa skladá z niekoľkých na seba nadväzujúcich fáz. V *prípravnej fáze* v motivačno-plánovacom procese sa musí dospieť k spoločnému definovaniu filozofie, poslania, politiky a cieľov motivačného programu. Súčasne je nevyhnutné, aby sa motivačný program tvoril v súlade s víziou, poslaním, filozofiou, stratégiou a kultúrou organizácie, t. j. aby odrážal celkové smerovanie organizácie.

Proces tvorby motivačného programu musí vychádzať z dôkladného poznania doterajšej a súčasnej situácie organizácie i stanovených cieľov do budúcnosti. Akékoľvek opatrenia je potrebné pripravovať najmä so znalosťami súčasného východiskového stavu, z poznania cieľov a plánov organizácie a z poznania motivačných štruktúr jednotlivých zamestnancov. Práve z tohto dôvodu sa často používajú techniky, ktoré majú priniesť požadované informácie. Z množstva existujúcich kvantitatívnych a intuitívnych metód sa ako najvhodnejšie javia metódy analýzy a syntézy, dedukcie a indukcie, techniky rozhovoru a dotazníka, denníky a záznamníky, kontrolné zoznamy a súpisy, pozorovanie a experiment, profesiografia, štúdium podnikových dokumentov a interných materiálov, benchmarking, brainstorming, delfská metóda, intuícia, psychodiagnostika, psychoanalýza a pod.

Podstatné je, aby sa v tzv. *identifikačnej fáze* zrealizovala dôkladná analýza troch kľúčových oblastí, príznačných pre plánovací a motivačný proces. Analýza externých faktorov, interných faktorov a analýza všetkých skutočností, ktoré sa priamo či nepriamo dotýkajú motivácie ľudského potenciálu organizácie.

Fázy kreačná a implementačná (fáza konfrontácií, vypracovávania a implementácie motivačného programu) si vyžadujú uplatňovať vysokú mieru tvorivosti, invencie, predstavivosti, objektívnosť, profesionalitu, komunikáciu, dôslednosť, spravodlivosť, kooperatívnosť a odhodlanie. Výsledkom konfrontácií, návrhov a testovaní by malo byť *vypracovanie motivačného programu* v plnom znení, štruktúre a rozsahu (vrátane jasne definovaného poslania, vízie, filozofie, politiky, cieľov, stratégií, postupov atď.). Motivačný program zahŕňa: ...predpoklady, rozpočty, postupy, metódy a rôzne taktiky motivovania.

Konečnou aplikáciou však proces nekončí. Je potrebné neustále sledovanie a vyhodnocovanie meniacich sa podmienok, ktoré ovplyvňujú motiváciu a plánovanie.

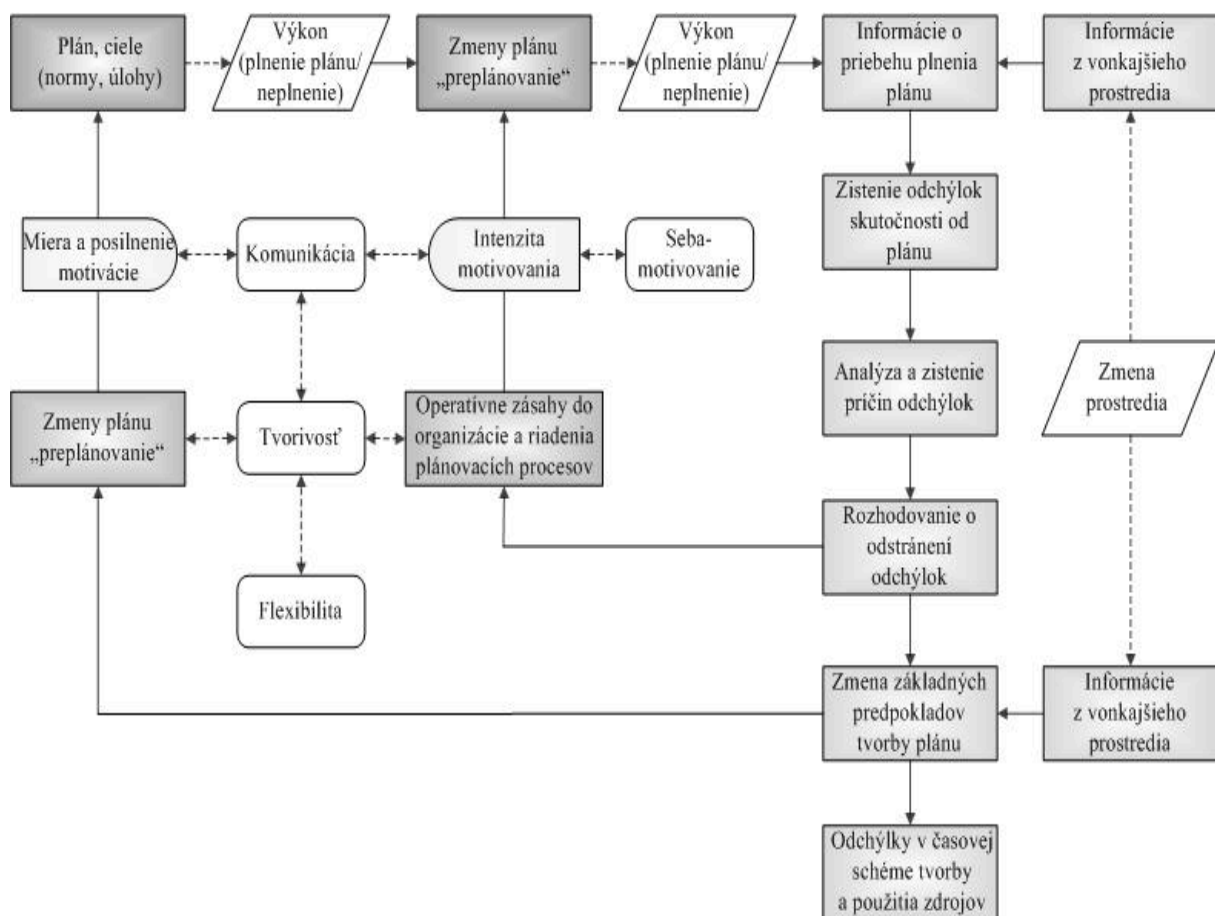
Priebežne je potrebné zhodnocovať, akou mierou prispel motivačný program k zvýšeniu výkonnosti, aká zmena bola zaznamenaná v oblasti zlepšenia pracovných vzťahov, pracovnej klímy, spokojnosti a akou mierou sa to odzrkadlilo na výsledkoch práce a plnení cieľov.

Preto je potrebné *na pozadí motivačného programu a zároveň odporúčania zahŕňajú* dodržiavať a uplatňovať individuálny prístup k zamestnancom, motivačný akcent vo všetkých procesoch organizácie, zabezpečiť väčšiu informovanosť a uskutočňovať motivačno-hodnotiace rozhovory ako základ spätnej väzby uplatňovania motivačného programu.

Spätná väzba je sprostredkovaná formou hlásení a pravidelných porád, pričom nadriadení s podriadenými porovnávajú výsledky so stanovenými cieľmi. V prípade odchýlky výsledkov skutočných od plánovaných je nutné prijať nápravné opatrenia, prostredníctvom ktorých možno dosiahnuť stanovené ciele. Je potrebné hľadať, kde sa plnenie úloh oneskoruje, hľadať príčiny, prečo sa cieľ nedosahuje a odstraňovať problémy.

Spätná väzba zahŕňa i hodnotenie výkonov a správania sa zamestnancov. Je to jeden z najúčinnějších nástrojov kontroly, usmerňovania a motivovania zamestnancov.

Hodnotenie má potenciál silnej motivácie. Okrem zvýšenia výkonnosti, rozvoja potenciálu zamestnancov a manažérov prináša ocenenie výsledkov, možnosť vyjadriť svoje potreby, osobné ciele a ďalšie očakávania. Súčasne narastá motivácia hodnotiteľa (manažéra) k hodnoteniu, a to priamo úmerne s uvedomením si nadväznosti kvality svojho hodnotenia na ďalší postup organizácie.



Obr. 4 Kontrolovanie a spätná väzba

Plánovací a motivačný proces uzatvára fáza, ktorou je posúdenie naplnenia cieľov a dosiahnutého **pocitu uspokojenia**. Z pohľadu organizácie je dôležité vyhodnotiť úspešnosť plánovacích a individuálnych motivačných procesov, t. j. či sa dosiahlo zvýšenie komplexného pracovného výkonu a či sa naplnila daná podniková potreba a ciele. Z pohľadu odborov a útvarov je tiež nutné zistiť, či sa dosiahli nielen motivačné ciele zamestnancov, ale aj samotné ciele útvarov. A z pohľadu zamestnancov, či pociťujú zvýšenú motiváciu, či sa dosiahli osobné ciele, plány, ambície, a či sa zároveň dosiahol želaný pocit uspokojenia. Mieru motivácie možno zisťovať podľa výsledkov pracovnej činnosti, pozorovaním zamestnancov pri práci, podľa prieskumov na základe ankiet a dotazníkov i podľa ukazovateľa fluktuácie.

Ak sa dosiahli stanovené ciele a potreby sa uspokojili, je pravdepodobné, že konanie, ktoré viedlo k cieľom, sa opäť zopakuje v prípade, ak sa objaví podobná potreba. Neustále sa objavujú nové potreby, ktoré treba uspokojovať, stanovujú sa nové ciele, ktoré je potrebné dosahovať. Je to nepretržitý a komplikovaný proces plánovania a motivovania so spätnou väzbou na neustále vznikajúce nové potreby a ciele, ktoré správnym a účinným motivovaním sa dajú dosiahnuť a uspokojiť.

Výsledkom úspešného plánovania a motivovania na jednej strane je dosiahnutý želaný pocit uspokojenia, naplnenie pôvodnej potreby jednotlivcov a zvýšená motivácia a na strane druhej posilnenie strategickej konkurenčnej schopnosti, imidžu, efektívnosti, zisku a celkový úspech organizácie.

4 Výsledky riešenia

4.1 Celkové výsledky riešenia

Dizertačná práca sa orientovala na riadiace aktivity manažérov, konkrétne na plánovanie ako na východiskovú funkciu riadenia, na motiváciu a motivovanie ako nevyhnutnú podmienku pre úspešné konanie a správanie zamestnancov a manažérov a pre úspech organizácie ako celku. Pokiaľ chcú organizácie v dnešnom turbulentnom a neistom svete nielen prežiť, ale sa i úspešne rozvíjať a uspieť na konkurenčnom trhu, musia vsadiť na motiváciu a jej využitie pre rozvoj tvorivosti, kreativity a inovatívneho myslenia svojich zamestnancov pri tvorbe cieľov a plánov organizácie a ich motivujúceho plnenia. Úspech plnenia cieľov a plánov sa odvíja od ľudského potenciálu, pretože zamestnanci i manažéri na všetkých úrovniach sa musia stotožniť s danými cieľmi a pochopiť, že iba splnené ciele naplnia ich očakávania, potreby a túžby. Preto jednou z úloh dizertačnej práce bolo poukázať aj na skutočnosť, že organizácia sa musí snažiť nájsť v zamestnancovi, ktorý bol tradične v opozícii, partnera a kooperátora, podieľajúceho sa aktívnym spôsobom na tvorbe a naplňaní organizačných cieľov. Zároveň ponúknuť riešenie zosúladiť individuálne záujmy a ambície zamestnancov so záujmami a potrebami organizácie, úsilie o to, aby zamestnanci spájali svoje perspektívne individuálne životné a pracovné ciele s organizáciou, v ktorej pracujú a s jej cieľmi. Cieľom riešenia bolo zabezpečiť, aby motivácia ľudského potenciálu a jeho úspešné motivovanie sa stali ťažiskom plánovacích činností v organizácii.

Postupy a riešenia, ktoré v súčasnosti existujú a zaoberajú sa plánovaním v organizácii, motiváciou a motivovaním ľudského potenciálu poskytujú základné informácie o ich využívaní a fungovaní, nezohľadňujú vzájomné prepojenie a závislosti medzi sebou navzájom, ich vzájomné pôsobenie na rast výkonnosti zamestnancov v rámci úspešného plnenia stanovených cieľov, stratégií a plánov a rovnako absentuje zvýraznenie možných faktorov, ktoré sa pri uplatňovaní plánovania a motivovania môžu vyskytnúť a môžu podstatne ovplyvniť celkové i čiastkové výsledky.

V rámci riešenia dizertačnej práce bolo úlohou pomôcť k odstráneniu zistených nedostatkov. Výsledkom bolo vypracovanie návrhu na riešenie v podobe modelu motivujúceho plánovania v organizácii a plánovitého motivovania ľudského potenciálu, ktorý umožňuje využitie mechanizmu zámerného zlad'ovania plánovacích a motivačných procesov. Podrobnejšie je rozpracovaný a podporený čiastkovými modelmi znázorňujúcimi jednotlivé fázy vzájomného motivačno-plánovacieho procesu. V rámci nich boli definované základné faktory (externé faktory, interné faktory, faktory motivácie) ovplyvňujúce ne/úspech pri dosahovaní požadovaných výsledkov plánovania a motivovania.

Navrhovaný model plánovania a motivovania poskytuje manažérom na všetkých úrovniach riadenia motivačno-stimulačný nástroj plánovania, vedúci k racionálnemu využívaniu zdrojov a príležitostí. Poskytuje postup, ako skvalitňovať prácu ľudí a oddelení, za ktoré majú zodpovednosť, v snahe zlepšovania ich výsledkov, čím sa prispieva k dosahovaniu celkových organizačných cieľov. Účelom je maximálne využitie technologických znalostí zamestnancov, minimalizácia prestojov pri vzniku problémov, plynulosť tvorby plánov a maximálne zapojenie schopností všetkých zúčastnených. Výsledkom je tak vyššia participácia na plánovaní i motivovaní, prílev nových myšlienok, odborných a originálnych nápadov. Proces má charakter emergentný, pretože organizácia môže čeliť nepredvídateľným pohybom v prostredí a do riešenia strategických problémov zapája manažérov a zamestnancov na rôznych pozíciách. Pritom zmyslom bolo obmedziť nesprávne pochopenie cieľov a širších súvislostí stratégie a plánov organizácie, spôsobované najmä príliš direktívnymi metódami a izoláciou realizátorov od tvorby plánu. Podnety k tvorbe cieľov a plánov vznikajú na všetkých úrovniach organizácie. Vzniká tak komplexný a interaktívny proces, súčasne prispôsobivo sa učiaci. Model predstavuje ustavičný proces, kolobeh plánovacích, kontrolných a hodnotiacich činností s motiváciou.

Pri tvorbe navrhovaného riešenia boli využité poznatky získané štúdiom a analýzou dostupnej odbornej literatúry, dostupných výsledkov uskutočnených výskumov v predmetnej oblasti a výsledkov vlastného empirického výskumu realizovaného v rámci spracovania dizertačnej práce.

4.2 Odporúčania

Pri využívaní modelu je nevyhnutné zohľadniť a brať do úvahy **všeobecné odporúčania** a určité hľadiská, ktoré model ovplyvňujú. Všeobecné odporúčania majú zabezpečiť neustále skvalitňovanie a zdokonaľovanie činností vyplývajúce z uplatňovania plánovania a motivovania a aktivít viažucich sa k jednotlivým fázam spoločného procesu.

Spracovanie a plnenie cieľov, plánov, vrátane motivačného programu je výsledkom tvorivého procesu. Predpokladá rešpektovanie nasledujúcich princípov (zásad):

- komunikácia všetkých, ktorých sa plánovanie a motivovanie dotýka,
- participácia jednotlivých subjektov,
- koordinácia vzájomne súvisiacich aktivít,
- tvorivosť je črtou, ktorá sprevádza proces tvorby a plnenia cieľov a plánov,
- variantnosť – pri určovaní cieľov a hľadání potrebných postupov je vhodné uvažovať viacero možných variantov,
- flexibilita – plán musí byť pružný a musí umožňovať určité prípadné korekcie,
- zrozumiteľnosť – jasne formulované ciele pre správne pochopenie a realizáciu,
- jednoznačnosť (záujmov, metód, činností, miera záväznosti),
- etika a zodpovednosť vo vnútri organizácie, aj smerom k verejnosti.

Medzi ďalšie doplňujúce odporúčania nevyhnutné pre správne fungovanie možno priradiť:

- podporu zo strany vedenia organizácie a vrcholového/top manažmentu,
- vytvorenie rovnováhy medzi očakávaniami a potrebami organizácie s osobnými očakávaniami, poskytnutie práce, ktorá naplňa a zároveň prispieva k dosahovaniu vyššieho cieľa,
- vytvorenie rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom,
- vytváranie úsilia smerovaného na vzájomnú spoluprácu manažérov a ostatných zamestnancov, pričom sa sledujú záujmy na dosahovanie cieľov organizácie,
- vykonávanie činností spojených s motiváciou a motivovaním vo všetkých plánovacích aktivitách, ale i v každodenných činnostiach,
- zaujatie mysle a srdca motivovaných zamestnancov a manažérov.

5 Teoretické a praktické prínosy

Z výsledkov riešenia dizertačnej práce v skúmanej oblasti vzišlo niekoľko výstupov, ktoré možno charakterizovať ako prínosy práce. Sú rozpracované do dvoch skupín:

- teoretické – zamerané na rozpracovanie teoretickej základne skúmanej problematiky,
- praktické – za účelom realizácie talent manažmentu v podnikovej praxi.

5.1 Teoretické prínosy

Teoretické prínosy možno chápať v zmysle obohatenia poznatkovej základne slúžiacej k ďalšiemu rozvoju vedy.

Za najvýznamnejší teoretický prínos možno považovať **identifikovanie vplyvu vzájomného previazania plánovania v manažmente s motiváciou a motivovaním ľudského potenciálu na rast výkonu a výkonnosti jednotlivých zamestnancov, manažérov i celej organizácie, pričom sa upozorňuje na význam synergického efektu z vykonávania uvedených činností.**

K teoretickým prínosom je možné zaradiť aj:

- vytvorenie súboru informácií a poznatkov v podobe princípov, prístupov, techník a metód plánovania v manažmente, motivácie a motivovania ľudského potenciálu,

- rozvoj poznatkovej základne plánovania a motivovania s objasnením a definovaním pojmového aparátu,
- identifikovanie špecifik pre slovenské podmienky pri uskutočňovaní plánovania a uplatňovaní motivácie a motivovania zamestnancov a manažérov,
- identifikovanie hlavných prínosov, bariér a dôvodov ne/uplatňovania plánovania a motivovania a ich vzájomného hlbšieho prepojenia.

Rozvojom tejto oblasti sa prispeje aj k rozšíreniu poznatkovej základne v teórii manažmentu.

5.2 Praktické prínosy

Z pohľadu praktických prínosov malo spracovanie dizertačnej práce napomôcť ku skvalitneniu plánovania v organizácii a rozvoja ľudského potenciálu v podmienkach SR.

Za najvýznamnejšie praktické prínosy možno považovať ***vytvorenie praktického postupu pre motivujúce plánovanie a pre prácu s ľudským potenciálom, jeho motiváciou a plánovaným motivovaním.*** Umožňuje tak efektívnejšie a dokonalejšie využiť ľudský kapitál a jeho potenciál, aby organizácia mala takú kvalitu zamestnancov, akú potrebuje k dosiahnutiu svojich cieľov v oblasti zvyšovania výkonu a svojho rastu.

K praktickým prínosom dizertačnej je možné zaradiť aj:

- návrh modelu pre plánovanie s motiváciou a plánované motivovanie v rámci podmienok SR za účelom zlepšovania výsledkov a plnenia cieľov zamestnancov, manažérov a celej organizácie,
- zohľadnenie špecifik pre plánovanie a motivovanie v podmienkach SR vychádzajúc z uskutočneného výskumu a jeho výsledkov.

Niektoré poznatky a výsledky práce môžu byť využité vo výchovno-vzdelávacom procese v oblasti riadenia organizácií, vedenia ľudského potenciálu a podobne.

Záver

Plánovanie bolo pre mnohých manažérov donedávna synonymom kalkulovania a finančného plánovania. Preto je plánovanie často iba doménou finančných útvarov. Ukazuje sa, že „bežné“ plánovanie už nie je postačujúce a je potrebné systémy plánovania preorganizovať, aby vyhovovali náročným podmienkam, ktoré konkurenčný tlak na otvorených trhoch v dnešnej dobe so sebou prináša. Organizácie, ktoré pochopia, že plánovanie je viac než zostavovanie kalkulácií a finančné plánovanie, sa dokážu lepšie vyrovnáť so všetkými zmenami trhov, podnikateľského prostredia či tlakom konkurencie. Správne poňatý systém plánovania dokáže podchytiť a integrovať všetky činnosti a oddelenia organizácie a zbúrať tak vžitú prax izolovaných oddelení, kde sa používajú rôzne postupy, rozdielne nástroje a logiky fungovania, ktoré spravidla nie sú kompatibilné s ostatnými časťami organizácie. Toto všetko v konečnom dôsledku vytvára bariéry v komunikácii, spolupráci a zdieľaní informácií medzi oddeleniami a znemožňuje rozvoj organizácie. Možno následne konštatovať, že moderný dynamický motivačný systém plánovania môže búrať tieto umelé bariéry a integrovať organizáciu ako celok so všetkými jej časťami tým, že zjednotí postupy, techniky i nástroje a zjednotí tak manažérov a zamestnancov v pohľade na ciele

organizácie a spôsoby ich dosiahnutia. Zmena prístupu plánovania s dôrazom na motiváciu a motivovanie ľudského potenciálu umožní lepšiu realizáciu stratégie, cieľov, plánov organizácie, ako i očakávaní, ambícií, cieľov a plánov samotných jednotlivcov.

Cieľom dizertačnej práce bolo *na základe analýzy a rozvinutia metodológie plánovania v manažmente vo vzájomnom prepojení na motivovanie, analýzy súčasných zvyklostí v skúmanej oblasti v reálnych organizáciách, vytvoriť a metodicky spracovať model umožňujúci využiť mechanizmus zlad'ovania plánovacích a motivačných procesov.*

Vytvorený model motivujúceho plánovania a plánovania motivovania znázorňuje a opisuje v postupných krokoch jednotlivé etapy plánovacieho procesu, v ktorých sú zakomponované prvky motivácie a motivačného procesu, pričom jeho cieľom je uľahčenie formulovania a zosúladenia poslania, vízie, stratégie, sústavy podnikových cieľov, plánov a ich harmonického plnenia a kontrolovania, a to s účinkom zvyšujúcim motiváciu manažérov, no najmä motiváciu a výkon samotných zamestnancov.

Do budúca, z dôvodov zmien externého prostredia, existuje reálny priestor a potreba pre neustále zlepšovanie daného systému plánovania a motivovania vzhľadom na rôzne záujmy a ciele organizácie. Súčasne bude silnieť potreba čo najlepšie a najvhodnejšie rozvíjať, motivovať a využívať v plánovaní dostupný a vzácny ľudský potenciál. Z uvedených dôvodov majú väčšiu šancu získať konkurenčnú výhodu tie organizácie, ktoré sa budú skôr venovať ľudskému potenciálu a vplyvom časového horizontu, budú mať prepracovanejší a dokonalejší systém plánovania a motivovania v porovnaní s tými organizáciami, ktoré ho začnú uplatňovať neskôr alebo vôbec.

Summary

Currently, many institutions are seeking to strengthen their market position; they turn their attention to the efficiency of internal processes. Planning, as one of the most important internal processes, is characterized by the substantial consumption of time and effort of the directors, where the traditional directive planning "from top to down" and planning through spreadsheets is burdened by the considerable error. In addition, planning and its flexibility plays more important role for an adequate response to the rapidly changing market conditions.

It is for this reason, why many organizations look for the solutions that can streamline the process and ensure more effective planning. That solution may be the involvement of the process of motivation and motivating in planning of the organization as an essential part of the acquisition, maintenance and development of human potential, which is in today's global economy one of the biggest competitive advantages. Exactly the people, their motivation, knowledge, skills, abilities, creativity and flexibility are becoming the most important strategic resource for the successful operation of organizations. These are people who work in organizations and who individually and collectively contribute to the achievement of defined objectives.

According to many experts, the planning process is applied not only in the field of management, but has become an everyday part of running the entire organization and personal

life of every human being. Also motivation, whether for life as such, or for work is fundamental basis to the existence of Mankind and his successful operation.

Planning leads management to systematic thinking of the future and refining relations between the various components of the enterprise. It follows that if the planning is effective, it should reflect the shared values of the company. It must enter into the entire organization and to be generally accepted by all workers involved in its management. Overall success of the planning system depends on the involvement of all components that affect it.

It can be stated that the planning in organization and motivation of human potential is the key in achieving the success and competitiveness of the company. Right planning conception and incentive system can capture and integrate all activities, departments and services of the organization, and integrate the organization as a whole with all its parts. It unifies the procedures, techniques and tools and especially all the staff in view of the organization's goals and ways of achieving them.

In the process of planning, motivation has a very important role because it influence directly or indirectly to the participants of the planning process. This is not only internal, but also external motivation (motivating). It follows that the quality of the planning process is based on the correct set of motivation subject and object of the planning and on correct selected forms of motivating. Motivation of subject planning (and also object) enters into the planning process at every stage, and its intensity can be different.

The mentioned model of planning and motivation is more complex because it represents a systemic approach to motivating. Model shows that the motivation is not always simple and effective issue and it also means that managers should carefully review used compensation system. It is important that with perfect planning, clearly defined objectives, duties, responsibilities and applicable organizational structure include system "*effort - result - reward - satisfaction*" to the overall management system.

The principle of this model is based on an approach where objectives are transmitted from the top management in the direction down in the form of expectations, i.e. how this objective will be filled by individual organizational units. These expectations become targets for the middle management level, which again has to plan its achievement. Therefore formulates its expectations, which make themselves the objectives for the lowest management level. Executive management must again plan the fulfilment the goals, whereby it defines the goals and work tasks together with employees. In this way, there is ensured compatibility of objectives and activities at all organizational levels. It is a system of common creation goals and expectations in the direction down, which provides effective feedback, and thus allows early corrective measures.

Supervisor determines that which goals are achievable, how long it takes and with what resources; the main objective is to motivate employees by offering them the opportunity to participate in the creation goals. There are no goals given to the employees, but it is given the opportunity them to formulate goals (managers and employees at different levels have the best knowledge of the problems).

Involving subordinates in the creation of goals and tasks can be associated with trust and delegation of authority, which is in understanding the employee as an opportunity for

development and growth - it is tool of motivation. The result of the involvement of subordinates in the creation plans is to increase their identification with the organization and motivation to perform the tasks and goals. Finally, the principle of commitment is reflected in the satisfaction of employees in the organization and their loyalty to organization

Motivation to execute job, which regards individual needs, leads to higher job performance. The basis is assessing and satisficing basic motivational internal motives, incentives and expectations of the key parts, which are involved in. In order to align them, and then to plan work tasks according to personal and professional profile is necessary to develop managers in communication skills, i.e. verbal and nonverbal communication, active listening, assertiveness techniques and persuasion. Very important is also the training of managers on motivational interviewing (selection, orientation, assessment), which results is also the identification of additional needs, interests, ideals, including setting goals and the tools to satisfy all needs. Such communication in order to establish and achieve the goal is one of the most important stuff which manager deals daily. The result is a well thought out objectives whose fulfillment can be achieved by internally satisfying success.

After carefully assessing intramotivating and motivating issues, needs of the organization and determine the direction (clear setting objectives) is made and accepted *common plan* that includes a schedule - timing order of activities (the best sequence of actions, their cohesion, material and time sequence, the required resources, the way of their security and effective application) and organization of necessary supportive measures which implement the plan, including motivation and encouraging. As connection motivating and planning is possible also understand the integrated set of measures which are aimed at systemic creating conditions for the development and stimulating employees and management, therefore common plan with agreed individual objectives which regard the psychological and social requirements to effective influence and motivating human negotiation and behaviour in work process, so called *motivational program*. It is called also a systemically and systematically prepared, reciprocally harmonized and implemented processes, activities and plans directing to building and strengthening motivation, performance and job performance of individuals and work teams

Planning and motivational process concludes phase - and it is the assessment of the fulfillment of the objectives and *the feeling of satisfaction*. In terms of organization, it is important to evaluate the success of planning and individual motivational processes i.e. if the improved performance was achieved and if a given corporate needs and goals were filled. In terms of divisions and departments is also necessary to find out if they have achieved both motivating goals employees, and also all objectives of departments. And in terms of employees, if they perceive increased motivation, if they achieve personal goals, plans, ambitions, and hereby if they achieve the desired feeling of satisfaction.

If they achieve the objectives and the needs are satisfied, it is likely that the activity which led to the objectives will be repeated again in case if there will be a similar need. There are discovered new needs which is necessary to satisfy, there are defined new goals which are necessary to achieve. It is a continuous and complicated process of planning and motivating with feedback on constantly beginning new needs and goals that are possible encourage and satisfy by correct and effective motivating.

Result of successful planning and motivating on the one hand is the feeling of satisfaction, the impletion the needs of individuals and increased motivation, and on the other hand strengthen of the strategic competitiveness, image, efficiency, profits and overall success of the organization.

Instead of previous directional model, in which several people dictated the goals, tasks and activities, system of motivational planning must involve a wider range of people. With its strengths, which are precision and speed, it is a synthesis of professional opinions and insights of a wide range of managers and employees. These people usually are not experts in the planning. They are from daily practice; they know their department and activities. If wide range of employees will participate in the process of planning, planning gets the quality and objectivity, it changes the attitude of people towards planning. People will finally have another, motivated attitude to objectives, in which development were involved.

Motivational planning means that the organization has made clear short-term and long-term goals and that what its employees need to achieve them. The fulfillment of this principle from organization required having a plan with clearly defined short-term and long-term goals, and this plan must understand each hierarchical level in the organization. The organization must develop its employees in accordance with these objectives, and employees must be aware of how they can contribute in achieving the goals of the organization.

If the organization wants to be successful, it must try to connect all the factors and principles of effective and motivating planning and to reach their synergistic effect, which can be achieved in a systematic process of creation and integration of planning and motivation in the organization.

Objective of the dissertation thesis was to process the theoretical and practical knowledge of planning issues in the management in the interconnection with motivating of human potential and subsequently to create and methodically to process a dynamic two component model enabling to use mechanism deliberate alignment of planning and motivational processes, which consists of a proposal of model motivational planning and model planning in motivating human behavior.

Through the theoretical and practical knowledge and experiences it can be stated that a predetermined scientific purpose, objective and the sub-tasks of intended objective managed to fill in the dissertation. Also the validity of the set research hypotheses was verified. It may be noted that the thesis has provided an objective and comprehensive view of the planning in organization, motivating and motivation of human potential, the characteristics, features, processes and manifestations and clarify the impact of mutual deepened activity planning and motivational processes in organization, its employees and managers. Dissertation thesis can thus be a source of a number of benefits for the further development of the theory, but also has considerable potential for the implementation of the corporate practice.

Abstract

KERESTEŠOVÁ Monika: Model of planning in management and motivating of human potential in the organization. [Dissertation thesis] – University of Žilina in Žilina, Faculty of Management science and Informatics; Managerial theories department. – Dissertation thesis chief: doc. Ing. Martina Blašková, PhD. – Qualification level: philosophiae doctor (Abbreviation for philosophiae doctor is “PhD.”) in the field of study 3.3.15 Management, study program Management, Žilina 2011. - 120 pages and attachments.

The aim of dissertation thesis was, based on a systematization of theoretical knowledge and knowledge which was acquired from conducted research, to make a proposal two-component model of motivating planning and planning in the field of motivating human action which would allow the use of mechanism deliberate alignment of planning and motivational processes. The solution of dissertation thesis also presents the proposal of process and appropriate method of implementation of created model of planning and motivation in practice in the Slovak organizations. Within the proposed model and other sub-models, representing the various stages and phases of mutual motivational-planning process, were defined the fundamental factors affecting non/success in achieving the desired outcomes of planning and motivation.

Project is divided into six chapters. It consist 17 illustrations, 6 tabs and two attachments.

Key words: Management. Planning. Motivation. Motivating. Planning process, Motivational Process. Objectives. Plans. Motivational Program. Human Potential. Model.

Literatúra

- [1] <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- [2] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov, Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2003. 141 s. ISBN 80-89085-22-9.
- [3] MALLAYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-978-80-247-1911-5.
- [4] ROBBINS, P., S., COULTER, M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- [5] SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: ELITA, 2000. ISBN 80-8044-015-8.
- [6] SLÁVIK, Š.: *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: SPRINT, 1999. ISBN 80-88848-41-5.

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Model vzájomného prepojenia plánovacieho a motivačného procesu

Obr. 2 Model motivujúceho plánovania a plánovania motivovania

Obr. 3 Motivačný cyklus tvorby a prenášania cieľov

Obr. 4 Kontrolovanie a spätná väzba

Zoznam publikácií

1. Kerestešová, M.: *Relationship between the Motivation and Motivating and their Impact on Performance and Achievement of the Objectives of Employees and the Organization as whole*. [Vzťah medzi motiváciou a motivovaním a ich vplyv na výkon a dosahovanie cieľov zamestnancov a organizácie ako celku]. In: TRANSCOM 2009, 8-th European conference of young research and scientific workers. Žilina June 22-24, 2009, Slovak Republic. Section 2: Economics and management - part 1 (A-L). Žilina: University of Žilina, 2009. ISBN 978-80-554-0041-9. s. 155-161.
2. Kerestešová, M.: *The Motivational Program as an Important and Essential Part of Each Organization in the Battle for the Rarest Capital – the Human Potential*. [Motivačný program ako dôležitá a nevyhnutná súčasť každej organizácie v boji o najvzácnejší kapitál – ľudský potenciál]. In: HRM&E Human resources management and ergonomics, 1/2009, Volume III, Technical University in Zvolen, Slovak Republic. ISSN 1337 – 0871. s. 39 – 50.
3. Kerestešová, M.: *Motivačný program ako dôležitá súčasť plánovania každej modernej organizácie v turbulentnom svete zmien*. In: Personálny manažment - trendy na trhu práce v kontexte hospodárskej krízy. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Trenčín, 29. apríl 2009. Trenčín: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, 2009. ISBN 978-80-8075-403-7, s. 120 – 128.
4. Kerestešová, M.: *Význam motivácie a motivovania ľudského potenciálu v regionálnom rozvoji*. In: Význam ľudského potenciálu v regionálnom rozvoji. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie. Podhájska, 1. december 2009. Podhájska: Východoeurópska agentúra pre rozvoj n. o., 2009. ISBN 978-80-970277-0-4, s. 126 – 136.
5. Kerestešová, M.: *Planning and Implementation of Motivationally – Evaluative Interviews as an Important Part of the Motivational Programs*. [Plánovanie a uskutočňovanie motivačno – hodnotiacich rozhovorov ako dôležitá súčasť motivačných programov]. In: Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States. Seventh Annual International Scientific Conference, Vilnius, Lithuania, June 2 – 3, 2010. ISBN 978-9955-19-181-0. s.
6. Kerestešová, M.: *Trvale platný mechanizmus fungovania úspešných organizácií: Motivácia a motivačný akcent v riadení*. In: Ekonomické znalosti pro tržní praxi, mezinárodní vědecká konference, Olomouc 8.-9.9.2010. Olomouc: Societas Scientiarum Olomouensis II., 2010. ISBN 978-80-904477-5-2. s. 165-173.
7. Kerestešová, M.: *The Main Pillars of Dynamic Planning and Interaction with Motivation*. [Hlavné piliere dynamického plánovania a interakcia s motiváciou]. In: Theory of management 2: The solution of selected problems for the development support of management knowledge base, scientific papers of young research and scientific workers. Žilina: University of Žilina, 2010. ISBN 978-80-554-0284-0. s. 147 – 154.

8. Kerestešová, M.: ***The Interconnection of Planning and Motivational Process in Organization.*** [Vzájomné prepojenie plánovacieho a motivačného procesu v organizácii]. In: HRM&E Human resources management and ergonomics, 2/2010, Volume IV, Technical University in Zvolen, Slovak Republic. ISSN 1337 – 0871. s. 70 – 80.

9. Kerestešová, M.: ***Search timeless principles – Motivation and motivating leadership.*** [Hľadanie nadčasových princípov – motivácia a motivujúce vodcovstvo]. In: Human Potential management in a company. Zborník vedeckých prác. Banská Bystrica 27. – 28. jún 2012. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2012. ISBN 978-80-557-0361-9. s. 170 – 181.

10. Kerestešová, M.: ***Motivácia ľudského potenciálu k tvorivosti a kreativite ako základný pilier úspechu organizácie.*** In: Riadenie ľudských zdrojov v kontexte globálnych zmien. Medzinárodná vedecká konferencia, Trenčín, 26. apríl 2012. Trenčín: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita A. Dubčeka, 2012. ISBN 978-80-8075-535-5. s. 62 – 70.

11. Kerestešová, M.: ***The Model of Motivating Planning and Planning Motivation.*** [Model motivujúceho plánovania a plánovania motivácie]. In: HRM&E Human resources management and ergonomics, 2/2012, Volume VI, Technical University in Zvolen, Slovak Republic. ISSN 1337 – 0871. s. 115 – 130.