

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY**

**MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE V MOTIVOVANÍ
ZAMESTNANCOV**

DIZERTAČNÁ PRÁCA

ŽILINA, 2018

ING. KRISTÍNA POLÁČKOVÁ

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY**

**MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE V MOTIVOVANÍ
ZAMESTNANCOV**

**Dizertačná práca
v študijnom odbore 3.3.15 manažment**

Ing. Kristína Poláčková

Študijný program: manažment
Školiteľ: prof. Ing. Martina Blašková, PhD.
Stupeň kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“)

Žilina 2018

Evidenčné číslo: 28360020183006

ABSTRAKT

POLÁČKOVÁ, Kristína, Ing.: *Manažérske rozhodovanie v motivovaní zamestnancov* [Dizertačná práca] – Žilinská univerzita v Žiline; Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. – Školiteľ prof. Ing. Marina Blašková, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v odbore 3.3.15 manažment. Žilina: FRI ŽU v Žiline, 2018. – 157 s.

Cieľom dizertačnej práce je zlepšiť rozhodovanie manažérov v motivovaní pomocou návrhu modelu a odporúčaní, ktoré spoločne pomôžu manažérom pri ich rozhodovaní v oblasti určovania a realizácie efektívnych spôsobov a rozhodnutí v ovplyvňovaní motivácie zamestnancov.

Práca je rozčlenená do šiestich kapitol. Prvá kapitola pozostáva z teoretickej analýzy názorov domácich a svetových autorov v oblasti motivácie a motivovania, rozhodovania a rozhodovania v motivovaní. Súčasťou tejto kapitoly je aj analýza svetových prieskumov v skúmanej problematike. Druhá kapitola je venovaná metodologickej časti práce, ktorá sumarizuje celý priebeh výskumu. V tejto kapitole sú špecifikované jednotlivé metódy výskumu a ich využitie. Tretia kapitola je venovaná samotnému vedeckému skúmaniu. Úvod kapitoly obsahuje formuláciu hypotéz a definovanie východiskového modelu. Následne sa venuje samotnému výskumu, a to konkrétne trom fázam dotazníkového prieskumu, obsahovej analýze dokumentov, a rozhovorom s domácimi a zahraničnými respondentmi (manažérmi). Záver kapitoly je venovaný verifikácii hypotéz. Štvrtá kapitola obsahuje návrh modelu manažérskeho rozhodovania v motivovaní, podmienky pre implementáciu a definovanie rizík a ich zníženie. Nasledovná kapitola je zameraná na diskusiu pre overenie správnosti navrhovaného riešenia, kde je vyhodnotená overovacia hypotéza a následne je modelové riešenie opodstatňované teoretickou diskusiou a praktickým overením. Záverečná kapitola je venovaná teoretickým, edukačným a praktickým prínosom práce.

Kľúčové slová:

Motivácia. Motivovanie. Rozhodovanie. Rozhodovanie v motivovaní. Rozhodovací proces. Motivačný proces. Univerzita. Vysoká škola. Zamestnanci. Vedúci pracovník. Organizácia. Implementácia. Dotazníkový prieskum.

ABSTRACT

POLÁČKOVÁ, Kristína: *Managerial Decision Making in Motivating Employees*. [Dissertation thesis] – University of Žilina in Žilina; Faculty of Management Science and Informatics; Department of Managerial Theories. – Tutor: Prof. Ing. Marina Blašková, PhD. – Qualification degree: philosophy doctor („philosophiae doctor“, acronym „PhD.“) at field of study 3.3.15 Management. Žilina: FRI ŽU in Žilina, 2018. – 157 p.

Aim of the thesis is to improve decision-making of managers in motivating through the proposition of model and recommendations which together will help managers in their decision making in determining and implementing effective ways and decisions in influencing employee motivation.

Thesis is divided into six chapters. The first chapter consists of a theoretical analysis of the opinions of domestic and world authors in the field of motivation and motivating, decision making, and decision making in motivating. Analysis of the world surveys in the subject is also a part of this chapter. The second chapter is devoted to the methodological part of the thesis which summarizes the whole course of the research. This chapter specifies particular methods of research and their use. The third chapter is devoted to the scientific study itself. Introduction to the chapter contains a hypotheses formulation and defines the starting model. Subsequently, it is focused on the performed research, namely three phases of the questionnaire survey, content analysis of documents, and interviews with domestic and foreign respondents (managers). Conclusion of the chapter is devoted to the hypotheses verification. The fourth chapter contains a proposal of a management decision model in motivating, conditions for its implementation and definition of risks and their elimination. The following chapter focuses on the discussion to verify the correctness of the proposed solution, where the verification hypothesis is evaluated and the model solution is justified by theoretical discussion and practical verification. The final chapter is devoted to theoretical, educational and practical benefits of the thesis.

Key words:

Motivation. Motivating. Decision-making. Decision-making in motivating. Decision making process. Motivation process. University. College. Employees. Senior employee. Organization. Implementation. Questionnaire survey.

PREDHOVOR

Motivovanie zamestnancov je nevyhnutnou súčasťou moderného a úspešného riadenia akejkoľvek organizácie. Za efektívnym motivovaním stoja kvalitné rozhodnutia vedúcich pracovníkov v procese motivovania. Prostredníctvom kvalitného a správneho rozhodovania je možné dosiahnuť akékoľvek organizačné ciele. Rozhodovanie v motivovaní je však špecifické práve tým, že je potrebné rozhodovať sa o potenciáli zamestnancov. Rozhodnutia, ktoré sa týkajú ľudí, sú veľmi citlivé a každá chyba môže mať fatálne následky. To však platí aj naopak. Každé veľmi dobré rozhodnutie v tejto oblasti môže mať obrovské prínosy nielen pre jednotlivca alebo pracovnú skupinu, ale i pre celú organizáciu.

Vysoké školy sa zapričíňujú o intelektuálnu úroveň zamestnancov a budúcich zamestnancov v celej krajine. Z tohto dôvodu téma manažérskeho rozhodovania v motivovaní zamestnancov bola orientovaná na vysokokvalifikovaný ľudský potenciál, a to konkrétne na vysokoškolských učiteľov a vedúcich pracovníkov univerzít. Práve efektívnym rozhodovaním v motivačnom procese je možné doceliť zlepšenie aj v oblasti zefektívnenia výučby na vysokých školách a v oblasti vedy a výskumu.

Tematike motivácie a motivovania sa venujem už od bakalárskej práce. Spolupracovala som so Žilinskou univerzitou na projekte zameranom na zvyšovanie kvality počas inžinierskeho štúdia, pričom svoje bádanie som zamerala na motiváciu vysokoškolských učiteľov, preto výber tejto témy bola pre mňa jednoznačná voľba. V tejto oblasti na jednej strane vidím obrovský potenciál, ale na druhej strane ešte mnohé rezervy. Preto aj prostredníctvom dizertačnej práce je mojou víziou prispieť a pomôcť verejným vysokým školám zefektívniť svoju vlastnú výkonnosť prostredníctvom motivovaných manažérov a zamestnancov. Na základe tejto vízie bol stanovený cieľ navrhnúť pre vysoké školy také opatrenia (modelové riešenie), ktoré napomôžu zefektívniť manažérske rozhodovanie na všetkých organizačných úrovniach v motivačnom procese.

Pre výskum bolo využité bohaté teoretické zázemie domácich aj zahraničných autorov, ktorí v danej problematike uskutočňujú podobné výskumy. Tieto výstupy napomohli vytvoriť poznatkovú základňu, na základe ktorej bolo možné vykonať dotazníkový prieskum zameraný na dynamiku rozhodovania a motivovania. Ďalej bol výskum obohatený o manažérske rozhovory so slovenskými, ale i zahraničnými manažérmi, najmä vedúcimi pracovníkmi univerzít. Výskum bol ďalej doplnený o obsahovú analýzu dokumentácie verejných vysokých škôl, ktorá zachytávala manažérske rozhodnutia, ktoré v minulosti ovplyvnili motivačnú úroveň zamestnancov.

Dizertačná práca bola vypracovaná v spolupráci a pod vedením *prof. Ing. Martynej Blaškovej, PhD.*, ktorej patrí moja veľká vďaka, nielen za cenné rady, inšpirácie, trpezlivosť, nepretržitú motiváciu, pomoc pri prekonávaní výskumných úskalí pri písaní a realizovaní dizertačnej práce, ale za celú šesťročnú spoluprácu a formovanie mojich odborných zručností v oblasti práce s ľuďmi. Jej prístup voči mne bol praktickou ukážkou charizmatického a motivačného vedenia, vďaka čomu naša spolupráca neostala len pri vypracovaní záverečnej práce, ale aj pri vzniku mnohých vedeckých článkov, organizovaní konferencií a spoločnej úspešnej participácii na výučbe.

Rada by som sa poďakovala všetkým členom a doktorandom Katedry manažérskych teórií Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline za ich postrehy, návrhy a podnety, ktoré mi poskytli počas doktorandských diskusií, katedrových prezentácií a konzultácií. Moje poďakovanie patrí aj všetkým vedúcim pracovníkom univerzít (rektorom, prorektorom, dekanom, prodekanom a vedúcim katedier), ktorí napriek svojim náročným

povinnostiam boli ochotní poskytnúť mi rozhovor pre získanie dôležitých informácií pre vypracovanie kvalitnej dizertačnej práce.

Čestne vyhlasujem, že som dizertačnú prácu vypracovala samostatne, a že som uviedla všetky literárne zdroje použité pri jej spracovaní. Všetky údaje použité ako podklady pre dizertačnú prácu sú reálne, a obrázky a tabuľky, pri ktorých nie je uvedený zdroj, sú výsledkom môjho výskumného úsilia.

V Žiline, 17. apríla 2018

Ing. Kristína Poláčková

OBSAH

ABSTRAKT	3
PREDHOVOR	5
ZOZNAM OBRÁZKOV	9
ZOZNAM VZORCOV	9
ZOZNAM TABULIEK	10
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	12
ÚVOD	13
1. VÝZNAM A AKTUÁLNOSŤ RIEŠENÉHO PROBLÉMU	15
1.1. Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu	15
1.2. Motivácia a motivovanie	17
1.2.1. Vzájomné prepojenie výkonnosti, výkonu a motivácie	21
1.2.2. Vplyv rozhodovania na tvorbu a implementáciu motivačných programov	22
1.2.3. Vzťah motivovania a ostatných procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu	28
1.3. Rozhodovanie	31
1.3.1. Rozhodovací proces	33
1.3.2. Metódy rozhodovania	36
1.3.3. Kvalita rozhodovania	37
1.4. Rozhodovanie v motivovaní	38
1.5. Súčasný stav riešenej problematiky	40
2. CIEĽ A METÓDY PRÁCE	47
3. CIELE A METODIKA VÝSKUMU	55
3.1. Formulácia hypotéz	56
3.2. Východiskový model	58
3.3. Dotazníkový prieskum – prvá fáza	61
3.4. Obsahová analýza dokumentov verejných vysokých škôl	78
3.5. Dotazníkový prieskum – druhá fáza	81
3.6. Opytovanie technikou rozhovoru	85
3.7. Dotazníkový prieskum – tretia fáza	92
3.8. Verifikácia hypotéz	96
3.9. Zhrnutie analytických a verifikačných zistení	100
4. MODEL MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA V MOTIVOVANÍ	101
4.1. Základné konštrukčné prvky modelu – metódy rozhodovania v motivovaní	104
4.2. Ostatné konštrukčné prvky modelu	107
4.3. Všeobecné podmienky pre implementáciu modelu	112
4.3.1. Implementačný proces	114
4.3.2. Mechanizmus fungovania modelu	115

4.3.3. Riziká a spôsoby ich znižovania	115
5. DISKUSIA PRE OVERENIE SPRÁVNOSTI NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA.....	118
5.1. Verifikácia overovacej hypotézy	118
5.2. Teoretické a praktické overenie modelového riešenia	119
5.3. Vyhodnotenie praktického využitia modelu.....	123
6. TEORETICKÉ, EDUKAČNÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE.....	128
ZÁVER	130
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	131
ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ.....	146
ZOZNAM PRÍLOH.....	149

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1. Vzťah a prepojenie medzi motiváciou, výkonom a výkonnosťou	22
Obrázok 2. Rozhodovací proces	34
Obrázok 3. Výsledok rozhodovania v podmienkach istoty, neistoty a rizika	37
Obrázok 4. Postup vypracovania dizertačnej práce	53
Obrázok 5. Postup realizácie výskumu	55
Obrázok 6. Východiskový model motivačného procesu s dôrazom na rozhodovanie v motivovaní	59
Obrázok 7. Vzájomný vplyv rozhodovania, motivovania a rozhodovania v motivovaní	60
Obrázok 8. Informovanosť o cieľoch, zámeroch a problémoch fakulty	81
Obrázok 9. Spravodlivosť a objektívnosť hodnotenia pracovného výkonu	82
Obrázok 10. Otvorenosť komunikácie medzi manažérmi a zamestnancami	82
Obrázok 11. Vytváranie atmosféry dôvery, ústretovosti a spolupatričnosti	83
Obrázok 12. Úroveň motivácie zamestnancov k rôznym skutočnostiam	83
Obrázok 13. Faktory zohľadňované respondentmi pri sebamotivovaní	84
Obrázok 14. Model man. rozhodovania v motivovaní s určením obsahu fáz, prvkov a metód	103
Obrázok 15. Pôsobenie bonusov a charizmy na výkon pracovnej skupiny	108
Obrázok 16. Tri dimenzie charizmatickej taktiky	108

ZOZNAM VZORCOV

Vzorec 1 – Chi kvadát test	50
Vzorec 2 – Medián	51
Vzorec 3 – Priemer	52
Vzorec 4 – Odhad veľkosti vzorky	62
Vzorec 5 – Veľkosť výberovej vzorky	62
Vzorec 6 – Tolerancia chýb	62

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1. Výpočet korelácie medzi zvyšujúcou sa pracovnou pozíciou a pozitívnym vnímaním vybraných faktorov	42
Tabuľka 2. Pearsonova korelácia medzi istotou práce a niektorými vybranými faktormi	44
Tabuľka 3. Názory zamestnancov a zamestnávateľov na dôvody príchodu do organizácie verzus odchodu z organizácie	44
Tabuľka 4. Motivačný rámec.....	61
Tabuľka 5. Základné charakteristiky respondentov.....	63
Tabuľka 6. Úroveň motivácie k vybraným faktorom	64
Tabuľka 7. Chi-kvadrát test pre vek a úroveň motivácie ku kvalitnej práci a k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností	65
Tabuľka 8. Početnosť charakteristík medzi vekom a úrovňou motivácie ku kvalitnej práci a k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností	65
Tabuľka 9. Chi-kvadrát test pre dĺžku praxe a úroveň motivácie k rôznym faktorom	66
Tabuľka 10. Početnosť charakteristík medzi dĺžkou praxe a úrovňou motivácie k rôznym faktorom ..	66
Tabuľka 11. Chi-kvadrát test pre vzdelanie a úroveň motivácie ku kvalitnej práci a k neustálemu zvyšovaniu úrovne zručností a k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti procesov.....	67
Tabuľka 12. Početnosť charakteristík medzi úrovňou vzdelania a úrovňou motivácie ku kvalitnej práci a k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností	68
Tabuľka 13. Faktory zohľadňované respondentmi pri sebamotivovaní	69
Tabuľka 14. Faktory zohľadňované pri sebamotivovaní zoradené podľa dôležitosti.....	70
Tabuľka 15. Faktory zohľadňované manažermi pri rozhodovaní odmeňovaní zamestnancov	71
Tabuľka 16. Prvky a príčiny zmeny minulej motivácie a vznik nových potrieb, plánov a túžob.....	71
Tabuľka 17. Zmeny účinnosti motivačných nástrojov vplyvom času	72
Tabuľka 18. Chi-kvadrát test pre dĺžku praxe a vnímanie zmeny účinnosti motivátorov v čase	72
Tabuľka 19. Početnosť charakteristík medzi dĺžkou praxe a vnímaním zmeny účinnosti motivačných nástrojov v čase.....	72
Tabuľka 20. Priemerná hodnota účinnosti motivačných nástrojov u zamestnancov a manažérov.....	73
Tabuľka 21. Najdôležitejšie motivačné nástroje.....	73
Tabuľka 22. Uplatňované motivačné nástroje	74
Tabuľka 23. Obmieňanie motivačných nástrojov z hľadiska času	74
Tabuľka 24. Uplatňovanie štýlu vedenia	75
Tabuľka 25. Chi-kvadrát test pre tvorivé vedenie a motivovanie.....	75
Tabuľka 26. Početnosť charakteristík medzi motivovaním a tvorivým vedením	75
Tabuľka 27. Spravodlivosť a objektívnosť hodnotenia pracovného výkonu.....	76
Tabuľka 28. Chi-kvadrát test pre motivovanie a hodnotenie komplexného pracovného výkonu	76
Tabuľka 29. Početnosť charakteristík medzi motivovaním a hodnotením pracovného výkonu.....	76
Tabuľka 30. Početnosť charakteristík medzi motivovaním a komunikáciou	77
Tabuľka 31. Početnosť charakteristík medzi komunikáciou a informovanosťou.....	77
Tabuľka 32. Početnosť charakteristík medzi motivovaním a atmosférou dôvery a ústretovosti.....	78
Tabuľka 33. Analytické kategórie pre dokumenty zamerané na kvalitu VŠ vzdelávania	79
Tabuľka 34. Analytické kategórie pre dokumenty zamerané na etický kódex	79
Tabuľka 35. Analytické kategórie pre dokumenty zamerané na strategický rozvoj ľud. potenciálu	80
Tabuľka 36. Výskyt jednotlivých kategórií v dokumentoch verejných vysokých škôl na Slovensku ..	80

Tabuľka 37. Otázky pre vedúcich zamestnancov verejných vysokých škôl.....	87
Tabuľka 38. Odpovede generálneho riaditeľa a HR manažérky.....	90
Tabuľka 39. Vyhodnotenie otázok 1, 2 a 4.....	93
Tabuľka 40. Dynamika motivačných faktorov	94
Tabuľka 41. Rozhodnutia manažérov v motivačnom procese.....	95
Tabuľka 42. Dynamika motivačných faktorov	96
Tabuľka 43. Ochota manažérov zvýšiť svoj pracovný výkon	97
Tabuľka 44. Chi-kvadrát test pre manažérske rozhodovanie a motiváciu zamestnancov	98
Tabuľka 45. Ochota zamestnancov zvýšiť svoj pracovný výkon	98
Tabuľka 46. Tvorba motivačných programov pre zamestnancov univerzitu	98
Tabuľka 47. Matica posúdenia rizika podľa ICAO	116
Tabuľka 48. Metódy rozhodovania v jednotlivých fázach motivačného procesu	119
Tabuľka 49. Zvýšenie výkonu organizácie pri posilnení motivácie skvalitnením manažérskeho rozhodovania.....	122
Tabuľka 50. Zvýšenie výkonu organizácie pri skvalitnení manažérskeho rozhodovania	123
Tabuľka 51. Očakávané prínosy zo zavedenia modelového riešenia	128

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

a pod. – a podobne

FMEA – Failure Mode and Effect Analysis (Analýza príčin a dôsledkov)

FRI – Fakulta riadenia a informatiky

HR – Human Resources (Ľudské zdroje)

ICAO – International Civil Aviation Organization

IT – Taliansko

mil. – milión

MP – motivačný program

napr. – napríklad

PMI – plus, minus, interesting (metóda pre posúdenie alternatív)

pozn. – poznámka

RaRĽP – riadenie a rozvoj ľudského potenciálu

RLZ – riadenie ľudských zdrojov

skp. – skupina

SOU – stredné odborné učilište

SR – Slovenská republika

SSQ – Soft Skills Quantification (kvantifikácia mäkkých zručností)

SŠ – stredná škola

SV – spätná väzba

tis. – tisíc

tzn. – to znamená

vs. – verzus

VŠ – vysoká škola

VVŠ – verejná vysoká škola

ŽU – Žilinská univerzita

ÚVOD

„Všetko čo môžeme urobiť, nemôže zmeniť minulosť, ale všetko, čo robíme, ovplyvní a zmení budúcnosť, hoci budúcnosť má určitý prvok neistoty. Manažérov zaujme oveľa viac formovanie budúcnosti ako dejiny minulosti,“ (Ben-Haim, 2001).

V súčasnej dobe pôsobnosť jednotlivcov, ktorí majú mimoriadne schopnosti konať v rôznych situáciách, sa stáva stále dôležitejšia, hlavne s ich schopnosťami, vzdelaním, talentom, skúsenosťami a sociálnymi hodnotami (Tyrańska, 2007; Przybyszewski, 2007; Grodzicki, 2003; Marciniak, 2002; Domański, 1993). V rýchlo sa meniacom svete, a to najmä v posledných niekoľkých desaťročiach, v moderných priemyselných odvetviach, ktoré vyžadujú väčšie súbory zručností a vedomostí zamestnancov, zamestnávateľia môžu ťažko naďalej využívať schopnosti zamestnancov pre maximálny výkon bez toho, aby im ponúkli rôzne výhody a benefity. Zamestnanci si v globálnom prostredí veľmi jednoducho dokážu zistiť, aké zamestnanecké benefity a motivačné programy ponúkajú jednotlivé organizácie, a preto v smere riadenia a rozvoja ľudského potenciálu vzniká silná konkurencia. Je potrebné, aby zamestnávateľia pochopili túto novú realitu globalizácie a v záujme zachovania svojej konkurencieschopnosti, pritiažnutia záujmu a udržania kľúčových talentov, venovali zvýšenú pozornosť práve starostlivosti o zamestnancov. Len málokto jednotlivci v tomto svete obetujú svoj pracovný život len jednej organizácii, ak vedia, že môžu získať viac na inom mieste, či už ide o tvorivosť a zaujímavosť práce, finančné ohodnotenie, pracovné prostredie, rozsah práce, kariérny postup a pod.

Viacerí významní autori v tejto súvislosti tvrdia, že trvalé skvalitňovanie samotnej organizácie je základom nielen jej trvalého zlepšovania, ale je aj kľúčom k motivovaniu zamestnancov. V tomto smere organizácie zvyknú prijímať a následne aj realizovať viacero dôležitých manažérskych rozhodnutí, a z nich plynúcich stratégií, taktík a okamžitých opatrení. K tým sa často priradzujú napríklad kontinuálne zladňovanie individuálnych a skupinových cieľov, prepojenie prvkov merania a motivovania, plány ako motívy pre zamestnancov, zrozumiteľnosť a odovzdanie stratégie zamestnancom, angažovanie zamestnancov a iné taktiky (Blašková, 2011; Vodáček, Vodáčková, 2009; Kaplan, Norton, 2006). To znamená, že do procesu rozhodovania v motivovaní vstupuje mnoho prvkov a faktorov, ktoré je potrebné pri rozhodovaní brať na zreteľ. Rozhodovanie, ktoré sa týka ľudí a ich motivácie, je veľmi citlivá záležitosť, nakoľko každé prijaté rozhodnutie môže ovplyvniť ich celú budúcnosť.

Beck (1983) zistil, že šťastní zamestnanci majú tendenciu byť viac motivovaní a budú aj verní spoločnosti. Budú sa správať lojálne voči spoločnosti a budú pracovať na úlohách, ktoré sú im zadané s väčším nadšením a vášňou a následne prinesú vyššiu kvalitu výstupov. Field (2008) tiež poznamenal, že obchodný úspech spoločnosti je zvyčajne viazaný na tím zamestnancov, ktorí sú veľmi spokojní s tým, čo robia, s podmienkami a prostredím, ktoré im organizácia ponúka vo svojom pracovnom priestore. V tomto smere existuje veľa štúdií, ktoré sa zameriavajú na vzťah medzi spokojnosťou zamestnancov a motiváciou zamestnancov a dopadom na podnikanie organizácie. Z mnohých štúdií tiež vyplýva, že názory na motiváciu zamestnancov medzi zamestnancami a manažérmi sú veľmi odlišné, čo znamená, že manažéri neprijímajú také rozhodnutia, ktoré by motivovali zamestnancov tak, ako si oni sami predstavujú. To znamená, že v ich rozhodovaní dochádza k istým nedokonalostiam, prípadne až k istým zlyhaniam.

Vzhľadom na dané skutočnosti sa dizertačná práca zameria na rozhodovanie spojené s riadením a rozvojom ľudského potenciálu, konkrétnejšie na rozhodovanie v motivovaní. Sústredí sa na proces motivačného rozhodovania, t. j. rozhodovania o motivovaní ľudského potenciálu, jeho priebeh, dynamiku, potrebné prvky, vnútorné cykly a pod. Zároveň sa pokúsi o odhalenie príčin zlyhaní manažérov v tomto rozhodovaní. Snahou je, aby plánované výskumné úsilie vyústilo do definovania predpokladov pre kvalitnejšie a efektívnejšie

rozhodovanie o tom, ako správne motivovať zamestnancov i manažérov, ako odstrániť zbytočné nedokonalosti riadiacich systémov organizácií, a tak prispieť k ich úspešnejšiemu a pre spoločnosť hodnotnejšiemu napredovaniu.

1. VÝZNAM A AKTUÁLNOSŤ RIEŠENÉHO PROBLÉMU

V organizáciách sa uskutočňujú rozhodnutia každý deň. Niektoré z nich sú jednoduché, iné zase zložitejšie a komplikované. Niektoré rozhodnutia sú tak bežné, že sa prijímajú bez toho, aby nad nimi rozhodovatelia hlbšie premýšľali. Na rozdiel od týchto jednoduchých rozhodnutí, ťažkým, zložitým a komplikovaným rozhodnutiam je potrebné venovať omnoho väčšiu pozornosť a úsilie. Ide o rozhodnutia, ktoré zahŕňajú neistotu, zložitosť, vysokorizikové dôsledky, existujú v nich protichodné alternatívy alebo priveľké množstvo rôznych variantov, alebo ide o rozhodovanie o ľudskom potenciáli.

Keď sa uskutočňujú rozhodnutia, ktoré zahŕňajú takéto komplexné problémy – problémy a rozhodnutia týkajúce sa motivácie, je potrebné, aby sa do rozhodovania zapojili všetky rozhodovacie schopnosti a možnosti. Preto je potrebné, aby sa pri takýchto rozhodnutiach efektívne využívali atribúty *komplexného rozhodovacieho procesu* s cieľom zlepšiť kvalitu všetkých prijímaných rozhodnutí. Komplexnosť a úplnosť rozhodovania predurčuje dosiahnutie dlhodobých výborných výsledkov: dostatočne silnej a správne zacielenej motivácie, a tým trvalej úspešnosti organizácie.

Na základe uvedených myšlienok možno uviesť, že kľúčové pravidlá a predpoklady pre správne rozhodovanie sú nanajvýš dôležité práve v oblasti rozhodovania v motivovaní ľudského potenciálu. V tejto oblasti sa v rámci organizácie stretávajú a spájajú dva dôležité procesy: rozhodovanie a motivovanie. Ako vyplynie z nasledujúceho textu, vo svojej podstate sú tieto procesy veľmi podobné, avšak taktiež prirodzene odlišné.

1.1. Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu

Ľudský potenciál je tvorený najmä zručnosťami, znalosťami, skúsenosťami a vedomosťami ľudí, ich inšpiráciami, myšlienkami, nápadmi a ich vlastnou osobnosťou, ktorými prinášajú hodnotu spoločnosti, v ktorej pracujú, resp. ktorú sami tvoria. Ľudský potenciál predstavuje hodnototvornú silu organizácie a je jej najdôležitejším bohatstvom. Sú to práve ľudia – zamestnanci a manažéri, ktorí vytvárajú hodnoty pre spoločnosť – ich kompetencie, talent, múdrosť (poznanie), skúsenosti, ochota a súdržnosť medzi sebou a s organizáciou. Samuelson a Nordhaus považujú ľudský potenciál za súhrn užitočných a cenných zručností, znalostí a daností, ktoré ľudia naakumulovali v procese vzdelávania. Zároveň sa domnievajú, že ľudský potenciál založený na vzdelaní je dobrou investíciou do budúcnosti a určitou zárukou vyšších príjmov (2000, s. 243). Aby organizácia vyťažila maximálny efekt z ľudského potenciálu, je potrebné, aby všetkých svojich ľudí, t. j. všetkých svojich zamestnancov i manažérov (ktorí predstavujú vlastníkov tohto potenciálu) strategicky a logicky viedla k tomu, aby zjednotili svoje osobné ciele so skupinovými (divíznymi) a celoorganizačnými.

Okrem čisto racionálnych dejov, ktoré sa v ľuďoch odohrávajú, pôsobia v nich aj nevedomé procesy, ktoré ľudia robia automaticky na základe vplyvu prostredia a svojich dlhoročných skúseností (Meier, Schnall, Schwarz, Bargh, 2012; Bargh, 2011; Dijksterhuis, Aarts, 2010; Wheeler, DeMarree, 2009). Pri riadení ľudského potenciálu je u ľudí potrebné zachytiť a riadiť aj tieto vnútorné procesy, ktoré taktiež ovplyvňujú ich správanie a týmto spôsobom aj plnenie cieľov. Riadenie ľudských zdrojov alebo ľudského potenciálu slúži predovšetkým na to, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval (Kachaňáková a kol., 2011, s. 68; Koubek, 2007, s. 61). Aj Armstrong definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie (2002, s. 211; 1999, s. 149).

Strategické riadenie a rozvoj ľudského potenciálu

Oproti všeobecnému riadeniu a rozvoju ľudského potenciálu je potrebné venovať pozornosť najmä strategickým aspektom. V tejto súvislosti, „strategické riadenie ľudských zdrojov zahŕňa také rozhodnutia a aktivity, ktoré sa týkajú riadenia zamestnancov na všetkých úrovniach podniku a sú zamerané na vytváranie a udržiavanie jeho konkurenčnej výhody,“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 32). Práve ak si chce organizácia túto konkurenčnú výhodu (pridanú hodnotu pre organizáciu) získať a udržať, musia všetci manažéri pochopiť, že ich rozhodnutia sa týkajú ľudí (zamestnancov) a ak chcú efektívne využívať ich potenciál, musia prijímať správne a kvalitné rozhodnutia v procese motivovania, ktorý je základným prvkom celého strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Snaha o budovanie zdravých pracovných vzťahov v organizácii je spojená s dôrazom na vytváranie žiadúcej kultúry organizácie na to, aby ľudia prijali hodnoty organizácie za svoje a pozitívne k nim pristupovali a rozvíjali ich (Koubek, 2007).

Strategický rozvoj ľudských zdrojov možno tiež vnímať ako také zavádzanie, vyradovanie, modifikovanie, riadenie a usmerňovanie procesov, ktoré všetkých jedincov aj tímy vybavuje zručnosťami, znalosťami a schopnosťami, ktoré potrebujú, aby boli schopní plniť súčasné aj budúce úlohy požadované organizáciou (Armstrong, 2007, s. 443). Pri tvorbe stratégie rozvoja ľudského potenciálu si organizácie musia uvedomiť, že rozvoj zamestnancov je významný pre uskutočňovanie cieľov organizácie a mal by byť orientovaný hlavne na zlepšenie výkonnosti zamestnancov, lebo práve ich výkonnosť tvorí celkovú výkonnosť organizácie. V organizačných procesoch by sa na ľudí malo myslieť už od počiatku, a to už pri tvorbe (definovaní) vízie a poslania spoločnosti. Stratégia ako plán alebo postup, ktorý je životne dôležitý pre organizáciu ako celok, je východiskovým bodom procesu plánovania podnikových predpokladov od vízie a poslania až po taktiky a operatívne plány (Sharplin, 1985, s. 8).

Na významný aspekt v tejto oblasti upozorňuje Šikýř (2012), podľa ktorého strategické riadenie ľudských zdrojov je spojené so strategickým riadením podniku pomocou vertikálnej integrácie medzi personálnou stratégiou a stratégiou organizácie, ktoré sú vytvárané a uskutočňované vo vzájomnom súlade (s. 36). To znamená, že systematické riadenie ľudských zdrojov sa stalo samostatnou kľúčovou aktivitou v strategickom riadení organizácie (Marasová, Vallušová, 2010). Obdobne aj Foot a Hook vpracovali päť charakteristík (pravidiel), ktoré definujú riadenie a rozvoj ľudského potenciálu nasledovne:

1. Zdôrazňovanie dôležitosti prijatia strategického prístupu.
2. Línioví manažéri zohrávajú veľmi dôležitú rolu.
3. Organizačné politiky musia byť integrované a musia vykazovať súdržnosť, aby bolo možné lepšie podporovať a navrhovať hlavné hodnoty a ciele organizácie. Spolu s tým hrá životne dôležitú úlohu komunikácia.
4. Je prijatá základná filozofia zdôrazňujúca dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom ľudského úsilia. Tá môže byť interpretovaná rôznym spôsobom do podoby aktivít riadenia ľudských zdrojov.
5. Vo vzťahoch medzi manažermi a zamestnancami prevláda skôr unitaristický ako pluralistický prístup (2005, s. 12).

Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu sa neustále mení a zlepšuje tým, že opúšťa tradičné modely riadenia a dáva cestu k modernejšej, pružnejšej, praktickejšej a humánnejšej forme riadenia, či skôr cieľavedomého rozvoja, ktorá charakterizuje humanizáciu výrobných vzťahov vyjadrených prostredníctvom zvýšenej motivácie a spokojnosti (Torrington a kol., 2004). Hintergruber navyše uvádza, že systém organizačných motivátorov je potrebné tvoriť pri vytváraní stratégií podniku (1984). To znamená, že *rozhodovanie o motivovaní* zamestnancov je potrebné riešiť už vo fáze vzniku *podnikových stratégií*, nakoľko by mohlo prísť

k vzájomnému rozporu, alebo by sa mohli zanedbať dôležité korelácie medzi jednotlivými motívami a ich vplyvmi na ostatné podnikové procesy.

Ak obrátíme pozornosť na ponímanie *zoskupení kľúčových procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v systémoch riadenia*, niektorí autori (napr. Cania, 2014; Jovanovic a kol., 2004; atď.) chápu *vedenie zamestnancov* (z angl. leading) ako množinu politík a aktivít v procese plánovania, náboru, výberu, socializácie, vzdelávania a rozvoja, posudzovania výkonu, odmeňovania, motivovania, ochrany zamestnancov, vytvárania pracovných predpisov, vykonávaných vedením organizácie, s cieľom poskytnúť zamestnancom dostatočnú motiváciu pre dosiahnutie očakávaných výsledkov a osobných aj organizačných cieľov. V ostatnom období sa však do popredia dostáva koncept, podľa ktorého je takýmto „zastrešovateľom“ uvedených procesov nie vedenie, ale *motivovanie*. Vedenie zamestnancov je v rámci uvedeného konceptu procesom s mimoriadnym významom, a spoločne s ostatnými procesmi rozvoja ľudského potenciálu (riadenia a hodnotenia pracovného výkonu, odmeňovania, vzdelávania a rozvoja, starostlivosti o zamestnancov a pod.) sa snažia zacieliť pozornosť práve na posilňovanie motivácie (Blašková, 2011). S týmto je súhlasná aj myšlienka, slúžiaca ako jedna zo základných inšpirácií tejto dizertačnej práce, a to, že *rozhodovanie predstavuje nevyhnutnú súčasť každej z funkcií riadenia rozvoja ľudského potenciálu*, t. j. strategického riadenia a plánovania ľudského potenciálu, získavania, výberu, profilovania, motivovania, vzdelávania a rozvoja a pod. Tieto všetky aktivity je potrebné vykonávať s motivačným akcentom, to znamená, že „v každej jednej aktivite v riadení a rozvoji ľudského potenciálu je potrebné robiť manažérske rozhodnutia o správnom motivovaní,“ (Blašková, Blaško, 2011).

Na druhej strane, keď z organizácie odchádza zamestnanec s kľúčovými vedomosťami, zručnosťami a schopnosťami potrebnými pre organizáciu teraz i v budúcnosti, organizácia tak stráca časť svojho intelektuálneho kapitálu. Preto, ak si chce organizácia týchto zamestnancov udržať, musí sa s nimi vedieť dohodnúť na vyhovujúcich podmienkach pre obe strany (Zavadský a kol., 2015; Pilková a kol., 2013; Papula a kol., 2013; Šujanová a kol., 2012; Potkány, Hitka, 2009).

Prenesene teda môžeme vyjadriť, že riadenie a rozvoj ľudského potenciálu má v každej organizácii podstatné miesto, pretože ľudský potenciál je pre organizáciu tým najcennejším a najdrahším aktívom a jeho riadenie spočíva v spájaní a podnecovaní pracovného výkonu s cieľom plniť stanovené plány a s cieľom stotožniť všetkých zamestnancov s podnikovou kultúrou, filozofiou a stratégiou. Je veľmi dôležité, aby v organizácii bola vytvorená otvorená atmosféra, v ktorej zamestnanci a manažéri budú ochotne poskytovať to najhodnotnejšie, čo majú, a to je ich potenciál. Ak je v organizácii vytvorená atmosféra dôvery a otvorenosti, tak zamestnanci sú ochotní spolu spolupracovať, taktiež aj pracovné tímy nezávážajú vzájomný boj, ale presne naopak, chápu, že hodnotu organizácii prinesú iba vtedy, ak prepoja svoje zručnosti, vedomosti, skúsenosti a talent.

Sumarizujúc predchádzajúci text je evidentné, že všetci autori poukazujú na dôležitosť ľudského potenciálu pre organizáciu a potrebu tento potenciál rozvíjať. Práve ľudia, ktorí pre organizáciu pracujú, ju aj tvoria a vytvárajú jej hodnotu a udávajú jej budúce smerovanie. Možno teda tvrdiť, že potenciál organizácie je tvorený a závislý od potenciálu ľudí. To znamená, že *potenciál organizácie je možné rozvíjať prostredníctvom rozvíjania potenciálu jej zamestnancov*, rozširovaním ich zručností, vedomostí a nadobúdaním ich skúseností. A predovšetkým, prostredníctvom efektívneho motivovania.

1.2. Motivácia a motivovanie

„Radi podliehame predstave, že keď niečo motivuje nás, bude to motivovať i ostatných. Takýto prístup by bol účinný za predpokladu, ak by všetci ľudia boli rovnakí. Ľudia sú však

rôzni a môžu byť citliví na odlišné podnety. To, čo vzrušuje nás, môže ostatných nechať chladnými. Je teda potrebné pravidlo diferencovaných podnetov prijať nielen rozumom ako racionálne založený fakt, ale vpustiť ho tak hlboko do vlastného vnútra, aby nám začalo skutočne pomáhať v každodennej komunikácii s inými ľuďmi,“ (Plamínek, 2007, s. 19).

Motív, ako základná kategória pri uvažovaní s motiváciou a motivovaním, predstavuje „psychologickú pohnútku, príčinu alebo dôvod určitého ľudského správania či prežívania, dáva mu psychologický zmysel,“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 142). Zaujímavé je aj nasledujúce tvrdenie Výrosta: „Každé správanie človeka je motivované, aj keď samotný človek si nemusí motívy sčasti alebo vôbec uvedomovať. Môže sa stať i to, že nie je ochotný pripustiť niektoré motívy pred druhými ľuďmi, i sám pred sebou, pretože sú v rozpore s jeho inými motívmi a s požiadavkami spoločnosti,“ (2008, s. 148). Stručne zhrnuté, motív je vnútorný faktor, ktorý vzbudzuje, riadi a integruje správanie človeka (Rosenstiel, 2014; Crompton, McKay, 1997; Iso-Ahola, 1982; Murray, 1964). Zámer alebo motív jedinca nemusí skutočne súvisieť s tým, ako sa daný jedinec správa (Sheeran, 2002; Gollwitzer, 1990; Ajzen, 1985), nakoľko jeho správanie neovplyvňuje iba cieľ, ktorý chce dosiahnuť, ale aj jeho pocity (Gilbert, Pinel, Wilson, Blumberg, Wheatley, 1998) a spôsob pochopenia cieľa, alebo úlohy, ktorú má alebo chce dosiahnuť (Khan, Dhar, 2007; Armor, Taylor, 2002).

Motivácia je základom manažmentu ľudského potenciálu a dotýka sa väčšiny úloh rozvoja zamestnancov, ktoré sa upriamujú na dosahovanie a uskutočňovanie cieľov organizácie pri rešpektovaní záujmov zamestnancov (Saiyadain, 2009). A zladovanie týchto záujmov je práve úlohou motivačnej stratégie manažéra. Viacerí autori sa zhodujú v názore, že motivácia je ochota vynaložiť značné úsilie na dosiahnutie cieľov organizácie, podmienená tým, že jednotlivец uspokojí súčasne svoje potreby (Mathis a kol., 2016; Gelens a kol., 2014; Robbins, Coulterová, 2004). Motiváciu možno označiť ako hybnú silu, pretože uvádza do pohybu ľudské správanie a činnosti, a pretože motivácia má aj smer aj intenzitu. Pri riadení a rozvoji potenciálu zamestnancov musí manažér vedieť odhadnúť správny smer, ktorým sa má motivácia zamestnancov uberať a taktiež musí vedieť odhadnúť aj správnu intenzitu motivácie zamestnancov, aby mohol rozhodovať o tom, či je potrebné zamestnancov motivovať viac, či menej, resp. musí odhadnúť správnu mieru motivovania, aby motivácia zamestnancov mala optimálnu úroveň (nemôžu byť ani domotivovaní, ani premotivovaní). Na úrovni organizačného úspechu je potrebné vziať do úvahy vysoké a nevyhnutné systematické posilňovanie motivácie nielen niektorých vybraných jednotlivcov, ale zamestnancov a manažérov všetkých kategórií, odborných úsekov a na všetkých úrovniach riadenia organizácie (Blašková, 2007).

Arnold definoval tri základné dimenzie motivácie, podľa ktorých môžeme určiť *smer* motivácie (čo chce daná osoba dosiahnuť, o čo sa snaží), *úsilie* vynaložené pre danú činnosť (intenzita snaženia) a *trvanie* motivácie (ako dlho sa osoba snaží naplniť svoju potrebu, pohnútku), (2007, s. 302). Keď sa uvažuje o motivácii zamestnancov, uvažuje sa o ich *vlastnom, vnútornom a dobrovoľne prijatom rozhodnutí*, z akých dôvodov, z akých príčin a akým prístupom budú plniť svoje úlohy a ciele. Každý zamestnanec má svoje osobné dôvody a ciele prečo pracuje vo vybranej organizácii a tieto ciele sa môžu pozvoľným vývojom osobnosti a času meniť. Preto je v každej organizácii dôležité sa zamyslieť nad tým, prečo zamestnanci robia to, čo robia, prečo sa správajú tak, ako sa správajú a ako možno tieto deje pozitívne ovplyvniť. Ak sa práve toto organizácii podarí, naučí sa aj riadiť, usmerňovať a posilňovať motiváciu svojich zamestnancov. Ako tvrdí Luecke, človek môže pochopiť ciele a dôvod, prečo sú dôležité, ale najdôležitejšie je, aby bol motivovaný ich dosiahnuť (2006). Podľa Mallayu by mal motivačný proces slúžiť práve na to, aby sa pomocou neho dosiahli nielen ciele organizácie pri zachovaní daných podmienok, ale aj ciele zamestnanca (2007). Preto je pri motivovaní dôležité, dokonca až nevyhnutné, určiť a následne zabezpečiť tie výsledky, ktoré sú pre zamestnancov zaujímavé a majú pre nich vysokú hodnotu (Herzberg, 2017; Lauby, 2005).

Kvalitu motivácie ľudského potenciálu určuje predovšetkým kvalita organizačnej angažovanosti. Jednotlivci a skupiny s vysokou motiváciou sú schopní pracovať efektívnejšie, s vyššou tvorivosťou, vyššou zodpovednosťou v porovnaní s jednotlivcami a skupinami s nízkou motiváciou (Blašková, Gražulis, 2009). Tvorivá práca si vyžaduje aj tvorivý ľudský potenciál, ktorý sa vyznačuje aktívnym úsilím o kreatívne správanie (Sokół, 2015; Bartnicka, 2013; Lipka, 2012; Klijn, Tomic, 2010; Brzeziński, 2009; van Woerkum et al., 2007; Mayer, 2005; Cropley, 1999; Bessemerová, Treffinger, 1981). Tvorivé procesy a ich výsledky sú podmienené nielen funkciami a vlastnosťami tvorcov (tvorivého ľudského potenciálu), ale aj podmienkami prostredia, v ktorom títo tvorcovia pracujú (Sokół, 2015; Kuenzi, Schminke, 2009; Schneider et al., 1996; Amabile et al., 1996; Amabile, 1988; Burke, Litwin, 1992). Fairweather (2009) dokonca tvrdí, že nemá zmysel motivovať zamestnancov (pozn.: s týmto názorom autora sa však nedokážeme plne stotožniť), ale vytvárať tvorivé prostredie, v ktorom motivujú sami seba. To jest, miera, do akej organizácia vystupuje a pôsobí „inteligentne“, závisí od kompetencií jej zamestnancov, od operačných schopností organizácie, ako aj od štruktúry, systémov, politiky a hnacej sily organizácie, akou je motivácia (Figurska, 2010).

Súčasný poznatky opakovane potvrdzujú, že každý človek je jedinečný a má aj jedinečnú osobnosť. Avšak je možné spoznať osobnosť, a to na základe jej rôznych znakov. Podľa Schwalbeho (1995) sú to tieto znaky: individuálne schopnosti (napr. inteligencia, manuálne zručnosti), psychické spôsoby správania a predispozície (vzťah k okoliu, úzkosť), vývoj osobnosti (detstvo, mladosť, vysoký vek), telesná konštrukcia a pohlavie, sociálne zaradenia (sociálna vrstva, rola). Niektoré znaky sú ľahko odhaliteľné a dajú sa zachytiť a ovplyvniť. Môže ich zmeniť sám zamestnanec alebo aj manažér prostredníctvom správne zamierenej a vyvinutej iniciatívy (Dale, 2007). Dôležité je porozumieť človeku, chápať, prečo je taký, aký je a uvedomovať si aj jeho nedostatky. Okrem spomenutých základných znakov nasvedčujú o osobnosti v mnohom aj *znaky dynamické* (záujmy, potreby). Pre manažéra je dôležité tieto znaky spojiť so záujmami organizácie, pretože každý jedinec prirodzene svoju osobnosť prispôsobuje svojmu okoliu (Dytrt, 2006).

Podľa Ruisela (2008) sú významnou súčasťou osobnosti aj *emócie*. Emócie ovplyvňujú reakcie a prístup jedinca, vedú ho k súcitu a sociálnym vzťahom, ale aj k unáhleným reakciám alebo neracionálnemu mysleniu. Toto všetko sú elementy, ktoré pri rozhodovaní zohrávajú dôležitú úlohu.

Ľudia sú pre organizáciu kľúčovým prvkom rastu i samotnej existencie organizácie a ako uvádza Štědroň (2011): „len spokojný zamestnanec môže podávať skutočne dobrý pracovný výkon.“ Preto je nevyhnutné, aby manažment organizácie venoval najviac pozornosti práve svojim ľuďom. V súčasnosti sú ľudia v organizáciách veľmi odlišní, či už sa to týka veku, pohlavia, osobnosti, záujmov, preferencií, výchovy, postojov, názorov a pod. a je veľkým umením manažérov zvládnuť rozdielny prístup k množstvu odlišných skupín zamestnancov. Pre výber najvhodnejších motivačných nástrojov musí rozhodovateľ jednotlivých ľudí poznať (Zanetti a kol., 2017). Štědroň (2015) tiež uvádza, že len taký systém odmeňovania a benefitov je skutočne efektívny, ktorý odráža preferencie jednotlivých zamestnancov. Úlohou manažérov je rozpoznať rozdiely medzi skupinami zamestnancov a nájsť najvhodnejšie metódy na správne smerovanie ich motivácie. „Rešpektovanie zvláštností umožňuje maximálne využiť potenciál zamestnancov a motivovanie usmerniť vzhľadom na ich osobnosť,“ (Forsyth, 2009).

Z vyššie uvedeného vyplýva, že základom je vyhradiť si dostatok času na spoznávanie zamestnancov a prejavovať dostatočný záujem o túto činnosť. Až *po tom*, ako manažér získa všetky potrebné informácie a dobre pozná svojich zamestnancov, môže začať s ich motivovaním a teda *správnym a efektívnym rozhodovaním v motivovaní*.

Na rozdiel od pojmu *motivácia* však musíme jasne odlišovať pojem *motivovanie*. Motivovanie je procesom, ktorým sa motivovatelia snažia pôsobiť na motiváciu. Motivovaním

môžu ovplyvňovať a pôsobiť na svoju vlastnú motiváciu, avšak v rovnakom čase môžu ovplyvňovať a pôsobiť aj na motiváciu svojich zamestnancov, spolupracovníkov, organizačných partnerov a pod. V tomto duchu, využitie *strategického motivovania* (pretože iba dlhodobé, precízne premyslené a uskutočňované motivovanie má zmysel a prináša želané efekty) je založené na dobrej znalosti motivovaného správania. Je to neoceniteľný nástroj pre zvýšenie produktivity. Jednoducho vyjadrené, motivovaní zamestnanci sú zamestnanci, ktorí sú najviac produktívni a výkonní. Ak sú ľudia správne a optimálne motivovaní, je vysoko pravdepodobné, že budú viac dômyselní pri svojej práci a bude menej pravdepodobné, že bude potrebný stály dohľad nad nimi. Dôvodom je, že chcú dosiahnuť vytýčené ciele. Tieto ciele slúžia ako nástroj, ktorý ich motivuje. Bez stratégie motivovania, bez nadšenia organizácie zapojiť sa a bez účasti inšpirovaných ľudí je nemožné uskutočniť akýkoľvek strategický plán. Potreby ľudí sa menia na základe rôznych závislostí, t. j. závisia „od pohlavia a veku jedinca, od jeho kultúrnej a spoločenskej úrovne, od prostredia, v ktorom vyrastal, v ktorom žije, od jeho inteligencie, zdravotného stavu, životných skúseností a iných okolností,“ (Šamánková a kol., 2011, s. 13).

Vyjadriť, že manažéri motivujú svojich podriadených, znamená, že robia také veci, o ktorých sú presvedčení, že povedú k naplneniu týchto túžob a prianí a privedú podriadených k žiaducim aktivitám (Koontz, Weihrich, 1998, s. 440; Khol, 1976, s. 119). Podľa Forsytha si úspešné motivovanie zamestnancov vyžaduje premýšľanie, čas a starostlivosť. Motivovanie sa musí uskutočňovať prostredníctvom mnohých rôznych aktivít, ktoré sú súčasťou procesu riadenia a súčasne pri tom využiť i vlastné osobné techniky. Ide o aktívny a neustále pokračujúci proces (2000). Podľa mnohých iných autorov je veľmi dôležité, aby sa manažéri naučili rozumieť a efektívne usmerňovať motiváciu svojich zamestnancov, pretože pre budúci úspech je veľmi dôležité, aby organizácia mala motivovaných *všetkých* svojich zamestnancov, (Stachová, Stacho, 2013; Ramlall, 2008; Linder, 1998; Amabile, 1993; Bowen, Radhakrishna, 1991). Zjednodušene možno uviesť, že motivovanie je činnosť, pri ktorej motivovateľ ovplyvňuje správanie zamestnancov tak, ako má v zámere dosiahnuť, aby sa správali a konali. V organizácii sa to dá využiť na to, aby manažéri za pomoci správneho štýlu vedenia a prostredníctvom uspokojovania potrieb a túžob, rozvíjaním zručností a vedomostí ovplyvnili a podnietili zamestnancov k vyššiemu výkonu. S dosiahnutím vyššieho výkonu totiž prichádza zvýšený zisk a možnosť lepšie konkurovať ostatným organizáciám.

Keďže motivovaním sa motivovatelia snažia uspokojiť potreby zamestnancov, Řičan navrhol model možností (variantov), ktoré môžu nastať pri uspokojovaní potrieb. Pri vzniku potreby (ako spúšťača celého motivovaného správania) sa musí identifikovať objekt, ktorým môže byť daná potreba uspokojená. V tomto prípade môžu nastať iba dve alternatívy, buď je objekt nájdený alebo nenájdený. Ak je nenájdený, nastáva fáza utrpenia (t. j. demotivácia a sklamanie zamestnanca).

Ak je tento objekt nájdený, tak je potrebné identifikovať, či pri jeho využití existujú isté prekážky, alebo nie. Ak je využiteľný bez prekážky, tak nastáva okamžité uspokojenie potreby. Ak však existuje istá prekážka, jestvuje možnosť jej podľahnúť a ustúpiť, ale v tom prípade znova nastáva stav utrpenia, resp. neuspokojenia potreby, alebo je potrebné ju prekonať/odstrániť (tzv. útok na prekážku). V prípade prekonania prekážky opäť nastáva stav uspokojenia potreby. V prípade neúspechu pri prekonaní prekážky nastáva niekoľko možných stavov, a to zúfalstvo zo zlyhania, pocit bezúčelného boja, alebo sa jednotlivec vzdá svojho cieľa. Ak sa vzdá svojho cieľa (teda kapituluje), tak toto rozhodnutie má tiež niekoľko následkov, a to buď sa zmení sa potreba; nájde sa iný objekt; bude sa zväzdať vnútorný konflikt; zmieri sa so situáciou; alebo si vybijie agresiu. V prípade vnútorného konfliktu môže nastať stav, keď sa bude jednotlivec utiekať do sveta fantázie, vytesní myšlienku o svojom neúspechu, alebo sa zmieri s menším uspokojením. Všetky tieto stavy, ktoré môžu nastať, sú ovplyvnené

mnohými vonkajšími faktormi, vnútroorganizačnými faktormi a samozrejme *rozhodnutiami manažérov a zamestnancov* (Řičan, 2007).

1.2.1. Vzájomné prepojenie výkonnosti, výkonu a motivácie

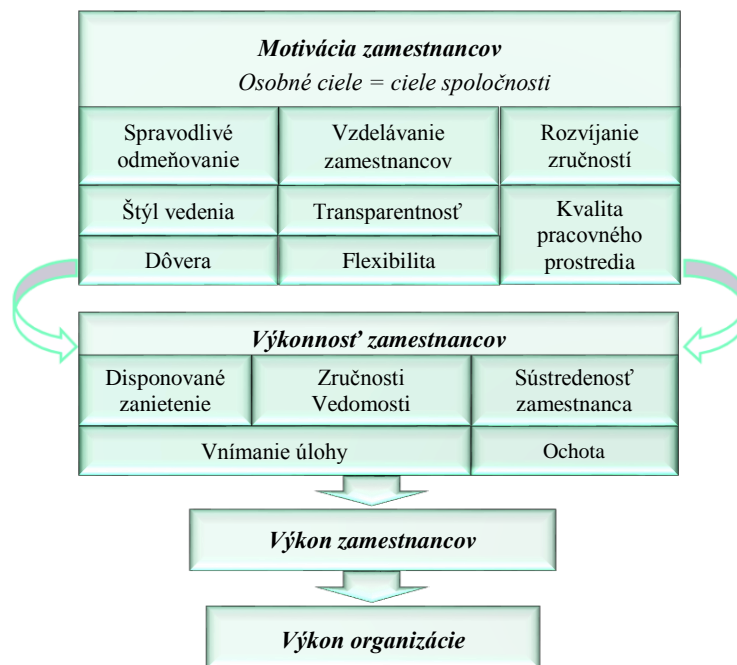
V súčasnosti je pre každú organizáciu dôležité, aby svojich zamestnancov a vedúcich zamestnancov motivovala, nakoľko platí zásada *nemotivovaný zamestnanec = zlý výkon*. Pri tomto vzťahu taktiež platí, že najviac tu stráca práve zamestnávateľ, a teda organizácia. Žiaduca úroveň výkonu zamestnanca je podmienená úrovňou jeho motivácie, preto je na každom zamestnávateľovi, aby vyvinul dostatočné úsilie, aby motiváciu zamestnancov podporoval. Hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú motiváciu, a preto sprostredkovane aj celkovú kvalitu a objem výkonu jednotlivcov, skupín a celej organizácie, sú predovšetkým spravodlivé odmeňovanie, vzdelávanie zamestnancov, rozvíjanie ich zručností, správny štýl vedenia, transparentnosť nadriadeného k podriadeným spolupracovníkom, prejavená dôvera, flexibilita a kvalitné pracovné prostredie. *Výkon* v tomto duchu predstavuje dosiahnuté výsledky každého zamestnanca, ktoré dosiahol svojimi zručnosťami, vedomosťami, schopnosťami, ochotou a úsilím kvalitne vykonávať stanovené úlohy a svojou sústredenosťou na daný cieľ. Ide o úsilie zamestnanca naplniť podnikové ciele, inak vyjadrené, ide o úsilie, aby sa zjednotili ciele zamestnanca s cieľmi organizácie. Keďže motivácia v značnej miere ovplyvňuje výkon, je potrebné, aby sa motivácia zamestnancov neustále zvyšovala, respektíve trvale udržiavala na vysokej úrovni.

Obrázok 1 vyjadruje vzťah motivácie, výkonu a výkonnosti. *Výkonnosť* organizácie je tvorená výkonnosťou jej zamestnancov. *Výkonnosť* zamestnancov predstavuje celkovú potenciú či schopnosť, sumár všetkých dispozícií a kompetencií vykonávať očakávané činnosti. Pretože výkon je zvyčajne iba menšou časťou celkovej (potenciálvej) výkonnosti, práve tou, ktorú sa rozhodnú uskutočniť a poskytnúť svojej organizácii, a to práve na základe svojej motivácie, čím vyššia bude výkonnosť jednotlivcov i skupín, tým vyšší bude celkový výkon organizácie. Ak nastane rovnováha/prepojenie cieľov individuálnych s organizačnými, organizácia je na najlepšej ceste k trvalo udržateľnému úspechu.

Na motiváciu zamestnancov má obrovský vplyv objektívne hodnotenie. Ak by v organizácii prišlo k nespravodlivému hodnoteniu a odmeňovaniu zamestnancov, okamžite by prišlo k poklesu motivácie poškodeného zamestnanca. Ak by sa nespravodlivé odmeňovanie opakovalo, viedlo by to k odchodu zamestnanca z organizácie. Ďalšími faktormi, ktoré ovplyvňujú motiváciu zamestnancov, sú rozvíjanie ich zručností a vedomostí. Aby neprišlo k stagnácii zamestnancov pri vykonávaní ich práce, je potrebné zabezpečiť zamestnancom podmienky pre ich osobný rozvoj. Podporou rozvoja potenciálu zamestnancov organizácia získa nielen zručnejších zamestnancov, ale aj možnosť posúvať sa vpred prostredníctvom nových nápadov, inovácií, ideí a myšlienok zamestnancov, ktorí sú motivovanejší vďaka novým nadobudnutým vedomostiam a zručnostiam. Podstatný vplyv na motiváciu má aj prejavená dôvera nadriadeného voči svojim zamestnancom, s čím súvisí aj uplatňovanie správneho štýlu vedenia a transparentnosť nadriadeného voči svojim zamestnancom. Túto transparentnosť je možné chápať v zmysle podelenia sa nielen o dobré, ale aj o zlé správy so svojimi zamestnancami a vypočúť si ich názorov a odporúčaní. K udržaniu vysokej motivácie prispieva aj flexibilita a istá voľnosť pri vykonávaní pracovných povinností, nakoľko má zamestnanec možnosť naplno využiť svoje zručnosti, schopnosti a vedomosti. V neposlednom rade, motivácia zamestnancov je silnejšia, pokiaľ je im umožnené pracovať v príjemnom a kvalitnom pracovnom prostredí s atmosférou dôvery a priateľstva.

Je fakt, že len motivovaní zamestnanci môžu podávať kvalitné a úspešné pracovné výkony, preto je potrebné ich motiváciu neustále zvyšovať a udržiavať na vysokej úrovni. Úspešný kvalitný výkon je postavený na viacerých činiteľoch. Konkrétne na vynaloženom úsilí

zamestnanca, ktoré je podporené jeho nadobudnutými vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami. Taktiež musí do výkonu vložiť ochotu vyriešiť danú úlohu čo najkvalitnejšie a najzodpovednejšie vzhľadom na jeho možnosti, s tým, že na daný problém/úlohu sa musí sústrediť, v zmysle prevedenia svojej pozornosti, zamerania sa a presmerovania svojich zručností na požadované naplnenie cieľa.



Obrázok 1. Vzťah a prepojenie medzi motiváciou, výkonom a výkonnosťou (vlastné spracovanie)

Aby bol výkon naozaj kvalitný, je veľmi dôležité, aby zamestnanec svoju úlohu pochopil, respektíve musí poznať výsledok svojej práce. Bolo by neefektívne a kontraproduktívne, aby jednotlivec vynaložil všetko svoje úsilie pre danú úlohu zbytočne, len z dôvodu nepochopenia cieľa a náplne jeho práce. Ak bude každý správne motivovaný jednotlivec podávať kvalitný a úspešný výkon, povedie to v konečnom dôsledku k vysokému výkonu pracovných skupín (tímov) a teda aj samotnej organizácie.

1.2.2. Vplyv rozhodovania na tvorbu a implementáciu motivačných programov

Každá organizácia potrebuje hybný motor, ktorý ju povedie vpred k úspechu a vlastnému rozvoju. Takýmto hybným motorom pre organizácie sú motivačné programy. V motivačných programoch ide najmä o posilnenie *identifikácie* záujmov zamestnanca so záujmami organizácie, o *formovanie* záujmu zamestnanca, o *rozvoj* jeho vlastných schopností, vedomostí, zručností a ďalších dimenzií osobnosti a ich aktívne využitie v pracovnom procese, o *uvedomenie* si individuálnej zodpovednosti a zároveň potreby kooperácie, o *rozvoj a uplatnenie* tvorivého ľudského potenciálu organizácie, ktorý je v súčasnosti základnou podmienkou prežitia a konkurencieschopnosti organizácie v náročných podmienkach trhového prostredia (Fuchsová, Kravčáková, 2007). V dnešnej dobe monohé organizácie už nevnímajú motivačné programy ako ucelené dokumenty s postupom ako a kedy využívať motivačné nástroje, ale považujú motivačné programy za nástroje a systémy spôsobu rozhodovania v motivovaní a rozhodovania o posilnení motivácií zamestnancov.

„Vo všeobecnosti sú motivačné programy zamerané na zmysluplné využívanie a sústavné rozvíjanie ľudského potenciálu pri plnení úloh, ktoré si organizácia vytýčila pre stanovené obdobie. Avšak motivačné programy musia byť zacielené súčasne aj na vyváženú a etickú

uspokojovanie a rozvoj osobnosti jednotlivcov a skupín zapojených do transformačného procesu organizácie,“ (Blašková, Hitka, 2011, s. 171). Motivačný program je hybným nástrojom vo všetkých činnostiach ľudí v organizácii, resp. nástrojom *zvyšovania pracovnej motivácie* (Szarková, 2016), nástrojom *zvyšovania pracovnej výkonnosti* zamestnancov (Urubio, 2017, Velázquez-Iturbide, Hernán-Losada, Paredes-Velasco, 2017) a nástrojom *zvyšovania kvality* (Majtán, 2016; Condly, Clark, Stolvitch, 2003) najmä procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu (ale aj ostatných procesov uskutočňovaných v organizácii). „Motivačné programy vyjadrujú základné podmienky pracovnej motivácie, ktoré musia byť vytvorené v každej organizácii ako *pozitívne pracovné podmienky*. Vyjadrujú tak akési komplexné a trvalé pracovné motivovanie všetkých zamestnancov,“ (Nakonečný, 1992, s. 217). Tento názor podporujú vo svojom výskume aj Shanks a Buchbinder (2017).

„Motivačný program predstavuje rozsiahly komplex prístupov, aktivít, opatrení a nástrojov, ktorých poslaním je zvýšiť motiváciu zamestnancov. Mal by byť prispôsobený organizačnej kultúre, možnostiam organizácie a mal by spĺňať zásadu individuálneho motivačného prístupu. Čiže výber vhodných nástrojov na posilnenie motivácie zamestnancov by mal vychádzať z analýzy motivačných preferencií a motivačných profilov zamestnancov organizácie,“ (Blašková, 2003, *in*: Tulejová, 2009). Dvořáková vo svojej publikácii tvrdí, že: „Motivačný program ako v teórii manažmentu, tak aj v manažérskej praxi, nie je jednoznačne vymedzený. Môžeme ho chápať ako čiastkový, tak aj určitý ucelený súbor opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý v nadväznosti na ostatné riadiace aktivity vedúcich zamestnancov má za cieľ aktívne ovplyvniť pracovný výkon a vytvoriť pozitívne postoje k organizácii všetkých jej zamestnancov,“ (2012, s. 239).

Motivačný program je nástroj, ktorým riadiaci zamestnanci ovplyvňujú správanie svojich podriadených spolupracovníkov, kolegov, nadriadených spolupracovníkov a samých seba prostredníctvom rôznych vopred dôkladne pripravených aktivít a činností (Cherian, Jacob, 2013). Na jeho zostavení sa musia podieľať všetci zamestnanci organizácie a musí byť zhotovený na základe názorov a požiadaviek každého jednotlivca, a samozrejme, musia s ním byť oboznámení všetci zamestnanci (najlepšie osobnou formou), aby mal program želané účinky a dosiahol sa cieľ motivačného programu (Guzzo, Jette, Katzell, 1985). Samotné zostavenie motivačného programu je ovplyvnené víziou, poslaním, filozofiou a stratégiami organizácie a je potrebné ho neustále aktualizovať podľa potrieb, želaní a schopností všetkých zamestnancov spoločnosti.

Motivačný program nemožno považovať len za návrh motivačných faktorov, ktoré motivujú zamestnancov. Musí byť prispôsobený podmienkam v organizácii, kultúre organizácie, cieľom organizácie, vízi, poslaniu, stratégii, taktike a postupom pri organizácii, riadení a rozvoji ľudského potenciálu a musí spĺňať princíp individuálneho motivačného prístupu (Long, Perumal, 2014; Korschun, Bhattacharya, Swain, 2013; Bouček, Herbolt, 1978).

Na základe preskúmania motivačných programov úspešných domácich aj svetových organizácií je možné charakterizovať *štyri základné rozhodovacie pohľady* uplatňované pri tvorbe motivačných programov. Inak vyjadrené, manažéri úspešných organizácií sa pri definovaní motivačných programov *rozhodujú zvyčajne zamerať ich charakter* v rámci nasledujúcich štyroch obsahov, respektíve ich kombinácie:

1. *Kompenzácia*. Jeho typickými znakmi sú zvyčajne bonusy a odmeny za nápady, ktoré zamestnanci podávajú. Čiže ide o finančnú kompenzáciu za úsilie zamestnanca, ktoré je nad rámec jeho povinností (Läpple, Hennessy, 2015). Ako úspešné príklady možno uviesť výsledky takýchto organizácií: Zappos.com, Genentech alebo Samsung. Konkrétne, v spoločnosti Zappos.com udeľujú zamestnanci finančné odmeny ostatným kolegom (Zappos.com, online); v spoločnosti Genentech sú zamestnanci odmeňovaní štandardnou výškou finančného bonusu vždy, keď prekročia hranicu výkonov, ktorá im

je stanovená (Genentech, online); v spoločnosti Samsung udeľujú zamestnancom zase patentové odmeny, kde finančne odmenia zamestnancov, ktorí podávajú patentové prihlášky v mene spoločnosti (Samsung, online).

2. *Darovanie.* Typickými znakmi tohto rozhodovacieho motivačného prístupu je obdarúvanie zamestnancov rôznymi darčekom. Nemusí ísť nevyhnutne o drahé dary, ale skôr o kreatívne dary, ktoré musia mať dostatočnú vnímanú hodnotu pre zamestnancov, ktorých chce manažment motivovať. Tento druh odmeňovania je vhodný pre podporu príkladného správania v krátkodobom horizonte a pre podporu dlhodobej lojality. Ako vhodné príklady možno uviesť spoločnosť Westin, ktorá využíva odmeny v podobe 5-dňového exotického výletu zamestnancovi za najlepší nápad štvrťroka (Westin, online); spoločnosť DDB Worldwide, ktorá využíva prestížne odmeny v podobe posielania prémiového šampanského zamestnancom, ktorí prevyšujú očakávania (DDB, online); britské oddelenie pre prácu a dôchodky (The UK's Department for Work and Pensions, online), ktoré využíva virtuálne odmeny v podobe platformy Idea Street, kde zamestnanci získavajú body za podávanie a rozvíjanie nápadov, ktoré môžu využiť – v priebehu 18 mesiacov od spustenia tejto platformy mala spoločnosť približne 4 500 používateľov a vytvorila 1 400 návrhov, z ktorých až 63 sa presunulo do implementačnej fázy.
3. *Uznanie.* Typickými znakmi tohto prístupu je verejne prezentovať zamestnancov, ktorí preukazujú správanie alebo výkon, ktorý by mohol ísť za príklad ostatným zamestnancom (Ali, Ahmed, 2009; Rizwan, Ali, 2010). Z dlhodobého hľadiska ide o prístup, ktorý je účinnejší ako finančná odmena. Príkladom môže byť spoločnosť Honeywell, ktorá udeľuje tzv. VIP odmeny prostredníctvom portrétov a príbehov najlepších zamestnancov, ktorých postery sú zverejnené v kanceláriách, kde si ich všetci zamestnanci môžu pozrieť (Honeywell, online); spoločnosť Intuit, ktorá organizuje slávnostné odovzdávanie cien, kde udeľuje aj ocenenie "Failure Award", ktoré sa udeľuje tímu, ktorého neúspešná myšlienka vyústila do cenného vzdelávania (Intuit, online).
4. *Pôžitok.* Typickými znakmi tohto rozhodovacieho postoja je poskytnúť netradičné odmeny v podobe pôžitkov, ktoré v iných organizáciách nie sú bežné. Takýto prístup sa využíva s cieľom pritiahnuť a udržať „talenty“ v organizácii a taktiež zvyšovať dlhodobý výkon zamestnancov. Napríklad, spoločnosť Thrillist Media Group si udržiava kultúru, kde všetci dbajú na tvrdú prácu, za ktorú ale spoločnosť zaplatí vopred (Thrillist, online); spoločnosť Genentech ponúka svojim zamestnancom netradičné odmeny (prítomnosť psa na pracovisku, strihanie vlasov a týždenné umytie automobilu a pod.), (Genentech, online); spoločnosť Starbucks ponúka svojim zamestnancom možnosť študovať na Arizonskej štátnej univerzite, kde im uhrádza celú výšku školného (Starbucks, online).

Dnešné motivačné programy sú rozmanitejšie a odrážajú jedinečnú kultúru a kreativitu organizácie. Motivačné programy musia zohrávať kľúčovú úlohu pri riadení inovatívneho správania a plnení podnikateľských cieľov (Wojtaszek, 2016). Najúspešnejšie organizácie chápu, ako fungujú motivačné programy a *rozhodujú sa efektívne kombinovať* peňažné odmeny s nepeňažnými (napr. uznaním), individuálne odmeny so skupinovými, dlhodobé (trvalé) motivačné opatrenia s krátkodobými (situačnými) a pod. za účelom dosiahnuť vyvážený motivačný program. Vo svojom rozhodovaní musia a často aj postupujú mimoriadne obozretne, a s plným vedomím potenciálnych nárokov i očakávaných efektov.

Tvorba motivačného programu

Na základe poznatkov viacerých autorov môžeme tvrdiť, že zostavený motivačný program nemôže zostať len v podobe deklarovaného dokumentu, ale musí byť *zverejnený* pre všetkých zamestnancov organizácie a definovaný musí byť aj *časový harmonogram* a *zodpovednosť* za jeho plnenie. Spokojní zamestnanci sa veľkou mierou podieľajú na dobrej

povesti organizácie v očiach verejnosti. Pretože na zamestnancov kladie súčasnosť vysoké nároky v oblasti schopností, fyzických síl i v oblasti neustáleho vzdelávania sa, je dôležité, aby motivačné programy organizácií boli prepracované do najmenších detailov. Keďže každá organizácia je iná, každá potrebuje svoj *jedinečný a unikátny motivačný program*, v ktorom budú zahrnuté špecifiká organizácie a jej zamestnancov. Aj tvorba motivačného programu v každej organizácii sa líši vzhľadom na druh, charakter a kultúru organizácie, na priebeh jej jednotlivých procesov a na všetky jej špecifiká. Na tieto a mnohé ďalšie prvky sa musí pri tvorbe motivačných programov a *rozhodovaní o ich obsahu, dynamike, predpokladoch, nadväznostiach a želaných výsledkoch* brať ohľad.

Majtán (2016) tvrdí, že je dôležité pri tvorbe motivačných programov dodržať základné zásady, ako rozpoznanie rozdielov medzi jednotlivcami, a následne im prideliť správnu prácu (dať zamestnancom takú prácu, ktorá im zabezpečí ich potreby), stanoviť si ciele, ktoré organizácia chce prostredníctvom motivačného programu dosiahnuť, mať správne nastavený mzdový systém a zachovať si individualizované, transparentné a spravodlivé odmeňovanie. Obdobne sa vyjadril aj Mallaya (2007), ktorý tvrdí, že dokonca jedinou cestou, ako dosiahnuť to, čo vedenie organizácie chce od svojich zamestnancov, je to, že požadované správanie musí byť objektívne a spravodlivo odmenené. Dobre navrhnutý motivačný program zvýši výkonnosť zamestnancov, zvýši spokojnosť a zlepši možnosť udržania vysokokvalitného personálu, ktorý poskytne zákazníkovi kvalitné služby a tým zvýši zisk organizácie.

Pri vytváraní motivačného programu je potrebné analyzovať vonkajšie a vnútorné faktory, ktoré majú vplyv na celú organizáciu. Analýza interných faktorov by sa mala zamerať na podrobnú analýzu finančnej situácie organizácie, jej organizačnú štruktúru, úroveň formálnych a neformálnych vzťahov medzi zamestnancami a riadiacimi zamestnancami atď. Je nevyhnutné, aby bol motivačný program vytvorený v súlade s víziou, poslaním, filozofiou, stratégiou a kultúrou organizácie, t. j. odráža celkové smerovanie organizácie (Pohanková, 2009). Pre tvorbu motivačného programu je dôležité dodržať niekoľko krokov, ktoré si každá organizácia musí upraviť podľa svojich špecifických podmienok (upravené podľa odporúčaní úspešných svetových spoločností a mnohých autorov, napríklad: Urubio, 2017; Zanetti a kol., 2017; Majtán, 2016; Blašková, 2016, 2009, 2007, 2003; Stýblo, Hain, 2013; Hitka, 2003; Bedrnová, Nový, 2002):

1. *Návrh poslania motivačného programu.* Poslanie motivačného programu vyjadruje zmysel a účel zavedenia a existencie programu a pomáha uvedomiť si účel, pre aký je motivačný program vytvorený. Poslanie je potrebné formulovať veľmi konkrétne, aby mu rozumeli a verili všetci zamestnanci organizácie. Definované poslanie musí odrážať tri dimenzie (Rey, Prat, 2017), teda musí mať formálny charakter, musí odrážať dynamický charakter motivačného programu a musí byť motivujúce, aby mali zamestnanci chuť podieľať sa nielen na účasti, ale aj na tvorbe motivačného programu.
2. *Návrh filozofie motivačného programu.* Filozofia hovorí o základných princípoch motivačného programu, upresňuje poslanie motivačného programu o doplňujúce myšlienky a hodnoty a odráža kultúru organizácie, ktorú prenáša do motivačného programu. Taktiež odráža ducha motivačného programu, v ktorom by sa celý tento proces mal niesť, a to už od návrhu, samotnej tvorby až po implementáciu a spätnú väzbu.
3. *Návrh cieľa/cielov motivačného programu.* Pre rôzne skupiny zamestnancov je možné mať rôzne ciele motivačného programu (napríklad v závislosti od charakteru ich práce). Mnoho organizácií chce prostredníctvom motivačného programu zvýšiť svoj zisk a zlepšiť produktivitu, avšak tieto ciele sú príliš neurčité, aby boli skutočne účinné pre motivačný program. Tak ako ciele pre strategické plánovanie, aj pri tvorbe motivačného programu je potrebné stanoviť ciele veľmi konkrétne tak, aby boli dosiahnuteľné, merateľné a je potrebné stanoviť čas na ich dosiahnutie.

4. Návrh spôsobu, akým sa bude *merať dosiahnutie cieľov* (napr. hodnotenie spokojnosti zákazníkov, meranie úrovne produkcie, meranie nehôd spôsobených stratou času atď.). Tieto metriky sú odvodené od navrhovaných cieľov a ich sledovaním je možné zistiť nielen to, či sa cieľ naplnil alebo nie, ale je možné vďaka nim určiť, ktoré nástroje programu zabezpečujú dosahovanie krátkodobých a dlhodobých cieľov. Na základe týchto výsledkov je možné presnejšie nastaviť motivačný program pre budúce smerovanie organizácie.
5. *Návrh rozpočtu*, resp. voľných finančných prostriedkov, ktoré je možné investovať do motivačného programu. Motivačné programy si vyžadujú finančné zdroje, ktorých rýchla či dokonca okamžitá návratnosť nie je možná. Preto je veľmi dôležité, aby si organizácie určili, koľko si môžu dovoliť z finančného rozpočtu vynaložiť na motivačné programy a vnímať tieto financie ako investíciu do ľudského potenciálu. Motivačné programy nemusia byť enormne drahé – aj s nízkym rozpočtom sa dajú zostavovať a implementovať účinné motivačné programy.
6. *Analýza potrieb*, ktorú je potrebné uskutočniť, aby vedúci zamestnanci vedeli určiť nenaplnené a očakávané potreby svojich zamestnancov. Na základe identifikovania potrieb a očakávaní získa organizácia jedny zo vstupných dát pre zhotovenie konkrétneho motivačného programu. Samotná analýza potrieb predstavuje proces, ktorý je zostavený z niekoľkých krokov a opiera sa o očakávané potreby zamestnancov, ktoré sa snažia vedúci zamestnanci predvídať s využitím doterajších poznatkov a skúseností; na ich základe sa uskutoční výber vhodnej analýzy na zistenie skutočných potrieb a záujmov zamestnancov. Je potrebné vykonať analýzu potrieb jednotlivcov, pracovných tímov a celej organizácie a následne tieto výsledky zosúladiť a prepojiť. Tieto analýzy je možné vykonávať rôznymi metódami a tieto metódy je vhodné kombinovať podľa potrieb a možností organizácie. Takýmito metódami môže byť napríklad pozorovanie, dotazníkový prieskum, rozhovory so zamestnancami, brainstorming, brainwriting a podobne. Po výbere vhodných metód analýzy sa tieto metódy aplikujú na všetkých zamestnancov, všetky pracovné tímy a na samotnú organizáciu. Na záver tejto fázy sa výsledky zo všetkých analýz vzájomne vyhodnotia.
7. *Určenie neuspokojených potrieb* všetkých skúmaných objektov (jednotlivcov, pracovných tímov a celej organizácie) na základe výsledkov z predošlej analýzy potrieb. Tieto výsledky sú pre riadiacich zamestnancov veľmi dôležité, nakoľko sú najdôležitejším poznatkom pre vytvorenie motivačného programu.
8. *Analýza dostupných možností uspokojenia potrieb*. Je potrebné dôkladne preskúmať všetky dostupné prostriedky a možnosti, ktorými by sa dali uspokojiť nenaplnené potreby zamestnancov, a ktorými by sa zvýšila motivácia a pracovný výkon. Pri analýze je potrebné vyčíslieť všetky finančné a nefinančné náklady, časovú náročnosť a zvážiť vhodnosť daných prostriedkov pre organizáciu, ale aj pre samotných jednotlivcov. Dostupné prostriedky a možnosti uspokojenia potrieb zamestnancov je potrebné hľadať v internom prostredí organizácie, preskúmať všetky jej dostupné možnosti, varianty a interné zdroje. Po preskúmaní interných možností je potrebné, resp. vhodné preskúmať aj možnosti externého prostredia, ktoré sú pre organizáciu dostupné a vhodné, či už po finančnej alebo časovej stránke.
9. *Výber vhodných prostriedkov na uspokojenie nenaplnených potrieb*. Ide o výber konkrétnych motivačných nástrojov a aktivít, ktoré musia byť dôkladne premyslené a mali by vychádzať z predošlých analýz dostupných možností uspokojenia potrieb. Zodpovední zamestnanci, ktorí majú na starosti výber aktivít pre nový motivačný program, musia na základe stanovených cieľov a analýzy vypracovať niekoľko nových návrhov a určiť kritériá, na základe ktorých vyberú tie najvhodnejšie návrhy.

10. *Vyhotovenie oficiálneho dokumentu motivačného programu.* Tento dokument je potrebné vyhotoviť najmä preto, aby bol motivačný program záväzný a kedykoľvek preukázateľný a neostal len v rovine nápadov a sľubov. Dokument musí byť formálne zakotvený a musí mať vhodnú grafickú úpravu a svoju platnosť. Pre všetkých manažérov a zamestnancov musí byť dostupný, aby si ho kedykoľvek mohli prezrieť a pripomenúť. Dokument musí byť napísaný zrozumiteľne, nakoľko je určený pre všetkých jednotlivcov a všetky skupiny, na všetkých riadiacich úrovniach, na všetkých oddeleniach a útvaroch.
11. *Návrh propagácie motivačného programu zamestnancom.* Je potrebné sa uistiť, že všetci zamestnanci chápu ciele motivačného programu a sú stotožnení s jeho priebehom, obsahom a fungovaním. Je dôležité motivačný program zamestnancom komunikovať tak, aby sa s ním stotožnili, aby sa cítili motivovaní podieľať sa na uskutočňovaní všetkých potrebných aktivít, aby nebrali zavedenie motivačného programu ako ďalšiu zo svojich povinností, aby nemali pocit, že sú nútení zúčastňovať sa aktivít zahrnutých v motivačnom programe.
12. *Hodnotenie priebehu tvorby a zavedenia motivačného programu,* jeho pôsobenia a účinnosti. Na záver celej tvorby je potrebné overiť, či bol dodržaný správny priebeh všetkých fáz a ak nie, je potrebná okamžitá náprava, nakoľko by mohlo prísť k zlyhaniu účinnosti motivačného programu a k zbytočnému vynaloženiu finančných prostriedkov a v najhoršom prípade dokonca k demotivácii zamestnancov. Pre takéto hodnotenie je potrebné vopred pripraviť vhodné kritériá, a to *kritériá pre hodnotenie priebehu zavedenia programu a kritériá pre hodnotenie jeho úspešnosti.* Kritériá musia vychádzať zo stanoveného poslania a cieľov organizácie, motivačného programu a potrieb všetkých zamestnancov. Pri kontrole a hodnotení úspešnosti motivačného programu, ktoré sú spätnou väzbou pre tvorbu nového programu alebo pre rehabilitovanie aktuálneho programu, je potrebné odsledovať a zaznamenať všetky prínosy, ktoré program priniesol, zachytiť všetky nedostatky, ktoré musia byť čo v najkratšom čase odstránené, posúdiť účinnosť jednotlivých aktivít a zvážiť, ako ich ešte viac zefektívniť.
13. *Spätná väzba.* Pred aktualizáciou alebo tvorbou nového motivačného programu je potrebné pozrieť sa na celkový priebeh aktuálneho programu a zhodnotiť, ktoré kroky v tvorbe je potrebné pozmeniť a ktoré zachovať, vzhľadom na dynamický vývoj vplyvov a faktorov, ktoré tvoria jednotlivé vstupy pre tvorbu motivačného programu.

Ak sa rozhodnú riadiaci zamestnanci fungujúcich organizácií využiť inšpirácie z uvedeného myšlienkového modelu, pravdepodobnosť, že motivačný program bude efektívny (t. j. účelný, účinný a úsporný), bude určite vyššia.

Nevhodné rozhodnutia v motivovaní

Existuje množstvo nástrah pri tvorbe motivačných programov, ktorým organizácie môžu podľahnúť v snahe uľahčiť si proces tvorby motivačného programu (Nelson, 2012). Takéto „motivačné nástrahy“ môžeme v rámci tejto dizertačnej práce prirovnať k rozhodovacím nedokonalostiam a pomenovať ich ako *neefektívne rozhodnutia v motivovaní ľudského potenciálu*, resp. *neefektívne motivačné rozhodnutia*. Podrobnejšie sa im bude venovať návrhová časť práce. Zatiaľ, na tomto mieste dizertačnej práce, z literatúry i súčasnej praxe možno ako najčastejšie motivačné omyly vybrať napr. *súťažné pasce*, „one gift for all“ a *peňažné pasce*.

Súťažná pasca. Ide o scenár, kde budú ocenení iba najlepší zamestnanci a zvyšok tímu ostane bez odmeny. V tomto prípade zamestnanci, ktorí vynaložili obrovské úsilie do zvýšenia svojho výkonu a nie sú za to ocenení, budú cítiť veľké sklamanie, nie len z nespravodlivosti, ale aj z vlastného neúspechu, čo je ešte nebezpečnejší demotivačný účinok, nakoľko strata viery v samého seba a viery vo svoje vlastné zručnosti a schopnosti vedie nielen k poklesu

momentálneho pracovného výkonu, avšak tiež k poklesu celkovej výkonnosti (potencie) zamestnanca, niekedy až k prípadnému vyhoreniu.

„*One gift for all*“. Manažéri môžu skĺznuť k domnienke, že keď zamestnancom ponúknu istý prestížny dar (napr. exotickú dovolenku), bude všetkých motivovať natoľko, že všetci zvýšia svoj výkon v snahe získať tento dar. To však nie je pravda. Každý zamestnanec je jedinečný a má svoje jedinečné túžby a potreby. Najmä pri veľkom počte zamestnancov je veľmi pravdepodobné, že sa nenájde jeden spoločný „dar“, ktorý bude dostatočne motivačný pre všetkých zamestnancov.

Peňažná pasca. Peniaze sú nevyhnutnou súčasťou odmeňovacieho systému v zamestnaní a v dnešnej dobe sú stále v rebríčku účinných motivačných nástrojov na prvých priečkach. Avšak medzi účinnými motivačnými nástrojmi sa čoraz viac a so silnejšou intenzitou objavujú uznanie, sebauspokojenie, pocit užitočnosti, vlastný rozvoj a pod. Ľudia potrebujú peniaze, ale keď ich majú dostatok, tak už pre nich nemajú motivačný účinok vo forme zvyšovania svojej výkonnosti v práci (Garbers, 2014; Cerasoli, Nicklin, Ford, 2014).

1.2.3. Vzťah motivovania a ostatných procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Z dôvodu, že dizertačná práca sa snaží čo najviac osvetliť komplexnosť a zložitost rozhodovania o motivácii, považujeme za vhodné venovať pozornosť taktiež procesom, ktoré najvýraznejšie pôsobia na motiváciu v konkrétnom organizačnom prostredí. *Čím viac vplyvov v samotnom motivovaní musí byť zohľadnených, tým viac sa rozhodovanie o jeho obsahu stáva náročnejšie*. Uvedená myšlienka tvorí ďalší logický predpoklad tejto práce. Pritom, k procesom, ktoré majú silné a obojstranné väzby na motiváciu a motivovanie, môžeme priradiť všetky tvorivé procesy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, avšak, ako ukážeme v ďalšom texte, môžeme uvažovať aj o ostatných organizačných procesoch, t. j. finančných, výrobných, marketingových, rozvojových a pod.

Motivovanie a strategické riadenie a rozvoj ľudského potenciálu

Pri strategickom riadení a rozvoji ľudského potenciálu, už v prvej fáze analýzy interného a externého prostredia, v rámci internej analýzy sa musí analyzovať aj úroveň motivácie v organizácii. V druhej fáze stanovovania strategických cieľov je taktiež potrebné zapracovať aj ciele v oblasti motivovania manažérov a zamestnancov, aby sa s nimi počítalo v celej životnosti organizácie, a nielen z krátkodobého hľadiska, čo by zapríčinilo neúčinnosť motivačného procesu. Spätná väzba motivačného procesu by sa zase mala stať podkladom pre plánovanie budúcich stratégií organizácie.

Motivovanie a plánovanie zamestnancov

Cieľom plánovania je mať v správny čas na správnom mieste dostatok schopných, perspektívnych a ochotných ľudí (Hroník, 1999, s. 9). To znamená, že pri plánovaní sa neplánuje iba počet potrebných zamestnancov, ale aj ich zručnosti, schopnosti a vedomosti. S tým súvisí aj plánovanie ich motivácie a teda aj procesu motivovania (prijímanie rozhodnutí o tvorbe motivačného prostredia, programov a prístupov, potrebných nástrojov a opatrení a pod.). Každý motivačný proces je potrebné prispôbiť individualite zamestnancov, preto je potrebné s týmto aspektom počítať už pri rozhodovaní o počte, štruktúre a kompetenciách zamestnancov, čo zabezpečí pružnosť a kontinuálnu zmenu motivačného systému organizácie.

Motivovanie a analýza pracovných miest

Pri analýze pracovných miest sa skúma, aká zmena nastane pri zmene spôsobu motivovania zamestnancov a manažérov; či je správne zvolená forma motivovania; či je

motivácia dostatočne silná a správne zameraná. Taktiež sa analyzuje schopnosť motivovať spolupracovníkov, analyzuje sa, aké nástroje a opatrenia sú využívané pri motivovaní, aké sú ciele a potreby zamestnancov (Blašková, 2011). To znamená, že všetky informácie získané analýzou pracovných miest (týkajúce sa špecifikácie zamestnanca, špecifikácie pracovného miesta, kompetenčných modelov a noriem pracovného výkonu) slúžia ako podklad pre správne rozhodovanie o obsahu motivačného procesu a zostavení účinného motivačného programu.

Motivovanie a získavanie a profilovanie zamestnancov

Význam získavania a profilovania zamestnancov a ich kvalifikačnej štruktúry patrí k najdôležitejším úlohám personálneho riadenia a má veľký vplyv na úspešný rozvoj spoločnosti (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 228). Pre organizáciu je dôležité získať kľúčových zamestnancov, s výnimočným potenciálom, vysokou vnútornou motiváciou, lebo práve títo zamestnanci tvoria úspech organizácie. Ak má organizácia takýchto zamestnancov, ovplyvní to aj celkový motivačný systém, lebo takíto zamestnanci majú špecifické potreby a ciele. Aby bolo možné takýchto zamestnancov získať, motivačné procesy musia prebiehať už počas získavania a profilovania, aby kľúčoví uchádzači/zamestnanci neuprednostnili konkurenčnú organizáciu.

Motivovanie a výber zamestnancov

Prostredníctvom výberového procesu získava organizácia nových zamestnancov, pre ktorých bude potrebné vytvárať vhodné motivačné programy, aby sa udržali trvalo vysoko výkonní a samozrejme aj spokojní na svojom pracovnom mieste. Opäť platí, že motivačný proces musí prebiehať už počas výberu zamestnancov, a to za účelom získania tých najlepších zamestnancov vhodných na voľné pracovné miesta.

Motivovanie a prijímanie, orientácia a rozmiestňovanie

Novoprijatý zamestnanec prechádza kľúčovou zmenou prostredia: všade sú nové prvky, nové priestory, noví kolegovia a nadriadení, nové nástroje, prístroje, nehovoriac celkovo o novom systéme fungovania. Na druhej strane, organizácii veľmi záleží na tom, aby sa nový zamestnanec čím skôr aklimatizoval a začal podávať adekvátny pracovný výkon, na ktorý bol prijatý. Je potrebné si uvedomiť dôležitosť týchto prvých krokov, pretože správnym „naštartovaním“ novoprijatého zamestnanca získajú obidve strany (<http://www.rayaconsulting.eu>). Takéto „naštartovanie“ môže byť úspešné pre obe strany len v prípade, že celý proces prijímania a orientácie bude prebiehať s motivačným akcentom, nakoľko novoprijatý zamestnanec je omnoho viac citlivý na negatívne skutočnosti v organizácii a keďže ešte nie je naviazaný na organizáciu tak, ako zamestnanci, ktorí tu pracujú dlhšie, mohlo by prísť k ich rýchlemu odchodu. To znamená, že motivačný proces musí prebiehať súbežne s procesom prijímania, orientácie a rozmiestňovania, resp. do motivačného systému musia byť zapracované všetky požiadavky, ktoré z týchto procesov vyplývajú.

Motivovanie a komunikovanie

Calhoun a Lederer (1990) zistili, že nedostatok komunikácie cieľov vrcholového vedenia by mohol byť zodpovedný za problémy vzniknuté s definovaním strategickým cieľov. Komunikácia je jedným z dynamických procesov, bez ktorého by strategické riadenie a rozvoj ľudského potenciálu nemohli fungovať. Komunikácia je proces, ktorý sa permanentne uskutočňuje v celej organizácii. Aby mohla organizácia fungovať a rozvíjať sa (napredovať) ako komplexný systém, musia sa na otvorenej komunikácii podieľať všetci zamestnanci a manažéri, pracovné tímy, oddelenia (divízie) a aj samotná organizácia. Pri motivovaní je tiež

veľmi dôležité, aby motivovateľ využíval zodpovedajúce komunikačné zručnosti, nástroje a techniky, a naopak, všetky komunikačné techniky musia prebiehať s motivačným akcentom.

Motivovanie a hodnotenie komplexného pracovného výkonu

Hodnotenie výkonu zamestnancov sa uskutočňuje preto, aby bolo možné ich motivovať k budúcim výkonom. Hodnotenie komplexného pracovného výkonu by malo mať motivačný charakter (aj pri nedostačujúcom pracovnom výkone), to znamená, že v tomto prípade sa hodnotenie stáva jedným z motivačných nástrojov. Pre zamestnancov a manažérov sa musí vytvárať motivačné prostredie, musia sa využívať motivačné nástroje, motivačné programy a prístupy, aby dosahovali požadovaný výkon. Zamestnancov motivuje organizácia k tomu, aby dosiahli nielen požadovaný výkon, ale i výkon nadpriemerný a stále posúvali a rozvíjali svoje schopnosti. To znamená, že aj hodnotenie komplexného pracovného výkonu musí byť v tomto smere pružné a musí sa prispôsobovať motivácii zamestnancov.

Motivovanie a tvorivé vedenie

Znalosť potrieb zamestnancov tvorí základ pre výber správneho prístupu pre efektívne a úspešné vedenie (Kropivšek, 2007; Jelačić a kol., 2007) a samozrejme aj pre úspešné a efektívne motivovanie. Ľudia pracujúci pre charizmatických vodcov sú motivovaní, aby vyvinuli osobitné úsilie, lebo rešpektujú a majú radi svojho vodcu a vyjadrujú aj väčšie uspokojenie (Robbins, Judge, 2013). Efektívne a tvorivé vedenie ukazuje zamestnancom, ako robiť ich prácu lepšie a dôsledkom je, že zamestnanci pracujú tvrdšie a vykonávajú svoju prácu spôsobmi, ktoré prospievajú organizácii (Kvaloy, Schottner, 2015). Kachaňáková a Nachtmannová (2007) uvažujú o tom, aké poznatky, návyky a správanie musí manažér mať, aby on sám vedel riadiť a rozvíjať potenciál svojich podriadených zamestnancov, a teda ich úspešne motivoval. Na základe primárnych poznatkov od autoriek boli zosumarizované nasledovné okruhy:

- mať znalosť, ako sa stať efektívnym manažérom,
- zvoliť vhodný postup v kariérom raste manažéra,
- kompetentne sa rozhodovať,
- racionálne riadiť svoj čas,
- naučiť sa prezentovať svoje myšlienky,
- naučiť sa spolupracovať s nadriadenými aj podriadenými spolupracovníkmi,
- nájsť svoju vnútornú motiváciu (svoju hybnú silu),
- rozvíjať u ľudí vôľu pracovať výkonnejšie a kvalitnejšie – čiže posilňovať ich motiváciu,
- poskytovať ľuďom možnosti na napredovanie – poskytnúť im možnosť rozvíjania svojej osobnosti a svojich zručností,
- využívanie a ocenenie myšlienok a inšpirácií ľudí pre rast produktivity organizácie,
- delegovanie zodpovednosti podriadeným spolupracovníkom, aby mali pocit, že sú pre organizáciu dôležití a aj oni majú rozhodovaciu moc,
- rozvoj komunikácie so zamestnancami v celej organizácii, pričom komunikácia musí byť obojstranná a motivačne orientovaná (Kachaňáková, Nachtmannová, 2007).

Motivovanie a vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Kľúčom k účinnému vzdelávaniu dospelých je vnútorná motivácia (Knight, 2011; Colvin, 2010). To znamená, že ak je zámerom rozvíjať zručnosti, skúsenosti a vedomosti jednotlivcov prostredníctvom rôznych vzdelávacích programov, musí sa u nich nájsť ich vnútorná motivácia a prostredníctvom motivovania podnietiť ich vôľu a chuť svoje zručnosti rozvíjať pre vlastné dobro a tiež aj pre dobro a úžitok organizácie. Vzdelávacie a rozvojové programy a tréningy sa

samozrejme stávajú jednou z možností pri výbere motivačných nástrojov v motivačnom procese. Takže v prípade, že organizácia potrebuje rozvíť isté zručnosti zamestnanca, je potrebné ho motivovať, aby úspešne absolvoval vzdelávací program, ktorý mu navrhne. V prípade, že dôležitým motívom zamestnanca je sebarozvoj, sebarozvívanie a pod., vzdelávací kurz alebo program sa môže využiť ako motivačný nástroj.

Motivovanie a ostatné procesy organizácie

Motivovanie má vplyv a zároveň je ovplyvnené nielen procesmi riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, ale aj *ostatnými odbornými procesmi* prebiehajúcimi v organizácii (výrobný proces, finančný proces, logistický proces, rozvojový proces, marketingový proces, proces zvyšovania kvality). Zmeny v jednotlivých procesoch vyvolávajú potrebu mnohých úprav, a na ich základe, vyvolávajú aj mnohé a ďalekosiahle zmeny v procese motivovania. Motivovaní zamestnanci sú povzbudení k vyšším výkonom, čo podporí efektívnosť *výrobného procesu*. *Finančný proces* zabezpečuje prerozdelenie zdrojov, a to aj na proces motivovania, ktorý je potrebné prispôbiť dostupným finančným zdrojom.

Nové trendy a inovácie sa netýkajú len strojov, výrobných postupov a techník, ale aj napr. systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Aj v tomto systéme vznikajú neustále nové trendy motivovania, odmeňovania alebo spôsobu hodnotenia. Preto je potrebné tieto trendy zachytiť, uistiť sa, že sú vhodné pre organizáciu a jej zamestnancov a následne ich aplikovať. Ak by sa stalo, že motivačný proces by bol realizovaný zastaranými metódami, ktoré sú v mnohých prípadoch už neúčinné, mohlo by prísť k zníženiu konkurencieschopnosti najmä na trhu práce. *Marketingový proces* a motivačný proces majú k sebe veľmi blízko, nakoľko v marketingovom procese ide o motivovanie zákazníka ku kúpe a lojalite voči značke/produktu/organizácii. Preto je vhodné tieto motivačné programy previazať a prepojiť, keďže nemotivovaný zamestnanec bude len ťažko motivovať zákazníka. Vo vzťahu k *zvyšovaniu kvality*, práve motivovaní zamestnanci stoja za jej trvalým a neprestajným zdokonaľovaním.

Komplexným pohľadom na všetky podnikové procesy vo vzťahu k motivovaniu môžeme tvrdiť, že pre úspešnosť organizácie je potrebné, aby všetky procesy v organizácii boli *vykonávané s motivačným akcentom*, čiže proces motivovania prebieha súbežne so všetkými ostatnými procesmi, pričom sa tieto procesy neustále ovplyvňujú a prelínajú. Naopak, každý kvalitne vykonaný organizačný proces sa stáva motivačným nástrojom v procese motivovania. Ak zamestnanci vidia, že organizácia dbá na to, aby každý proces prebiehal kvalitne a poctivo, aj oni sami sa o to budú pričiňovať.

Pokiaľ má zamestnanec pocit, že je spravodlivo ohodnotený, a to i v porovnaní so zamestnancami konkurenčných spoločností, pokiaľ vníma svoju prácu ako zaujímavú a zmysluplnú, podporovanú vhodnými manažérskymi prístupmi a metódami, má dobré vzťahy s priamym nadriadeným, cíti podporu so strany vrcholového vedenia a je mu poskytnutý dostatočný priestor na rozvoj a rast, potom ho nezláka ani zaujímavá ponuka inej organizácie, kde si nemôže byť istý tak dobrými pracovnými podmienkami (Majerčáková, 2015; Branham, 2004), ale môžeme tvrdiť, že je dostatočne motivovaný, aby bol lojálny voči organizácii a prinášal jej pridanú hodnotu prostredníctvom trvalo vysokého výkonu.

1.3. Rozhodovanie

Rozhodovanie patrí medzi najvýznamnejšie činnosti, ktoré manažéri vykonávajú v rámci svojej funkcie. Uvedenú myšlienku možno vyjadriť aj takto: rozhodovanie = jadro riadenia. Význam rozhodovania sa prejavuje najmä v tom, že kvalita a výsledky tohto procesu, predovšetkým na strategickej úrovni, zásadným spôsobom ovplyvňujú efektívnosť fungovania

a budúcu prosperitu organizácií. Nekvalitné rozhodnutia sú často jednou z významných príčin podnikateľského neúspechu (Fotr a kol., 2010).

Analýza rozhodovania všeobecne predpokladá, že ten, kto rozhoduje, sa stretáva s rozhodovacími problémami, kde rozhodovateľ musí vybrať jednu voľbu z množiny variantov. Je zásadou, že rozhodovateľ pri rozhodovaní musí mať aspoň isté znalosti o danom jave, lebo v opačnom prípade nie je schopnýrobiť rozumné a obhájiteľné rozhodnutia (Broggi, 1999; Klein, 1994; Thierauf, 1993; Chako, 1991).

Rozhodovanie možno definovať ako proces identifikácie a výberu alternatív/variantov na základe hodnôt a preferencií rozhodovateľa. Rozhodovanie nemusí byť založené len na výbere z daných možností (variantov) ako prezentuje Winkler (2007, s. 19), ale tento proces môže zahŕňať aj vytvorenie nových variantov (Musil, 2008b). Rozhodovateľ si v tomto prípade vytvára určitú zásobnicu možností, ktoré bude brať do úvahy a následne vybrať jednu z nich. Takýto viacfázový proces môžeme vidieť aj v manažérskych konceptoch (Antošová, 2012; Fotr, Dědina, Hružová, 2003) a napríklad aj v psychologických konceptoch (Uhlář 2006; Skořepa, 2005) rozhodovania.

V dnešnej dobe možno pozorovať, ako sa rozhodovanie v organizáciách mení z inštinktívneho „umenia“ na rozhodovanie riadené dátami, faktami a informáciami (Brynjolfsson a kol. 2011; Davenport, 2010; May 2009; Majtán a kol., 2005) s využívaním rôznych metód, analýz a výpočtových techník. Existuje mnoho nástrojov a techník, ktoré možno použiť ako súčasť dobrého rozhodovania, ale je dôležité, aby tieto nástroje boli vyberané vhodne v závislosti od charakteru a rozsahu rozhodovacieho problému a od miery istoty či neistoty daného prostredia.

Rozhodovanie je dôležitou prierezovou riadiacou činnosťou, funkciou riadenia, prioritnou náplňou činností manažéra vo všetkých organizáciách a na všetkých stupňoch riadenia. Prelína sa celým riadiacim procesom, všetkými funkciami riadenia i všetkými výkonnými funkciami organizácií (Mišún, 2017; Bajcura, 2012; Organ, Bateman, 1991).

Narastajúca komplexnosť a zložitosť problémov a rastúci význam rozhodovania v organizáciách zvýšili záujem o rozhodovacie procesy v praxi i v teórii. Z uvedeného dôvodu sa začala vytvárať a rozvíjať teória rozhodovania. Základnými smermi v súčasnej teórii rozhodovania sú:

- *normatívna teória rozhodovania*, ktorá sa snaží hľadať všeobecné zákonitosti, princípy a metódy rozhodovania – odporúča, ako by sa malo rozhodovať, aby bolo rozhodnutie racionálne,
- *deskriptívna teória rozhodovania*, ktorá skúma, aké zásady, postupy, metódy rozhodovania uplatňujú efektívne organizácie a zaoberá sa opisom rozhodovacích situácií a spôsobu rozhodovania (Sedlák, Líšková, 2015; Míka a kol., 2015).

Relevantné informácie a dostatočné znalosti a skúsenosti rozhodovateľov, použité pre riešenie rozhodovacieho problému, pomáhajú upresniť *pravdepodobnosť výskytu určitého javu* a tiež určiť, aké môžu byť potenciálne dôsledky rôznych rozhodnutí. Posúdenie pravdepodobnosti je preto mimoriadne dôležité, pretože má za úlohu istým spôsobom (viac či menej presne) určiť mieru, t. j. kvantifikovať uvažovanú neistotu. Je zrejmé, že neistota sa už stala faktom života a podnikania. Ako uvádza Golub, pravdepodobnosť je sprievodca pre „dobrý“ život a úspešné podnikanie. Pojem pravdepodobnosť má významné miesto v procese rozhodovania, či ide o otázku v obchode, vo vláde, v spoločenských vedách, alebo len vo vlastnom každodennom osobnom živote. Len vo veľmi málo situáciách ide o rozhodovací proces s perfektnou (stopercentnou) informačnou dostupnosťou. Väčšina rozhodnutí predstavuje rozhodnutia tvárou v tvár neistote. Pravdepodobnosť vstupuje do procesu tým, že sa stáva náhradou za istotu/za úplnú znalosť (Golub, 1997).

Inak vyjadrené, pravdepodobnosť je nástroj pre obojstrannú komunikáciu medzi neistotou a riadením rizika. V tejto súvislosti existujú rôzne typy rozhodovacích modelov, ktoré pomáhajú analyzovať rôzne rozhodovacie scenáre. V závislosti od množstva a stupňa poznania sa vo všeobecnosti uvažuje s takýmito najpoužívanejšími typmi (Hudáková a kol., 2013):

- rozhodovanie za úplnej istoty,
- rozhodovanie za úplnej neistoty,
- rozhodovanie v podmienkach rizika.

Pri rozhodovaní na základe úplnej neistoty rozhodovateľ nemá žiadnu znalosť, dokonca ani o pravdepodobnosti výskytu akéhokoľvek stavu príslušných javov. V tomto prípade je rozhodnutie postavené na postoji a skúsenostiach rozhodovateľa (Eiser, 1988). Na základe stupňa poznania existujú pri rozhodovaní dva extrémne prípady, a to čistá neistota, a opakom je deterministický model. Medzi týmito dvomi extrémami sa nachádzajú problémy pri určitom riziku. Hlavnou myšlienkou je, že pre daný problém sa stupeň istoty líši v každej organizácii (alebo pracovnom tíme) v závislosti od toho, koľko znalostí o danom probléme každý z nich má. To znamená, že riešenie pre rovnaký problém je pre každého jednotlivca/organizáciu iné. Z praxe vyplýva, že len málo rozhodovacích problémov možno riešiť pri úplnej istote, nakoľko vždy existuje minimálne riziko, ktoré môže ovplyvniť uvažovaný rozhodovací problém (Taghavifard, Khalili-Damghani, Tavakkoli-Moghaddam, 2009).

V situácii rozhodovania za podmienok rizika, manažér môže odhadnúť pravdepodobnosť určitého variantu alebo predpokladaného/očakávaného výsledku. V podmienkach rizika majú manažéri k dispozícii mnoho údajov z minulosti, aby stanovili pravdepodobnosť jednotlivých variantov (Robbins, Coulter, 2004). Ako tvrdí Majtán (2016), o rozhodovaní je nutné uvažovať nielen ako o jednokriteriálnom rozhodovaní, ale ako o rozhodovaní *multikriteriálnom*, kde pri rozhodovaní uvažujeme o viacerých kritériách súčasne.

Vzhľadom na zmienenú istotu, neistotu či riziko, v každom rozhodovaní je mimoriadne dôležité správne stanovenie cieľov, ktoré sa rozhodovaním majú dosiahnuť. Pri hodnotení alternatív alebo variantov sa vyžaduje, aby ciele rozhodovateľa boli vyjadrené ako kritériá, ktoré odrážajú atribúty alternatív alebo variantov týkajúcich sa výberu. Z logickej analýzy rozhodovacej situácie vychádza voľba možných činností a taktiež predikcia očakávaných výsledkov. Čo je však mimoriadne významné, v mnohých rozhodovacích problémoch sa možno stretnúť práve s tým, že rozhodovateľ pre optimálne riešenie musí skombinovať viacero činností (respektíve viacero variantov riešenia), (Ben-Haim, 2001; Golub, 1997; Arsham, 1987).

1.3.1. Rozhodovací proces

Rozhodovací proces možno definovať ako skupinu úkonov, ktoré prebiehajú medzi podnetom k rozhodnutiu a reakciou na tento podnet. V tomto rozmedzí prebiehajú úkony, ktoré nakoniec intuitívne alebo premyslene vedú k výsledku, t. j. k rozhodnutiu (Hendrych, Kavěna, Pavlík, 2014, s. 89). To znamená, že rozhodovací proces je súbor rôznych krokov a úkonov, ktoré je potrebné vykonať, aby viedli k vyriešeniu vzniknutého problému. V organizácii tieto úkony zvyčajne vykonávajú manažéri, čo potvrdzujú aj ďalší autori. Napr. Vochozka a Mulač definovali rozhodovací proces ako dynamický proces, ktorý predstavuje reakciu manažéra na vzniknuté problémy (2012). Túto ideu dopĺňa Sedlák (1985), ktorý tvrdí, že rozhodovací proces možno chápať ako postupné riešenie riadiacich problémov v príslušnom dynamickom systéme, pomocou ktorého riadiaci subjekt rozhoduje o ďalšom vývoji riadeného objektu.

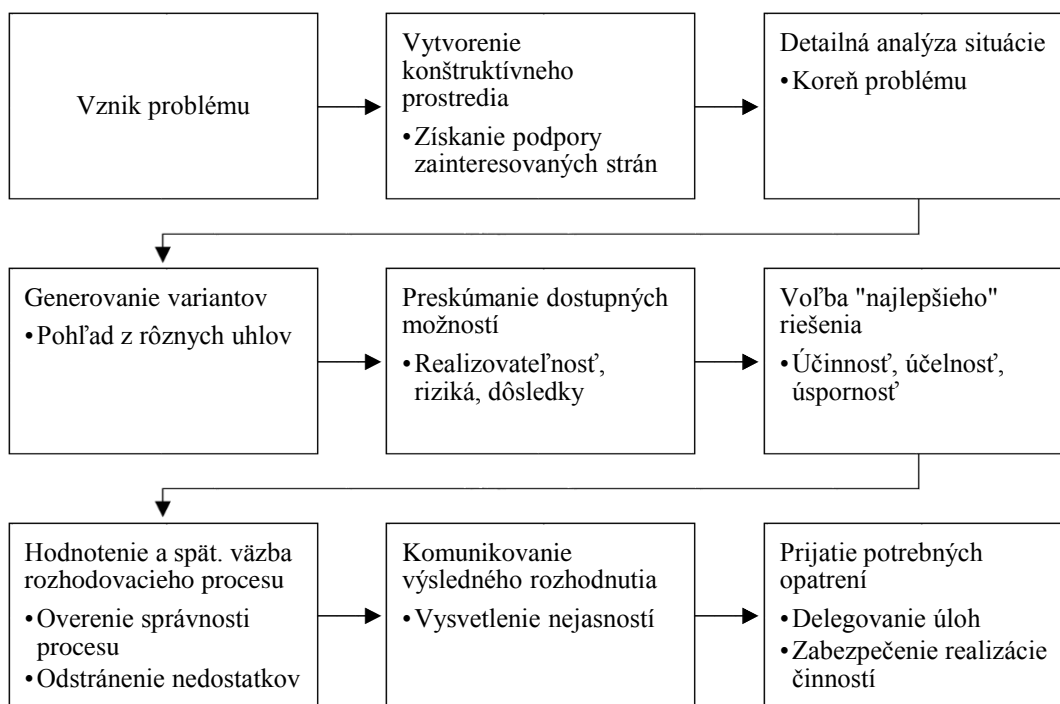
V rámci rozhodovacieho procesu je potrebné pracovať systematicky, aby sa znížila pravdepodobnosť prehliadnutia dôležitých faktov. Rozhodovací proces má svoje základné prvky, a tými sú: rozhodovací problém, cieľ rozhodovania, subjekt rozhodovania – rozhodovateľ, rozhodovacia stratégia a podmienky rozhodovania ako vlastnosti subjektu,

informovanosť, stav riadeného systému a okolia a používané metódy a techniky (Hittmár, 2006, s. 215 – 216).

V rozhodovacom procese práve riziko predstavuje určitú mieru neistoty a neschopnosť plne kontrolovať následky rozhodnutia. Preto sa manažéri snažia o zníženie rizika, avšak, v niektorých prípadoch *odstránenie jedného rizika* môže spôsobiť zvýšenie pravdepodobnosti výskytu ďalších rizík. Efektívna manipulácia s rizikom si vyžaduje jeho posúdenie, a to posúdenie jeho vplyvu v rozhodovacom procese. Rozhodovací proces možno preto charakterizovať aj nasledovne (Rowe, 1988):

- a) Definovanie problému a identifikovanie všetkých realizovateľných variantov riešenia. Možné výsledky pre jednotlivé varianty sa následne vyhodnotia.
- b) Výsledky sú diskutované na základe ich možného prínosu (zisku) vo vzťahu k majetku, ľuďom a času.
- c) Rôzne neistoty sa kvantifikujú z hľadiska pravdepodobnosti.
- d) Kvalita optimálnej stratégie závisí od kvality konečného rozhodnutia. Rozhodovateľ by mal určiť a preskúmať citlivosť optimálnej stratégie s ohľadom na rozhodujúce fakty.

Na základe názorov rôznych domácich aj svetových autorov (May, 2009; Saaty, 2008; Musil, 2008; Winkler, 2007; Hittmár, 2006; Elbanna, 2006; Postmes, Spears, Cihangir, 2001; Monahan, 2000; Dean, Sharfman, 1993; Rowe, 1988 atď.) možno rozhodovací proces opísať a modelovať nasledovne (obrázok 2):



Obrázok 2. Rozhodovací proces (spracované na základe teoretických poznatkov viacerých autorov)

1. Vytvorenie konštruktívneho prostredia

Rozhodnutie môže byť zložitý, ak zahŕňa alebo ovplyvňuje ďalších ľudí. Často sú jednotlivci zodpovední za také rozhodnutie, pri ktorom sa musia spoliehať na druhých ľudí, aby vybrané riešenie zrealizoval. Preto je potrebné mať ich podporu a dôveru, ktorú možno získať najmä tým, ak ich do tohto rozhodovania rozhodovateľ zapojí. V tomto kroku je potrebné vykonať analýzu zainteresovaných strán a do plánu rozhodovacieho procesu zahrnúť všetky zainteresované strany, ich právomoci a zodpovednosti. V tomto bode je potrebné

zainteresovaných zamestnancov povzbudiť, aby sa nebáli prispieť k diskusii, či už svojimi vlastnými nápadmi, alebo inšpiratívnou spätnou väzbou k iným nápadom. Je potrebné sa uistiť, že všetky zainteresované strany si uvedomujú, čo je cieľom daného rozhodnutia.

2. *Detailná analýza situácie*

V rámci detailnej, t. j. hĺbkovej analýzy je potrebné zistiť, či problém je naozaj problémom alebo ide symptóm iného problému. Pre odhalenie pôvodu riešeného problému je veľmi vhodná metóda 5 Whys (O'Brien, 2015), pomocou ktorej je možné odhaliť koreň problému. Keď je definovaná základná príčina problému, je potrebné zozbierať všetky dostupné informácie a fakty, ktoré sa tohto rozhodnutia týkajú.

3. *Generovanie vhodných alternatív alebo variantov*

Generovanie alternatív alebo variantov podnecuje hlbšie sa zamerať na problém z rôznych uhlov. Pri tvorbe variantov je veľmi dôležitá tvorivosť. Dnes existuje množstvo techník podporujúcich tvorivé myslenie, napríklad brainstorming, brainwrating, starbursting, rolestorming, SCAMPER a pod. (MindTools, online). Tieto techniky pomáhajú nájsť nové a inovatívne riešenia.

4. *Preskúmanie dostupných možností*

Keď si rozhodovateľ (alebo najlepšie tím rozhodovateľov) vypracuje dostatočné množstvo vhodných variantov riešenia problému, je potrebné zhodnotiť realizovateľnosť, riziká a dôsledky každého z variantov. V tomto bode je vhodné využiť analýzu rizík a vziať do úvahy objektívny prístup k hodnoteniu hrozieb a posúdiť pravdepodobnosť vzniku nežiadúcich javov alebo udalostí. Tiež je potrebné vyhodnotiť náklady na každý z variantov, a to aj finančné aj nefinančné, nakoľko aj tie pomôžu pri výbere najvhodnejšieho variantu.

5. *Voľba „najlepšieho“ riešenia*

V tomto kroku ide o výber jedného z variantov. Ak napriek predošlej analýze nie je stále jasné, ktorý variant je pre rozhodnutie najefektívnejší (v zmysle 3Ú: účelnosti, účinnosti a úspornosti), je potrebné využiť jednu z techník pre výber najvhodnejšieho variantu, ako napríklad analýzu pomocou rozhodovacej matice, rozhodovací strom, párovú porovnávaciu analýzu a pod. Netreba však zabúdať, že mnohé z prijatých rozhodnutí sú iba „kvázi“ optimálne. Vystupuje tu prvok známy ako „fenomén obmedzenej racionality“ (Simon, 1996). V zmysle tohto fenoménu sú prijímané riešenia tie najlepšie, k akým sa rozhodovateľ môže v danom čase dopracovať, avšak s postupom času (plynulým získavaním nových a nových informácií a skúseností) ich vhodnosť a úplnosť, či dokonca „optimálnosť“ strácajú svoju silu.

6. *Hodnotenie a spätná väzba rozhodovacieho procesu*

Podstatou tejto fázy je overenie, či rozhodovací proces prebehol správne. Je dôležité späťne overiť všetky kroky rozhodovacieho procesu, či neprišlo k akejkoľvek chybe, k vynechaniu dôležitých faktov, k skresleniu informácií a pod. Je dôležité prediskutovať závery so zainteresovanými stranami, čo pomôže odhaliť prípadné nedostatky a taktiež je tu možnosť získať odporúčania do budúcnosti. V tomto bode je taktiež nevyhnutné sa uistiť, či sa všetky zainteresované strany stotožňujú s konečným rozhodnutím.

7. *Komunikovanie výsledného rozhodnutia a prijatie potrebných opatrení*

Po uskutočnení konečného výberu celého rozhodovacieho procesu, t. j. konkrétneho rozhodnutia, je potrebné oznámiť ho všetkým, ktorých toto rozhodnutie ovplyvňuje v súčasnosti alebo ovplyvní v budúcnosti, a to žiaduco pútavým a inšpiratívnym spôsobom. V prípade nejasností je potrebné všetky objasniť a v prípade, že sa odhalí určitá chyba v procese, je potrebné ju odstrániť okamžite, nakoľko v budúcnosti by mohla mať niekoľkonásobné následky alebo spôsobiť dodatočné či zbytočné náklady.

1.3.2. Metódy rozhodovania

„Metódy rozhodovania vo všeobecnosti predstavujú súhrn pravidiel a postupov, ktorých rešpektovaním môže subjekt rozhodovania dospieť k voľbe najlepšieho variantu riešenia daného rozhodovacieho problému, a teda k prijatiu najlepšieho rozhodnutia,“ (Majtán a kol., 2016, s. 109)

V súčasnosti majú manažéri na výber z množstva rozhodovacích metód a techník. Výber konkrétnej rozhodovacej metódy závisí od charakteru rozhodovacieho procesu, charakteru situácie, no najmä od cieľov a hlavného smerovania organizácie. Metódy rozhodovania možno členiť podľa rôznych kritérií. Míka a kol. (2015) a Hudáková (2013) uvádzajú členenie rozhodovacích metód uvedené v nasledujúcom texte.

Podľa podielu empirických a teoretických prístupov a *podľa stupňa tvorivosti* sa môžu metódy rozhodovania klasifikovať na:

- empirické metódy: tradičné (intuitívne, analytické), expertné (dotazníky, ankety, delfská metóda, metódy tvorby variantov ako brainstorming, brainwriting, metóda 365 a pod.),
- exaktné metódy: štatistické metódy, simulačné metódy, hviezdicové súradnice, matematické programovanie (lineárne a nelineárne, stochastické, dynamické, parametrické, teória hromadnej obsluhy, teória hier, PERT, CPM...),
- heuristické/objaviteľské metódy: využívajú skúsenosti i tvorivé schopnosti manažéra, a môžu byť kombináciou viacerých metód (rozhodovacie tabuľky, rozhodovacia analýza, rozhodovacia matica, rozhodovací strom...).

Podľa *charakteru a spôsobu myslenia* pri riešení problému sa môžu metódy rozhodovania klasifikovať na:

- analytické metódy: uplatňujú sa najmä vo fáze analýzy problému,
- kreatívne (tvorivé) metódy: uplatňujú sa pri hľadaní najvhodnejších riešení a posudzovaní rizík z nich vyplývajúcich (Míka a kol., 2015).

Na základe *charakteru rozhodovacej situácie* možno súčasné metódy rozhodovania rozčleniť na:

- metódy rozhodovania v situácii istoty,
- metódy rozhodovania v situácii rizika,
- metódy rozhodovania vhodné pre situáciu neurčitosti.

Na základe *identifikácie rozhodovacieho miesta* v rozhodovacom procese možno metódy rozhodovania členiť na:

- metódy analýzy problému,
- metódy analýzy prostredia,
- metódy analýzy rizika,
- metódy tvorby variantov riešenia,
- metódy hodnotenia a výberu variantov riešenia, metódy testovania variantov riešenia,“ (Míka a kol., 2015, s. 93).

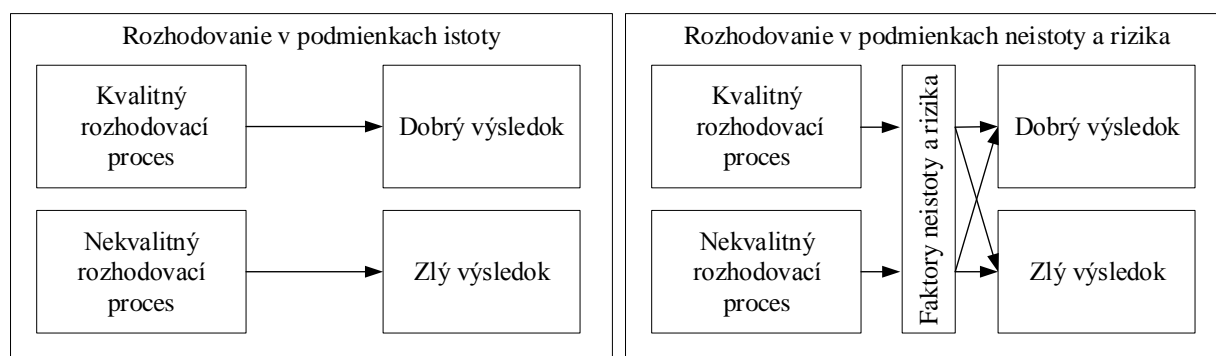
Jednou z dôležitých metód, o ktorej musíme uvažovať pri manažérskom rozhodovaní v motivačnom procese, je *behaviorálne rozhodovanie*, ktoré vyplýva z behaviorálnej ekonómie. Behaviorálne rozhodovanie „sa snaží pochopiť skutočné vplyvy aktérov na rozhodovanie,“ (Mullaly, 2014). Štúdiá behaviorálneho rozhodovania získala v posledných rokoch dynamiku a umožňuje prieskum aktuálnosti manažérskych rozhodnutí (Cicmil a kol., 2006), napr. precenenie prognóz (Flyvbjerg, 2013, 2007), eskalácia (Alvarez a kol., 2011; Van Oorschot a kol., 2013) alebo neefektívne riadenie rizík (Kutsch, Hall, 2010, 2005). Literatúra vychádza z rôznych všeobecných teoretických základov *organizačnej teórie a kognitívnych*

a behaviorálnych vied, vrátane skupinového myslenia (Hällgren, 2010), teórie sebadôvery (Jani, 2008), rizika sklonu a vyhybaniu sa neistote (Keil a kol., 2000) alebo plánovania chybovosti (Flyvbjerg, 2013). Do tejto problematiky tiež spadajú štúdie o charizme, altruizme, dôvere a spravodlivosti.

Všetky uvedené prístupy, jednotlivé klasifikácie i súčasné teórie predstavujú činitele, ktoré **ovplyvňujú manažérske rozhodovanie v procese motivovania**, a preto je potrebné o nich významne uvažovať.

1.3.3. Kvalita rozhodovania

Kvalita rozhodovania predstavuje jeden zo základných pojmov teórie rozhodovania. V praxi sa často kvalita rozhodovania posudzuje na základe výsledkov realizácie konkrétneho variantu pre organizáciu, vybraného v rozhodovacom procese, kedy sú rozhodnutia označované ako výborné, dobré či zlé. Kvalitu rozhodnutí či rozhodovacieho procesu však nemožno hodnotiť na základe výsledkov jediného rozhodnutia. Kvalitu je potrebné posudzovať z dlhodobého hľadiska, nakoľko sú výsledky zvolených variantov rozhodovania v prípade zložitých a zle štruktúrovaných rozhodovacích procesov ovplyvňované faktormi rizika a neistoty (Osinovskaja, Lenkova, 2015). Tieto faktory často rozhodovateľ nemôže ovplyvniť, prípadne na ne môže vplývať len minimálne. Výsledky rozhodnutí v podmienkach istoty a neistoty a rizika zobrazuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 3. Výsledok rozhodovania v podmienkach istoty, neistoty a rizika (Fotr a kol., 2010)

Zatiaľ čo pri rozhodovaní v podmienkach istoty možno predpovedať výsledok vybraného variantu pre organizáciu, v podmienkach neistoty a rizika to už nie je také jednoznačné. Výsledky a kvalitu rozhodovania v podmienkach neistoty a rizika neovplyvňuje len rozhodovateľ, ale i faktory neistoty a rizika, pod vplyvom ktorých môže aj na pohľad nekvalitný rozhodovací proces skončiť výborným výsledkom, a naopak, kvalitný rozhodovací proces môže pod vplyvom rizikových faktorov skončiť nepriaznivým výsledkom pre organizáciu.

Pre správne posudzovanie kvality rozhodovacieho procesu a jednotlivých rozhodnutí je potrebné kvalitu posudzovať na základe charakteristík rozhodovacieho procesu, definovaných tak, aby kvalitné rozhodnutia z dlhodobého hľadiska viedli k priaznivým hospodárskym výsledkom a nekvalitné k nepriaznivým. Kvalitu rozhodovacieho procesu ovplyvňujú:

- stanovené ciele riešenia rozhodovacieho problému,
- množstvo a kvalita informácií v rozhodovacom procese,
- miera poznatkov teórie rozhodovania a uplatnenia rozhodovacích nástrojov,
- kvalita projektu riešenia rozhodovacieho problému,

- počet a koncepcná odlišnosť spracovaných variantov rozhodovania a informácie o jednotlivých variantoch,
- kvalita riadenia rozhodovacieho procesu.

Na kvalitu rozhodovacieho procesu pôsobia aj tzv. *bariéry racionality*, to znamená faktory brániace dosiahnutiu vyššej kvality rozhodovania (Staňková, 2007). Ako uvádza Fotr a kol. (2010), bariéry racionality môžu mať zdroj v subjekte rozhodovania a v samotnej organizácii. Bariéry racionality spojené so subjektom rozhodovania sú nasledujúce:

- obmedzený rozsah poznatkov rozhodovateľov v oblasti rozhodovania,
- obmedzená schopnosť rozhodovateľov spracovávať informácie,
- obmedzená schopnosť rozhodovateľov formulovať a riešiť zložité problémy,
- obmedzená schopnosť rozhodovateľa stotožniť sa s hodnotami skupiny, ktorú vedie, prípadne hodnotami celej organizácie,
- opakovanie neefektívnych rozhodnutí.

Na druhej strane, bariéry racionality rozhodovania spočívajúce v samotnej organizácii sú predovšetkým nasledujúce:

- nedostatočná kvalita informačnej základne,
- nepružnosť organizačnej štruktúry,
- veľký počet stupňov v hierarchii riadenia,
- nepresnosť a nejasnosť vymedzenia rozhodovacích právomocí v organizácii.

Pre sústavné zvyšovanie kvality rozhodovacieho procesu je potrebné odstraňovať všetky existujúce bariéry rozhodovania, pretože bránia posunu organizácie k efektívnym, kvalitným rozhodnutiam a celkovému napredovaniu (Fotr a kol., 2010).

V snahe doplniť predchádzajúce myšlienky, je vhodné uviesť aj názor Míku (2013), ktorý uvádza nasledujúce najčastejšie sa vyskytujúce *chyby v rozhodovaní z hľadiska manažéra*:

- „zaobranie sa jednoduchými problémami,
- oddiaľovanie rozhodnutia,
- unáhlené rozhodnutia,
- preceňovanie vlastnej intuície, pocitov a emócií,
- neschopnosť rozoznať podstatu zložitejšieho problému,
- venovanie príliš veľa úsilia menej dôležitým problémom,
- prílišné spoliehanie sa na odporúčania odborníkov,“ (Míka, 2013, s. 66).

1.4. Rozhodovanie v motivovaní

Rozhodovanie a motivácia. Ide o dva rozdielne pojmy, ktoré sú obsahovo zamerané na pomerne odlišné účely pôsobenia nielen v organizácii. V určitom bode/situácii sa však tieto dva pojmy spájajú a vytvárajú vzájomne pôsobiaci celok, kde jeden prvok bez druhého nedokáže fungovať. **Rozhodovanie a motivácia sú od seba vzájomne závislé, vzájomne sa ovplyvňujú a prepájajú.** Rozhodovanie je proces, ktorý má vplyv na vonkajšie a vnútorné motivácie rozhodovateľa. Obrátene, motivácia má taktiež vplyv na konečné znenie, obsah a dosah rozhodnutia. Keďže pri rozhodovaní ide o výber najlepšej možnosti z možných variantov a pri motivovaní zamestnancov je najdôležitejšie vybrať tie najvhodnejšie motivačné prístupy, nástroje, udalosti, opatrenia tak, aby sa zvyšovala motivácia, prichádza k prepojeniu oboch týchto procesov.

Burstein (2017) definuje rozhodovanie a motiváciu ako súčasť modelu riadenia, pričom zdôrazňuje aj potrebu informácií. Model riadenia ako množinového prieniku jeho základných zložiek je nasledovný:

- informácie,

- motivácia,
- rozhodovanie (Burstein, 2017).

Informácie sú prvok, bez ktorého by dnes nebolo možné zabezpečiť fungovanie takmer žiadneho procesu. Informácie je teda možné považovať za podporný prvok, teda prvok nevyhnutne dôležitý aj pre rozhodovanie, aj pre motiváciu. Rozhodovanie v motivovaní v takomto ponímaní predstavuje *prienik jedného zo základných manažérskych procesov, t. j. rozhodovania, do nemenej dôležitého procesu, t. j. motivovania ľudského potenciálu.*

Rozhodovanie v motivovaní predstavuje zložitý proces uskutočňovania celej série postupných krokov, ktorými riadiaci zamestnanec (zväčša manažér, majiteľ, nadriadený zamestnanec) hľadá, porovnáva a vyberá vhodné riešenia, prostredníctvom ktorých bude možné spraviť motivačný proces organizácie vskutku zaujímavým a prínosným pre všetkých zamestnancov. Ide o rozhodnutia v oblasti svojho vlastného správania a pôsobenia na ostatných, rozhodnutia ako viesť tím svojich podriadených zamestnancov a akými motivačnými nástrojmi na nich pôbiť, aby bola ich motivácia harmonizujúca s tendenciou rastu a prínosná pre uspokojenie potrieb všetkých zúčastnených strán a nárast úspešnosti celej organizácie. Všetky rozhodnutia musia byť starostlivo zvažované s ohľadom na jedinečnú osobnosť a individualitu každého zamestnanca.

Rozhodovanie v motivovaní považujeme za *klúčovú funkciu* každého manažéra, lídra tímu či vodcu, nakoľko práve od správne zvoleného spôsobu, metód, nástrojov motivovania svojich podriadených – nasledovateľov – je odvodená ich motivácia, pracovné nasadenie i samotný výkon, čo predstavuje rozhodujúci faktor/ukazovateľ pre celkovú prosperitu organizácie.

Rozhodnutia nielen manažérov, ale aj zamestnancov v organizáciách sú dôležitým *činiteľom motivácie a motivovania*. Rozhodovanie so sebou prináša zmeny a tie sú pre rozmanitosť motivácie nevyhnutné. Vo všeobecnosti najmä riadiaci zamestnanci aktívne vytvárajú spoločné povedomie a inšpiratívnu atmosféru v organizácii, pretože vďaka ich postojom zamestnanci sledujú a odvodzujú si, na čom im záleží a na čom nie. Ak si dáva riadiaci zamestnanec na niečom záležať, musí si dať aj zamestnanec. Platí to aj však naopak. Ak riadiaci zamestnanec niečomu neprikladá veľkú dôležitosť, nerobí to ani zamestnanec, pretože sa to od neho tiež nevyžaduje. Tento fakt je založený a odvodený z védskej psychológie, ktorá vychádza zo zistenia o stupňovitom modeli vývoja psychológie. Pohľad na svet, reakcie človeka a všeobecne premýšľanie sa postupne dospieváním menia. Každý vyšší stupeň rastu znamená širší pohľad na život a každodenné spojitosti. Podobné je to aj v organizácii po prijatí nového zamestnanca. Nový zamestnanec spoznáva prostredie organizácie a toto ho vychováva a formuje zaužívanými pravidlami a prístupom. Dôležité teda je, aby bolo v organizácii zakorenené motivovanie založené na takých rozhodnutiach, aby poskytlo dostatočnú hodnotu pre zamestnanca a aj pre organizáciu (Alexy, 2011).

Praktickým príkladom je koncern Volkswagen, kde dlhoročný výkonný riaditeľ Ferdinand Piëch bol veľmi prísny a diktoval, čo majú podriadení robiť. Preto po zmene riaditeľa boli podriadení prekvapení a nevedeli reagovať, keď sa ich nový riaditeľ opýtal na ich názor. Dovtedy neboli zamestnanci nijako pozitívne motivovaní, neprebiehala ani žiadne výraznejšie rozhodovanie v motivovaní – zamestnanci plnili iba príkazy zhora, inak boli aj za najmenšie nedostatky prepustení (Kvasňak, 2017, online). Je teda možné hovoriť o tom, že čím je miera motivácie u rozhodovateľa, resp. rozhodujúceho objektu vyššia, tým organizácia dosahuje lepšie výsledky. Výsledky zároveň plynú z efektívnejšieho výkonu zamestnancov, ktorí sú so svojou prácou spokojní a cítia sa v práci a v organizácii šťastní.

Práve motivácia dokáže aktivovať správanie, zároveň mu dodať energiu. Presne vďaka tomu pomáha pri tvorbe dôležitých rozhodnutí. Motiváciu môžeme chápať aj ako *zložku rozhodovania*, pretože práve na základe motivácie sa uskutočňuje výber rozhodnutia. Vo

všeobecnosti motivácia nie je skutočnou príčinou rozhodnutia, ale *udáva smer* každého rozhodnutia a stanovuje tiež *účel celého rozhodovacieho procesu*. Avšak čo sa týka samotného manažérskeho rozhodovania v motivovaní zamestnancov, *motivácia je základom tohto rozhodovacieho procesu a zároveň je aj jeho príčinou a samotným účelom*. Preto treba v tomto procese uvažovať o motivácii ako o **multicharakterovom viachodnotovom elemente**. To znamená, že motivácia do tohto procesu vstupuje vo viacerých podobách a pre jednotlivé zainteresované strany v procese má každá motivácia v rovnakom čase rôznu hodnotu a silu.

Rozhodovanie v motivovaní teda predstavuje veľmi významný a zároveň zložitý proces analyzovania a odhaľovania koreňa vzniknutých problémov a nedostatkov vo výkone a motivácii ľudí, skúmania ich osobností, navrhovania, porovnávaní a voľby najvhodnejšieho variantu (metódy, techniky, nástroja na motivovanie) vzhľadom na osobnosti a jedinečnosť ľudí, realizácie vybraného variantu a následného hodnotenia efektívnosti vykonaného procesu na základe spätnej väzby od dotknutých ľudí, ich pracovného výkonu i spätnej väzby od okolitého prostredia.

1.5. Súčasný stav riešenej problematiky

V dnešnej veľmi dynamickej dobe sú ľudia stále náročnejší, a to nielen z pohľadu zákazníkov, ale aj z pohľadu zamestnancov. Požiadavky zamestnancov sú čoraz náročnejšie a rýchlo sa menia. Ak zamestnávateľ nevie uspokojiť požiadavky, túžby a potreby svojich riadiacich a výkonných zamestnancov, rýchlo klesá ich motivácia a týmto spôsobom aj ich celková (dispozičná) výkonnosť. Klesajúca motivácia zamestnancov, ale i manažérov, svedčí o neefektívnom motivačnom procese. *Za zlyhanie motivačného procesu môžu najmä nevhodné manažérske rozhodnutia*. Táto myšlienka je ďalším z kľúčových východísk dizertačnej práce.

Za prvý polrok 2016 na Slovensku vzniklo spolu 10 365 spoločností s ručením obmedzeným a akciových spoločností, čo predstavuje skutočne prudký nárast oproti minulému roku (www.spravy.pravda.sk, 2016). Vo väčšine prípadov ide o spoločnosti zamerané na veľkoobchod a maloobchod, preto tieto spoločnosti vyhľadávajú zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním, ktorí sa vyznajú v obchode, manažmente, marketingu a pod. Vo veľa prípadoch tieto spoločnosti na prestížnych pozíciách zamestnávajú ľudí zo zahraničia¹. To znamená, že by sa spoločnosť mala snažiť vychovať a vyškoliť viac ľudí s kvalitným vysokoškolským vzdelaním. Inak vyjadrené, pre spoločnosť je potrebné vytváranie hodnôt prostredníctvom vysokokvalifikovaných ľudí, ktorých učia a vyškoluju vysokoškolskí učitelia. Práve preto v spoločnosti vzniká silná potreba motivovať (okrem iných odborníkov) aj *vysokoškolských učiteľov*.

Vo väčšine organizácií motivovať zamestnancov k výkonu, pri ktorom využijú svoj maximálny potenciál, je jedným z kľúčových prvkov v riadení a rozvoji ľudského potenciálu. Predpokladá sa, že ak je zamestnanec motivovaný, bude všeobecne spokojný so svojou prácou a pretože je šťastný, bude schopný vynaložiť svoje najlepšie zručnosti a schopnosti pre požadovanú prácu. Avšak, existujú rôzne typy, sily, zamerania a obsahy motivácie jednotlivcov. Motivácia sa môže meniť vzhľadom na počet závislých premenných, ako sú osobné potreby, vonkajšie odmeny, uznanie, sebarealizácia a sebavedomie a pod. Práve na tieto skutočnosti sa zameriavajú niektoré výskumné štúdie domácich aj svetových autorov.

Prieskum realizovaný Davidom Pardeyom a Tomom Mayom

Tento prieskum bol navrhnutý tak, aby odhalil faktory, ktoré zamestnanci považujú za najdôležitejšie pre ich motiváciu. Bol realizovaný na prelome júna a júla 2013. Respondenti

¹ Ku koncu mája 2016 pracovalo na Slovensku 29,5 tisíce cudzincov. V porovnaní s májom minulého roka ide o nárast o 7 tisíc osôb (www.profesia.pravda.sk).

boli vybraní z celého trhu práce vo Veľkej Británii. Prieskumu sa zúčastnilo 1 091 manažérov (z toho 46,1 % mužov a 53,9 % žien, s priemerným vekom 45 rokov a priemerným platom 43 294 libier) a 1 018 zamestnancov (z toho 50,2 % mužov a 49,8 % žien, s priemerným vekom 44 rokov, s priemerným platom 18 637 libier).

Autori na základe svojho prieskumu identifikovali štyri archetypy zamestnancov, pričom prax ukázala, že zamestnanec sa môže počas svojho kariérneho života presúvať z jedného typu do druhého, podľa toho, ako sa menia jeho životné okolnosti, ktoré ho ovplyvňujú. Jednotlivé archetypy sú nasledovné:

Career climbers (jednotlivci zameraní na kariéru) – ide o zamestnancov pod 35 rokov, ktorí sú veľmi pracovití. Hľadajú rýchly kariérny rast a uprednostňujú vzdelávanie a rozvoj pred platom a finančnými bonusmi. Hľadajú zážitky, ktoré rozšíria ich kariérne vyhliadky. Takýchto zamestnancov je potrebné motivovať pomocou vzdelávacích kurzov a zapojením ich do náročných úloh a projektov.

Sociable workers (jednotlivci zameraní na spoločenské väzby) – ide o zamestnancov, ktorí sú motivovaní láskou k práci. Majú tendenciu byť na pracovných miestach s nižšou priemernou mzdou. Týchto zamestnancov je potrebné motivovať podporou pozitívnych priateľských vzťahov a spolupráce na pracovisku.

Flexi-workers (jednotlivci zameraní na flexibilitu) – títo zamestnanci majú tendenciu pracovať u zamestnávateľa o čosi dlhšie než je priemer a taktiež sú vyššie kvalifikovaní ako je priemer. Sú zvyknutí pracovať aj z domu. Týchto zamestnancov je potrebné motivovať kreatívnou prácou a flexibilným pracovným časom.

Financially focussed (jednotlivci zameraní na finančné zázemie) – pre týchto zamestnancov sú veľmi dôležité finančné odmeny a bonusy. Nakoľko najsilnejším motivátorom pre túto skupinu sú práve peniaze, je potrebné klásť väčší dôraz aj na ich iné vnútorné motivátory, čo môže zlepšiť komfort na pracovisku pre zamestnancov i zamestnávateľov.

Tieto profily autori navrhli práve preto, aby pomohli zamestnávateľom zlepšiť podmienky pre svojich zamestnancov a aby obohatili rozvoj pracovných miest.

Najdôležitejšie zistenia z prieskumu

Pri otázke, ako na zamestnancov vplyva systém odmeňovania a spätná väzba, ktorú dostávajú od manažérov, sa preukázalo, že manažéri si myslia, že ich spätná väzba je vnímaná omnoho pozitívnejšie ako v skutočnosti je. Zamestnanci na túto otázku reagovali podstatne negatívnejšie. To nasvedčuje, že je potrebné rozvíjať interpersonálne zručnosti manažérov, aby sa týmto rozporom predišlo. Pozitívne vnímanie sa zvyšuje so zvyšujúcou sa pracovnou pozíciou. Takáto závislosť sa prejavila pri otázke vnímania vzťahov na pracovisku, vnímania svojej vlastnej práce, vnímania prístupu k vzdelávaniu a hodnotenia a spätnej väzby. Jednotlivé korelácie boli dokázané najmä pomocou chí-kvadrát testu a Cramerovho V koeficientu a sú uvedené v nasledovnej tabuľke (v tabuľke 1 je zobrazený aj rozdiel odpovedí manažérov – M a zamestnancov – Z).

Prieskum ukázal, že pre väčšinu zamestnancov sú *finančné stimuly nedostatočným motivátorom*. Namiesto toho je potrebné sa zamerať na kvalitu základných podmienok a prostredia na pracovisku a rozvíjanie vzťahov na pracovisku. Účinnosť finančných bonusov sa môže zvýšiť tým, že sa zamestnancom jasne vysvetlia podmienky hodnotenia a získania týchto bonusov a zároveň budú zamestnanci chápať, ako prispievajú k naplneniu cieľov organizácie a k jej úspechu. Celkovo tento prieskum ukazuje, že v organizáciách sú potrebné iba jednoduché zmeny, aby sa zvýšila motivácia zamestnancov. Samy osebe nie sú priveľmi zložité, avšak niektoré z nich si vyžadujú zmenu riadenia v organizačnej kultúre, zmenu

správania manažérov. Implementácia takýchto zmien je strednodobo až dlhodobá záležitosť, ktorá sa odzrkadlí na výkonnosti zamestnancov nie jednorazovo, ale s dlhodobým účinkom.

Tabuľka 1. Výpočet korelácie medzi zvyšujúcou sa pracovnou pozíciou a pozitívnym vnímaním vybraných faktorov

Vybraný faktor	Výpočet	
Vnímanie vzťahu na pracovisku:		
...také, ako sa očakáva (M = 82,5 %; Z = 58,3 %)	$X^2 (5, N = 2\,026) = 168,655, p < 0,001$	Cramer's V = 0,289
...pravidelne dostávam spätnú väzbu (M = 84,4 %; Z = 45 %)	$X^2 (5, N = 2\,026) = 378,648, p < 0,001$	Cramer's V = 0,432
...koučovanie a podpora (M = 88,6 %; Z = 46,1 %)	$X^2 (5, N = 2\,026) = 477,311, p < 0,001$	Cramer's V = 0,485
...vzájomný rešpekt (M = 88,1 %; Z = 53,6 %)	$X^2 (5, N = 2\,026) = 379,128, p < 0,001$	Cramer's V = 0,433
...veľmi dobré (M = 83,7 %; Z = 61,8 %)	$X^2 (5, N = 2\,026) = 157,015, p < 0,001$	Cramer's V = 0,278
Názor na vlastné pracovné miesto:		
...máme najlepšie a najmodernejšie zariadenia (M = 51,6 %; Z = 37,4 %)	$X^2 (5, N = 1\,949) = 88,388, p < 0,001$	Cramer's V = 0,223
...dobré zaobchádzanie, príležitosti na predloženie návrhov (M = 88 %; Z = 47,2 %)	$X^2 (5, N = 1\,949) = 441,367, p < 0,001$	Cramer's V = 0,476
...chápem ako prispievam k dosahovaniu podnikových cieľov (M = 88 %; Z = 70,6 %)	$X^2 (5, N = 1\,949) = 123,539, p < 0,001$	Cramer's V = 0,252
...dobře vychádzam so svojimi kolegami (M = 88 %; Z = 79,2 %)	$X^2 (5, N = 1\,949) = 48,547, p < 0,001$	Cramer's V = 0,158
...baví ma pracovať pre našu spoločnosť (M = 66,5 %; Z = 51,9 %)	$X^2 (5, N = 1\,949) = 78,329, p < 0,001$	Cramer's V = 0,200
Vplyv systému pre hodnotenie výkonu	$X^2 (5, N = 399) = 66,014, p < 0,001$	Cramer's V = 0,407

Zdroj: Spracované podľa David Pardey a Tom May, 2014, ILM Research Paper 4, Motivation and rewards

Prieskum realizovaný autormi Teoh Teik Toe, Werner R. Murhadi a Wang Lin

V tejto výskumnej štúdii autori skúmali rôzne motivačné faktory a rôzne demografické skupiny zamestnancov na základe veku, pohlavia, úrovne vzdelania a pod. vzhľadom na spokojnosť v práci. Štúdie sa zúčastnilo 120 zamestnancov zo spoločnosti IBM. Autori pre svoj prieskum využili kontingenčné tabuľky, krížové tabuľky, regresné a korelačné analýzy, aby dokázali závislosť medzi vybranými faktormi a uspokojením z práce.

Z analýz zistili, že silný vplyv na spokojnosť v práci mal vek respondentov. Mladší zamestnanci pociťujú silnejšie uspokojenie z práce ako tí starší. Ďalším závislým faktorom bolo vzdelanie, kde odhalili stúpajúci trend spokojnosti v rámci náročnosti úloh, čiže, čím má

zamestnanec vyššie vzdelanie, tým bola aj jeho spokojnosť vyššia pri úlohách s vyššou zodpovednosťou. Ak mal zamestnanec s vyšším vzdelaním vykonávať úlohy s nízkou zodpovednosťou a náročnosťou, jeho uspokojenie z práce bolo naopak klesajúce. Čo sa týka rozdelenia podľa pohlavia, ukázalo sa, že práve muži cítia väčšie uspokojenie z práce ako ženy. V porovnaní spokojnosti z hľadiska dĺžky odpracovaných rokov, ukázalo sa, že zamestnanci, ktorí pracujú pre spoločnosť dlhšie, sú s ňou viac spáti a preto pociťujú aj väčšie uspokojenie z práce ako zamestnanci, ktorí pre spoločnosť pracujú kratšie.

Najvýznamnejšie korelácie z prieskumu

Autori zistili, že existuje korelácia medzi vnútornou motiváciou (definovanou autormi ako uznanie zamestnancov a právomoc podieľať sa na rozhodovaní) a uspokojením z práce na základe T testu a F testu: T test = 7,496; F test = 6,936. Čo sa týka vplyvu vonkajšej motivácie (autori si ju zadefinovali ako mzdy, bezpečnosť pri práci a balíček benefitov) na uspokojenie z práce, autori zistili, že nemôžu odmietnuť nulovú hypotézu, že neexistuje korelácia medzi mzdou a uspokojením z práce na základe výsledkov: T test = 1,753; F test = 2,1478.

Autori však zistili, že existuje pozitívna korelácia medzi balíčkom zamestnaneckých výhod a uspokojením z práce z nasledovných hodnôt: T test = 5,389; F test = 6,246. Korelácia medzi vnútropodnikovými synergiami a vzťahmi na pracovisku s pociťovaným uspokojením z práce sa taktiež potvrdila, takže autori prijali aj alternatívnu hypotézu, že existuje závislosť medzi vzťahom zamestnancov s manažérmi a spokojnosťou zamestnancov s prácou: T test = 5,762; F test = 6,178. Ďalšiu významnú závislosť autori zistili medzi pracovným prostredím a pociťovanou spokojnosťou z práce: T test = 4,762; F test = 5,178, a taktiež mohli prijať hypotézu, že existuje korelácia medzi vlastným úspechom zamestnanca a jeho uspokojením z práce na základe nasledovných výpočtov: T test = 8,846; F test = 8,284.

Tento prieskum poukazuje na významnú úlohu demografických faktorov a vybraných motivačných faktorov, ktoré majú vplyv na úroveň spokojnosti zamestnancov so svojou prácou. Tieto faktory a závislosti by mali organizácie sledovať, aby vedeli zabezpečiť komfortné a motivujúce podmienky pre svojich zamestnancov, aby dosiahli vyššie uspokojenie z práce, čo zabezpečí ich vyššiu výkonnosť.

Prieskum Catherine R. Johnson

Ďalším prieskumom, zameraným na motiváciu zamestnancov, je prieskum C. R. Johnson z Floridy z roku 2005, ktorá uskutočnila prieskum na vzorke 103 respondentov. Aj prieskum tejto autorky potvrdil, že demografické faktory majú vplyv na motiváciu zamestnancov. Jej výsledky ukazujú, že existuje významný rozdiel medzi pohlavím zamestnancov a motivačnými faktormi. Ženy označili dobré pracovné podmienky, istotu zamestnania, zaujímavú prácu, vďačnosť za dobre vykonanú prácu, osobný rozvoj a odmenu za dobre vykonanú prácu za oveľa významnejšie motivačné faktory ako muži. Tieto výsledky svedčia o tom, že ženy sa viac zaujímajú o povahu a charakter ich práce. Z toho vyplýva, že manažéri by mali svoje rozhodovanie o obsahu motivačných programov prispôbiť aj demografickým faktorom, ako je napr. pohlavie zamestnancov, ich vek, vzdelanie a pod.

Autorka taktiež skúmala korelácie medzi rôznymi faktormi z dotazníkového prieskumu a istotou práce. Jednotlivé korelácie sú uvedené v nasledovnej tabuľke 2.

Z daných výpočtov vyplýva, že zamestnanci pociťujú najväčšiu istotu svojej práce najmä vtedy, keď sú hrdí na organizáciu, v ktorej pracujú a samotná práca ich inšpiruje k najlepším výkonom. Môžeme tvrdiť, že motivácia je zásadná pre úspech organizácie. Nedostatok motivácie zamestnancov môže spôsobiť organizačné problémy v klesajúcom obrate, klesajúcej morálke zamestnancov i manažérov a nízkej produktivite.

Tabuľka 2. Pearsonova korelácia medzi istotou práce a niektorými vybranými faktormi

Istota práce verzus:	Pearsonova korelácia	Sila korelácie
<i>Prijat' akúkoľvek prácu v spoločnosti</i>	0,154	Malá
<i>Osobné hodnoty a hodnoty spoločnosti sú podobné</i>	0,286	Malá
<i>Som hrdý, že som súčasťou spoločnosti</i>	0,440	Stredná
<i>Práca ma inšpiruje k najlepším výkonom</i>	0,449	Stredná
<i>Som rád, že som si vybral túto spoločnosť</i>	0,394	Stredná
<i>Zaujímam sa o dianie v spoločnosti</i>	0,363	Stredná
<i>Toto je najlepšia spoločnosť akú poznám</i>	0,368	Stredná
<i>Viem, čo sa odo mňa očakáva</i>	0,375	Stredná
<i>Som schopný robiť to, čo sa odo mňa očakáva každý deň</i>	0,205	Malá

Zdroj: C. R. Johnson, 2005, *Employee motivation: A comparison of tipped and non-tipped hourly restaurant employees*

Z daných výpočtov vyplýva, že zamestnanci pociťujú najväčšiu istotu svojej práce najmä vtedy, keď sú hrdí na organizáciu, v ktorej pracujú a samotná práca ich inšpiruje k najlepším výkonom. Môžeme tvrdiť, že motivácia je zásadná pre úspech organizácie. Nedostatok motivácie zamestnancov môže spôsobiť organizačné problémy v klesajúcom obrate, klesajúcej morálke zamestnancov i manažérov a nízkej produktivite.

Prieskum spoločnosti Willis Towers Watson

Spoločnosť Willis Towers Watson v rokoch 2007/2008 realizovala veľký svetový prieskum (Ázia, Kanada, Európa, Južná Amerika a USA), do ktorého sa zapojilo viac ako 13 000 zamestnancov zo stredne veľkých organizácií. Ich názory a odpovede boli tiež porovnávané s názormi a odpoveďami zamestnávateľov. Prieskum sa zameriaval na prítiahnutie záujmu a udržanie zamestnancov.

Tabuľka 3. Názory zamestnancov a zamestnávateľov na dôvody príchodu do organizácie verzus odchodu z organizácie

Poradie	Dôvody prísť do organizácie		Dôvody pre odchod z organizácie	
	Zamestnanci	Zamestnávatelia	Zamestnanci	Zamestnávatelia
1	Povaha práce 44 %	Príležitosť kariérneho rást' 47 %	Úroveň stresu 37 %	Základný plat 52 %
2	Základný plat 31 %	Základný plat 46 %	Základný plat 33 %	Nedostatočný rozvoj zručností 47 %
3	Istota zamestnania 30 %	Reputácia zamestnávateľa 44 %	Absencia kariérneho rastu 26 %	Absencia kariérneho rastu 45 %
4	Reputácia zamestnávateľa 23 %	Organizačná kultúra 34 %	Nedostatočný rozvoj zručností 23 %	Vzťahy s nadriadenými 35 %
5	Vzdialenosť do práce 23 %	Povaha práce 26 %	Rovnováha medzi pracovným a rodinným životom 22 %	Rovnováha medzi pracovným a rodinným životom 24 %

Zdroj: Výskumná štúdia spoločnosti Willis Towers Watson, 2007/2008

Kľúčové zistenia uskutočneného prieskumu

1. Bez ohľadu na región, výskumná štúdia zistila, že väčšina organizácií má problém pritiahnuť zamestnancov s kľúčovými kritickými zručnosťami (vysokokvalifikovaný ľudský potenciál – až 70 %) a najvýkonnejších zamestnancov (tzv. top-performing – až 67 %).
2. Zamestnávateľa úplne nechápu, prečo ich zamestnanci prichádzajú a opúšťajú ich organizáciu. Napr. zamestnanci zaradili stres ako hlavný dôvod ich odchodu z organizácie, ale tento faktor nepatrí ani do prvej päťice dôvodov uvedených zo strany zamestnávateľov (najčastejšie odpovede sú zaznamenané v tabuľke 3).
3. Ak sú zamestnanci spokojní s rovnováhou medzi úrovňou stresu v práci a osobným životom, sú viac naklonení k tomu, aby ostali v danej organizácii (až 86 %) a robili jej dobré meno prostredníctvom odporúčaní na dobré zamestnanie (až 88 %).

V tomto smere realizujú prieskumy aj viaceré slovenské autorky, napr. Blašková, Majerčáková, Stachová a pod. Jeden zo svojich mnohých prieskumov venovali aj dôležitosti organizačnej kultúry, resp. vybudovanej atmosféry, ktoré majú taktiež silný vplyv na motiváciu zamestnancov a manažérov. Práve tu skúmali, či si vedenia opytovaných organizácií uvedomujú dôležitosť a opodstatnenosť zaoberať sa tvorbou a udržiavaním vhodnej organizačnej kultúry a atmosféry. Väčšina opytovaných sa zhodovala v kladnej odpovedi na túto otázku. V odpovediach na podotázku „Prečo?“ sa najčastejšie objavovali nasledujúce odpovede: pretože zvyšuje motiváciu a chuť pracovať, z čoho vyplýva aj zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti, pričom vytvára priaznivé a produktívne prostredie, pretože zvyšuje lojalnosť zamestnancov, pretože zlepšuje vzťahy a klímu na pracovisku, pretože má významný vplyv na pohľad zákazníka a verejnosti na organizáciu, pretože je vizitkou organizácie a pod. Z uvedených odpovedí je zjavné, že takmer všetci opýtaní považujú organizačnú kultúru a prevládajúcu pozitívnu atmosféru za podstatnú a dôležitú súčasť úspechu organizácie (Majerčáková, 2015; Blašková a kol., 2015; Stachová, 2010).

Zhrnutie

Mnohí autori sa zhodujú vo svojich prieskumoch v tom, že za trvalým zvýšením motivácie zamestnancov, ktoré má za príčinu ich vysokú výkonnosť, lojalnosť k organizácii a uspokojenie zo svojej práce, stojí práve „vnútorná motivácia“ (Moynihan, Pandey, 2007; Strydom, Meyer, 2002; Jernigan, Beggs, Kohut, 2002; Coster, 1992; Visser a kol., 1997; Fried, Ferris, 1987; Kemp, Wall, Clegg, Cordery, 1983; Becherer a kol., 1982; Vercueil, 1970), ktorú možno ovplyvniť práve vytvorením priateľského pracovného prostredia, dôverou, delegovaním právomocí o rozhodovaní v organizácii a pod. Existuje korelácia aj medzi „vonkajšou motiváciou“ prostredníctvom finančnej odmeny a spokojnosťou s prácou (Hoole, Vermeulen, 2003; Thomson, 2003; Strydom, Meyer, 2002; Visser a kol., 1997; Agho a kol., 1993; Mol, 1990; Deci, Ryan 1985; Bellenger a kol., 1984), avšak takáto forma motivácie nie je až tak účinná v prípade vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu (Moynihan, Pandey, 2007; Hoole, Vermeulen, 2003; Jernigan a kol., 2002; Visser a kol., 1997; Coster, 1992), ktorý je potrebné motivovať práve možnosťou sebarozvoja, poskytnutou dôverou, možnosťou kariérneho rastu, uznaním a pod.

V slovenských podmienkach sa už tradične medzi zamestnancami oceňujú motivačné účinky rôznych sociálnych služieb, ktoré im poskytuje organizácia (od dotácie stravy až po vstupenky na kultúrne podujatia). Často sa stáva, že zamestnanci si na tieto výhody ľahko zvyknú a nevnímajú ich ako niečo, čo im organizácia nemusí poskytovať, a tak si ich prestávajú vážiť (Baroš, 2000, online). Preto je potrebné, aby sa zamestnancom poskytovali také motivačné benefity, ktoré budú pre nich výnimočné a osobité. Aj Gyurák-Babeľová vo

svojich prieskumoch potvrdzuje, že organizácie na Slovensku využívajú sociálne programy pre svojich zamestnancov ako spôsob ovplyvňovania ich motivácie. Ponúkané benefity sú však často redukované na príspevky na stravné lístky pre zamestnancov, ktoré títo považujú za samozrejmosť, prípadne občerstvenie na pracovisku či dovolenku navyše. Autorka taktiež poukazuje na potrebu flexibilných systémov, v ktorých si zamestnanci môžu sami zvoliť benefity, ktoré chcú čerpať (2012).

Z porovnania slovenských a zahraničných prieskumov v oblasti motivovania vyplýva, že v zahraničí, najmä v ekonomicky vyspelejších krajinách, sú motivačné systémy, procesy a programy viac dynamickejšie a viac prispôsobené potrebám zamestnancov. Slovenské organizácie by sa mali inšpirovať úspešnými systémami motivovania s tým, že do nich zapracujú vplyvy a podmienky slovenskej kultúry, a taktiež, že manažéri budú môcť svoje rozhodnutia v motivačných procesoch zefektívniť podľa obrazu úspešných zahraničných rozhodovacích procesov v motivovaní.

Z analýzy výskumných štúdií taktiež vyplýva, že problém nastáva v rozdielnosti pohľadu manažérov a zamestnancov na ich motiváciu. Ak sa ich pohľady rozchádzajú a manažéri nechápu potreby a ciele zamestnancov správne, nedokážu ich úspešne a efektívne motivovať.

Sme presvedčení, že v motivačnom procese prichádza k chybám práve v rozhodovaní manažérov. Preto pre zefektívnenie rozhodovania v motivovaní je potrebné odhaliť a identifikovať tieto odlišnosti a následne ich zapracovať do navrhovaného modelu. Tieto slabé miesta budú identifikované pomocou sociologického opytovania a rozhovorov s manažérmi a zamestnancami.

2. CIEĽ A METÓDY PRÁCE

Podstatou vedeckého problému dizertačnej práce je skúmanie manažérskeho rozhodovania v motivačnom procese a odhalenie príčin, prečo v motivačnom procese vznikajú nekvalitné rozhodnutia.

Pre riešenie tohto problému bolo potrebné nadobudnúť teoretické a praktické poznatky o kvalite, štruktúre, intenzite a dynamike pracovnej motivácie, odhaliť závislosti a motívy rozhodovateľov, preskúmať príčiny zlyhaní pri rozhodovaní a dôsledky takýchto rozhodnutí a analyzovať príčiny a dôsledky nesprávneho plnenia správnych rozhodnutí.

Dôvodom zamerania sa na tento problém je, že intenzita motivácie v organizáciách neustále klesá, pričom dôvody tohto postupného poklesu sú rôzne. Ako vyplýva z uskutočnenej analýzy súčasnej problematiky, jedným z tých najpodstatnejších je práve nepostačujúca kvalita rozhodnutí manažérov v motivovaní.

Cieľom práce je zlepšiť rozhodovanie manažérov v motivovaní pomocou návrhu modelu a odporúčaní, ktoré spoločne pomôžu manažérom pri ich rozhodovaní v oblasti určovania a realizácie efektívnych spôsobov a rozhodnutí v ovplyvňovaní motivácie zamestnancov. Systematickým a sústredeným úsilím fokusovaným na dosiahnutím uvedeného cieľa chceme prispieť k *rozvoju poznania o manažérskom rozhodovaní v motivačnom procese*. Chceme takýmto spôsobom prispieť k zvyšovaniu kvality a precíznosti (t. j. splneniu všetkých definovaných parametrov a princípov) a rovnako aj efektívnosti (t. j. účelnosti, účinnosti a úspornosti) rozhodovacích i motivačných procesov.

Z uvedeného dôvodu bude dôležitosť manažérskeho rozhodovania v motivačnom procese podložená vytvoreným modelom, ktorý napomôže zvyšovať kvalitu rozhodovania v motivovaní, t. j. kvalitu *motivačných procesov v zmysle rozhodovacích procesov*, čo *primárne* napomôže prehlbiť súčasné teoretické poznanie v oblasti manažérskych vied a prispeje k rozvoju manažmentu ako vedy, a *sekundárne* napomôže na jednej strane zvyšovaniu motivácie zamestnancov a na druhej strane bude motivovať manažérov, aby prijímali správne a zodpovedné rozhodnutia, ktoré v konečnom dôsledku pozitívne ovplyvnia motiváciu zamestnancov, kolegov, pracovných tímov, samých seba, a samozrejme, organizácie.

Výstupom z práce je navrhnuť taký model manažérskeho rozhodovania v motivovaní, ktorý bude prepájať motivačné ciele, motivačnú stratégiu, motivačné programy a motivačné procesy s cieľmi, procesmi a podmienkami rozhodovania. Naším zámerom je navrhnuť taký model, ktorý bude odolný voči najčastejšie zisteným i predpokladaným negatívam a bude obsahovať žiaduci súbor opatrení, nástrojov, udalostí, prístupov, postupov a odporúčaní motivujúcich k uskutočňovaniu kvalitných rozhodovacích procesov a z nich vyplývajúcich rozhodnutí. Taktiež bude obsahovať definovanie doposiaľ skrytých súvislostí na základe spoznaných charakteristík: bude brať na zreteľ príčiny zlyhaní pri rozhodovaní a dôsledky takýchto rozhodnutí a príčiny i dôsledky nesprávneho plnenia správnych rozhodnutí.

Pri vypracovaní dizertačnej práce budú využité rôzne empirické, teoretické a štatistické metódy. K najvýznamnejším z takýchto vedeckých metód priradzujeme napr. analýzu, syntézu, pozorovanie, sociologické opytovanie technikou dotazníka aj rozhovoru, brainstorming, metaanalýzu, obsahovú analýzu dokumentov, indukciu, dedukciu, komparáciu, modelovanie, abstrakciu a pod., vrátane metód štatistického šetrenia (napr. chí-kvadrát test, asymptotická signifikancia, T test, F test, krížové tabuľky, kvartily a pod.), práce s hypotézami a technik grafického zobrazenia získaných výsledkov. Nasledujúci text uvedené metódy bližšie charakterizuje a uvádza, ako sú tieto metódy aplikované v dizertačnej práci.

Analyza. Ide o metódu a myšlienkovú operáciu, pri ktorej sa celok rozkladá na jednotlivé zložky a súčasti (Piaček, Kravčík, 1999, online). Analýza bola doposiaľ využitá najmä pri skúmaní názorov svetových i domácich autorov a pri prezentovaní výsledkov výskumných

štúdií, z ktorých boli použité časti súvisiace s témou dizertačnej práce. Neskôr sa analýza využije pri skúmaní ďalších prvkov a relácií rozhodovania a motivovania, vyhodnocovaní vlastných prieskumov a pod.

Syntéza. Zámerom syntézy je usilovať sa syntetizovať – logicky spájať – všetky dôležité a relevantné informácie získané zrealizovanou podrobnou analýzou význačného javu, procesu, skutočnosti (Blašková, Gražulis, 2009, s. 462). Pomocou tejto metódy boli zosumarizované jednotlivé teoretické poznatky a taktiež poznatky z prevzatých prieskumov. Spolu s následnými syntetizovanými poznatkami budú zahrnuté do záverečného navrhovaného modelu.

Pozorovanie. Pri pozorovaní sú využívané zmysly na zistenie istých vlastností a znakov. Takéto pozorovanie sa nedeje mimovoľne, ale ide o objektívne, zámerné, cieľavedomé, plánovité a systematické pozorovanie, pričom jeho dôležitou vlastnosťou je presnosť a spoľahlivosť (Proška, Held a kol., 2008). Pozorovanie bude využité na overenie zistených skutočností na vybranej univerzite.

Sociologické opytovanie technikou dotazníka. Ide o najčastejšie využívaný nástroj zberu primárnych dát a z nich odvodzovaných (po spracovaní, porovnaní a vzťahnutí k ďalším skutočnostiam) informácií a poznatkov. Predstavuje pružný nástroj so širokým spektrom možností, ako klásť otázky. Pomocou dotazníka je možné dosiahnuť vysoké tempo zhromažďovaných informácií, vysokú mieru formalizácie a štandardizácie, ktorá uľahčuje spracovanie výsledkov a záverečnú analýzu (Vodák, 2012, s. 21). V práci bude realizovaný dotazníkový prieskum vo viacerých fázach. V prvej fáze bude realizovaný celoplošne vo všetkých dostupných organizáciách. V druhej fáze sa dotazníkový prieskum zameria na verejné vysoké školy a v tretej fáze na vybranú univerzitu, kde sa bude realizovať opakované dopytovanie po uplynutí jedného roka, aby sa identifikovali vplyvy času na zmenu motivácie a rozhodovania v motivovaní.

Sociologické opytovanie technikou rozhovoru. Ide o formálnu komunikáciu tvárou v tvár medzi dvoma osobami. Formálna komunikácia znamená, že nejde o náhodný nezáväzný rozhovor a účastníci majú presne vymedzené roly – jeden sa pýta a druhý odpovedá (respondent). Z hľadiska obsahu sú rozhodujúce ciele – na čo má rozhovor slúžiť a aké informácie sa majú získať (Zel'ová, 2002, online). Rozhovor ako kvalitatívna metóda výskumu sa uskutoční s manažérmi a zamestnancami na vybraných verejných vysokých školách.

Brainstorming. Brainstorming je metóda skupinového riešenia problémov, ktorá zahŕňa spontánny prínos kreatívnych nápadov a riešení. Táto technika si vyžaduje intenzívnu diskusiu, v ktorej sú všetci členovia skupiny povzbudzovaní, aby nahlas rozmýšľali a navrhli čo najviac nápadov na základe svojich rozmanitých vedomostí (50Minutes.com, 2017). Táto metóda bola využitá pri potvrdzovaní problémových miest rozhodovania v motivovaní v oblasti verejných vysokých škôl a pri identifikácii využitia možných metód rozhodovania v procese motivovania pre modelové riešenie.

Obsahová analýza. Obsahová analýza textov je metóda, ktorá sa uplatňuje pri všetkých výskumných postupoch, v ktorých sa pracuje so slovom (analýza dotazníkov, prepisu z interview, protokolu z pozorovania a pod.). Predstavuje však aj osobitnú výskumnú metódu na analýzu textových dokumentov. Analogicky s obsahovou analýzou verbálnej stránky textu existuje i analýza neverbálnych produktov – obrázkov, schém, grafov a pod. (Gavora, 1999). Obsahová analýza textov pozostáva zo stanovenia výskumnej vzorky, voľby významovej jednotky obsahu, stanovenia analytických kategórií, kvatifikácie analytických kategórií a interpretácie zistených frekvencií (Charmaz, 2005, 2002). Reliabilita obsahovej analýzy sa obyčajne zisťuje mierou zhody výsledkov analýzy dvoch alebo viacerých zaškolených ľudí. Táto miera zhody sa zisťuje pri každej analytickej kategórii a pri všetkých kategóriách súborne (Proška, Held, 2008). Obsahová analýza bola využitá pri analýze domumentov verejných vysokých škôl.

Indukcia. Táto metóda predstavuje myšlienkový postup, keď pomocou tvrdení (zistených skutočností) o jednotlivých faktoch sa získavajú tvrdenia pripisujúce všeobecné skutočnosti alebo zákonitosti. Tvrdenia, ktoré vzniknú indukciou, majú určitú pravdepodobnosť správnosti (Cmarko, 2007, online). Indukcia bola využitá najmä pri vytváraní záverov v teoretickej časti a taktiež pri vytváraní záverov pri výskumných štúdiách. Výrazné použitie nastane určite pri tvorbe rozhodovacieho modelu a logickým overovaní jeho správnosti.

Dedukcia. Ide o prostriedok logickej analýzy, myšlienkový postup, keď sa vytvorí tvrdenie pomocou niekoľkých iných všeobecných tvrdení. Ide teda o to, aby sa zo všeobecných skutočností zistila konkrétna skutočnosť. Dedukciou vznikajú nie pravdepodobné, ale isté, teda pravdivé tvrdenia. Isté tvrdenia nazývame tiež axiómy (Cmarko, 2007, online). Dedukcia bola využitá najmä pri voľbe a vyťažení informácií zo zvolených výskumných štúdií a v omnoho väčšom rozsahu bude využitá pri vyvodzovaní záverov z uskutočnených vlastných prieskumov a analýz.

Komparácia. Táto metóda umožňuje určiť spoločné a aj rozdielne stránky javov a procesov (Euroekonóm, 2004, online). Metóda komparácie (porovnávanie) bude využitá najmä pri porovnávaní a posudzovaní názorov zamestnancov a manažérov a pri hľadaní spoločných a odlišných črt.

Modelovanie. Aplikácia tejto metódy predstavuje experimentálny proces, pri ktorom sa skúmanému originálu – reálnemu objektu, dielu – modelovanému systému – jednoznačne podľa určitých kritérií prideluje fyzický alebo abstraktný model – iný systém. Modelovanie predstavuje jednu z najstarších metód poznávania okolitého sveta, ktorá najskôr vychádzala z prostého napodobňovania javov v prírode a dlhodobým vývojom dospela až k modelovaniu na princípe geometrickej podobnosti (Noskievič, 1999, s. 3). Modelovanie je jedným z najvýznamnejších znakov nášho celkového výskumného úsilia – na počiatkových jednoduchších zisteniach staviame čoraz zložitejšie poznatky, pričom miera abstrahovania je a bude stále nižšia. Navyše, tvorivým výstupom dizertačnej práce bude práve model rozhodovania v motivovaní ľudského potenciálu.

Metaanalýza. Metaanalýza predstavuje relatívne novú metódu, prostredníctvom ktorej je možné dôkladnejšie a hodnotnejšie spracovať výsledky, informácie a poznatky zhromaždené nielen vlastným výskumom, avšak spoločne ich vzťahnuť k výsledkom vyplývajúcim z výskumov iných (svetových i domácich) autorov alebo vedeckých tímov. Cieľom tejto formy analýzy je štatistické zakomponovanie výsledkov nezávislých štúdií totožného javu do vyššieho celku, za účelom zistiť, či sú výsledky väčšieho počtu nezávislých štúdií zhodné. To znamená, že snahou metaanalýzy je stanoviť, či dosiahnuté výsledky vykazujú vzorec vzťahov opakujúci sa v sledovaných štúdiách (Hewstone, Stroebe, 2006, s. 143). Metóda bude využitá predovšetkým v časti diskutujúcej opodstatnenosť vytvoreného modelu.

Hypotézy. Hypotéza je domnienka, podmiennečne pravdivý výrok o vzťahu medzi dvoma alebo viac javmi, o existencii nejakého faktu, fenoménu, procesu a ich príčinách, o ich zmenách atď. V empirickom výskume musí vychádzať zo znalostí o probléme, inak povedané z vytvárania konceptuálneho rámca skúmania. Svojou formuláciou anticipuje určitý stav (vzťah medzi znakmi a pod.), ktorý je možné zistiť, skúmať a empiricky overovať (Chráska, 2007). V dizertačnej práci ide o výskumný predpoklad, ktorý vyjadruje istý náš názor. Formulácia hypotéz tejto dizertačnej práce vychádza z teoretického prieskumu domácich a svetových autorov, uvedeného v úvodnej časti práce predovšetkým pomocou myšlienkovej operácie – abstrakcie, pri ktorej vyslovíme záver, ktorého platnosť chceme potvrdiť alebo zamietnuť.

Štylizácia hypotézy by mala napovedať, akým spôsobom bude výskum realizovaný, resp. akými metódami hypotézu potvrdíme, či zamietneme. Pri jej formulácii už musíme mať predstavu o metrikách, ktoré pre potvrdenie či zamietnutie hypotézy použijeme. Tu vzniká záasadný rozdiel pri použití kvantitatívnych alebo kvalitatívnych metód skúmania (Creswell,

2008). Na základe týchto metód a formulácie hypotéz rozdeľujeme hypotézy na kvalitatívne, kvantitatívne a kauzálne, pričom je možná aj ich kombinácia (kauzálno-kvantitatívna a kauzálno-kvalitatívna), (Blašková, Blaško, 2009). V práci sú definované kauzálno-kvalitatívne hypotézy (H1 – H4) a hypotéza 5 je postavená na poznatkoch zo skúmania predošlých hypotéz, takže ju môžeme zaradiť medzi rezultatívno-kvalitatívne hypotézy.

Z iného hľadiska rozlišujeme tri typy hypotéz – východiskovú, pracovnú a štatistickú. Východiskové hypotézy majú zväčša podobu úvahy, sú ešte značne všeobecné a plnia najmä funkciu orientácie (Poletiek, 2013; Ondrejko, 2007). Pracovnú hypotézu definuje Disman ako tvrdenie, ktoré predpovedá vzťahy medzi dvoma či viacerými premennými, pričom všetky premenné musia mať validnú operačnú definíciu. Zároveň musia pracovné hypotézy obsahovať nielen premenné, ktoré reprezentujú skúmané koncepty, ale aj tie, ktoré môžu skresliť interpretáciu testovaných vzťahov (Disman, 2002). K uvedenej východiskovej hypotéze je potrebné nájsť merateľné ukazovatele závislej premennej a je pritom dôležité myslieť na samotný cieľ výskumu, na teoretický rámec, ako aj na konkrétny kontext problematiky. Taktiež je potrebné nájsť viacero indikátorov pre nezávislú premennú. Každý z indikátorov sa následne prevedie do jednotlivých pracovných hypotéz (Cyhelský, Suček, 2009).

Pracovné hypotézy taktiež napomáhajú výskumníkovi, aby sa rozhodol pre optimálne techniky výskumu a sú základom pre odhad jeho rozsahu. Najviac exaktné sú štatistické (teda nulové a alternatívne) hypotézy (Ondrejko, 2007). Po stanovení nulovej a alternatívnej hypotézy je nevyhnutné zvoliť si prijateľnú úroveň chybovosti a odporúčať možno aj výpočet testovacieho kritéria, ako základ pre úvahy o hodnote významnosti. Pri výpočte štatistickej významnosti (napr. pri testovaní hypotéz) zamietame nulovú hypotézu, t. j. preukazujeme odchýlku, resp. rozdiel alebo závislosť medzi premennými (Shi, Tao, 2008). Pre výskum je potrebné dodržať tri „zlaté pravidlá hypotézy“, ktoré sú veľmi nápomocné pre výskumníkov, aby sa presvedčili o správnosti svojich hypotéz: 1. Hypotéza je tvrdenie, ktoré sa vyjadruje oznamovacou vetou. Na konci výskumu sa musí táto hypotéza potvrdiť alebo zamietnuť. 2. Hypotéza vyjadruje vzťah medzi premennými. 3. Hypotéza musí byť testovateľná, jej premenné sa musia dať kategorizovať alebo merať (Gavora, 2008). Pre potreby dizertačnej práce boli stanovené hypotézy kvalitatívneho charakteru, ktoré sa vyhodnocujú nielen štatistickými výpočtami, ale aj inými vedeckými metódami ako sú rozhovory, obsahová analýza, metaanalýza a pod. a z tohto dôvodu nebola k hypotézam vyjadrená nulová hypotéza.

Štatistické metódy budú v dizertačnej práci využité pri vyhodnocovaní dotazníkových prieskumov a pôjde najmä o metódy, ktorými sa dajú potvrdiť alebo vyvrátiť korelácie medzi jednotlivými otázkami. Ide teda o predikciu záverov výskumu.

IBM SPSS Statistics. Pre štatistické spracovanie údajov bol využitý softvér IBM SPSS Statistics. Tento systém patrí medzi celosvetovo rozšírené štatistické systémy pre aplikáciu vo vede, marketingu, personalistike a výskume, pre spracovanie laboratórnych meraní a pre sumarizáciu dát z veľkých i menších databáz rôzneho typu (Petr, 2012).

Chí-kvadrát test. Týmto druhom testu možno konfrontovať skutočne zistené početnosti javov so strednými hodnotami ich početností, v ktorých sú pravdepodobnosti určené podľa nejakého rozdelenia. Testovacia štatistika má nasledujúci tvar:

$$X^2 = \sum_{i=1}^m \frac{(X_i - np_i^0)^2}{np_i^0} = \sum_{i=1}^m \frac{X_i^2}{np_i^0} - n. \quad (1)$$

Nulovú hypotézu na hladine významnosti α možno zamietnuť, ak platí $X^2 \geq \chi_{m-1}^2(\alpha)$. Z uvedeného je zrejmé, že hypotéza nesúhlasí so skutočnosťou práve v prípade, ak sú hodnoty tejto štatistiky veľké a nie malé (Zvára, Štěpán, 1997, s. 192). Chí kvadrát test uvažujeme použiť predovšetkým pri hlbšej analýze zistení vyplývajúcich zo všetkých neskorších opytovaní.

Pearsonov test. Ide o metódu, ktorá predstavuje rozšírenie chí-kvadrát testu dobrej zhody na analýzu kontingenčnej tabuľky pomocou Pearsonovho chí-kvadrát testu nezávislosti. Tento test nezávislosti testuje nulovú hypotézu, ktorá vyjadruje nezávislosť premenných. To znamená, že poznanie hodnoty jednej premennej nijako nepomôže zlepšiť odhad hodnoty druhej premennej (Rimarčík, 2007, online). Tento test bude použitý najmä pri skúmaní a potvrdzovaní opodstatnenosti rôznych prvkov nachádzajúcich sa v rozhodovaní o motivovaní.

Krížová tabuľka. Používa sa na agregovanie a spoločné zobrazenie distribúcie dvoch alebo viacerých premenných pomocou tabuľky, pričom ich výsledky sú porovnávané s ostatnými v dvojrozmernom mriežke. Pre zobrazenie sa používa proces vytvárania tabuľky kontingenčných udalostí z multivariačnej frekvenčnej distribúcie premenných prezentovaných v maticovom formáte. Krížové tabuľky sa vo výsledkoch prieskumov používajú vo veľkej miere na zistenie vzájomných vzťahov a interakcií medzi premennými (Burris, Patil, 2006).

T test, F test. Ide o testy významnosti rozdielov medzi dvoma súbormi. V oboch prípadoch ide o parametrické testy, ktoré sa používajú pre nezávislé súbory s rovnakým rozptylom a pre nezávislé súbory s nerovnakým rozptylom (fberkg.tuke.sk, online). Tieto testy nájdu svoje uplatnenie pri celkovom skúmaní štatistických súborov, ktoré získame plánovanými dotazníkovými či rozhovorovými prieskumami.

Zhluková analýza. Zhluková analýza predstavuje súbor matematických a štatistických techník, ktoré sa využívajú pre identifikovanie a spojenie objektov (v tomto prípade zamestnancov) do zhlukov (skupín) tak, aby ich vnútroskupinová homogenita bola čo najväčšia a rozdiely medzi objektmi z rozdielnych zhlukov boli čo najväčšie (Hitka, 2004, s. 7). Analýzu je možné využiť pri špecifikovaní prvkov navrhovaného modelu rozhodovania, kde existuje hypotetická možnosť, že vytváranie homogénnych skupín jednotlivcov dokáže potenciálne zjednodušiť celý proces.

Kvartily. Ide o hodnoty, ktoré rozdeľujú súbor zoradených hodnôt na štvrtiny. Kvartily teda rozdeľujú usporiadaný rad hodnôt na štyri rovnaké časti: prvý (dolný) kvartil, ktorý oddeľuje 25 % jednotiek s najnižšími hodnotami, druhý (prostredný) kvartil, ktorý oddeľuje 50 % jednotiek s nízkymi hodnotami a 50 % hodnôt s vysokými hodnotami. Tento päťdesiatpercentný kvantil sa tiež označuje ako medián (od latinského medius – prostredná). Tretí kvartil (horný) oddeľuje 75 % jednotiek s nízkymi hodnotami od 25 % jednotiek s vyššími hodnotami (Souček, 2006).

Medián. Predstavuje prostrednú hodnotu usporiadaného súboru a je teda svojou vypovedacou hodnotou blízky aritmetickému priemeru. Za medián môžeme považovať tú hodnotu empirického štatistického súboru, od ktorej je $\lfloor n/2 \rfloor$ hodnôt väčších alebo rovných, a teda aj $\lfloor n/2 \rfloor$ menších alebo rovných, kde n je rozsah štatistického súboru. Výhodou mediánu je, že je ľahko interpretovateľný a „robustný“ voči extrémnym hodnotám. Pre potreby výpočtu mediánu sa hodnoty štatistického súboru zoradia vzostupne do variačného radu, kde ak n je párne číslo, medián \tilde{X} vypočítame ako (Budíková a kol., 2010):

$$\tilde{X} = \frac{X_{(\frac{n}{2})} + X_{(\frac{n}{2}+1)}}{2} \quad (2)$$

Modus. Predstavuje hodnotu, ktorá je v rámci skúmaného súboru najtypickejšia. Ide teda o najčastejšiu hodnotu, ktorá tak ako medián, nie je ovplyvnená extrémnymi hodnotami (Hinds a kol., 1999). Z praktického hľadiska je najzaujímavejšou situáciou, ak má štatistický súbor viac ako jeden modus. Vtedy hovoríme, že ide o multimodálny štatistický súbor (resp. ak má dve modálne hodnoty, ide o bimodálny). Výhodou modusu oproti mediánu a aritmetickému priemeru je skutočnosť, že sa môže použiť aj na opísanie takých štatistických znakov, ktorých hodnoty sú z nominálnej škály. V praxi môžeme modálne hodnoty použiť v situáciách:

- keď pri opisnej charakteristike štatistického súboru overujeme, či máme údaje z viac ako jednej populácie spojené do jedného súboru; inak vyjadrené, môže nás to upozorniť, že v jednom súbore porovnávame neporovnateľné veci;
- keď hľadáme typických reprezentantov, napr. zákazníkov; vyberú sa 3 – 4 kľúčové ukazovatele, z ktorých sa vypočíta modálna hodnota a na základe nej sa charakterizuje typický reprezentant skupiny (Lyócsa, 2013).

Priemer. Priemer v štatistike a matematike je označenie pre takú strednú hodnotu, ktorá je počítaná zo všetkých jednotiek štatistického súboru. Výpočet nepredpokladá žiadne predbežné usporiadanie hodnôt. Aritmetický priemer je použiteľný všade tam, kde má nejaký informačný zmysel súčet hodnôt. Jednoduchý tvar na výpočet aritmetického priemeru je (Levine a kol., 2002):

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i \quad (3)$$

Grafické zobrazenie výsledkov. Grafy slúžia k zachyteniu prehľadu o tendenciách, súvislostiach, štruktúre skúmaných javov. Pomocou grafov možno lepšie skúmať závislosti a vzťahy medzi premennými. Najčastejšie sa využívajú: *histogram* a *koláčový graf* (znázorňuje zloženie daného javu a veľmi dobre v ňom vidieť proporciu každej zložky na celku), (Gavora a kol., online). Uvedené grafické techniky nájdu svoje hojné využitie pri vyhodnocovaní prieskumov a vyvodzovaní jednotlivých záverov.

Postup vypracovania dizertačnej práce (obrázok 4) bol realizovaný v niekoľkých naväzujúcich, ale i prelínajúcich sa krokoch. Prvým nevyhnutným krokom pri písaní dizertačnej práce bola *kognitívno-bázická činnosť*: ujasnenie a bližšie špecifikovanie témy, problematiky a cieľa práce. Následným krokom bolo *analyzovanie názorov* domácich a svetových autorov v problematike rozhodovania v motivovaní. V tejto a súvisiacich ďalších problematikách bolo vykonaných niekoľko zahraničných a domácich prieskumov, ktoré bolo potrebné zanalyzovať, vyvodiť z nich závery potrebné pre následný výskum zacielený na manažérske rozhodovanie v motivovaní zamestnancov. Na základe prvotných poznatkov v skúmanej problematike bol *navrhnutý východiskový model*, z ktorého vyplývali výskumné otázky a definovali sa výskumné hypotézy. Následne sme si stanovili *návrh obsahu a realizácie výskumu*, ktorý pozostáva z niekoľkých fáz:

1. Prvá fáza je zameraná na celoplošné skúmanie názorov slovenských manažérov a zamestnancov pre objasnenie širších súvislostí problematiky.
2. Druhá fáza spočívala v porovnaní nadobudnutých poznatkov v problematických oblastiach z časového hľadiska, skúmaných na vybranej slovenskej univerzite prostredníctvom sociologického opytovania formou dotazníka.
3. Treťou fázou výskumu bolo zanalyzovanie dokumentácie verejných vysokých škôl, prostredníctvom obsahovej analýzy, kde bola zachytená efektívnosť predchádzajúcich rozhodnutí vedenia univerzít.
4. V nasledujúcej fáze boli vykonané:
 - rozhovory s vedúcimi pracovníkmi slovenských verejných vysokých škôl;
 - rozhovory s manažérmi z praxe (na Slovensku aj v zahraničí);
 - rozhovory s vedúcimi pracovníkmi zo zahraničných univerzít;
 - brainstormingy so zamestnancami vybraných verejných vysokých škôl a so študijno-pracovnou skupinou, ktorá svoje študijné a výskumné úsilie zameriavala na rozhodovanie v motivovaní; tieto rozhovory boli vykonané za účelom nadobudnutia konkrétnych poznatkov zo skúmanej problematiky, identifikácie metód rozhodovania v motivovaní a potvrdenia niektorých kľúčových častí modelového riešenia.

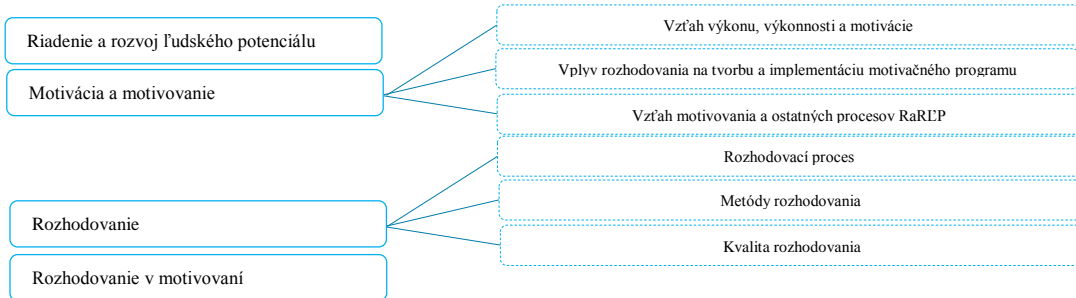
Téma dizertačnej práce
 Problém dizertačného skúmania
 Cieľ dizertačnej práce

Manažérske rozhodovanie v motivovaní zamestnancov
Skúmanie manažérskeho rozhodovania v motivačnom procese a odhalenie príčin vzniku nekvalitných rozhodnutí v motivačnom procese
Zlepšenie rozhodovania manažérov v motivačnom procese pomocou návrhu modelu a vypracovaných odporúčaní

Úlohy dizertačnej práce

Úloha 1: Získavanie a analýza vstupných poznatkov z oblasti rozhodovania v motivovaní

ANALÝZA TEORETICKÝCH POZNATKOV DOMÁCICH A SVETOVÝCH AUTOROV

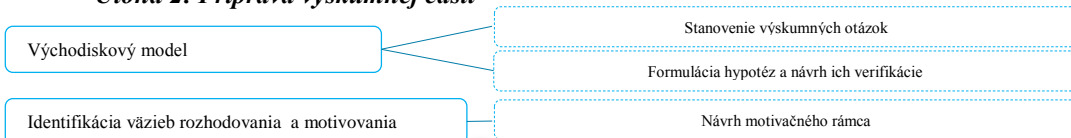


SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY



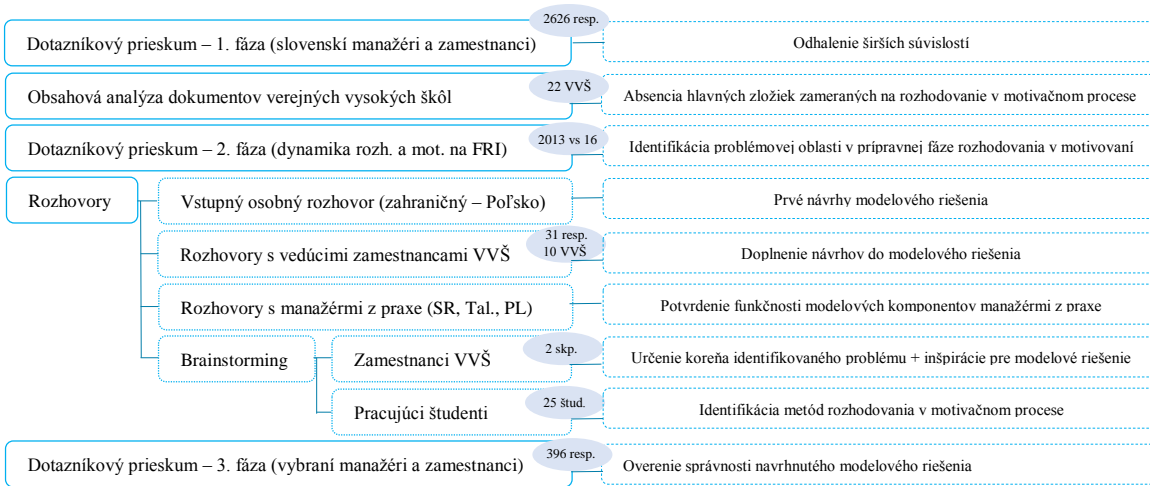
Špecifikácia problému

Úloha 2: Príprava výskumnej časti

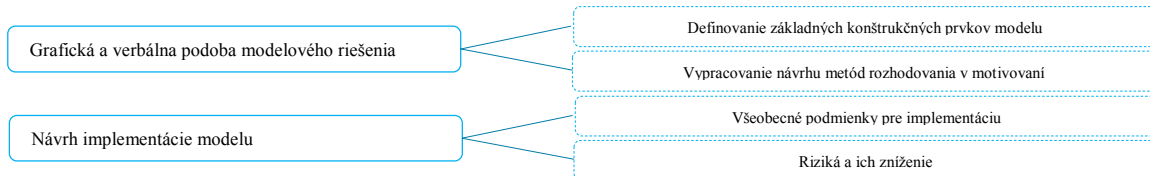


Návrh metodiky výskumu

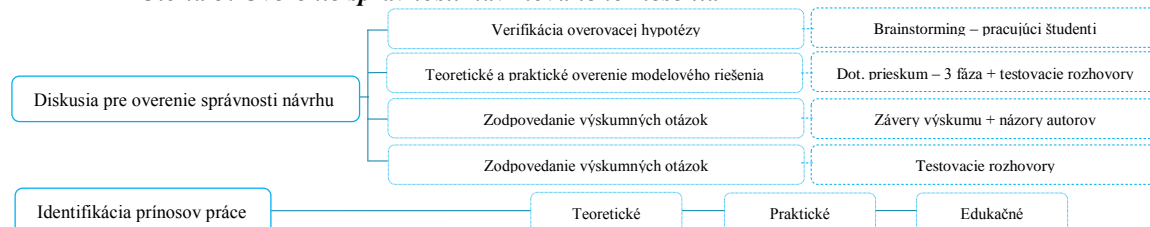
Úloha 3: Výskum v oblasti manažérskeho rozhodovania v motivovaní



Úloha 4: Návrh modelového riešenia manažérskeho rozhodovania v motivovaní



Úloha 5: Overenie správnosti navrhovaného riešenia

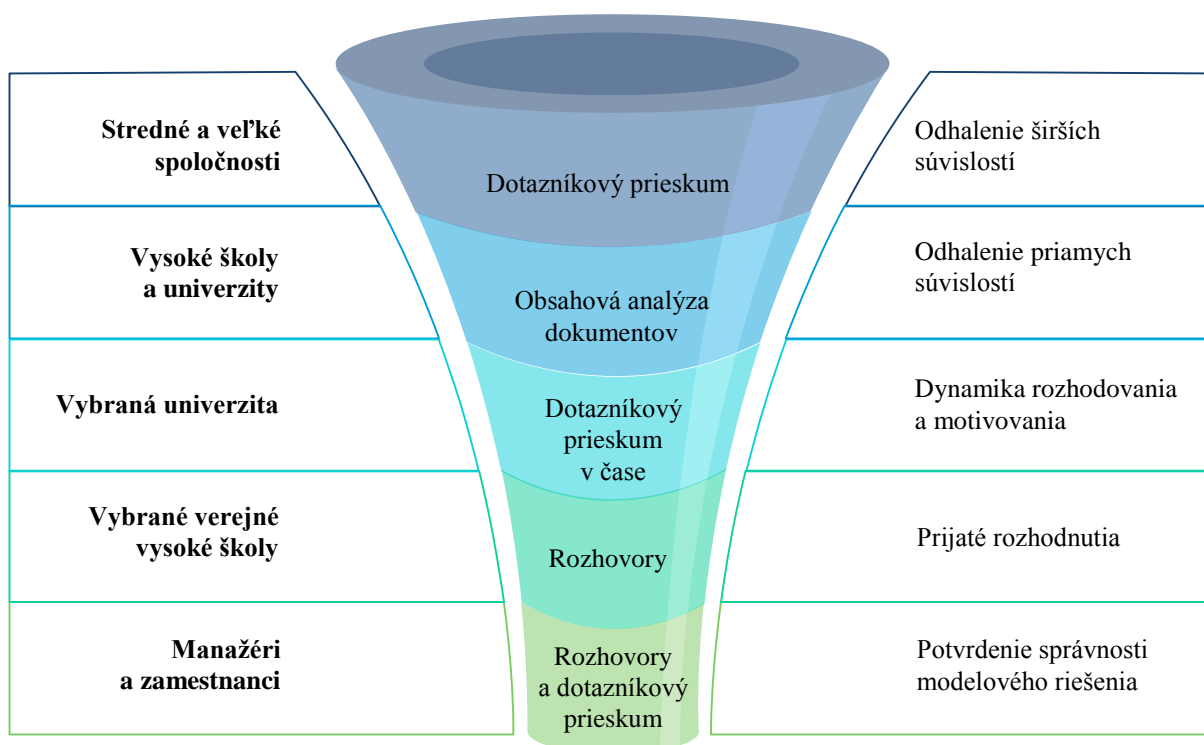


Obrázok 4. Postup vypracovania dizertačnej práce (vlastné spracovanie)

5. Posledná fáza výskumu spočívala v dotazníkovom prieskume zameranom na overenie jednotlivých častí modelového riešenia.
6. Následným krokom pri vypracovaní dizertačnej práce bolo zosumarizovanie poznatkov zo skúmanej oblasti pre vytvorenie definitívnych podkladov pre konečnú podobu modelového návrhového riešenia a pre vytvorenie odporúčaní pre vedúcich pracovníkov verejných vysokých škôl:
 - Na základe týchto záverov bolo navrhnuté komplexné modelové riešenie manažérskeho rozhodovania v motivovaní zamestnancov.
 - K modelovému riešeniu boli navrhnuté aj podmienky pre implementáciu, ktoré boli rozsegmentované pre odvetvie verejných vysokých škôl.
 - K odporúčanému návrhu boli definované aj možné riziká a spôsob ich zníženia ako aj teoretické, edukačné a praktické prínosy.
7. Posledná časť dizertačnej práce bola venovaná diskusii zameranej na teoretické a praktické overenie správnosti modelového riešenia a na vyhodnotenie praktického využitia modelu pre verejné vysoké školy.

3. CIELE A METODIKA VÝSKUMU

Ako bolo už spomínané, celkový výskum pre potreby dizertačnej práce je realizovaný v niekoľkých fázach. Zvolený bol *lievikový spôsob*, to znamená, že výskum má na začiatku široký záber, aby sa vytvorila dostatočná poznatková základňa a následne s týmito poznatkami bude bližšie fokusovaný na vybraný sektor, a to verejné vysoké školy. Tento postup je znázornený na obrázku 5 a má nasledovné fázy:



Obrázok 5. Postup realizácie výskumu (vlastné spracovanie)

1. V prvej fáze sa realizoval dotazníkový prieskum v slovenských organizáciách, pričom tieto organizácie pôsobia v rôznych krajoch Slovenskej republiky a pôsobia v rôznych odvetviach. Potenciálnymi respondentami sú teda všetci pracujúci na Slovensku. Táto fáza je dôležitá, nakoľko bolo potrebné odhaliť širšie súvislosti a najrizikovejšie oblasti, kde môže prísť k zlyhaniu v rozhodovacom procese v motivovaní. V rámci manažérskeho predvídania je toto možnosť, ako odhaliť úzke miesta a úskalia v danej problematike, ktoré sa zatiaľ nevyskytujú na verejných vysokých školách, ale vplyvom času a prostredia by sa mohli prejaviť podobne tak, ako to možno vidieť v ostatných odvetviach.
2. V druhej fáze bola realizovaná obsahová analýza dokumentov verejných vysokých škôl na Slovensku. Práve vo vybranej dokumentácii vysokých škôl je možné zachytiť, či sa vykonávajú manažérske rozhodnutia v motivačnom procese a ostatné manažérske rozhodnutia, ktoré priamo nevyplývajú z motivačného procesu, ale taktiež ovplyvňujú motiváciu zamestnancov a rozvoj ich potenciálu. V predchádzajúcich súvisiacich prieskumoch sa práve v tomto segmente prejavil zreteľný nedostatok motivácie zo strany vedenia a vysoká potreba zo strany zamestnancov. Na vysokých školách a univerzitách pracujú najmä zamestnanci s vysokou a trvalo zvyšovanou kvalifikáciou, t. j. vysokokvalifikovaný ľudský potenciál. Tento ľudský potenciál je značne špecifický a je potrebné ho intenzívne motivovať.

3. Nakoľko rozhodovanie a motivovanie sú dynamické procesy, ktoré sa v čase menia na základe rôznych vplyvov, v tretej fáze výskumu bol realizovaný dotazníkový prieskum na vybranej univerzite aj z časového hľadiska (s odstupom troch rokov), pretože pre kvalitný model manažérskeho rozhodovania je potrebné, aby v ňom boli zachytené práve aj takéto vplyvy.
4. Štvrtou fázou výskumu bolo realizovanie rozhovorov s prorektormi, dekanmi a vedúcimi katedier z vybraných verejných vysokých škôl a rozhovorov s manažérmi pôsobiacimi v zahraničí. Pri týchto rozhovoroch bolo možné overiť niektoré fakty zistené z dotazníkového prieskumu. Taktiež sa odhalili skryté motivačné deje, ktoré sa v organizácii odohrávajú a o ktorých rozhodovateľ doposiaľ nevie. Prostredníctvom rozhovorov bolo tiež možné bližšie odhalenie motívov rozhodovateľov. Inak vyjadrené, v tejto fáze boli odhalené priame súvislosti vo vybranom segmente v problematike rozhodovania v motivovaní a tieto boli následne zapracované do modelového riešenia.
5. Posledná fáza výskumu bola založená na dotazníkovom opytovaní vybraných manažérov a zamestnancov a testovacích rozhovoroch s vedúcimi katedier na vybranej univerzite. Táto fáza bola zameraná na overenie efektívneho využívania navrhovaného modelového riešenia a prípadné dozbiehanie posledných inšpirácií pre došpecifikovanie návrhovej časti dizertačnej práce.

Zozbieraním, spracovaním a zhrnutím všetkých informácií z jednotlivých fáz sa vytvorila poznatková základňa, ktorá zabezpečila dostatočné podklady pre vytvorenie konečného modelového riešenia (modelu) a súboru odporúčaní, o ktorých možno predpokladať, že budú prínosom pre skúmanú oblasť: rozhodovanie v motivovaní vo vybranom sektore vysokých verejných škôl.

3.1. Formulácia hypotéz

Na základe poznatkov nadobudnutých analýzou myšlienok, názorov a inšpirácií domácich aj svetových autorov a analýzou dostupných výskumných štúdií boli sformulované nasledovné hypotézy:

H1: *Ak sa zvýši miera pociťovanej motivácie u manažérov, tak ich to ovplyvní pri prijímaní efektívnejších rozhodnutí v motivačnom procese.*

Táto hypotéza uvažuje o skutočnosti, že je pravdepodobné, že ak sa zabezpečia podmienky pre manažérov, v ktorých budú pociťovať naplnenie a uspokojenie z vykonávanej práce (teda zvýši sa ich motivácia), tak aj ich rozhodnutia v motivovaní sa zmenia na efektívnejšie (účinnnejšie, účelnejšie a úspornejšie) voči zamestnancom, ale i voči samotnej organizácii. Pre overenie tejto hypotézy budú využité výsledky z nášho dotazníkového prieskumu určeného pre manažérov organizácií, budú podporené závermi a zisteniami z prípadových štúdií iných autorov zameraných na motiváciu manažérov a taktiež rozhovormi, ktoré sme uskutočnili s vedúcimi pracovníkmi vybraných verejných vysokých škôl.

H2: *Ak sa zmenia rozhodnutia manažérov, tak to ovplyvní motiváciu zamestnancov v organizácii.*

Druhá hypotéza nadväzuje na prvú a predpokladá, že existuje korelácia medzi manažérskymi rozhodnutiami a silou/úrovňou motivácie zamestnancov. To znamená, že môžeme predpokladať, že ak sa skvalitnia rozhodnutia manažérov, tak sa zvýši úroveň motivácie zamestnancov, a naopak, ak kvalita manažérskych rozhodnutí poklesne, tak poklesne aj úroveň motivácie ich zamestnancov. Táto hypotéza bude overená prostredníctvom zisťovania korelácie dát zozbieraných v dotazníkovom prieskume určenom pre manažérov a zamestnancov

a na základe porovnania výsledkov v dotazníkovom prieskume zameranom na prieskum v čase na vybranej univerzite.

H3: *Ak sa skvalitnia rozhodnutia manažéra, tak to pozitívne ovplyvní kvalitu rozhodnutí zamestnancov.*

Tretia hypotéza opäť uvažuje o manažérskych rozhodnutiach, ale v tomto prípade ide o potenciálnu koreláciu s rozhodnutiami zamestnancov, ktoré musia vykonávať pri svojej práci. To znamená, že predpokladáme, že ak sa zefektívnia rozhodnutia manažérov, ktoré sa týkajú motivácie zamestnancov, tak to spôsobí zefektívnenie rozhodnutí zamestnancov v/voči organizácii. Tak ako v predchádzajúcej hypotéze, aj tu bude hypotéza overená prostredníctvom zisťovania korelácie medzi výsledkami v dotazníkovom prieskume určenom pre zamestnancov.

H4: *Ak sú manažéri v nízkej miere informovaní o motivácii zamestnancov, tak si neuvedomujú vysokú mieru rizika pri rozhodovaní o zamestnancoch.*

Štvrtá hypotéza je postavená na predpokladanej pravdepodobnosti, že manažéri si neuvedomujú, aké veľké riziko podstupujú, ak uskutočňujú rozhodovací proces týkajúci sa zamestnancov a ich motivácie s malým, nedostatočným množstvom informácií o ich motivácii. Táto hypotéza bude overovaná najmä rozhovormi s vedúcimi pracovníkmi verejných vysokých škôl a bude podporená výsledkami z dotazníkového prieskumu.

H5: *Pri rôznych rozhodovacích problémoch v motivačnom procese je možné využiť rovnaké metódy rozhodovania.*

Posledná hypotéza stavia na poznatkoch zo skúmania a vyhodnocovania predošlých hypotéz. Táto hypotéza nabáda k skúmaniu aplikácie kombinácie metód rozhodovania (aj kombinácie kľúčových prvkov týchto metód) v rozhodovaní v motivačnom procese. Táto hypotéza bude overovať správnosť navrhovaného modelového riešenia. Z tohto dôvodu bude vyhodnotená samostatne v časti overovania navrhovaného riešenia. Vyhodnocovaná bude prostredníctvom skúmania motivačného procesu, respektíve jednotlivých rozhodnutí, ktoré je potrebné v jednotlivých rozhodovacích miestach vykonávať. Pre takéto skúmanie bude vykonaný brainstorming s pracovnou skupinou, ktorá sa zaoberá skúmaním manažérskoho rozhodovania v motivovaní v rôznych organizáciách a taktiež výsledkami z dotazníkového prieskumu, ktorý sa zameriava na overenie navrhovaného modelového riešenia.

Môžeme teda zhrnúť, že platnosť stanovených hypotéz je potrebné overiť nielen pomocou štatistického vyhodnotenia vybraných otázok z dotazníkového prieskumu (najmä prostredníctvom korelácie), ale taktiež prostredníctvom analýzy, syntézy a generalizácie poznatkov plynúcich z uplatnenia kvalitatívnej metódy rozhovorov priamo so zainteresovanými stranami, ktorých sa dané hypotézy týkajú.

Na základe výskumného problému boli sformulované niektoré výskumné otázky, na ktoré budú hľadané odpovede prostredníctvom pokračovania výskumu. Ide o nasledovné otázky:

1. Aké sú najrizikovejšie oblasti, kde môže prísť k zlyhaniu v rozhodovacom procese v motivovaní?
2. Aké sú príčiny zlyhaní pri rozhodovaní manažérov v motivačnom procese?
3. Aké sú podmienky a motívy rozhodovateľov prijímať správne rozhodnutia v motivačnom procese?
4. Existuje rozdiel v pohľade zamestnancov a manažérov na motiváciu zamestnancov (jej obsah, silu atď.) a na účinnosť motivačných nástrojov?
 - a. Ak áno, aké sú najväčšie odlišnosti?
5. Aké metódy rozhodovania je možné využiť pre efektívne rozhodovanie v motivačnom procese?

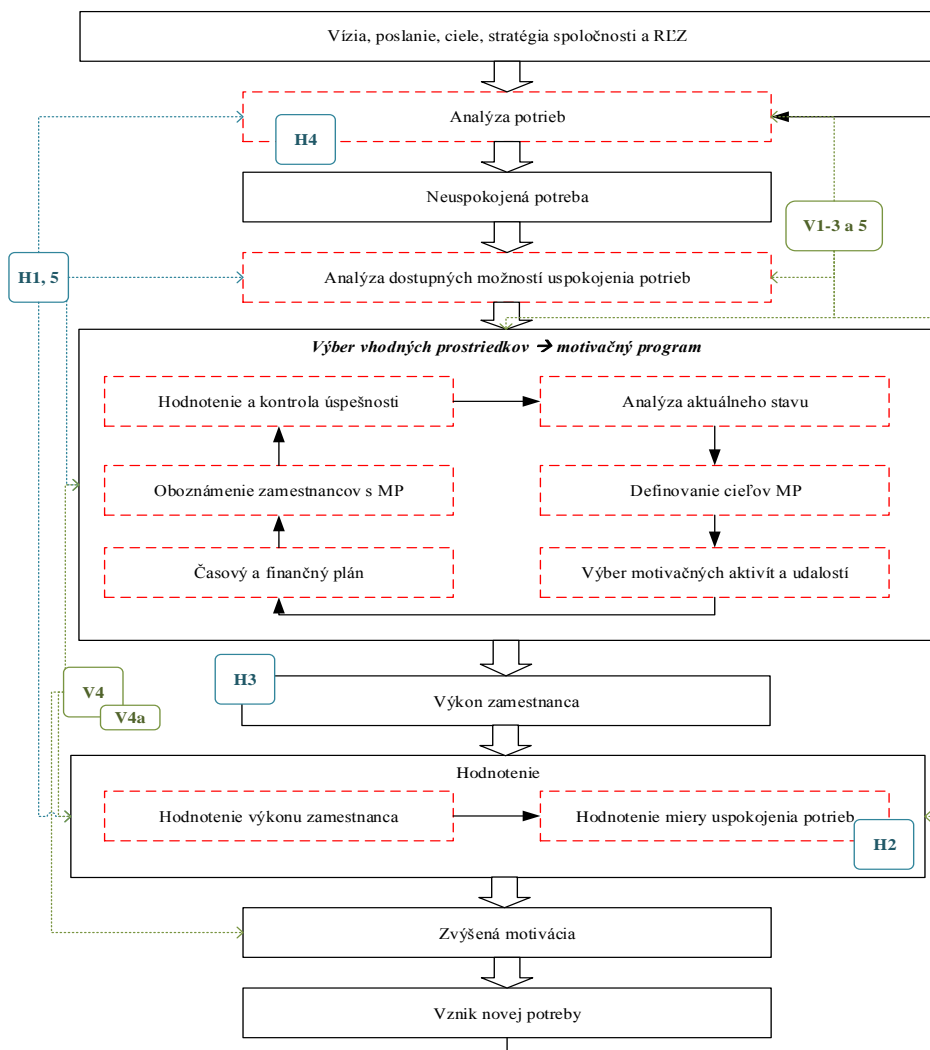
3.2. Východiskový model

Ako je jedinečný každý zamestnanec so svojimi potrebami a požiadavkami, tak je jedinečný aj každý manažér. Táto skutočnosť sa prejavuje aj pri rozhodovaní. Odlišnosti výrazne diferencujú rozhodnutia manažérov, pričom ich osobnostné charakteristiky ako hodnotový systém, osobnosť, odvaha atď. ich práve tvoria. Preto pri skúmaní manažérskych rozhodnutí v motivovaní bude potrebné brať do úvahy aj individualitu manažérov pri rozhodovaní a navrhnúť opatrenia, aby aj manažéri boli motivovaní prijímať efektívne rozhodnutia, a to aj v prípade, že sú v rozpore s ich osobnostnými charakteristikami.

Každý motivovateľ – najčastejšie manažér – sa musí dôsledne rozhodovať v každom jednom kroku motivačného procesu. Ešte pred analýzou potrieb (prvý krok motivačného procesu), sa musí rozhodnúť, ktorý spôsob pre zber údajov a informácií (kvantitatívnych aj kvalitatívnych) je pre organizáciu a jej zamestnancov najvhodnejší, aby získal potrebné podklady pre tvorbu motivačného programu, respektíve, aby sa rozhodol pre správnu stratégiu, ktorou sa bude motivačný proces uberať. Obrázok 6 v jednoduchosti znázorňuje motivačný proces a červenou prerušovanou čiarou je v ňom vyznačené, kde všade v tomto procese nastáva situácia, keď sa musí manažér v motivačnom procese rozhodovať, pričom týmto rozhodnutím ovplyvňuje ďalší smer celého motivačného procesu. To znamená, že v každom vyznačenom kroku nastáva rozhodovací proces.

V modeli sú taktiež naznačené rozhodovacie body/miesta, ktorých sa týkajú definované hypotézy. Hypotézy 1 a 5 (H1, H5) sa vzťahujú na všetky rozhodnutia manažérov v celom motivačnom procese; platnosť hypotézy 2 (H2) je možné pozorovať pri hodnotení miery uspokojenia potrieb zamestnancov, kde je možné zistiť, či sa zvýšila motivácia zamestnancov. Platnosť hypotézy 3 (H3) je možné skúmať a potvrdiť práve pri výkone zamestnancov, kde sa musia pri svojej práci rozhodovať a práve tieto rozhodnutia ovplyvnia ich výkon. Platnosť hypotézy 4 (H4) je možné overiť pri analýze potrieb zamestnancov, kde manažéri získavajú informácie o svojich zamestnancoch, ktoré sú podkladom pre celý motivačný proces. Navyše, súvisiace výskumné otázky (V1 – 4a) sú položené tak, že sa vzťahujú na celý priebeh motivačného procesu a na samotné rozhodnutia v tomto procese. Pri bližšej špecifikácii výskumných otázok je možné vidieť, že výskumné otázky V1 – 3 a V5 sa vzťahujú práve na rozhodnutia v motivovaní, pričom tieto sú v modeli vyznačené farebne. Výskumné otázky V4 a V4a je možné pozorovať vo fázach analýzy potrieb, v zostavovaní motivačného programu, v hodnotení výkonu zamestnanca, v hodnotení miery uspokojenia potrieb a pri fakte, či bola alebo nebola zvýšená motivácia zamestnancov.

Druhým krokom motivačného procesu je analýza dostupných možností uspokojenia potrieb zamestnancov a vedúcich zamestnancov. V tomto kroku sa motivovateľ rozhoduje o tvorbe samotného motivačného programu, na základe dostupných prostriedkov z interného prostredia organizácie a z dostupných prostriedkov z externého prostredia, pričom je vhodné zvážiť všetky prínosy a riziká týchto možností. Skôr, ako nastane výber vhodných variantov uspokojenia potrieb zamestnancov a vedúcich zamestnancov, je dôležité zostaviť motivačný program, v ktorom tento výber je zahrnutý. Pri tvorbe motivačného programu je potrebné zistiť aktuálny stav využívaných motivačných prostriedkov v organizácii. Pri tejto analýze je nutné rozhodnúť sa, aké metódy a techniky analýzy budú využívané (technika rozhovorov, dotazníkový prieskum, pozorovanie, analýza interných dokumentov a iné), aký bude rozpočet, časový plán a pod. Následne je potrebné, aby motivovateľ stanovil cieľ/ciele nového motivačného programu, pričom pri tomto rozhodovaní musí zohľadniť všetky záujmové skupiny, ktorých sa motivačný program dotýka a bude v budúcnosti dotýkať, a taktiež zosúladiť ciele motivačného programu s poslaním a cieľmi organizácie.



Obrázok 6. Východiskový model motivačného procesu s dôrazom na rozhodovanie v motivovaní (vlastné spracovanie na základe existujúceho poznania svetových i domácich autorov a doposiaľ získaných vlastných stanovísk a poznatkov)

Ďalšie dôležité rozhodnutie motivovateľ uskutoční pri výbere motivačných aktivít a udalostí, ktoré sú súčasťou motivačného programu. Pri výbere vhodných variantov by sa mal motivovateľ rozhodovať na základe hodnotiacich kritérií najvhodnejších a najúčinnnejších pre organizáciu a jej zamestnancov (napr. časová náročnosť, množstvo vynaložených finančných prostriedkov, ochota zamestnancov a vedúcich zamestnancov, účinnosť jednotlivých variantov a pod.). Taktiež musí vziať do úvahy, ktoré aktuálne motivačné udalosti a aktivity ponechať, ktoré podporiť a ktoré odstrániť.

Predposledným krokom realizácie motivačného programu je oboznámenie zamestnancov s novým motivačným programom, kde motivovateľ musí vhodne zvoliť spôsob tohto oboznámenia, aby ho všetci zamestnanci správne pochopili a neprišlo k nejasnostiam pri jeho následnej implementácii.

Posledným krokom tvorby a realizácie motivačného programu je kontrola a hodnotenie úspešnosti zavedenia. V tomto bode motivovateľ musí rozhodnúť o spôsobe, ktorým sa toto vyhodnotenie vykoná, o časovom rozmedzí, kedy sa bude vykonávať a taktiež je potrebné stanoviť hodnotiace kritériá, ktoré je dôležité sledovať pre vyhodnotenie úspešnosti zavedenia motivačného programu.

Po implementácii motivačného programu sa v motivačnom procese hodnotí výkon zamestnancov, kde motivovateľ rozhoduje o spôsobe tohto hodnotenia a porovnáva minulé a súčasný výkon, pričom by mal brať do úvahy naplnenie cieľov, osobný rozvoj každého jednotlivca a jeho nadobudnuté zručnosti a vedomosti.

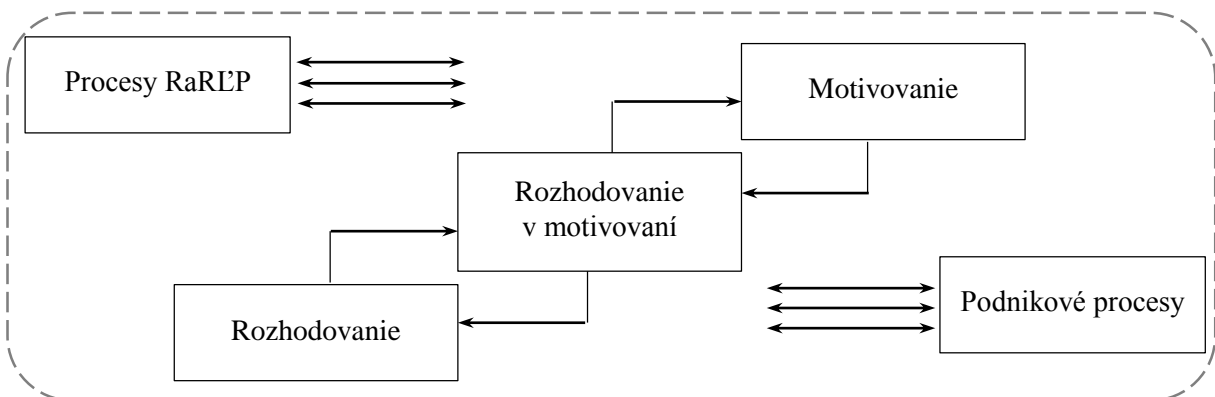
Následné hodnotenie, ktoré by mal motivovateľ uskutočniť, je hodnotenie miery uspokojenia potrieb každého zamestnanca a vedúceho zamestnanca. Rozhodovanie v tomto kroku nastáva pri výbere vhodných kritérií, na základe ktorých sa vyhodnotí, do akej miery boli neuspokojené potreby uspokojené a o koľko sa zvýšila miera motivácie zamestnancov, čo možno odpozorovať aj na zvýšenom výkone zamestnancov, ich dosiahnutej kvalifikácii a následnom kariérom raste. Po uspokojení doterajších potrieb nastáva vznik nových potrieb, poprípade rozšírenie aktuálnych potrieb, vzniká spätná väzba a celý motivačný proces sa znova cyklicky opakuje.

Pri rozhodovaní v akomkoľvek bode motivačného procesu je potrebné, aby motivovateľ bral do úvahy a uvažoval pri rozhodovaní s prvkami interného a externého prostredia, ktoré môžu niekedy aj neočakávane zasahovať do procesu motivovania.

V motivačnom procese musí rozhodovateľ využívať množstvo kvantitatívnych informácií, ktoré nadobudne prieskumom, pozorovaním, analýzami a pod. a taktiež množstvo kvalitatívnych informácií, ktoré robia samotné rozhodovanie v motivovaní omnoho náročnejším. Preto je potrebné, aby rozhodnutia boli robené precízne, na základe všetkých faktov, ale i osobných skúseností, intuície a zručností rozhodovateľa, nakoľko všetky rozhodnutia v motivačnom procese sa týkajú zamestnancov, ktorí tvoria podstatu každej organizácie. Pri rozhodovaní je veľmi dôležitá efektívnosť, ktorá zahŕňa tri základné parametre a to účelnosť, účinnosť, a úspornosť každého rozhodnutia.

Rozhodovateľ rozhoduje aj o tom, ako motivovať sám seba, aby úspešne motivoval ostatných. Taktiež rozhoduje o tom, do akej miery dovolí pôsobiť ostatných na svoju vlastnú motiváciu. Motivovanie rozhodovateľa je veľmi dôležité práve preto, aby rozhodnutia neskĺzli do stereotypu, ale boli neustále prehodnocované a vykonávané na základe zváženia všetkých informácií. Len ten, kto je sám motivovaný a má určité schopnosti a charakteristiky, môže účinne motivovať ostatných.

Rozhodovanie a/verzus motivácia a motivovanie sú od seba *vzájomne závislé, vzájomne sa ovplyvňujú a prepájajú* (obrázok 7). Celý motivačný proces a samotné rozhodovanie v motivovaní ovplyvňuje množstvo faktorov a vplyvov vznikajúcich či už v externom prostredí organizácie, alebo aj v nej samotnej. Na základe doteraz získaných poznatkov bol sformulovaný *motivačný rámec* (tabuľka 4), ktorý tieto vplyvy znázorňuje. Tento rámec napomáha usmerňovať riadenie motivačného procesu a aj rozhodovanie v tomto procese.



Obrázok 7. *Vzájomný vplyv rozhodovania, motivovania a rozhodovania v motivovaní (vlastné spracovanie)*

Tabuľka 4. Motivačný rámeč

Motivačný rámeč		
Vnútropodnikové vplyvy	Organizácia	<ul style="list-style-type: none"> - poskytuje štruktúru a procesy - vízia, poslanie, ciele - zabezpečenie komunikačných kanálov - pracovné prostredie
	Kolegovia (kolegialita)	<ul style="list-style-type: none"> - kolektívne ciele - tímová spolupráca - zdieľanie zručností a vedomostí - vzájomná podpora a uznanie
	Nadriadený zamestnanec	<ul style="list-style-type: none"> - kľúčová úloha v procese motivovania - kľúčová úloha v procese rozhodovania - poskytovanie dôvery - delegovanie právomoci a zodpovednosti - aktívne počúvanie - byť tímový hráč
	Jednotlivec (individualita)	<ul style="list-style-type: none"> - sebauvedomenie (viem, čo chcem) - uspokojenie z práce - zdieľanie svojich hodnôt - sebamotivovanie - vlastný rozvoj - zodpovednosť voči sebe, tímu a organizácii - právomoc - očakávania - nadšenie z vytvárania hodnôt
Externé vplyvy	Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> - spätná väzba - hodnotenie zákazníckych služieb
	Prostredie	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomická situácia krajiny - domáce i zahraničné trendy
	Rodina	<ul style="list-style-type: none"> - zázemie - tradície a zvyky

(vlastné spracovanie)

3.3. Dotazníkový prieskum – prvá fáza

Prvá fáza dotazníkového prieskumu je realizovaná v organizáciách na Slovensku, pričom rozloženie respondentov je celoplošné, čo znamená, že respondentov tvoria zamestnanci a vedúci zamestnanci z rôznych krajov, rôznych odvetví, rôzneho veku a vzdelania. Dopytovanie prebiehalo v čase od júna 2016 do decembra 2016, a to osobným kontaktovaním zamestnancov a prostredníctvom elektronického dotazníka. Na tento prieskum bol využitý už existujúci dotazník (Príloha 1 a 2), vyhotovený v rámci projektu VEGA č. 1/0890/14 Stochastické modelovanie rozhodovacích procesov v motivovaní ľudského potenciálu. Tento spôsob bol zvolený hlavne z dôvodu vyššej očakávanej návratnosti a ľahšieho spracovania zozbieraných údajov.

Charakteristickými znakmi zamestnancov v prieskume sú vek, pohlavie, vzdelanie, dĺžka praxe, veľkosť organizácie, kraj a priemyselné odvetvie a v prípade vedúcich zamestnancov aj riadiaca pozícia. Využitie boli dva typy dotazníkov: jeden pre zamestnancov a jeden pre nadriadených zamestnancov (manažérov). Dotazník je zameraný na viacero oblastí, ktoré úzko súvisia a ovplyvňujú práve rozhodovanie v motivovaní. Ide o tieto oblasti: informovanosť

o cieľoch a zámeroch organizácie, uplatňovaný štýl vedenia, hodnotenie, odmeňovanie, komunikácia s nadriadenými a spolupracovníkmi, pracovné prostredie, úroveň motivácie k rôznym faktorom, sebamotivovanie, motivačné nástroje (účinnosť, uplatňovanie, vplyv času). Uvedené oblasti boli vybrané na základe teoretických poznatkov domácich aj svetových autorov v oblasti motivácie a motivovania, ktorí sa zhodli na fakte, že motivovanie je proces, ktorý prebieha súbežne s ostatnými procesmi riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a tie sa vzájomne a nepretržite ovplyvňujú, dopĺňajú a podporujú.

Cieľovou skupinou prvej fázy celkového výskumu dizertačnej práce, na ktorej je realizovaný prvý čiastkový prieskum, je pracujúca populácia Slovenskej republiky, ktorá v súčasnosti dosahuje počet 2,42 mil. pracujúcich. Pri výbere veľkosti vzorky sa využil štatistický prístup, a to hlavne z dôvodu presnosti vyhodnotených výsledkov. Veľkosť výberovej vzorky n a tolerancia chýb E sú vypočítané z nasledujúcich vzťahov dostupných ako online výpočet na stránke Raosoft.sk:

$$x = Z\left(\frac{c}{100}\right)^2 r(100 - r) \quad (4)$$

$$n = \frac{Nx}{((N - 1)E^2 + x)} \quad (5)$$

$$E = \sqrt{\frac{(N - n)x}{n(N - 1)}} \quad (6)$$

V tomto vzťahu je N základný súbor, r je podiel odpovedí, ktoré nás zaujímajú, a $Z(c/100)$ je kritická hodnota pre hladinu spoľahlivosti C . Výberový súbor pre prvú fázu výskumu je podľa výpočtu softvéru 385 respondentov. Prieskumu sa zúčastnilo 2 626 respondentov, čím sa podarilo chybu odhadu znížiť až na 1,91 %.

Dotazník pre zamestnancov aj nadriadených zamestnancov (manažérov) pozostáva z niekoľkých častí:

- Úvodný motivačný príhovor* predstavuje zámer dotazníkového prieskumu, respondenti sú požiadaní o vyplnenie obsiahnutých otázok a sú ubezpečení o anonymite prieskumu.
- Základné charakteristiky* slúžia ako identifikátory, a konkrétne ide o vek, pohlavie, vzdelanie, dĺžku praxe, veľkosť organizácie, kraj a odvetvie, v ktorom organizácia pôsobí. V prípade nadriadených zamestnancov je potrebné uviesť aj riadiacu pozíciu.
- Hlavná časť* obsahuje v prípade zamestnancov sedemnást' otázok, pričom ide o uzavreté otázky s výberom možností a v prípade nadriadených zamestnancov osemnásť otázok, kde tiež ide o uzatvorené otázky s výberom možností. Otázky sú zamerané na silu motivácie, rozhodovanie o sebamotivovaní, rozhodovanie o uplatňovaní motivačných nástrojov, najúčinnnejšie motivačné nástroje, faktory rozhodujúce o zmene doterajšej motivácie a o procesoch rozvoja ľudského potenciálu vplývajúcich na motivovanie.
- Poslednou časťou dotazníka je krátke *pod'akovanie* respondentom za ich ochotu zodpovedne vyplniť všetky otázky.

Na základe identifikácie respondentov prostredníctvom základných charakteristík môžeme usúdiť, že ide o *multidimenzionálnu vzorku*, nakoľko vybraná vzorka zamestnancov má rôzne rozloženie jednotlivých charakteristík. V tabuľke 5 je možné vidieť konkrétne rozdelenie respondentov, kde pri každej charakteristike je bližšie určené percento výskytu v celkovej vzorke respondentov, percento výskytu v danej kategórii (manažér/zamestnanec) a percento výskytu mužov a žien v danej kategórii.

Tabuľka 5. Základné charakteristiky respondentov

		Počet respondentov 2 626 (100,00 %)					Muži 1084 (41,28 %)					Ženy 1 542 (58,72 %)				
Charakteristika		Manažéri (M)					Zamestnanci (Z)									
		počet	% všetkých	% M	% mužov	% žien	počet	% všetkých	% Z	% mužov	% žien					
úroveň riadenia	vrcholová	118	4,49	21,11	29,47	12,41	-	-	-	-	-					
	stredná	290	11,04	51,88	46,67	57,30	-	-	-	-	-					
	oper.	151	5,75	27,01	23,86	30,29	-	-	-	-	-					
veľkosť podniku	mikro	188	7,16	33,63	29,82	37,59	519	19,76	25,11	20,15	28,23					
	malá	92	3,50	16,46	16,49	16,42	356	13,56	17,22	26,66	11,28					
	stredná	146	5,56	26,12	29,12	22,99	553	21,06	26,75	18,02	32,26					
	veľká	133	5,06	23,79	24,56	22,99	639	24,33	30,91	35,17	28,23					
vzdelanie	SOU	34	1,29	6,08	7,02	5,11	220	8,38	10,64	16,90	6,70					
	SŠ	236	8,99	42,22	43,51	40,88	650	24,75	31,45	32,54	30,76					
	VŠ	276	10,51	49,37	45,96	52,92	1 190	45,32	57,57	50,19	62,22					
	PhD,	13	0,50	2,33	3,51	1,09	7	0,27	0,34	0,38	0,32					
vek	18 – 27	132	5,03	23,61	24,21	22,99	844	32,14	40,83	36,05	43,85					
	28 – 37	152	5,79	27,19	23,86	30,66	499	19,00	24,14	24,28	24,05					
	38 – 47	167	6,36	29,87	31,93	27,74	387	14,74	18,72	18,27	19,01					
	48 – 57	94	3,58	16,82	16,49	17,15	282	10,74	13,64	17,52	11,20					
	58 – 68	14	0,53	2,50	3,51	1,46	55	2,09	2,66	3,88	1,89					
dĺžka praxe	0 – 9	236	8,99	42,22	38,60	45,99	1 161	44,21	56,17	51,94	58,83					
	10 – 19	136	5,18	24,33	26,32	22,26	394	15,00	19,06	19,15	19,01					
	20 – 29	136	5,18	24,33	24,91	23,72	311	11,84	15,05	15,02	15,06					
	30 – 39	47	1,79	8,41	9,47	7,30	179	6,82	8,66	12,52	6,23					
	40 – 50	4	0,15	0,72	0,70	0,73	22	0,84	1,06	1,38	0,87					
kraj	BB	101	3,85	18,07	12,98	23,36	355	13,52	17,17	10,26	21,53					
	BA	192	7,31	34,35	34,39	34,31	483	18,39	23,37	24,16	22,87					
	KE	17	0,65	3,04	1,75	4,38	55	2,09	2,66	2,25	2,92					
	NR	62	2,36	11,09	10,88	11,31	135	5,14	6,53	4,76	7,65					
	PO	8	0,30	1,43	2,11	0,73	58	2,21	2,81	2,63	2,92					
	TN	52	1,98	9,30	12,98	5,47	343	13,06	16,59	25,91	10,73					
	TT	17	0,65	3,04	3,16	2,92	68	2,59	3,29	3,88	2,92					
	ZA	110	4,19	19,68	21,75	17,52	570	21,71	27,58	26,16	28,47					
odvetvie	J	57	2,17	10,20	12,98	7,30	193	7,35	9,34	13,77	6,55					
	I	44	1,68	7,87	3,51	12,41	125	4,76	6,05	3,75	7,49					
	O	22	0,84	3,94	3,51	4,38	154	5,86	7,45	5,76	8,52					
	G	94	3,58	16,82	14,74	18,98	228	8,68	11,03	9,26	12,15					
	D, E	11	0,42	1,97	2,81	1,09	43	1,64	2,08	2,38	1,89					
	K	51	1,94	9,12	3,86	14,60	202	7,69	9,77	6,38	11,91					
	H	28	1,07	5,01	5,26	4,74	71	2,70	3,43	5,01	2,44					
	A	16	0,61	2,86	3,51	2,19	33	1,26	1,60	2,63	0,95					
	C	57	2,17	10,20	15,09	5,11	301	11,46	14,56	23,03	9,23					
	R	11	0,42	1,97	2,46	1,46	44	1,68	2,13	2,50	1,89					
	F	25	0,95	4,47	5,96	2,92	93	3,54	4,50	6,76	3,08					
	P	22	0,84	3,94	4,91	2,92	114	4,34	5,52	2,75	7,26					
	Q	19	0,72	3,40	1,40	5,47	137	5,22	6,63	1,88	9,62					
	S	102	3,88	18,25	20,00	16,42	329	12,53	15,92	14,14	17,03					

Označenie krajov: BB – Banskobystrický kraj, BA – Bratislavský kraj, KE – Košický kraj, NR – Nitriansky kraj, PO – Prešovský kraj, TN – Trenčiansky kraj, TT – Trnavský kraj, ZA – Žilinský kraj.

Označenie odvetví podľa Štatistického úradu SR: J – informatika a komunikácia, I – ubytovanie a stravovanie, O – verejná správa a bezpečnosť, G – veľkoobchod a maloobchod, D, E – dodávka energie a vody, K – financie a poisťovanie, H – doprava a skladovanie, A – poľnohospodárstvo, C – priemyselná výroba, R – umenie a zábava, F – stavebníctvo, P – vzdelávanie, Q – zdravotníctvo, S – ostatné.

Ako vyplýva z tabuľky, do prieskumu sa celkovo zapojilo 1 084 mužov a 1 542 žien, z toho manažérov bolo 559 a zamestnancov 2 067. Najpočetnejšou skupinou pri rozdelení podľa úrovne riadenia bola stredná úroveň riadenia (51,88 % manažérov). V rámci rozdelenia podľa veľkosti organizácie ide pomerovo rovnaké rozdelenie, pri rozdelení podľa vzdelania, najpočetnejšiu skupinu pri manažéroch sú vysokoškolsky (49,37 %) a stredoškolsky (42,22 %) vzdelaní manažéri a pri zamestnancoch ide najmä o vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov (57,57 %), kde môžeme usúdiť, že viac ako polovica respondentov tvorí vysokokvalifikovaný ľudský potenciál, ktorý je veľmi citlivý práve na motivačné pôsobenie. Čo sa týka rozdelenia respondentov podľa veku, najpočetnejšou vzorkou sú manažéri v strednom veku 38 – 47 rokov (29,87 %) a prevažne mladší zamestnanci do 30 rokov (40,83 %). Pri rozdelení respondentov podľa dĺžky praxe môžeme usúdiť, že ide najmä o zamestnancov s praxou do 10 rokov. Čo sa týka rozdelenia respondentov podľa kraja a odvetvia, v ktorom pracujú, ide o pomerovo rovnaké prerozdelenie, ktoré súvisí so zamestnanosťou v jednotlivých krajoch a odvetviach.

Skúmali sme *vplyv veku, dĺžky praxe a vzdelania na úroveň motivácie*, pretože na základe upresnenia týchto závislostí je možné efektívnejšie pristupovať k motivovaniu zamestnancov, k zostavovaniu motivačných programov a k vykonávaniu motivačného procesu a k uplatňovaniu motivačného akcentu vo všetkých vykonávaných organizačných procesoch.

Tabuľka 6. Úroveň motivácie k vybraným faktorom

Úroveň motivácie										
Veľmi vysoká		Skôr vyššia		Priemerná		Skôr nižšia		Nízka		Spolu
Ku kvalitnej práci										
1 116	42 %	1 030	39 %	373	14 %	77	3 %	30	1 %	2 626
K neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností										
828	32 %	1 107	42 %	536	20 %	112	4 %	43	2 %	2 626
K podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti uskutočňovaných procesov										
475	18 %	1 062	40 %	810	20 %	196	7 %	83	3 %	2 626
K spolupráci s nadriadeným a riadiacimi zložkami podniku (zamestnanci)										
392	19 %	808	39 %	651	31 %	147	7 %	69	3 %	2 067
K tvorivému vedeniu a motivovaniu zamestnancov (manažéri)										
221	40 %	248	44 %	74	13 %	12	2 %	4	1 %	559

Pomocou chi-kvadrát testu je potvrdená závislosť a *vplyv veku na úroveň motivácie* ku kvalitnej práci a k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností. Tabuľka 7 ukazuje výpočet tejto závislosti pri hladine významnosti 0,05 %, stupňoch voľnosti 16, kde porovnávaná tabuľková hodnota chi-kvadrát testu je 26,296. Keďže vypočítaná hodnota chi-kvadrát testu je vyššia ako tabuľková, táto závislosť je v oboch prípadoch potvrdená a môžeme uviesť, že úroveň motivácie vzhľadom na vek zamestnancov sa odlišuje.

Ako ukazuje tabuľka 8, mladší zamestnanci majú veľmi vysokú motiváciu (čo ovplyvňuje aj fakt, že svoju kariéru ešte len začínajú a sú plní očakávaní a nadšenia z vidiny budovania budúcnosti), avšak vyššiu motiváciu pociťujú práve ku kvalitne odvedenej práci ako k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností. Zaujímavý fakt je, že zamestnancom stredného veku (38 – 47 rokov) motivácia mierne klesá. Z toho vyplýva, že budovanie motivačného procesu, motivačných programov a motivačného prístupu je potrebné prispôbiť vekovej štruktúre zamestnancov, nakoľko je veľmi demotivačné, ak manažéri očakávajú od zamestnancov rôzneho veku rovnakú úroveň motivácie, alebo rovnaké očakávané motívy.

Tabuľka 7. Chi-kvadrát test pre vek a úroveň motivácie ku kvalitnej práci a k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností

	Hodnota		df	Asymp. Sig. (2-stranná)	
	Motivácia ku kvalitnej práci (A)	Motivácia k neustálemu zvyšovaniu vedomostí a zručností (B)		A	B
Pearsonov chi-kvadrát test	31,834 ^a	43,767 ^a	16	0,011	0,000
Test pomeru vierohodnosti	32,645	40,996	16	0,008	0,001
Lineárny asociačný test	11,372	26,138	1	0,001	0,000
<i>Spolu</i>	2 626	2 626			

Tabuľka 8. Početnosť charakteristík medzi vekom a úrovňou motivácie ku kvalitnej práci a k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností

		Vek					Spolu
		18 – 27	28 – 37	38 – 47	48 – 57	58 – 68	
Motivácia ku kvalitnej práci	Vysoká	431	281	235	146	23	1 116
		38,6 %	25,2 %	21,1 %	13,1 %	2,1 %	100,0 %
	Skôr vyššia	395	245	211	153	26	1 030
		38,3 %	23,8 %	20,5 %	14,9 %	2,5 %	100,0 %
	Priemerná	118	104	74	60	17	373
		31,6 %	27,9 %	19,8 %	16,1 %	4,6 %	100,0 %
	Skôr nižšia	28	12	24	10	3	77
36,4 %		15,6 %	31,2 %	13,0 %	3,9 %	100,0 %	
Nízka	4	9	10	7	0	30	
		13,3 %	30,0 %	33,3 %	23,3 %	0,0 %	100,0 %
<i>Spolu</i>		976	651	554	376	69	2 626
		37,2 %	24,8 %	21,1 %	14,3 %	2,6 %	100,0 %
Motivácia k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností	Vysoká	328	223	167	92	18	828
		39,6 %	26,9 %	20,2 %	11,1 %	2,2 %	100,0 %
	Skôr vyššia	428	258	236	159	26	1 107
		38,7 %	23,3 %	21,3 %	14,4 %	2,3 %	100,0 %
	Priemerná	176	131	118	91	20	536
		32,8 %	24,4 %	22,0 %	17,0 %	3,7 %	100,0 %
	Skôr nižšia	38	30	22	18	4	112
33,9 %		26,8 %	19,6 %	16,1 %	3,6 %	100,0 %	
Nízka	6	9	11	16	1	43	
		14,0 %	20,9 %	25,6 %	37,2 %	2,3 %	100,0 %
<i>Spolu</i>		976	651	554	376	69	2 626
		37,2 %	24,8 %	21,1 %	14,3 %	2,6 %	100,0 %

Ďalej sme skúmali vplyv dĺžky praxe na úroveň motivácie. Tabuľka 9 ukazuje výpočet tejto závislosti pri hladine významnosti 0,05 %, stupňoch voľnosti 20, kde porovnávaná tabuľková hodnota chi-kvadrát testu je 31,410. Keďže vypočítaná hodnota chi-kvadrát testu je vyššia ako tabuľková, vzťah medzi úrovňou motivácie a dĺžkou odpracovaných rokov sa

potvrdil. To znamená, že pri rozhodovaní o motivácii zamestnancov je potrebné brať do úvahy ich dĺžku praxe, nakoľko skúsenejší zamestnanci pociťujú svoju motiváciu silnejšie k iným faktorom, ako zamestnanci, ktorí majú omnoho kratšie skúsenosti z praxe.

Tabuľka 9. Chi-kvadrát test pre dĺžku praxe a úroveň motivácie k rôznym faktorom

	Hodnota			df	Asymp. Sig. (2-stranná)		
	Motivácia ku kvalitnej práci (A)	Motivácia k neustálemu zvyšovaniu vedomostí a zručností (B)	Motivácia k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti (C)		A	B	C
Pearsonov chi-kvadrát test	45,974 ^a	79,287 ^a	42,762 ^a	20	0,001	0,000	0,002
Test pomeru vierohodnosti	41,648	63,897	40,410	20	0,003	0,000	0,004
Lineárny asociačný test	11,193	25,097	2,538	1	0,001	0,000	0,111
<i>Spolu</i>	2 626	2 626	2 626				

V tabuľke 10 je možné vidieť, že zamestnanci s dĺžkou praxe do 10 rokov majú omnoho vyššiu motiváciu ku kvalitnej práci a k vzdelávaniu a vlastnému rozvoju ako zamestnanci s dlhoročnou praxou (zamestnanci s dlhoročnou praxou pociťujú v tomto smere nižšiu úroveň motivácie najmä pre ich už dlhoročné zbieranie skúseností, zaužívané postupy a naučené vedomosti).

Výrazný pokles pociťovanej motivácie u zamestnancov s dĺžkou praxe do 10 rokov je v spolupráci s nadriadenými v zmysle motivácie k podávaniu nových námetov a prispením k zefektívňovaniu procesov. Presne naopak, u zamestnancov s dlhšou praxou je úroveň motivácie v tomto smere silnejšia. V tomto smere je možné manažérom odporúčať, aby svoje motivačné pôsobenie a úsilie zamerali na zamestnancov s kratšou praxou v zmysle povzbudiť ich k podávaniu nových nápadov a námetov, nakoľko mladí ľudia majú veľmi odvážne a kreatívne nápady, ale pretože v organizácii nepracujú veľmi dlho, veľmi často nemajú odvahu tieto nápady presadzovať.

Tabuľka 10. Početnosť charakteristík medzi dĺžkou praxe a úrovňou motivácie k rôznym faktorom

		Dĺžka praxe					Spolu
		0 – 9	10 – 19	20 – 29	30 – 39	40 – 50	
Motivácia ku kvalitnej práci	Vysoká	598	232	198	82	6	1 116
		53,5 %	20,8 %	17,7 %	7,3 %	0,5 %	100,0 %
	Skôr vyššia	573	188	179	82	8	1 030
		55,6 %	18,3 %	17,4 %	8,0 %	0,8 %	100,0 %
	Priemerná	183	82	50	48	10	373
		49,0 %	22,0 %	13,4 %	12,9 %	2,7 %	100,0 %
	Skôr nižšia	33	17	16	10	1	77
		49,0 %	22,1 %	20,8 %	13,0 %	1,3 %	100,0 %
	Nízka	10	11	4	4	1	30
		33,3 %	36,7 %	13,3 %	13,3 %	3,3 %	100,0 %
<i>Spolu</i>		1 397	530	447	226	26	2 626
		53,2 %	20,2 %	17,0 %	8,6 %	1,0 %	100,0 %

Motivácia k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností	Vysoká	462	178	128	56	4	828
		55,8 %	21,5 %	15,5 %	6,8 %	0,5 %	100,0 %
	Skôr vyššia	604	206	199	90	8	1 107
		54,6 %	18,6 %	18,0 %	8,1 %	0,7 %	100,0 %
	Priemerná	263	115	97	50	11	536
		49,0 %	21,5 %	18,1 %	9,3 %	2,1 %	100,0 %
	Skôr nižšia	57	22	15	15	3	112
		50,9 %	19,6 %	13,4 %	13,4 %	2,7 %	100,0 %
Nízka	11	9	8	15	0	43	
	25,6 %	20,9 %	18,6 %	34,9 %	0,0 %	100,0 %	
Spolu		1 397	530	447	226	26	2 626
		53,2 %	20,2 %	17,0 %	8,6 %	1,0 %	100,0 %
Motivácia k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti uskutočňovaných procesov	Vysoká	251	106	84	29	5	475
		52,9 %	22,3 %	17,7 %	6,1 %	1,1 %	100,0 %
	Skôr vyššia	553	218	191	94	6	1 062
		52,0 %	20,5 %	18,0 %	8,9 %	0,6 %	100,0 %
	Priemerná	453	150	129	67	11	810
		55,3 %	18,5 %	15,9 %	8,3 %	1,4 %	100,0 %
	Skôr nižšia	111	32	32	18	3	196
		56,7 %	16,3 %	16,3 %	9,2 %	1,5 %	100,0 %
Nízka	29	24	11	18	1	83	
	34,9 %	28,9 %	13,3 %	21,7 %	1,2 %	100,0 %	
Spolu		1 397	530	447	226	26	2 626
		53,2 %	20,2 %	17,0 %	8,6 %	1,0 %	100,0 %

Ďalej sme skúmali vplyv *dosiahnutého vzdelania na úroveň motivácie*. Tabuľka 11 ukazuje výpočet tejto závislosti pri hladine významnosti 0,05 %, stupňoch voľnosti 12, kde porovnávaná tabuľková hodnota chi-kvadrát testu je 21,026. Keďže vypočítaná hodnota chi-kvadrát testu je vyššia ako tabuľková, vzťah medzi dosiahnutým vzdelaním a úrovňou motivácie k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností a úrovňou motivácie k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti uskutočňovaných procesov je závislý a tieto faktory sa vzájomne ovplyvňujú.

Tabuľka 11. Chi-kvadrát test pre vzdelanie a úroveň motivácie ku kvalitnej práci a k neustálemu zvyšovaniu úrovne zručností a k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti procesov

	Hodnota		df	Asymp. Sig. (2-stranná)	
	Motivácia k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností (A)	Motivácia k podávaniu námetov a zvyšovaniu efektívnosti procesov (B)		A	B
Pearsonov chi-kvadrát test	48,562 ^a	39,049 ^a	12	0,000	0,000
Test pomeru vierohodnosti	46,790	37,834	12	0,000	0,000
Lineárny asociačný test	26,545	23,514	1	0,000	0,000
Spolu	2 626	2 626			

Následne, v tabuľke 12 je ukázané, že najvyššiu motiváciu k vlastnému rozvoju a k zefektívňovaniu procesov majú práve vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci. Zamestnanci so stredoškolským vzdelaním k týmto faktorom pociťujú zväčša priemernú motiváciu, čo hovorí o tom, že je potrebné sa pri ich motivovaní zamerať na iné pracovné hodnoty a motívy, aby sa z uplatňovania motivačného procesu dosiahol čo najefektívnejší výsledok jednak pre organizáciu, ale aj pre samotných zamestnancov. Tento fakt je jedným z indikátorov, prečo sa v ďalšom skúmaní zamerať práve na vysokokvalifikovaný ľudský potenciál, a to *sústredením sa na verejné vysoké školy*, nakoľko v tomto prostredí nielen že pracujú vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci, ale *oni sami vzdelávajú budúcich vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov*.

Tabuľka 12. Početnosť charakteristík medzi úrovňou vzdelania a úrovňou motivácie ku kvalitnej práci a k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností

		Vzdelanie				Spolu
		SOU	SŠ	VŠ	PhD.	
Motivácia k neustálemu zvyšovaniu úrovne vedomostí a zručností	Vysoká	51	309	460	8	828
		6,2 %	37,3 %	55,6 %	1,0 %	100,0 %
	Skôr vyššia	104	376	623	4	1 107
		9,4 %	34,0 %	56,3 %	0,4 %	100,0 %
	Priemerná	75	156	298	7	536
		14,0 %	29,1 %	55,6 %	1,3 %	100,0 %
	Skôr nižšia	13	38	60	1	112
		11,6 %	33,9 %	53,6 %	0,9 %	100,0 %
	Nízka	11	7	25	0	43
		25,6 %	16,3 %	58,1 %	0,0 %	100,0 %
Spolu		254	886	1 466	20	2 626
		9,7 %	33,7 %	55,8 %	0,8 %	100,0 %
Motivácia k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti uskutočňovaných procesov	Vysoká	37	185	247	6	475
		7,8 %	38,9 %	52,0 %	1,3 %	100,0 %
	Skôr vyššia	82	371	606	3	1 062
		7,7 %	34,9 %	57,1 %	0,3 %	100,0 %
	Priemerná	91	258	454	7	810
		11,2 %	31,9 %	56,0 %	0,9 %	100,0 %
	Skôr nižšia	28	53	112	3	196
		14,3 %	27,0 %	57,1 %	1,5 %	100,0 %
	Nízka	16	19	47	1	83
		19,3 %	22,9 %	56,6 %	1,2 %	100,0 %
Spolu		254	886	1 466	20	2 626
		9,7 %	33,7 %	55,8 %	0,8 %	100,0 %

O vzájomnom vplyve medzi demografickými údajmi a motiváciou zamestnancov (resp. ich spokojnosťou na pracovisku, lojalnosťou a chuťou pracovať pre organizáciu a ďalej sa rozvíjať, atď.) hovoria aj iné prieskumy a autori (Toe, Murhadi, Lin, 2013; Moynihan, Pandey, 2007; Strydom, Meyer, 2002; Jernigan, Beggs, Kohut, 2002). Z analýz týchto prieskumov vyplýva, že silný vplyv na spokojnosť v práci má vek zamestnancov. Mladší zamestnanci pociťujú silnejšie uspokojenie z práce ako tí starší. Ďalším závislým faktorom bolo vzdelanie, kde autori odhalili stúpajúci trend spokojnosti v rámci náročnosti úloh, čiže, čím má zamestnanec vyššie vzdelanie, tým bola aj jeho spokojnosť vyššia pri úlohách s vyššou zodpovednosťou. Ak by mal zamestnanec s vyšším vzdelaním vykonávať úlohy s nízkou

zodpovednosťou a náročnosťou, jeho uspokojenie z práce je naopak klesajúce. Čo sa týka rozdelenia podľa pohlavia, ukázalo sa, že muži cítia väčšie uspokojenie z práce ako ženy. V porovnaní spokojnosti z hľadiska počtu odpracovaných rokov sa ukázalo, že zamestnanci, ktorí pracujú pre organizáciu dlhšie, sú s ňou viac spáti a preto pociťujú aj väčšie uspokojenie z práce ako zamestnanci, ktorí pre organizáciu pracujú kratšie.

Takéto prieskumy poukazujú na významnú úlohu *demografických faktorov a vybraných motivačných faktorov*, ktoré majú vplyv na úroveň spokojnosti zamestnancov so svojou prácou, a tým na ich výkon, ktorý tvorí celkový výkon organizácie. Tieto faktory a závislosti by mali manažéri a organizácie sledovať, aby vedeli zabezpečiť komfortné a motivujúce podmienky pre svojich zamestnancov, aby dosiahli vyššie uspokojenie z práce, čo zabezpečí ich vyššiu výkonnosť a celkovú prosperitu organizácie.

V prieskume sme sa zamestnancov a manažérov pýtali, ktoré faktory považujú za *najdôležitejšie, keď motivujú samých seba* (tabuľka 13). Až 68,28 % zamestnancov označilo, že ich motivuje možnosť naučiť sa niečo nové. Ďalšie faktory, ktoré označilo viac ako 50 % zamestnancov, sú získanie finančnej odmeny, nadobudnutie pocitu užitočnosti, očakávaná spokojnosť od nadriadeného a očakávané sebauspokojenie a naplnenie.

Tabuľka 13. Faktory zohľadňované respondentmi pri sebamotivovaní

Sebamotivátory	Počet	% podiel
Možnosť naučiť sa niečo nové	1 793	68,28 %
Získanie finančnej odmeny	1 600	60,93 %
Váš pocit zodpovednosti	1 452	55,29 %
Očakávaná spokojnosť Vášho nadriadeného	1 365	51,98 %
Vaše očakávané sebauspokojenie a naplnenie	1 339	50,99 %
Získanie pocitu užitočnosti	1 251	47,64 %
Snaha dokázať si, že to zvládnete	1 174	44,71 %
Utlmenie výčitiek svedomia	108	4,11 %
Urýchlenie Vášho kariérneho rastu	718	27,34 %
Jednoduchosť verzus náročnosť dosiahnutia cieľa	659	25,10 %
Očakávaná spokojnosť Vašich kolegov	597	22,73 %
Rýchle verzus dlhé trvanie dosiahnutia cieľa	586	22,32 %
Nutnosť niečo robiť a nebyť neúspešný	373	14,20 %
Obavy z nezvládnutia príliš náročného cieľa	218	8,30 %

Následne sme ich požiadali, aby prideliли prvé *tri miesta faktorom, ktoré považujú za najdôležitejšie*. Pomocou modálnej hodnoty sme určili najčastejšie sa vyskytujúce motivátory na prvom, druhom a tretom mieste. V tabuľke 14 je možné vidieť, že najčastejšie sa vyskytujúcim motivačným nástrojom na prvom mieste je získanie finančnej odmeny a možnosť naučiť sa niečo nové. Pri odfiltrovaní respondentov bolo možné usúdiť, že je veľmi dôležité pri motivovaní sa pozerieť na nich ako na samostatných jedincov a nie len komplexným pohľadom. Pri bližšom skúmaní bolo zistené, že manažéri považujú za najdôležitejší sebamotivátor pocit zodpovednosti a získanie finančnej odmeny kladú až na tretie miesto.

Keď sme rozštruktúrovali respondentov podľa veku, bolo možné vidieť, že zamestnanci vo veku od 28 do 37 rokov sú motivovaní najmä očakávaným sebauspokojením a naplnením a dokonca zamestnanci vo veku od 38 do 47 rokov kladú na všetky tri miesta iné hodnoty ako finančnú odmenu. Taktiež je možné vidieť, že pri rozčlenení respondentov podľa veľkosti organizácie, práve zamestnanci, pracujúci v mikro-organizáciách, sú motivovaní najmä finančnými odmenami, čo vyplýva z charakteru a možností mikro-organizácií.

Tabuľka 14. Faktory zohľadňované pri sebamotivovaní zoradené podľa dôležitosti pre rôzne skupiny

		1. miesto	2. miesto	3. miesto
Všetci respondenti		Získanie finančnej odmeny	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
Manažéri		Pocit zodpovednosti	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
Zamestnanci		Získanie finančnej odmeny	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
Vek	18 – 27	Získanie finančnej odmeny	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
	28 – 37	Očakávané sebauspokojenie a naplnenie	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
	38 – 47	Pocit zodpovednosti	Možnosť naučiť sa niečo nové	Pocit zodpovednosti
	48 – 57	Pocit zodpovednosti	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
	58 – 68	Pocit zodpovednosti	Získanie pocitu užitočnosti	Získanie pocitu užitočnosti
Veľkosť organizácie	Mikro (< 20)	Získanie finančnej odmeny	Získanie finančnej odmeny	Získanie finančnej odmeny
	Malá (20 – 50)	Získanie finančnej odmeny	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
	Stredná (50 – 250)	Pocit zodpovednosti	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
	Veľká (> 250)	Pocit zodpovednosti	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
Pohlavie	Ženy	Získanie finančnej odmeny	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny
	Muži	Získanie finančnej odmeny	Možnosť naučiť sa niečo nové	Získanie finančnej odmeny

Manažérov sme sa pýtali (tabuľka 15), ktoré faktory zohľadňujú pri rozhodovaní o tom, ako odmeňovať svojich zamestnancov. Naopak, zamestnancov sme sa pýtali, ako oni vidia faktory, ktoré sú zohľadňované pri rozhodovaní ich nadriadeného o ich odmeňovaní. Pri porovnaní týchto dvoch hľadísk sme zistili, že aj manažéri aj zamestnanci sa zhodli na faktoroch, na základe ktorých sa rozhoduje o odmeňovaní zamestnancov. Ide v prvom rade o kvalitu práce, pracovné nasadenie a pracovitosť, zodpovednosť, samostatnosť a spoľahlivosť. Najväčší rozdiel bol zachytený práve pri kvalite práce, kde o 15,83 % zamestnancov menej kladlo dôraz na tento rozhodovací faktor a dokonca o 18,71 % zamestnancov menej priradilo dôraz na zodpovednosť, samostatnosť a spoľahlivosť.

Z týchto výsledkov môžeme vidieť pozitívny fakt práve v zhode vnímaných faktorov, čo hovorí o tom, že väčšina zamestnancov vie, akým spôsobom bude o nich rozhodované, avšak negatívna stránka týchto výsledkov hovorí o nepomere v pohľade na dané faktory. V tomto prípade je potrebné, aby manažéri viac prihliadali na fakt, či sú ich požiadavky, ktoré očakávajú od zamestnancov a ktoré budú hodnotiť, rovnako vnímané aj zamestnancami. To považujeme za mimoriadne dôležitý prvok rozhodovania o spôsoboch efektívneho motivovania zamestnancov k budúcemu výkonu.

Tabuľka 15. Faktory zohľadňované manažérmi pri rozhodovaní odmeňovaní zamestnancov

Faktory	Vyjadrenia manažérov		Vyjadrenia zamestnancov	
	Počet	% podiel	Počet	% podiel
Požadovaný objem výkonov	229	40,97 %	924	44,70 %
Počet splnených úloh	188	33,63 %	747	36,14 %
Dodržiavanie stanovených termínov	284	50,81 %	917	44,36 %
Dosiahnuté úspory	72	12,88 %	139	6,72 %
Kvalita ich práce	499	89,27 %	1 518	73,44 %
Pracovné nasadenie a pracovitosť	374	66,91 %	1 129	54,62 %
Vzdelávanie a rozvoj zručností	105	18,78 %	271	13,11 %
Zodpovednosť a spoľahlivosť	414	74,06 %	1 144	55,35 %
Kariérny rast a možnosť postupu	59	10,55 %	150	7,26 %
Priateľskosť a dobré vzťahy v tíme	199	35,60 %	414	20,03 %
Podávanie nových návrhov	169	30,23 %	360	17,42 %
Práca nadčas	97	17,35 %	559	27,04 %

V prieskume sme sa zamestnancov a manažérov pýtali, aké prvky a skutočnosti sa *pričinili o zmenu ich motivácie*, čiže vyvolali u nich iné potreby, plány a túžby než pociťovali v minulosti (tabuľka 16). V prípade manažérov sa vyskytli dve výrazné odpovede, ktoré označila až polovica dopytovaných manažérov, a to, že o zmenu ich motivácie sa zapríčinil výrazný úspech v pracovnej oblasti a pozvoľné dozrievanie a vývin osobnosti. U zamestnancov boli odpovede viac rôznorodé ako u manažérov. Najvýraznejším prvkom (podľa 43,69 % zamestnancov), ktorý zapríčiňuje zmenu minulej motivácie, je pozvoľné dozrievanie a vývin osobnosti.

Tabuľka 16. Prvky a príčiny zmeny minulej motivácie a vznik nových potrieb, plánov a túžob

	Manažéri		Zamestnanci	
	Počet	% podiel	Počet	% podiel
Výrazný úspech v pracovnej oblasti	291	52,06 %	656	31,74 %
Úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa	23	4,11 %	160	7,74 %
Veľký neúspech/zlyhanie v práci	40	7,16 %	148	7,16 %
Prejav latentnej (doposiaľ skrytej) potreby	35	6,26 %	92	4,45 %
Prežitie mimoriadne radostnej udalosti	61	10,91 %	281	13,59 %
Dlhodobá únava, stres, vyhorenie	112	20,04 %	484	23,42 %
Dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa	84	15,03 %	227	10,98 %
Uvedomenie si kvalít a prínosu	200	35,78 %	624	30,19 %
Pozvoľné dozrievanie, vývin osobnosti	276	49,37 %	903	43,69 %
Negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného	74	13,24 %	381	18,43 %
Pocit spokojnosti v partnerskom živote	134	23,97 %	536	25,93 %
Neúspech, nešťastie dieťaťa	10	1,79 %	48	2,32 %
Spoznanie váženého, rešpektovaného človeka	82	14,67 %	217	10,50 %
Sklamanie v ľúbostnom živote	29	5,19 %	116	5,61 %
Dosiahnutie dlhodobo želaného cieľa	213	38,10 %	593	28,69 %
Zmena pracovnej pozície alebo zamestnania	162	28,98 %	569	27,53 %
Založenie rodiny	90	16,10 %	291	14,08 %
Zdravie a zdravotný stav	114	20,39 %	585	28,30 %

Takmer tretina zamestnancov označila aj faktory ako výrazný úspech v pracovnej oblasti, uvedenie si kvalít a prínosu, dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa, zdravie a zdravotný stav a zmena pracovnej pozície alebo zamestnania. Ide o faktory, ktoré musia tvorcovia motivačných programov a prístupov sledovať a na základe týchto udalostí zachytiť potrebné zmeny a zapracovať ich do motivačných procesov. Tieto zmeny taktiež potvrdzujú, že motivácia a motivovanie sú dynamické procesy, ktoré sa v čase menia na základe rôznych udalostí a pôsobiacich faktorov. Zamestnancov a manažérov sme sa pýtali, či si uvedomujú, že sa vplyvom času (od minulosti po súčasnosť) *menila účinnosť motivačných nástrojov voči nim*. Zámerom tejto otázky je zachytiť, či si manažéri a zamestnanci uvedomujú **dynamiku procesov motivovania a rozhodovania v motivovaní**, nakoľko bez tohto poznania neprichádza u manažérov ku kvalitnému a efektívnemu rozhodovaniu o motivovaní ich zamestnancov. Z výsledkov vyplýva, že manažéri si tento fakt uvedomujú omnoho viac ako zamestnanci, čo vyplýva aj z charakteru ich práce (tvorivé vedenie).

Tabuľka 17. Zmeny účinnosti motivačných nástrojov vplyvom času (od minulosti po súčasnosť)

	Spolu		Manažéri		Zamestnanci	
Áno	1 792	68,24 %	443	79,25 %	1 349	65,26 %
Nie	834	31,76 %	116	20,75 %	718	34,74 %
Spolu	2 626	100,00 %	559	100,00 %	2 067	100,00 %

Pri bližšom skúmaní sme zistili, že na toto vnímanie má vplyv dĺžka praxe, čo sme potvrdili prostredníctvom Pearsonovho chi-kvadrát testu, kde pri stupňoch voľnosti 4 je tabuľková hodnota 9,488 nižšia ako vypočítaná (tabuľka 18). Tento výsledok potvrdzuje závislosť medzi vybranými faktormi. Asymptotická signifikancia hovorí o vysokej významnosti tejto korelácie.

Tabuľka 18. Chi-kvadrát test pre dĺžku praxe a vnímanie zmeny účinnosti motivátorov v čase

	Hodnota	df	Asymp. Sig. (2-stranná)
Pearsonov chi-kvadrát test	22,637 ^a	4	0,000
Test pomeru vierohodnosti	21,889	4	0,000
Lineárny asociačný test	17,305	1	0,000
Spolu	2 067		

Z tabuľky 19 vyplýva, že 1/3 zamestnancov (34,74 %), ktorí odpovedali, že nepocitujú zmenu účinnosti motivačných nástrojov, sú najmä zamestnanci s kratšou dĺžkou praxe.

Tabuľka 19. Početnosť charakteristík medzi dĺžkou praxe a vnímaním zmeny účinnosti motivačných nástrojov v čase

		Prax					Spolu	
		0 – 9	10 – 19	20 – 29	30 – 39	40 – 50		
Vnímanie zmeny účinnosti motivačných nástrojov	Áno	Počet	786	267	192	91	13	1 349
		Očakávaný počet	757,7	257,1	203,0	116,8	14,4	1 349
	Nie	Počet	375	127	119	88	9	718
		Očakávaný počet	403,3	136,9	108,0	62,2	7,6	718,0
Spolu		Počet	1 161	394	311	179	22	2 067
		Očakávaný počet	1 161	394	311	179	22	2 067

V prieskume sme respondentov požiadali, aby ohodnotili *účinnosť jednotlivých motivačných nástrojov* na škále od 1 do 10, pričom 10 označuje maximálne účinný motivačný nástroj a 1 označuje neúčinný motivačný nástroj. Ukázalo sa, že účinnosť motivačných nástrojov pri manažéroch a zamestnancoch sa veľmi nelíši. V tabuľke 20 je možné vidieť, že medzi najúčinnnejšie motivačné nástroje patria najmä kritériá hodnotenia pracovného výkonu, priznanie osobného príplatku a odmien, vzdelávacie aktivity a korektnosť zo strany nadriadeného. Stále platí, že účinok uplatňovania hrozieb a postihov je veľmi nízky a na zamestnancov má skôr demotivačný účinok než by ich mal motivovať k podávaniu vyšších výkonov.

Tabuľka 20. Priemerná hodnota účinnosti motivačných nástrojov u zamestnancov a manažérov

Motivačné nástroje	Manažéri	Zamestnanci
Priznanie osobného príplatku a odmien	7,50	8,14
Poskytovanie potrebných informácií	7,01	7,30
Vyslovenie pochvaly	7,52	7,12
Vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry	7,28	7,09
Prejavenie záujmu o Vaše názory a návrhy	5,87	5,83
Poskytnutie priestoru pre Vašu samostatnosť	5,89	5,81
Umožnenie kariérneho rastu	6,84	6,68
Korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia	7,61	7,82
Možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách	7,70	7,15
Kritériá hodnotenia pracovného výkonu	8,12	8,08
Zapájanie zamestnancov do rozhodovania	6,77	6,70
Uplatňovanie hrozieb a postihov	3,76	3,81

Zamestnancov aj manažérov sme požiadali, aby určili tri pre nich najdôležitejšie motivačné nástroje. Tabuľky 21 je možné vidieť, že aj manažéri aj zamestnanci na prvé miesto kládli priznanie osobného príplatku a odmien (čo vyplýva aj z charakteru výšky miezd na Slovensku) a na tretie korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia, ale druhé miesto sa u zamestnancov a manažérov líšilo. Manažéri považujú za dôležitejší motivačný nástroj kariérny rast (čo je viac typické pre manažérske funkcie) a zamestnanci zase vyslovenie pochvaly, čo hovorí o tom, že zamestnanci potrebujú počuť aj uznanie za dobre odvedenú prácu.

Tabuľka 21. Najdôležitejšie motivačné nástroje

	1. miesto	2. miesto	3. miesto
Manažéri	Priznanie osobného príplatku a odmien	Umožnenie kariérneho rastu	Korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia
Zamestnanci	Priznanie osobného príplatku a odmien	Vyslovenie pochvaly	Korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia

Následne sme v prieskume zisťovali, ako sú *skutočne uplatňované motivačné nástroje* v organizáciách. Z tabuľky 22 je možné vidieť, že viac ako polovica respondentov potvrdila, že sa využívajú osobné príplatky a odmeny a taktiež vyslovenie pochvaly. Medzi ďalšie výraznejšie odpovede (teda reálne uplatňované motivačné nástroje) patria najmä prejavenie záujmu o názory a návrhy (ktoré však boli ohodnotené v účinnosti priemernou hodnotou 5,8), poskytnutie potrebných informácií, vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry a poskytnutie priestoru pre samostatnosť (ktoré bolo tiež ohodnotené v účinnosti len hodnotou 5,8).

Tabuľka 22. Uplatňované motivačné nástroje

Motivačné nástroje	Počet	% podiel
Vyslovenie pochvaly	1 560	59,41
Priznanie osobného príplatku a odmien	1 390	52,93
Prejavenie záujmu o názory a návrhy	1 198	45,62
Poskytovanie potrebných informácií	1 096	41,74
Vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry	1 088	41,43
Poskytnutie priestoru pre samostatnosť	1 080	41,13
Korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia	963	36,67
Možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách	913	34,77
Umožnenie kariérneho rastu	636	24,22
Uplatňovanie hrozieb a postihov	583	22,20
Kritériá hodnotenia pracovného výkonu	561	21,36
Zapájanie zamestnancov do rozhodovania	553	21,06

V prieskume sme následne chceli zistiť, či nadriadení *obmieňajú motivačné nástroje*, nakoľko motivácia je veľmi dynamická a ako sa ukázalo aj v našom prieskume, mení sa v čase a na základe rôznych vplyvov, udalostí a faktorov. V tabuľke 23 je možné vidieť, že len 18,51 % respondentov potvrdilo, že motivačné nástroje sú obmieňané vtedy, keď sa zmenia potreby, záujmy a očakávania zamestnancov. Znepokojujúcim faktom je, že takmer polovica zamestnancov a tretina manažérov potvrdila, že motivačné nástroje nie sú obmieňané vôbec. Takýto prístup k vybudovanému motivačnému systému, motivačnému programu a celkovému motivačnému prístupu je veľmi neefektívny, nakoľko neobmieňanie a zastaranie týchto procesov je devastujúce a v konečnom dôsledku pôsobí na zamestnancov demotivačne. Dokonca, pre organizáciu ide o zbytočne vynaložené finančné a nefinančné prostriedky, respektíve o neefektívne zhodnotené finančné a nefinančné zdroje.

Tabuľka 23. Obmieňanie motivačných nástrojov z hľadiska času

	Spolu		Manažéri		Zamestnanci	
Motivačné nástroje sa menia priebežne	486	18,51 %	130	23,26 %	356	17,22 %
Motivačné nástroje sa menia iba pri výrazných zmenách potrieb	1 031	39,26 %	255	45,62 %	776	37,54 %
Motivačné nástroje sa neobmieňajú vôbec	1 109	42,23 %	174	31,13 %	935	45,23 %

V nasledujúcom texte sa sústredíme na *skúmanie vzťahu motivovania a kľúčových procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu*. Za kľúčové sme zvolili procesy vedenia, hodnotenia pracovného výkonu, komunikovania a vytvárania atmosféry dôvery.

Pre zistenie vzťahu medzi *motivovaním a tvorivým vedením* je vypočítaný chi-kvadrát test, ktorý udáva závislosť medzi týmito procesmi. Do porovnania sme dávali otázku zameranú na tvorbu motivačných programov (lebo práve tieto programy sú neodlučiteľnou časťou motivačného procesu, pričom odpovede na otázku, či manažér zapája zamestnancov do tvorby motivačného programu, boli škálované takto: áno, áno – dokonca za mojej spoluúčasti, nie) s otázkou zameranou na štýl vedenia, kde môžeme uvažovať o tvorivom vedení práve pri participatívnom štýle (nadriadený vytvára priestor pre sebarealizáciu, spolurozhodovanie, zodpovednosť a motiváciu zamestnancov). V tabuľke 24 sme uviedli pohľad manažérov a zamestnancov na to, aký štýl vedenia je v organizácii uplatňovaný. Z výsledkov je možné

vidieť, že väčšina manažérov (78,18 %) považuje svoj vplyv na zamestnancov a ich vedenie za participatívne, čo však takto zamestnanci nevnímajú. Omnoho viac zamestnancov vníma štýl vedenia, ktorý je na nich uplatňovaný, za neutrálny a čiastočne až za autoritatívny. Tieto výsledky svedčia o tom, že je potrebné, aby si manažéri omnoho hlbšie uvedomovali svoje správanie voči zamestnancom a taktiež silu vplyvu, ktorou pôsobia na svojich zamestnancov, nakoľko zamestnanci toto všetko vnímajú a v mysliach prehodnocujú.

Tabuľka 24. Uplatňovanie štýlu vedenia

Štýl vedenia	Manažéri		Zamestnanci	
Participatívny	437	78,18 %	1 038	50,22 %
Neutrálny	88	15,74 %	673	32,56 %
Autoritatívny	34	6,08 %	356	17,22 %

Tabuľka 25 ukazuje výpočet závislosti medzi motivovaním a tvorivým vedením pri hladine významnosti 0,05 %. Pri výpočte sme porovnávali vypočítanú hodnotu pri stupňoch voľnosti 4 s tabuľkovou, ktorá je 9,488. Keďže je vypočítaná hodnota je výrazne vyššia (191,188), môžeme uvažovať o silnej závislosti medzi týmito faktormi. O tom, že je táto korelácia veľmi významná a tieto dva procesy sa neodmysliteľne ovplyvňujú, svedčí aj asymptotická signifikancia, ktorá má hodnotu 0,000.

Tabuľka 25. Chi-kvadrát test pre tvorivé vedenie a motivovanie

	Hodnota	df	Asymp. Sig. (2-stranná)
Pearsonov chi-kvadrát test	191,188 ^a	4	0,000
Test pomeru vierohodnosti	196,129	4	0,000
Lineárny asociačný test	149,612	1	0,000
<i>Spolu</i>	2 067		

V nasledujúcej tabuľke 26 možno bližšie vidieť podrobnosti potvrdenej závislosti medzi vybranými procesmi. Pri procese tvorivého vedenia sa ukazuje, že práve uplatňovanie participatívneho štýlu vedenia umocňuje posilnenie motivačného procesu, tvorby motivačných programov a uplatňovania motivačného akcentu.

Tabuľka 26. Početnosť charakteristík medzi motivovaním a tvorivým vedením

Uplatňovaný štýl vedenia (pohľad zamestnancov)					
		Participatívny	Neutrálny	Autoritatívny	Spolu
Motivovanie	Áno	484	196	73	753
	Áno, so spoluprácou	150	43	16	209
	Nie	404	434	267	1 105
<i>Spolu</i>		1 038	673	356	2 067

Zamestnancov a manažérov sme sa pýtali, či považujú *hodnotenie (posudzovanie) ich pracovného výkonu zo strany nadriadeného pracovníka za objektívne a spravodlivé*. Z výsledkov v tabuľke 27 vyplýva, že len tretina manažérov a necelá tretina zamestnancov môže jednoznačne potvrdiť, že sú hodnotení spravodlivo a objektívne. To je vskutku nízky počet, vzhľadom na požiadavky, ktoré sú zo strany organizácií v dnešnej dobe na zamestnancov a manažérov kladené.

Tabuľka 27. Spravidlivosť a objektívnosť hodnotenia pracovného výkonu

	Manažéri		Zamestnanci	
Áno	185	33,09 %	558	27,00 %
Zväčša áno	295	52,77 %	918	44,41 %
Priemerne	66	11,81 %	441	21,34 %
Zväčša nie	11	1,97 %	109	5,27 %
Nie	2	0,36 %	41	1,98 %
<i>Spolu</i>	<i>559</i>	<i>100,00 %</i>	<i>2 067</i>	<i>100,00 %</i>

Ďalej sme sa zamerali na zisťovanie závislosti medzi hodnotením komplexného pracovného výkonu a motivovaním. Túto koreláciu sme zisťovali na vzorke zamestnancov. Pri výpočte vzájomnej závislosti medzi motivovaním a hodnotením sme porovnávali vypočítanú hodnotu pri stupňoch voľnosti 8 s tabuľkovou, ktorá je 15,507. Vypočítaná hodnota (284,186) je výrazne vyššia ako tabuľková, čo svedčí o veľmi silnej závislosti medzi vybranými procesmi. Hodnota asymptotickej signifikancie svedčí o veľmi vysokej významnosti tejto korelácie.

Tabuľka 28. Chi-kvadrát test pre motivovanie a hodnotenie komplexného pracovného výkonu

	Hodnota	df	Asymp. Sig. (2-stranná)
Pearsonov chi-kvadrát test	284,186 ^a	8	0,000
Test pomeru vierohodnosti	313,919	8	0,000
Lineárny asociačný test	224,628	1	0,000
<i>Spolu</i>	<i>2 067</i>		

Čo sa týka hodnotenia komplexného pracovného výkonu, tu môžeme vidieť, že správne uplatňovanie objektívneho a spravodlivého hodnotenia umocňuje správne uplatňovanie procesu motivovania (tabuľka 29). Tento fakt potvrdzuje takmer polovica zamestnancov participujúcich na rozhodovaní o motivovaní, ktorí jednoznačne uvádzajú, že sú hodnotení spravodlivo a objektívne. Druhá polovica zamestnancov sa tiež prikláňa k tomuto názoru. Pri ostatných pohľadoch na motivovanie sa vyskytuje názor zamestnancov, že spravodlivo a objektívne hodnotení sú len priemerne, alebo len málokedy.

Tabuľka 29. Početnosť charakteristík medzi motivovaním a hodnotením pracovného výkonu

Hodnotenie komplexného pracovného výkonu							
		Áno	Zväčša áno	Priemerne	Zväčša nie	Nie	<i>Spolu</i>
Motivovanie	Áno	283	359	103	6	2	753
	Áno, so spoluprácou	98	94	16	1	0	209
	No	177	456	322	102	39	1 105
<i>Spolu</i>		<i>558</i>	<i>918</i>	<i>441</i>	<i>109</i>	<i>41</i>	<i>2 067</i>

Ďalšou otázkou sme sa respondentov pýtali, či komunikáciu na svojom pracovisku považujú za otvorenú zo strany svojho nadriadeného. Pri výpočtoch sme postupovali rovnako ako pri skúmaní závislostí medzi vedením a motivovaním a medzi hodnotením výkonu a motivovaním. Z uvedeného dôvodu uvedieme pri skúmaní vzťahu komunikácie a motivovania iba sumárne štatistiky.

V prvom rade, z odpovedí respondentov vyplýva, že manažéri vo väčšej miere považujú komunikáciu na pracovisku za viac otvorenú ako zamestnanci (42,58 % verzus 32,66 %). Vo výpočte sme sa ďalej zamerali na motivovanie verzus komunikáciu a pri porovnaní vypočítanej hodnoty (266,209) pri stupňoch voľnosti 8 s tabuľkovou hodnotou bola potvrdená závislosť medzi vybranými procesmi. Na základe tohto výpočtu môžeme uviesť, že sa potvrdil náš predpoklad, že motivovanie a komunikácia sa vzájomne ovplyvňujú a sú neoddeliteľne späté a previazané. To znamená, že motivovať bez komunikácie nie je možné, a naopak, aby komunikácia bola obojstranná, otvorená, priateľská a efektívna, musí byť vykonávaná s motivačným akcentom. Podobne ako pri hodnotení komplexného pracovného výkonu, aj tu môžeme vidieť (Tabuľka 30), že pri motivovaní zamestnancov, kde sa sami oni podieľajú na rozhodovaní, viac ako polovica týchto zamestnancov potvrdila, že komunikácia na ich pracovisku je naozaj otvorená a priateľská.

Tabuľka 30. Početnosť charakteristík medzi motivovaním a komunikáciou

		Komunikácia					
		Áno	Zväčša áno	Priemerne	Zväčša nie	Nie	Spolu
Motivovanie	Áno	327	316	102	6	2	753
	Áno, so spoluprácou	109	80	20	0	0	209
	No	329	404	310	113	39	1 105
Spolu		675	800	432	119	41	2 067

Ďalej sme pri prieskume uvažovali nad *prepojenosťou medzi informovanosťou o cieľoch, zámeroch a problémoch a otvorenou komunikáciou*. Uskutočnili sme výpočet závislosti medzi týmito dvomi faktormi pri hladine významnosti 0,05 % a stupňoch voľnosti 16, kde sme porovnávali vypočítanú hodnotu s tabuľkovou, ktorá je 26,296. Keďže je vypočítaná hodnota chi-kvadrát testu výrazne vyššia (675,809), môžeme hovoriť o veľmi silnej závislosti a prepojenosti medzi týmito faktormi. V tabuľke 31 je možné vidieť, že iba ak sú zamestnanci a manažéri dostatočne informovaní o všetkých cieľoch a zámeroch organizácie, považujú komunikáciu za otvorenú a priateľskú – za takú, ktorá podporuje motivačnú atmosféru a prostredie v organizácii.

Tabuľka 31. Početnosť charakteristík medzi komunikáciou a informovanosťou

		Komunikácia					
		Áno	Zväčša áno	Priemerne	Zväčša nie	Nie	Spolu
Informovanosť	Áno	493	289	76	5	10	873
	Zväčša áno	311	500	183	30	12	1 036
	Priemerne	96	197	181	60	9	543
	Zväčša nie	8	34	48	23	5	118
	Nie	5	12	15	12	12	56
Spolu		913	1 032	503	130	48	2 626

Respondentov sme sa pýtali na *atmosféru na ich pracovisku*. Manažérov sme dopytovali, či oni vytvárajú atmosféru dôvery, ústretovosti a spolupatričnosti pre svojich zamestnancov a zamestnancov sme sa pýtali, ako to vnímajú oni, či majú pocit, že takáto atmosféra je pre nich vytváraná. Opäť sa názor zamestnancov a manažérov mierne líši: omnoho viac manažérov má pocit, že atmosféru dôvery pre svojich zamestnancov vytvárajú pravidelne (51,16 %), čo však

zamestnanci, až tak nevnímajú (32,95 %). Tento rozdiel v názoroch môže spôsobiť zbytočné narušenie motivácie a motivačného pôsobenia manažérov voči zamestnancom, ale aj naopak, môže sa narušiť aj spätnoväzbové pôsobenie zamestnancov na svojich nadriadených.

Túto vzájomnú previazanosť sme potvrdili aj výpočtom korelácie, kde sme porovnávali vypočítanú hodnotu (301,303) pri stupňoch voľnosti 8 s tabuľkovou (15,507). Na základe tohto výpočtu môžeme uviesť, že aj tento náš predpoklad sa potvrdil, t. j., vplyvom ústretovej a priateľskej atmosféry sa podporuje motivačné pôsobenie voči zamestnancom. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť nielen potvrdenie vzájomného vplyvu motivácie a priaznivej atmosféry, ale aj fakt, že takúto atmosféru je možné udržať najmä participáciou a zapojením zamestnancov do rozhodovania o motivovaní. Práve v tomto prípade potvrdila až nadpolovičná väčšina zamestnancov, že ich pracovné prostredie je charakteristické práve atmosférou dôvery, ústretovosti a spolupatričnosti.

Tabuľka 32. Početnosť charakteristík medzi motivovaním a atmosférou dôvery a ústretovosti

Atmosféra dôvery a ústretovosti							
		Áno	Zväčša áno	Priemerne	Zväčša nie	Nie	Spolu
Motivovanie	Áno	352	270	113	15	3	753
	Áno, so spoluprácou	117	68	19	5	0	209
	Nie	212	389	330	122	52	1 105
Spolu		681	727	462	142	55	2 067

Záver z prvej fázy dotazníkového prieskumu

Z výsledkov celoslovenského prieskumu vyplýva, že rozhodovanie v motivovaní je veľmi náročný a zložitý proces, ktorý je ovplyvnený mnohými činiteľmi. Prieskumom sa potvrdili najdôležitejšie korelácie tohto procesu. Ukázalo sa, že rozhodovanie v motivovaní je vzájomne závislé a previazané najmä s vytváraním atmosféry dôvery a otvorenosti na pracovisku, s priateľskou, úprimnou a otvorenou komunikáciou medzi manažérmi a zamestnancami, ku ktorej neodmysliteľne patrí informovanosť o cieľoch a zámeroch organizácie. Motivačné rozhodovanie sa taktiež nedá vykonávať bez spravodlivého a objektívneho hodnotenia komplexného pracovného výkonu, uplatňovania participatívneho štýlu vedenia a pravidelného využívania, uplatňovania a obmieňania motivačných nástrojov. Toto sú dôležité indikátory, ktoré musia byť bezpodmienečne zachytené v navrhovanom modeli manažérskeho rozhodovania v motivovaní.

3.4. Obsahová analýza dokumentov verejných vysokých škôl

Pre ďalšie skúmanie sme sa bližšie zamerali na segment verejných vysokých škôl. Toto zameranie vyplýva z predchádzajúcich súvisiacich prieskumov, kde sa práve v tomto segmente prejavil nedostatok motivácie zo strany vedenia a vysoká potreba zo strany zamestnancov.

Prostredníctvom obsahovej analýzy je možné získať relevantné podklady pre vyhodnotenie súčasnej situácie týkajúcej sa manažérskeho rozhodovania v motivovaní zamestnancov, keďže pre toto skúmanie bola zvolená dokumentácia, ktorá zachytáva jednotlivé manažérske rozhodnutia týkajúce sa zamestnancov a rozvoja ich potenciálu.

Obsahová analýza vychádza z teoretického poznania skúmanej problematiky a pre bližšie skúmanie bol zvolený kvalitatívny rozbor obsahovej stránky dokumentácie zameranej na riadenie a rozvoj ľudského potenciálu, ktoré majú verejné vysoké školy vypracované a zverejnené na svojich internetových stránkach. V dokumentoch je sledovaná dichotómia

indikátorov v jednotlivých analytických kategóriách a frekvencia analytickej kategórie vo forme absolútnej a relatívnej početnosti. Takýmto spôsobom je prevedená kvalitatívna a obsahová (výpovedná) stránka dokumentácie na kvantitatívnu mieru (Amis, 2005). Základný súbor tvoria všetky dokumenty verejných vysokých škôl, ktoré upravujú pracovno-právny vzťah zamestnancov a univerzít, etické kódexy, strategické riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, dokumenty zachytávajúce univerzitnú kultúru a pod. Konkrétna analýza sa uskutočňuje s výberovým súborom dokumentov, ktoré tvoria reprezentatívnu vzorku zo základného súboru.

Pre bližšie skúmanie sme vybrali 3 analytické kategórie (zobrazené v tabuľke 33 – 35), a to oblasť zameraná na kvalitu vysokoškolského vzdelávania, oblasť etického kódexu a oblasť strategického rozvoja ľudského potenciálu. Pre každú zo zvolených oblastí sme následne určili *bližšie indikátory*, ktoré sú významovou jednotkou každej analytickej kategórie.

Oblasť zameranú na *kvalitu vysokoškolského vzdelávania* sme určili z dôvodu predošlého poznania, že zamestnanci a manažéri sú motivovaní ku kvalitnej práci, a na základe vysokoškolského zákona, ktorý vysokým školám nariaďuje zabezpečovať kvalitu vysokoškolského vzdelávania, a to prostredníctvom zvyšovania kvality v jednotlivých procesoch. Oblasť zameraná na *etický kódex* sme zvolili z dôvodu dôležitosti zabezpečovania etického správania, spravodlivosti, dôvery a podpory etiky a integrity v akademickom svete. Jeho cieľom je povzbudiť a pomôcť zamestnancom pri čo najlepšom vykonávaní ich práce. Tretiu oblasť sme zamerali na *strategický rozvoj ľudského potenciálu*, lebo najmä v strategickom riadení a rozvoji sú odzrkadlené manažérske rozhodnutia, ktoré priamo ovplyvňujú motiváciu zamestnancov.

Tabuľka 33. Analytické kategórie pre dokumenty zamerané na kvalitu vysokoškolského vzdelávania

Oblasť A – Kvalita vysokoškolského vzdelávania
Definované poslanie a vízia
Definované ciele kvality
Pôsobnosť a hlavné úlohy Rady kvality
Merateľné ukazovatele kvality
Rozdelenie právomocí a zodpovedností za tvorbu, udržiavanie a využívanie subsystémov
Zabezpečovanie kvality vysokoškolských učiteľov
Mechanizmus využitia výsledkov hodnotenia učiteľov a zamestnancov
Monitorovanie spokojnosti zamestnancov
Vyhodnotenie prieskumov

Tabuľka 34. Analytické kategórie pre dokumenty zamerané na etický kódex

Oblasť B – Etický kódex
Etické správanie zamestnancov – očakávané štandardy správania a konania
Kľúčové hodnoty profesie, všeobecné a zároveň špecifické hodnoty profesie
Hodnoty a princípy týkajúce sa poslania vysokých škôl
Vzťah vedúcich pracovníkov k zamestnancom
Vzťah učiteľov k študentom
Vzťah zamestnancov a vedúcich pracovníkov k verejnosti
Vzťah k spoločenskému prostrediu
Možné konfliktné situácie a ich riešenie
Uvedenie mena osoby zodpovednej za tvorbu kódexu
Spôsob kontroly a sankcie za porušenie požiadaviek kódexu/etického správania

Tabuľka 35. Analytické kategórie pre dokumenty zamerané na strategický rozvoj ľudského potenciálu

Oblasť C – Strategický rozvoj ľudského potenciálu
Definovanie cieľov v oblasti rozvoja ľudského potenciálu
Organizačná štruktúra – vymedzenie funkcií
Vymedzenie vzťahov a kompetencií v rámci univerzity
Zásady výberového konania
Možnosti kariérneho rastu
Možnosti vzdelávania zamestnancov
Zamestnanecké benefity
Podpora publikačnej činnosti
Podpora medzinárodnej spolupráce
Získavanie spätnej väzby od študentov
Psychologická podpora zamestnancov a študentov

Nasledovná tabuľka 36 zobrazuje výskyt jednotlivých analytických kategórií v dokumentoch všetkých verejných vysokých škôl na Slovensku. Tabuľka zobrazuje relatívnu početnosť a absolútny výskyt každej oblasti pre jednotlivé vysoké školy samostatne a priemerný výskyt jednotlivých oblastí globálne za všetky školy dohromady.

Tabuľka 36. Výskyt jednotlivých kategórií v dokumentoch verejných vysokých škôl na Slovensku

Verejné vysoké školy	Oblasť A		Oblasť B		Oblasť C		Spolu	
	%	Absolútny výskyt	%	Absolútny výskyt	%	Absolútny výskyt	%	Absolútny výskyt
AKU	55,55	5/9	30	3/10	72,72	8/11	53,33	16/30
EUBA	44,44	4/9	30	3/10	54,54	6/11	45,33	13/30
KU	22,22	2/9	30	3/10	63,63	7/11	40	12/30
UNIPO	100	9/9	100	10/10	100	11/11	100	30/30
UNIAG	66,66	6/9	70	7/10	36,36	4/11	56,66	17/30
STUBA	33,33	3/9	60	6/10	36,36	4/11	45,33	13/30
TUKE	33,33	3/9	0	0/10	72,72	8/11	36,66	11/30
TUZVO	22,22	2/9	90	9/10	9,09	1/11	40	12/30
TNUNI	33,33	3/9	60	6/10	45,45	5/11	46,66	14/30
TRUNI	100	9/9	100	10/10	54,54	6/11	83,33	25/30
UJS	0	0/9	0	0/10	9,09	1/11	3,33	1/30
UNIBA	66,66	6/9	90	9/10	81,81	9/11	80	24/30
UKF	100	9/9	70	7/10	36,36	4/11	66,66	20/30
UMB	77,77	7/9	90	9/10	36,36	4/11	66,66	20/30
UPJS	55,55	5/9	80	8/10	18,18	2/11	50	15/30
UCM	66,66	6/9	30	3/10	18,18	2/11	26,66	8/30
UVLF	11,11	1/9	80	8/10	45,45	5/11	46,66	14/30
VŠMU	0	0/9	0	0/10	45,45	5/11	16,66	5/30
VŠVU	1,11	1/9	10	1/10	9,09	1/11	10	3/30
UNIZA	100	9/9	30	3/10	90,9	10/11	73,33	22/30
<i>Priemer</i>	<i>49,49</i>		<i>52,5</i>		<i>46,81</i>		<i>49,36</i>	

Akadémia umení v Banskej Bystrici – AKU; Ekonomická univerzita v Bratislave – EUBA; Katolícka univerzita v Ružomberku – KU; Prešovská univerzita v Prešove – UNIPO; Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre – UNIAG; Slovenská technická univerzita v Bratislave – STUBA; Technická univerzita v Košiciach – TUKE; Technická univerzita vo Zvolene – TUZVO; Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne – TNUNI; Trnavská univerzita v Trnave – TRUNI; Univerzita J. Selyeho so sídlom v Komárne – UJS; Univerzita Komenského v Bratislave – UNIBA; Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre – UKF; Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici – UMB; Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach – UPJS; Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave – UCM; Univerzita veterinárneho lekárstva a farmácie v Košiciach – UVLF; Vysoká škola múzických umení v Bratislave – VŠMU; Vysoká škola výtvarných umení v Bratislave – VŠVU; Žilinská univerzita v Žiline – UNIZA

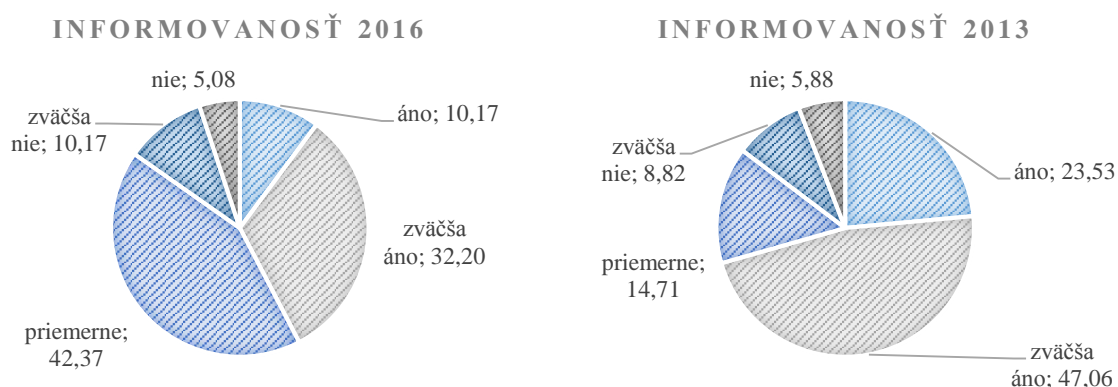
Záver obsahovej analýzy dokumentov

Z obsahovej analýzy vyplýva, že z globálneho pohľadu na všetky verejné vysoké školy za jednotlivé oblasti je možné konštatovať, že školy majú jednotlivé oblasti zvládnuté len na polovicu. Jednotlivá dokumentácia preukázala, že absentujú hlavné zložky zamerané na manažérske rozhodovanie v motivačnom procese. Ak by sme chceli zostaviť rebríček vysokých škôl, ktoré majú personálne procesy zvládnuté najefektívnejšie, môžeme sem zaradiť Prešovskú univerzitu v Prešove, Trnavskú univerzitu v Trnave, Univerzitu Komenského v Bratislave a Žilinskú univerzitu v Žiline. Dokumentácia týchto štyroch vysokých škôl preukazuje pozitívne prvky manažérskeho rozhodovania. Dokumentácia ostatných verejných vysokých škôl preukazuje značné nedostatky a medzery v tejto oblasti.

3.5. Dotazníkový prieskum – druhá fáza

Ďalšia fáza dotazníkového prieskumu bola zameraná na *zachytenie dynamiky motivovania a rozhodovania*. Pre tento prieskum bol zvolený dotazník z prvej fázy prieskumu. Druhú fázu prieskumu sme uskutočnili na Fakulte riadenia a informatiky v Žiline, kde boli respondenti osobne oslovení už v roku 2013. V druhej fáze, to znamená v roku 2016, sme výskum zopakovali a výsledky za obidve skúmané obdobia sme vzájomne porovnali. Pre vyhodnotenie boli zvolené práve kľúčové oblasti, ktoré sme určili v predchádzajúcej fáze.

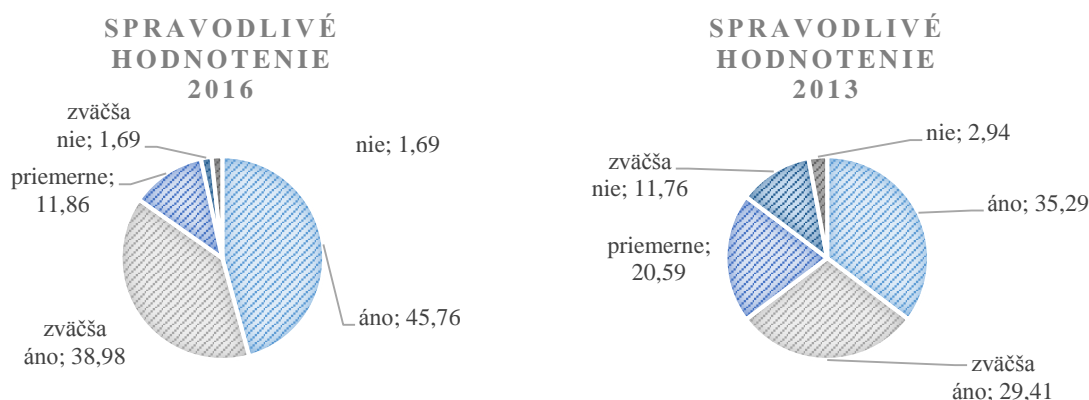
V prvom rade sme skúmali *informovanosť* zamestnancov o činnosti fakulty, o jej zámeroch, cieľoch a aj problémoch, ktorým musí čeliť.



Obrázok 8. Informovanosť o cieľoch, zámeroch a problémoch fakulty (v %)

Z výsledkov je možné vidieť, že v roku 2013 mali zamestnanci pocit, že sú viac informovaní ako v súčasnosti. Keďže v roku 2016 viac ako 57 % zamestnancov neoznačilo pozitívnu odpoveď, je možné uvažovať nad problémom v zdieľaní a šírení informácií.

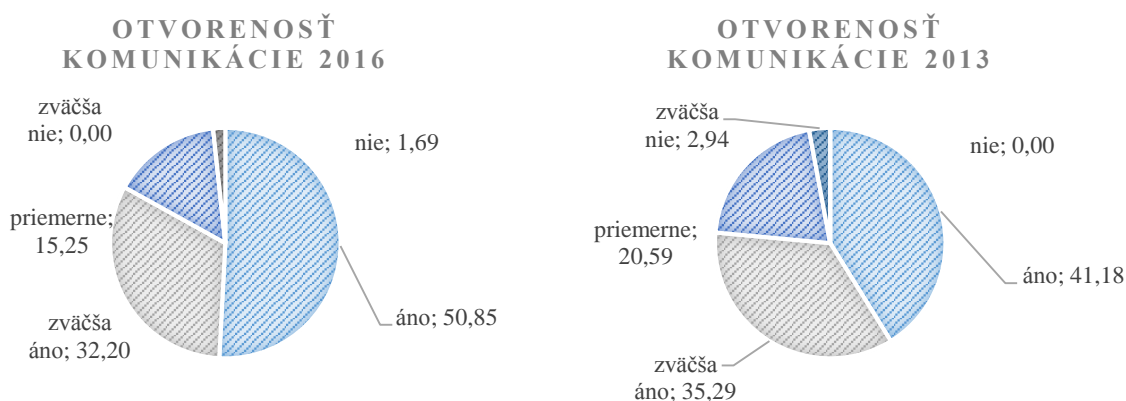
V ďalšej otázke sme porovnávali minulé a súčasný názor zamestnancov na hodnotenie a posudzovanie ich *pracovného výkonu* zo strany nadriadeného pracovníka (napr. dodržiavanie termínov, noriem, kvalita výkonu a pod). Bližšie sme sa ich pýtali, či považujú hodnotenie svojho komplexného pracovného výkonu za objektívne a spravodlivé.



Obrázok 9. Spravodlivosť a objektívnosť hodnotenia pracovného výkonu (v %)

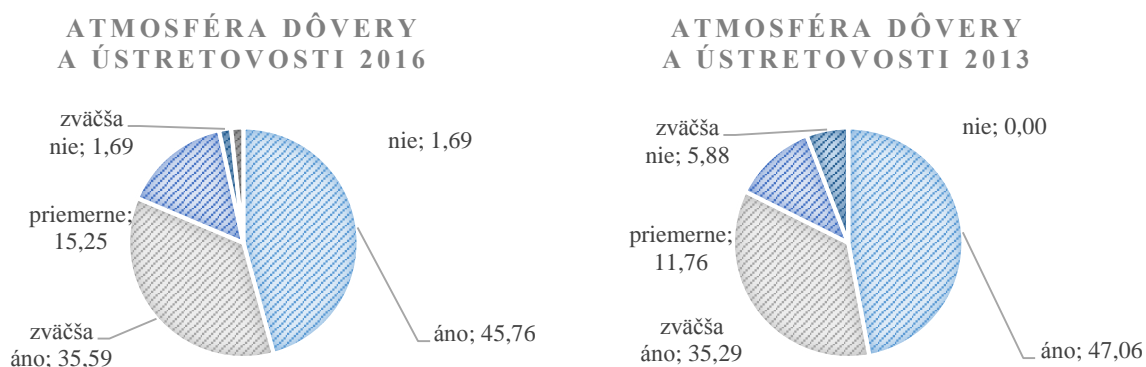
Z porovnania výsledkov je možné vidieť, že v súčasnosti sa o 20 % viac zamestnancov vyjadrilo pozitívne, to znamená, že rozhodnutia, ktoré sa na fakulte prijali v tomto období, pozitívne pôsobili na motivačné hodnotenie zamestnancov. Išlo najmä o formovanie a prehodnocovanie hodnotiacich kritérií, ktoré mali možnosť zamestnanci pripomienkovať a upravovať prostredníctvom vyjadrenia svojho názoru.

Následne sme porovnávali minulé a súčasný pohľad zamestnancov na komunikáciu medzi nadriadenými pracovníkmi a zamestnancami. Pri porovnaní výsledkov je možné vidieť, že aj pri komunikácii prišlo v súčasnosti k miernemu zlepšeniu (o 6,58 %), čo bolo možné predpokladať vzhľadom na potvrdenú koreláciu medzi informovanosťou a procesom komunikácie. Tento proces však nezaznamenal až také zlepšenie ako práve informovanosť, nakoľko je ovplyvnený ešte mnohými inými faktormi.



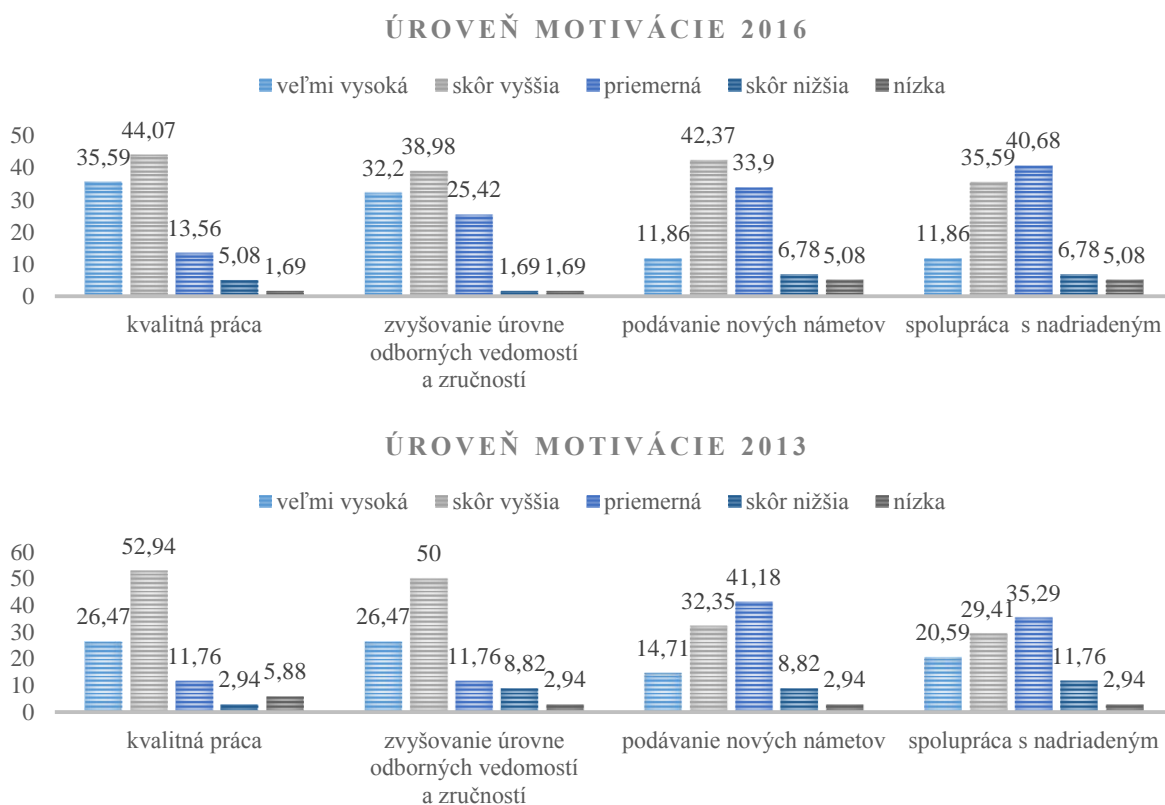
Obrázok 10. Otvorenosť komunikácie medzi manažérmi a zamestnancami (v %)

Následne sme sa zamestnancov pýtali, či je voči nim vytváraná atmosféra dôvery, ústretovosti a spolupatričnosti. Pri porovnaní výsledkov z oboch rokov je možné tvrdiť, že v tomto smere nebol zaznamenaný ani pokles ani nárast. To znamená, že atmosféra na pracovisku je viac menej zachovaná tak ako v minulosti. Pozitívne zistenie je, že viac ako 80 % zamestnancov je s týmto faktorom spokojných a označili pozitívnu odpoveď (áno a zvážša áno). Príležitosťou pre fakultu v tomto smere je nielen udržiavať tento stav, ale naďalej ho aj rozvíjať a zlepšovať celkovú atmosféru.



Obrázok 11. Vytváranie atmosféry dôvery, ústretovosti a spolupatričnosti (v %)

Následne sme porovnávali súčasnú a minulú úroveň *motivácie zamestnancov* ku kvalitnej práci, k neustálemu zvyšovaniu úrovne odborných vedomostí a zručností, k podávaniu nových námetov a k zvyšovaniu efektívnosti uskutočňovaných procesov a k spolupráci s nadriadeným a riadiacimi zložkami fakulty.



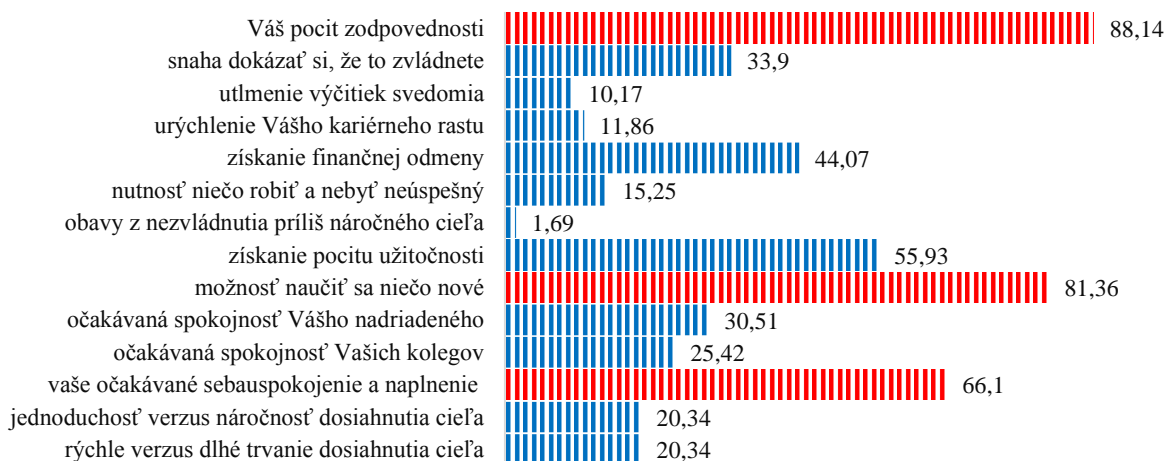
Obrázok 12. Úroveň motivácie zamestnancov k rôznym skutočnostiam (v %)

Pri porovnaní výsledkov je možné vidieť, že prišlo k nárastu úrovne motivácie ku kvalitnej práci a k zvyšovaniu svojich odborných zručností a vedomostí, čo svedčí o tom, že na fakulte sa vytvoril (oproti minulosti) trend v sebarozvoji, sebavzdelávaní a zvyšovaní úrovne vlastného potenciálu, čím zamestnanci zvyšujú svoju osobnú hodnotu a konkurencieschopnosť. Úroveň motivácie zamestnancov poklesla pri záujme o spoluprácu s nadriadenými a riadiacimi zložkami fakulty. Táto skutočnosť indikuje problém vo vzťahoch medzi zamestnancami a nadriadenými.

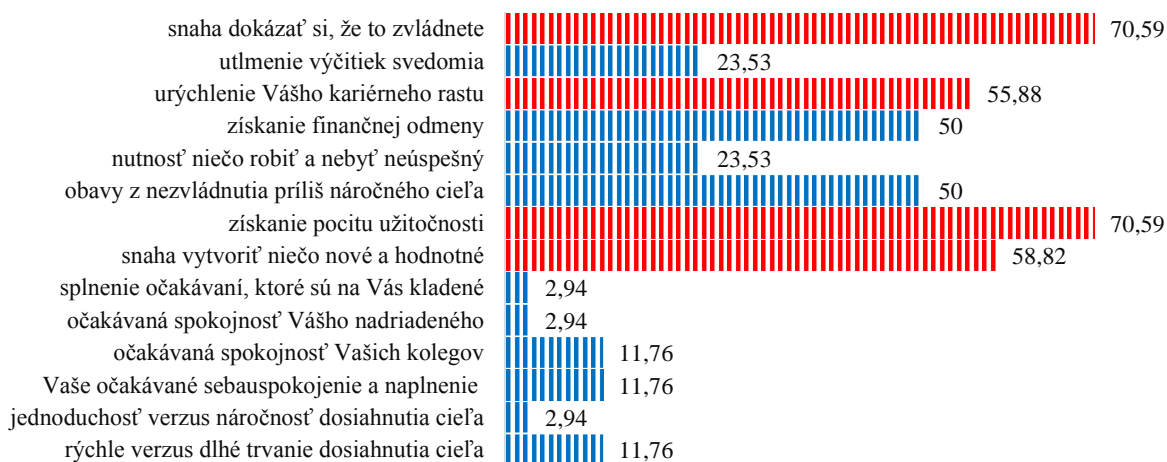
Obrázok 13 zobrazuje faktory, ktoré zamestnanci berú do úvahy (zohľadňujú), keď motivujú samých seba. Najvýznamnejšie faktory sú označené červenou farbou.

Z porovnania výsledkov je možné vidieť, že sa opäť potvrdil narastajúci trend zameraný na sebarozvoj, sebavzdelávanie a zvyšovanie svojej vlastnej hodnoty a potenciálu. Zaujímavý je aj fakt, že motivácia k získaniu finančnej odmeny poklesla a zamestnanci fakulty sú omnoho viac motivovaní práve k motívom zameraným sa vlastný rozvoj.

SEBAMOTIVÁCIA 2016



SEBAMOTIVÁCIA 2013



Obrázok 13. Faktory zohľadňované respondentmi pri sebamotivovaní (v %)

Ďalej sme sa zamerali na odporúčania od zamestnancov pre manažérov v oblasti rozhodovania o ich motivovaní. Zamestnanci fakulty by uvítali, keby sa ich vedúci zamestnanci zamerali najmä na rozvoj a vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry na pracovisku, poskytnutie priestoru pre samostatnosť a uplatňovanie potenciálu a taktiež aby sa podporovala korektnosť zo strany vedenia fakulty.

Posledným dôležitým faktorom, ktorý vyplynul z porovnania súčasných a minulých odpovedí zamestnancov fakulty, je, že ich *ochota zvýšiť svoj výkon, pri skvalitnení motivačného prístupu poklesla o 8,77 %*. Tento fakt opäť indikuje, že je potrebné zaoberať sa rozhodovaním v motivovaní zamestnancov, nakoľko ďalší takýto pokles by mohol spôsobiť fakulte veľké problémy, hlavne čo sa týka fluktuácie zamestnancov, čo pri dôležitých postoch by mohlo fakulte zapríčiniť aj existenčné problémy.

Záver z druhej fázy dotazníkového prieskumu

Z porovnania prieskumu v čase s odstupom troch rokov bolo možné zachytiť dynamiku rozhodovania v motivovaní a je možné vyvodiť nasledovné závery: zistilo sa, že existuje bariéra vo vzťahu nadriadených a ich zamestnancov, čo podporuje aj fakt, že zamestnanci majú záujem o korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia fakulty; zamestnanci taktiež prejavili záujem o vlastnú samostatnosť a možnosť vlastného sebavzdelávania a rozvíjania svojho potenciálu. Z tohto prieskumu vyplýva, že v procesoch fakulty absentuje sledovanie trendu zmeny správania zamestnancov, čo predstavuje potenciálnu možnosť na zefektívnenie procesu manažérskeho rozhodovania v motivovaní zamestnancov. Na základe doterajších poznatkov je možné tvrdiť, že **existuje problém v prípravnej fáze procesu rozhodovania**, ktorý je potrebné odstrániť, aby sa celkové rozhodovanie skvalitnilo.

3.6. Opytovanie technikou rozhovoru

V rámci tejto fázy výskumu bol realizovaný ako prvý rozhovor práve **osobný rozhovor** s p. Irenou Figurskou, PhD., ktorá pôsobila ako dekanica na Higher Hanseatic School in Slupsk, Poľsko. V súčasnosti pôsobí ako prodekanica na Academy Pomerania in Slupsk, Department of Pedagogy and Social Work. Pani Figurska, PhD., bola pre túto fázu výskumu vybraná práve pre jej bohaté skúsenosti v oblasti rozvoja ľudského potenciálu, a to ako po odbornej, ale aj praktickej stránke.

Následne, po bližšej špecifikácii výskumu a prvých návrhoch riešenia skúmanej problematiky, boli realizované rozhovory s ďalšími vedúcimi pracovníkmi verejných vysokých škôl na Slovensku a s vybranými vedúcimi pracovníkmi v Poľsku. Všetky rozhovory boli štruktúrované a mali vopred pripravené otázky na základe predošlého bádania.

Rozhovor s p. Figurskou, PhD., sa uskutočnil 14. apríla 2016. Prepis rozhovoru je nasledovný:

1. Ako by ste opísali pracovnú atmosféru na vašej univerzite/fakulte, kde pôsobíte teraz a tam, kde ste boli dekanou? V čom spočívajú najväčšie odlišnosti?

Na univerzite, resp. na fakulte, kde pôsobím teraz, je základom dobrá a priateľská atmosféra. Na pracovisku si všetci tykáme, čo podporuje atmosféru dôvery a otvorenosti. Náš nadriadený je veľmi srdečný a všima si dobre odvedenú prácu, za ktorú vždy poďakuje a pochváli, čo pôsobí veľmi motivačne. Naopak, ak nie je niečo spravené správne, nikoho neobviňuje, ale snaží sa nájsť spoločnú reč, spoločné riešenie ako daný problém vyriešiť a napraviť. Napriek tomu, že na našej fakulte panuje priateľská atmosféra, bohužiaľ, medzi fakultami navzájom panuje skôr rivalita a konkurenčný boj.

Čo sa týka univerzity, kde som pôsobila ako dekanica, môžem povedať, že medzi vrcholovým vedením nepanovala dobrá atmosféra. Bolo to spôsobené stretom kompetencií jednotlivých vedúcich, čo bolo zapríčinené tým, že tieto kompetencie neboli dostatočne a dobre zadefinované. Aj kvôli tomu sa stávalo, že do mojich kompetencií zasahoval iný vedúci, ktorý na to nemal nárok. Taktiež bol problém so zadefinovaním zodpovednosti, čo malo za následok, že sme museli vykonávať časť práce za rektora. Napriek tomuto stretu s vrcholovým vedením som so svojimi podriadenými spolupracovníkmi mala výborné vzťahy a na mojom úseku medzi mnou a zamestnancami panovala veľmi priateľská atmosféra.

2. Využívali ste na vašej univerzite motivačné programy pre zamestnancov?

Žiaľ, záväzné dokumenty – motivačné programy – sme na univerzite nemali. Mali sme iba všeobecné formulácie, definované v iných personálnych dokumentoch. Keďže boli sformulované veľmi všeobecne a nejasne, rektor mohol subjektívne tieto pravidlá meniť, ako uznal za vhodné. Niekedy prichádzalo k situáciám, že zamestnancov, ktorých som navrhla na ocenenie, rektor na základe svojho úsudku neoceníl.

3. Počas svojej funkcie dekanicy ste robili rozhodnutia o motivovaní zamestnancov?

Áno, ako dekanica som vykonávala rozhodnutia, ktoré mali priamy vplyv na motiváciu mojich kolegov a podriadených spolupracovníkov. Nanešťastie, priame finančné odmeny som nemohla

udelovať, nakoľko som na to nemala kompetencie, alebo mohla som odporúčať rektorovi zamestnancov, ktorí si túto odmenu zaslúžili. Taktiež som podporovala zamestnancov v účasti na rôznych konferenciách, ktoré boli prínosom pre ich osobný rozvoj, ale aj pre rozvoj našej fakulty/katedry. Tiež sa každé 2 roky vykonávalo súhrnné hodnotenie, kde som mala možnosť vyjadriť sa k výkonu zamestnancov, najmä prostredníctvom motivačných rozhovorov a pochvaly. Takisto ak niekto napr. napísal knihu, práve môj názor bol veľmi dôležitý a práve tu som prejavovala podporu všetkým svojim podriadeným spolupracovníkom. Ak to môžem zhrnúť, takmer všetky moje rozhodovania o motivovaní zamestnancov sa týkali nefinančných odmien a benefitov.

4. Aké podklady/informácie ste využívali pre tieto rozhodnutia? Nejaké konkrétne analýzy/zbery údajov/prieskumy?

Na mojom pracovisku pôsobilo okolo 30 pedagógov a panovala tu priateľská atmosféra, tak najviac informácií som získavala z osobného kontaktu a rozhovorov. Tieto rozhovory boli neformálne, motivačne orientované a dôležitý bol spätnoväzbový charakter. Nielen že som zbierala informácie od svojich podriadených spolupracovníkov, ale tiež som im poskytovala množstvo informácií a cieľoch zámeroch a rozhodnutiach fakulty. Ďalšie informácie som získavala z formálneho hodnotenia, ktoré pozostávalo z toho, že zamestnanci každý rok spísali o sebe všetky informácie – všetky ich úspechy a výstupy práce.

5. Mali ste dostatočné informácie o motívoch svojich zamestnancov?

Medzi mnou a mojimi spolupracovníkmi panovala priateľská až rodinná atmosféra, pričom sa zamestnanci nebáli prejaviť svoje názory, nápady, inšpirácie a zdôveriť sa mi. Preto si myslím, že som mala dostatočné informácie o motívoch všetkých svojich zamestnancov.

6. Aké faktory ste zohľadňovali pri rozhodovaní o tom, ako motivovať vašich zamestnancov? A aké vaši podriadení spolupracovníci – manažéri?

Nakoľko ostatní manažéri neboli priamo na našej fakulte, tak sa ani nepodieľali na rozhodnutiach o motivovaní ostatných zamestnancov a o rozvoji fakulty. Išlo skôr iba o formálnych manažerov, ktorí boli z iných miest, preto priamo nepôsobili na našej fakulte. Čo sa týka mňa, tak ja som sa vždy usilovala motivovať nielen všetkých svojich podriadených spolupracovníkov, ale aj podriadených spolupracovníkov mojich kolegov (teda iných vedúcich pracovníkov).

7. Plynutím času, obmieňali ste motivačné nástroje, ktoré boli uplatňované voči zamestnancom? Ak áno, na základe čoho?

Motivačné nástroje som prispôbovala momentálnej situácii a snažila som sa ich aktívne meniť. Motivačný prístup voči zamestnancom som stavala na tom, že zamestnanci pod mojim vedením robili svoju prácu radi, nebolo ich potrebné k ničomu nútiť a boli hrdí na prácu, ktorú odvedli. Jeden z dôležitých faktorov rozhodovania o odmeňovaní (motivovaní) bol záujem spolupracovníkov o rozvoj univerzity. Veľmi dôležitým aspektom bola pre mňa spoločná práca.

8. Ako pristupovali ostatní vedúci zamestnanci (ktorí patrili pod vaše vedenie) k rozhodovaniu o motivovaní (resp. samotnému motivovaniu) svojich zamestnancov?

Snažili sa dodržiavať moju predstavu o prístupe k rozhodovaniu o motivovaní ostatných zamestnancov. Vždy informovali svojich zamestnancov o konkrétnych úlohách, všetko bolo pekne štruktúrované a rozfázované, aby sme predišli chybovosti. Videla som na nich, že veria v tieto ciele. Zamestnancom sme dávali možnosť zapájať sa do rozhodovania, preto boli vždy informovaní o konkrétnych úlohách a cieľoch.

9. Čo vás motivovalo k tomu, aby ste robili správne a kvalitné rozhodnutia v oblasti motivácie vašich zamestnancov?

Hlavne moja vnútorná spokojnosť z dobre odvedenej práce. Mám na seba veľmi náročné a veľké očakávania od svojho vlastného výkonu. Veľmi ma v práci motivuje vlastný perfekcionizmus. Takáto oddanosť vlastnej práci a vlastnému výkonu sa mi vracala v podobe úcty od ostatných kolegov a radosti z výsledkov jednak svojich, ale aj výsledkov kolegov, ktorých som takýmto prístupom tiež motivovala.

10. Čím motivujete samú seba: a) ku kvalitnej práci; b) k sebazvedelávaniu/sebarozvoju; c) k tvorivému vedeniu; d) k rozvoju fakulty a študentov)?

- a) *Perfekcionizmus, zlé znášanie kritiky, hrdosť na svoju prácu.*
- b) *Pozitívna odozva od študentov, študenti vyhľadávajú moje prednášky (interakcie študentov) a ja stále hľadám, čo by som im ešte viac mohla dať; cítia zo mňa nadšenie, a to na nich prenášam.*
- c) *Vťahovala som do publikačnej činnosti a takejto spolupráce mladých kolegov, ktorým som často ponúkala možnosti, ako napísať kapitolu v knihe a podobne, aby som im dala pocítiť, že s nimi rátame a chceme s nimi spolupracovať a napredovať. Z osobnej skúsenosti viem, aké je to ťažké ak vám nikto nepomôže, hlavne na začiatku kariéry a nechcem, aby tiež zažili túto osamelosť.*
- d) *Iniciovala som podanie akreditačného spisu pre post-inžinierske štúdium (doplnkové štúdium), lebo cítim, že mám ešte čo povedať a vždy som mala študentov, ktorí o to stáli. Viem, že som v niečom dobrá (poznatie vlastných kvalít a prínosu) a rada by som to odovzdávala ďalej a nenechávala si to iba pre seba.*

Ako už bolo uvedené, na základe predošlého rozhovoru boli sformulované **otázky pre vedúcich zamestnancov verejných vysokých škôl na Slovensku**. Otázky sú uvedené v tabuľke 37. Oslovení k rozhovoru boli viacerí vedúci pracovníci zo všetkých verejných vysokých škôl na Slovensku. S online rozhovorom súhlasilo 30 predstaviteľov, ktorí ochotne odpovedali na všetky otázky. Rozhovory boli realizované v čase od 1. decembra 2017 do 31. decembra 2017. V rámci zachovania želanej anonymity mená konkrétnych respondentov uvádzané v práci nebudú. Rozhovor nám poskytli vedúci pracovníci z Prešovskej univerzity v Prešove, z Katolíckej univerzity v Ružomberku, z Ekonomickej univerzity v Bratislave, z Akadémie umení v Banskej Bystrici, zo Žilinskej univerzity v Žiline, z Univerzity Mateja Bela, z Univerzity Konštantína filozofa v Nitre, z Technickej univerzity vo Zvolene, zo Slovenskej technickej univerzity v Bratislave a Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre. Do rozhovorov sa zapojili 3 prorektori, 2 dekáni, 5 prodekanov, 20 vedúcich katedrií a 1 tajomníčka.

Tabuľka 37. *Otázky pre vedúcich zamestnancov verejných vysokých škôl*

Otázky
1. Využívate vo vašej organizácii motivačné programy pre zamestnancov?
2. Máte dostatočné informácie pre rozhodovanie o motivovaní svojich zamestnancov?
3. Aké podklady/informácie využívate pre tieto rozhodnutia? Využívate nejaké konkrétne analýzy/zbery údajov/prieskumy?
4. Aké faktory zohľadňujete pri rozhodovaní o tom, ako motivovať vašich zamestnancov? A aké vaši podriadení spolupracovníci a ostatní manažéri?
5. Plynutím času, obmieňate motivačné nástroje, ktoré sú uplatňované voči zamestnancom? Ak áno, na základe čoho?
6. Čo vás motivuje k tomu, aby ste robili správne a kvalitné rozhodnutia v oblasti motivácie vašich zamestnancov?
7. Vytvárate si zoznam (databázu) neefektívnych rozhodnutí pri motivovaní vašich zamestnancov? Ak áno, ktoré z nasledujúcich faktorov zohľadňujete pri posudzovaní jednotlivých rozhodnutí?
8. Aké konkrétne metódy rozhodovania využívate, keď sa rozhodujete o motivovaní vašich zamestnancov?

Odpovede a inšpirácie od jednotlivých vedúcich pracovníkov boli zosumarizované pre každú otázku nasledovne:

Otázka 1. Polovica vedúcich pracovníkov uviedla, že motivačné programy sa na ich pracovisku nevyužívajú, respektíve žiadne oficiálne motivačné rámce a systémy zavedené

nemajú. V ostatných prípadoch nejde o komplexné motivačné programy, ale o využívanie zaužívaných motivačných nástrojov pre zvýšenie výkonu zamestnancov. Vo viacerých prípadoch ide o odmeny za mimoriadne výsledky v publikačnej činnosti a pri získavaní grantov. Na niektorých univerzitách sa využíva aj verejné ocenenie zamestnancov, ktoré sa osvedčilo ako veľmi úspešný motivačný nástroj. Vyššie postavení vedúci pracovníci sa spoliehajú na vedúcich katedier a ústavov, že budú poznať potreby svojich zamestnancov a že budú efektívne využívať dostupné motivačné nástroje.

Otázka 2. Sedemnást' vedúcich pracovníkov uviedlo, že má dostatočné informácie pre takéto rozhodovanie, avšak tieto informácie si zisťujú vlastným úsilím, nakoľko univerzity/fakulty nevytvárajú systémy pre zbery takýchto informácií. Viacerí uviedli, že by uvítali, ak by v tomto smere dostali podporu od univerzity/fakulty. Ostatní vedúci zamestnanci sa zhodli na tom, že nemajú dostatok informácií pre efektívne rozhodovanie v motivovaní a vzhľadom na svoju pozíciu by ocenili v tomto smere pomoc.

Otázka 3. Najčastejšie využívanými podkladmi sú štatistiky o publikačnej a grantovej činnosti a štatistiky z akademického informačného systému. Niektoré univerzity využívajú aj interné analýzy v oblasti výkonov vo vedecko-výskumnej činnosti (publikačná činnosť diferencovaná na kľúčové strategické oblasti spojené s motivovaním zamestnancov, projektová činnosť), prieskumy v oblasti výkonov zamestnancov v oblasti vzdelávania a pod. Niektoré univerzity berú do úvahy aj spätnú väzbu od študentov prostredníctvom hodnotenia od študentov každý semester. Úspešnými sa ukazujú aj výsledky plánovaných kolegiálnych hospitácií. Individuálne sa objavili aj nástroje v podobe individuálneho hodnotenia, analýzy výkonových listov, audity, osobný rozhovor a priama spätná väzba.

Otázka 4. Medzi najčastejšie faktory (spomenuli ich takmer všetci respondenti), ktoré vedúci zamestnanci uviedli, patrili najmä výkony a výstupy zamestnancov, ktoré môžeme bližšie špecifikovať ako kvalita plnenia pracovných úloh, iniciatíva pri riešení pracovných úloh a problémov, výstupy v oblasti pedagogickej, umeleckej, vedeckej činnosti. Medzi ďalšie, často využívané faktory rozhodovania, patria aj momentálna situácia na pracovisku, kvalita vzťahov a finančná situácia pracoviska. Ďalšími tiež dôležitými faktormi, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie vedúcich pracovníkov, sú iné aktivity, ktoré zamestnanci vykonávajú nad rámec povinností či už pre prax alebo vedu, hodnotenie od študentov, garancia študijných programov, garancia predmetov a výučba v anglickom jazyku. Medzi individuálne odpovede vedúcich zamestnancov (na ktorých univerzite sa už v predchádzajúcom bádání ukazovalo, že práve u nich rozhodovanie v motivovaní je na kvalitnejšej úrovni ako na ostatných univerzitách) patria aj faktory ako vnímanie toho, kto je na čo citlivý a čo potrebuje (ako príklad bolo uvedené, že na ich pracovisku pôsobia aj učители, ktorých „*pochvala na verejnosti pred kolegami stimuluje úplne nádherne, nevadí im, že druhí možno závidia a sú aj takí, čo sú na závisť citliví a tí prídu s tým, že už ma nikdy pred ostatnými nechvál'...*“). To znamená, že je potrebné veľmi individuálne zvažovať, ktoré nástroje sú platné na konkrétnych jednotlivcov a pozorovať s týmto cieľom každého podriadeného spolupracovníka dlhodobo.

Otázka 5. Jedenásť vedúcich pracovníkov odpovedalo, že neobmieňajú motivačné nástroje, a to buď z dôvodu, že to nepovažujú za potrebné, alebo majú pocit, že nemajú na to možnosti. Ostatní vedúci pracovníci potvrdili, že motivačné nástroje obmieňajú pravidelne alebo aspoň čiastočne. Faktory, na základe ktorých uvažujú o zmene motivačného prístupu a nástrojov, sú najmä finančné možnosti, požiadavky zamestnancov, plánovanie budúcich výkonov, zmena spôsobu merania výkonnosti, ciele univerzity pre rozvoj a kvalitu vzdelávania, konzultácia s kolegami, poznatky z odborných publikácií a prispôsobovanie aktuálnym trendom.

Otázka 6. Vedúcich pracovníkov motivuje ku kvalitným rozhodnutiam hlavne spokojnosť ich podriadených spolupracovníkov, rozvoj zamestnancov a pracoviska, ktoré majú

na starosti, s čím súvisí kolektívny výkon a pričinenie o napredovanie fakulty/univerzity. Ako individuálne odpovede sa objavili aj motívatory ako príjemné pracovné prostredie, tvorivá práca, hodnotenie vlastnej práce, potreba rastu kvality vedy a výučby, porovnávanie výsledkov medzi fakultami (súťaživosť) a osobná zaangažovanosť.

Otázka 7. Prevažná väčšina vedúcich pracovníkov odpovedala, že si takúto databázu nevytvára, ale uznali, že je to pre nich inšpiratívny nápad pre zefektívnenie rozhodovania v motivovaní. Niektorí podotkli, že považujú, akým spôsobom by si mohli takúto databázu čo najefektívnejšie vytvárať. Na vybraných univerzitách (ktoré v predošlej analýze preukázali efektívnejšie rozhodovanie v motivovaní) vedúci zamestnanci potvrdili, že si takúto databázu vedú ako napríklad zoznam rozhodnutí, ktoré nepriniesli očakávané výsledky. Takáto databáza sa im veľmi dobre osvedčila práve pri nástupe nových vedúcich zamestnancov na svoje pozície. Tiež bolo spomínané, že takúto databázu je potrebné pravidelne aktualizovať a prehodnocovať vzhľadom na aktuálnu situáciu a možnosti.

Otázka 8. Metódy rozhodovania, ktoré vedúci pracovníci využívajú v motivačnom procese, boli rôznorodé, ale prevažná väčšina respondentov sa zhodla na tom, že pri rozhodovaní využívajú najmä vlastnú skúsenosť, intuitívne rozhodovanie a subjektívne rozhodovanie. Medzi individuálne odpovede patrili metódy ako rozhodovanie na základe prianí vyššieho vedenia, metóda experimentu (pokús – omyl), analýza výsledkov, matematicko-štatistické výpočty hodnotených ukazovateľov, brainstorming, SWOT analýza pracoviska, empiricko-analytické metódy, rozhovor, rozhodovacie stromy a efektívnosť pracovnej činnosti (meraná parametrami ekonomickej efektívnosti – výstup/vstup – hodnotenej pracovnej činnosti).

Pre bohatšie portfólio inšpirácií pre riešenie skúmanej problematiky boli vykonané **rozhovory aj s vedúcimi pracovníkmi na zahraničných univerzitách**, konkrétne v Poľsku (Akademia Pomorska w Słupsku a ďalšie). Rozhovor nám poskytlo 8 vedúcich pracovníkov a to prorektor, dvaja dekáni, traja prodekáni a dvaja riaditelia univerzitných inštitútov. Rozhovory boli vykonané počas januára 2018 a odpovede a inšpirácie od jednotlivých vedúcich pracovníkov boli zosumarizované pre každú otázku nasledovne:

Otázka 1. Univerzita má zavedené udeľovanie rektorských cien za úspechy v oblasti vedeckých, organizačných a didaktických aktivít, ale individuálne nemáme možnosť poskytovať finančné a materiálne benefity, ale snažíme sa motivovať budovaním priateľskej atmosféry na pracovisku, motivačnými rozhovormi, poskytnutím pomoci, podpory a pochvaly.

Otázka 2. Do veľkej miery áno, napriek tomu je potrebné riadiacich pracovníkov neustále preškolovať a aktualizovať ich vodcovskú motiváciu.

Otázka 3. Na jednej strane sú využívané informácie týkajúce sa výkonu zamestnancov a tie sa pri rozhodnutiach využívajú spolu s informáciami z odborných publikácií, napr. z oblasti práce s ľuďmi a výskumy z oblasti psychológie motivačného programu.

Otázka 4. Výkonnosť zamestnancov, ktorú zaznamenávame v bodovom katalógu úspechov, dopady vedeckých prác a tiež zohľadňujeme individuálny prístup, potreby a požiadavky jednotlivcov a aj spätnú väzbu od študentov.

Otázka 5. Motivačné nástroje prispôsobujeme tak, aby boli uplatniteľné pre čo najviac zamestnancov.

Otázka 6. Morálne svedomie, spätná väzba od zamestnancov a od študentov, úsilie jednotlivcov, vzájomná spolupráca a podpora.

Otázka 7. Organizačný systém nám neumožňuje využívať a tvoriť takúto databázu (zdieľanú medzi kolegami). Takúto databázu si vedie každý individuálne, skôr vo forme poučenia z takýchto rozhodnutí.

Otázka 8. Zaznamenané boli: aktívne počúvanie, individuálny prístup, pozorovanie zamestnancov a ich výkonu, využívanie motivačnej stratégie pre výskumné tímy, určovanie prínosov a strát, využívanie kľúčov, ktoré boli efektívne v podobných situáciách.

Porovnaním odpovedí vedúcich pracovníkov univerzít na Slovensku a v Poľsku je možné vidieť, že odpovede na jednotlivé otázky sú veľmi podobné. To znamená, že prístup k manažérskeму rozhodovaniu v motivovaní zamestnancov je veľmi podobný a obdobné sú aj problémy, ktoré sa v tejto oblasti vyskytujú. Z toho vyplýva, že pre riešenie týchto problémov je možné využívať nielen unikátne riešenia, ale aj riešenia, ktoré sú efektívne a účinné v okolitých krajinách, ktoré majú podobnú kultúru ako my (najmä slovanské krajiny).

Pre zachytenie a získanie inšpiratívnych nápadov z organizácií mimo sféry verejných vysokých škôl boli vykonané aj **rozhovory s manažérmi z praxe**. V týchto rozhovoroch bolo možné zachytiť pozitívne prvky manažérskeho rozhodovania v motivovaní zamestnancov, ktoré sa dajú aplikovať a uplatniť aj v manažérskom rozhodovaní v univerzitnom prostredí. Prvý z rozhovorov bol vykonaný 16. novembra 2017 s generálnym riaditeľom talianskej spoločnosti Tyto Software Engineering, s p. Albertom di Tarantom a s HR manažérkou² slovenskej IT spoločnosti, ktorá úzko spolupracuje s Fakultou riadenia a informatiky. Jednotlivé odpovede sú zachytené v nasledovnej tabuľke.

Tabuľka 38. Odpovede generálneho riaditeľa a HR manažérky

Otázka	Alberto di Taranto	HR manažérka
1.	Motivačný program ako ucelený systém a záväzný dokument nemáme, ale bez motivačného prístupu si neviem predstaviť fungovanie našej spoločnosti.	Motivačný prístup v našej spoločnosti vyplýva z firemnej kultúry.
2.	Myslím si, že informácií nikdy nie je dosť a neustále ich treba získavať a aktualizovať.	Nakoľko na manažérske pozície vyberáme zamestnancov z interného prostredia, ktorých si sami vychovávame a sú najlepší v tíme, predpokladáme, že takto vybraní manažéri budú poznať svojich ľudí a preto budú mať dostatočné informácie pre rozhodovanie v motivovaní.
3.	V prvom rade moju vlastnú intuíciu, ktorá vyplýva z dôkladného osobného poznania všetkých zamestnancov. Samozrejme, so všetkými zamestnancami je potrebné neustále o všetkom otvorene a priateľsky komunikovať.	Zakladáme si na tom, že každý teamleader musí patriť do kolektívu a musí poznať všetkých svojich ľudí, ktorých má na starosti a ktorých on sám motivuje. Tieto informácie si manažéri získavajú hlavne prostredníctvom neformálnych priateľských stretnutí a rozhovorov, ale aj prostredníctvom MBO rozhovoru.
4.	Naša spoločnosť je založená na veľmi rodinnom prístupe, takže sa snažím riešiť problémy/priania každého zamestnanca veľmi individuálne a hlavne citlivo.	Pri takomto rozhodovaní ide hlavne o individuálne faktory. Snažíme sa, aby bol u nás každý spokojný. To znamená, že musíme mať správnych ľudí na správnom mieste a dať im takú prácu, ktorá ich bude naplňovať a motivovať.
5.	Áno, samozrejme. Motivačný prístup prispôbujem potrebnej situácii a veľmi často sa inšpirujem z najnovších odborných kníh a článkov alebo inšpiratívnymi nápadmi mojich kolegov.	Motivačný prístup sa prispôbuje potrebnej situácii, napríklad ak je potrebné riešiť nejaký problém. Čo sa týka výberu motivačných prostriedkov a možností, varianty si vytvárame prostredníctvom brainstormingu manažérov.

² V rámci sľúbenej zachovanej anonymity, v práci nebude spomenutý názov spoločnosti, ani meno manažérky.

6.	K správnym rozhodnutiam ma motivuje hlavne vytváranie kvality a kvalitných produktov a úspech našej spoločnosti.	Našich manažérov motivuje hlavne práca ako taká a priateľská atmosféra v kolektíve, ktorú máme zakorenenú aj v našej firemnej kultúre.
7.	Samozrejme. Zaznamenávam si všetky rozhodnutia, ktoré nedopadli podľa očakávaní. A nielen to, považujem za dôležité si zaznamenať indikátory toho, prečo toto rozhodnutie nedopadlo podľa očakávaní, aby sa tento zoznam lepšie aktualizoval vzhľadom na zmenené podmienky.	Takúto databázu si nevedieme, ale myslím si, že každý z našich manažérov si takýto zoznam vedie sám pre seba v hlave.
8.	Určite brainstorming, rozhovor a plánovanie, či už finančné alebo plánovanie cieľov.	Brainstorming, MBO rozhovory (ide o plánovanie a prehodnocovanie cieľov a motivačných faktorov za spolupráce zamestnanca), sledujeme charakterové zmeny a trendy správania zamestnancov a budúcich zamestnancov, aby sme čo najlepšie vedeli uplatniť vhodný prístup, tiež pri vzniknutom probléme využívame kauzálny reťazec a snažíme sa odhaliť koreň problému.

Pre potvrdenie nadobudnutých poznatkov, identifikáciu koreňa vzniknutého problému a posilnenie inšpirácií pre návrhové riešenie, boli uskutočnené dva **brainstormingové rozhovory**. Prvý sa uskutočnil v Martine 21. novembra 2017 a zúčastnili sa ho zástupcovia Elektrotechnickej fakulty v Žiline, zástupcovia Fakulty riadenia a informatiky v Žiline, vedúci pracovníci spoločnosti PLH Advanced Engineering (ktorá úzko spolupracuje so školami) a s predstaviteľmi IKT klastra Z@ict. Druhý brainstormingový rozhovor sa uskutočnil v Michalovciach 23. novembra 2017 so zástupcami Technickej univerzity v Košiciach, Prešovskej univerzity v Prešove, Ekonomickej univerzity v Bratislave a Slovenskej technickej univerzity v Bratislave. Témou brainstormingov boli problematické oblasti manažérskeho rozhodovania v motivovaní zamestnancov v univerzitnom prostredí. V oboch prípadoch sa brainstormingové skupiny zhodli na rovnakých záveroch, ktoré sú nasledovné:

- zamestnanci by mali záujem o zmenu hodnotenia, nakoľko si uvedomujú, že sú hodnotení rovnakými kritériami a pritom práca každého jedného zamestnanca je odlišná a majú pocit, že niektoré faktory nemôžu byť nastavené pre všetky odbory rovnako (mnoho z nich sa vyjadrilo, že majú pocit, že ich práca je tvorivá – ako umenie – a nedá sa hodnotiť tabuľkovými výkonmi);
- zamestnanci pociťujú, že pri ich výkone práce by im veľmi pomohol facilitátor alebo kouč, ktorý by ich pri práci usmerňoval a pomáhal by im riešiť vzniknuté problémy;
- skupina dospela k záveru, že na manažérskych postoch (hlavne na technicky zameraných fakultách/katedrách) nie sú vedúci pracovníci, ktorí by mali zručnosti v oblasti vedenia (práce s ľuďmi), ide skôr o odborníkov vo svojom obore.

Záver z rozhovorov

Pri zosumarizovaní všetkých nadobudnutých poznatkov z rozhovorov je možné konštatovať, že niektorí zamestnanci aj vedúci pracovníci vnímajú dôležitosť rozhodovania v motivovaní a zároveň ho vnímajú ako problémovú oblasť. Ako sa preukázalo, uplatňovanie zodpovedného a kvalitného rozhodovania prináša očakávané výsledky. Napriek tomuto poznaniu v skúmanej oblasti existuje závažný problém, a to **absencia zručnosti tvorivého vedenia a vodcovských schopností u vedúcich pracovníkov univerzity**. Táto skutočnosť sa preukázala aj pri rozhovoroch s vedúcimi pracovníkmi verejných vysokých škôl, keď vedúci katedier na prosbu o rozhovor na tému manažérskeho rozhodovania v motivovaní reagovali, že

sa necítia byť kompetentní v tomto smere a nevedia relevantne odpovedať na položené otázky a túto povinnosť (tvorivého vedenia a rozhodovania v motivovaní) delegovali na vedenie.

Medzi pozitívne a najmä inšpiratívne zistenia patrí *potvrdenie efektívneho využívania databázy neefektívnych rozhodnutí*, ktorú sme už predtým zakomponovali do modelového riešenia. Tak isto sa ukázalo, že *sledovanie zmeny trendu charakterových vlastností a správania zamestnancov* uľahčuje rozhodovanie v dynamicky sa meniacom prostredí.

3.7. Dotazníkový prieskum – tretia fáza

Tretia fáza dotazníkového prieskumu je realizovaná v organizáciách na Slovensku, pričom respondentov tvoria zamestnanci a manažéri organizácií rôzneho zamerania. Dopytovanie prebiehalo od októbra do novembra 2017 osobným kontaktovaním respondentov. Pre tento prieskum boli vytvorené dva dotazníky (Príloha 3 a 4), a to dotazník pre zamestnancov a dotazník pre vedúcich zamestnancov. Nakoľko niektoré otázky v dotazníkovom prieskume boli zamerané na overovanie správnosti navrhnutého modelového riešenia a časti modelu, tak ich výsledky budú vyhodnotené v diskusnej časti práce.

Charakteristickými znakmi v prieskume sú vek, pohlavie, úroveň vzdelania, dĺžka praxe a u vedúcich zamestnancov aj úroveň riadenia. Cieľom oboch dotazníkov je overiť nadobudnuté poznatky o rozhodovaní v motivovaní a overiť jednotlivé časti modelového riešenia. Otázky v dotazníku určenom pre zamestnancov sú zamerané na zapájanie zamestnancov do rozhodovania v motivovaní, kompetentnosť rozhodovania manažérov v motivačnom procese a na dynamiku rozhodovania a motivovania. Otázky v dotazníku určenom pre manažérov sú zamerané na činitele ovplyvňujúce motiváciu zamestnancov plynúce z rozhodovania manažérov, prínosy efektívneho rozhodovania v motivovaní, na overené postupy pri rozhodovaní, zlyhania, ku ktorým pri rozhodovaní prichádza, metódy rozhodovania v motivovaní a dynamiku rozhodovania a motivovania. Do prieskumu sa zapojilo 341 zamestnancov a 55 manažérov.

V skupine **zamestnancov** bolo 60 % žien a 40 % mužov, z čoho 15,3 % má učňovské vzdelanie, 35,3 % stredoškolské vzdelanie s maturitou, 48,5 % vysokoškolské vzdelanie a 0,9 % má vysokoškolské vzdelanie 3. stupňa. Priemerný vek zamestnancov je 35 rokov a priemerná dĺžka praxe je 11,5 roka.

Otázky 1, 2 a 4 sú vyhodnotené v tabuľke 39. Otázky boli vyhodnocované pomocou Likertovej 5-stupňovej škály a je pri nich určený priemer, medián a horný aj dolný kvartil. Prvá otázka bola zameraná na *vplyv seriózneho a spravodlivého správania nadriadených pracovníkov* voči zamestnancom. Zisťovali sme, či takéto korektné správanie pozitívne ovplyvní postoj zamestnancov voči organizácii. Z odpovedí možno vidieť, že až 92,8 % zamestnancov vyjadrilo pozitívny postoj k tomuto vplyvu (spojenie odpovedí č. 1 a 2, t. j. „áno“ a „skôr áno“). To znamená, že manažéri by si mali uvedomiť, že svojím správaním neovplyvňujú iba motivačný dosah na zamestnancov, ale vplývajú aj na dobré meno organizácie v očiach zamestnancov.

V druhej otázke sme sa zamestnancov pýtali, či sú *zapájaní do rozhodovania o riešení problémov*, ktoré vznikajú na ich pracovisku. Do takéhoto rozhodovania je zapájaná viac ako polovica (55,9 %) zamestnancov. Zaujímavým zistením je, že o 7,89 % menej žien je zapájaných do rozhodovania ako muži. Ak v tejto otázke respondenti odpovedali kladne, tak sme sa ich následne pýtali, či *je toto zapájanie do rozhodovania motivujúce*. Až 84,76 % zamestnancov potvrdilo, že takéto spolupráca vo forme možnosti rozhodovať a zapájať sa do rozhodovania je pre nich motivujúca. Takéto zapájanie im dáva na jednej strane pocit kolektívnosti a tímovosti a na druhej strane pocit autonómnosti, keďže nedostávajú len príkazy, ale majú sami možnosť ovplyvniť chod procesov na pracovisku. Zamestnancov, ktorí nie sú

zapájani do rozhodovania o riešení problémov vzniknutých na ich pracovisku, sme sa pýtali, či by mali vôbec *záujem podieľať sa na takejto spolupráci*. Až 61,07 % zamestnancov prejavilo takýto záujem. Zaujímavým výsledkom je, že až o 7,86 % viac žien ako mužov chce byť zapájaných do diania na pracovisku prostredníctvom participácie na rozhodovaní.

Tabuľka 39. Vyhodnotenie otázok 1, 2 a 4 (odpovede sú uvedené v %)

	Otázka 1		Otázka 2		Otázka 2a		Otázka 2b		Otázka 4	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
Áno	73,72	72,55	37,23	29,41	44,72	42,68	21,43	17,50	50,36	68,63
Skôr áno	18,25	21,08	22,63	22,55	40,65	41,46	35,71	47,50	36,50	25,00
Neviem (niekedy*)	5,84	4,41	29,93	28,43	9,76	10,98	42,86	25,00	8,76	5,39
Skôr nie	2,19	1,47	8,03	15,20	4,07	4,88	0,00	10,00	2,92	0,98
Nie	0,00	0,00	2,19	4,41	0,81	0,00	0,00	0,00	1,46	0,00
Áno (1+2)	91,97	93,63	59,85	51,96	85,37	84,15	57,14	65,00	86,86	93,63
Neviem (3)	5,84	4,41	29,93	28,43	9,76	10,98	42,86	25,00	8,76	5,39
Nie (3+4)	2,19	1,47	10,22	19,61	4,88	4,88	0,00	10,00	4,38	0,98
Priemer	1,36	1,34	2,15	2,43	1,78	1,80	2,58	2,28	1,69	1,39
Horný q.	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2
Medián	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1
Dolný q.	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1

* Platí pre otázku 2

V štvrtej otázke sme sa zamestnancov pýtali, či si myslia, že je potrebné *manažérov priebežne vzdelávať a pripravovať na prácu s ľuďmi a kvalitnejšie rozhodovanie* v tejto oblasti. Výsledky ukazujú, že až 90,25 % zamestnancov je presvedčených, že manažéri sa musia vzdelávať v tejto oblasti, aby sa posilňovala motivácia zamestnancov a výkon organizácie. Opäť je možné vidieť, že ženy v tomto smere prejavili väčšiu priazeň (o 6,77 %) tomu, aby sa zefektívňoval aj proces vzdelávania pre podporu zvyšujúcej sa motivácie na pracovisku a prosperitu celej organizácie.

Na záver sme zamestnancov požiadali, aby nám vyjadrili, ktoré *prvky sa najviac pričínili o zmenu ich motivácie*, čiže vyvolali v súčasnosti u nich iné potreby, plány a túžby ako v minulosti. Tiež sme ich požiadali, aby k týmto faktorom pridelili hodnoty od -3 po +3, vzhľadom na to, či sa ich motivácia pod vplyvom daného faktora posilnila alebo zoslabila (hodnota -3 vyjadruje najväčšie zoslabenie motivácie a hodnota +3 najväčšie zosilnenie motivácie). Týmto spôsobom sme zachytili motivačnú dynamiku jednotlivých faktorov, ktoré vplývajú na rozhodovanie v motivovaní (tabuľka 40). Z výsledkov vyplýva, že *najčastejšie spôsobuje dynamiku motivácie práve výrazný úspech v pracovnej oblasti, pozvoľné dozrievanie a vývin osobnosti, zdravie a zdravotný stav, pocit spokojnosti v partnerskom živote, dlhodobá únava, stres a vyhorenie. Najväčšie zoslabenie motivácie spôsobuje dlhodobá únava, stres a vyhorenie, negatívny vplyv nadriadeného a vplyv zdravotného stavu. Ide o faktory, ktoré by manažéri mali pri svojom rozhodovaní brať do úvahy, nakoľko majú silný vplyv na zamestnancov. Najväčšie zosilnenie motivácie spôsobuje výrazný úspech v pracovnej oblasti, pozvoľný rozvoj osobnosti a spokojný partnerský život. Na týchto faktoroch možno vidieť, že*

zamestnanci sú najviac motivovaní, respektíve posilňuje sa ich motivácia, ak majú možnosť sa vo svojej práci realizovať a vedia zladit' svoju pracovnú motiváciu s rodinnou a partnerskou.

Tabuľka 40. Dynamika motivačných faktorov

Faktor	Zamestnanci		Sila zmeny motivačnej účinnosti						Demotivačná intenzita	Motivačná intenzita
	Počet	%	-3	-2	-1	+1	+2	+3		
F1	155	45,45	0,0 %	0,0 %	0,6 %	11,0 %	41,3 %	47,1 %	-1	364
F2	53	15,54	34,0 %	11,3 %	18,9 %	9,4 %	17,0 %	9,4 %	-76	38
F3	90	26,39	1,1 %	0,0 %	1,1 %	22,2 %	37,8 %	37,8 %	-4	190
F4	70	20,53	0,0 %	0,0 %	0,0 %	20,0 %	22,9 %	57,1 %	0	166
F5	134	39,30	0,0 %	0,0 %	0,7 %	34,3 %	41,0 %	23,9 %	-1	252
F6	110	32,26	0,0 %	0,0 %	0,0 %	26,4 %	34,5 %	39,1 %	0	234
F7	51	14,96	0,0 %	3,9 %	0,0 %	43,1 %	35,3 %	17,6 %	-4	85
F8	90	26,39	3,3 %	0,0 %	1,1 %	17,8 %	31,1 %	46,7 %	-10	198
F9	63	18,48	0,0 %	6,3 %	4,8 %	15,9 %	25,4 %	47,6 %	-11	132
F10	58	17,01	32,8 %	37,9 %	22,4 %	3,4 %	0,0 %	3,4 %	-114	8
F11	11	3,23	0,0 %	0,0 %	45,5 %	9,1 %	36,4 %	9,1 %	-5	12
F12	107	31,38	29,0 %	39,3 %	24,3 %	2,8 %	3,7 %	0,9 %	-203	14
F13	93	27,27	3,2 %	4,3 %	6,5 %	17,2 %	39,8 %	29,0 %	-23	171
F14	84	24,63	53,6 %	23,8 %	16,7 %	2,4 %	0,0 %	3,6 %	-189	11
F15	17	4,99	35,3 %	29,4 %	5,9 %	11,8 %	11,8 %	5,9 %	-29	9
F16	31	9,09	12,9 %	16,1 %	38,7 %	16,1 %	12,9 %	3,2 %	-34	16
F17	78	22,87	0,0 %	2,6 %	7,7 %	26,9 %	33,3 %	29,5 %	-10	142
F18	118	34,60	19,5 %	28,8 %	20,3 %	6,8 %	8,5 %	16,1 %	-161	85

Legenda:

F1	Výrazný úspech v pracovnej oblasti	F10	Úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa
F2	Veľký neúspech/zlyhanie v práci	F11	Prejav latentnej potreby
F3	Prežitie mimoriadne radostnej udalosti	F12	Dlhodobá únava, stres, vyhorenie
F4	Dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa	F13	Uvedomenie si mojich kvalít a prínosu
F5	Pozvoľné dozrievanie, vývin mojej osobnosti	F14	Negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného
F6	Pocit spokojnosti v partnerskom živote	F15	Neúspech, nešťastie nášho dieťaťa
F7	Spoznanie vážneho, rešpektovaného človeka	F16	Sklamanie v ľúbostnom živote
F8	Dosiahnutie dlhodobo želaného cieľa	F17	Zmena pracovnej pozície alebo zamestnania
F9	Založenie rodiny	F18	Zdravie a zdravotný stav

V manažérskom prieskume bolo z 55 manažérov 41,81 % žien a 58,19 % mužov s priemerným vekom 29 rokov a priemernou dĺžkou praxe 15 rokov. 25,45 % manažérov má dosiahnuté stredoškolské vzdelanie s maturitou, 72,74 % vysokoškolské vzdelanie a 1,81 % vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa. Poslednou identifikačnou charakteristikou je riadiaca úroveň, kde 20 manažérov pôsobí na vrcholovej úrovni, 25 na strednej úrovni a 10 manažérov pracuje vo výkonnej úrovni.

V prvej otázke sme sa manažérov pýtali manažérov, či si uvedomujú, na aké zacielenia motivácie svojimi rozhodnutiami pôsobia na svojich zamestnancov. Až 89,09 % manažérov potvrdilo, že pôsobia svojimi rozhodnutiami na motiváciu zamestnancov ku kvalitnej práci, čím priamo ovplyvňujú ich výkon. 63,64 % manažérov potvrdilo, že svojimi rozhodnutiami ovplyvňujú motiváciu zamestnancov k neustálemu zvyšovaniu úrovne ich odborných vedomostí a zručností. Takmer polovica (49,09 %) manažérov uviedla, že svojimi rozhodnutiami vplývajú na motiváciu zamestnancov k podávaniu nových námetov

a zvyšovaní efektívnosti uskutočňovaných procesov. Prekvapivým zistením a paradoxom je, že len 30,91 % manažérov si uvedomuje, že svojimi rozhodnutiami vplývajú na motiváciu zamestnancov k spolupráci s nadriadeným a riadiacimi zložkami podniku.

V piatej otázke dotazníkového prieskumu sme manažérov požiadali, aby nám uviedli, *aké rozhodnutia uskutočňujú v jednotlivých fázach motivačného procesu*. V tabuľke 41 sú uvedené najčastejšie odpovede manažérov pre jednotlivé fázy motivačného procesu. V tejto otázke sa preukázalo, ako jednotliví manažéri rozumejú a venujú sa manažérskeho rozhodovaniu v motivovaní ich zamestnancov. Približne len polovica dopytovaných manažérov vedela odpovedať na túto otázku, čo poukazuje na fakt, že manažéri nie sú dostatočne skúsení v danej problematike a vzniká tu skutočne značný priestor pre zlepšenie.

Tabuľka 41. Rozhodnutia manažérov v motivačnom procese

<i>Fázy motivačného procesu</i>	<i>Uvedené rozhodnutia:</i>
Analýza potrieb zamestnancov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spôsob zberu informácií o zamestnancoch; 2. Určenie priorit potrieb zamestnancov; 3. Spôsob zosúladenia potrieb zamestnancov a potrieb organizácie; 4. Spôsob komunikácie.
Analýza dostupných možností uspokojenia potrieb	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alokácia finančných zdrojov; 2. Prehodnotenie opodstatnenosti potrieb vzhľadom na možnosti organizácie; 3. Individuálne verzus komplexné riešenia.
Motivačný rozhovor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spôsob komunikačného prístupu voči jednotlivcom; 2. Pravidelnosť rozhovorov; 3. Spôsob zachytenia dôležitých informácií; 4. Obsah rozhovoru.
Tvorba motivačných programov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finančné možnosti; 2. Možnosti nakombinovania motivačných prostriedkov; 3. Spôsob zapojenia zamestnancov do tvorby; 4. Prispôbenie programu zamestnancom aj organizácii.
Následné hodnotenie výkonu zamestnancov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hodnotiace kritériá; 2. Určenie dôsledkov hodnotenia; 3. Termíny hodnotenia; 4. Spôsob hodnotenia; 5. Analýza výsledkov.
Hodnotenie úspešnosti procesu motivovania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stanovenie kritérií; 2. Zakomponovanie výsledkov do spätnej väzby; 3. Stanovenie nových cieľov; 4. Vykonanie potrebných zmien.

Následne sme manažérov požiadali, aby uviedli, aké boli *príčiny prípadných neefektívnych rozhodnutí, ktoré v minulosti uskutočnili*. Medzi najčastejšie chyby patrí neskúsenosť, nedostatok informácií, nedostatočné identifikovanie potrieb zamestnancov, nedostatok času, nesprávna komunikácia, nesprávny prístup k zamestnancom, tlak zo strany vedenia a konkurenčný tlak.

Posledná otázka, tak ako aj u zamestnancov, bola zameraná na *dynamiku rozhodovania a motivovania*. Výsledky sú zobrazené v tabuľke 42. Faktory, ktoré *najčastejšie* spôsobujú zmenu motivácie u manažérov, sú dosiahnutie výrazného úspechu v pracovnej oblasti, pozvoľné dozrievanie a vývin osobnosti a uvedomenie si vlastných kvalít a prínosu. *Najväčšie zoslabenie motivácie* manažérov spôsobuje dlhodobá únava, stres a vyhorenie, negatívny vplyv nadriadeného a zlý zdravotný stav. Naopak *najväčšie posilnenie motivácie* spôsobuje výrazný

úspech v pracovnej oblasti, pozvoľné dozrievanie osobnosti, dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa a uvedenie si vlastných kvalít a prínosu.

Tabuľka 42. Dynamika motivačných faktorov

Faktor	Zamestnanci		Sila zmeny motivačnej účinnosti						Demotivačná intenzita	Motivačná intenzita
	Počet	%	-3	-2	-1	+1	+2	+3		
F1	35	64 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	14,3 %	31,4 %	54,3 %	0	84
F2	10	18 %	30,0 %	20,0 %	0,0 %	20,0 %	10,0 %	20,0 %	-13	10
F3	8	15 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	12,5 %	62,5 %	25,0 %	0	17
F4	6	11 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	66,7 %	33,3 %	0	14
F5	33	60 %	0,0 %	0,0 %	3,0 %	30,3 %	36,4 %	30,3 %	-1	64
F6	14	25 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	14,3 %	50,0 %	35,7 %	0	31
F7	10	18 %	0,0 %	10,0 %	0,0 %	30,0 %	20,0 %	40,0 %	-2	19
F8	20	36 %	5,0 %	0,0 %	0,0 %	5,0 %	65,0 %	25,0 %	-3	42
F9	8	15 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	25,0 %	12,5 %	62,5 %	0	19
F10	7	13 %	42,9 %	0,0 %	42,9 %	0,0 %	14,3 %	0,0 %	-12	2
F11	1	2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100%	0,0 %	0,0 %	0	1
F12	18	33 %	33,3 %	44,4 %	22,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	-38	0
F13	25	45 %	0,0 %	0,0 %	4,0 %	28,0 %	40,0 %	28,0 %	-1	48
F14	12	22 %	16,7 %	50,0 %	33,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	-22	0
F15	2	4 %	50,0 %	50,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	-5	0
F16	1	2 %	0,0 %	0,0 %	100 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	-1	0
F17	10	18 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	30,0 %	20,0 %	50,0 %	0	22
F18	17	31 %	29,4 %	17,6 %	5,9 %	17,6 %	0,0 %	29,4 %	-22	18

Záver z tretej fázy dotazníkového prieskumu

Z výsledkov tretej fázy dotazníkového prieskumu vyplýva, že manažérske rozhodovanie v motivovaní neovplyvňuje len motiváciu zamestnancov k práci, ale aj ich celkový postoj voči organizácii. Napriek tomu, že rozhodovanie v motivovaní sa ukázalo ako veľmi **zložitý a dôležitý proces**, tak zamestnanci doňho **nie sú v dostatočnej miere zapájaní**, avšak **motiváciu k takejto spolupráci majú**. Potenciál pre zefektívnenie rozhodovania je vo **vzdelávaní manažérov**. Tento fakt sa preukázal aj vo vyjadreniach manažérov o manažérskych rozhodnutiach, keď len polovica z dopytovaných preukázala dostatočnú skúsenosť v tejto oblasti.

3.8. Verifikácia hypotéz

Ako už bolo uvedené, hypotézy stanovené pre túto dizertačnú prácu boli zadefinované na základe prevzatých i vlastných poznatkov a námetov prezentovaných v teoretických častiach práce. Na druhej strane, overovanie platnosti všetkých definovaných hypotéz sa uskutočňuje na základe výsledkov uvedených v predošlých častiach tejto (analytickej) kapitoly, avšak vždy v tesnom prepojení na teoretické časti práce, ktoré vytvorili poznatkový fundament a ideové východiská práce. Žiada sa uviesť, že pre potvrdzovanie platnosti stanovených hypotéz považujeme za prínosné všetky kalkulácie a komentáre, uvedené pri vyhodnocovaní všetkých troch dotazníkových prieskumov, prezentovaní odpovedí vo všetkých troch typoch uskutočnených rozhovorov a tiež aj prezentovaní výsledkov obidvoch typov uskutočnených brainstormingov. V konkrétnom poňatí sú hypotézy verifikované nasledujúcim spôsobom:

H1: Ak sa zvýši miera pocítovanej motivácie u manažérov, tak ich to ovplyvní k prijímaniu efektívnejších rozhodnutí v motivačnom procese.

Platnosť hypotézy budeme testovať tromi indikátormi: a) odpoveďami manažérov na relevantnú otázku v našom prvom prieskume, b) vzťahnutím obsahu hypotézy k prieskumu uskutočnenom v spoločnosti IBM, c) výsledkami obsahovej analýzy, ktorou sme skúmali existenciu a obsah strategických dokumentov slovenských univerzít a odpoveďami vedúcich zamestnancov univerzít, ktoré úspešne obstáli v obsahovej analýze.

Prvým zo zvolených indikátorov pre overenie hypotézy je *ochota manažérov zvýšiť svoj pracovný výkon*, ak sa skvalitní motivačný prístup voči nim. Tento indikátor je zachytený vo výsledkoch dotazníkového prieskumu určeného pre manažérov organizácií. V tabuľke 43 je možné vidieť, že takmer 80 % manažérov potvrdilo, že naozaj sú ochotní zvýšiť svoj pracovný výkon pri zlepšení motivačného prístupu, a to v priemere až o 41,03 %.

Tabuľka 43. Ochota manažérov zvýšiť svoj pracovný výkon

Ochota zvýšiť svoj výkon	Respondenti spolu		Manažéri	
Áno	2 138	81,42 %	443	79,25 %
Nie	488	18,58 %	116	20,75 %
Spolu	2 626	100 %	559	100 %

Ďalším indikátorom je *využitie výsledkov prieskumu uskutočneného v spoločnosti IBM*. Toe, Murhadi a Lin (2013) vo svojom výskume potvrdili koreláciu medzi spokojnosťou z práce, ktorú možno na základe predošlých poznatkov definovať ako pracovnú motiváciu a právomocou a možnosťou podieľať sa na rozhodovaní (čo zahŕňa aj rozhodovanie v motivovaní). Túto koreláciu potvrdili prostredníctvom T testu a F testu. Uvedené výsledky môžeme *vzťahnuť aj k nášmu bádaniu*, keď sme korelovali štýl vedenia, spravodlivosť hodnotenia výkonu, otvorenosť komunikácie a vytváranie dôvery so zapájaním zamestnancov do tvorby motivačných programov. Príslušná časť tejto kapitoly túto závislosť úspešne preukázala vo všetkých štyroch procesoch riadenia a rozvoja ľudského potenciálu pre skupinu zamestnancov, a môžeme predpokladať, že obdobná závislosť platí aj pre skupinu manažérov.

Tretím faktorom pre overenie prvej hypotézy sú *rozhovory s vedúcimi pracovníkmi na verejných vysokých školách*. Na základe obsahovej analýzy sme si vyfiltrovali verejné vysoké školy, ktoré dosiahli najlepšie výsledky, čo je ukazovateľom toho, že personálne procesy sa vykonávajú na vyššej úrovni ako na ostatných univerzitách. Po identifikácii vysokých škôl boli vyfiltrované odpovede vedúcich pracovníkov pracujúcich na týchto univerzitách. Indikátorom pre overenie hypotézy v týchto rozhovoroch bola otázka zameraná na motiváciu vedúcich pracovníkov zacielenú na vykonávanie správnych a kvalitných rozhodnutí. Práve títo vedúci pracovníci uviedli motivačné faktory, ktoré sú zachytené aj v dokumentácii danej univerzity (strategické riadenie a rozvoj ľudského potenciálu, etický kódex a kvalita vysokoškolského vzdelávania), čo je preukázateľným dôkazom efektívnych rozhodnutí. Išlo najmä o motivátory ako spokojnosť zamestnancov, rozvoj pracoviska a napredovanie fakulty. Na základe týchto predpokladov môžeme tvrdiť, že **platnosť hypotézy 1 sa potvrdila**.

H2: Ak sa zmenia rozhodnutia manažérov, tak to ovplyvní motiváciu zamestnancov v organizácii.

Platnosť hypotézy budeme testovať tromi indikátormi: a) skúmaním korelácie v odpovediach zamestnancov na vybrané otázky v našom prvom prieskume, b) priamymi odpoveďami zamestnancov na relevantnú otázku z prvého prieskumu, c) porovnaním

výsledkov (v čase) medzi otázkami, ktoré preukázali koreláciu v druhom dotazníkovom prieskume.

Na základe výsledkov *korelácie medzi rozhodnutiami manažérov a motiváciou zamestnancov* pomocou chi-kvadrát testu (tabuľka 44) je možné tvrdiť, že tento vzájomný vplyv existuje a tieto dva faktory sú od seba vzájomne závislé. Rozhodovanie manažérov bolo zachytené otázkou, ktorou sme zisťovali, či manažéri robia správne rozhodnutia v motivovaní a vytvárajú motivačné programy, a to najmä za spoluúčasti zamestnancov. Motivácia zamestnancov bola zachytená otázkou zameranou na motiváciu a ochotu zvyšovať svoj pracovný výkon v prípade skvalitnenia motivačného prístupu nadriadeného. Odpovede v tejto otázke poukazujú na pohnútky zamestnancov (teda ich motívy a motiváciu) rozvíjať svoj potenciál v prospech organizácie, ak im to organizácia umožní prostredníctvom budovania motivačnej klímy a kultúry na pracovisku.

Tabuľka 44. Chi-kvadrát test pre manažérske rozhodovanie a motiváciu zamestnancov

	Hodnota	df	Asymp. Sig. (2-stranná)
Pearsonov chi-kvadrát test	8,228 ^a	2	0,016
Test pomeru vierohodnosti	7,863	2	0,020
Lineárny asociačný test	1,044	1	0,307
Počet validných prípadov	2 626		
Tabuľková hodnota chi-kvadrátu je 5,991.			

Zamestnancov sme sa tiež priamo spýtali, či by *boli ochotní zvýšiť svoj pracovný výkon*, ak by sa voči nim skvalitnil motivačný prístup, čiže manažérske rozhodovanie v motivačnom procese. Z tabuľky 45 vyplýva, že až 82 % zamestnancov tento fakt odobrilo a súhlasilo s týmto tvrdením.

Tabuľka 45. Ochota zamestnancov zvýšiť svoj pracovný výkon

Ochota zvýšiť svoj výkon	Respondenti spolu		Zamestnanci	
Áno	2 138	81,42 %	1 695	82,00 %
Nie	488	18,58 %	372	18,00 %
Spolu	2 626	100 %	2 067	100 %

Pre kompletne potvrdenie hypotézy bolo potrebné zachytiť aj *dynamiku rozhodovania a motivovania*. Nasledovná tabuľka ukazuje, ako sa na vybranej fakulte za tri roky zmenila ochota zamestnancov zvýšiť svoj pracovný výkon pri skvalitnení motivačného prístupu.

Tabuľka 46. Tvorba motivačných programov pre zamestnancov univerzity

Vytváranie individuálnych motivačných programov	2013	2016
Áno	8,82 %	13,56 %
Áno, dokonca za prítomnosti zamestnancov	5,88 %	1,69 %
Nie	85,29 %	84,75 %

V tabuľke 46 je možné vidieť, že počas troch rokov v motivačnom procese došlo k poklesu kvality rozhodovania. Taktiež prieskum ukázal, že ochota zvýšiť svoj pracovný výkon sa znížila o 8,77 %. Na základe týchto predpokladov môžeme tvrdiť, že *platnosť hypotézy 2 sa potvrdila*.

H3: *Ak sa skvalitnia rozhodnutia manažéra, tak to pozitívne ovplyvní kvalitu rozhodnutí zamestnancov.*

Táto hypotéza priamo súvisí s hypotézou 2, dokonca z nej vyplýva, nakoľko je možné predpokladať, že so zvýšenou motiváciou zamestnancov príde aj k ich kvalitnejšiemu a efektívnejšiemu rozhodovaniu. Aby sa zvýšila motivácia zamestnancov, je potrebné, aby sa skvalitnil motivačný prístup manažérov v podobe efektívnejšieho rozhodovania v motivovaní. Toto tvrdenie bolo v predchádzajúcej hypotéze potvrdené. Prieskum ukázal, že zamestnanci sú ochotní, pri skvalitnení motivačného prístupu manažérov, svoj výkon zvýšiť v priemere až o 45,58 %.

Preto je platnosť hypotézy overená prostredníctvom nasledujúcich indikátorov: a) predpokladom potvrdenia hypotézy 2, b) teoretickým prieskumom vzťahu motivácie a výkonu, c) komparáciou nadobudnutých poznatkov.

Z teoretického prieskumu vyplýva priamy vzťah medzi výkonom zamestnancov a motiváciou a mnohí autori podporujú tento názor a súhlasia, že výkon je postavený na viacerých činiteľoch. Konkrétne na vynaloženom úsilí zamestnanca, ktoré je podporené jeho nadobudnutými vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami. Taktiež musí do výkonu vložiť ochotu vyriešiť danú úlohu čo najkvalitnejšie a najzodpovednejšie vzhľadom na svoje možnosti, s tým, že na daný problém/úlohu sa musí sústrediť, v zmysle skoncentrovania svojej pozornosti, zamerania sa a fokusovania svojich zručností na požadované naplnenie cieľa. Ide tak o rovnaké činitele, aké stoja aj za kvalitným rozhodovaním. Preto na základe komparácie nadobudnutých poznatkov je možné tvrdiť, že za kvalitným výkonom zamestnanca (a jeho svedomito vynaloženým úsilím) stoja efektívne rozhodnutia. Z tohto poznatku vyplýva, že ak sa skvalitnia rozhodnutia manažérov, tak to pozitívne ovplyvní výkon zamestnancov, čím sa zefektívnia aj rozhodnutia zamestnancov, ktoré realizujú pri vykonávaní svojej pracovnej činnosti. Na základe týchto predpokladov môžeme tvrdiť, že **platnosť hypotézy 3 sa potvrdila.**

H4: *Ak sú manažéri v nízkej miere informovaní o motivácii zamestnancov, tak si neuvedomujú vysokú mieru rizika pri rozhodovaní o zamestnancoch.*

Platnosť hypotézy budeme testovať tromi indikátormi: a) vyhodnotením relevantných otázok z rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi verejných vysokých škôl, b) dedukciou logických záverov z porovnania vybraných otázok z rozhovorov, c) výsledkami obsahovej analýzy a odpoveďami vedúcich zamestnancov univerzít, ktorí preukázali nízku mieru informovanosti o motivácii zamestnancov.

Štvrtú hypotézu sme overovali najmä prostredníctvom rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi verejných vysokých škôl. Položili sme im priamu otázku, či majú *dostatočné informácie pre rozhodovanie o motivovaní svojich zamestnancov*. Niekoľko vedúcich pracovníkov uviedlo, že majú dostatočné informácie pre takéto rozhodovanie, avšak tieto informácie si zisťujú vlastným úsilím, nakoľko univerzity/fakulty nevytvárajú systémy pre zbery takýchto informácií. Viacerí uviedli, že by uvítali, ak by v tomto smere dostali podporu od univerzity/fakulty.

Ostatní vedúci zamestnanci sa zhodli na tom, že nemajú dostatok informácií pre efektívne rozhodovanie v motivovaní a vzhľadom na svoju pozíciu by ocenili v tomto smere pomoc. Ďalej sme si vyfiltrovali odpovede práve týchto zamestnancov, a zamerali sme sa na ich odpovede v ďalších otázkach. Na otázku, či *obmieňajú motivačné nástroje a prístup podľa potreby ich zamestnancov*, zväčša odpovedali záporne, dokonca sa niektorí vyjadrili, že nemajú takúto možnosť. Faktory, ktoré títo vedúci pracovníci zohľadňujú pri rozhodovaní o motivovaní svojich zamestnancov, sú najmä štatistiky z akademického informačného systému a vlastná intuícia. Pomocou dedukcie je možné tvrdiť, že aj na náklade odpovedí z posledných dvoch otázok je možné vidieť, že títo manažéri si neuvedomujú riziko, ktoré podstupujú, keď nemajú

dostatočné informácie o svojich zamestnancoch. V tomto prípade môže prísť k zlému zacieleniu motivovania, až k demotivovaniu zamestnancov.

Následne, po vyfiltrovaní vybraných vedúcich zamestnancov, sme sa zacielení na dokumentáciu verejných vysokých škôl, na ktorých títo vedúci pracovníci pôsobia. Z výsledkov *obsahovej analýzy dokumentácie vybraných verejných vysokých škôl* je možné vidieť, že práve týmto školám absentujú hlavné zložky zamerané na manažérske rozhodovanie v motivačnom procese. Aj toto je jeden z indikátorov, že nedostatočne informovaní manažéri a teda aj organizácie si neuvedomujú riziko z dôsledku neefektívneho rozhodovania v motivačnom procese. Na základe týchto predpokladov môžeme uviesť, že **platnosť hypotézy 4 sa potvrdila.**

3.9. Zhrnutie analytických a verifikačných zistení

Na základe výskumov svetových aj domácich autorov, ktorí sa venujú tematike motivovania a motivácie, vyplýva, že v rozhodovaní v motivačnom procese sa vyskytujú *viaceré nedokonalosti*. Tento fakt sa potvrdil aj v našom výskume a prejavil sa (okrem iných) v relatívne nižšej manažérskej erudícii vedúcich zamestnancov a najmä v rozdielnom pohľade manažérov a zamestnancov na motiváciu zamestnancov, keď manažéri v mnohých ohľadoch majú väčšie očakávania z výsledku svojich rozhodnutí v motivovaní, než je ich skutočná účinnosť.

Na základe uvedených skutočností, všetky názory, fakty, návrhy, odporúčania, varovania a závery obsiahnuté v jednotlivých fázach výskumu naznačujú, že rozhodovanie v motivovaní je veľmi zložitá a mimoriadne náročná. Niektoré motivačné vplyvy môžu byť vnímané ako *úmyselné a systematicky vyvolané*. Ostatné sú *náhodné a často sa vyskytujú spontánne*. Niektoré motivačné vplyvy sa vyskytujú v prostredí organizácií/univerzít – sú spôsobené manažmentom organizácie alebo univerzity, kolegami, verejnosťou a pod. a iné sú čisto súkromnej povahy (ako vplyv rodiny, priateľov, zdravotný stav a pod.), avšak *spolu s organizačnými vplyvmi ovplyvňujú motiváciu zamestnancov a manažérov*.

Dôležitým zistením je, že *v každej fáze motivačného procesu prebiehajú mnohé rozhodovacie procesy, niektoré sú komplikovanejšie ako iné, ale spoločne rozhodujú o výslednej efektívnosti motivačného procesu a zasahujú kvalitu motivácie*.

Z našich prieskumov vyplýva, že vedúci pracovníci a zamestnanci sú naďalej *ochotní zvyšovať úroveň motivácie*, aby dosiahli lepšie výkony a tým zvyšovali aj výkon organizácie. Z absolútne pragmatického hľadiska sa podstata efektívnej motivácie zakladá na primárnom rozhodnutí manažéra: *byť dobrým motivovateľom a vynaložiť na to čo najväčšie úsilie*. Samozrejme, toto je najťažšie a zároveň najzávažnejšie rozhodnutie manažérskej profesie.

4. MODEL MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA V MOTIVOVANÍ

Model manažérskeho rozhodovania v motivovaní zamestnancov opisuje odporúčaný priebeh aj obsah rozhodovania, smerovaného k účinnejšiemu motivovaniu jednotlivcov a skupín. Model predpokladá, že *proces začína už v predprípravnej fáze rozhodovania*, keď sú manažéri pripravovaní na to, že budú vykonávať takéto rozhodnutia (obrázok 14).

V prvom rade je potrebné, aby manažéri pochopili, že nezastávajú v organizácii iba jednu rolu, a to rozhodovaciu, resp. rolu rozhodovateľa, ale aj mnohé ďalšie (koordinátor, plánovač, motivovateľ a pod.). V rámci osobného vzdelávania pre multifunkčnú rolu manažéra je nevyhnutné, aby si každý manažér uvedomil potrebu budovania alebo rozvoja svojej *osobnosti a charizmy*. S týmito manažérskymi kompetenciami je vzájomne prepojené uplatňovanie *správneho komunikačného štýlu*. Komunikácia voči zamestnancom musí byť vykonávaná otvorene, transparentne, zrozumiteľne (prispôsobená ich komunikačnému jazyku), so správnym výberom komunikačných (online aj offline) prostriedkov, a to tak, aby sa medzi manažérom a zamestnancom vytvoril vzťah *dôvery*. Veľmi efektívnym prostriedkom pre takúto prípravu a budovanie potrebných kompetencií manažéra je *tvorba mentálnych modelov*, prostredníctvom ktorých si manažéri tieto kompetencie a roly začnú uvedomovať a pracovať s nimi. Prostredníctvom predprípravnej fázy vznikne u manažérov uvedomenie potreby motivačného rozhodovania a problému rozhodovania v motivovaní.

Keď si manažéri dôkladne zdefinujú, kde vidia problém, je možné prejsť k samotnej *analýze problému*. V prvom rade je potrebné objasniť príčiny vzniku problému. Pre analýzu príčin je odporúčané využiť *upravenú kaskádovú metódu* pre potreby rozhodovania v motivovaní alebo *metódu myšlienkového centrizmu*. V spolupráci s ostatnými pracovníkmi, ktorí zaregistrovali symptómy problému, či už vnímaním daného problému, pociťovaním, alebo samotným priamym prežívaním, identifikujeme kauzálny reťazec. Pre jeho identifikáciu je veľmi vhodné využiť metódu *5 kľúčových kritických dôvodov*, ktorou sa preskúma koreň problému. Ak ide o problém generický, je potrebné navrhnuť princíp a pravidlá riešenia takýchto problémov prostredníctvom *efektívneho využívania kľúčov*. S tým súvisí aj nepretržitá *rekurzívnosť* a využívanie pozitívnych prvkov pri riešení predchádzajúcich problémov, ktoré sú aktualizované o súčasné dianie.

Takéto portfólio je možné vytvoriť s pomocou využitia teórie sociálneho posudzovania. Pri analýze problému a tvorbe portfólia pozitívnych prvkov pri generických problémoch je potrebné neustále brať do úvahy aj *vplyv externého prostredia*. Nakoľko ide o rozhodnutia a problémy týkajúce sa ľudí, je potrebné uvažovať o názorovom vplyve priateľov, rodiny a štátu, jednak v legislatívnom zmysle, ale aj v zmysle sociálneho nastavenia krajiny. Pri analýze problému je potrebné uvedomiť si, ktoré vplyvy sú kontrolovateľné a vieme ich meniť, ktoré sú nie celkom kontrolovateľné a vieme do nich zasahovať len čiastočne a ktoré sú nekontrolovateľné – tie je potrebné brať ako hrozby a príležitosti, s ktorými je potrebné vedieť pracovať a využívať ich v takej forme, v akej ich vieme identifikovať. Ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú problémy týkajúce sa ľudí, sú *emocionálne faktory, sociálne faktory a osobnostné faktory*. Celkové chápanie a dynamiku problému ovplyvňuje individualita každého zamestnanca, skupinové myslenie a celoorganizačné chápanie.

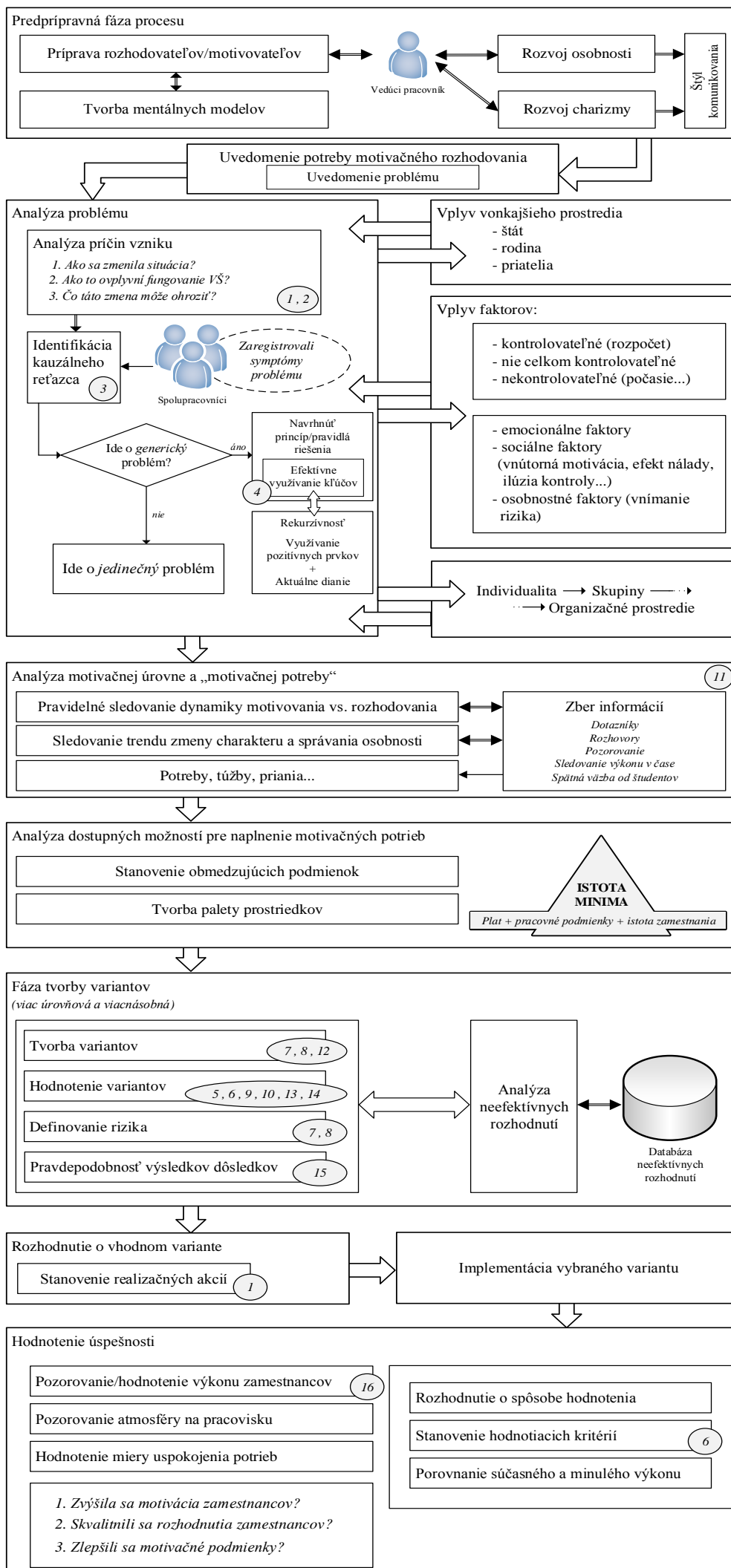
Druhou analýzou, ktorú je potrebné vykonať, je *analýza motivačnej úrovne a motivačných potrieb* zamestnancov, manažérov a organizácie. Veľmi vhodnou metódou je *metóda posudzovania motivačných hodnôt*. Ďalej je potrebné sledovať *dynamiku motivovania a rozhodovania*, nakoľko oba procesy sa neustále menia v čase. Všetky zmeny je potrebné zachytiť a odôvodniť, nakoľko môže prísť k ich cyklickému opakovaniu, alebo vývoju (transformácii) v čase. Ak chceme efektívne motivovať zamestnancov, resp. efektívne rozhodovať o ich motivácii, je potrebné *sledovať trend zmeny charakteru a správania osobnosti* vzhľadom na demografickú štruktúru zamestnancov organizácie. Ak zachytíme sociálne trendy

spoločnosti, môžeme tým zachytiť aj motivačné faktory zamestnancov, ktoré sami neuvedú, ale očakávajú ich, nakoľko ich považujú za bežné, trendové. Zber informácií o potrebách, túžbach, prianiach a motívoch zamestnancov je možné vykonať sociologickým opytovaním prostredníctvom techniky dotazníkov a/alebo rozhovorov, pozorovaním, sledovaním výkonu zamestnancov v priebehu času a takisto prostredníctvom spätnej väzby od priamej zainteresovanej strany. V tomto prípade môže ísť o spätnú väzbu od študentov, kolegov, nadriadených a podriadených zamestnancov a spolupracujúcej organizácie (v zmysle zamestnancov z partnerských univerzít a firiem).

Tretia potrebná analýza je **analýza dostupných možností pre naplnenie motivačných potrieb**. Aby bolo možné zamestnancov efektívne motivovať, je potrebné, aby mali zabezpečenú istotu minima v podobe garancie primeraného platu za ich odvedený výkon, slušné pracovné podmienky, ktoré ich nebudú obmedzovať vo výkone ich práce a istotu zamestnania v zmysle, aby sa nebáli o svoje miesto. Vzhľadom na možnosti organizácie je potrebné stanoviť obmedzujúce podmienky, aby mali manažéri vymedzené podmienky, resp. hranice, v ktorých sa môžu pohybovať (môže ísť napríklad o finančné možnosti, legislatívne podmienky a pod.). Hľadáním všetkých dostupných možností sa vytvorí paleta možných prostriedkov, ktorú je však potrebné neustále aktualizovať. Takáto paleta uľahčuje manažérom samotné rozhodovanie v motivovaní.

Keď sú zanalyzované dostupné možnosti, je možné prejsť k fáze **tvorby variantov**, ktorá je **viacúrovňová a viacnásobná**. Pri samotnej tvorbe variantov je možné využiť rôzne metódy ako brainstorming, delfskú metódu a rolovú empatiu. Keď je vytvorená plejáda rôznych variantov, ktorými je možné rozhodovať o motivácii zamestnancov, je potrebné následne všetky *varianty vyhodnotiť* v intenciách aktuálnych požiadaviek. Pri takomto hodnotení je vhodné využiť niektorú z metód rozhodovania, ako napríklad metódu PMI, filter kritérií, rozhodovacie matice, rozhodovacie stromy, nútená pozitívna voľba, t-graf a pod. Ku každému variantu je potrebné zadefinovať *možné riziko*, ktoré môže nastať. Tým, že toto riziko bude známe, je možné sa naň pripraviť, respektíve znížiť či zmierniť jeho dosah. Zadefinovať riziká je možné formou brainstormingu alebo delfskou metódou. Po zadefinovaní rizika sa určí pravdepodobnosť výsledkov dôsledkov pomocou metódy FMEA.

Pri tvorbe variantov je veľmi efektívne si tvoriť a využívať **databázu neefektívnych rozhodnutí**, ktoré pri následnom rozhodovaní napomôžu rozhodovateľovi pri jeho voľbe. Následne je možné vykonať samotné *rozhodnutie o vhodnom variante*, kde je potrebné stanoviť všetky realizačné akcie, pričom je možné využiť opäť rozhodovaciu metódu myšlienkového centrizmu. Následne je zvolený variant implementovaný. Po implementácii každého takéhoto rozhodnutia je potrebné urobiť *hodnotenie úspešnosti*. Či bolo rozhodnutie správne a efektívne, je možné zistiť pozorovaním a hodnotením výkonu zamestnancov, napríklad 360° hodnotiacou spätnou väzbou. Ďalej je potrebné sledovať zmeny v atmosfére na pracovisku a vyhodnotiť, či boli uspokojené potreby zamestnancov, respektíve či sa postupne naplňajú. Pri tomto rozhodovaní je nevyhnutné určiť *spôsob hodnotenia* (dotazníky, hodnotiace hácky...). Následne sa určia *hodnotiace kritériá*, prostredníctvom ktorých je možné určiť, či rozhodovanie bolo efektívne alebo nie. Pri definovaní kritérií je možné využiť metódu filtra kritérií. Následne sa porovná súčasný a minulý výkon zamestnancov, pracovných skupín a celej organizácie, na ktorých sa efekt kvalitného rozhodovania v motivovaní odzrkadlí. Pri hodnotení si môžeme stanoviť niekoľko základných otázok, ktoré vyplývajú z cieľov a zámerov celého procesu rozhodovania, a to či sa zvýšila motivácia zamestnancov, či sa zlepšili motivačné podmienky a či sa skvalitnili aj rozhodnutia zamestnancov. Po úspešnom uplatňovaní rozhodovania v motivovaní bude odpoveď na tieto otázky kladná.



Obrázok 14. Model manažérskeho rozhodovania v motivovaní s určením obsahu fáz, prvkov a metód

4.1. Základné konštrukčné prvky modelu – metódy rozhodovania v motivovaní

Základom pre modelové riešenie je *kombinácia fáz procesu motivovania a rozhodovania*. Proces rozhodovania do modelového riešenia vstupuje v rôznych podobách. Jednak prechádza *pozdĺž celým procesom motivovania* a je ho možné v tomto pohľade vnímať ako komplexné riešenie procesu motivovania. To znamená, že proces motivovania môžeme vnímať ako rozhodovací proces o výbere a uplatnení vhodných motivačných prostriedkov a nástrojov. V druhom pohľade vstupuje rozhodovanie do modelového riešenia ako *viacnásobný proces*, nakoľko v motivačnom procese sa nachádza množstvo čiastkových rozhodovacích miest. Tieto miesta boli identifikované už vo východiskovom modeli a v navrhovanom modelovom riešení sú vyjadrené prostredníctvom metód rozhodovania v motivovaní.

Model rozhodovania v motivovaní predpokladá využitie viacerých vedeckých metód a techník. V nasledujúcom texte bude pozornosť venovaná napr. myšlienkovému centrizmu, kaskádovej metóde, metóde 5 kľúčových kritických dôvodov, teórii sociálneho posudzovania, PMI metóde, filtru kritérií, posudzovaniu motivačných hodnôt, rolovej empatii a pod.

Myšlienkový centrismus. Ide o metódu, keď sa rozhodovateľ snaží sústrediť myšlienky pomocou šiestich otázok ku koreňu problému. Na každú z otázok je potrebné sa pozrieť zo všetkých možných uhlov. Takýmto podrobným zanalyzovaním problému sa získa množstvo potrebných informácií o vzniknutom probléme a následne je možné vytvoriť si dobrý základ pre jeho riešenie. Otázky, ku ktorým je potrebné sústrediť svoje myslenie, sú: kto, čo, kedy, kde, prečo a ako. Veľmi dôležité je na tieto otázky odpovedať detailne, aby bol problém definovaný čo najkonkrétnejšie, aby mohol byť vyriešený správne. Príklad myšlienkového centrizmu môže byť nasledovný (Colton, 2016):

1. *Kto?* Koho sa problém dotýka? Kto je do neho zapojený? Aké sú ľudské aspekty problému? Kto to urobil, urobí to? Kto poniesie následky? Kto poniesie zodpovednosť? Kto bude mať prospech, bude zranený, bude zahrnutý, bude vylúčený?
2. *Čo?* Čo by sa malo stať? Čo je príčinou? Čo sú následky tohto problému? Čo bolo urobené, bolo treba urobiť, nebolo dokončené? Čo sa stane, ak sa stane „X“? Čo sa stalo alebo sa mohlo pokaziť? Čo vyústilo do neúspechu?
3. *Kedy?* Kedy sa problém začal vnímať? Kedy problém najviac začal ovplyvňovať správanie ľudí, ich výkon a priebeh organizačných procesov? Kedy bude potrebné problém riešiť? Kedy bude potrebné vykonať opatrenia?
4. *Kde?* Kde sa začal problém vyskytovať? Kde problém vyústil? Kde sú konkrétne miesta v procese, ktoré problém najviac ovplyvnili? Kde je iná možnosť? Kde by sa stalo to isté, ak by sa stalo to isté? Sú iné miesta postihnuté, ohrozené, chránené, podporované týmto miestom? Kde a aký je vplyv tohto výskytu na zamestnancov, procesy?
5. *Prečo?* Prečo mohol tento problém nastať? Prečo bolo toto vykonané? Prečo by sa tomu malo vyhnúť? Prečo vznikla táto konkrétna činnosť, pravidlo, myšlienka, riešenie, problém, katastrofa a nie iné? Prečo tento čas, miesto a nie iný?
6. *Ako?* Ako to bolo, mohlo by to byť, ak by sa to malo predísť, zničiť, urobiť, zdokonaľiť, zmeniť? Ako to možno opísať, pochopiť? Ako táto situácia môže vyústiť do záveru?

Kaskádová metóda. Ide o metódu, ktorá sa primárne využíva pri plánovaní ľudského potenciálu a nakoľko sa ukazuje ako veľmi efektívna a úspešná a je v organizáciách veľmi často využívaná, bola upravená aj pre identifikáciu a špecifikáciu riešenia problémov vzniknutých v súvislosti s motivovaním ľudského potenciálu. Základnou charakteristikou tejto metódy sú dve kaskády, a to kaskáda zhora nadol po organizačnej štruktúre a opačná kaskáda zdola nahor (Blašková, 2011). V tomto prípade sa v prvej kaskáde z vyššej úrovne na nižšiu rozpisuje problém na dielčie, resp. nižšie organizačné časti. To znamená, že keď identifikovaný problém prejde na nižšiu úroveň riadenia, tak každá táto úroveň doplní problém o svoje poznanie, o to,

ako práve tento problém vidí táto úroveň a ako to ovplyvňuje jej chod. Keď sa takto rozpracovaný dokument dostane na najnižšiu úroveň riadenia, tak v opačnej kaskáde smerom nahor sa rozpracovávajú požiadavky na riešenie daného problému. Takto podrobne rozpracovaný dokument je veľmi schopným podkladom pre správne a efektívne riešenie vzniknutého problému.

5 kľúčových kritických dôvodov. Ide o metódu, ktorá bola pôvodne vyvinutá Sakichim Toyodom a ukázala sa ako veľmi efektívna v prípade, keď je potrebné identifikovať koreň problému. Podstatou metódy je položiť si otázku „prečo“ 5-krát za sebou. Vždy po položení tejto otázky a následnej odpovedi sa znova rozhodovateľ pýta „prečo“ na novo-identifikovanú skutočnosť až kým nepríde k samotnej príčinnej podstate problému. Ak sa zistí koreňová príčina problému, je možné riešiť problém od podstaty. Taktiež sa dokážu pripraviť opatrenia, aby sa takýto problém neopakoval.

Teória sociálneho posudzovania. Podľa teórie sociálneho posudzovania existuje kauzálna štruktúra sveta, ktorej je potrebné porozumieť. Čím viac jej porozumieme, tým je naša adaptácia na svet úspešnejšia, lebo sa v ňom vieme lepšie orientovať. Toto poznanie nie je ľahké, keďže dôležité aspekty situácie, nazývané *environmentálne kľúče*, nevykazujú vždy zjavnú spojitosť s kauzálnymi (príčinnými) mechanizmami, ktorých sú výsledkom. Kľúče slúžia ako signál výskytu kauzálnej situácie, a teda aj ako nositeľ informácií o pravdepodobnosti budúcej udalosti. Informujú, aká udalosť sa pravdepodobne vyskytla a čo môže nasledovať. Efektívne používanie kľúčov môže pomôcť k dosahovaniu žiaducich výsledkov. Napr. pri prijímaní do zamestnania musíme vedieť z rôznych charakteristík vybrať tie, ktoré sú vo vzťahu s budúcim výkonom. Ambíciou teórie nie je byť preskriptívna, ale deskriptívna. Jej hlavným cieľom má byť vytvoriť kognitívnu pomoc pre ľudské posudzovanie. Prostriedkom má byť najmä regresná analýza, opisujúca kľúče v prostredí a váhu, ktorú im daný jedinec dáva. Závislou premennou je úsudok (napr. prijať alebo neprijať uchádzača), nezávislými premennými sú jednotlivé informácie (o uchádzačovi). Analýza rovníc môže napomôcť napr. pri posudzovaní *konzistencie rozhodovania*. Využila sa pri opise spotrebiteľského správania, prijímaní zamestnancov, tvorbe medicínskych diagnóz. Keďže teória sociálneho posudzovania čerpá informácie z predchádzajúcich rozhodnutí, je do veľkej miery spoľahlivá aj pri predikcii budúceho rozhodovacieho správania. Nevysvetľuje však, prečo si rozhodovateľ volí dané kľúče, aká je ich súvislosť s charakteristikami osoby, výber z istého spektra možností (Bavolár, 2012).

PMI metóda. Ide o obohatenú metódu T-grafu rozpracovaného do trojdielnej štruktúry. Podstatou je uviesť všetky pozitívne prvky riešenej myšlienky, následne všetky negatívne prvky a nakoniec všetky zaujímavé body, pre ktoré sa nedá presne určiť, či ide o pozitívne alebo negatívne prvky, alebo naopak, či vykazujú tieto faktory aj pozitívne aj negatívne prvky súčasne (ide napríklad o prvky, ktoré niektorí ľudia môžu považovať za pozitívne prvky a iní zase za negatívne). Aby sa predišlo zlému odhadu kladov a záporov, je dobré túto metódu robiť vo dvojici alebo v skupine. Predíde sa tým aj situáciám, keď vidíme nevýhody menšie, než v skutočnosti sú a výhodám pripisujeme väčšiu hodnotu ako dosahujú. Postup môže byť nasledujúci: Zostaví sa tabuľka s 3 stĺpcami. Do prvého sa zapisujú všetky plusy (klady) daného problému (riešenia, otázky), do druhého stĺpca všetky mínusy (nevýhody) daného problému a do tretieho všetky zaujímavé postrehy, ktoré sa daného problému týkajú a nevieme identifikovať, či ide o plus alebo mínus. Ak z daného zápisu nebude jasný výsledok, priradí sa k jednotlivým položkám skóre významnosti daného parametra (stanovené napríklad na intervale <-10, +10>). Celkový počet bodov ukáže, či daný variant stojí za vykonanie výberového rozhodnutia (Jordan, Carlile, 2013). Cieľom PMI je pomôcť zainteresovaným vidieť obe strany argumentu a premýšľať všeobecnejšie o probléme. Keďže je metóda navrhnutá tak, aby otvorila myslenie každého účastníka a podporovala jeho kreativitu, určite nájde svoje uplatnenie aj v rozhodovaní o spôsoboch efektívneho motivovania.

Filter kritérií. Podstatou metódy je vytvoriť pevný súbor kritérií, ktoré musia spĺňať všetky varianty. Potenciálne varianty, ktoré nespĺňajú ani jedno kritérium, sú vylúčené zo súboru variantov. Napríklad pri návrhu motivačných prostriedkov pre podporu konkrétneho motivačného cieľa (zvýšenie publikačnej činnosti v kategórii A u docentov a profesorov) by sa mohli zväžiť určité kritériá pred rozhodnutím o výbere vhodného motivačného variantu. V rozhodovacom procese sa budú brať do úvahy len varianty (motivačné nástroje), ktoré spĺňajú všetky tieto kritériá (Zopounidis, Doumpos, 2016).

Brainstorming. Podstatou brainstormingu je spoločným úsilím skupiny prísť na podstatu problému a na nové riešenia. Veľmi dôležité je vytvoriť skupinu expertov, ktorá bude mať heterogénne zloženie, aby sa v skupine dosiahlo divergentné myslenie.

Delfská metóda. Ide o metódu, ktorá je tiež primárne využívaná pre plánovanie ľudského potenciálu. Nakoľko je táto metóda veľmi úspešná a v organizáciách často využívaná, bola pretvorená pre potreby rozhodovania v motivovaní. Pri tejto metóde sa zostaví tím expertov a určí sa sprostredkovateľ, ktorý bude zabezpečovať komunikáciu medzi expertami a sumarizovanie ich nápadov a inšpirácií. Experti v tomto prípade budú mať za úlohu vytvorenie návrhov riešenia vzniknutých problémov, pričom v ďalších kolách budú k jednotlivým návrhom identifikovať vznik možného rizika. Táto metóda je veľmi vhodná, ak nechceme, aby sa experti vzájomne ovplyvňovali a vnímali všetky návrhy nestranné. Počet kôl nie je presne určený, ide o to, aby sa takýmto viackolovým riešením prišlo k najefektívnejšiemu riešeniu, pri ktorom budú zadefinované všetky možné riziká a ich predikcia.

Rozhodovacia matica. Rozhodovacia matica sa používa na vyhodnotenie všetkých možností rozhodnutia. Pri použití matice sa vytvorí tabuľka so všetkými možnosťami v prvom stĺpci a všetkými faktormi, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie v prvom riadku. Rozhodovatelia potom vyhodnocujú každú možnosť a zväžia, ktoré faktory sú dôležitejšie. Konečné skóre sa následne spočíta, aby sa zistilo, ktorá možnosť je najlepšia pre organizáciu a jej zamestnancov.

Rozhodovací strom. Rozhodovacie stromy predstavujú jeden z významných a často využívaných nástrojov rozhodovacej analýzy. Umožňujú nielen zobrazíť dôsledky rizikových variantov vzhľadom na zvolené kritérium hodnotenia, ale slúžia aj na stanovenie optimálnej rozhodovacej stratégie vo viac etapových rozhodovacích procesoch. Teda ide o *sekvenčné rozhodovanie*, kde každé ďalšie rozhodnutie závisí na predchádzajúcom (Kamiński, Jakubczyk, Szufel, 2017).

Posudzovanie motivačných hodnôt. Podstata metódy vychádza z preferenčnej metódy zameranej na spotrebiteľské hodnoty (Grant, 2013). Jej podstata bola zachovaná a pretransformovaná na identifikovanie zamestnaneckých motivačných hodnôt a preferencií. Pri tejto metóde sú zamestnancom poskytnuté rôzne motivačné nástroje, pri ktorých musia hodnotiť ich vnímanú hodnotu, relevanciu, účinnosť, motivačný aspekt a vlastnú preferenciu voči motivačnému nástroju. Takéto hodnotenie prebieha vždy medzi dvoma ponúknutými motivačnými nástrojmi. Táto metóda simuluje rozhodovací proces zamestnancov pri vlastnom výbere motivačných nástrojov, teda rozhodovací proces pri sebamotivovaní. Pri tejto metóde sa overujú atribúty a motivačný dopad jednotlivých nástrojov, čím si organizácia vytvorí *portfólio vhodných motivačných nástrojov a udalostí* a tiež si vytvorí obraz o každom zamestnancovi o jeho preferenciách a potrebách.

Rolová empatia. Ide o metódu, ktorá má veľmi podobný priebeh ako brainstorming, len v tomto prípade majú experti za úlohu v cítiť sa do roly tých zamestnancov, ktorých sa problém týka. Ide o to, aby experti prinášali svoje nápady nie z pohľadu svojej pozície, ale z pohľadu zainteresovaných zamestnancov. Pri metóde sa expertom otvoria obzory v zmysle iného pohľadu na problematiku a podporia tým vlastnú tvorivosť v podobe nových inšpiratívnych návrhov (Kaner, 2014).

Nútená pozitívna voľba. Táto metóda rozhodovania sa používa vtedy, ak má rozhodovateľ pred sebou voľbu medzi veľmi atraktívnymi alternatívami/variantmi. Pretože pri veľmi atraktívnych možnostiach voľby môže prísť k zaslepeniu pri rozhodovaní, pri tejto metóde sa zameriava na negatíva jednotlivých možností. Na základe identifikovaných negatív pre každý variant je možné následne pristúpiť k samotnému rozhodnutiu (Kinniment, 2008). Napriek faktu, že ani ľudia vo všeobecnosti príliš neoblubujú nútenú voľbu (cítia sa donútení k výberu jedinej konkrétnej možnosti), pri rozhodovaní o zostavení správneho spektra motivačných nástrojov sa voľba stáva svojím spôsobom pozitívna, a aspekt „nutnosti jedinej voľby“ sa zmierňuje.

T-Graf. Ide o grafické znázornenie alternatívnych funkcií alebo bodov zapojených do rozhodovania. V jednej forme môže byť zoznam pozitívnych a negatívnych atribútov obklopujúcich určitú voľbu. Vytvorenie takéhoto grafu zabezpečuje, že budú zohľadnené pozitívne aj negatívne aspekty každého smeru alebo rozhodnutia (Sam Jacobson, 2009).

FMEA (Failure Mode and Effect Analysis). Ide o preventívnu metódu, ktorá umožňuje včasnú identifikáciu možných zlyhaní a chýb, ktoré môžu ovplyvniť funkcie systému alebo výslednú kvalitu či bezpečnosť. Podstatou je systematická identifikácia všetkých možných chýb procesu a ich dôsledkov, identifikácia krokov, zamedzenie, zníženie alebo obmedzenie príčin týchto chýb a zdokumentovanie celého procesu. Takýmto spôsobom metóda tiež znižuje mieru rizika, avšak vyžaduje veľkú skúsenosť tímu, pretože správna identifikácia možných chýb a ich následkov je založená z veľkej časti na skúsenostiach a navyše je potrebné, aby bol tím zložený z viacerých odborníkov, ktorých vedomosti a skúsenosti sa vzájomne kombinujú (Stamatis, 2003).

360° spätná väzba. Ide o jednu z veľmi úspešných a objektívnych metód hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov. Ide o hodnotenie s motivačným charakterom, v ktorom je zamestnanec alebo vedúci zamestnanec hodnotený svojím priamym nadriadeným, dvomi kolegami, ktorí ho najlepšie poznajú, z toho si jedného zvolí sám zamestnanec a druhého zvolí jeho priamy nadriadený, a podriadeným (v prípade učiteľov, ktorí nemajú podriadeného pracovníka, ide o spätnú väzbu od študentov, respektíve, ak nepedagogický zamestnanec nemá podriadeného, hodnotenie môže byť doplnené ešte o hodnotenie od jedného spolupracovníka). Takéto hodnotenie je najvhodnejšie urobiť prostredníctvom vopred pripraveného hodnotiaceho formulára, ktorý bude obsahovať presne stanovené otázky (kritériá), ale i priestor pre slovné hodnotenie, pre vyjadrenie prípadnej pochvaly a návrh zlepšení a vyjadrenie inšpirácií.

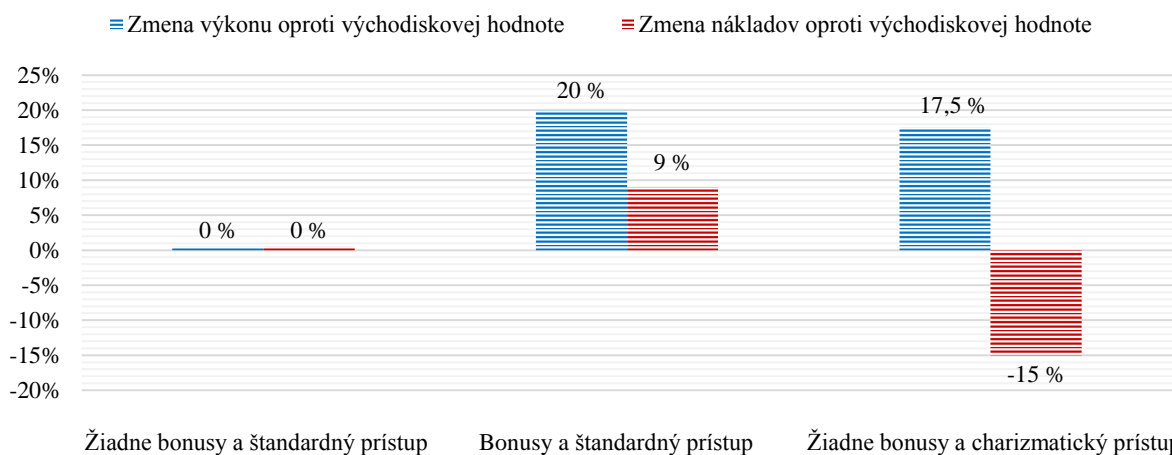
Pravidelným a opakovaným dodržiavaním tejto metódy vzniká veľmi dobrá a hodnotná *spätná väzba*, ktorá môže slúžiť najmä k vyhodnoteniu efektivity a úspešnosti motivačných aktivít, udalostí a zmien, vzdelávacích aktivít, kurzov, školení a podobne. Takéto hodnotenie je pre zamestnanca impulzom, ktorý ho posunie k ďalšiemu rozvoju zručností, schopností a vedomostí a prípadne k zmene doterajšieho správania voči spolupracovníkom, vedúcim zamestnancom a podriadeným spolupracovníkom. Hodnotenie by taktiež malo prispieť k zvýšeniu sebadôvery jednotlivca a pomôže mu získať reálny obraz o sebe samom a o svojich výkonoch, úspechoch a prípadných neúspechoch. Takýto ucelený obraz vedie k hlbšiemu využívaniu svojho vlastného potenciálu.

4.2. Ostatné konštrukčné prvky modelu

Konštrukčné prvky modelu nepozostávajú len z krokov procesu rozhodovania a motivovania a konkrétnych rozhodovacích metód v motivovaní, avšak aj viacerých významných prvkov. K nim možno priradiť osobnosť, charizmu, komunikačný štýl, mentálne modely, efektívne využívanie kľúčov, rekurzívnosť pozitívnych prvkov, databázu neefektívnych rozhodnutí, sledovanie trendov zmeny charakteru a správania, zachytenie vplyvu externého prostredia a vplyv emocionálnych, sociálnych a osobnostných faktorov.

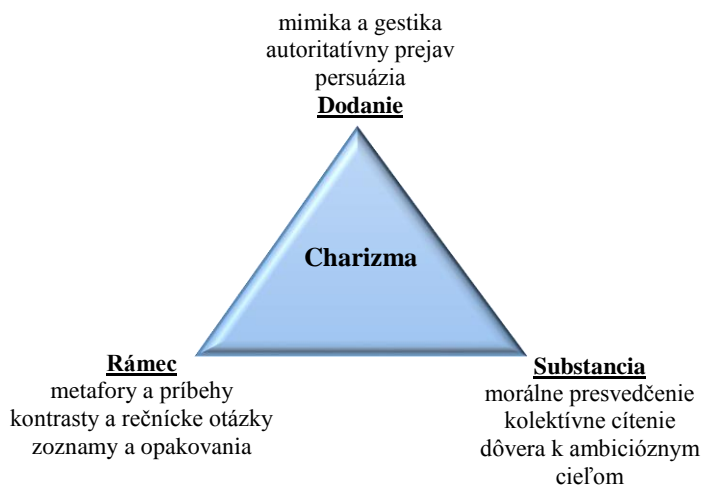
Osobnosť a charizma

Ide o symbolický vplyv zakorenený v hodnotách a emóciách. Výsledky šiestich štúdií výskumného tímu Johna Antonakisa potvrdili pozitívny a veľmi účinný vplyv charizmy a charizmatickej vodcovskej taktiky (osobnosti) manažérov voči zamestnancom. Táto charizmatická vodcovská taktika je uplatňovaná hlavne správnym komunikačným štýlom a prejavom. V jednej zo svojich štúdií autori dokázali, že výkon zamestnancov výrazne zvýšia aj bonusy aj charizmatiký prejav, pričom charizmatiká taktika a ich účinky boli štatisticky veľmi podobné (obrázok 15). Avšak charizma výrazne znížila výrobné náklady. To znamená, že bol dosiahnutý ten istý účinok, ale bez finančného nároku.



Obrázok 15. Pôsobenie bonusov a charizmy na výkon pracovnej skupiny (Antonakis, D'Adda, Weber, Zehnder, 2015, Working paper; In: Prednáška John Antonakis, TEDxLausanne, 2015)

Takúto charizmatikú taktiku je možné dosiahnuť spojením troch dimenzií: rámec, substancia a dodanie (obrázok 16). Pod *rámcom* sa rozumie prístup, kde dá manažér svojim zamestnancom víziu, prostredníctvom komunikačných metód, ktoré priblížia zamestnancom cieľ (ktorý chce, aby dosiahli) tak, aby mu čo najlepšie rozumeli a čo najviac sa s ním zžili, akoby išlo o ich vlastný osobný cieľ. Druhá dimenzia uvažuje o *poskytnutí zdôvodnenia*, ktoré bude vyjadrovať pocity celého kolektívu a dá zamestnancom pocit dôvery v organizačné ciele. Treťou dimenziou je tzv. *dodanie*. Ide o spôsob komunikácie (komunikačný štýl), hlavne o správne využívanie mimiky, gestikulácie a tónu hlasu (Antonakis, Fenley, Liechti, 2012).



Obrázok 16. Tri dimenzie charizmatickej taktiky (Antonakis, Fenley, Liechti, 2012)

Tento výskumný tím nielenže testoval, či má charizmatiké pôsobenie vodcu účinnosť na výkon zamestnancov, ale taktiež testoval, či je možné manažérov naučiť, aby sa voči svojim zamestnancom správali viac charizmatiky. Testovanie prebehlo formou trojmesačného experimentu s manažérmi strednej úrovne, ktorých postupne učili a trénovali vo využívaní nástrojov pre použitie charizmatikkej taktiky. Na začiatku a na konci experimentu nezávislí hodnotitelia ($n = 135$), hodnotili ich prejav. Výsledky štúdie ukázali, že tréning mal významné účinky na hodnotenie vodcovskej charizmy (priemer $D = 0,62$), a že charizma mala významný vplyv na hodnotenie typického profilu vodcu a jeho vývoj (Antonakis, Fenley, Liechti, 2011).

Komunikačný štýl

Ako náš výskum ukázal, komunikačný štýl je prepojený s ostatnými dôležitými faktormi v organizácii. Pre efektívne rozhodovanie v motivačnom procese je veľmi dôležité práve prepojenie komunikácie a informovanosti, motivovania a štýlu vedenia. Práve na túto koreláciu musia manažéri pri svojom rozhodovaní myslieť.

Pri sústredení sa na kľúčové kompetencie vysokokvalifikovaných vedúcich zamestnancov, kompetencia komunikácie spočíva v správnom verbálnom a písomnom komunikovaní, efektívnom prenose a zdieľaní informácií a myšlienok s ostatnými a samozrejme aj aktívnym počúvaním s porozumením ostatných (Berger, Berger, 2004). Vzťah medzi komunikáciou a uvedomením musí byť vzájomný. Zamestnanci a manažéri by mali navzájom komunikovať, aby boli vzájomne informovaní o budúcich úlohách, cieľoch, očakávaných rizikách, dosiahnutých výsledkoch a mohli ich ešte lepšie využiť.

Je potrebné veľmi dôkladne venovať pozornosť *charakteru spätnej väzby*. Spätá väzba by mala byť motivujúca, priaznivá. Podľa Barretta sa ľudia cítia šťastie, keď dostanú pozitívnu spätú väzbu – keď sú pochválení alebo uznaní niekým, koho rešpektujú (Barret, 2014). Spätá väzba nesmie byť zraňujúca, pretože by mohla vyvolať nežiadúcu reakciu a viesť k zníženiu výkonu, úsilia, viery v organizáciu, motivácie a ochoty zapojiť sa do ďalších procesov. Navyše, pretože sa v našom predošlom výskume ukázal rozdiel medzi vnímaním otvorenosti komunikácie z pohľadu manažérov a z pohľadu zamestnancov, je potrebné, aby manažéri pri uplatňovaní svojho komunikačného štýlu mysleli na túto disproporciu a patrične tomu prispôbili komunikačné úsilie, aby sa dostavil očakávaný efekt.

Mentálne modely

Ide o vysvetlenie myšlienkového procesu o tom, ako niečo funguje v reálnom svete. Je to reprezentácia okolitého sveta, vzťahov medzi jeho rôznymi časťami a intuitívne vnímanie človeka o jeho vlastných činoch a ich dôsledkoch. Mentálne modely môžu pomôcť formovať správanie a nastaviť prístup k riešeniu problémov (podobne ako osobný algoritmus) a vykonávaniu úloh. Mentálne modely sú základným spôsobom pochopenia organizačného učenia. Mentálny model pomáha pri rozhodovaní tým, že si do neho jedinec zasadí danú situáciu a na základe vyvodенých dôsledkov sa rozhodne. Každý mentálny model predstavuje možnosť ako zachytiť to, čo je spoločné pre všetky rôzne spôsoby, akými sa táto možnosť môže vyskytnúť (Johnson-Laird, Byrne, 2002). Aby sa vedúci zamestnanec mohol vzdelávať najmä v oblasti práce s ľuďmi, musí prekonať svoje mentálne modely, ktoré sú hlboko zakorenené v jeho mysli. Manažér by mal prekonať návyk zovšeobecňovania a mal by nechať podrobiť svoje myšlienky analytickému skúmaniu druhými. Veľmi dôležitým faktom je, aby manažér neodsudzoval a nerobil predčasné závery.

Podľa Sengea, zmena mentálnych modelov si vyžaduje aj *posun v myslení*. Ak manažéri nebudú otvorení novým myšlienkam, nebudú otvorení ani sebazvedávaniu. Posun v myslení znamená, že je potrebné vidieť príčiny, aj účinky konania a že samotný manažér je súčasťou spätnej väzby systému. To znamená, že aj on sám ovplyvňuje jej fungovanie (Senge, 2007).

Charlie Munger (2011, online), Elon Musk (2013, online) a mnohí ďalší uvádzajú, že pre efektívne rozhodovanie je potrebné mať v hlave *kolekciu alebo mriežku modelov*. Pokúšať sa zapamätať si všetky fakty nie je víťazná stratégia. Vytvorenie mriežky modelov spočíva v prepájaní faktov, teórií a vedných disciplín, pretože celá múdrosť sveta sa nenachádza len v jednom akademickom odvetví. Správne vytvorenie mriežky mentálnych modelov nastane vtedy, ak jednotlivé nápady začnú súťažiť medzi sebou. Dovoľiť nápadom súperiť medzi sebou o nadradenosť je znak dobrého a kreatívneho myslenia.

Vytváranie mriežky mentálnych modelov je veľmi náročná manažérska práca, ale na druhej strane je veľmi efektívna a z praxe možno vidieť, že práve tí najúspešnejší manažéri v úspešných organizáciách fungujú na tomto princípe. Budovanie mriežky je dlhodobý projekt, ktorý si manažéri rozvíjajú celú svoju manažérsku prax. Ak sa manažéri budú pridržať tejto teórie a nebudú sa rozhodovať na základe zovšeobecňovania, zvýši sa ich schopnosť porozumieť realite, ľuďom okolo seba a začnú robiť trvalo dobré rozhodnutia.

Dôvera

Všetci zamestnanci sa podieľajú na vytváraní dôvery v organizácii, ale osobitná úloha v tomto procese by mala byť pridelená manažérom. Analýza literatúry o dôvere v organizácii vedie k záveru, že ľudia v spoločnostiach založených na dôvere majú väčšiu pravdepodobnosť vzájomnej komunikácie, lepšie spolupracujú, veria vo víziu organizácie o budúcnosti, vidia manažment ako kompetentný pri vedení podniku, veria, že nadriadení sú spoľahliví, správajú sa bezúhonne a zaobchádzajú s nimi spravodlivo v oblasti riadenia ľudských zdrojov, sú zapojení do spoločných rozhodovacích aktivít, sú kreatívni, tešia sa na prácu, sú ochotní navzájom si pomáhať a sú hrdí na to, čo svojou prácou dokážu (Drucker, 2010; Lyman, 2009; Mayer, Davis, 1999; Lewicki, Bunker, 1996). Všetky tieto výhody prispievajú ku konkurencieschopnosti organizácie.

Mnohé udalosti v organizácii budujú dôveru, ale na druhej strane ju môžu aj rýchlo zničiť. Proces obnovy dôvery je dlhodobý a úspech nie je zaručený. Aby manažéri získali dôveru, mali by sa vedieť aj ospravedlniť, prevziať zodpovednosť za situáciu a konať v súlade s hodnotami a normami organizácie (Figurska, 2011).

Aby dôvera v organizácii bola reálna, je potrebné, aby manažéri boli vždy ochotní a pripravení reagovať na všetky relevantné otázky a požiadavky svojich zamestnancov. Spoľahlivosť manažérov v tomto smere je založená na presvedčení, že zamestnanci budú schopní a ochotní pracovať naplno a rozvíjať celý svoj potenciál. Toto je typ dôvery, ktorý udržiava v organizácii všetko vzájomne prepojené a zakoreňuje takúto dôveru do kultúry pracovných skupín (katedier), fakúlt, ale i celej organizácie.

Vplyv emocionálnych, sociálnych a osobnostných faktorov

Prvé reakcie na podnety sú prejavované emocionálnymi reakciami a až následne jednotlivci začínajú spracovávať a prehodnocovať informácie (Zajonc, 1980). Vnímanie akýchkoľvek podnetov je sprevádzané emočným vyhodnotením. U každého zamestnanca či manažéra sa pri posudzovaní riešenej situácie objavuje najskôr emócia a až následne posúdenie možného rizika. V roku 2000 bol vykonaný experiment, kde autori zistili, že ak očakávaný výsledok z riešenej situácie vyvolá v zamestnancovi alebo manažérovi pozitívnu emóciu, tak ich vnímané riziko je nižšie a prospech z danej situácie je väčší. Pri negatívnych emóciách je priebeh opačný (Finucane a kol., 2000). To znamená, že manažéri by sa pri svojich rozhodnutiach, týkajúcich sa zamestnancov, mali sústrediť aj na tento vzťah, nakoľko zmenou jedného indikátora vedia ovplyvniť ostatné dva. Niektorí autori uvádzajú, že vnímanie rizika a pravdepodobnosť výsledkov dôsledkov sú ovplyvnené aj spoločenskými, politickými

a kultúrnymi názormi, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia jednotlivcov (Slovic, 2002; Dake, 1991; Wildavsky, Dake, 1990).

Podľa Andreassena (1993) môžeme definovať tri oblasti sociálnych vplyvov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie manažéra, obzvlášť pri rozhodovaní týkajúcich sa ľudí: ilúzia kontroly, efekt skupinovej polarizácie a efekt nálady.

- a) *Ilúzia kontroly.* Táto ilúzia vzniká v prípade, keď manažér nemá priamy introspektívny pohľad na to, či kontroluje situácie. Hoci ľudia pravdepodobne nadhodnocujú svoju kontrolu, keď sú situácie veľmi náhodne determinované, majú tiež tendenciu podceňovať svoju kontrolu, keď ju vlastne majú, čo je v rozpore s niektorými teóriami ilúzie a jej adaptabilitou. Taylor a Brown (1988) tvrdia, že pozitívne ilúzie, vrátane ilúzie kontroly, sú prispôsobivé, pretože motivujú ľudí, aby zotrvali v úlohách, ak by sa inak mohli vzdať. Naopak, Fenton-O’Creevy a kol. (2003) a Gollwitzer a Kinney (1989) tvrdia, že hoci ilúzia kontroly môže podporovať snahu o cieľ, neprispieva k správne rozhodovaniu. Ilúzie kontroly môžu spôsobiť necitlivosť na spätnú väzbu, brániť učeniu sa a viesť k väčšiemu objektívnemu riskovaniu.
- b) *Efekt skupinovej polarizácie.* Ide o tendenciu skupiny robiť rozhodnutia, ktoré sú extrémnejšie než pôvodné naklonenie jej členov. Tieto extrémnejšie rozhodnutia smerujú k väčšiemu riziku pri rozhodovaní (Aronson, Elliot, 2010). Táto teória tiež tvrdí, že postoj skupiny k situácii sa môže zmeniť v tom zmysle, že po skupinovej diskusii sa posilnia a zintenzívnia počiatočné postoje jednotlivcov (Myers, Lamm, 1975).
- c) *Efekt nálady.* Vo všeobecnosti sa väčšina ľudí, za bežných okolností, snaží udržať pozitívnu emóciu. Zamestnanci aj manažéri prostredníctvom takejto emócie znižujú presný odhad rizika v riešených situáciách. Pri rozhodovaní dochádza k neodhadnutiu zainteresovaných premenných a k unáhlenému výberu (Talaska, Fiske, Chaiken, 2008). Vo všeobecnosti prehnaná pozitívna nálada manažérov a zamestnancov môže viesť až k ilúzii kontroly a naopak prílišná negatívna nálada nabáda k dlhotrvajúcemu overovaniu súvisiacich premenných, a tým aj k zdĺhavému rozhodovaniu (Forgas, 2001).

Čo sa týka osobnosti, v teórii je definovaných mnoho typov a rozdelení osobnosti, ktoré rôznym spôsobom ovplyvňujú rozhodovanie a sklon k riziku. Správanie, ktoré má tendenciu prikláňať sa k rizikovému rozhodovaniu, je pripisovaná najmä extroverzia (Heckhausen, 1986). Korelácia medzi rizikovým správaním a vnímaním rizika bola potvrdená aj medzi zamestnancami a manažérmi s rôznou motiváciou k výkonu. Ďalšie prieskumy (Bord, O’Connor, 1997; Baird, 1986) uvádzajú, že zamestnanci a manažéri, ktorí sa zameriavajú hlavne na dosiahnutie úspechu, inklinujú k výberu úloh s čo najpravdepodobnejšou úspešnosťou. Na druhej strane, zamestnanci, ktorí dávajú prednosť vyhýbaniu sa neúspešným úlohám, inklinujú k úlohám príliš ľahkým.

Databáza neefektívnych rozhodnutí

Ide o nástroj, ktorý je možné využívať v rôznych podobách. Mnoho manažérov potvrdilo (v uskutočnených rozhovoroch a v dotazníkovom prieskume), že takáto databáza je pre nich veľmi dôležitá, nakoľko ich rozhodnutia sú efektívnejšie aj z pohľadu správnosti aj z pohľadu časových a finančných nákladov. Je veľmi náročné s takouto databázou začať a hlavne vybrať si najefektívnejšiu formu tohto nástroja. Manažéri malých organizácií (v tomto prípade pripomínajúce vedenie katediér) uviedli ako príklad takýchto databáz skôr *myšlienkové databázy*, alebo vytváranie *nových mentálnych modelov*, ktoré priamou komunikáciou odovzdávajú svojim zamestnancom, aby bolo zabezpečené zdieľanie skúseností. Manažéri vo väčších organizáciách (pripomínajúce vedenie fakúlt a univerzity) uviedli ako príklady *softvérové riešenia databáz*, kde sa dané neefektívne rozhodnutia zaznamenávajú aj so svojimi dopadmi a okolnosťami, ktoré sa pri tomto rozhodnutí vyskytli. K takejto databáze majú prístup

všetci manažéri organizácie. Jedným z veľmi inšpiratívnych nápadov bol príklad Daniela Franca³ (global program manager, Google), ktorý na svojej prednáške opísal, ako to funguje v ich organizácii (pričom porovnal ich organizačnú štruktúru a spôsob riadenia, ktorý sa približoval k organizačnej štruktúre a systému riadenia univerzity). Databázu neefektívnych rozhodnutí využívajú vo forme projektu „Accept failure“. Ide o projekt, kde sú zamestnanci alebo manažéri ocenení za najväčší „fail“ (čiže za najneefektívnejšie rozhodnutie). Pravidlom je, že každý môže prihlásiť do tohto ocenenia len sám seba (aby sa predišlo nevraživosti a prihlásením samého seba jednotlivec preukáže známku sebakritickosti, pokory a následného poučenia) a je prísne zakázané obviňovanie (inak by tento systém nefungoval). Následne sa za jednotlivé príspevky hlasuje a príspevok s najväčším počtom hlasov získa ocenenie o najväčší „fail“. Zámerom tohto projektu je pozrieť sa na každé neefektívne rozhodnutie s cieľom odniesť si ponaučenie, nielen pre daného jednotlivca (skupinu), ktorý stojí za týmto rozhodnutím, ale pre všetkých zamestnancov. Víziou tohto projektu je akceptácia chýb za podmienky, že sa z nich poučil vinník a aj ostatní.

4.3. Všeobecné podmienky pre implementáciu modelu

Verejné vysoké školy majú bohaté hierarchické členenie, čo sa týka počtu úrovní organizačnej štruktúry a aj šírky každej úrovne. Preto nie je možné zaviesť modelové riešenie celoplošne na celú univerzitu, ale je potrebný **individuálny prístup implementačných možností pre jednotlivé segmenty**. Segmentáciu pre implementáciu je možné chápať v rozčlenení prístupu a uplatnenia modelového riešenia na podmienky, ktoré sú platné celouniverzitne, celofakultne, katedrovo (tímovo) a individuálne pre jednotlivcov. Preto pre každý segment boli vytvorené viaceré odporúčania.

Celouniverzitný prístup

Vedenie univerzít by malo podporovať získavanie zručností a nástrojov *riadenia osobných vedomostí* (Barth, 2005; Davenport, Prusak, 2000), nakoľko to môže zlepšiť efektívnosť zamestnancov pri práci s informáciami, ktoré už majú a tiež im to uľahčuje získavanie nových informácií a nových poznatkov pre efektívne rozhodovanie v motivovaní. Manažment osobných znalostí prináša aj výhody univerzitám, pretože lepšie riadenie osobných vedomostí prináša väčší úspech celej univerzite (Figurska, 2009; Wright, 2005). Znamená to, že investície do tréningu v manažmente osobných znalostí budú pre univerzitu vysoko prínosné.

Univerzita by mala podporovať vytváranie *vzdelávacích programov* pre jednotlivé kategórie vedúcich zamestnancov, vrátane vytvorenia *personálnych rezerv* pre vyšpecifikované vedúce pozície (ako má aj Žilinská univerzita stanovené v dlhodobých cieľoch pre roky 2012 – 2020). Ďalej by sa mala univerzita zaoberať *podporou pridelenej zodpovednosti a udelenej a poskytnutej právomoci*, nakoľko sa aj v prieskume Žilinskej univerzity z roku 2015 (Hrnčiar, Kocová, 2015) riadiaci zamestnanci vyjadrovali k tomu, ako vnímajú pridelené zodpovednosti a právomoci vzhľadom na úlohy, ktoré musia riešiť alebo oblasti, ktoré riadia. Podľa uvedených výsledkov sú rezervy aj vo vnímanej zodpovednosti (76 %), aj v právomociach (64 %). Tieto zistené fakty je možné chápať tak, že zamestnanci riešia aj úlohy, za ktoré nepocitujú zodpovednosť a k tomu, čo majú riešiť/riadiť, majú obmedzené právomoci. Rozdiel vnímania zodpovednosti verzus právomoci z roku 2014 (18,2 %) sa v roku 2015 zmiernil (12,1 %), a to

³ Vede medzinárodný tím 80 zamestnancov, ktorý rozvíja v súčasnosti globálne najväčší program komunitného vzdelávania v IT, ktorý pred 11 rokmi spoluvytvoril v ČR. V minulosti založil niekoľko technologických projektov v USA a u nás, čoby dlhoročný konzultant firemnej spolupráce tiež pracoval s desiatkami spoločnosťami od korporácií až po začínajúcich nováčikov a zaoberá sa aktívne aj vzdelávaním. Veľkú časť života strávil v USA, Austrálii a JAR a pracoval v desiatkach ďalších krajín. Základňu má v Prahe, ale významnú časť svojho času trávi aj naďalej v zahraničí.

najmä vďaka nárastu vnímaných právomocí, ktorý však bol sprevádzaný stabilnou mierou zodpovednosti.

Následne odporúčame univerzitám, aby zorganizovali raz ročne hodnotenie organizácie a jej manažmentu, pričom bude univerzita podporovať v tomto smere anonymitu a kritickosť zamestnancov, aby získala relevantné a užitočné informácie pre svoj rozvoj a progres. Vyjadrenia zamestnancov musia byť čestné a inšpiratívne, s cieľom pomôcť univerzite zlepšovať sa. Pre takéto hodnotenie je potrebné, aby kultúra univerzity mala v sebe zakomponovanú veľkú mieru transparentnosti a etiky.

Celofakultný prístup

Pre rast a rozvoj fakulty je potrebné zabezpečiť, aby zamestnanci *maximálne a slušne spolu komunikovali* a navzájom zdieľali svoje zručnosti, skúsenosti a vedomosti. To znamená, že je potrebné pre zamestnancov vytvárať prostredie, ktoré ich bude prirodzene usmerňovať k takémuto správaniu a zapájaniu sa k rastu fakulty. S týmto súvisí aj sledovanie tzv. **zhlukov aktivity** (inšpirované prednáškou Daniela Franca, 2018). Vedenie fakulty by malo sledovať, kde sa vytvárajú zhluky aktivity (dlhotrvajúce aj dočasné pracovné/projektové tímy) a následne zabezpečovať zdieľanie a šírenie informácií pre otvorenejšiu a transparentnú komunikáciu a spoluprácu všetkých zamestnancov naprieč jednotlivými katedrami. Jednak tieto zhluky aktivít je možné využiť ako pozitívny príklad pre ostatných zamestnancov a jednak je možné podporovať spoluprácu odborníkov z rôznych oblastí k spoločným cieľom, aby sa na fakulte vytvárali heterogénne tímy. Práve takéto tímy sa ukazujú ako najtvorivejšie a najúspešnejšie. Nakoľko takéto zhluky vznikajú aj na najnižšej hierarchickej úrovni, resp. aj naprieč úrovňami, fakulta (ale i univerzita) by mala podporovať dočasné aj dlhotrvajúce pracovné/projektové tímy, a to vytvorením základných pravidiel a poskytnutím zdrojov pre takúto spoluprácu. Pre fakultu je veľmi prospešné, aby na základe takýchto spoluprác počúvala a prijímala aj nápady „zdola“, nakoľko môžu byť veľmi inovatívne a inšpiratívne pre celú fakultu a pre jej rozvoj.

Ak na fakulte pracujú manažéri a zamestnanci, ktorí dlhodobo strácajú záujem o budovanie a rozvoj fakulty a boli im poskytnuté rôzne možnosti ako využiť svoj potenciál, a napriek tomu je zjavné, že títo zamestnanci neveria v organizáciu a jej progres, nie je vhodné ich naďalej držať na svojich pracovných pozíciách. Takéto pracovné pozície je vhodné obsadiť novými zamestnancami, ktorí sa preukázali ako vhodnejší kandidáti a majú iniciatívu a nápady ako efektívne využiť svoj potenciál pre rozvoj fakulty.

Katedrový (tímový) prístup

Tímový prístup predstavuje *súdržnosť a spoluprácu* vedúceho katedry a všetkých členov katedry (zamestnancov aj doktorandov). Keďže katedra predstavuje pracovný tím, v ktorom jednotliví členovia medzi sebou spolupracujú, je nevyhnutné, aby sa v tomto kolektívne vytvárala priateľská atmosféra s dôverou a transparentnosťou. Manažér takéhoto pracoviska musí využívať vo veľkej miere všetky interpersonálne zručnosti (tzv. „soft skills“ či „mäkké zručnosti“), aby dokázal u svojich zamestnancov podporovať pocit, že v tomto tíme sú členmi „rodiny“, sú vítaní, slobodní a pod. Musí byť jasne vymedzené, pre koho tento tím je a pre koho nie. Ďalej je potrebné podporovať, aby každý člen tímu mal pocit nielen toho, že celý svoj potenciál využíva pre rozvoj katedry, ale že i on má prospech a prínos z toho, že je členom tejto komunity. Je veľmi žiadané, aby manažér v takejto úzkej skupine *podporoval úspech* každého jednotlivca a aby zabezpečil, že jeho príspevok pre katedru bude vidieť. Jednou z veľmi dôležitých úloh manažéra katedry je zisťovanie potrieb a požiadaviek svojich zamestnancov, a to nielen v tom zmysle, čo pre nich môže urobiť katedra, ale v celofakultnom, až celouniverzitnom zmysle, nakoľko oni zastávajú rolu sprostredkovateľa, ktorý prináša požiadavky a nápady svojich zamestnancov na vyššie stupne riadenia.

Individuálny prístup

Každý jednotlivec (zamestnanec, či manažér) sa musí sám zaujímať o ciele a stratégiu univerzity/fakulty/katedry, aby sám vedel, akým spôsobom môže využiť svoj potenciál pre potreby organizácie. Tiež sa musí svojvoľne zaujímať o celouniverzitnú, celofakultnú a katedrovú kultúru, aby vedel, ako sa má *správať a rozhodovať* v rôznych situáciách, ktoré vo svojom pracovnom živote zažíva.

Jednotlivci by si mali *stanovovať pracovné ciele*, ktoré sú inovačné, ale nie diametrálne odlišné od cieľov svojich kolegov (alebo katedry), nakoľko je potrebné, aby si každý člen organizácie zachoval „rovnakú DNA“ ako jeho kolegovia, ktorí môžu svojím potenciálom pozitívne prispieť k naplneniu cieľa tohto jednotlivca. Aby ciele jednotlivcov boli pochopiteľné aj pre ostatných, je dôležité, aby sa čo najviac zachovala metóda SMART, nakoľko prináša so sebou nielen podrobnú špecifikáciu cieľa, ale aj maximalizuje motivačnú úroveň cieľa (Buchanan, Huczynski, 2010).

4.3.1. Implementačný proces

Implementačný proces môžeme chápať ako proces realizácie a zavádzania navrhovaného modelového riešenia do praxe v podobe niekoľkých etáp, napríklad prípravnej etapy, analyticko-projekčnej etapy, realizačnej etapy a spätno-väzbovej etapy (Blašková, Hitka, 2011). Jednotlivé fázy a etapy implementačného procesu je potrebné upraviť podľa špecifických požiadaviek a podmienok, ktoré boli stanovené pri vytváraní navrhovaného riešenia. Pre každý univerzitný subsystém bude implementácia špecifická, a preto je potrebné jednotlivé implementačné kroky došpecifikovať pri každej implementácii individuálne.

V rámci prípravnej etapy je potrebné identifikovať všetky potrebné vstupy pre realizáciu zavedenia nového prístupu rozhodovania v motivovaní, ktoré môžu predstavovať isté systémové vstupy, materiállové vstupy, investičné vstupy, finančné vstupy, psychologické vstupy a metodologické vstupy (Blašková, Hitka, 2011). Spolu s identifikáciou vstupov je potrebné nastaviť a naplánovať maximálne využitie vstupných zdrojov pre dosiahnutie maximálneho výsledku.

Ďalej je potrebné identifikovať päť kľúčových komponentov – *ľudia, zdroje, štruktúra, systémy a kultúra* (Wheelen, Hunger, 2004). Veľmi dôležité je, aby do implementácie boli zapojení zamestnanci s požadovanými schopnosťami a zručnosťami, ktoré sú potrebné pre podporu plánu. V rámci vymedzenia zdrojov je potrebné počítať nielen s vyčlenením finančných prostriedkov na pokrytie implementačných nákladov, ale je potrebné vytvoriť aj rezervu pre neočakávané náklady a časovú rezervu pre dôkladnú implementáciu a pripustenie možného riešenia neočakávaných komplikácií.

Štruktúru riadenia je možné najjednoduchšie nastaviť jasným pridelením zodpovednosti za jednotlivé činnosti a naplánovaním pravidelných stretnutí pre sledovanie priebežného pokroku. Hoci zodpovednosť môže poskytnúť silnú motiváciu na zlepšenie výkonu, zamestnanci musia mať pridelenú aj právomoc a nástroje potrebné na ovplyvnenie príslušných opatrení. Systém riadenia pomáha sledovať priebeh a stav implementácie a umožňuje pružnejšie reagovať na prípadné potrebné zmeny. Pre efektívny systém riadenia je vhodné nastaviť v pláne implementácie *milníky*, ktoré sa budú v priebehu implementácie sledovať, čo umožní dôkladnejšie sledovanie pokroku a časový harmonogram, kedy sa budú vykonávať jednotlivé činnosti.

Pre implementáciu nového systému manažérskeho rozhodovania v motivovaní je veľmi dôležité vytvorenie takého prostredia, ktoré bude spájať zamestnancov s poslaním univerzity a ktoré im umožní cítiť sa komfortne pri plnení novo nastavených cieľov. V tomto kroku, pre správne nastavenie univerzitnej kultúry, je nutné identifikovať, akých univerzitných oddelení

sa bude implementácia týkať, kde sa budú jednotlivé činnosti vykonávať a kľúčové procesy, ktoré budú danou zmenou ovplyvnené.

Pri implementácii je veľmi dôležité nepochybiť, nakoľko nedbanlivá implementácia môže spôsobiť závažné zlyhanie navrhnutého riešenia zefektívnenia manažérskeho rozhodovania v motivačnom procese. Medzi najčastejšie zlyhanie pri implementácii patria:

- nedostatočná komunikácia počas implementácie,
- upustenie od sledovania dlhodobých cieľov,
- zanedbanie vytvorenia meracieho mechanizmu pre kvalitatívne ciele,
- nejasné vymedzenie zodpovednosti za jednotlivé činnosti,
- nedostatočne udelená právomoc pre vykonávanie jednotlivých činností,
- nedefinovanie možných prekážok a rizík implementácie (Chapman, 2016).

4.3.2. Mechanizmus fungovania modelu

Pri správnom uplatňovaní motivačného rozhodovania v praxi prinášajú rozhodovatelia (manažéri) zvyčajne niektoré špecifické typy rozhodovacích výstupov, ktoré sú veľkým prínosom pre univerzity. Jedným z možných výstupov sú **systemové rozhodnutia**, ktoré sú zamerané na zlepšenie kvality a štruktúry všetkých motivácií, ku ktorým prišlo v rámci univerzity. Tie by musia byť oznámené, prijaté, implementované a podporované vo všetkých zainteresovaných častiach, hierarchiách, sekciami a oddeleniach univerzity.

Ďalším výstupom môžu byť vypracované **motivačné programy**, ktoré sú najčastejšie očakávaným výstupom tohto procesu. Tieto predstavujú súbor motivačných prístupov, princípov, cieľov, meraní, úsilií a udalostí, prostredníctvom ktorých bude možné efektívne motivovať zamestnancov vo všetkých častiach univerzity. Veľkým prínosom sú aj **mentálne alebo opisné modely**, ktoré by mohli byť vyvinuté s úmyslom zmeniť myslenie a ovplyvniť motiváciu manažérov a zamestnancov v rámci celej univerzity. Taktiež môžu byť vytvorené **meracie mechanizmy**, ktoré sú určené na priame ovplyvňovanie motivačných podmienok seba samého alebo iného jednotlivca (vedenie univerzity – rektor, prorektor; vedenie fakúlt – dekan; prodekan; vedúcich katedier; vedeckí pracovníci; vyučujúci; administratívni a ostatní zamestnanci, a aj študenti).

V týchto intenciách je možné uviesť, že rozhodovanie pri motivovaní jednotlivcov *nadobúda veľa nových prvkov* (rozhodovatelia sa musia rozhodovať v čisto kvalitatívnej oblasti – v motivácii skutočných ľudských bytostí). Takéto rozhodovanie je plne nečakaných skutočností a možných vzniknutých reakcií. Toto rozhodovanie je mimoriadne náročné na psychické vlastnosti rozhodovacích subjektov aj objektov, pričom výsledok alebo účinok motivácie (a tiež účinok rozhodovania v rámci tohto procesu) môžu byť hypoteticky odlišné, v rozsahu od malých zmien v myslení a správaní až po expresívne a dlhodobé zmeny, ktoré by mohli spôsobiť nielen zmeny vo výkonnosti jednotlivca, ale aj v skupinových alebo projektových tímoch a výkonnosti a úspešnosti celej univerzity.

4.3.3. Riziká a spôsoby ich znižovania

Riziká predstavujú pravdepodobnosť a závažnosť zlyhaní (nedosiahnutia očakávaných výsledkov) súvisiacich so zavedením modelového riešenia. Je preto potrebné riziká identifikovať a posúdiť ich jednotlivo. Posudzovanie rizík pomáha minimalizovať možnosti zlyhaní implementácie modelového riešenia. Na druhej strane, návrh v podobe zavedenia nového modelu rozhodovania v motivačnom procese nesie so sebou okrem istých rizík a úskalí predovšetkým **množstvo pozitív**, ktoré nad rámec **prevyšujú riziká** a vyplývajú z kvalitnej a precíznej implementácie. Nakoľko je každá univerzita unikátna a jej subsystemy sú rovnako unikátne, nie je možné identifikovať konkrétne riziká pre každú univerzitu, fakultu alebo

katedru. Niektoré z rizík sú všeobecné a platia pre všetky verejné vysoké školy, ale pre ostatné riziká, ktoré je tiež potrebné identifikovať, bol vytvorený **postup posúdenia možných rizík**.

Pre posúdenie rizík implementácie modelového riešenia je potrebné v prvom rade zozbierať potrebné informácie, identifikovať nebezpečenstvá a ohrozenia, posúdiť riziká vyplývajúce z ohrozenia, naplánovať ich odstránenie alebo obmedzenie a zdokumentovať celý postup. Pre posúdenie rizík implementácie navrhovaného modelového riešenia je potrebné **zozbierať rôznorodé informácie o:**

- pracoviskách, na ktoré ma zavedené modelové riešenie priamy dopad,
- zamestnancoch, na ktorých môže modelové riešenie najpriaznivejšie pôsobiť,
- univerzitnej/fakultnej/katedrovej kultúre a pracovných postupoch,
- ohrozeniach, ktoré už boli v minulosti identifikované v podobných oblastiach,
- možných následkoch z existujúcich ohrození,
- iných informáciách znižujúcich mieru možného vzniku rizika.

Takéto informácie je často problematické získať, nakoľko manažéri nevedia, odkiaľ takéto informácie nadobudnúť. Jednou z možností sú *výsledky predchádzajúcich analýz rizík* v podobných oblastiach na univerzite/fakulte/katedre. Ďalšou možnosťou je *pozorovanie* pracoviska, pozorovanie vykonávanej práce na pracovisku, či pozorovanie vykonávanej práce mimo pracoviska. Dobrým zdrojom primárnych informácií sú tiež *rozhovory* so zainteresovanými zamestnancami a manažérmi.

Po získaní informácií je potrebné **posúdiť riziká** vyplývajúce z identifikovaných ohrození, t. j. vytvoriť odhad pravdepodobnosti vzniku a závažnosti následkov vyplývajúcich z daného rizika. Taktiež je potrebné prijať rozhodnutie, či je dané riziko akceptovateľné (ak áno, tak za akých podmienok) alebo nie.

Posudzovanie rizík zavedenia modelového riešenia by malo prebiehať *za účasti všetkých* zainteresovaných zamestnancov a manažérov (tých, na ktorých bude mať modelové riešenie vplyv), pretože sa počas tohto procesu určuje veľkosť jednotlivých rizík, ktoré ich ohrozujú. Posudzovanie rizika okrem určenia veľkosti (miery) rizika obsahuje taktiež posúdenie nutnosti zníženia miery rizika pre jeho akceptovateľnosť.

Ako prvé je potrebné získať *odhad veľkosti rizika*, a to na základe kombinácie pravdepodobnosti vzniku a závažnosti rizika (tabuľka 47).

Tabuľka 47. Matica posúdenia rizika podľa ICAO

Pravdepodobnosť rizika	Závažnosť rizika				
	Katastrofická A	Hazardná B	Významná C	Nepatrná D	Zanedbateľná E
Častá 5	5A	5B	5C	5D	5E
Náhodná 4	4A	4B	4C	4D	4E
Nepatrná 3	3A	3B	3C	3D	3E
Nepravdepodobná 2	2A	2B	2C	2D	2E
Veľmi nepravdepodobná 1	1A	1B	1C	1D	1E

Zdroj: Upravené podľa Safety Management Manual (SMM), 2013

Legenda:

Pravdepodobnosť: 5 – vyskytuje sa pravidelne, 4 – vyskytuje sa nepravidelne, 3 – vyskytuje sa zriedkavo, 2 – nevie sa o jeho výskyte, 1 – veľmi nepravdepodobné, aby sa riziko vyskytlo.

Závažnosť: A – odchod zamestnanca, B – vyhorenie zamestnanca, C – nadmerná fyzická alebo psychická vyčerpanosť, D – obmedzenie vykonávaných činností, vykonávanie núdzových činností, E – malé následky.

Po identifikovaní veľkosti rizika pre každé jedno identifikované riziko je možné následne prijať *rozhodnutie o akceptovaní alebo neakceptovaní rizika*. Ak je riziko v zelenom, resp. žltom pásme, je riziko akceptovateľné. Avšak ak je riziko v červenom pásme, je neakceptovateľné. Následne je potrebné prijať potrebné rozhodnutia tak, aby sa jeho miera zredukovala do žltého alebo zeleného pásma.

Ako bolo už spomínané, existujú aj **všeobecné riziká** platné pre všetky verejné vysoké školy, ich fakulty a katedry. Jednou z hlavných hrozieb, prečo by proces rozhodovania v motivovaní nemusel byť úspešný, je *kopírovanie motivačných programov iných organizácií*. To môže pre univerzitu predstavovať veľké riziko. Kopírovaný alebo prevzatý program nielenže nemusí pozitívne pôsobiť na motiváciu zamestnancov a manažérov, ale môže dokonca viesť k ich demotivácii, nakoľko bol vytvorený pre iné špecifické podmienky ako sú na danej univerzite.

Ďalším všeobecným rizikom je, že niektorí manažéri sa budú *vyhýbať priamemu rozhodovaniu*, nakoľko majú určitú obavu z rozhodovania alebo dokonca averziu voči rozhodovaniu. Ide najmä o komplikované rozhodnutia.

Ďalšou všeobecnou hrozbou je *neidentifikovanie rizík pri rozhodovaní*. Takéto neuvážené rozhodnutie môže mať až fatálne následky, a to nielen pre zamestnancov, o ktorých sa rozhoduje, ale aj pre celú univerzitu/fakultu/katedru.

Jedným zo všeobecných rizík je, ak sa manažér rozhodne využívať *iba jednu metódu* (bez ohľadu na zmenené podmienky). V tomto prípade rastie riziko, že nedosiahne pravdivú reflexiu motivačných potrieb, preferencií, ideálov, záujmov a postojov motivovaných zamestnancov.

Zovšeobecnené vyjadrené: aby sa na univerzitách, fakultách a katedrách využívalo efektívne rozhodovanie v motivovaní, je potrebné, aby sa manažéri pozerali aj na všetky riziká a hrozby, ktoré z ich rozhodovania vyplývajú a vyvíjali aktivitu na ich utlmenie alebo odstránenie.

5. DISKUSIA PRE OVERENIE SPRÁVNOSTI NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA

V snahe rozvinúť diskusiu o správnosti navrhovaného riešenia sa táto časť dizertačnej práce venuje nasledujúcim aspektom: verifikácii komplexnej (piatej) hypotézy nášho výskumu, *potenciálnemu* teoretickému a praktickému overeniu správnosti navrhnutého modelu a *reálnemu* praktickému overeniu správnosti modelu v prostredí dvoch slovenských organizácií a jednej univerzity (Žilinskej univerzity v Žiline).

5.1. Verifikácia overovacej hypotézy

Posledná – piata – hypotéza bola zadefinovaná pre overenie správnosti podstatnej časti navrhovaného modelového riešenia. Táto hypotéza vychádza z predpokladu verifikácie predošlých štyroch hypotéz.

H5: *Pri rôznych rozhodovacích problémoch v motivačnom procese je možné využiť rovnaké metódy rozhodovania.*

Hypotéza bola overovaná dvomi časťami výskumu, a to *rozhovormi* s manažérmi verejných vysokých škôl a manažérmi z praxe, a prostredníctvom *brainstormingu* s vybranou pracovnou skupinou. V rozhovoroch bola manažérom položená otázka, aké *konkrétne metódy rozhodovania využívajú*, keď sa rozhodujú o motivovaní svojich zamestnancov. Metódy, ktoré sa v ich odpovediach opakovali a zhodovali, sú intuitívne rozhodovanie, analýza hodnotiacich ukazovateľov, brainstorming a rozhovory so zamestnancami (v rôznych formách).

Doplňkovou metódou pre potvrdenie tejto hypotézy bol *brainstorming s pracujúcimi študentami* 2. ročníka inžinierskeho štúdia Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline, študijný program informačný manažment. Brainstorming sa uskutočnil 16. novembra 2017 a zúčastnilo sa ho 25 študentov, pričom mnohí už pracujú na pozícii junior manažér. Títo študenti svoje úsilie v rámci predmetu organizačné správanie orientujú na manažérske rozhodovanie v motivovaní a prepájajú svoje poznatky z teórie s poznatkami z praxe a s poznatkami z vlastného prieskumu v slovenských organizáciách. Úlohou tejto skupiny bolo *identifikovať jednotlivé metódy rozhodovania v motivačnom procese*, ktorý vychádzal z nášho východiskového modelu. Skupine bol okrem východiskového modelu poskytnutý a vysvetlený prvý návrh modelového riešenia, ktorý neobsahoval metódy rozhodovania v motivovaní. Skupina v jednotlivých fázach motivačného procesu identifikovala metódy rozhodovania uvedené v nasledujúcej tabuľke (tabuľka 48).

Z vykonaného brainstormingu je možné vidieť, že niektoré metódy, ktoré sú v organizáciách obľúbené a zaužívané (totiž, väčšina študentov už dlhšie spolupracuje s reálnymi organizáciami a rôznymi formami zamestnávania v nich aj pracuje), sa využívajú na rôznych rozhodovacích miestach v motivačnom procese (rôzne rozhodovacie miesta v motivačnom procese predstavujú rôzne rozhodovacie problémy). Preto môžeme uviesť, že **platnosť hypotézy 5 sa potvrdila.**

Tabuľka 48. Metódy rozhodovania v jednotlivých fázach motivačného procesu

Fázy motivačného procesu	Metódy rozhodovania
<i>Analýza potrieb</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metóda identifikácie potrieb prostredníctvom dotazníkov; 2. Osobné rozhovory; 3. Anketa; 4. Schránka nápadov a žiadostí; 5. Brainstorming.
<i>Analýza dostupných možností</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. SWOT analýza; 2. STEEP analýza; 3. Best practices.
Výber vhodných prostriedkov = motivačný program:	
<i>Analýza aktuálneho stavu</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 5 prečo (5 Whys); 2. Brainstorming; 3. Sledovanie trendov; 4. Pozorovanie; 5. Rozhovory.
<i>Definovanie cieľov motivačného programu</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. SMART; 2. Brainstorming.
<i>Výber motivačných aktivít a udalostí</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Multikriteriálna analýza; 2. Analýza rizík; 3. Pravdepodobnosť účinnosti; 4. Rozhodovacia matica; 5. Rozhodovacie stromy.
<i>Časový a finančný plán</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ganttov diagram; 2. Sieťový diagram (kritická cesta).
<i>Oboznámenie zamestnancov s motivačným programom</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konferencia; 2. Katedrové rozhovory/porady; 3. Teambuildingové aktivity; 4. Individuálne rozhovory.
<i>Hodnotenie a kontrola úspešnosti</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Filter kritérií; 2. 360° spätná väzba; 3. Procesná analýza; 4. Priebežná kontrola.
<i>Hodnotenie výkonu zamestnanca</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 360° spätná väzba; 2. Pozorovanie; 3. Motivačné rozhovory.
<i>Hodnotenie miery uspokojenia potrieb</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 360° spätná väzba; 2. Pozorovanie; 3. Sledovanie zmeny trendu správania; 4. Dotazníkový prieskum.

5.2. Teoretické a praktické overenie modelového riešenia

Teoretické overovanie nášho riešenia spočíva vo výbere kľúčových komponentov modelu a ich diskutovaní s existujúcim teoretickým poznaním – s názormi svetových i domácich autorov pôsobiacich v oblasti rozhodovania a motivovania. Za kľúčové komponenty sme zvolili využitie metód rozhodovania v motivovaní, ktoré sú uvedené a podložené názormi autorov v kapitole 4.1. Základné konštrukčné prvky modelu – metódy rozhodovania v motivovaní. Dalšími sú: budovanie a rozvoj osobnosti a charizmy; komunikačný štýl;

využívanie mentálnych modelov; budovanie dôvery; vplyv emocionálnych, sociálnych a osobnostných faktorov a využívanie databázy neefektívnych rozhodnutí, ktoré sú podložené domácimi a svetovými autormi v kapitole 4.2. Ostatné konštrukčné prvky modelu.

Pre doplnkové teoretické overenie sme si zvolili komplexný pohľad na predprípravnú fázu modelového riešenia, ktorú aj samotní vedúci pracovníci považujú za kľúčovú pre úspešnosť celkového manažérskeho rozhodovania v motivovaní. Uceleným pohľadom na túto fázu môžeme uviesť, že veľmi dôležité je u vedúcich zamestnancov na verejných vysokých školách rozvíjať interpersonálne zručnosti, nakoľko vo väčšine prípadov na manažérskych postoch na univerzitách sú odborníci špecializovaní na iné odborné zručnosti ako prácu s ľuďmi. Dokonca rozvoj mäkkých zručností nielen u manažérov, ale aj u zamestnancov, je rozhodujúci pre kontinuálny úspech celej organizácie. Táto oblasť vedomostí a zručností sa postupne v priebehu rokov dokonca ukázala ako nevyhnutná pre úspešný chod organizácie (Hyvari, 2006; Turner, Muller, 2005; Thamhain, 2004). Schopnosť vrcholových manažérov (rektor, prorektori, dekan, prodekan) mobilizovať a zapojiť svojich nasledovníkov na všetkých organizačných úrovniach pre rozvoj a posilnenie ich motivácie, požadovaného správania, a uspokojenie ich aspirácií a potrieb (Homrig, 2006) a zároveň sa pružne a proaktívne venovať vzniknutým manažérskym otázkam, ktoré vznikajú (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003), je široko uznávaný ako kriticky dôležitý pre riadenie úspešnej organizácie a jej súčastí (Prabhakar, 2005).

Viaceré štúdie ukázali, že interpersonálne zručnosti dokážu kompenzovať nedostatok tradičnej kognitívnej inteligencie (Cote, Miners, 2006; Butler, Chinowsky, 2006; Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) a že sú často rozhodujúcim faktorom medzi priemerným a vynikajúcim výkonom tímu (Goleman, 2000).

Jedným z preferovaných prístupov k určovaniu interpersonálnych zručností sú *behaviorálne rozhovory*. Táto technika sa opiera o starostlivo formulované otázky založené na skúsenostiach, ktoré kladie dôkladne vyškolený dopytovateľ. Behaviorálne rozhovory sú založené na axióme, že *výkonnosť v minulosti je najlepším prediktorom budúcej výkonnosti*, ako by mohla byť akákoľvek hypotetická situačná otázka. V tejto technike školení manažéri uvádzajú predošlé príklady sami o sebe, kde demonštrujú kľúčové oblasti interpersonálnych zručností a sú okamžite hodnotené dopytovateľom (Behavioral Technologies, 1999). Technika je uplatniteľná aj pri efektívnom využívaní kľúčov pre riešenie generických problémov so zakomponovaním rekurzívnosti a aktuálnych situačných podmienok, zakomponovaných do nášho modelu.

Pre predikovanie výkonnosti sa využíva aj *model kvantifikácie mäkkých zručností (SSQ)*, ktorý napomáha vo formovaní výkonu a výkonnosti manažérov a zamestnancov. V jednej z mnohých prípadových štúdií napr. Muzio, Fisher, Thomas a Peters (2007) uvádzajú, že na základe využitia tohto modelu sa preukázalo, že manažéri nevedeli jasne identifikovať špecifické oblasti silných a slabých zručností pre jednotlivých zamestnancov. Ukázalo sa, že manažéri podliehajú tzv. zaslepeniu silnými stránkami u slabších zamestnancov a slabými stránkami silnejších jedincov v tíme, čo autori považujú za negatívny element motivačného rozhodovania. [S týmto tvrdením si dovoľíme čiastočne nesúhlasiť. Takéto zámerné „zaslepenie“ je možné využívať aj ako motivačný nástroj v prípade, ak vidíme a vieme, že slabší zamestnanec potrebuje počuť možno aj prehnajú pochvalu nejakej svojej silnej stránky a zručnosti, nakoľko ho to môže motivovať k posilneniu ostatných zručností. Naopak, ak máme v tíme dravého kľúčového hráča (ktorý vie o svojich schopnostiach), je pre jeho rozvoj v niektorých prípadoch prospešné nielen ho neustále chváliť, ale práve ukázať mu, kde má priestor ešte na zlepšenie a svoj vlastný rozvoj a teda aj na zredukovanie svojich slabších zručností.] Na konci štúdie autori ešte uviedli, že nástroj SSQ zdôraznil ďalšie oblasti zručností

súvisiacich s výkonom, ktoré manažéri pôvodne neidentifikovali. V tejto štúdii sa SSQ ukázal ako cenný nástroj na charakterizovanie a potenciálne zlepšenie výkonnosti zamestnancov.

Vedenie katedier je z celouniverzitného pohľadu možné prirovnať k vedeniu projektov, nakoľko aj tu je na manažérsky post vyberaný zväčša člen katedry, ktorý je *odborníkom v príslušnom (technickom) obore a nie v personálnych zručnostiach*. Už takmer pred dvoma desaťročiami Posner (1987) urobil podobné pozorovanie a poznamenal, že základné problémy, ktorým čelí projektový manažér, súvisia s riadením ľudí, nie s technickými výzvami. Ďalej tvrdil, že nedostatok organizačných a riadiacich zručností je hlavným dôvodom, prečo projektívni manažéri zlyhávajú. Brousseau (1987) s ním súhlasil, pričom zdôraznil, že flexibilný štýl vedenia a dobre vykonané riadenie sú nevyhnutné pre úspešne riadené projekty. Tento poznatok v súčasnosti platí mnohonásobne a v mnohých odvetviach, čo potvrdzujú aj súčasné prieskumy mnohých svetových autorov (Jacques, Garger, Thomas, 2008; Sampson, 2007; VanIngen, 2007; Black, 2006; Dunn, 2001). Zielinski (2005) tiež poukazuje na to, že ak ste pred piatimi rokmi požiadali manažérov projektového manažmentu, aby pomenovali najdôležitejšie kompetencie, väčšina by identifikovala *technické zručnosti*. Dnes títo manažéri umiestňujú na prvé priečky svojich zoznamov *komunikáciu, motiváciu pracovného tímu* a pod. Túto argumentáciu doviedol o krok ďalej a tvrdí, že komunikácia a vodcovské schopnosti manažérov v oblasti interpersonálnych zručností sú dôležitejšie ako technické zručnosti.

Zoznam ďalších zručností a schopností, ktoré prispievajú k úspechu manažérského rozhodovania v motivačnom procese, sa zdá byť nekonečný a autori sa zhodujú najmä na týchto zručnostiach: politický dôvtip, pochopenie motivácie zamestnancov, organizačná dynamika a správanie tímu (Brandel, 2006); schopnosť delegovať, koordinovať myšlienky rôznych jednotlivcov, byť pružný a venovať pozornosť potenciálnemu riziku a stresu (DiVincenzo, 2006); orientovať sa na výsledky, mať silné interpersonálne schopnosti, porozumieť organizácii ako celku s jej množstvom ovplyvňujúcimi sa prepojeniami, uplatňovať motivačný a charizmatičký štýl vedenia charakterizovaný prirodzenou autoritou, zodpovednosťou, prispôsobivosťou (Jiang, Klein, Chen, 2001; Kerzner, 1987); byť schopný efektívne nasmerovať tím (Sacco, 2006); plánovanie, vyjednávanie a konsenzus (Black, 2006) a pod. Ako je možné vidieť, všetky tieto zručnosti inklinujú k tvrdeniu, že pre efektívne manažérské rozhodovanie v motivovaní je potrebné mať *vodcovské schopnosti*. Vedenie je odlišné od manažovania, vyžaduje si odlišné vedomosti, odlišnú skupinu zručností a dosahuje iný účel. Manažment sa zaoberá súčasnosťou; vedenie sa zaoberá budúcnosťou. Manažment sa zaoberá zdrojmi; vedenie sa zaoberá ľuďmi a osobnosťami. Manažment sa zaoberá faktmi; vedenie sa zaoberá nápadmi (Van Ingen, 2007).

V praktickom overovaní správnosti nášho modelového riešenia sme využili opakované formy opytovania praktikov, t. j. manažérov a personálnych odborníkov reálnych organizácií a univerzít. Sústredili sme sa predovšetkým na **potvrdenie správnosti týchto komponentov modelu**: využívanie osvedčených postupov/rozhodnutí v motivovaní, existencia zoznamov (databáz) neefektívnych rozhodnutí, potenciálne výkonové prírastky vplyvom kvalitnejšieho rozhodovania v motivovaní a pod.

V prvom rade, syntéza teoretického aj empirického poznania dosvedčuje, že manažéri zvyknú pri motivovaní zamestnancov využívať postupy, ktoré sa im už predtým osvedčili. Pre potreby overenia správnosti nášho riešenia sme sa preto manažérov spýtali, aké **prínosy im prináša využívanie osvedčených postupov** pre riešenie opakujúcich sa problémov v motivovaní zamestnancov. Nakoľko otázka bola otvorená, odpovede boli rôznorodé. Avšak, manažéri sa zhodli najmä v tom, že veľkými benefitmi v uplatňovaní dôsledného rozhodovania v motivovaní sú:

- finančné úspory (nižšie náklady),
- úspora času,

- uľahčenie práce,
- istota v úspechu rozhodnutia,
- spokojnosť zamestnancov,
- bezproblémovjší chod organizácie alebo oddelenia.

Pre potvrdenie správnosti našej myšlienky o vhodnosti/nutnosti **existencie zoznamov (databáz) neefektívnych rozhodnutí v motivovaní** sme sa manažérov pýtali, či si vytvárajú takéto zoznamy. Z odpovedí vyplýva, že doposiaľ len 16,36 % z dopytovaných manažérov takúto databázu využíva. Týchto manažérov sme sa teda ďalej pýtali, *ktoré faktory zohľadňujú pri posudzovaní jednotlivých rozhodnutí*. Medzi najčastejšie zohľadňované faktory patria: negatívne dôsledky plynúce pre zamestnancov, nespokojnosť a neochota zamestnancov a vlastná demotivácia vyplývajúca z uskutočneného rozhodnutia.

Manažérov, ktorí si takúto databázu nevytvárajú, sme sa pýtali, či si myslia, že by bola pre nich a ich rozhodovanie takáto *databáza prínosná*. Manažéri mali možnosť odpovedať opäť pomocou Likertovej škály. Z výsledkov vyplýva, že takmer 20 % z nich prejavilo pozitívny postoj voči takémuto zefektívneniu rozhodovania. 32,6 % manažérov sa nevedelo rozhodnúť a ostatní vyjadrili skôr negatívny postoj k zavedeniu takéhoto prvku do ich motivačného rozhodovania. Avšak, napriek istej neistote slovenských manažérov v tejto oblasti, skúsenosti zahraničných manažérov (ako sme už uviedli v tejto kapitole) sú vysoko pozitívne. Dúfame preto, že vedúci zamestnanci našich univerzít budú ochotní túto inšpiráciu prevziať a zvýšiť tak účinnosť svojich motivačných rozhodnutí, resp. znižovať frekvenciu motivačných zlyhaní.

V jednej z otázok dotazníkového prieskumu sme zamestnancov požiadali, aby vzhľadom na poznanie organizácie, v ktorej pracujú, zhodnotili, *ako sa zvýši výkon celej organizácie, ak sa skvalitní motivačný proces a posilní sa motivácia zamestnancov prostredníctvom zefektívnenia manažérskeho rozhodovania*. V tabuľke 49 sú zobrazené výsledky mužov a žien, nakoľko sa v predchádzajúcom prípade preukázalo, že do rozhodovania sú viac zapájaní muži, avšak ženy majú silnejšiu motiváciu sa zapájať do riešenia vzniknutých problémov prostredníctvom participácie na rozhodovaní.

Tabuľka 49. Zvýšenie výkonu organizácie pri posilnení motivácie skvalitnením manažérskeho rozhodovania

	Zamestnanci			
	Muži		Ženy	
Nárast výkonu o:	Počet	%	Počet	%
0 %	3	2,19	5	2,45
5 %	25	18,25	15	7,35
10 %	42	30,66	59	28,92
15 %	21	15,33	51	25,00
20 %	20	14,60	41	20,10
viac ako 20 %	26	18,98	33	16,18
Modus	3	10	3	10
Priemer	3,79	13,94	4,01	15,07

Z výsledkov je možné vidieť, že zamestnanci **jednoznačne vidia úspech v zefektívňovaní manažérskeho rozhodovania v motivačnom procese**, nakoľko len 2,3 % zamestnancov sa vyjadrilo, že by sa výkon organizácie nezvýšil. Zamestnanci takémuto zlepšovaniu organizácie veria a vidia v ňom veľký prospech, čo preukazuje aj výsledok, kde viac ako polovica všetkých respondentov má za to, že organizácia zvýši svoj výkon o viac ako 15 %. Pri rozdelení výsledkov podľa pohlavia je možné vidieť, že ženy takémuto trvalému zlepšovaniu veria o čosi

viac ako muži, čo opäť potvrdzuje ich vyššiu motiváciu k efektívnemu a kvalitnému rozhodovaniu v motivovaní.

Následne sme chceli vedieť, či si manažéri myslia, že majú *moc ovplyvniť kvalitou svojich rozhodnutí výkon organizácie*. Preto sme sa ich (tak ako aj zamestnancov) pýtali, o koľko percent by sa podľa ich názoru zvýšil výkon organizácie, ak by sa skvalitnili ich a ostatné manažérske rozhodnutia. Tabuľka 50 zobrazuje odpovede manažérov, ktoré sú takmer totožné s odpoveďami zamestnancov. Manažéri aj zamestnanci sa zhodli na tom, že ak by sa skvalitnilo manažérske rozhodovanie, priemerne by sa mohol zvýšiť výkon organizácie o takmer 15 %.

Tabuľka 50. Zvýšenie výkonu organizácie pri skvalitnení manažérskeho rozhodovania

Nárast výkonu o:	Manažéri	
	Počet	%
0 %	1	1,82
5 %	7	12,73
10 %	16	29,09
15 %	13	23,64
20 %	5	9,09
Viac ako 20 %	13	23,64
Modus	3	10
Priemer	3,96	14,82

Veľmi dôležitým zistením je, že aj zamestnanci aj manažéri považujú tento proces za dôležitý, nakoľko veria, že jeho zefektívnením by mohlo prísť k nárastu výkonu organizácie v priemere až o 15 %.

5.3. Vyhodnotenie praktického využitia modelu

Pre vyhodnotenie praktického využitia boli zvolené dve formy overenia. Prvou formou je testovanie modelového riešenia v reálnej organizácii a vykonanie testovacích rozhovorov s vedúcimi katedier na vybranej verejnej vysokej škole. Pre overenie praktického využitia modelového riešenia bola zvolená organizácia⁴ v Žilinskom kraji, ktorá pracuje v IT oblasti a má 140 zamestnancov. Organizácia z IT oblasti bola zvolená hlavne z dôvodu podobnosti kultúry s kultúrou univerzít v zásadných parametroch, ktoré sú najviac prepojené s procesom manažérskeho rozhodovania v motivovaní. V prvom rade ide o *vysokokvalifikovaný ľudský potenciál*, ktorý je nevyhnutný pre vykonávanie danej činnosti v oboch sektoroch, *charakter práce*, ktorý je v oboch prípadoch orientovaný na *veľkú mieru tvorivosti*, *podiel autonómie a spolupráce*, ktorú zamestnanci a manažéri využívajú, poskytnutie *samostatnosti* zamestnancom pre ich jednoduchšie vykonávanie práce a nastavenie len *základných pravidiel*. Samozrejme, ide aj o *dynamickosť* kultúry a pracovnej činnosti, ktorá sa v oboch skúmaných oblastiach vykonáva.

Vyhodnotenie praktického využitia modelu v reálnej organizácii

Stretnutie vo vybranej organizácii pre implementovanie modelového riešenia bolo realizované 2. februára 2018. Na osobnom stretnutí spolu s HR manažérkou organizácie boli prediskutované všetky kľúčové prvky správneho prístupu rozhodovania v motivovaní. Dôležité

⁴ Organizácia si želala zachovať anonymitu (presný názov a sídlo organizácie sú známe garantovi študijného programu).

je podotknúť, že pre dôkladné porozumenie a naštudovanie jednotlivých častí bola HR manažérke doručená mesiac vopred (t. j. na samom začiatku januára 2018) podrobná dokumentácia modelového riešenia.

Po opätovne zorganizovanom stretnutí (po viac ako 10 týždňoch) HR manažérka konštatovala nasledovné skutočnosti:

- Predprípravná fáza modelu je pre ich organizáciu veľmi dôležitá, nakoľko si uvedomujú, že pre správne rozhodovanie v motivovaní musí byť na manažérskom a inom vodcovskom poste človek, ktorý nie je len odborníkom vo svojom odbore, ale taktiež v oblasti práce s ľuďmi (prístup, pochopenie, pomoc a pod.). Pre podporu tejto skutočnosti sú v podniku zavedené tzv. „softvé škoľenia“, ktoré sa zameriavajú na rozvoj mäkkých zručností manažérov. Tieto školenia sú riešené individuálne, nakoľko sa preukázalo, že práve z takéhoto typu školení je dosahovaný vyšší efekt a úžitok, ako keby šlo o kolektívne školenia. Každé školenie je priamo zamerané na potreby daného manažéra.
- V rámci analýzy problémov je potrebné problémy nielen riešiť, ale ísť až ku koreňu problému a vždy okrem vyriešenia problému, nájsť aj správnu prevenciu. Keďže kultúra organizácie je veľmi otvorená, je možné efektívne využívať metódu 5 kľúčových kritických dôvodov, pričom sa ku hľadaniu koreňa problému do procesu zapájajú všetci spolupracovníci, ktorí zaregistrovali aspoň symptómy riešeného problému, alebo majú inšpiráciu pre prevenciu.
- Každý z manažérov organizácie si vytvára svoje individuálne „kľúče“ pre riešenie generických problémov, pričom je organizované stretnutie 1-krát mesačne, kde si manažéri prediskutujú a vzájomne sa inšpirujú v o tom, ako riešili jednotlivé vzniknuté problémové oblasti. V rámci tohto stretnutia sú manažéri podnecovaní k tomu, aby využívali mentálne modely (v zmysle „ako to môže dopadnúť“), pričom nachádzajú nové inšpiratívne riešenia, ktoré podporujú motiváciu zamestnancov.
- Rozhodovanie v procese motivovania prebieha vždy kolektívne, pričom sú realizované aj individuálne rozhovory s každým zamestnancom a následne je vedený brainstorming. Ak ide o riešenie nejakého závažného problému, s ktorým sa nikto nevie vysporiadať tak, aby sa nenarušila motivácia zamestnancov, je do riešenia prizvaný aj odborný externý konzultant.
- Hodnotenie zamestnancov prebieha prostredníctvom pravidelnej spätnej väzby s využitím metódy 360° spätná väzba. Jednotliví kolegovia sa vyjadrujú k spolupráci s hodnoteným zamestnancom. Celá spätná väzba je hodnotenému zamestnancovi odkomunikovaná prostredníctvom hodnotiaceho motivačného rozhovoru, ktorý je zameraný na individuálny rast zamestnanca.

V závere možno zhrnúť, že prístupom, aký opisuje navrhovaný model manažérskeho rozhodovania v motivovaní, je možné docieľiť silné vybudovanie dôvery medzi zamestnancami navzájom a medzi zamestnancami a manažérmi. Taktiež zabezpečuje lojalitu najmä kľúčových zamestnancov, ktorá sa odzrkadlí v podobe dlhodobého partnerského vzťahu. Pri takomto prístupe sa každé investovanie do rastu, vzdelania a blaha zamestnancov odzrkadľuje v prosperite organizácie, a to či už ide o šírenie dobrého mena v zmysle skvelého a vyhľadávaného zamestnávateľa, alebo v zmysle poskytovateľa kvalitných produktov a služieb, za ktorými sú vysokokvalifikovaní zamestnanci. Práve tieto indikátory prinášajú spoločnosti dlhodobú udržateľnosť, rast konkurencieschopnosti a nárast ziskovosti.

Testovacie rozhovory

Pre prvé praktické overenie navrhovaného modelového riešenia boli vykonané dva testovacie rozhovory s vedúcimi katedier na Žilinskej univerzite. Pre takéto overenie boli

zvolení vedúci dvoch odborov, a to jeden zo zastúpenia technických vied a jeden zo zastúpenia spoločenských vied. Rozhovory boli vykonané 4. decembra 2017 a 6. decembra 2017. V oboch rozhovoroch boli vedúcim zamestnancom položené otázky zamerané na konkrétne overenie modelových súčastí. Rozhovor bol vykonaný prostredníctvom neštruktúrovaných otázok a najdôležitejšie zistenia sú uvedené v nasledovnom prepise rozhovorov.

Rozhovor s vedúcim katedry z odboru spoločenských vied

Primárne rozoberanou témou bola prípravná fáza procesu, ktorá uvažuje o príprave zamestnancov na manažérku funkciu a rozvoji a budovaní vodcovskej osobnosti a charizmy. Vedúci katedry potvrdil, že neprešiel žiadnym špeciálnym školením pre rozvoj zručností práce s ľuďmi a ľudským potenciálom, ale nakoľko pociťoval rozdiel vo vedení vysokokvalifikovaného potenciálu (zameraného na vzdelávanie) a vo vedení technicky zameraných zamestnancov, rozhodol sa rozvíjať svoje zručnosti v oblasti práce s ľuďmi hlavne sebazvedávaním, prostredníctvom odbornej literatúry z tejto oblasti. Taktiež sa vyjadril, že by veľkým prínosom pre všetkých vedúcich pracovníkov boli *kurzy zamerané na „soft skills“*, hlavne pre vedúcich katedier z technickej oblasti (kde sa u manažérov preukazujú dominantnejšie technické odborné zručnosti).

Čo sa týka pridelenej právomoci a zodpovednosti, vedúci katedry má za to, že ich úroveň riadenia nemá až také kompetencie a možnosti v oblasti celouniverzitného a celofakultného rozhodovania. Vrcholové vedenie vydá rozhodnutie a následne ho odkomunikuje. Tento systém sa snaží (na základe tejto osobnej skúsenosti) na svojej katedre praktizovať opačne (tak ako zahŕňa aj navrhované modelové riešenie), *do rozhodovania zapája aj členov katedry*, nakoľko sa ich dané rozhodnutie týka a jeho dopad bude mať vplyv na ich motiváciu a výkon. Ako komunikačné kanály využíva najmä pracovné porady, osobné rozhovory a mailovú komunikáciu. Tie sú využívané nielen pre poskytnutie potrebných informácií, ale aj pre zber potrebných informácií pre riešenie vzniknutých problémov a efektívne rozhodovanie.

Vedúci katedry taktiež uviedol, že svoj uplatňovaný *komunikačný štýl musel prispôbiť kultúre akademickej obce* (nakoľko z predošlej skúsenosti, kde viedol odborné projektové tímy v praxi, vidí najväčší rozdiel v náročnejšej komunikácii na tomto pracovisku). Čo sa týka rozhodovania pri zvyšovaní motivačnej úrovne svojich zamestnancov, snaží sa všetkým zamestnancom poskytnúť flexibilitu a príjemné pracovné prostredie aj uvoľnením finančných prostriedkov pre zveľaďovanie kancelárskych priestorov.

Rozhovor s vedúcim katedry z odboru technických vied

Úvod rozhovoru bol taktiež venovaný predprípravnej fáze, kde vedúci katedry potvrdil, že príprava na post manažéra je veľmi dôležitá, hlavne pre ľudí, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie v inom odbore, ako je práca s ľuďmi alebo manažment. On sám si prešiel takouto predprípravnou fázou, keď na poste zástupcu vedúceho katedry (cca 1 – 2 roky) mal možnosť spočiatku pozorovať prácu svojho nadriadeného (jeho budúci post) – tzv. *tieňovanie manažéra* a následne bol vťahovaný do procesu rozhodovania, keď ku koncu tohto prípravného procesu rozhodnutia za manažéra robil on sám. Počas tohto procesu mu boli delegované mnohé manažérske úlohy, aby sa čo najdôkladnejšie pripravil na vedúcu pozíciu. Čo sa týka rozvoja osobnosti, charizmy a komunikačných zručností, tak vedúci katedry sa vyjadril, že je toho názoru, že *vodca musí byť osobnostne vyzretý* (nie je vhodné pridelať vedúce pozície zamestnancom, ktorí na to nie sú vyzretí a pripravení, nakoľko to neprospieva im samým a ani ich zamestnancom), na čom on sám pracoval hlavne počas predprípravnej fázy. Komunikačné zručnosti si rozvíjal už v predchádzajúcom zamestnaní a v súčasnosti z týchto poznatkov čerpá. Čo sa týka jeho charizmy, tak tá sa preukázala aj rozhodnutím jeho zamestnancov (v minulosti jeho kolegov), ktorí si ho sami zvolili spomedzi seba za svojho budúceho lídra.

Následne sa vedúci katedry vyjadril k procesu analýzy problémov, kde uviedol, že málokedy sa niekto dobrovoľne zapája do tohto procesu, preto sa ako vhodným nástrojom ukázala rozhodovacia *metóda myšlienkového centrizmu*, ktorú praktizuje na katedrových poradách, ktoré časovo kopírujú kolégiá dekana, aby sa čo v najkratšom čase (kaskádovo) prenášali informácie a požiadavky z vrcholového vedenia nadol a opačne. Následne sú prostredníctvom tejto metódy identifikované vzniknuté problémy a povinnosti, ktoré sú v rámci diskusie riešené, poprípade sú pridelené právomoci a zodpovednosti jednotlivým zamestnancom pre ich riešenie. V tomto prípade sa sám vedúci angažuje ako „pomocník“ každému jednému zamestnancovi, ktorému takáto úloha bola pridelená.

Vedúci katedry potvrdil, že pred každým rozhodovaním, najmä tým, ktoré sa týka motivácie zamestnancov a jej ovplyvňovania, nerobí unáhlené závery, lebo zo skúsenosti vie, že efektívne rozhodovanie chce svoj čas, hlavne pre zváženie všetkým možných dopadov. Preto si vytvára rôzne *mentálne modely* možných výsledkov a dopadov a vždy sa spätne pozerá na predchádzajúce neefektívne rozhodnutia, z ktorých sa snaží poučiť a takéto chyby neopakovať (*myšlienková databáza neefektívnych rozhodnutí*).

Ako hlavné motivačné nástroje využíva poskytnutie akademickej slobody a možnosť využívať flexibilný pracovný čas, keď zamestnancom umožňuje pracovať na ľubovoľnom odbornom smerovaní, nakoľko si uvedomuje pozitívnu synergiu, ak je nejaká záľuba prospešná pre katedru/fakultu alebo celú univerzitu. Aby u zamestnancov efektívnejšie aktivoval sebamotivovanie, tak sa ich vždy snaží presvedčiť, že nápad, ktorý katedra potrebuje, je aj ich nápadom (čím sa snaží zladit' ciele zamestnanca s cieľmi celého tímu – katedry). Taktiež citlivo počúva pripomienky a prípadné sťažnosti zamestnancov a snaží sa ich pretaviť to formy nápadu a inšpirácie, ktorú naspäť poskytne zamestnancovi. S týmto prístupom dosiahol veľmi pozitívne výsledky, keď aj na zamestnancoch videl, že majú istý pocit víťazstva, ktorý ich motivuje v vyššom výkone. V tomto prístupe je možné vidieť, ako je generický problém riešený prostredníctvom rekurzívnosti cez *efektívne využívanie kľúčov*, pričom tým efektívnym kľúčom sa ukázal tzv. *inšpiratívno-spätnoväzbový rozhodovací prístup*.

Na záver sa vedúci katedry vyjadril, že s neustálym nadobúdaním skúseností v oblasti práce s ľuďmi si stále viac a viac uvedomuje, ako sa časom mení zmýšľanie a správanie ľudí a je potrebné prispôbovať svoj štýl vedenia týmto zmenám. Preto uznal, že mechanizmus/nástroj v podobe sledovania trendu zmeny charakteru a správania osobnosti je veľmi inšpiratívny a vedel by si predstaviť jeho využitie v praxi.

Zhrnutie najdôležitejších zistení

Prostredníctvom testovacích rozhovorov bolo priamo potvrdené praktické využitie jednotlivých častí a súčastí modelového riešenia, a to konkrétne:

- dôležitosť (až nevyhnutnosť) zavedenia predprípravnej fázy manažérskeho rozhodovania v motivovaní,
- využívanie kolektívnych rozhodovacích metód pre správnu analýzu problému,
- využívanie overených metód pre zber potrebných informácií pre efektívne rozhodovanie,
- využívanie mentálnych modelov,
- poučenie sa z neefektívnych manažérskych rozhodnutí,
- efektívne využívanie kľúčov pri generických problémoch v motivačnom procese,
- využitie sledovania trendu zmeny charakteru a správania osobnosti.

Následne boli navrhnuté indikátory merania zefektívnenia procesu motivovania prostredníctvom skvalitnenia manažérskeho rozhodovania v segmente katedrového prístupu. Na základe poznatkov a skúsenosti testovaných vedúcich katedier ide konkrétne o nasledujúce indikátory:

- naplnenie osobných cieľov členov katedry (získované prostredníctvom osobných rozhovorov),
- naplnenie stanovených cieľov katedry,
- sledovanie publikačnej činnosti (počet publikačných výstupov v požadovanej kvalite),
- počet podávaných projektov,
- počet participácií na mimokatedrových projektoch,
- počet spoluprác s odborníkmi z praxe,
- počet podávaných návrhov na zlepšenie chodu katedry (samostatné iniciatívy zo strany členov katedry),
- osobná iniciatíva členov katedry o propagovanie katedry,
- spätná väzba od študentov v oblasti výučby,
- sledovanie úrovne priateľskej atmosféry na katedre (ochota zúčastňovať sa na kolektívnych voľnočasových aktivitách),
- individuálne kritériá (napr. organizovanie konferencií, vydávanie časopisu, certifikácia, osobné vzdelávanie a pod.).

Celkovo teda môžeme uviesť, že nielen naše pôvodné východiská, predpoklady a celková filozofia nášho modelu, ale aj všetky kľúčové komponenty tohto modelu, sa ako v akademickej, tak aj hospodárskej praxi *osvedčili*. Tento poznatok pre nás slúži ako inšpirácia venovať sa tematike rozhodovania v/o motivovaní aj naďalej a usilovať sa ďalšími nápadmi a argumentmi prispievať k zvyšovaniu kvality slovenského vysokého školstva.

6. TEORETICKÉ, EDUKAČNÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE

Prínos z vytvorenia modelu rozhodovania v motivovaní môžeme rozdeliť do piatich kategórií. Konkrétne definované prínosy, ktoré očakávame od zrealizovaného modelu, sú obsiahnuté aj v tabuľke 51. Prvým z nich je **prínos pre rozvoj súčasného teoretického poznania** (súčasnej vedy) o manažérskom rozhodovaní a o motivovaní ľudského potenciálu. Na základe poznania, že teoretická základňa manažérskych a behaviorálnych vied venuje doposiaľ iba zanedbateľnú pozornosť rozhodovaniu v/o motivovaní a výskumný záber v tejto oblasti je skôr výnimočný, navrhovaný model rozširuje a prehľbuje súčasnú základňu – veríme, že vytvorený model vykazuje reálny predpoklad stať sa originálnym novým prvkom existujúcej vedy. Modelové riešenie je v oblasti manažmentu unikátne v tom, ako špecifikuje väzby medzi rozhodovaním a motiváciou a motivovaním. Ďalším špecifikom v tejto oblasti je využitie a pretransformovanie metód rozhodovania do procesu motivovania, a to tak, že metódy boli upravené pre potreby manažérského rozhodovania v motivovaní zamestnancov a umiestnené na konkrétne rozhodovacie miesta, kde majú potenciál čo najviac zefektívniť motivačné rozhodovanie.

Druhou oblasťou je **prínos v edukačnej oblasti**, kde už sme začali všetky nadobúdané nové poznatky a skúsenosti plynulo zapracúvať a prenášať do vzdelávacieho procesu (na Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline, predovšetkým v študijných predmetoch riadenie ľudských zdrojov, motivovanie ľudského potenciálu a organizačné správanie). V rámci spomínaných predmetov boli študentom poskytnuté nové poznatky v skúmanej oblasti rozhodovania v motivovaní a následne si študenti mohli prostredníctvom projektu na reálnej organizácii tieto poznatky overiť a prehľbiť aj z praktického hľadiska. Publikovaním a aj reálnym uplatňovaním rozhodovania v motivovaní a motivačného prístupu sa snažíme podnecovať aj výskumných a pedagogických kolegov na univerzitách, aby nám napomohli uplatňovať motivačný prístup a efektívne rozhodovanie v motivovaní, aby sa pozdvihla kvalitatívna úroveň vysokoškolského vzdelávania. V prípade záujmu môžeme šíriť tieto poznatky aj na ostatné vysoké školy v Slovenskej republike.

Tabuľka 51. Očakávané prínosy zo zavedenia modelového riešenia

Očakávaný prínos	
Pre rozvoj vedy o riadení	→ systemizácia poznatkov o rozhodovaní i motivovaní, ↳ špecifikovanie väzieb medzi rozhodovaním a motiváciou i motivovaním, ↳ transfer všeobecných rozhodovacích metód do oblasti motivovania, ↳ tvorba nového teoretického modelu rozhodovania v motivovaní.
Pre VŠ edukáciu	→ obohatenie študijných predmetov o nové poznatky, ↳ podnecovanie zodpovednosti manažérov za rozhodovanie a motivovanie, ↳ podnecovanie zodpovednosti a motivácie VŠ pedagógov, ↳ posilňovanie akademickej motivácie študentov.
Pre zamestnancov	→ spokojnosť a sebarealizácia, ↳ vyššia radosť z vykonávanej práce, ↳ naplnenie osobných cieľov, ↳ prenášanie nadobudnutej motivácie do súkromného života.
Pre organizáciu	→ vyššia a kvalitnejšia motivácia zamestnancov, ↳ vyššia výkonnosť aj výsledný výkon, ↳ inovatívne a tvorivé návrhy, ↳ pridaná hodnota a trvalá konkurenčná výhoda.
Pre spoločnosť (kraj, krajina)	→ vytváranie hodnôt prostredníctvom vysokokvalifikovaných ľudí, ↳ etické správanie, ↳ ekologickejšie správanie, ↳ ekonomický rast a trvalo udržateľný progres krajiny.

Tretou oblasťou, kde sa sprostredkovane (po transfere do hospodárskej praxe) pozitívne uplatňujú výsledky nášho dizertačného úsilia, je **pozitívny vplyv na (motiváciu) samotných zamestnancov**, na ktorých je uplatňované modelové riešenie. Ako ukazujú výsledky potenciálneho aj reálneho overovania, efekty kvalitnejšieho rozhodovania na pociťovanú motiváciu zamestnancov i manažérov sú značné, a to najmä v oblasti ich osobného rozvoja a seberealizácie, a naplnenia osobných cieľov, s čím súvisí radosť a spokojnosť s vykonávanou prácou. Takéto pozitívne a priaznivé účinky správneho rozhodovania v motivovaní si zamestnanci prenášajú z pracovného života aj do toho súkromného, čo má veľmi pozitívny vplyv na ich spokojnejší a šťastnejší život.

Štvrtou oblasťou je **očakávaný prínos pre organizáciu**, ktorá navrhované modelové riešenie zavádza do svojej praxe. Ako sa preukázalo, organizácia môže očakávať vyšší výkon zamestnancov, čo sa odrzkadlí na celkovej výkonnosti organizácie. Taktiež je možné očakávať, že zamestnanci budú ochotnejšie predkladať inovatívne a tvorivé návrhy, čím organizácia získa konkurenčnú výhodu. Náš prieskum potvrdil potenciálny prínos pre celkový výkon jednotlivcov a celej organizácie, pričom respondenti indikujú očakávaný výkonový nárast priemerne až o 15 %.

Piatou oblasťou je **očakávaný prínos pre celú spoločnosť** (verejnosť, pospolitosť) v prípade, že dané modelové riešenie by sa uplatňovalo celoplošne (napr. v celom kraji, v celom segmente vysokých škôl, alebo krajine). V tomto prípade by mohlo ísť o prínos v podobe etickejšieho správania jednotlivcov, skupín a organizácií voči sebe. Takýto vplyv môže mať pozitívny dosah práve aj na ekologickejšie správanie. Ak by viaceré (najmä ekonomicky významné) organizácie uplatňovali navrhovaný prístup rozhodovania v motivovaní, čím by pozdvihli svoju výkonnosť, odrzkadlilo by sa to aj na ekonomickom raste krajiny.

ZÁVER

Dizertačná práca sa zameriavala na skúmanie manažérskeho rozhodovania v motivačnom procese a odhalenie skutočností, prečo pri motivovaní zamestnancov prichádza k vykonávaniu nekvalitných rozhodnutí. Preto bolo cieľom dizertačnej práce navrhnúť model, ktorý by pomohol zefektívniť manažérske rozhodovanie na všetkých organizačných úrovniach v motivačnom procese.

Nakoľko riešenie tohto problému v podmienkach Slovenskej republiky zavedené doposiaľ nie je, bolo potrebné zistiť, ako by bolo možné túto problematiku riešiť a či vôbec by takéto riešenie a jeho praktické uplatnenie bolo možné a želané.

Prvotný návrh riešenia problému bol navrhnutý na základe teoretických poznatkov domácich a zahraničných autorov, ktorí v tejto problematike uskutočnili podobné výskumy v minulosti. Tieto poznatky boli východiskom pre prípravu a následnú tvorbu nášho analytického nástroja – dotazníka, ktorý sa zameriaval na dynamiku rozhodovania a motivovania. Jeho výsledky boli cenným prínosom pre celé smerovanie dizertačnej práce.

Následné sociologické opytovanie bolo realizované osobnou formou. Po ukončení zberu informácií prostredníctvom dotazníka boli realizované osobné manažérske rozhovory so slovenskými, ale i zahraničnými manažérmi (najmä vedúcimi pracovníkmi univerzít) pre doplnenie získaných informácií. Výskum ďalej pozostával z obsahovej analýzy dokumentácie verejných vysokých škôl. Táto analýza doplnila všetky získané informácie o poznatkoch o manažérskych rozhodnutiach, ktoré v minulosti ovplyvnili motivačnú úroveň zamestnancov.

Po sumarizácii všetkých získaných informácií bolo upravené pôvodne navrhnuté modelové riešenie. Upravené modelové riešenie po zavedených zmenách už zachytávalo aj aspekty prostredia verejných vysokých škôl Slovenskej republiky. Takto upravené modelové riešenie by už bolo možné zaviesť do praxe verejných vysokých škôl. Jeho schopnosť uspieť pri zavedení do praxe bola overovaná následnými rozhovormi zameranými na možnosti a riziká implementácie modelového riešenia do praxe. Na základe rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi verejných vysokých škôl na Slovensku, a tiež aj v zahraničí, je možné uviesť, že pri zohľadnení špecifik konkrétnej verejnej vysokej školy je možné navrhované modelové riešenie zaviesť do praxe slovenského vysokého školstva.

Uvedomujeme si, že model môže na vedúcich zamestnancov, ktorí nie sú odborníkmi v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu alebo v oblasti manažmentu všeobecne, pôsobiť komplikovane. Preto sa domnievame, že pred rozhodovaním o potenciálnej implementácii modelu v podmienkach konkrétnej vysokej školy je prioritne vhodné model a jeho obsah podrobne vysvetliť zodpovedným predstaviteľom vysokej školy a počas celej potenciálnej implementácie prisľúbiť (a dodržiavať) konzultačnú pomoc.

Taktiež veríme, že všetky analýzy, syntézy a dedukcie vykonané v dizertačnej práci (analýza teoretického poznania, analýza výsledkov uskutočnených prieskumov, metaanalýza – porovnanie našich prieskumov s prieskumami iných autorov a pod.) dokážu vnieť vklad do existujúcej vedy o riadení, konkrétne do vedy o motivovaní a do vedy o rozhodovaní.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] Agho, A. O., Mueller, C. W., Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8): 1007–1027.
- [2] Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl, J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* Berlin: Springer-Verlag. 11–39.
- [3] Alexy J. (2011). *Manažment znalostí a organizačné správanie*. Vydavateľstvo EKONÓM. Bratislava. ISBN 978-80-225-3194-8.
- [4] Ali, R., Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4): 270–279.
- [5] Alvarez, J.F.A., Pustina, A., Hällgren, M. (2011). Escalating commitment in the death zone: new insights from the 1996 Mount Everest disaster. *Int. J. Proj. Manag.* 29:971–985. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.013>.
- [6] Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In *Research in organizational behaviour*, B. Staw and L. Cummings, 10: 123–67. Greenwich, CT: JAI Press.
- [7] Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3): 185–201.
- [8] Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154–1184.
- [9] Amis, J. (2005). Interviewing for case study research. In D.L. Andrews, D.S. Mason, M.L. Silk (Eds.), *Qualitative methods in sports studies*, 104–138. Oxford: Berg.
- [10] Andreassen, P. B. (1993). *The Psychology of Risk: A Brief Primer*.
- [11] Antonakis, J. (2015). Prednáška Let's face it: Charisma matters. *TEDxLausanne*.
- [12] Antonakis, J., Fenley, M., Liechti, S. (2011). Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions. *Academy of Management Learning & Education*. 10(3): 374–396.
- [13] Antonakis, J., Fenley, M., Liechti, S. (2012). Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harvard Business Review*. 90(6): 127–130.
- [14] Antošová M. (2012). *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, spol s r.o., ISBN: 978-80-8078-530-7.
- [15] Armor, D. A., Taylor, S. E. (2002). When predictions fail: The dilemma of unrealistic optimism. In T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* New York: Cambridge University Press. 334–347.
- [16] Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
- [17] Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- [18] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [19] Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno. Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [20] Aronson, E. (2010). *Social Psychology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 273 s.
- [21] Arsham, H. (1987). A Stochastic Model of Optimal Advertising Pulsing Policy. *Computers and Operations Research*, 14(3): 231–239.
- [22] Baird, B. N. R. (1986). Tolerance for environmental health risks: the influence of knowledge, benefits, voluntariness, and environmental attitudes. *Risk Analysis*, 6: 425–435.
- [23] Bajcura, A. (2012). *Manažment. Riadenie organizácií*. 1. vyd. Bratislava: KASICO, a. s., ISBN: 978-80-970926-2-7.
- [24] Bargh, J. A. (2011). Unconscious thought theory and its discontents: A critique of the critiques. *Social Cognition*, 29: 629–647.

- [25] Barrett, R. (2014). *The Values-Driven Organization*. New York: Routledge.
- [26] Barth, S. (2005). Self-Organization: Taking a Personal Approach to KM. *Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions*, Madanmohan Rao, Butterworth-Heinemann.
- [27] Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207–218.
- [28] Beck, R. (1983). *Motivation: Theories and Principles* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [29] Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (Psychology and Sociology of Management). Praha: Management Press.
- [30] Behavioral Technology. (1999). *Behavioral interviewing participant manual*. Behavioral Technology®, Inc.
- [31] Becherer, R. C., Morgan, F. W., Richard, L. M. (1982). The job characteristics of industrial salespersons: Relationship to motivation and satisfaction. *Journal of Marketing*, 46(4): 125–135.
- [32] Bellenger, D. N., Wilcox, J. B., Ingram, T. N. (1984). An examination of reward preferences for sales managers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4(2): 1–6.
- [33] Ben-Haim, Y. (2001). *Information-gap Decision Theory: Decisions under Severe Uncertainty*. San Diego: Academic Press. ISBN 978-0123735522.
- [34] Berger, L. A. (2004). Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots. L. A. Berger & D. R. Berger. (Eds.). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill. 3–21.
- [35] Bessemerová, S. P., Treffinger, D. J. (1981). Analysis of creative products: review and synthesis. *Journal of Creative Behaviors*, 159–179.
- [36] Black, R. (2006). The psychology behind true project success. *Computing Canada*, 32(6): 19–27.
- [37] Blašková, M. (2003). *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi*. 212 s. Žilina: EDIS. ISBN 80-8070-034-6.
- [38] Blašková, M. (2011). *Rozvoj ľudského potenciálu, Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie*. Edis Žilina, ISBN 978-80-554-0430-1. 390 s.
- [39] Blašková, M. (2011). *Rozvoj ľudského potenciálu*. Edis: Žilina. ISBN 978-80-554-0430-1.
- [40] Blašková, M. (2016). Attributes of Decision Making in Motivating Employees. *Human Resources Management and Ergonomics*, 10(1): 23–37. ISSN 1337-0871.
- [41] Blašková, M. Blaško, R. (2009). Dynamical Model of Human Potential Motivation. *Human Resources Management & Ergonomics*, III(2). ISSN 1337-0871.
- [42] Blašková, M. Blaško, R. (2011). Decision Taking in Motivating Employees. *Human Resources Management & Ergonomics*, V(1): 19–32. ISSN 1337-0871.
- [43] Blašková, M., Bízik, M., Jankal, R. (2015). Model of Decision Making in Motivating Employees and Managers. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(5): 517–529. ISSN 1392-2785. doi: 10.5755/j01.ee.26.5.8727.
- [44] Blašková, M., Gražulis, V. (2009) *Motivation of Human Potential: Theory and Practice*. Vilnius. ISBN 978-9955-19-155-1.
- [45] Blašková, M., Hitka, M. (2011). *Model riadenia pracovnej motivácie v priemyselných podnikoch* (Model of work motivation management in industrial enterprises). Zvolen: Technická univerzita. ISBN 978-80-228-2296-1. 171 s.
- [46] Blašková. (2007). Dimensions of Motivation Programs. *Human Resources Management & Ergonomics*, 1(2): 5–13. ISSN 1337-0871.
- [47] Bord, R. J., O'Connor, R. E. (1997). The gender gap in environmental attitudes: the case of perceived vulnerability to risk. *Social Science Quarterly*, 78: 830-840.
- [48] Boroš, P. (2000). *Motivačný systém*. Bratislava. (online) [cit. 12.9.2016] Dostupné na: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-J%C3%BAI/motivacny-system.html>.

- [49] Bouček, V., Herbolt, J. (1978). *Motivace v řídicí praxi* (Motivation in Management Practice). 1. vydání. Praha. Svoboda.
- [50] Bowen, B. E., Radhakrishna, R. B. (1991). Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena. *Journal of Agricultural Education*, 32(2): 16–22.
- [51] Brandel, M. (2006). The NEW project manager. *Computerworld*, 40(15): 43–45.
- [52] Branham, L. (2004). *Jak si udržíte nejlepší zaměstnance*. Brno: ComputerPress. ISBN 80-251-0223-7.
- [53] Broggi, G. (1999). *Decision Modeling in Policy Management: An introduction to the analytic concepts*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- [54] Brousseau, J. (1987). Project management: People are the key resources. *Computing Canada*, 2, 17–19.
- [55] Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., Kim, H. H. (2011). *Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance?* (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://ssrn.com/abstract=1819486>
- [56] Brzeziński, M. (2009). Organizacja kreatywna. PWN. Warszawa.
- [57] Budíková, M., Králová, M., Bohumil, M. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Grada Publishing, 272 s. ISBN 8024775115.
- [58] Buchanan, D., A. and Huczynski, A., A. (2010). *Organisational Behaviour*. 7th Edition, Financial Times Prentice Hall, Rotolito Lombarda.
- [59] Burke, Litwin. (1992). A Causal Model of Organisational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3).
- [60] Burris, M. W., Patil, S. (2006). *Estimation of Travelers' Values of Time Using a Stated-preference Survey with Variable Pricing Options*. Texas Transportation Institute. Northwestern University
- [61] Burstein F., Holsapple, W. (2008). *Handbook on decision support systems 1*. Berlin, Springer-Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-540-48712-8.
- [62] Butler, C. J., Chinowsky, P. S. (2006). Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives. *Journal of Management in Engineering*, ASCE, July 2006.
- [63] Calhoun, K. J., Lederer, A. L. (1990). From Strategic Business Planning to Strategic Information Systems Planning: The Missing Link. *Journal of Information Technology Management*, 1(1): 1–5.
- [64] Cania, L. (2014). Economia. Seria Management. *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance*. Bucuresti. ISSN 1454-0320.
- [65] Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha. Grada. ISBN 9788024733487.
- [66] Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4): 980–1008.
- [67] Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. and Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8): 675–686.
- [68] Cmarko, T. (2007). Rozdiely.sk. *Rozdiel medzi indukciou a dedukciou*. (online) [cit. 17.1.2014], Dostupné na: <http://rozdiely.sk/rozdiel-medzi-indukciou-a-dedukciou/>
- [69] Colton, D. (2016). *The Smart Solution Book: 68 Tools for Brainstorming, Problem Solving and Decision Making*. Pearson UK, ISBN 978-1-292-14231-9, 192 s.
- [70] Colvin, G. (2010) *Talent nerozhoduje*. Brno: Computer Press. ISBN 987-80-251-1926-6.
- [71] Condly, S. J., Clark, R. E., Stolvitch, H. D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3): 7–24.
- [72] Coster, E. A. (1992). The perceived quality of working life and job facet satisfaction. *Journal of Industrial Psychology*, 18(2): 6–9.

- [73] Cote, S., Miners, C. T. H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1): 1–28.
- [74] Creswell, J.W. (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd ed. London: Sage Publication Inc.
- [75] Crompton, J. L., McKay, S. (1997). Motives of visitors attending festival events. *Annals of Tourism Research*, 24(2): 425–439.
- [76] Cropley, A. J. (1999). Definitions of Creativity. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (ed.) *Encyclopedia of Creativity*. San Diego: Academic Press, 511–522.
- [77] Current Job Openings. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://www.groupinimedia.com/careers>.
- [78] Cyhelský, L., Suček, E. (2009). *Základy statistiky*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, ISBN 978-80-7408-013-5.
- [79] Dake, K. (1991). Orienting dispositions in the perception of risk. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22: 61–82.
- [80] Dale, M. (2007). *Successful Recruitment and Selection*. Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [81] Davenport, T. H. (2010). BI and organizational decisions. *International Journal of Business Intelligence Research*, 1(1): 1–12.
- [82] Davenport, T. H., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge*, Harvard Business School Press.
- [83] DDB. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://www.ddb.com/>.
- [84] Dean, J. W., Sharfman, M. P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of management studies*, 30(4): 587–610. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00317.x
- [85] Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale – Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19: 109–134.
- [86] Dijksterhuis, A., Aarts, H. (2010). Goals, attention, and (un)consciousness. *Annual Review of Psychology*, 61: 467–490.
- [87] Disman, M. (2008). *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Praha. Karolinum, 374 s.
- [88] DiVincenzo, T. (2006). Project managers stay in charge and out front. *Occupational Outlook Quarterly*, 50(2): 19–25.
- [89] Do The Best Work Of Your Life. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://careers.intuit.com/>
- [90] Doc 9859. (2013). *Safety Management Manual (SMM)*, Kanada. 251 s. ISBN 978-92-9249-214-4.
- [91] Domański, S., R (1993). *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy (Human Capital and Economic Growth)*. Warszawa: PWN.
- [92] Drucker P., F. (2010). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: New Media 2010. ISBN 978-88-7424-673-1.
- [93] Dunn, S. C. (2001). Motivation by project and functional managers in matrix organizations. *Engineering Management Journal*, 13(2): 3–10.
- [94] Dvořáková, Z., a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management)*. Nakladatelství C H Beck Praha.
- [95] Dytrt, Z. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1589-9.
- [96] Eiser, J. (1988). *Attitudes and Decisions*. Routledge.
- [97] Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1): 1–20 DOI: 10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x
- [98] Euroekonom.sk. *Metóda komparácie*. (2004). (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: www.euroekonom.sk/poradna/ekonomicky-slovník/?q=metoda-komparacie

- [99] Euroekonom.sk. *Syntéza*. (2004). (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://www.euroekonom.sk/poradna/ekonomicky-slovník/?q=syntéza>
- [100] Eysenck, M. W., Keane, M. T. (2008). *Kognitivní psychologie*. Praha: Academia, 748 s. ISBN 978-80-200-1559-4.
- [101] Fairweather, A. (2009). *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [102] Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológie, *Testovanie hypotéz*. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://www.fberg.tuke.sk/upam/SSD3.pdf>
- [103] Fenton-O'Creevy, M., Nicholson, N., Soane, E., Willman, P. (2003). Trading on illusions: Unrealistic perceptions of control and trading performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76 (1): 53–68.
- [104] Field, J. (2008). *Job Satisfaction Model for Retention. TalentedApps*. (online) [cit. 7.2.2016] Dostupné na: <http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention>.
- [105] Figurska, I. (2009). Knowledge management as a challenge for human resources management, *Human Resources Management & Ergonomic*, 2/2009, Žilinská Univerzita, Žilina.
- [106] Figurska, I. (2010). Selected Aspects of Managing Knowledge Workers. *Human Resources Management & Ergonomics*, IV(2): 18–30. ISSN 1337-0871.
- [107] Figurska, I. (2011). *Confidence as a fundamental condition of knowledge management in organization*. Article prepared for international scientific conference: Human potential management in a company. University of Technology. Częstochowa, Poland.
- [108] Find Jobs at Marriott International. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na <http://www.careers.marriott.com/>
- [109] Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., Johnson, S. M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Behavioral Decision Making*, 13(1): 1–17.
- [110] Flyvbjerg, B. (2007). Policy and planning for large-infrastructure projects: problems, causes, cures. *Environ. Plann. B. Plann. Des.* 34: 578–597. <http://dx.doi.org/10.1068/b32111>.
- [111] Flyvbjerg, B., (2013). Quality control and due diligence in project management: getting decisions right by taking the outside view. *Int. J. Proj. Manag.* 31: 760–774. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.007>.
- [112] Foot, M., Hook, C. (2005). *Personalistika*. CP Books. ISBN 80-7226-515-6.
- [113] Forgas, J. P. (2001). Affect, cognition, and interpersonal behavior: The mediating role of processing strategies. In J. P. Forgas (Ed). *Handbook of affect and social cognition*, Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [114] Forsyth P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [115] Forsyth, P. (2000). *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-386-2.
- [116] Fotr, J. a kol. (2010). *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [117] Fotr, J. Dědina, J., Hružová, H. (2003). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-69-6.
- [118] Four Peer-To-Peer Ways Zappos Employees Reward Each Other. (online) [cit. 7.2.2016] Dostupné na: <https://www.zapposinsights.com/blog/item/four-peertopeer-ways-zappos-employees-reward-each-other>.
- [119] Franc, D. (2018). *Spolupráce mezi chaosem & řádem*, přednáška 15.2.2018, Impact Hub Drtinova 10, Praha Smíchov.
- [120] Fried, Y., Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40: 287–322.
- [121] Fuchsová, K., Kravčáková, G. (2007). *Manažment pracovnej motivácie* (management of work motivation). IRIS Bratislava.

- [122] Garbers, Y., Konradt, U. (2014). The effect of Financial Incentives on Performance: A Quantitative Review of Individual and Team-based Financial Incentives, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(1): 102–137.
- [123] Gavora, P. (1999). *Úvod do pedagogického výskumu*. 2. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského. 236 s. ISBN 80-223-1342-4.
- [124] Gavora, P. (2008). *Úvod do pedagogického výskumu*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského. 236 s. ISBN 978-80-223-2391-8.
- [125] Gavora, P., Koldeová L., Dvorská D., Pekárová J., Moravčík M. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. (online) [cit. 6.1.2016] Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/spracovanie-udajov/grafy.php?id=i19p3>.
- [126] Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., Pepermans, R. (2014). Talent management and Organisational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2): 159–175. ISSN 1748-8583.
- [127] Gilbert, D. T. Pinel, E. ., Wilson, T. ., Blumberg, S. J., Wheatley, T. P. (1998). Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75: 617–638.
- [128] Goleman, D. (2000). *Working with emotional intelligence*. Bantam Publishing.
- [129] Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal leadership*. Boston: Harvard Business School.
- [130] Gollwitzer, P. M. (1990). Action phases and mindsets. In E. T. Higgins, R. M. Sorrentino (Eds.). *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior 2*: 53–92. New York: Guilford Press.
- [131] Gollwitzer, P.M.; Kinney, R.F. (1989). Effects of Deliberative and Implemental Mind-Sets On Illusion of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*. 56 (4): 531–542.
- [132] Golub, A. (1997). *Decision Analysis: An Integrated Approach*. New York: Wiley.
- [133] Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley. ISBN 9781119120841, 776 s.
- [134] Grodzicki, J. (2003). *Rola kapítalu ľudského w rozwoju gospodarki globalnej* (The Role of Human Capital in the Global Economy). Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- [135] Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, 38, 275–291.
- [136] Gyurák-Babel'ová, Z. (2012). Faktory ovplyvňujúce spokojnosť a výkonnosť zamestnancov. *Acta Universitatis Matthiae Belii*. XIV(1). ISSN 1338-4430.
- [137] Hällgren, M. (2010). Groupthink in temporary organizations. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 3:94–110. <http://dx.doi.org/10.1108/17538371011014044>.
- [138] Heckhausen, H. (1986). Why some time out might benefit achievement motivation research. In van den Bercken, J.H.L., Bergen, T. C. M., De Bruyn, E. E. J. (Eds.). *Achievement and task motivation*. Lisse-Holland: Swets & Zeitlinger.
- [139] Hendrych, D., Kavěna, M., Pavlík, M. (2014). *Správní věda. Teorie veřejné správy - 4*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-561-0.
- [140] Herzberg, F. (2017). *Motivation to Work*. Routledge. ISBN 9781351504423.
- [141] Hewstone, M., Stroebe, W. (2006). *Sociální psychologie*. Praha: Portál. 776 s. ISBN 80-7367-092-5.
- [142] Hindls, R., Novák, I., Hronová, S. (1999). *Analýza dat v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-255-7.
- [143] Hintergruber, H. H.: *Strategische Unternehmensführung*. Berlin. 1984.
- [144] Hitka, M. (2003). *Motivačný program organizácie ako súčasť integrovaného systému riadenia* (Motivation Program of The Organization as Part of an Integrated Management System). TU Zvolen: MVK Logistik.

- [145] Hitka, M. (2004). *Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP*. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 62 s. ISBN 80-228-1331-1.
- [146] Hittmár, Š. (2006). *Manažment*. Žilina. EDIS – vydavateľstvo ŽU. ISBN 80-8070-558-5.
- [147] Homrig, C. M. A. (2006). Transformational leadership. US Airforce Center for Strategic Leadership Studies. (online) [cit. 6.1.2018] Dostupné na: <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>
- [148] Honeywell. (online) [cit. 6.1.2016] Dostupné na: <https://www.honeywell.com/careers>.
- [149] Hoole, C., Vermeulen, L. P. (2003). Job satisfaction among South African pilots. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29(1):52–57.
- [150] Hrnčiar, M., Kocová, E. (2015). Vyhodnotenie prieskumu funkčnosti VSK u členov akademickej obce UNIZA.
- [151] Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnancu*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-161-4.
- [152] Hudáková, M. a kol. (2013). *Metódy a techniky v procese manažmentu rizika*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. ISBN 978-80554-0642-8.
- [153] Hyvari, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, 24(3): 216–227.
- [154] Chako, G. K. (1991). *Decision Making Under Uncertainty: An Applied Statistics Approach*. New York: Praeger.
- [155] Chapman, R. J. (2016). *The Rules of Project Risk Management: Implementation Guidelines for Major Projects*. CRC Press. ISBN 9781317016830, 264 s.
- [156] Charmaz, K. (2002). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In J. F. Gubrium and J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context method*, 675–694. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [157] Charmaz, K. (2005). Grounded theory in the 21st century: Applications for advancing social justice studies. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*, 507–535. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [158] Cherian, J., Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14): 80–88.
- [159] Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- [160] Iso-Ahola, S. E. (1982). Toward A social psychological theory of tourism motivation: a rejoinder, *Annals of Tourism Research*, 9(2): 256–262.
- [161] Jacques, P. H., Garger, J., Thomas, M. (2008). Assessing leader behaviors in project managers. *Management Research News*, 31(1): 4–11.
- [162] Jani, A. (2008). An experimental investigation of factors influencing perceived control over a failing IT project. *Int. J. Proj. Manag.* 26: 726–732. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.004>.
- [163] Jelačić, D., Galajdova, V., Sujova, A. (2007). Employees Satisfaction in Wood Processing Plants in Slovakia and Croatia. *Human Resource Management & Ergonomics*, 1(3): 15–23.
- [164] Jernigan, I. E., Beggs, J. M., Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7): 564–579.
- [165] Jiang, J., Klein, G., Chen, H. (2001). The relative influence of IS project implementation policies and project leadership on eventual outcomes. *Project Management Journal*, 32(3): 49–55.
- [166] Johnson C. R. (2005). *Employee motivation: A comparison of tipped and non-tipped hourly restaurant employees*. Orlando, Florida.
- [167] Johnson-Laird, P.N., Byrne, R., (2002). Conditionals: A theory of meaning, pragmatics, and inference. *Psychological Review*, 109(4): 646–678.

- [168] Jordan, A., Carlile, O. (2013). *Approaches To Creativity: A Guide For Teachers*. Open University Press. ISBN 979-0-33-524376-1. 331 s.
- [169] Jovanovic-Božinov, M., Kulic, T. & Cvetkovski, Ž. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- [170] Kachaňáková, A., Nachtmanová, O. (2007). Budúcnosť riadenia ľudských zdrojov. *Human Resources Management & Ergonomics*, 1(2): 28–33. ISSN 1337-0871.
- [171] Kachaňáková, A., Nachtmanová O., Joniaková, Z. (2011). *Personálny manažment*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-391-4.
- [172] Kamiński, B.; Jakubczyk, M.; Szufel, P. (2017). A framework for sensitivity analysis of decision trees. *Central European Journal of Operations Research*. doi:10.1007/s10100-017-0479-6.
- [173] Kaner, S. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. John Wiley & Sons. ISBN 978-1-1184-0495-9, 432 s.
- [174] Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2006. *Alignment, systémové vyladenie organizácie*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-155-0.
- [175] Keil, M., Tan, B. C. Y., Wei, K.-K., Saarinen, T., Tuunainen, V., Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS Q.* 24: 299–325. <http://dx.doi.org/10.2307/3250940>
- [176] Kemp, N. J., Wall, T. D., Clegg, C. W., Cordery, J. L. (1983). Autonomous work groups in a greenfield site: A comparative study. *Journal of Occupational Psychology*, 56(4): 271–288.
- [177] Kerzner, H. (1987). In search of excellence in project management. *Journal of Systems Management*, 2: 30–39.
- [178] Khan, U., Dhar, R. (2007). Where there is a way, is there a will? The effect of future choices on self-control. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136, 277–288.
- [179] Khol. J. (1976). *Člověk v systému řízení*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- [180] Kinniment, D., J. (2008). *Synchronization and Arbitration in Digital Systems*. John Wiley & Sons. ISBN 0470517131.
- [181] Klein D. (1994). *Decision-Analytic Intelligent Systems: Automated Explanation and Knowledge Acquisition*. Lawrence Erlbaum Pub.
- [182] Klijn, M., Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29 (4): 322–343.
- [183] Knight, S. (2011). *NLP v praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-213-4.
- [184] Kolektiv autorov spoločnosti 50Minutes.com. (2017). *The Power of Brainstorming: The key to generating powerful and original solutions*. 39 s. ISBN 9782806288820.
- [185] Koontz, H., Wehrich, H. (1998). *Management*. Praha. East Publishing. ISBN 80-7219-014-8.
- [186] Korschun, D., Bhattacharya, C. B., Swain, S. D. (2013). *Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees*. ESMT Working Paper, No. 11-05 (R1).
- [187] Koubek, J. (2007). Některé nejnovější tendence v řízení lidských zdrojů v Evropě. *Human Resources Management & Ergonomics*, 1(2): 34–40. ISSN 1337-0871.
- [188] Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [189] Kropivšek, J. (2003). *The Impact of Human Resources Management and Organizational Culture on Adaptability of Slovenian Wood-Industry Firms*. *Zbornik Gozdarstva in Lesarstva*, 70: 5–29.
- [190] Kuenzi, M., Schminke, M. (2009). Assembling Fragments into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Climate Literature. *Journal of Management*, 35: 634–717.
- [191] Kutsch, E., Hall, M. (2010). Deliberate ignorance in project risk management. *Int. J. Proj. Manag.* 28:245–255. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.003>.

- [192] Kvaloy, Schottner. (2015). Incentives to Motivate. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116. (online) [cit. 20.8.2016] Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2015.03.012>
- [193] Kvasňák L. (2017). *Dieselgate: prípad, ktorý takmer zabil Volkswagen*. (online) [cit: 27. 10. 2017]. Dostupné na: <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2017/cislo-40/dieselgate-pripad-ktory-takmer-zabil-vw.html>
- [194] Lauby. (2005). *Motivating Employees–InformationLifeLine*. ASTD Press, ISBN 1-56286-397-5.
- [195] Läpple, D., Hennessy, T.(2015). Assessing the Impact of Financial Incentives in Extension Programmes: Evidence From Ireland. *Journal of Agricultural Economics*, 66(3): 781–795. DOI: 10.1111/1477-9552.12108.
- [196] Levine, D. M., Stephan, D., Krehbiel, T.C., Berenson, M. L. (2002). *Statistics for managers using Microsoft Excel*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [197] Lewicki, R. J., Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relations [in:] *Trust in Organizations: Frontier of Theory and Research*. R. M. Kramer, T. R. Tyler (red.). London, New Delhi: SAGE Publications, 1996. ISBN 0-8039-5740-4.
- [198] Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3).
- [199] Long, Ch. S., Perumal, P. (2014). Examining the impact of human resource management practices on employees' turnover intention. *International Journal of Business and Society*, 15(1): 111–126.
- [200] Luecke R. (2006). *Performance Management. Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*. Harvard Business School Press.
- [201] Lyman, A. (2009). *Trust in action*. (online) [cit. 24.1.2018] Dostupné na: www.greatplacetowork.com
- [202] Lyócsa, Š., Baumöhl, E., Výrost, T. (2013). *Kvantitatívne metódy v ekonómii I.*, Košice, 200 s. ISBN 978-80-8086-209-1.
- [203] Majerčáková, D., Škoda, M. (2015). Fair value in financial statements after financial crisis. *Journal of Applied Accounting Research*, 16(3): 312–332. ISSN 0967-5426.
- [204] Majtán, M. (2005). *Manažment*. 2. vyd. Bratislava: SPRINT. ISBN: 80-89085-17-2.
- [205] Majtán, M. a kol. (2016). *Manažment*. 6. vyd. Bratislava: Sprint. ISBN: 978-80-89710-27-0.
- [206] Mallaya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-978-80-247-1911-5.
- [207] Marasová, J., Vallušová. H. (2010). Position of Corporate Social Responsibility in Human Resources Management. *Human Resources Management & Ergonomics*, IV(2): 96–109. ISSN 1337-0871.
- [208] Marciniak, S. (2002). *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski* (Prospects of human capital as a factor of economic growth Polish). Warszawa: Politechnika Warszawska.
- [209] Mathis R., a kol. (2016). *Human Resource Management*, Boston Massachusetts USA, Cengage Learning, ISBN 9781305856189.
- [210] May, T. (2009). *The new know: innovation powered by analytics*. Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- [211] Mayer, R. C., Davis, J. H. (1999). *The Effect of the Performance Appraisal System of Trust for Management: A Field Quasi-Experiment*. *Journal of Applied Psychology*, 84(1).
- [212] Mayer, R. E. (Ed.). (2005). *The Cambridge handbook of multimedia learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [213] Meier, B. P., Schnall, S., Schwarz, N., Bargh, J. A. (2012). Embodiment in social psychology. *Topics in Cognitive Science*, 4: 705–716.
- [214] Míka V. T. a kol. (2015). *Manažment a krízový manažment (Úvod do krízového manažmentu)*. 2. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline/ EDIS-vydavateľské centrum ŽU. ISBN: 978-80-554-1161-3.

- [215] Mind Tools. *Creativity Tools: Develop Creative Solutions to Business Problems*. (online) [cit. 24.8.2016] Dostupné na: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_CT.htm
- [216] Mišún J., Mišúnová K., Hudáková I. (2017). *Kontrolovanie v manažmente*, Bratislava: Kartprint. ISBN 978-80-89553-47-1.
- [217] Mol, A. (1990). *Help! Ek is 'n bestuurder* (Help! I am a manager). Cape Town: Tafelberg Publishers.
- [218] Monahan, G. E. (2000). *Management decision making: spreadsheet modeling, analysis, and application*. New York. Cambridge University Press. ISBN 0521781183.
- [219] Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7): 803–832.
- [220] Mullaly, M. (2014). The role of agency in project initiation decisions. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 7:518–535. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-09-2013-0043>.
- [221] Murray, E. J. (1964). *Motivation and Emotion*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- [222] Musil, L. (2008b). *Způsoby zvládnání dilematu jednostrannosti a symetrie*. In Janebová, R., Kapl, M., Smutek, M. Sociální práce mezi pomocí a kontrolou. Hradec Králové: Gaudeamus. 11–38.
- [223] Musk, E. (2013). *A Framework for Thinking*. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <https://www.fs.blog/2015/04/elon-musk-framework-thinking/>
- [224] Muzio, E., Fisher, D. J., Thomas, E. R., & Peters, V. (2007). Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies: improved approach to incorporate uncertainty using Bayesian networks. *Project Management Journal*, 38(2): 30–38.
- [225] Myers, D. G., Lamm H. (1975). The polarizing effect of group discussion. *American Scientist*. 63(3): 297–303.
- [226] Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- [227] Nelson, B. (2012). *1501 Ways to Reward Employees*. New York: Workman publishing.
- [228] Nersessian, N. J. (1992). In the Theoretician's Laboratory: Thought Experimenting as Mental Modeling. *PSA: Proceedings of the Biennial Meeting of the Philosophy of Science Association*. 291–301.
- [229] Noskievič Petr, (1999). *Modelování a identifikace systému*, Montanex Oatrava. ISBN 80-7225-030-2.
- [230] O'Brien, J. (2015). *Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7230-6.
- [231] Ondrejko, P. (2007). *Úvod do metodologie spoločenskovedného výskumu*. Bratislava: Veda. 248 s.
- [232] Organ, D. W., Bateman, T. S. (1991) *Organizational Behavior*. Fourth Edition. USA. IRWIN. ISBN 0-256-06667-1.
- [233] Osinovskaya, I. V. & Lenkova, O. V. (2015). The Technological Development of Managerial Decisions on the Productive Capacity of Oil Producing Industrial Building Structures. *International Business Management*, 9: 164–168.
- [234] Papula, J., Volná, J., Huřvej, J. (2013). Knowledge Networks as a Source of Knowledge Initiatives and Innovation Activity in Small and Medium Enterprises. *Proceedings of International Conference KDIR 2013 and KMIS 2013 Algarve*: Scitepress. 389–396.
- [235] Pardey, D., May, T. (2014). Institute of Leadership and Management Research Paper 4: *Motivation and rewards*. 70 s.
- [236] Petr P. (2012). *Stručný návod k ovládnutí IBM SPSS Statistics 19 a IBM SPSS Modeler 14*, Pardubice, 65 s. ISBN 978-80-7395-477-2.
- [237] Piaček, Kravčák. (1999). (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://dai.fmph.uniba.sk/~filit/fva/analyza.html>
- [238] Pilková, A., Papula, J., Volná, J., Holienka, M. (2013). The Influence of Intellectual Capital on Firm Performance among Slovak SMEs. *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*. ACPI. 329–338.

- [239] Plamínek, J.: *Tajemství motivace*. Praha. Grada Publishing. 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [240] Pohanková, A. (2009). Motivation program as basis for successful motivating in the organization, *Human Resources Management & Ergonomics*, 3(2).
- [241] Poletiek, F. H. (2013). *Hypothesis-testing Behaviour*. Psychology Press. 184 s., ISBN 1-841-69159-3.
- [242] Posner, B. Z. (1987). What it takes to be a good project manager. *Project Management Journal*, 1: 51–54.
- [243] Postmes, T., Spears, R., Cihangir, S. (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6): 918–930. doi:10.1037/0022-3514.80.6.918
- [244] Potkány, M., Hitka, M. (2009). Utilisation of Contribution Margin in the Costing System in the Production of Components for Wood-working Machines. *Drvna industrija*, 60(2): 101–110. ISSN 0012-6776.
- [245] Prabhakar, G. P. (2005). Switch leadership in projects: An empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. *Project Management Journal*, 36(2): 53–60.
- [246] Profesia.Pravda.sk, *Cudzincov na Slovensku pracuje o 7-tisíc viac ako pred rokom*, (online) [cit. 23.6.2016] Dostupné na: <http://profesia.pravda.sk/ludske-zdroje/clanok/397021-cudzincov-na-slovensku-pracuje-o-7-tisic-viac-ako-pred-rokom/>
- [247] Proška, Hedl a kol. (2008). *Metodológia pedagogického výskumu a jeho aplikácia v didaktických prírodných vied*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-2562-2.
- [248] Przybyszewski, R. (2007). *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy* (Human Capital in the Process of Developing Knowledge-based Economy). Warszawa: Difin.
- [249] Ramlall, S. (2008). Enhancing Employee Performance through Positive Organizational Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580–1600.
- [250] Rayaconsulting, s. r. o. *Orientácia novoprijatých zamestnancov*, (online) [cit. 30.6.2016] dostupné na: <http://www.rayaconsulting.eu/sk/orientacia-novoprijatych-zamestnancov>.
- [251] Rey, C., Prat, M. B. (2017). Three Dimensions of effective mission implementation, *Long Range Planning*, DOI: 10.1016/j.lrp.2017.07.002.
- [252] Rimarčík. (2007). *ANOVA test*. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://rimarcik.com/navigator/ordinal2.html>
- [253] Rimarčík. (2007). *Dvojrozmerná indukčná štatistika – nominálna premenná – nezávislé vzorky*. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://rimarcik.com/navigator/chi2.html>
- [254] Rimarčík. (2007). *Dvojrozmerná indukčná štatistika – poradové premenné*. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://rimarcik.com/navigator/ordinal2.html>
- [255] Rimarčík. (2007). *Jednorozmerná indukčná štatistika – nominálna premenná*. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://rimarcik.com/navigator/chi.html>
- [256] Rimarčík. (2007). *Zhluková analýza*. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://rimarcik.com/navigator/ordinal2.html>
- [257] Rizwan, Q. D., Ali, U. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, (5)2.
- [258] Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Global Edition, Pearson Education Limited, Harlow.
- [259] Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495-1.
- [260] Rosenstiel, L. V. (2014) *Motivations im Betrieb*. Springer Gabler. ISBN 978-3-658-07809-6.
- [261] Rowe, W. (1988). *An Anatomy of Risk*. R. E. Krieger Publishing Company.
- [262] Ruisel I. (2008). *Osobnosť a poznávanie*. 1. vyd. Bratislava: IKAR. ISBN: 978-80-551-1599-3.

- [263] Říčan, P. (2007). *Psychologie osobnosti – obor v pohybu*. Praha. Grada Publishing. ISBN 9788024711744.
- [264] Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1). ISSN 1753-1446. DOI: 10.1504/IJSSci.2008.01759
- [265] Sacco, R. (2006). Yogi Berra, PMP. *Computerworld*, 40(43): 44.
- [266] Saiyadain, M. S., (2009). *Human Resources Management*. New Delhi. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi. ISBN 978-0-0-026363-5.
- [267] Sam Jacobson, M., H. (2009). *Legal Analysis and Communication*. 364 s. ISBN 978-1-4389-9558-8.
- [268] Sampson, B. (2007). Get with the project. *Professional Engineering*, 20(12): 41–42.
- [269] Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2000). *Ekonomía*. Bratislava: ELITA, ISBN 80804409X.
- [270] Sedlák M., Líšková C. (2015). *Manažment. I. vyd.* Bratislava: Wolters Kluwer s. r. o. ISBN: 978-80-8168-296-4.
- [271] Sedlák, M. (1985). *Riadenie priemyselných podnikov*. Bratislava: Práca. 334 s.
- [272] Senge, P. (1994). *The fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey. In: Hawamdeh, M. (2003). *Knowledge Management: Cultivating knowledge professionals*. Oxford: Chandos Publishing Limited. 222 s. ISBN 1-84334-037-2.
- [273] Senge, P.(2007). *Pátá disciplína – Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [274] Shanks, N., H., Buchbinder, S., B. (2017). *Introduction to health care management*. Jones and Bartlett Publishers.
- [275] Sharplin, A. (1985). *Strategic Management*. Northeast Louisiana University. McGraw-Hill. ISBN 0-07-056513-9.
- [276] Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12: 1–36.
- [277] Shi, N. Z., Tao, J. (2008). *Statistical Hypothesis Testing: Theory and Methods*. World Scientific. 307 s. ISBN 10-981-281-436-1.
- [278] Schneider, B., Brief, A. P., Guzzo R. A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24(4): 7–19. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90010-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8).
- [279] Schwalbe B., Schwalbe H. (1995). *Osobnost, kariéra, úspěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-117-8
- [280] Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial*. 3rd edition. Cambridge, MA: MIT Press.
- [281] Skořepa, M. (2005). *Rozhodování jednotlivce*. Teorie a skutečnost. Praha: Karolinum.
- [282] Slovic, P., Weber, E. (2002). Perception of risk posed by extreme events. *Risk Management strategies in an Uncertain World*. New York: Palisades.
- [283] Sokół, A. (2015). *Zarządzanie twórczością w organizacji. Koncepcja, metody, narzędzia* (Managing the Work of the Organization. Concept, Methods, Tools). Warszawa: CeDeWu.
- [284] Souček, E. (2006). *Statistika pro ekonomy*. WSEM, 267 s. ISBN 8086730069.
- [285] Správy.Pravda.sk, *Počet nových firiem na Slovensku sa prudko zvýšil*. (online) [cit. 24.8.2016], Dostupné na: <http://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/403085-pocet-novych-firiem-na-slovensku-sa-prudko-zvysil/>
- [286] Stacho, Z. & Stachová, K. (2013). Talent Management in Organisations Operating in Slovakia. *Economic Annals-XXI*, 18(9–10): 53–57. ISSN 1728-6220.
- [287] Stachová, K. (2010). Voľba vhodnej kombinácie metód pre komplexnú analýzu organizačnej kultúry. *Verejná správa a regionálny rozvoj*, VI(2): 7–19. ISSN 1337-2955.
- [288] Stamatis, D. H. (2003). *Failure Mode and Effect Analysis: FMEA from Theory to Execution*. ASQ Quality Press. 488 s. ISBN 0-87389-598-3.

- [289] Staňková, A. (2007). *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Book. ISBN 8071799269
- [290] Starbucks College Achievement Plan. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <https://www.starbucks.com/careers/college-plan>.
- [291] Strydom, S. C., Meyer, J. C. (2002). 'n Ondersoek na die bronne van werkstevredenheid en werkstres onder middelvlakbestuurders in die Wes-Kaap (An investigation of the sources of job satisfaction and work stress among middle-level managers in the Western Cape). *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2): 15–22.
- [292] Stýblo, J., Hain, O. (2013). *Manažerské trumfy*, Praha: Professional Publishing.
- [293] Synek, M., Kislingerová, E. a kol. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 424 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [294] Szárková, M. (2016). *Psychológia pre manažérov*. Praha: Wolters Kluwer.
- [295] Šamánková, M. (2011). *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3223-7.
- [296] Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažéry a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [297] Štědroň, B. a kol. (2015). *Manažerske rozhodování v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-587-9.
- [298] Šujanová, J., Gabriš, P., Ličko, M., Pavlenda, P., Stašiak-Betlejewska, R. (2012). Aspects of Knowledge Management in Slovak Industrial Enterprises. *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management*, 60(4): 1135–1144.
- [299] Taghavifard, M., Khalili-Damghani, K., Tavakkoli-Moghaddam, R. (2009). *Decision Making Under Uncertain and Risky Situations*. En Enterprise Risk Management Symposium Monograph Chicago, Illinois: Society of Actuaries-Schaumburg.
- [300] Talaska, C. A., Fiske, S. T., & Chaiken, S. (2008). Legitimizing racial discrimination: Emotions, not beliefs, best predict discrimination in a metaanalysis. *Social Justice Research*, 21(3): 263–296.
- [301] Taylor, Shelley E.; Brown, Jonathon D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103(2): 193–210.
- [302] Thamhain, H. (2004). Team leadership effectiveness in technology-based project environments. *Project Management Journal*, 35(4): 35–46.
- [303] The Top 100 Mental Models Needed To Succeed In Business (2011). (online) [cit. 18.6.2016], Dostupné na: <http://robdkelly.com/blog/mental-models/a-list-of-top-100-mental-models-for-business/>
- [304] Thierauf, R. (1993). *Creative Computer Software for Strategic Thinking and Decision Making: A Guide for Senior Management and MIS Professionals*. Quorum Books.
- [305] Thomson, D. (2003). *Incentive schemes have to work! Management Today*, 18(10): 46–47.
- [306] Toe, T. T., Murhadi, W. R., Lin, W. (2013). *Research study on the correlation between employee job satisfaction and employee motivation*. (online) [cit. 18.6.2016], Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/236008924_research_study_on_the_correlation_between_employee_job_satisfaction_and_employee_motivation
- [307] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data Status.
- [308] Tulejová L. (2009). Motivačné aspekty flexibilných modelov organizácie pracovného času *Zborník z medzinárodného vedeckého sympózia Žilina*: EDIS. 262–268.
- [309] Turner, J. R., Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2): 49–61.
- [310] Tyrańska, M. (2007). Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości organizacyjnej (Human capital as a determinant of business development organizational). *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 753 s.
- [311] Uhlář, P. (2006). Psychologie rozhodování (historie a východiska). *Psychologie v ekonomické praxi*, XLI(1–2): 1–7.

- [312] Urubio, M. L. (2017). Employee Incentive Program: It's Role in Enhancing Employee Performance, in Selected Companies in Kingdom of Bahrain, *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 4(3). DOI: 10.17148/IARJSET.2017.4325.
- [313] Van Ingen, S. (2007). Leadership of project teams. *Chemical Engineering*, 114(1): 55–58.
- [314] Van Oorschot, K. E., Akkermans, H., Sengupta, K., Van Wassenhove, L. N. (2013). Anatomy of a decision trap in complex new product development projects. *Acad. Manag. J.*, 56: 285–307. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0742>.
- [315] Van Woerkum, C. M. J., Aarts, M. N. C., De Grip, K. (2007). Creativity, planning and organizational change. *Journal of Organizational Change*, 20: 847–865. doi:10.1108/09534810710831055.
- [316] Velázquez-Iturbide, J. A., Hernán-Losada, I., Paredes-Velasco, M. (2017). Evaluating the Effect of Program Visualization on Student Motivation. *IEEE Transactions on Education*, 60(3): 238–245.
- [317] Vercueil, J. C. (1970). *The relationship between certain personality characteristics, job satisfaction and personnel turnover in a highly specialised industrial organisation*. M.A. dissertation. Rand Afrikaans University.
- [318] Visser, P. J., Breed, M., Van Breda, R. (1997). Employee satisfaction: A triangular approach. *Journal of Industrial Psychology*, 23(2): 19–24.
- [319] Vodáček, L., Vodáčková, O. (2009). *Synergie v modernom manažmente*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-190-4.
- [320] Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 478-80-247-3651-8.
- [321] Vodák, J. (2012). *Kapitoly z marketingového výskumu*. Žilina: EDIS. ISBN 978-80-554-0504-9.
- [322] Vochozka, M., Mulač, P. a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [323] Výrost, J.: *Sociální psychologie*. (2008). Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024714288.
- [324] We Treat You Right. (online) [cit. 17.1.2016]. Dostupné na: <https://www.gene.com/careers/find-a-job/benefits>
- [325] Wheelen, T., L.; Hunger, J., D. (2004). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall. ISBN 9780131424050.
- [326] Wheeler, S. C., Demarree, K. G. (2009). Numerous mechanisms of prime to behavior effects. *Social and Personality Psychology Compass*, 3: 566–581.
- [327] Wildavsky, A., Dake, K. (1990). Theories of risk perception: who fears what and why? *Daedalus*, 119: 41–60.
- [328] Willis Towers Watson. (2007/2008). *Global Strategic Rewards® Report and United States Findings*, 26 s.
- [329] Winkler, J. (2007). *Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky*. Brno: Masarykova univerzita.
- [330] Wojtaszek, H. (2016). Selected aspects of innovative motivation. *World Scientific News*, 44: 1–12.
- [331] Working for DWP. (online) [cit. 17.1.2016]. Dostupné na: <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-work-pensions/about/recruitment>.
- [332] Wright, K. (2005). Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 3(3).
- [333] Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35: 151–175.
- [334] Zanetti, M. C. a kol. (2017). An Intervention Program on Motivation and Psychological Needs in Physical Education. *Revista de Psicologia del Deporte*, 26(4): 34–38.

- [335] Závadský, J., Hitka, M., Potkány, M. (2015). Changes of Employee Motivation of Slovak Enterprises due to Global Economic Crisis. *E+M*. ISSN 1212-3609.
- [336] Zeľová. (2002). *Rozhovor a dotazník*. Manažérstvo kvality na vysokých školách. Košice. (online) [cit. 17.1.2016]. Dostupné na: http://web.tuke.sk/kip/download/rozhovor_dotaznik.pdf.
- [337] Zielinski, D. (2005). Soft skills, hard truths. *Training*, 42(7): 18–22.
- [338] Zopounidis, C., Doumpos, Z. (2016). *Multiple Criteria Decision Making: Applications in Management and Engineering*. Springer. 211 s. ISBN 978-3-319-39290-5.
- [339] Zvára, K., Štěpán, J. (1997). *Pravděpodobnost a matematická statistika*. Praha: MatFyzPress – Vydavatelství Matematicko-fyzikální fakulty Karlovy univerzity. 212 s. ISBN 80-85863-24-3.

ZOZNAM VLASTNÝCH PUBLIKÁCIÍ

AFC: *Motivation, performance and efficiency* [Motivácia, výkonnosť a výkon]. In: CER Comparative European Research 2015 [elektronický zdroj]: Proceedings/Research Track of the 4th Biannual CER Comparative European Research Conference: international scientific conference for Ph.D. students of EU countries: October 26–30, 2015, London. London: Sciemcee Publishing, 2015. ISBN 978-0-9928772-8-6. CD-ROM, s. 17 – 19. [100 %]

AEC: *Characteristics and importance of motivating employees and managers* [Charakteristiky a význam motivovania zamestnancov a vedúcich zamestnancov]. In: Management aspects in toyotarity: monograph. Częstochowa: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Jakości i Produkcji, 2015. ISBN 978-83-63978-25-9. s. 29 – 36. [100 %]

AFC: *Leadership and motivation of human potential as vital part of strategic management of cooperation in company* [Vedenie a motivácia ľudského potenciálu ako nevyhnutná súčasť strategického riadenia kooperácie spoločnosti]. In: Human Potential Development: 13th International Scientific Conference: 7–9 June, 2016 Szczecin, Poland. Szczecin: University of Szczecin, 2016. ISBN 978-83-7518-782-3. s. 266 – 278. [Tršková Kristína (50%) – Holubčík Martin (50%)]

ADF: *Synergy effects as a new approach inside the organization* [Synergické efekty ako nový prístup vo vnútri organizácie]. In: Human Resources Management and Ergonomics (HRM&E): Vol. 10, no. 2(2016), s. 48 – 63. ISSN 1337-0871. [Holubčík Martin (50%) – Poláčková Kristína (50%)]

AFC: *Managerial decision making in motivation process* [Manažérske rozhodovanie v procese motivovania]. In: CER Comparative European Research 2016 [elektronický zdroj]: Proceedings/Research Track of the 6th Biannual CER Comparative European Research Conference: international scientific conference for Ph.D. students of EU countries: October 24–27, 2016, London. London: Sciemcee Publishing, 2016. ISBN 978-0-9935191-3-0. CD-ROM, s. 12 – 14. [100 %]

AFC: *Relationship of key processes and motivate human potential* [Vzťah kľúčových procesov a motivovania ľudského potenciálu]. In: Human Potential Development: Proceedings of Scientific Papers: 14th International Scientific Conference, 6–8 June, 2017, Benešov near Prague. Prague: Institut for Public Administration, 2017. ISBN 978-80-86976-41-9. s. 108 – 116. [Poláčková Kristína (50%) – Blašková Martina (50%)]

AFC: *Stakeholders engagement in organizations active in the field of sport in selected countries* [Riadenie zainteresovaných strán v organizáciách pôsobiacich v oblasti športu]. In: CER Comparative European Research 2017 [elektronický zdroj]: Proceedings/Research Track of the 8th Biannual CER Comparative European Research Conference: international scientific conference for Ph.D. students of EU countries: October 30–31, 2017, London. London: Sciemcee Publishing, 2017. ISBN 978-0-9935191-6-1. CD-ROM, s. 15 – 19. [Ferenc Patrik (50%) – Poláčková Kristína (50%)]

AFC: *Symbiotic managerial spiral of motivation and key processes of human potential development* [Skúmanie súvislostí komunikácie a motivácie]. In: RELIK 2016 [elektronický zdroj] = Reprodukce lidského kapitálu (vzájemné vazby a souvislosti) = Reproduction of human capital (mutual links and connections): Conference Proceedings, November 10–11,

2016 [Praha]. Prague: University of Economics, 2016. ISBN 978-80-245-2166-4. CD-ROM, s. 70 – 81. [Blašková Martina (34%) – Blaško Rudolf (33%) – Poláčková Kristína (33%)]

AFC: *Creative leadership and motivation of university employees* [Tvorivé vedenie a motivácie univerzitných zamestnancov]. 5th World Conference on Business, Economics and Management (WCBEM 2016). In: *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, Vol. 3, no. 4(2017). ISSN 2421-8030. s. 23 – 34. http://sproc.org/ojs/index.php/pntsbs/article/view/1510/pdf_1 [Blašková Martina (50%) – Poláčková Kristína (50%)]

AFC: *Streamline of the teaching methods for enhancing the student motivation at the University*. [Zjednodušenie vyučovacích metód na zvýšenie motivácie študentov na univerzite]. 7th World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG 2016). In: *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, Vol. 3, no. 2(2017). ISSN 2421-8030. s. 23 – 36. <http://sproc.org/ojs/index.php/pntsbs/article/view/1596/pdf>. [100 %]

AFC: *Decision making of university teacher: motivating and inspiring students versus too high criticality and demands of teacher* [Rozhodovanie vysokoškolského učiteľa: motivovanie a inšpirovanie študentov verzus prílišná kritickosť a náročnosť učiteľa]. 7th World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG 2016). In: *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, Vol. 3, no. 2(2017). ISSN 2421-8030. s. 23 – 36. <http://sproc.org/ojs/index.php/pntsbs/article/view/1596/pdf>. [Blašková Martina (34%) – Blaško Rudolf (33%) – Poláčková Kristína (33%)]

AFC: *Content, Positives, and Controversie of Academic Empathy and Motivation* [Obsah, pozitíva a kontroverzie akademickej empatie a motivácie]. 8th World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG 2017), Lara – Antalya, Turkey, 28 – 30 April, 2017. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(7): 58 – 73. [Online]. Available from: www.prosoc.eu. DOI: <https://doi.org/10.18844/prosoc.v4i3.2632>. ISSN 2421-8030. [Blašková Martina (34%) – Blaško Rudolf (33%) – Poláčková Kristína (33%)]

AFC: *Charisma and empathy of university managers and teachers* [Charizma a empatia univerzitných manažérov a učiteľov] RELIK 2017 conference proceedings Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti = Reproduction of human capital – mutual links and connections CD-ROM, s. 57-66 November 9-10, 2017 in Prague, Czech Republic Prague University of Economics 2017, ISBN 978-80-245-2238-8 [Blašková Martina (34%) – Blaško Rudolf (33%) – Poláčková Kristína (33%)]

AFD: *Reputation management using online and offline communication tools* [Reputačný manažment s využitím online a offline komunikačných nástrojov] Marketing identity: online rules – part I.: conference proceedings from international scientific conference, 7th - 8th November 2017, Smolenice, Slovak Republic. Trnava: Faculty of Mass media Communication, University of st. Cyril and Methodius, 2017. ISBN 978-80-8105-917-9. s. 277-289. [Zraková Diana (25%) – Ferenc Patrik (25%) – Poláčková Kristína (25%) – Kubina Milan (25%)]

V tlači:

AAA: Motivation: Motivational Spirals and Decision Making [Motivovanie: Motivačné špirály a rozhodovanie]. Scientific monograph. School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava & University of Žilina in Žilina, 2018, Publisher: Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Poland. ISBN 978-83-63978-70-9. 256 s. [Martina Blašková, Katarína Stachová, Kristína Poláčková, Zdenko Stacho, Rudolf Blaško]

Managerial Decision Making in Motivate as Support for Safe and Ethical Behaviour at Public Universities [Manažérske rozhodovane v motivovaní ako nástroj na podporu bezpečnosti a etického správania na univerzitách]. The 9th international scientific conference “Problems of public security: theoretical and practical aspects” organized by Mykolas Romeris University, Faculty of Public Security, 12th April 2018, Kaunas. [Martina Blašková, Kristína Poláčková]

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 – Dotazník určený pre zamestnancov (prvá fáza dotazníkového prieskumu)

Príloha 2 – Dotazník určený pre nadriadených pracovníkov (prvá fáza dotazníkového prieskumu)

Príloha 3 – Dotazník určený pre zamestnancov (tretia fáza dotazníkového prieskumu)

Príloha 4 – Dotazník určený pre nadriadených pracovníkov (tretia fáza dotazníkového prieskumu)

Dotazník zisťujúci dynamiku a rozhodovanie o motivácii

Vážená pani, vážený pán,

dovoľujeme si Vás veľmi pekne požiadať o vyplnenie tohto dotazníka. Zámerom dotazníka je zistiť, aká silná je Vaša motivácia, ako sa rozhodujete pri motivovaní samých seba, ktoré motivačné nástroje považujete za najúčinnnejšie atď. Preto Vás úprimne prosíme o zodpovedanie nasledujúcich otázok označením tej odpovede, ktorá je Vám najviac blízka. Určite Vám zaručujeme, že Vaše odpovede ostanú úplne anonymné a v žiadnom prípade nepríde k ich zneužitiu. Práve naopak, Vaše odpovede veľmi pomôžu zlepšiť motiváciu zamestnancov v našich organizáciách. Za Vašu ochotu, ústretovosť a čas Vám vopred veľmi pekne ďakujeme.

Váš vek: rokov **Pohlavie:** žena muž **Vzdelanie:** SOU VŠ SŠ PhD. **Dĺžka praxe:** rokov **Veľkosť Vašej organizácie (počet zamestnancov):** mikro (< 20) malá (20 – 50) stredná (50 – 250) veľká (> 250)

Kraj: Banskobystrický Bratislavský Košický Nitriansky Prešovský Trenčiansky Trnavský Žilinský **Odvetvie Vašej organizácie:** informatika a komunikácie ubytovanie a stravovanie verejná správa a bezpečnosť veľkoobchod a maloobchod dodávka energií a vody financie a poisťovanie doprava a skladovanie poľnohospodárstvo priemyselná výroba umenie a zábava stavebníctvo vzdelávanie zdravotníctvo ostatné

1. Ste dostatočne informovaný o cieľoch, zámeroch a problémoch Vášho podniku?

áno zväčša áno priemerne zväčša nie nie

2. Akým spôsobom k Vám pristupuje (akým spôsobom Vás vedie) Váš nadriadený pracovník?

participatívne – vytvára priestor pre Vašu sebarealizáciu, spolurozhodovanie, zodpovednosť a motiváciu
 neutrálne – ponecháva Vaše pracovné úsilie bez hlbšej a otvorenejšej spolupráce
 autoritatívne – obmedzuje možnosti Vašej samostatnosti a vyžaduje plnenie svojich príkazov

3. Považujete hodnotenie (posudzovanie) Vášho výkonu zo strany Vášho nadriadeného pracovníka (napr. či pracujete kvalitne, či dodržiavate termíny alebo normy atď.) za objektívne a spravodlivé?

áno zväčša áno priemerne zväčša nie nie

4. Považujete komunikáciu zo strany Vášho nadriadeného pracovníka voči Vám za otvorenú?

áno zväčša áno priemerne zväčša nie nie

5. Vytvára Váš nadriadený voči Vám atmosféru dôvery, ústretovosti a spolupatričnosti?

áno zväčša áno priemerne zväčša nie nie

6. Na akej úrovni je Vaša motivácia k nasledujúcim skutočnostiam:

- ku kvalitnej práci: veľmi vysoká skôr vyššia priemerná skôr nižšia nízka
- k neustálemu zvyšovaniu úrovne Vašich odborných vedomostí a zručností: veľmi vysoká skôr vyššia priemerná skôr nižšia nízka
- k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti uskutočňovaných procesov: veľmi vysoká skôr vyššia priemerná skôr nižšia nízka
- k spolupráci s Vaším nadriadeným a riadiacimi zložkami podniku: veľmi vysoká skôr vyššia priemerná skôr nižšia nízka

7. Ktoré z nasledujúcich faktorov beriete do úvahy, keď seba samu/samého k niečomu motivujete? (môžete označiť viaceré)

1. rýchle verus dlhé trvanie dosiahnutia cieľa
2. jednoduchosť verus náročnosť dosiahnutia cieľa
3. vaše očakávané sebauspokojenie a naplnenie
4. očakávaná spokojnosť Vašich kolegov
5. očakávaná spokojnosť Vášho nadriadeného
6. možnosť naučiť sa niečo nové
7. získanie pocitu užitočnosti
8. obavy z nezládnutia príliš náročného cieľa
9. nutnosť niečo robiť a nebyť neúspešný
10. získanie finančnej odmeny
11. urýchlenie Vášho kariérneho rastu
12. utlmenie výčitiek svedomia
13. snaha dokázať si, že to zvládnete
14. Váš pocit zodpovednosti

Uved'te čísla troch, pre Vás najdôležitejších, faktorov v poradí od najdôležitejšieho:

8. Ktoré faktory zohľadňuje Váš nadriadený pri rozhodovaní o tom, ako Vás odmeňovať? (môžete označiť viaceré)

- požadovaný objem výkonov
- dodržiavanie stanovených termínov
- kvalita Vašej práce
- Vaša účasť na vzdelávaní a rozvoj Vašich zručností
- Váš kariérny rast a možnosť ďalšieho postupu
- podávanie nových návrhov z Vašej strany
- počet Vašich splnených úloh
- Vami dosiahnuté úspory
- Vaše pracovné nasadenie a pracovitnosť
- Vaša zodpovednosť, samostatnosť a spoľahlivosť
- Vaša priateľskosť a tvorba dobrých vzťahov v tíme
- Vaša práca nadčas

9. Ktoré z nasledujúcich prvkov sa najviac pričínili o zmenu Vašej motivácie, t. j. vyvolali v súčasnosti Vaše iné potreby, plány a túžby než ste pocítovali predtým? (môžete označiť viaceré)

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> výrazný úspech v pracovnej oblasti | 10. <input type="checkbox"/> úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa |
| 2. <input type="checkbox"/> veľký neúspech/zlyhanie v práci | 11. <input type="checkbox"/> prejav latentnej (doposiaľ skrytej) potreby |
| 3. <input type="checkbox"/> prežitie mimoriadne radostnej udalosti | 12. <input type="checkbox"/> dlhodobá únava, stres, vyhorenie |
| 4. <input type="checkbox"/> dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa | 13. <input type="checkbox"/> uvedomenie si mojich kvalít a prínosu |
| 5. <input type="checkbox"/> pozvoľné dozrievanie, vývin mojej osobnosti | 14. <input type="checkbox"/> negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného |
| 6. <input type="checkbox"/> pocit spokojnosti v partnerskom živote | 15. <input type="checkbox"/> neúspech, nešťastie nášho dieťaťa |
| 7. <input type="checkbox"/> spoznanie váženého, rešpektovaného človeka | 16. <input type="checkbox"/> sklamanie v ľúbostnom živote |
| 8. <input type="checkbox"/> dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa | 17. <input type="checkbox"/> zmena pracovnej pozície alebo zamestnania |
| 9. <input type="checkbox"/> založenie rodiny | 18. <input type="checkbox"/> zdravie a zdravotný stav |

10. Pri číslach faktorov, ktoré ste označili v predošlom zozname, označte +1, +2 alebo +3, ak sa pod vplyvom daného faktora Vaša motivácia zosilnila; označte -1, -2 alebo -3, ak sa pod vplyvom tohto faktora Vaša motivácia zoslabila. (hodnota -3 vyjadruje najviac zoslabila a hodnota +3 najviac zosilnila)

- | | |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. výrazný úspech v pracovnej oblasti | 10. úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa |
| 2. veľký neúspech/zlyhanie v práci | 11. prejav latentnej (doposiaľ skrytej) potreby |
| 3. prežitie mimoriadne radostnej udalosti | 12. dlhodobá únava, stres, vyhorenie |
| 4. dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa | 13. uvedomenie si mojich kvalít a prínosu |
| 5. pozvoľné dozrievanie, vývin mojej osobnosti | 14. negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného |
| 6. pocit spokojnosti v partnerskom živote | 15. neúspech, nešťastie nášho dieťaťa |
| 7. spoznanie váženého, rešpektovaného človeka | 16. sklamanie v ľúbostnom živote |
| 8. dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa | 17. zmena pracovnej pozície alebo zamestnania |
| 9. založenie rodiny | 18. zdravie a zdravotný stav |

11. Prosíme, priradte účinnosť každého motivačného nástroja voči Vám na škále od 1 do 10 (10 bodov – voči Vám maximálne účinný motivátor; 1 bod – voči Vám neúčinný motivátor, na Vás neplatí).

- | | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. priznanie osobného príplatku a odmien | 7. poskytovanie potrebných informácií |
| 2. vyslovenie pochvaly | 8. vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry |
| 3. prejavenie záujmu o Vaše názory a návrhy | 9. poskytnutie priestoru pre Vašu samostatnosť |
| 4. umožnenie kariérneho rastu | 10. korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia |
| 5. možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | 11. kritériá hodnotenia Vášho pracovného výkonu |
| 6. zapájanie zamestnancov do rozhodovania | 12. uplatňovanie hrozieb a postihov |

Uvedte čísla troch, pre Vás najdôležitejších, faktorov v poradí od najdôležitejšieho:

12. Ktoré z nasledujúcich motivačných nástrojov a prístupov skutočne uplatňuje Váš nadriadený pracovník voči Vám? (môžete označiť viaceré)

- | | |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> priznanie osobného príplatku a odmien | <input type="checkbox"/> poskytovanie potrebných informácií |
| <input type="checkbox"/> vyslovenie pochvaly | <input type="checkbox"/> vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry |
| <input type="checkbox"/> prejavenie záujmu o Vaše názory a návrhy | <input type="checkbox"/> poskytnutie priestoru pre Vašu samostatnosť |
| <input type="checkbox"/> umožnenie kariérneho rastu | <input type="checkbox"/> korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia |
| <input type="checkbox"/> možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | <input type="checkbox"/> kritériá hodnotenia Vášho pracovného výkonu |
| <input type="checkbox"/> zapájanie zamestnancov do rozhodovania | <input type="checkbox"/> uplatňovanie hrozieb a postihov |

13. Ako sa rozhoduje Váš nadriadený pri uplatňovaní motivačných nástrojov voči Vám z hľadiska plynutia času?

- motivačné nástroje priebežne a stále mení v závislosti od zmien Vašich potrieb a očakávaní
- motivačné nástroje obmieňa zvyčajne iba v prípade výrazných zmien Vašich potrieb a očakávaní
- motivačné nástroje neobmieňa vôbec – stále uplatňuje to isté spektrum nástrojov

14. Myslite si, že vplyvom plynutia času (od minulosti po súčasnosť) sa menila aj Vami vnímaná účinnosť motivačných nástrojov, ktoré voči Vám uplatňoval a uplatňuje Váš nadriadený – niektoré motivačné nástroje boli voči Vám predtým účinnejšie než sú v súčasnosti a naopak?

- áno nie

15. Vytvára Váš nadriadený pre Vás motivačné programy?

- áno áno, dokonca za Vašej spoluúčasti nie

16. Prosíme, uveďte, či a o koľko percent priemerne by sa zvýšila celková úroveň Vášho snaženia vtedy, ak by sa skvalitnil motivačný prístup zo strany Vášho nadriadeného voči Vám:

- áno o% nie

17. Prosíme, označte opatrenia zo strany Vášho nadriadeného alebo vedenia podniku, ktoré by napomohli zvýšeniu Vašej motivácie a ochoty ďalej sa rozvíjať (čo by mal podnik urobiť alebo zmeniť?).

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> väčší záujem o zamestnancov a ich názory | <input type="checkbox"/> poskytovanie potrebných informácií |
| <input type="checkbox"/> vzdelávacie aktivity a rozvoj zručností | <input type="checkbox"/> vzájomná a otvorená spolupráca |
| <input type="checkbox"/> vytváranie dobrých vzťahov a pozitívnej atmosféry | <input type="checkbox"/> priestor pre samostatnosť a sebarealizáciu |
| <input type="checkbox"/> vyššie finančné ohodnotenie a odmeny | <input type="checkbox"/> lepšie pracovné podmienky |
| <input type="checkbox"/> kariérny rast a pracovná perspektíva | <input type="checkbox"/> prejavenie uznania za kvalitnú prácu |
| <input type="checkbox"/> spoluúčasť na riadení a rozhodovaní | <input type="checkbox"/> zamestnanecké výhody a benefity |
| <input type="checkbox"/> korektnosť, spravodlivosť a ľudskosť nadriadených | <input type="checkbox"/> skvalitnenie vzájomnej komunikácie |

Veľmi pekne ďakujeme za vyplnenie

Dotazník zisťujúci dynamiku a rozhodovanie o motivácii

(určený pre nadriadených pracovníkov)

Vážená pani, vážený pán,

dovoľujeme si Vás veľmi pekne požiadať o vyplnenie tohto dotazníka. Zámerom dotazníka je zistiť, aká silná je Vaša motivácia, ako sa rozhodujete pri motivovaní samých seba, ktoré motivačné nástroje považujete za najúčinnnejšie atď. Preto Vás úprimne prosíme o zodpovedanie nasledujúcich otázok označením tej odpovede, ktorá je Vám najviac blízka. Určite Vám zaručujeme, že Vaše odpovede ostanú úplne anonymné a v žiadnom prípade nepríde k ich zneužitiu. Práve naopak, Vaše odpovede veľmi pomôžu zlepšiť motiváciu zamestnancov v našich organizáciách. Za Vašu ochotu, ústretovosť a čas Vám vopred veľmi pekne ďakujeme.

Váš vek:	Pohlavie:	Vzdelanie:	Dĺžka praxe:	Riadiaca pozícia:	Veľkosť Vašej organizácie:
..... rokov	<input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> SOU <input type="checkbox"/> VŠ <input type="checkbox"/> SŠ <input type="checkbox"/> PhD. rokov	<input type="checkbox"/> vrcholová úroveň <input type="checkbox"/> stredná úroveň <input type="checkbox"/> výkonná úroveň	(počet zamestnancov) <input type="checkbox"/> mikro (< 20) <input type="checkbox"/> stredná (50 – 250) <input type="checkbox"/> malá (20 – 50) <input type="checkbox"/> veľká (> 250)

Kraj:	Odvetvie Vašej organizácie:	
<input type="checkbox"/> Banskobystrický <input type="checkbox"/> Prešovský	<input type="checkbox"/> informatika a komunikácie <input type="checkbox"/> financie a poisťovníctvo	<input type="checkbox"/> stavebníctvo
<input type="checkbox"/> Bratislavský <input type="checkbox"/> Trenčiansky	<input type="checkbox"/> ubytovanie a stravovanie <input type="checkbox"/> doprava a skladovanie	<input type="checkbox"/> vzdelávanie
<input type="checkbox"/> Košický <input type="checkbox"/> Trnavský	<input type="checkbox"/> verejná správa a bezpečnosť <input type="checkbox"/> poľnohospodárstvo	<input type="checkbox"/> zdravotníctvo
<input type="checkbox"/> Nitriansky <input type="checkbox"/> Žilinský	<input type="checkbox"/> veľkoobchod a maloobchod <input type="checkbox"/> priemyselná výroba	<input type="checkbox"/> ostatné
	<input type="checkbox"/> dodávka energií a vody <input type="checkbox"/> umenie a zábava	

1. Ste dostatočne informovaný o cieľoch, zámeroch a problémoch Vášho podniku?

áno zväčša áno priemerne zväčša nie nie

2. Akým spôsobom pristupujete k Vaším zamestnancom (akým spôsobom ich vediete)?

- participatívne – vytvárate priestor pre ich sebarealizáciu, spolurozhodovanie, zodpovednosť a motiváciu
- neutrálne – ponechávate ich pracovné úsilie bez hlbšej a otvorenejšej spolupráce
- autoritatívne – obmedzujete možnosti ich samostatnosti a vyžaduje plnenie svojich príkazov

3. Považujete hodnotenie (posudzovanie) Vášho výkonu zo strany Vášho nadriadeného pracovníka (napr. či pracujete kvalitne, či dodržiavate termíny alebo normy atď.) za objektívne a spravodlivé?

áno zväčša áno priemerne zväčša nie nie

4. Považujete komunikáciu zo strany Vášho nadriadeného pracovníka voči Vám za otvorenú?

áno zväčša áno priemerne zväčša nie nie

5. Vytvárate vo vzťahu k Vaším zamestnancom atmosféru dôvery, ústretovosti a spolupatričnosti?

áno zväčša áno priemerne zväčša nie nie

6. Na akej úrovni je Vaša motivácia k nasledujúcim skutočnostiam:

- ku kvalitnej práci:

<input type="checkbox"/> veľmi vysoká	<input type="checkbox"/> skôr vyššia	<input type="checkbox"/> priemerná	<input type="checkbox"/> skôr nižšia	<input type="checkbox"/> nízka
---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------
- k neustálemu zvyšovaniu úrovne Vašich odborných vedomostí a zručností:

<input type="checkbox"/> veľmi vysoká	<input type="checkbox"/> skôr vyššia	<input type="checkbox"/> priemerná	<input type="checkbox"/> skôr nižšia	<input type="checkbox"/> nízka
---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------
- k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti uskutočňovaných procesov:

<input type="checkbox"/> veľmi vysoká	<input type="checkbox"/> skôr vyššia	<input type="checkbox"/> priemerná	<input type="checkbox"/> skôr nižšia	<input type="checkbox"/> nízka
---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------
- k tvorivému vedeniu a motivovaniu Vašich zamestnancov:

<input type="checkbox"/> veľmi vysoká	<input type="checkbox"/> skôr vyššia	<input type="checkbox"/> priemerná	<input type="checkbox"/> skôr nižšia	<input type="checkbox"/> nízka
---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------

7. Ktoré z nasledujúcich faktorov beriete do úvahy, keď seba samu/samého k niečomu motivujete? Označte ich zaškrtnutím zodpovedajúcich čísel faktorov. (môžete označiť viaceré možnosti)

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> rýchle verzum dlhé trvanie dosiahnutia cieľa | 8. <input type="checkbox"/> obavy z nezvládnutia príliš náročného cieľa |
| 2. <input type="checkbox"/> jednoduchosť verzum náročnosť dosiahnutia cieľa | 9. <input type="checkbox"/> nutnosť niečo robiť a nebyť neúspešný |
| 3. <input type="checkbox"/> vaše očakávané sebauspokojenie a naplnenie | 10. <input type="checkbox"/> získanie finančnej odmeny |
| 4. <input type="checkbox"/> očakávaná spokojnosť Vašich kolegov | 11. <input type="checkbox"/> urýchlenie Vášho kariérneho rastu |
| 5. <input type="checkbox"/> očakávaná spokojnosť Vášho nadriadeného | 12. <input type="checkbox"/> utlmenie výčitiek svedomia |
| 6. <input type="checkbox"/> možnosť naučiť sa niečo nové | 13. <input type="checkbox"/> snaha dokázať si, že to zvládnete |
| 7. <input type="checkbox"/> získanie pocitu užitočnosti | 14. <input type="checkbox"/> Váš pocit zodpovednosti |

Uved'te čísla troch, pre Vás najdôležitejších, faktorov v poradí od najdôležitejšieho:

8. Ktoré faktory zohľadňujete pri rozhodovaní o tom, ako odmeňovať Vašich zamestnancov? (môžete označiť viaceré)

- | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> požadovaný objem výkonov | <input type="checkbox"/> počet splnených úloh |
| <input type="checkbox"/> dodržiavanie stanovených termínov | <input type="checkbox"/> dosiahnuté úspory |
| <input type="checkbox"/> kvalita ich práce | <input type="checkbox"/> pracovné nasadenie a pracovitosť |
| <input type="checkbox"/> účasť na vzdelávaní a rozvoj ich zručností | <input type="checkbox"/> zodpovednosť, samostatnosť a spoľahlivosť |
| <input type="checkbox"/> kariérny rast a možnosť ďalšieho postupu | <input type="checkbox"/> priateľskosť a tvorba dobrých vzťahov v tíme |
| <input type="checkbox"/> podávanie nových návrhov | <input type="checkbox"/> práca nadčas |

9. Ktoré z nasledujúcich prvkov sa najviac pričínili o zmenu Vašej motivácie, t. j. vyvolali v súčasnosti Vaše iné potreby, plány a túžby než ste pocítovali predtým? (môžete označiť viaceré)

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> výrazný úspech v pracovnej oblasti | 10. <input type="checkbox"/> úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa |
| 2. <input type="checkbox"/> veľký neúspech/zlyhanie v práci | 11. <input type="checkbox"/> prejav latentnej (doposiaľ skrytej) potreby |
| 3. <input type="checkbox"/> prežitie mimoriadne radostnej udalosti | 12. <input type="checkbox"/> dlhodobá únava, stres, vyhorenie |
| 4. <input type="checkbox"/> dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa | 13. <input type="checkbox"/> uvedomenie si svojich kvalít a prínosu |
| 5. <input type="checkbox"/> pozvoľné dozrievanie, vývin mojej osobnosti | 14. <input type="checkbox"/> negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného |
| 6. <input type="checkbox"/> pocit spokojnosti v partnerskom živote | 15. <input type="checkbox"/> neúspech, nešťastie nášho dieťaťa |
| 7. <input type="checkbox"/> spoznanie váženého, rešpektovaného človeka | 16. <input type="checkbox"/> sklamanie v ľúbostnom živote |
| 8. <input type="checkbox"/> dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa | 17. <input type="checkbox"/> zmena pracovnej pozície alebo zamestnania |
| 9. <input type="checkbox"/> založenie rodiny | 18. <input type="checkbox"/> zdravie a zdravotný stav |

10. Pri číslach faktorov, ktoré ste označili v predošlom zozname, označte +1,+2 alebo +3, ak sa pod vplyvom daného faktora Vaša motivácia zosilnila; označte -1, -2 alebo -3, ak sa pod vplyvom tohto faktora Vaša motivácia zoslabila. (hodnota -3 vyjadruje najviac zoslabila a hodnota +3 najviac zosilnila)

- | | |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. výrazný úspech v pracovnej oblasti | 10. úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa |
| 2. veľký neúspech/zlyhanie v práci | 11. prejav latentnej (doposiaľ skrytej) potreby |
| 3. prežitie mimoriadne radostnej udalosti | 12. dlhodobá únava, stres, vyhorenie |
| 4. dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa | 13. uvedomenie si svojich kvalít a prínosu |
| 5. pozvoľné dozrievanie, vývin mojej osobnosti | 14. negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného |
| 6. pocit spokojnosti v partnerskom živote | 15. neúspech, nešťastie nášho dieťaťa |
| 7. spoznanie váženého, rešpektovaného človeka | 16. sklamanie v ľúbostnom živote |
| 8. dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa | 17. zmena pracovnej pozície alebo zamestnania |
| 9. založenie rodiny | 18. zdravie a zdravotný stav |

11. Prosíme, prirad'zte účinnosť každého motivačného nástroja voči Vám na škále od 1 do 10 (10 bodov – voči Vám maximálne účinný motivátor; 1 bod – voči Vám neúčinný motivátor, na Vás neplatí).

- | | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. priznanie osobného príplatku a odmien | 7. poskytovanie potrebných informácií |
| 2. vyslovenie pochvaly | 8. vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry |
| 3. prejavenie záujmu o Vaše názory a návrhy | 9. poskytnutie priestoru pre Vašu samostatnosť |
| 4. umožnenie kariérneho rastu | 10. korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia |
| 5. možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | 11. kritériá hodnotenia Vášho pracovného výkonu |
| 6. zapájanie zamestnancov do rozhodovania | 12. uplatňovanie hrozieb a postihov |

Uved'te čísla troch, pre Vás najdôležitejších, faktorov v poradí od najdôležitejšieho:

12. Ktoré z nasledujúcich motivačných nástrojov a prístupov skutočne uplatňuje Váš nadriadený pracovník voči Vám? (môžete označiť viaceré)

- | | |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> priznanie osobného príplatku a odmien | <input type="checkbox"/> poskytovanie potrebných informácií |
| <input type="checkbox"/> vyslovenie pochvaly | <input type="checkbox"/> vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry |
| <input type="checkbox"/> prejavenie záujmu o Vaše názory a návrhy | <input type="checkbox"/> poskytnutie priestoru pre Vašu samostatnosť |
| <input type="checkbox"/> umožnenie kariérneho rastu | <input type="checkbox"/> korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia |
| <input type="checkbox"/> možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | <input type="checkbox"/> kritériá hodnotenia Vášho pracovného výkonu |
| <input type="checkbox"/> zapájanie zamestnancov do rozhodovania | <input type="checkbox"/> uplatňovanie hrozieb a postihov |

13. Ako sa rozhoduje Váš nadriadený pri uplatňovaní motivačných nástrojov voči Vám z hľadiska plynutia času?

- motivačné nástroje priebežne a stále mení v závislosti od zmien Vašich potrieb a očakávaní
- motivačné nástroje obmieňa zvyčajne iba v prípade výrazných zmien Vašich potrieb a očakávaní
- motivačné nástroje neobmieňa vôbec – stále uplatňuje to isté spektrum nástrojov

14. Ktoré z nasledujúcich motivačných nástrojov a prístupov Vy uplatňujete voči Vaším zamestnancom? (môžete označiť viaceré)

- | | |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> priznanie osobného príplatku a odmien | <input type="checkbox"/> poskytovanie potrebných informácií |
| <input type="checkbox"/> vyslovenie pochvaly | <input type="checkbox"/> vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry |
| <input type="checkbox"/> prejavenie záujmu o ich názory a návrhy | <input type="checkbox"/> poskytnutie priestoru pre ich samostatnosť |
| <input type="checkbox"/> umožnenie kariérneho rastu | <input type="checkbox"/> korektnosť z mojej strany a od vedenia |
| <input type="checkbox"/> možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | <input type="checkbox"/> kritériá hodnotenia výkonu zamestnancov |
| <input type="checkbox"/> zapájanie zamestnancov do rozhodovania | <input type="checkbox"/> uplatňovanie hrozieb a postihov |

15. Myslite si, že vplyvom plynutia času (od minulosti po súčasnosť) sa menila aj Vami vnímaná účinnosť motivačných nástrojov, ktoré voči Vám uplatňoval a uplatňuje Váš nadriadený – niektoré motivačné nástroje boli voči Vám predtým účinnejšie než sú v súčasnosti a naopak?

- áno nie

16. Vytvárate motivačné programy pre Vašich zamestnancov?

- áno áno, dokonca za ich spoluúčasti nie

17. Prosíme, uveďte, či a o koľko percent priemerne by sa zvýšila celková úroveň Vášho snaženia vtedy, ak by sa skvalitnil motivačný prístup zo strany Vášho nadriadeného voči Vám:

- áno o% nie

18. Prosíme, označte opatrenia zo strany Vášho nadriadeného alebo vedenia podniku, ktoré by pomohli zvýšeniu Vašej motivácie a ochoty ďalej sa rozvíjať (čo by mal podnik urobiť alebo zmeniť?).

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> väčší záujem o zamestnancov a ich názory | <input type="checkbox"/> poskytovanie potrebných informácií |
| <input type="checkbox"/> vzdelávacie aktivity a rozvoj zručností | <input type="checkbox"/> vzájomná a otvorená spolupráca |
| <input type="checkbox"/> vytváranie dobrých vzťahov a pozitívnej atmosféry | <input type="checkbox"/> priestor pre samostatnosť a sebarealizáciu |
| <input type="checkbox"/> vyššie finančné ohodnotenie a odmeny | <input type="checkbox"/> lepšie pracovné podmienky |
| <input type="checkbox"/> kariérny rast a pracovná perspektíva | <input type="checkbox"/> prejavenie uznania za kvalitnú prácu |
| <input type="checkbox"/> spoluúčasť na riadení a rozhodovaní | <input type="checkbox"/> zamestnanecké výhody a benefity |
| <input type="checkbox"/> korektnosť, spravodlivosť a ľudskosť nadriadených | <input type="checkbox"/> skvalitnenie vzájomnej komunikácie |

Veľmi pekne ďakujeme za vyplnenie

Vážená pani, vážený pán,

dovoľujeme si Vás veľmi pekne požiadať o vyplnenie tohto dotazníka. Zámerom dotazníka je zistiť, ako sa časom menila Vaša motivácia a ako vnímate a aký vplyv má na Vás rozhodovanie pri motivovaní Vašich nadriadených. Preto Vás úprimne prosíme o zodpovedanie nasledujúcich otázok označením tej odpovede, ktorá je Vám najviac blízka. Určite Vám zaručujeme, že Vaše odpovede ostanú úplne anonymné a v žiadnom prípade nepríde k ich zneužitiu. Práve naopak, Vaše odpovede veľmi pomôžu zlepšiť motiváciu zamestnancov v našich organizáciách. Za Vašu ochotu, ústretovosť a čas Vám vopred veľmi pekne ďakujeme.

Váš vek:	Pohlavie:	Vzdelanie:	Dĺžka praxe:
..... rokov	<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> SOU <input type="checkbox"/> VŠ rokov
	<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> SŠ <input type="checkbox"/> PhD.	

1. **Ak sa Váš nadriadený voči Vám bude správať korektne (seriózne, spravodlivo), ovplyvní to pozitívne Váš postoj voči organizácii?**

áno skôr áno neviem skôr nie nie

2. **Zapája Vás nadriadený do rozhodovania o riešení problémov, ktoré sa týkajú Vášho pracoviska?**

áno skôr áno niekedy skôr nie nie

a) **Ak ste odpovedali kladne (áno, skôr áno alebo niekedy), je toto zapojenie do rozhodovania pre Vás motivujúce?**

áno skôr áno neviem skôr nie nie

b) **Ak ste odpovedali záporne (skôr nie alebo nie), mali by ste záujem podieľať sa na takejto spolupráci?**

áno skôr áno neviem skôr nie nie

3. **Zvyčajne, keď sa skvalitnia rozhodnutia manažérov v oblasti posilňovania motivácie, zvýši sa výkon organizácie. Prosíme, o koľko percent by sa podľa Vášho názoru pri kvalitnejšom motivovaní zvýšil výkon Vašej organizácie?**

0 % 5 % 10 % 15 % 20 % viac ako 20 %

4. **Myslíte si, že je potrebné aby manažéri boli priebežne vzdelávaní (pripravovaní) na prácu s ľuďmi a lepšie rozhodovanie?**

áno skôr áno neviem skôr nie nie

5. **Ktoré z nasledujúcich prvkov sa najviac pričínili o zmenu Vašej motivácie, t. j. vyvolali v súčasnosti Vaše iné potreby, plány a túžby než ste pocítovali predtým?** (môžete označiť viaceré)

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> výrazný úspech v pracovnej oblasti | 10. <input type="checkbox"/> úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa |
| 2. <input type="checkbox"/> veľký neúspech/zlyhanie v práci | 11. <input type="checkbox"/> prejav latentnej (doposiaľ skrytej) potreby |
| 3. <input type="checkbox"/> prežitie mimoriadne radostnej udalosti | 12. <input type="checkbox"/> dlhodobá únava, stres, vyhorenie |
| 4. <input type="checkbox"/> dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa | 13. <input type="checkbox"/> uvedomenie si mojich kvalít a prínosu |
| 5. <input type="checkbox"/> pozvoľné dozrievanie, vývin mojej osobnosti | 14. <input type="checkbox"/> negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného |
| 6. <input type="checkbox"/> pocit spokojnosti v partnerskom živote | 15. <input type="checkbox"/> neúspech, nešťastie nášho dieťaťa |
| 7. <input type="checkbox"/> spoznanie váženého, rešpektovaného človeka | 16. <input type="checkbox"/> sklamanie v ľúbostnom živote |
| 8. <input type="checkbox"/> dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa | 17. <input type="checkbox"/> zmena pracovnej pozície alebo zamestnania |
| 9. <input type="checkbox"/> založenie rodiny | 18. <input type="checkbox"/> zdravie a zdravotný stav |

6. **Prosíme, pri číslach faktorov, ktoré ste označili v predošlom zozname, označte v nasledujúcom zozname +1,+2 alebo +3, ak sa pod vplyvom daného faktora Vaša motivácia zosilnila; označte -1, -2 alebo -3, ak sa pod vplyvom tohto faktora Vaša motivácia zoslabila** (hodnota -3 vyjadruje najväčšie zoslabenie motivácie a hodnota +3 najväčšie zosilnenie motivácie).

- | | |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. výrazný úspech v pracovnej oblasti | 10. úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa |
| 2. veľký neúspech/zlyhanie v práci | 11. prejav latentnej (doposiaľ skrytej) potreby |
| 3. prežitie mimoriadne radostnej udalosti | 12. dlhodobá únava, stres, vyhorenie |
| 4. dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa | 13. uvedomenie si mojich kvalít a prínosu |
| 5. pozvoľné dozrievanie, vývin mojej osobnosti | 14. negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného |
| 6. pocit spokojnosti v partnerskom živote | 15. neúspech, nešťastie nášho dieťaťa |
| 7. spoznanie váženého, rešpektovaného človeka | 16. sklamanie v ľúbostnom živote |
| 8. dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa | 17. zmena pracovnej pozície alebo zamestnania |
| 9. založenie rodiny | 18. zdravie a zdravotný stav |

Veľmi pekne ďakujeme za Vašu ochotu

Vážená pani, vážený pán,

dovoľujeme si Vás veľmi pekne požiadať o vyplnenie tohto dotazníka. Zámerom dotazníka je zistiť, ako sa časom menila Vaša motivácia a ako sa rozhodujete pri motivovaní samých seba a svojich zamestnancov. Preto Vás úprimne prosíme o zodpovedanie nasledujúcich otázok označením tej odpovede, ktorá je Vám najviac blízka. Určite Vám zaručujeme, že Vaše odpovede ostanú úplne anonymné a v žiadnom prípade nepríde k ich zneužitiu. Práve naopak, Vaše odpovede veľmi pomôžu zlepšiť motiváciu zamestnancov v našich organizáciách. Za Vašu ochotu, ústretovosť a čas Vám vopred veľmi pekne ďakujeme.

Váš vek: rokov	Pohlavie: <input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž	Vzdelanie: <input type="checkbox"/> SOU <input type="checkbox"/> VŠ <input type="checkbox"/> SŠ <input type="checkbox"/> PhD.	Dĺžka praxe: rokov	Riadiaca pozícia: <input type="checkbox"/> vrcholová úroveň <input type="checkbox"/> stredná úroveň <input type="checkbox"/> výkonná úroveň
--------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. **Prosíme, mohli by ste uviesť, na aké zacielenia motivácie Vašich zamestnancov pôsobíte svojimi rozhodnutiami?** (môžete uviesť aj viaceré odpovede súčasne)

- motivácia ku kvalitnej práci
- motivácia k neustálemu zvyšovaniu úrovne ich odborných vedomostí a zručností
- motivácia k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti uskutočňovaných procesov
- motivácia k spolupráci s nadriadeným a riadiacimi zložkami podniku

2. **Zvyčajne, keď sa skvalitnia rozhodnutia manažérov v oblasti posilňovania motivácie, zvýši sa výkon organizácie. Prosíme, o koľko percent by sa podľa Vášho názoru pri kvalitnejšom motivačnom rozhodovaní zvýšil výkon Vašej organizácie?**

- 0 % 5 % 10 % 15 % 20 % viac ako 20 %

3. **Manažéri zvyknú využívať postupy, ktoré sa im pri motivovaní zamestnancov už osvedčili. Prosíme, aké Vám plynú prínosy z uplatňovania Vašich osvedčených postupov, ktoré využívate pri rozhodovaní pre riešenie opakujúcich sa problémov v motivovaní Vašich zamestnancov?**

.....

.....

.....

.....

4. **Vytvárate si zoznam (databázu) neefektívnych rozhodnutí pri motivovaní Vašich zamestnancov?**

- áno nie

c) *Ak áno, ktoré z nasledujúcich faktorov zohľadňujete pri posudzovaní jednotlivých rozhodnutí (môžete označiť viaceré):*

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> negatívny dopad rozhodnutia na zamestnancov | 6. <input type="checkbox"/> vznik príliš veľkej zmeny |
| 2. <input type="checkbox"/> negatívny dopad rozhodnutia na podnikové procesy | 7. <input type="checkbox"/> časová náročnosť |
| 3. <input type="checkbox"/> zníženie zisku organizácie | 8. <input type="checkbox"/> nespokojnosť nadriadeného |
| 4. <input type="checkbox"/> negatívna spätná väzba od zákazníkov | 9. <input type="checkbox"/> vlastná demotivácia |
| 5. <input type="checkbox"/> nespokojnosť a neochota zamestnancov | 10. <input type="checkbox"/> iné (uved'te): |

d) *Ak nie, myslíte si, že by pre Vaše rozhodovanie bola takáto databáza prínosná?*

- áno skôr áno neviem skôr nie nie

5. *Prosíme, mohli by ste uviesť, aké rozhodnutia uskutočňujete v jednotlivých fázach motivačného procesu:*

<i>Fázy motivačného procesu</i>	<i>Uveďte rozhodnutia:</i>
Analýza potrieb zamestnancov	
Analýza dostupných možností uspokojenia potrieb	
Motivačný rozhovor	
Tvorba motivačných programov	
Následné hodnotenie výkonu zamestnancov	
Hodnotenie úspešnosti procesu motivovania	

6. *Prosíme, mohli by ste uviesť, aké boli príčiny prípadných neefektívnych rozhodnutí, ktoré ste v minulosti uskutočnili?*

.....

.....

.....

.....

7. *Ktoré z nasledujúcich prvkov sa najviac pričínili o zmenu Vašej motivácie, t. j. vyvolali v súčasnosti Vaše iné potreby, plány a túžby než ste pociťovali predtým? (môžete označiť viaceré)*

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> výrazný úspech v pracovnej oblasti | 10. <input type="checkbox"/> úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa |
| 2. <input type="checkbox"/> veľký neúspech/zlyhanie v práci | 11. <input type="checkbox"/> prejav latentnej (doposiaľ skrytej) potreby |
| 3. <input type="checkbox"/> prežitie mimoriadne radostnej udalosti | 12. <input type="checkbox"/> dlhodobá únava, stres, vyhorenie |
| 4. <input type="checkbox"/> dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa | 13. <input type="checkbox"/> uvedomenie si mojich kvalít a prínosu |
| 5. <input type="checkbox"/> pozvoľné dozrievanie, vývin mojej osobnosti | 14. <input type="checkbox"/> negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného |
| 6. <input type="checkbox"/> pocit spokojnosti v partnerskom živote | 15. <input type="checkbox"/> neúspech, nešťastie nášho dieťaťa |
| 7. <input type="checkbox"/> spoznanie váženého, rešpektovaného človeka | 16. <input type="checkbox"/> sklamanie v ľúbostnom živote |
| 8. <input type="checkbox"/> dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa | 17. <input type="checkbox"/> zmena pracovnej pozície alebo zamestnania |
| 9. <input type="checkbox"/> založenie rodiny | 18. <input type="checkbox"/> zdravie a zdravotný stav |

8. *Prosíme, pri číslach faktorov, ktoré ste označili v predošlom zozname, označte v nasledujúcom zozname +1,+2 alebo +3, ak sa pod vplyvom daného faktora Vaša motivácia zosilnila; označte -1, -2 alebo -3, ak sa pod vplyvom tohto faktora Vaša motivácia zoslabila (hodnota -3 vyjadruje najväčšie zoslabenie motivácie a hodnota +3 najväčšie zosilnenie motivácie).*

- | | |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. výrazný úspech v pracovnej oblasti | 10. úmrtie blízkeho človeka alebo priateľa |
| 2. veľký neúspech/zlyhanie v práci | 11. prejav latentnej (doposiaľ skrytej) potreby |
| 3. prežitie mimoriadne radostnej udalosti | 12. dlhodobá únava, stres, vyhorenie |
| 4. dosiahnutý úspech a šťastie nášho dieťaťa | 13. uvedomenie si mojich kvalít a prínosu |
| 5. pozvoľné dozrievanie, vývin mojej osobnosti | 14. negatívny, demotivačný vplyv nadriadeného |
| 6. pocit spokojnosti v partnerskom živote | 15. neúspech, nešťastie nášho dieťaťa |
| 7. spoznanie váženého, rešpektovaného človeka | 16. sklamanie v ľúbostnom živote |
| 8. dosiahnutie dlhodobého želaného cieľa | 17. zmena pracovnej pozície alebo zamestnania |
| 9. založenie rodiny | 18. zdravie a zdravotný stav |

Ďakujeme veľmi pekne za Vašu ochotu