

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, apríl, 2018

Ing. Kristína Poláčková

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Kristína Poláčková, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

**MANAŽÉRSKE ROZHODOVANIE V MOTIVOVANÍ
ZAMESTNANCOV**

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)
v študijnom programe doktorandského štúdia
manažment

v študijnom odbore:
3.3.15 manažment

Žilina, apríl, 2018

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

Predkladateľ: Ing. Kristína Poláčková
Katedra manažérskych teórií
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

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

Oponenti: prof. Ing. Zdeněk Dvořák, PhD.
Katedra technických vied a informatiky
Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita v Žiline

prof. Ing. Milota Vetráková, PhD.
Katedra cestovného ruchu a spoločného stravovania
Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa o h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore **3.3.15 manažment, v študijnom programe manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Josef Vodák, PhD.
predseda odborovej komisie
študijného programu **manažment**
v študijnom odbore **3.3.15 manažment**

Fakulta riadenia a informatiky
Žilinská univerzita
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

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 rozdelená 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.

OBSAH

ABSTRAKT	4
ÚVOD	6
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	7
2. CIELE A METODIKA VÝSKUMU	8
Formulácia a verifikácia hypotéz	10
Dotazníkový prieskum – prvá fáza	12
Obsahová analýza dokumentov verejných vysokých škôl	12
Dotazníkový prieskum – druhá fáza	13
Opytovanie technikou rozhovoru	14
Dotazníkový prieskum – tretia fáza	15
Zhrnutie analytických a verifikačných zistení	16
3. MODEL MANAŽÉRSKEHO ROZHODOVANIA V MOTIVOVANÍ	16
Základné konštrukčné prvky modelu – metódy rozhodovania v motivovaní	19
Všeobecné podmienky pre implementáciu modelu	20
Mechanizmus fungovania modelu	22
4. DISKUSIA PRE OVERENIE SPRÁVNOSTI NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA	22
5. TEORETICKÉ, EDUKAČNÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE.....	26
ZÁVER.....	28

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, zamestnávateľa 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 zamestnávateľa pochopili túto novú realitu globalizácie a v záujme zachovania svojej konkurencieschopnosti, pritiahnutia 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 zladžovanie 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.

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. 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.

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).

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,

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).

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 sebazvedelávania, 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 prispôbené 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. CIELE A METODIKA VÝSKUMU

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 dosiahnutí 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.

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 má nasledovné fázy:

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 úskalía 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 dozberanie 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.

Formulácia a verifikácia hypotéz

Hypotézy stanovené pre túto dizertačnú prácu boli zadané 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 pociťovanej motivácie u manažérov, tak ich to ovplyvní k prijímaniu 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.

Platnosť hypotézy bola testovaná 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.

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.

Platnosť hypotézy bola testovaná 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.

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. 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.

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.

Platnosť hypotézy bola testovaná 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.

Na základe týchto predpokladov môžeme tvrdiť, že **platnosť hypotéz 1, 2, 3 a 4 sa potvrdila.**

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

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

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. 11. 2017 a zúčastnilo sa ho 25 študentov, pričom mnohí už pracujú na pozícií 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.

Z vykonaného brainstormingu bolo 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.**

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.

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. 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 %.

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.

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.

Pre bližšie skúmanie sme vybrali 3 analytické kategórie, 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.

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.

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.

Pri porovnaní výsledkov bolo 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 vzťahu medzi zamestnancami a nadriadenými.

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 vyvodit' 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 sebazvedelávania 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.

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.

Na základe prvého výskumného rozhovoru boli sformulované **otázky pre vedúcich zamestnancov verejných vysokých škôl na Slovensku**. 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 želaných anonymít 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 dekani, 5 prodekanov, 20 vedúcich katedrií a 1 tajomníčka.

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 dekani, traja prodekanovia a dvaja riaditelia univerzitných inštitútov.

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.

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)

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

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.

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.

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, a to dotazník pre zamestnancov a dotazník pre vedúcich zamestnancov. Cieľom oboch dotazníkov bolo 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.

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 celej organizácii. Napriek tomu, že rozhodovanie v motivovaní sa ukázalo ako veľmi zložitý a dôležitý proces, tak zamestnanci nie sú v dostatočnej miere zapájaní do tohto procesu, 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 manažérov preukázala dostatočnú skúsenosť v tejto oblasti.

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.

3. 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 1).

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 (prispôbená 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.

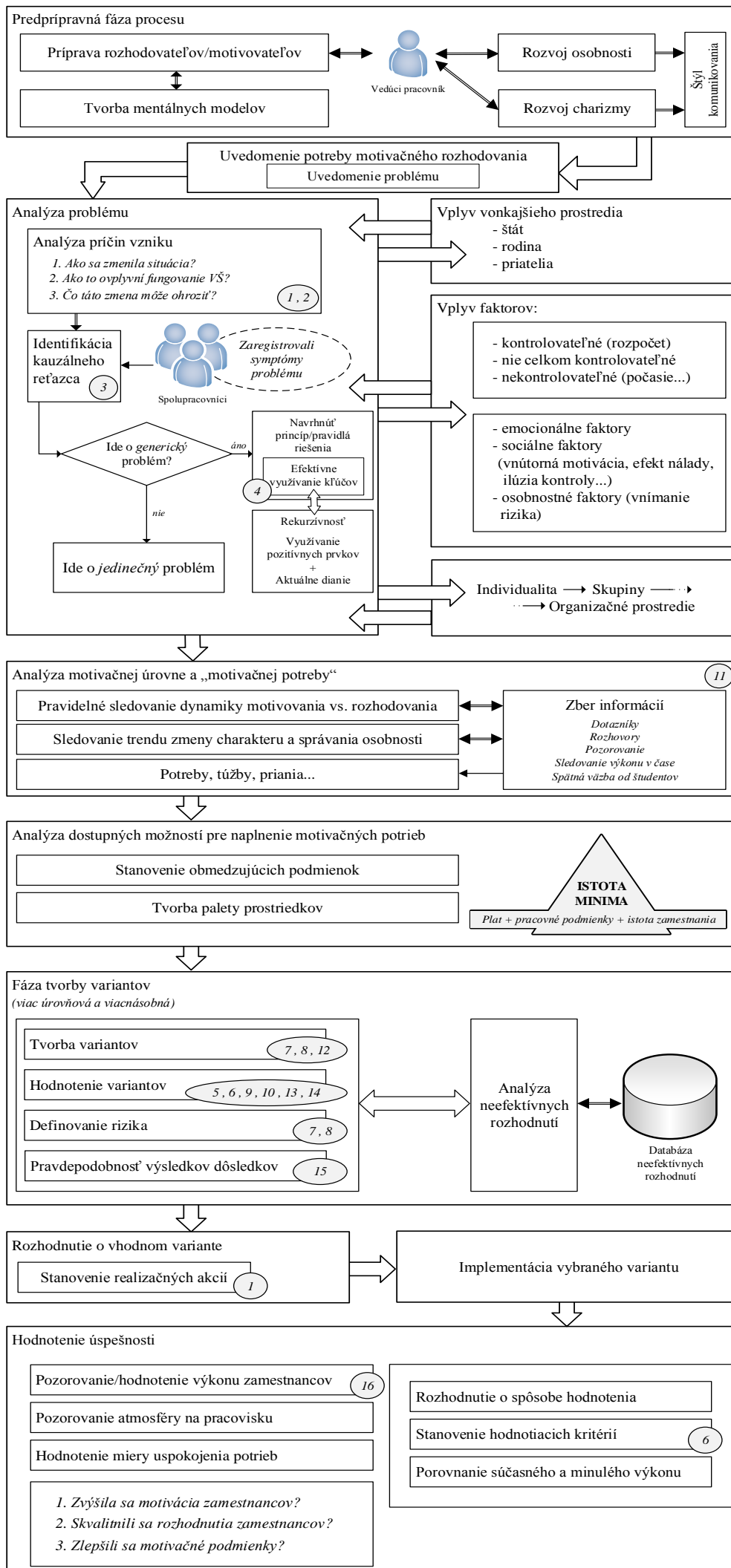
Keď si manažéri dôkladne zdefinujú, kde vidia problém, je možné prejsť k samotnej *analýze problému*. V prvom rade je potrebné objasniť príčiny vzniku problému. Pre analýzu príčin je odporúčané využiť *upravenú kaskádovú metódu* pre potreby rozhodovania v motivovaní alebo *metódu myšlienkového centrizmu*. 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 navrhnúť 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.). Hľadaním všetkých dostupných možností sa vytvorí paleta možných prostriedkov, ktorú je však potrebné neustále aktualizovať. Takáto paleta uľahčuje manažerom samotné rozhodovanie v motivovaní.



Obrázok 1. Model manažérskeho rozhodovania v motivovaní s určením obsahu fáz, prvkov a metód

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 zdefinovať *možné riziko*, ktoré môže nastať. Tým, že toto riziko bude známe, je možné sa naň pripraviť, respektíve znížiť či zmierniť jeho dosah. Zdefinovať riziká je možné formou brainstormingu alebo delfskou metódou. Po zdefinovaní 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 naplňujú. Pri tomto rozhodovaní je nevyhnutné určiť spôsob hodnotenia (dotazníky, hodnotiace háčky...). 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.

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. Ide o metódy ako napr. myšlienkový centrismus, kaskádová metóda, metóda 5 kľúčových kritických dôvodov, teória sociálneho posudzovania, PMI metóda, filter kritérií, posudzovanie motivačných hodnôt, rolová empatia a pod. 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

klúčov, rekurzívnosť pozitívnych prvkov, databázu neefektívnych rozhodnutí, sledovanie trendov zmeny charakteru a správania, zachytenie vplyvu externého prostredia a vplyv emocionálnych, sociálnych a osobnostných faktorov.

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 rozčlení 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 univerzity (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 pridelenú zodpovednosť 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 nepociťujú 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 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).

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, sekciách 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, prorektori; 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 plné 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. DISKUSIA PRE OVERENIE SPRÁVNOSTI NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA

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 organizácia³ 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.

³ Organizácia si želala zachovať anonymitu (presný názov a sídlo organizácie sú známe garantovi študijného programu).

Dôležité je podotknúť, že pre dôkladné porozumenie a nastudovanie 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 seba vzdelávaním, 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 prideľovať 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

5. TEORETICKÉ, EDUKAČNÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY PRÁCE

Prínos z vytvorenia modelu rozhodovania v motivovaní môžeme rozdeliť do piatich kategórií. 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 prehĺbuje 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 manažérskoho 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 FRI UNIZA, 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 prehĺbiť 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.

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 odzrkadlí 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 výkonný 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, odzrkadlilo 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 manažermi (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 V DIZERTAČNEJ PRÁCI

- [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., Bízík, 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.groupninemedia.com/careers>.
- [78] Cyhelský, L., Suček, E. (2009). *Základy statistiky*. Praha: Vysoká škola finanční asprávní, 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=synteza>
- [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, Žylina.
- [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., Hřůzová, 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*, prednáška 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 kapitálu 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., Nachtmannová, 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] Kolektív autorov spoločnosti 50Minutes.com. (2017). *The Power of Brainstorming: The key to generating powerful and original solutions*. 39 s. ISBN 9782806288820.
- [185] Koontz, H., Weihrich, 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 zvládání 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] Noskovič 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] Ondrejkovič, P. (2007). *Úvod do metodológie 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., Huľvej, 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 ovládaníu IBM SPSS Staistics 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). *Dvojjrozmerná indukčívna štatistika – nominálna premenná – nezávislé vzorky*. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://rimarcik.com/navigator/chi2.html>
- [254] Rimarčík. (2007). *Dvojjrozmerná indukčívna štatistika – poradové premenné*. (online) [cit. 17.1.2016] Dostupné na: <http://rimarcik.com/navigator/ordinal2.html>

- [255] Rimarčík. (2007). *Jednorozmerná indukčivná 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] Řičan, 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., Lišková C. (2015). *Manažment*. 1. 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). *Osobnosť, kariéra, úspech*. 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 úspešne 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] Zel'ová. (2002). *Rozhovor a dotazník*. Manažerstvo 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.

