

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE

**AUTOREFERÁT
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

Žilina, apríl 2021

Ing. Dominika Tumová

Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky

Dominika Tumová, Ing.

Autoreferát dizertačnej práce

**ROZHODOVANIE V PROCESOCH ROZVOJA
TVORIVOSTI A MOTIVÁCIE**

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

v študijnom odbore:
ekonómia a manažment

Žilina, apríl 2021

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

- Predkladateľ:** Ing. Dominika Tumová
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
- Oponent:** doc. Ing. Mária Hudáková, PhD.
Katedra krízového manažmentu
Fakulta bezpečnostného inžinierstva
Žilinská univerzita v Žiline
- Oponent:** doc. Ing. Marasová Jana, PhD.
Katedra ekonómie
Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Autoreferát bol rozoslaný dňa:

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa 23.8.2021 o 9:00 h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou pracovnou skupinou odborovej komisie v študijnom odbore **ekonómia a manažment**, v študijnom programe **manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa

prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.
predsedníčka pracovnej skupiny odborovej komisie
v študijnom odbore **ekonómia a manažment**
v študijnom programe **manažment**

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

Abstrakt

TUMOVÁ, Dominika: Rozhodovanie v procesoch rozvoja tvorivosti a motivácie. [Dizertačná práca] – Žilinská univerzita v Žiline; Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. – Školiteľ: prof. Ing. Martina Blašková, PhD. – Stupeň odbornej kvalifikácie: Doktor filozofie („philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“) v odbore ekonómia a manažment, študijný program manažment, Žilina 2021. – 195 s.

Cieľom dizertačnej práce bolo, na základe analýzy teoretických poznatkov o motivácii, tvorivosti a rozhodovaní a výsledkov relevantných analýz v skúmanej oblasti, navrhnúť model rozhodovania pre podporu tvorivosti v akademickom prostredí.

Dizertačná práca sa zameriava na skúmanie procesov motivácie, podpory tvorivosti a rozhodovania členov akademického prostredia a je štruktúrovane spracovaná v šiestich kapitolách. Prvá obsahuje detailnú analýzu teoretických poznatkov a druhá zahŕňa metodológiu práce. Tretia kapitola obsahuje informácie o predvýskume, na ktoré plynulo nadväzuje štvrtá kapitola opisujúca hlavný výskum. Piata kapitola obsahuje návrhovú časť spracovanú prostredníctvom finálneho modelu a ďalších odporúčaní. Záverom práce je šiesta kapitola, ktorá obsahuje vyhodnotenie z hľadiska požiadaviek na implementáciu navrhovaného riešenia, identifikovaných rizík a prínosov.

Kľúčové slová: motivácia, motivovanie, tvorivosť, rozhodovanie, model, akademické prostredie.

Abstract

TUMOVÁ, Dominika: Decision-making in the processes of developing creativity and motivation. [Dissertation thesis] – University of Žilina in Žilina; Faculty of Management Science and Informatics; Department of Management Theories. – Thesis supervisor: prof. Ing. Martina Blašková, PhD. – Level of qualification: Doctor of Philosophy („philosophiae doctor“, PhD.) in the field of study Economics and management, study program Management, Žilina 2021. – 195 p.

The aim of the dissertation thesis was to create the model of decision-making to support creativity in the academic environment, based on the analysis of the theoretical background of motivation, creativity and decision-making, and the results of relevant analyses performed in the researched area.

Dissertation thesis was focused on the examination of the processes of supporting motivation, creativity and decision-making of the academic environment members. Its structure consists of six chapters. The first chapter includes a detailed analysis of the theoretical background and the second chapter includes the methodology. The third chapter presents information on the pre-research phase that are fluently followed by the fourth chapter describing the main research phase. The fifth chapter includes the design part in the form of the final model and recommendations for its implementation. The thesis is concluded with the sixth chapter consisting of the evaluation regarding the requirements for the designed model's implementation, the identified risks and benefits.

Key words: motivation, motivating, creativity, decision-making, model, academic environment.

OBSAH

ÚVOD	6
1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	7
1.1. Motivácia a motivovanie	7
1.2. Tvorivosť	8
1.3. Rozhodovanie	9
2. PROBLÉM, CIELE A METODOLÓGIA PRÁCE	10
2.1. Vytýčenie úlohy/problému riešenia v danej oblasti	10
2.2. Definovanie hlavného cieľa a čiastkových cieľov práce	10
2.3. Analýza existujúceho stavu riešenia daného problému	11
2.4. Formulácia východiskových hypotéz	11
2.5. Postup vypracovania dizertačnej práce	12
2.6. Analýza metód a nástrojov na riešenie problému	12
3. PREDVÝSKUM	13
3.1. Analýza sekundárnych dát	13
3.2. Vlastné dotazníkové prieskumy – prvá fáza	13
3.3. Návrh čiastkových východiskových modelov	14
4. HLAVNÝ VÝSKUM	15
4.1. Prieskum zameraný na akademickú motiváciu a tvorivosť z pohľadu vyučujúcich – primárne dáta	15
4.2. Prieskum zameraný na akademickú motiváciu a tvorivosť z pohľadu študentov – primárne dáta	16
4.3. Analýza prípadových štúdií – sekundárne dáta	17
4.4. Overenie hypotéz	18
5. NÁVRHOVÁ ČASŤ	20
5.1. Návrh finálneho modelu	20
5.2. Verifikácia modelu	22
6. FORMULÁCIA ZÍSKANÝCH VÝSLEDKOV	25
6.1. Diskusia	25
6.2. Požiadavky na realizáciu riešenia	25
6.3. Predpokladané riziká navrhovaného riešenia	25
6.4. Predpokladané prínosy navrhovaného riešenia	26
ZÁVER	27
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	28

ÚVOD

Efektívnosť práce zamestnancov závisí od ich motivácie k vykonávaniu jednotlivých činností. Len dostatočne motivovaní zamestnanci vykonávajú takú prácu, ktorá je pre organizáciu prínosom (Hriníková, 2019b). Pre zosúladenie myslenia a chápania cieľov zamestnancov a organizácie je potrebné definovať význam jej fungovania a stanoviť kľúčové hodnoty. Manažéri sú si vedomí uvedenej potreby, avšak tieto prvky nestačí len definovať. Je nevyhnutné docieľiť aj ich pochopenie a stotožnenie zo strany zamestnancov. Len v takom prípade budú využívané v každodennej práci a prispejú k zvýšeniu motivácie, tvorivosti a efektívnosti samotných zamestnancov.

Uvedená myšlienka poukazuje na fakt, že pri motivovaní a rozvoji tvorivosti zamestnancov je nutné sústrediť sa na viacero aspektov súčasne. Manažéri by mali byť dostatočne tvoriví nielen preto, aby dokázali navrhnúť komplexné riešenie z pohľadu motivovania a tvorivosti, ale aj preto, aby boli schopní návrhy špecifikovať pre konkrétne pracovné skupiny a jednotlivcov v organizácii. Je evidentné, že predostrené činnosti sú spolu prepojené procesmi rozhodovania. Každá fáza, činnosť alebo krok musí byť dostatočne premyslená, zdôvodnená a vyhodnotená.

Na tieto skutočnosti nadväzuje aj téma dizertačnej práce s názvom *Rozhodovanie v procesoch rozvoja tvorivosti a motivácie*. Výber témy bol podnietený možnosťou podieľať sa na uchopení existujúcej príležitosti v rámci tejto zaujímavej vedeckej oblasti, a to pomocou vytvorenia vlastného a originálneho riešenia práve pre univerzitné prostredie, v ktorom je návrh pre podporu týchto procesov kľúčový a vysoko potrebný.

Z teoretického aj praktického hľadiska je preto vhodné uvažovať o „**terminologicko-výskumnom trojuholníku**“. Tento pojem predstavuje spojenie troch kľúčových oblastí: motivácie, tvorivosti a rozhodovania. Pochopenie jednotlivých častí, ako aj ich vzájomných vzťahov, tvorí nevyhnutný predpoklad pre správnosť tvorby, nastavenia a implementácie modelu rozhodovania, ktorý predstavuje hlavný cieľ tejto práce. Tento model by mal po aplikácii podporovať a rozvíjať tvorivosť aj motiváciu zamestnancov a manažérov v organizácii – na univerzite.

Každá, z uvedených troch oblastí, je pre návrh modelu nevyhnutnosťou. Hlavnou podmienkou práce s nimi je ich detailné vytýčenie. Práve preto sú jednotlivé podkapitoly teoretickej časti práce venované rovnomerne *motivovaniu, tvorivosti aj rozhodovaniu*. Prvá kapitola sa orientuje na súčasný stav skúmanej problematiky nielen z pohľadu uvedených troch oblastí, ale aj z pohľadu univerzity ako vzdelávacej inštitúcie. Je v nej vymedzené chápanie organizácie ako takej a jej strategického smerovania v uvedených aspektoch. Ak je zámerom práce vytvorenie modelu, ktorý bude ovplyvňovať prostredie organizácie, je vhodné toto prostredie najskôr poznať. Po *identifikovaní problému* bol stanovený hlavný cieľ, výskumné otázky a konkrétne hypotézy, ktoré sú detailnejšie analyzované ďalej v práci.

Následne boli spracované poznatky využité aj v rámci *výskumnej časti*, ktorá pozostáva z deskripcie aplikovania rôznych metód a techník. Vďaka nim bolo možné získať väčšie množstvo informácií potrebných pre zostrojenie uvažovaného modelu, ktorého správnosť bola overovaná. Záver práce obsahuje nielen zhrnutie hlavných poznatkov, ale aj identifikáciu potenciálnych rizík a požiadaviek na úspešnosť realizácie navrhnutého riešenia, a tiež identifikáciu potenciálnych prínosov.

Prínosy boli rozdelené na očakávané prínosy pre rozvoj vedeckého poznania, očakávané (a čiastočne už zrealizované) prínosy pre podporu edukácie uskutočňovanej na Žilinskej univerzite a očakávané prínosy pre možné zlepšenie riadiacich procesov slovenských univerzít.

1. SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Hlavným zámerom organizácie by malo byť zdokonaľovanie pracovného výkonu, a teda zistenie toho, *ako motivovať zamestnancov*. Pozitívna motivácia môže podnietiť tvorivosť a zlepšenie v rámci pracovného výkonu (Forsyth, 2010, s. 2; Blašková a kol., 2018). Možno predpokladať, že ak organizácia motivuje svojich zamestnancov, zvýši sa ich výkon, záujem o plnenie úloh, dosahovanie cieľov a záujem o organizáciu samotnú.

Predstavené myšlienky sú prepojené práve prostredníctvom organizácie – *univerzity*, ktorá predstavuje *hlavný objekt skúmania* tejto práce. Výskumné bádanie je nutné zamerať na prostredie slovenských univerzít, kde budú analyzované motivačné, tvorivé a rozhodovacie procesy a kompetencie riadiacich zamestnancov (Dorri a kol., 2012, s. 3842).

V kontexte tejto práce by sa mala každá univerzita usilovať o to, aby mohla byť nazvaná **vyspelou organizáciou**, preto je nevyhnutné definovať tento pojem. Ide o takú organizáciu, ktorá je *vyspelá v oblasti personálnych a riadiacich procesov*. Takáto organizácia podporuje tvorivosť zamestnancov a činností a sústreďuje svoje snaženie najmä na čo najlepšiu realizáciu personálnych procesov (Tietz, Kugler, 2018, s. 1).

Strategický manažment je veda, ktorá predstavuje pohľad na dlhodobé smerovanie organizácie. Želaným výsledkom jednotlivých aktivít je dosahovanie cieľov (Fotr a kol., 2012). Činnosti, ktoré organizácia vykonáva v dlhodobom časovom horizonte by mali byť zachytené v **stratégii**. Stratégia musí byť definovaná takým spôsobom, aby bola dostatočne flexibilná a mohla úspešne reagovať na zmeny (Dedouchová, 2001). Aby organizácia podporila svojich zamestnancov, pomohla im rýchlejšie sa adaptovať na nové podmienky a zabezpečila zvýšenie ich motivácie a tvorivosti, musí budovať *pozitívne medzilidské vzťahy* a zdôrazňovať *dôležitosť základných hodnôt*.

Ďalšou skúmanou oblasťou boli aj **zahraničné trendy a ich pôsobenie na podporu tvorivosti členov akademického prostredia**. Aktuálna pandemická situácia podporuje *trend online výučby na univerzitách* (University of Potomac, 2020, online). Rôzne výskumy ukazujú, že medzi rozvíjajúce sa trendy v akademickom prostredí spadá aj *technológia virtuálnej reality* (VR), (Paterson, 2018, online; Graham, 2018, online). Využitie metódy učenia prostredníctvom VR taktiež podnecuje aj motiváciu na strane vyučujúcich. Zamestnanci univerzít sú posúvaní smerom vpred, pretože sa im naskytá *možnosť kreatívneho využitia VR a hľadania nových možností* v meniacom sa akademickom prostredí.

1.1. Motivácia a motivovanie

Na čele úspechu organizácie stoja nadšení a motivovaní ľudia. Práve organizácia s motivovaným personálom má výhodu oproti svojim konkurentom (Bourne, Bourne, 2009).

1.1.1. Vymedzenie motivácie

Motiváciu je možné chápať ako určitú *snahu alebo štádium v živote človeka*, ktoré ho posúvajú k dosiahnutiu cieľa (Donnelly a kol., 1992). Je spätá s osobnosťou jedinca tvorenou postojmi, potrebami, aspiráciami alebo hodnotami (Hriníková, 2018a). Ďalšie názory autorov sa prikláňajú k definovaniu motivácie *prostredníctvom sily*, ktorá dáva ľuďom energiu na vyvinutie dostatočného úsilia pre namierenie svojich aktivít istým, želaným smerom (Pardel, 1977; Glynn a kol., 2007). Jedným z predpokladov pre správne pochopenie a prácu s motiváciou je aj skúmanie príčin správania ľudí. Možno povedať, že *správanie je neoddeliteľnou súčasťou motivácie* (Lutz von Rosenstiel, 2014).

Motivácia podľa nášho názoru predstavuje *štruktúrovaný vnútorný proces* prepojený s osobnosťou človeka. Jednotlivé črty osobnosti, hodnoty, zámery, pohnútky, potreby a konkrétna situácia formujú motiváciu a dodávajú jej konkrétny smer. Motivácia následne vplýva na konanie človeka, dokáže mobilizovať jeho energiu a dodáva mu silu k vykonaniu činností vedúcich k dosiahnutiu stanoveného cieľa alebo k uspokojeniu pocítovanej potreby.

1.1.2. Pracovná motivácia

Z hľadiska pracovného zamerania možno motiváciu špecifikovať ako *vnútorné nastavenie zamestnanca* prinášajúce mu radosť z práce samotnej. Ak je zamestnanec motivovaný, zameriava sa najmä na tie aktivity, ktoré ho zaujímajú a pri ich plnení preukáže vysokú ochotu – bude ich vykonávať dobrovoľne (Stýblo a kol., 2005). Problematika pracovnej motivácie a výkonnosti bola v minulosti chápaná aj prostredníctvom prepojenia troch známych teórií: teórie stanovovania cieľov, teórie očakávania a sociálno-kognitívnej teórie (Locke, Latham, 1984, 1990; Porter a kol., 2002).

1.1.3. Vymedzenie motivovania

Motivovanie možno chápať ako *externý vplyv na vnútornú štruktúru človeka* (Blažek, 2014; Brown, 2017). Motivácia, ako emocionálny a psychologický stav mysle, predstavuje konečný cieľ činnosti. V tomto ohľade sú *motivačné faktory* prostriedky na prežívanie týchto stavov mysle. Možno ich skúmať a využívať pre zvýšenie efektívnosti procesu motivovania (Davila a kol., 2012). Motivačné faktory sú základom motivácie kohokoľvek v akejkoľvek organizácii, patrí medzi ne napríklad: *štýl vedenia, systém odmeňovania, organizačné prostredie, štruktúra práce* (Tracy, 2019, online; Ingham, Jeavons, 2008).

Na základe predošlých zistení možno uviesť, že **motivovanie** je úzko späté s motiváciou. Oba pojmy v sebe zahŕňajú človeka a jeho správanie. Motivovanie je však externý proces, ktorý vplýva na motiváciu jedinca alebo skupiny prostredníctvom motivačných prístupov, procesov, techník, nástrojov, opatrení a udalostí. Vďaka správne zvoleným prvkom, ktoré priamo nadväzujú na identifikované motívy jednotlivca (na jeho motiváciu), je u neho možné dosiahnuť zmenu správania želaným smerom.

1.1.4. Proces motivovania

Mowen (2000) na základe svojich zistení vytvoril **model motivácie a osobnosti 3M** (A Meta-theoretic Model of Motivation and Personality). Tento zahŕňa osem komponentov, ktoré predstavujú *systém správania* obsahujúci spätnú väzbu a je postavený na koncepte úlohy. Konkrétny program správania v tomto prípade predstavuje práve *úloha*, ktorej účelom je dosiahnutie okamžitého krátkodobého cieľa (Mowen, 2000). Z pohľadu motivovania je potrebné poskytnúť také externé zdroje, ktoré budú podporovať vykonanie konkrétnych aktivít smerujúcich k naplneniu cieľa. Cieľavedomé smerovanie v konečnom dôsledku predstavuje *výstupy uvedeného modelu*.

1.2. Tvorivosť

Niektorí autori v minulosti videli rozdiely v definovaní pojmov tvorivosť a kreativita, no v ostatnom období sa začali tieto dva pojmy plynulo stotožňovať. Dôvodom je, že presné definovanie odlišností je značne komplikované. Väčšina svetových i domácich autorov už dlhodobo oba pojmy považuje za identické (Paulička, 2002a). Z uvedeného dôvodu aj v rámci tejto práce považujeme pojmy kreativita a tvorivosť za totožné, budú skúmané prepojenia medzi tvorivosťou a inými oblasťami, ktorými je motivácia a rozhodovanie.

1.2.1. Vymedzenie tvorivosti

Podľa Gavoru je každý jedinec prirodzeným spôsobom tvorivý a má istý stupeň tvorivosti, ktorú môže do značnej miery rozvíjať (1999). Ide o *individuálny, sociálny, tímový aj organizačný jav* (Franková, 2011). Tvorivosť je tiež chápaná ako *správanie jednotlivca* smerujúce k tvorbe nových, inovatívnych a užitočných nápadov či podnetov (Anderson, 2014; Montag, 2012; Somech, Drach-Zahavy, 2013; Yu-Qian Zhu, 2016).

Tvorivosť môže byť chápaná nielen ako vlastnosť, ale aj samotný proces, pomocou ktorého je vytvorené niečo nové. Tvorivosť je teda na jednej strane ľudská vlastnosť, ktorou oplývajú všetci ľudia, avšak v rôznej miere, čo predstavuje možnosť pracovať na jej budovaní

a zdokonaľovaní. Na druhej strane, tvorivosť ako proces formuje a posúva správanie človeka k tvorbe nových myšlienok a nápadov, ktoré sú prospešné pre neho, skupinu, v ktorej sa nachádza alebo pre organizáciu, v ktorej pracuje.

1.2.2. Tvorivosť zamestnancov

Mnoho autorov sa v súčasnosti prikláňa k názoru, že kľúčom úspechu organizácie v prudko meniacom sa prostredí sú práve motivácia a *tvorivosť*. Tvorba kreatívnych a inovatívnych produktov či služieb predstavuje základ pre trvalý rast a zlepšenie výkonnosti organizácie (Cefis, Ciccarelli, 2005). Práve tvorivosť zamestnancov sa odzrkadľuje v produktoch organizácie a v jej fungovaní. Výskum v oblasti tvorivosti poukazuje na fakt, že tvoriví ľudia sú charakteristickí istými osobnostnými črtami. Na základe zistení možno vyzdvihnúť napríklad *náklonnosť tvorivého človeka k novým zážitkom* (Carson a kol., 2005).

1.2.3. Proces podpory tvorivosti

Cieľom tvorivého výkonu zamestnancov je riešenie problémov, zavádzanie nových produktov alebo služieb, využívanie príležitostí a zlepšovanie efektívnosti organizácie (Rego a kol., 2012). Aj organizácia môže *podporiť u svojich zamestnancov tvorivosť*. Jedným z najdôležitejších faktorov, okrem motivovania, na ktoré by sa mala organizácia zamerať, je *tvorivé vedenie*, vodcovstvo (Hirst a kol., 2009; Mumford a kol., 2002; Rego a kol., 2007). Z uvedeného dôvodu bude náš dotazníkový prieskum skúmať taktiež vplyv správania nadriadených zamestnancov na súčasnú motiváciu a tvorivosť zamestnancov, a tiež vplyv správania vyučujúcich na motiváciu a tvorivosť študentov.

1.2.4. Tvorivosť a motivácia

Základným spojivom medzi motiváciou a tvorivosťou je fakt, že samotní ľudia (zamestnanci) *sú motivovaní k tomu, aby boli tvoriví* (Tapomoy, 2006, s. 267). Množstvo zdrojov zdôrazňuje, že hlavným aspektom *tvorivého myslenia* je osobný záujem a pôžitok (Forgeard, Mecklenburg, 2013). Uvedenú myšlienku podporuje aj aktuálnejší výskum, ktorý pojednáva o motivácii ako o sile, ktorá aktivuje tvorivý proces (Agnoli a kol., 2018). Priame prepojenie medzi vnútornou motiváciou a tvorivosťou zastávajú aj Leung a Chen (2014). Inými slovami možno uviesť, že podstatným prvkom tvorivého myslenia je vzájomný vzťah medzi motiváciou a procesom motivovania (Agnoli a kol., 2018).

1.3. Rozhodovanie

Pre potreby porozumenia komplexnosti pojmu „*rozhodovanie*“ bolo potrebné primárne definovať pojmy ako organizácia a strategické smerovanie.

1.3.1. Vymedzenie rozhodovania

Rozhodovanie predstavuje *komplexný proces*, ktorý je ovplyvňovaný množstvom faktorov a odvíja sa od pociťovaných potrieb a stanovených cieľov (Barlett, 2016). Bežná forma riešenia rozhodovacích problémov sa realizuje prostredníctvom *rozsiahleho rozhodovania v rámci skupiny* (Large-Scale Group Decision Making), (Liu a kol., 2016). Na odstránenie prípadného konfliktu pre uskutočnenie rozhodnutia sa často používa *proces dosahovania konsenzu* (Consensus Reaching Processes), (Liu a kol., 2018). Ak však výber možností prebieha v systéme, ktorý nie je plne pod kontrolou, možno uvažovať o *rozhodovaní vo fuzzy prostredí* (Bellman, Zadeh, 1970). Jeden z prístupov, ktorý sa používa pri štúdiu rozhodovania, sa nazýva *prístup obmedzenej racionality* (Shannon a kol., 2019).

Na základe získaných poznatkov možno usúdiť, že **rozhodovanie** predstavuje zložitý a komplexný proces, pomocou ktorého možno dospieť k finálnemu rozhodnutiu. Tento proces pozostáva z viacerých fáz a krokov. Predpríprava pozostáva z analýzy prostredia alebo skúmania vybranej oblasti. Prvou z fáz je definovanie konkrétneho problému (alebo

príležitosti), následne je nutné navrhnuť varianty, ktoré budú analyzované, hodnotené a na základe zvolených kritérií môže prísť k finálnemu výberu.

1.3.2. Rozhodovanie ako funkcia manažmentu

Práca manažéra je charakteristická štyrmi základnými funkciami, ktoré by mali byť vykonávané: *plánovanie, organizovanie, vedenie (ľudí) a kontrolovanie* (Lussier, 2008). Pri plnení pracovných úloh sa manažér často venuje kritickému skúmaniu problémov, ich riešeniu a konečnému rozhodovaniu. Kvalita rozhodnutí vrcholových manažérov je faktorom, ktorý najviac vplýva na ich úspech alebo zlyhanie. Rozhodovanie možno na základe uvedeného definovať nielen ako *najkľúčovejšiu vnútornú činnosť vodcu, ale aj jadro riadenia* (Marquis, Huston, 2009) a vo svojej podstate predstavuje *komplex zložitých, viacúrovňových procesov*, ktoré sú ovplyvňované množstvom (Hodgkinson, Sadler-Smith, 2018).

1.3.3. Proces rozhodovania

Rozhodovanie možno charakterizovať aj ako *analytický a hierarchický proces*. Aby bolo možné vykonať rozhodnutie organizovaným spôsobom, je nutné rozložiť ho na niekoľko krokov (Saafy, 2008). Lussierov model vysvetľuje rozhodovanie ako *šesťstupňový proces* (2008), ktorý obsahuje nasledovné kroky: (1) klasifikácia a definovanie problému alebo príležitosti, (2) stanovenie cieľov a kritérií, (3) vytváranie tvorivých a inovatívnych variantov, (4) analýza variantov a výber najvhodnejších, (5) plánovanie a implementácia rozhodnutia, (6) kontrola rozhodnutia.

1.3.4. Rozhodovanie v motivovaní a rozvoji tvorivosti

Pri procesoch rozvoja či posilňovania motivácie a tvorivosti je potrebné rozhodovať o množstve aspektov (Robbins, Coulter, 2004). Príkladom môže byť rozhodovanie pri stanovení cieľa motivovania alebo cieľa pre rozvoj tvorivosti skupiny či jednotlivca, kedy dochádza k *riešeniu rozhodovacieho problému*. Na rozhodovanie v kombinácii s motiváciou a motivovaním je dôležité nazerať prostredníctvom veľkého súboru vzájomne prepojených rozhodnutí. Na základe uvedeného možno konštatovať, že ovplyvňovanie motivácie a tvorivosti je mimoriadne komplikovanou oblasťou riadenia organizácie (Nakonečný, 1992; Clegg, 2001; Clark, 2003; Gagné, Deci, 2005; Wellington, 2011; Rosak-Szyrocka, 2014; Forgeard, Mecklenburg, 2013; Agnoli a kol., 2018; Blašková a kol., 2018, s. 171).

2. PROBLÉM, CIELE A METODOLÓGIA PRÁCE

Pre potreby komplexnosti práce bolo nevyhnutné okrem cieľa a úloh definovať aj problém, ku ktorého riešeniu následne prispel novo-navrhovaný model. Bolo potrebné analyzovať súčasný stav riešenia určeného problému a definovať konkrétne hypotézy.

2.1. Vytýčenie úlohy/problému riešenia v danej oblasti

Analýza literárnych zdrojov a súčasného stavu riešenej problematiky viedla k identifikácii čiastkových problémov, ktoré sa v rámci slovenských univerzít prejavujú. Jednou z príčin je nekvalitné motivovanie zamestnancov zo strany riadenia (organizácie – univerzity). *Chyby v rozhodovaní v rámci procesu motivovania a rozvoja tvorivosti* vytvárajú priestor pre zlepšenie. Finálny problém skúmanej oblasti sa teda dotýka **nedokonalých alebo nepostačujúcich zručností manažérov** v rámci oblasti motivovania a tvorivosti v univerzitách. Z uvedeného dôvodu bola stanovená úloha dizertačnej práce pozostávajúca z návrhu modelu, ktorý bude predstavovať **podporu pre proces rozhodovania**.

2.2. Definovanie hlavného cieľa a čiastkových cieľov práce

Štruktúra vyššie identifikovaného problému sa odvíja od nutnosti organizácií zameriavať sa na podnecovanie tvorivosti jednotlivcov a skupín a ich motivovaniu k vyšším

výkonom tak. Na základe skĺbenia poznatkov o rozhodovaní s poznatkami o tvorivosti a motivovaní ľudského potenciálu je predpokladaným cieľom práce **vypracovanie modelu efektívneho rozhodovania v rozvoji tvorivosti a motivácie.**

2.3. Analýza existujúceho stavu riešenia daného problému

Súčasná situácia organizácií sa vyznačuje *zvýšenou frekvenciou zmien*, keď sa vonkajšie (trhové) prostredie stalo hyper-turbulentným. Predpokladom pre úspech organizácie v takomto prostredí je *nutnosť hľadania nových spôsobov pre zvýšenie efektívnosti organizačných procesov a rozvoja organizácie ako celku*. Zo zistení však vyplýva, že *motivácia v rámci slovenských organizácií – univerzít, je v súčasnosti nepostačujúca*.

Procesy motivovania a podpory tvorivosti ľudského potenciálu spolu s manažérskym rozhodovaním v univerzitnom prostredí predstavujú *predmet skúmania*. Objekt skúmania tvoria práve slovenské univerzity, kde boli konkrétne skúmané uplatňované motivačné a rozhodovacie procesy a kompetencie riadiacich zamestnancov. Primárne zhromaždenie súboru teoretických a praktických poznatkov a overenie platnosti prijatých hypotéz predstavuje *výsledok realizovaného výskumu*.

2.4. Formulácia východiskových hypotéz

Pre potreby stanovenia hypotéz, boli najskôr definované výskumné otázky vzťahujúce sa na konkrétne aspekty v rámci skúmanej problematiky.

2.4.1. Výskumné otázky

Označenie výskumných otázok bolo vytvorené nasledovne: písmeno *M* predstavuje zaradenie otázok do problematiky motivácie, písmeno *T* oblasť tvorivosti a *R* rozhodovania:

O_{M1}: Ktoré faktory vplývajú na motiváciu členov akademického prostredia (ČAP)?

O_{M2}: Ktoré faktory pozitívne vplývajú na motiváciu ČAP?

O_{M3}: Ktoré faktory sú z hľadiska účinnosti pri podpore motivácie najdôležitejšie pre ČAP?

O_{M4}: Sú ČAP ochotní zvýšiť svoj výkon pri zlepšení motivačného snaženia zo strany organizácie?

O_{T1}: Ktoré faktory vplývajú na tvorivosť ČAP?

O_{T2}: Ktoré faktory pozitívne vplývajú na tvorivosť ČAP?

O_{T3}: Podporujú riadiaci zamestnanci tvorivosť ČAP?

O_{T4}: Ako podporujú vedúci zamestnanci tvorivosť ČAP?

O_{R1}: Aké metódy, techniky a postupy využívajú riadiaci zamestnanci pri rozhodovaní o podpore motivácie a tvorivosti?

O_{R2}: Aké prvky v rozhodovaní sú využívané, aby bola podporená tvorivosť a motivácia ČAP?

O_{R3}: Sú riadiaci zamestnanci ochotní zlepšiť svoj prístup k motivovaniu ČAP?

2.4.2. Hypotézy

Výskumné otázky nastolili smer, ktorým sa následne uberal výskum tejto práce, a preto sa od nich odvíjalo aj definovanie hypotéz. Bolo navrhnutých niekoľko hypotéz, ku ktorým boli vždy stanovené aj ich negácie (napríklad hypotéza H_{A0} je negáciou hypotézy H_{A1}):

H_{A1}: Na rozvoj tvorivosti a motivácie vplývajú obdobné faktory.

H_{A0}: Na rozvoj tvorivosti a motivácie **ne**vplývajú obdobné faktory.

H_{B1}: Zlepšenie procesu rozhodovania v motivovaní a rozvoji tvorivosti pôsobí na zlepšenie tvorivosti a motivácie ČAP.

H_{B0}: Zlepšenie procesu rozhodovania v motivovaní a rozvoji tvorivosti **ne**pôsobí na zlepšenie tvorivosti a motivácie ČAP.

H_{C1}: Zmena/aktualizácia poskytovaných motivačných nástrojov pôsobí na zvýšenie motivácie ČAP.

H_{C0}: Zmena/aktualizácia poskytovaných motivačných nástrojov **ne**pôsobí na zvýšenie motivácie ČAP.

H_{D1}: Používanie tvorivých rozhodovacích prístupov, metód a postupov zo strany riadiacich zamestnancov pôsobí na zvýšenie motivácie ČAP.

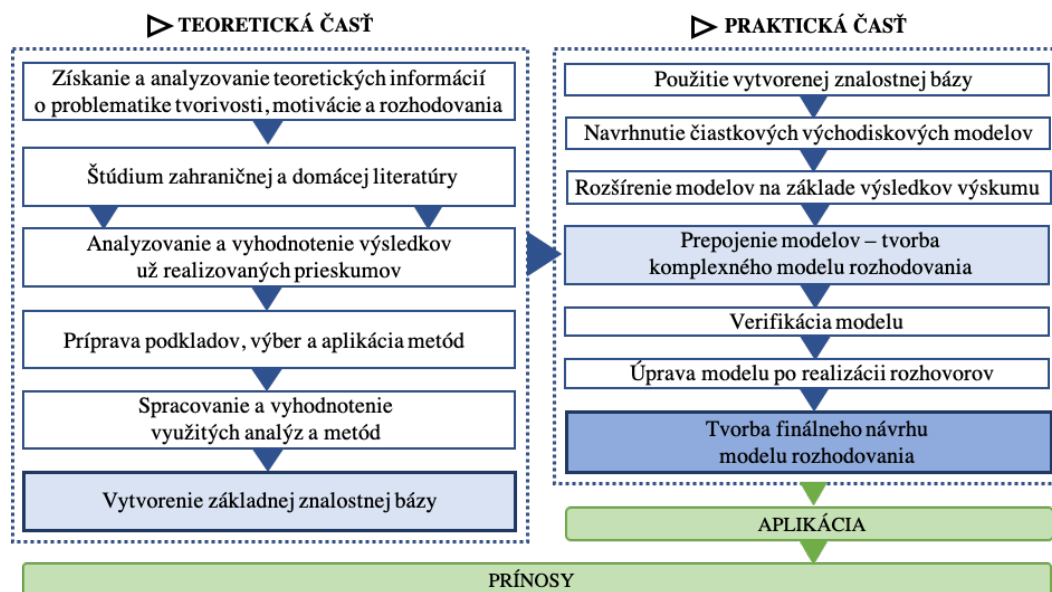
H_{D0}: Používanie tvorivých rozhodovacích prístupov, metód a postupov zo strany riadiacich zamestnancov **nepôsobí** na zvýšenie motivácie ČAP.

H_{E1}: Používanie (1) efektívnych rozhodovacích prístupov, metód a postupov zo strany riadiacich zamestnancov, súčasne (2) posilňovanie motivácie, a tiež (3) podporovanie tvorivosti ČAP pôsobí na zvyšovanie úspešnosti organizácie.

H_{E0}: **Nie je pravda**, že používanie (1) efektívnych rozhodovacích prístupov, metód a postupov zo strany riadiacich zamestnancov, súčasne (2) posilňovanie motivácie, a tiež (3) podporovanie tvorivosti ČAP pôsobí na zvyšovanie úspešnosti organizácie.

2.5. Postup vypracovania dizertačnej práce

Pre potreby nastavenia štruktúry práce bola vypracovaná *konkrétna následnosť krokov* predstavujúca postup, ktorý viedol k dosiahnutiu stanovených cieľov (obrázok 1).



Obrázok 1. Postup vypracovania dizertačnej práce (vlastné spracovanie)

2.6. Analýza metód a nástrojov na riešenie problému

Jedným z hlavných zdrojov informácií v súvislosti s rozhodovacími procesmi je *sociologický empirický výskum* (Nový, Surynek a kol. 2008, s. 252, 267). Medzi ďalšie metódy, ktoré boli v rámci výskumu použité, možno priradiť: *obsahovú analýzu, analytické metódy* (SWOT, STEEP, analýza vývoja, analýza best practice, atď.), *analýzu a metaanalýzu, dekompozíciu, syntézu, komparáciu či štrukturalizáciu, historickú metódu, kreatívnu metódu, pozorovanie, dedukciu, indukciu, generalizáciu, vedeckú abstrakciu, modelovanie a štatistické vyhodnocovanie*. Realizované prieskumy a ďalšie doplnkové techniky a metódy boli periodicky opakované – je teda možné hovoriť o *longitudinálnom výskume*. Pre overenie stanovených hypotéz a získanie doplnkových informácií bola realizovaná aj analýza dokumentov vybraných univerzít, a tiež rozhovory s riadiacimi zamestnancami. Všetky využité metódy a analýzy viedli k dosiahnutiu vytýčeného výskumného cieľa, ktorým bolo *získanie potrebných podkladov pre tvorbu modelu*. úsilie povedie k naplneniu cieľa práce.

Hlavným účelom práce bolo **definovanie tvorivého a motivačného rozhodovacieho modelu**, ktorý dokáže byť odolný voči najčastejšie zisteným i predpokladaným negatívam. Tento návrh obsahuje súbor opatrení, nástrojov, udalostí, prístupov, postupov a odporúčaní a jeho implementácia podnieti zamestnancov k realizácii tvorivých rozhodnutí. Preto možno povedať, že účel práce je spracovaný v podobe modelu a dokumentov špecificky zameraných na jeho implementáciu, a to písomnou aj grafickou formou.

3. PREDVÝSKUM

Ďalej bolo podstatné rozšíriť znalostnú bázu aj z pohľadu výskumnej praxe. Výsledky analýz slúžili ako podklad pre vytvorenie detailného plánu realizácie primárneho výskumu.

3.1. Analýza sekundárnych dát

Pre analýzu sekundárnych dát zvolené také prípady, ktoré odrážajú aktuálne dianie výskumnej a univerzitnej praxe na Slovensku.

3.1.1. Výsledky výskumov iných autorov

Autori Marquis a Vajoczki sa prikláňajú k tomu, že tvorivosť ako jedinečná charakteristika osobnosti by mala byť *cielene rozvíjaná, posilňovaná a tréňovaná* (2012). Využívanou technikou na podporu tvorivosti je aj *zoznamovanie sa s nedávnymi vedeckými objavmi* (Marquis a Vajoczki, 2012). Medzi komplexnejšie nástroje patrí metóda STEAM, ktorá sa radí k zážitkovému učeniu (Jacková a kol., 2019; Allina, 2018). Autori Papaleontiou-Louca a kol., určili konkrétne úrovne, v ktorých by sa mala univerzita snažiť o budovanie tvorivej atmosféry: (1) *úroveň jednotlivca*; (2) *úroveň skupiny*; (3) *úroveň univerzitná*; (4) *úroveň medzi-podniková* (2014).

3.1.2. Analýza prípadov z praxe

Pre odhalenie *aktuálneho stavu tvorby politiky pre podporu motivácie a tvorivosti na Slovensku*, bola vykonaná analýza dokumentov vytvorených Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky (ďalej len Ministerstvo školstva).

Záver z analýzy dokumentov Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR

Na základe vykonanej analýzy možno konštatovať nasledovné:

- Neexistujú dokumenty priamo opisujúce proces podpory tvorivosti v akademickom prostredí ani žiadne iné dokumenty súvisiace s uvedenou oblasťou.
- Minimálne množstvo činností a projektov realizovaných pod záštitou ministerstva školstva, sa sústreďuje na podporu tvorivosti na vysokých školách.
- Nie je vytvorená žiadna politika pre podporu tvorivosti v akademickom prostredí.
- V oblasti podpory tvorivosti členov akademického prostredia nie sú vykonávané žiadne podporné aktivity (Tumová, Blašková, 2020).

3.1.3. Záver analýzy sekundárnych dát

Kľúčová myšlienka výskumu by sa podľa doterajších zistení mala zameriavať na *podporu motivácie a tvorivosti v akademickom prostredí*. Vykonávanie procesu podpory bude prebiehať na úrovniach u riadiacich zamestnancov univerzity; riadiacich zamestnancov fakulty; a zamestnancov katedry alebo iného útvaru. Tri úrovne budú pôsobiť na tvorivú činnosť v oblasti publikovania a výučby. Prostredníctvom tvorivého prístupu vyučujúcich bude podpora tvorivosti vplývať aj na študentov. Z pohľadu tejto dizertačnej práce je možné chápať uvedené prvky ako **členov akademického prostredia**.

3.2. Vlastné dotazníkové prieskumy – prvá fáza

Prvotné prieskumy boli vykonávané v univerzitnom prostredí na Slovensku. Pred ich finálnym spustením bolo vykonané aj pilotné overenie. Následne bola spustená aj druhá fáza dotazníkových prieskumov – *hlavný výskum* (kapitola 4. Hlavný výskum).

A. Prieskumy zamerané na kompetencie vyučujúcich v univerzitnom prostredí

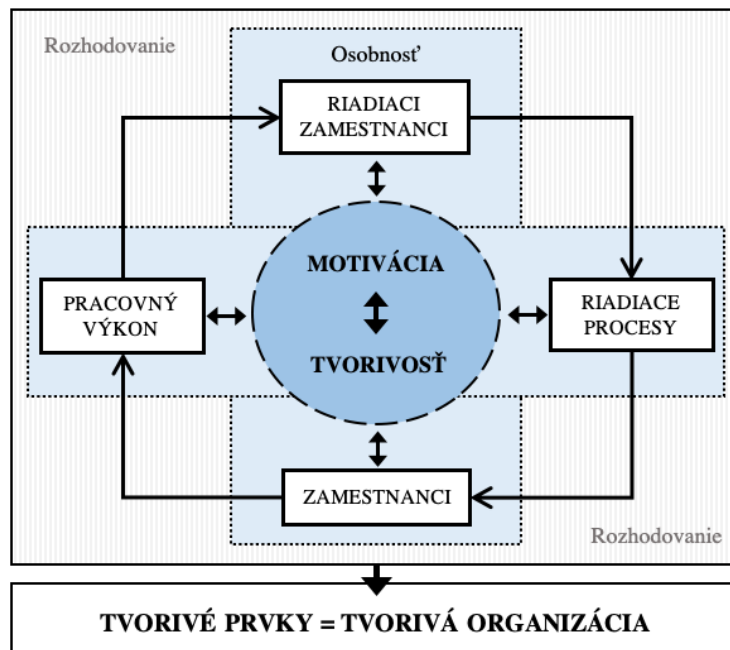
V prvej fáze boli aplikované prieskumy na Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline (2018, 2019). V prvom z nich definovali študenti ($n = 150$) význam viacerých *kompetencií vysokoškolských učiteľov* a určili dôležitosť hodnôt kvalitného pôsobenia univerzity. V druhom prieskume študenti a absolventi ($n = 100$) vyjadrili svoj názor na rôzne významy jednej z kompetencií vyučujúcich, ktorou bola *charizma*.

B. Prieskum zameraný na kľúčové hodnoty univerzít

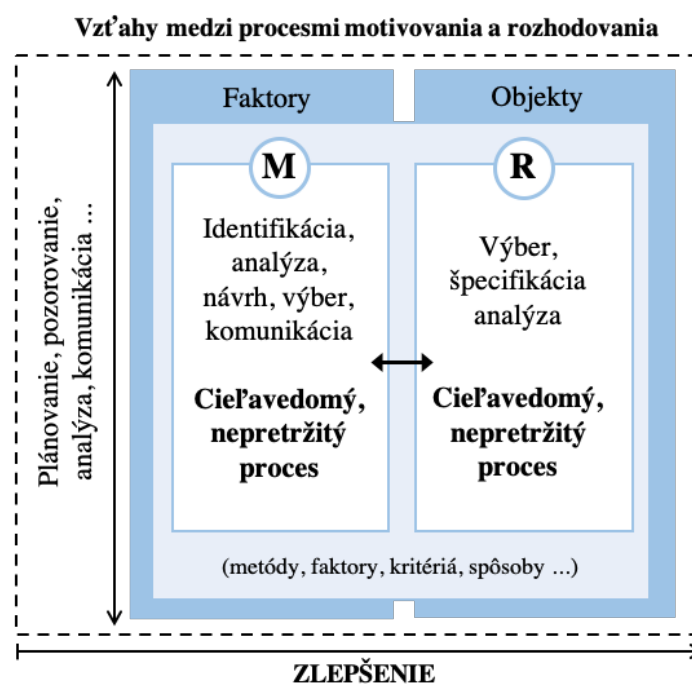
Definovanie dôležitých univerzitných hodnôt tvorilo podstatu ďalšieho prieskumu, ktorý sa uskutočnil na vzorke $n = 279$ študentov Žilinskej univerzity v Žiline a bolo v ňom získaných 1 786 stanovísk k zásadným hodnotám alebo sub-hodnotám univerzity.

3.3. Návrh čiastkových východiskových modelov

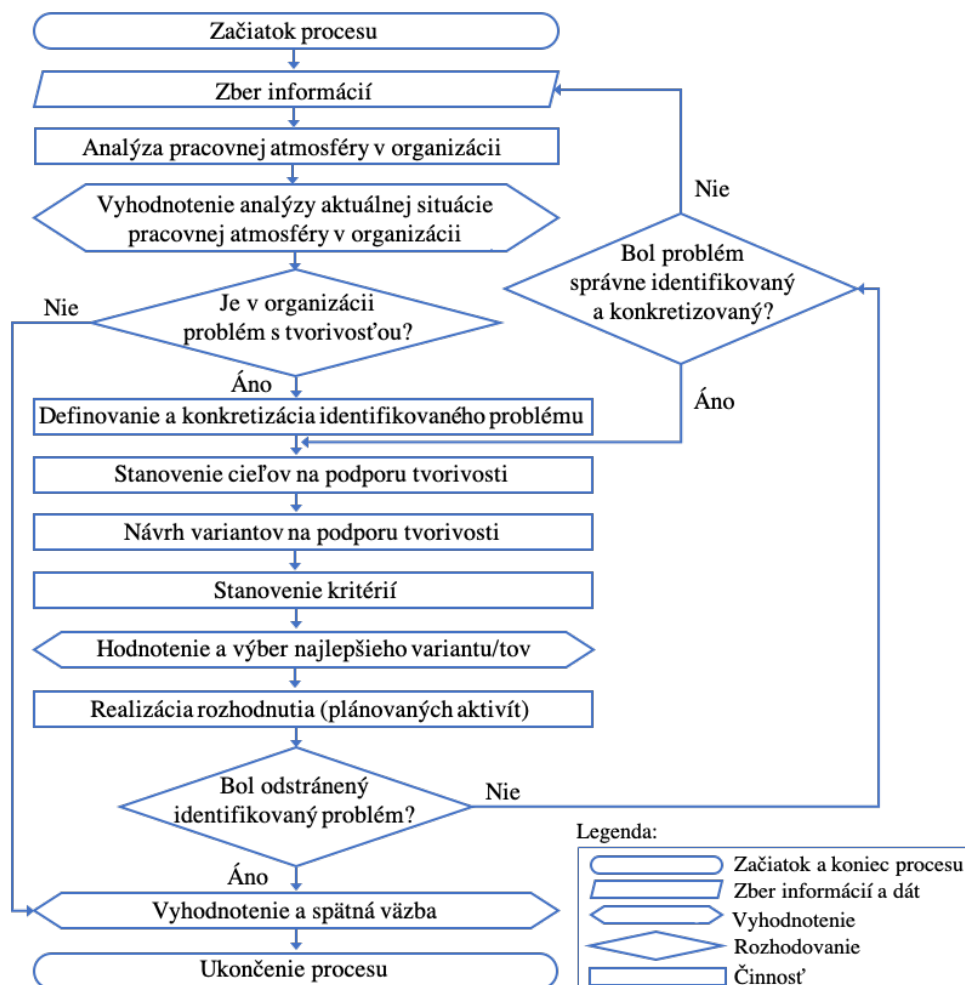
Predbežný výskum v oblasti motivácie, motivovania a tvorivosti poskytol základné informácie potrebné pre vytvorenie troch východiskových modelov, východiskový model: (1) *motivácie a tvorivosti*, (2) *rozhodovania a motivácie*, a (3) *rozhodovania a tvorivosti*.



Obrázok 2. Východiskový model motivácie a tvorivosti (vlastné spracovanie, publikované: 2019a)



Obrázok 3. Východiskový model rozhodovania a motivácie (vlastné spracovanie)



Obrázok 4. Východiskový model rozhodovania a tvorivosti (vlastné spracovanie)

4. HLAVNÝ VÝSKUM

Hlavná výskumná činnosť sa orientovala na *analýzu primárnych dát* (dotazníkové prieskumy) a nasledovala *analýza sekundárnych dát*, kde boli skúmané prípadové štúdie.

4.1. Prieskum zameraný na akademickú motiváciu a tvorivosť z pohľadu vyučujúcich – primárne dáta

Hlavnou oblasťou skúmania v rámci analýzy primárnych dát bolo *rozhodovanie o akademickej motivácii a tvorivosti*.

4.1.1. Štruktúra a výpočet vzorky

Výber vzorky sa orientoval na univerzitné prostredie, kde bol čo najlepší predpoklad pre vysokú návratnosť odpovedí. Preto bol výber zúžený na respondentov pôsobiacich na Žilinskej univerzite v Žiline, Fakulte riadenia a informatiky, kde už boli oslovení všetci zamestnanci bez rozdielu (náhodný výber). Veľkosť základnej vzorky predstavuje počet zamestnancov k 1.1.2021 (124 zamestnancov). Počet získaných odpovedí predstavuje **90 pri prípustnej chybe 5,43 %** (Raosoft, 2020).

4.1.2. Základné charakteristiky

Pre potreby členenia vzorky bolo u respondentov skúmaných niekoľko základných charakteristík. Vzorku tvorilo 61,11 % mužov a 38,89 % žien. Priemerný vek respondentov bol 48 rokov a priemerný počet rokov praxe 23 rokov.

4.1.3. Oblasť motivácie

Medzi hlavné zistenia patrí:

- Na prvom mieste spomedzi prvkov, ktoré sa najviac pričínili o zmenu motivácie, sa nachádza „*požvol'né dozrievanie a vývin osobnosti*“ (43,33 %). Druhé miesto zastáva faktor „*dlhodobá únava, stres a vyhorenie*“ (34,44 %).
- Z pohľadu reálneho uplatňovania motivačných nástrojov v akademickom prostredí, bol na prvom mieste faktor „*priznanie osobného príplatku a odmien*“ (75,56 %) a na druhom mieste „*poskytovanie priestoru pre samostatnosť*“ (67,78 %).
- Zamestnanci považujú za najúčinnnejšie motivačné nástroje „*korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia*“ a „*vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry*“.
- 50 % respondentov by bolo v prípade zlepšenia motivačnej snahy zo strany fakulty ochotných zvýšiť svoj výkon, zvyšných 50 % sa priklonilo k možnosti „*nie*“.
- Najžiadanejšími motivačnými nástrojmi sú „*vyššie finančné ohodnotenie a odmeny*“ (56,67 %) a „*vytváranie dobrých vzťahov a pozitívnej atmosféry*“ (55,56 %).

4.1.4. Oblasť tvorivosti

Medzi hlavné zistenia patrí:

- Až 75,56 % respondentov z celkového počtu (n = 90) tvrdí, že voči svojim podriadeným aplikujú „*tradičné metódy*“ a len 4,44 %, že využívajú „*tvorivé metódy*“.
- 38,89 % zamestnancov uviedlo, že svojich podriadených *zväčša motivujú k tvorivosti*. Ani jeden z respondentov sa nepriklonil k možnosti „*nie nemotivujem*“.
- 70 % respondentov sa s ohľadom na ocenenie tvorivých nápadov priklonilo k možnosti „*áno*“ alebo „*zväčša áno*“.
- Ako najpodstatnejšie faktory, ktoré vplyvajú na zmenu tvorivosti u zamestnancov, boli označené: „*prijemné pracovné prostredie*“ (75,56 %), „*dobrý kolektív a súhra v práci*“ (52,22 %) a „*významný človek*“ (48,89 %).

4.1.5. Oblasť rozhodovania

Medzi hlavné zistenia patrí:

- 67,78 % respondentov z celkového počtu (n = 90) sa prikláňa k aplikácii „*participatívneho prístupu*“ a 30 % k aplikácii „*neutrálneho prístupu*“.
- Nadpolovičná väčšina respondentov uviedla s ohľadom na *podporu otvorenej komunikácie* možnosť „*áno*“ a 27,78 % uviedlo možnosť „*zväčša áno*“.
- Nadpolovičná väčšina respondentov uviedla pri *budovaní atmosféry dôvery* možnosť „*áno*“ a 23,33 % uviedlo „*zväčša áno*“.
- 45,56 % opýtaných sa z pohľadu *obmeny motivačných nástrojov* zo strany vyučujúcich priklonilo k možnosti „*žiadna zmena*“.
- 64,44 % respondentov si myslí, že vedenie univerzity „*nevytvára motivačné programy*“ voči členom akademického prostredia.

4.2. Prieskum zameraný na akademickú motiváciu a tvorivosť z pohľadu študentov – primárne dáta

Podstatnou časťou hlavného výskumu je aj druhý dotazníkový prieskum, ktorý sa zameriaval na oblasť motivácie a tvorivosti z *pohľadu študentov* (2020).

4.2.1. Štruktúra a výpočet vzorky

Otázky dotazníkového prieskumu boli rozdelené na štyri sekcie: (1) *prístup zo strany vyučujúcich/fakulty*, (2) *motivácia*, (3) *tvorivosť*, a (4) *námety a odporúčania*. Veľkosť základnej vzorky predstavuje počet študentov vysokých škôl denného štúdia (2019), v počte 105 393 (ŠÚSR, 2019, online). Minimálna veľkosť vzorky predstavuje 383 (Raosoft, 2020) a skutočná veľkosť vzorky 419 respondentov pri prípustnej chybe 4,78 %.

4.2.2. Základné charakteristiky

Pomer žien a mužov zapojených do prieskumu je takmer 50:50, avšak pri stupni štúdia je mierny nepomer pri možnosti PhD., kde sa radí len 8 študentov.

4.2.3. Oblasť motivácie

Medzi hlavné zistenia patrí:

- Na prvom mieste, z pohľadu faktorov ovplyvňujúcich motiváciu, sa nachádza „**možnosť naučiť sa niečo nové**“ (80,91 %), na druhom „**očakávané sebauspokojenie a naplnenie**“ (65,39 %).
- Na prvom mieste, z pohľadu faktorov, ktoré sa pričínili o zmenu motivácie respondentov, sa nachádza „**postupné dozrievanie a vývin osobnosti**“ (58,95 %).
- Na prvom mieste, z pohľadu účinnosti, sa nachádza „**vytváranie dobrých vzťahov a atmosféry**“ (3 222 bodov), ďalej „**korektnosť zo strany vyučujúcich a vedenia fakulty**“ (3 201 bodov) a „**kritériá hodnotenia študijných výsledkov**“ (3 127 bodov).
- 88,78 % študentov uviedlo, že je **ochotných zlepšiť svoj budúci výkon**.
- Najžiadanejším motivačným nástrojom je „**vytváranie dobrých vzťahov a pozitívnej atmosféry**“ (72,79 %).

4.2.4. Oblasť tvorivosti

Medzi hlavné zistenia patrí:

- 39,14 % respondentov uviedlo, že vyučujúci vo vzdelávaní využívajú „**kombináciu tradičných a tvorivých metód**“.
- Menej ako 22 % respondentov považuje prístup vyučujúcich pri výučbe za tvorivý.
- 4,77 % respondentov uviedlo, že ich vyučujúci naozaj motivujú k tvorivej činnosti, no viac ako 39 % respondentov sa priklonilo k možnosti „**zväčša áno**“.
- Viac ako 50 % respondentov si myslí, že ich tvorivé **nápady sú naozaj ocenené**.
- Medzi faktory, ktoré najviac vplyvajú na zmenu tvorivosti patrí „**príjemné študijné prostredie**“ (65,87 %), „**dobří priatelia**“ a „**dobrá kolektív a súhra v škole**“.
- Nadpolovičná väčšina respondentov sa zhodla na tom, že by mala fakulta pri podpore tvorivosti aplikovať „**odmeňovanie študentov za tvorivosť**“ (58,47 %).

4.2.5. Oblasť rozhodovania

Medzi hlavné zistenia patrí:

- 58,23 % študentov uviedlo, že vyučujúci voči nim uplatňujú „**participatívny prístup**“, menej ako 8 % opýtaných sa priklonilo k „**autoritatívnemu prístupu**“.
- Viac ako 50 % respondentov považuje **komunikáciu zo strany vyučujúcich za otvorenú** a vníma prevládajúcu **atmosféru dôvery**.
- 38,19 % respondentov považuje uplatňovanie motivačných nástrojov zo strany vyučujúcich za **statické a nemenné**.
- **57,28 %** respondentov sa prikláňa k možnosti, že **na univerzite sa tvoria motivačné programy**, až 37,47 % respondentov uviedlo možnosť „**nie**“.

4.3. Analýza prípadových štúdií – sekundárne dáta

Analytická časť sekundárnych dát sa orientuje na detailný rozbor vybraných prípadových štúdií z oblasti *motivácie, tvorivosti a rozhodovania v akademickom prostredí*.

4.3.1. Prvý súbor

Cieľom analýzy prvého súboru bolo odhalenie vlastností a črt študentov, ktoré sa po aplikácii motivačného prístupu zo strany vedenia zlepšili. Zámer analýzy sa viaže na tvorbu konkrétnych odporúčaní pre vytvorenie motivačného programu v akademickom prostredí. Medzi analyzované štúdie patrí: *Program for academically and creatively talented – PACT* (Doyle, 1979); *The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and motivation in education* (Vallerand, a kol. 1992); *Cognitive and Motivational Characteristics of Adolescents Gifted in Mathematics: Comparison Among Students With Different Types of Giftedness* (Hong, Aqui, 2004);

The Important Role of Optimism in a Motivational Investigation of the Education of Gifted Adolescents (Hoekman, 2005).

4.3.2. Druhý súbor

Druhý súbor dát pozostáva z vybraných prípadových štúdií zameraných na *univerzitné prostredie, nastavenie pracovnej klímy, a tiež podporu motivácie a tvorivosti* zo strany nadradených. Medzi analyzované štúdie patrí: *Creative universities and their creative city-regions (Powell, 2007); Dance All Night – Motivation in Education (Criss, 2011); The Effects of a Warm or Chilly Climate Toward Socioeconomic Diversity on Academic Motivation and Self-Concept (Browman, Destin, 2016); Are your students safe to learn? The role of lecturer's authentic leadership in the creation of psychologically safe environments and their impact on academic performance (Soares, Lopes, 2020).*

4.4. Overenie hypotéz

V rámci dizertačnej práce bolo definovaných päť hypotéz, ktorých platnosť bola overovaná na základe všetkých zozbieraných údajov. Ako prvé boli skúmané **teoretické podklady**, ďalej zistenia z **predvýskumu** a najvyššiu váhu má **hlavný výskum**.

4.4.1. Argumentácia

Pri overovaní hypotéz na základe hlavného výskumu, boli pre každú hypotézu vybrané konkrétne vzťahy medzi niektorými otázkami. **Štatistická významnosť vybraných vzťahov** bola vyhodnocovaná pomocou zvoleného softvéru a výsledky boli následne interpretované.

H_{A1}: Na rozvoj tvorivosti a motivácie vplyvajú obdobné faktory.

Zistenia z teoretickej časti, predvýskumu a prípadových štúdií **potvrdzujú platnosť hypotézy H_{A1}**.

Hlavný výskum – dotazníkový prieskum z pohľadu zamestnancov:

Boli skúmané **vzťahy medzi kategorizovanými faktormi** [závislosť sa potvrdila ak $\chi^2 > c$; $c = 9,488$ pri $\chi^2 (4)$]. **81,48 %** respondentov z tých, ktorí uviedli, že prvý kategorizovaný faktor „**prijemné pracovné prostredie a úspechy v práci**“ vplyva na ich motiváciu, sa prikláňajú k tomu, že vplyva aj na ich tvorivosť – **uvedené zistenie potvrdzuje platnosť hypotézy H_{A1}**. Podobne boli skúmané aj ostatné faktory.

Tabuľka 1. Štatistická významnosť vplyvu kategorizovaných faktorov na motiváciu a tvorivosť – z pohľadu vyučujúcich (vlastné spracovanie)

Vplyv na motiváciu	Chi-kvadrát test	Vplyv na tvorivosť	Významnosť
Prijemné pracovné prostredie a úspechy v práci	χ^2	9,556	áno
	P-hodnota	0,049	
Neúspechy a negatívny vplyv prostredia	χ^2	23,469	áno
	P-hodnota	<0,001	
Priatelia a rodina	χ^2	15,926	áno
	P-hodnota	0,003	
Stres, únava a zdravotné problémy	χ^2	32,263	áno
	P-hodnota	<0,001	
Rozvoj osobnosti	χ^2	10,103	áno
	P-hodnota	0,039	

Hlavný výskum – dotazníkový prieskum z pohľadu študentov:

Analýza na základe softvéru potvrdila významnosť vzájomných vzťahov pri všetkých uvedených kategóriách z pohľadu vplyvu na motiváciu a tvorivosť (tabuľka 2), [závislosť sa potvrdila ak $\chi^2 > c$; $c = 9,488$ pri $\chi^2 (4)$]. Pri nadpolovičnej väčšine respondentov vplyva kategória „**prijemné študijné prostredie a úspechy v štúdiu**“ aj na motiváciu (51,07 %), aj na tvorivosť (75,89 %) – **uvedené zistenie potvrdzuje platnosť hypotézy H_{A1}**. Podobne boli skúmané aj ostatné faktory.

Tabuľka 2. Štatistická významnosť vplyvu kategorizovaných faktorov na motiváciu a tvorivosť – z pohľadu študentov (vlastné spracovanie)

Vplyv na motiváciu	Chi-kvadrát test	Vplyv na tvorivosť	Významnosť
Príjemné študijné prostredie a úspechy v štúdiu	χ^2	32,676	áno
	P-hodnota	<0,001	
Neúspechy a negatívny vplyv prostredia	χ^2	50,174	áno
	P-hodnota	<0,001	
Priatelia a rodina	χ^2	14,068	áno
	P-hodnota	0,007	
Stres, únava a zdravotné problémy	χ^2	155,641	áno
	P-hodnota	<0,001	
Rozvoj osobnosti	χ^2	32,318	áno
	P-hodnota	<0,001	

H_{B1}: Zlepšenie procesu rozhodovania v motivovaní a rozvoji tvorivosti pôsobí na zlepšenie tvorivosti a motivácie členov akademického prostredia.

Zistenia z teoretickej časti, predvýskumu a prípadových štúdií **potvrdzujú platnosť hypotézy H_{B1}**.

Hlavný výskum – dotazníkový prieskum z pohľadu zamestnancov:

Vo vzťahu k druhej overovanej hypotéze boli skúmané súvislosti medzi ochotou zvýšenia budúcej snahy zamestnancov a tromi oblasťami: *vnímaním otvorenosti komunikácie, budovaním atmosféry vzájomnej dôvery a aplikáciou participatívneho prístupu* [závislosť sa potvrdila, ak $\chi^2 > c$; $c = 9,488$ pri $\chi^2(4)$; $c = 5,991$ pri $\chi^2(2)$]. Pri pohľade na početnosť odpovedí možno uviesť, že ak zamestnanci v súčasnosti pociťujú otvorenosť komunikácie ich ochota pre zvýšenie výkonu v budúcnosti je nižšia ako u tých, ktorí aktuálne *nepociťujú otvorenú komunikáciu* v pracovnom prostredí – **uvedené zistenie potvrdzuje platnosť hypotézy H_{A1}**. Podobne boli skúmané aj ostatné faktory.

Tabuľka 3. Štatistická významnosť vzťahu medzi zvolenými otázkami a ochotou zvýšenia motivácie – z pohľadu vyučujúcich (vlastné spracovanie)

Analyzované otázky	Chi-kvadrát test	Ochota zvýšiť snahu a motiváciu	Významnosť
Považujete komunikáciu zo strany vyučujúcich voči Vám za otvorenú?	$\chi^2(4)$	17,844	áno
	P-hodnota	0,001	
Je akademické prostredie charakteristické atmosférou dôvery?	$\chi^2(4)$	19,824	áno
	P-hodnota	<0,001	
Prevláda participatívny, neutrálny/autoritatívny prístup?	$\chi^2(2)$	15,071	áno
	P-hodnota	<0,001	

Hlavný výskum – dotazníkový prieskum z pohľadu študentov:

Bola potvrdená štatistická významnosť vzťahu medzi *aplikáciou otvorenej komunikácie zo strany vyučujúcich a ochotou zvýšiť výkon, motiváciu u študentov; a tiež vytváraním dôvery a ochotou zvýšiť výkon u študentov* (tabuľka 4), [závislosť sa potvrdila, ak bolo $\chi^2 > c$]. **79,85 %** z tých, ktorí považujú komunikáciu zo strany vyučujúcich za plne otvorenú, je ochotných zvýšiť svoju snahu a motiváciu k štúdiu – **uvedené zistenie potvrdzuje platnosť hypotézy H_{A1}**.

Tabuľka 4. Štatistická významnosť vzťahu medzi zvolenými otázkami a ochotou zvýšenia motivácie – z pohľadu študentov (vlastné spracovanie)

Analyzované otázky	Chi-kvadrát test	Ochota zvýšiť snahu a motiváciu	Významnosť
Považujete komunikáciu zo strany vyučujúcich voči Vám za otvorenú?	$\chi^2(3)$; $c = 7,815$	16,251	áno
	P-hodnota	0,001	
Vytvárajú vyučujúci voči Vám atmosféru dôvery?	$\chi^2(4)$; $c = 9,488$	13,524	áno
	P-hodnota	0,009	

***Uvedeným spôsobom boli overované aj hypotézy H_{C1}, H_{D1} a H_{E1}.**

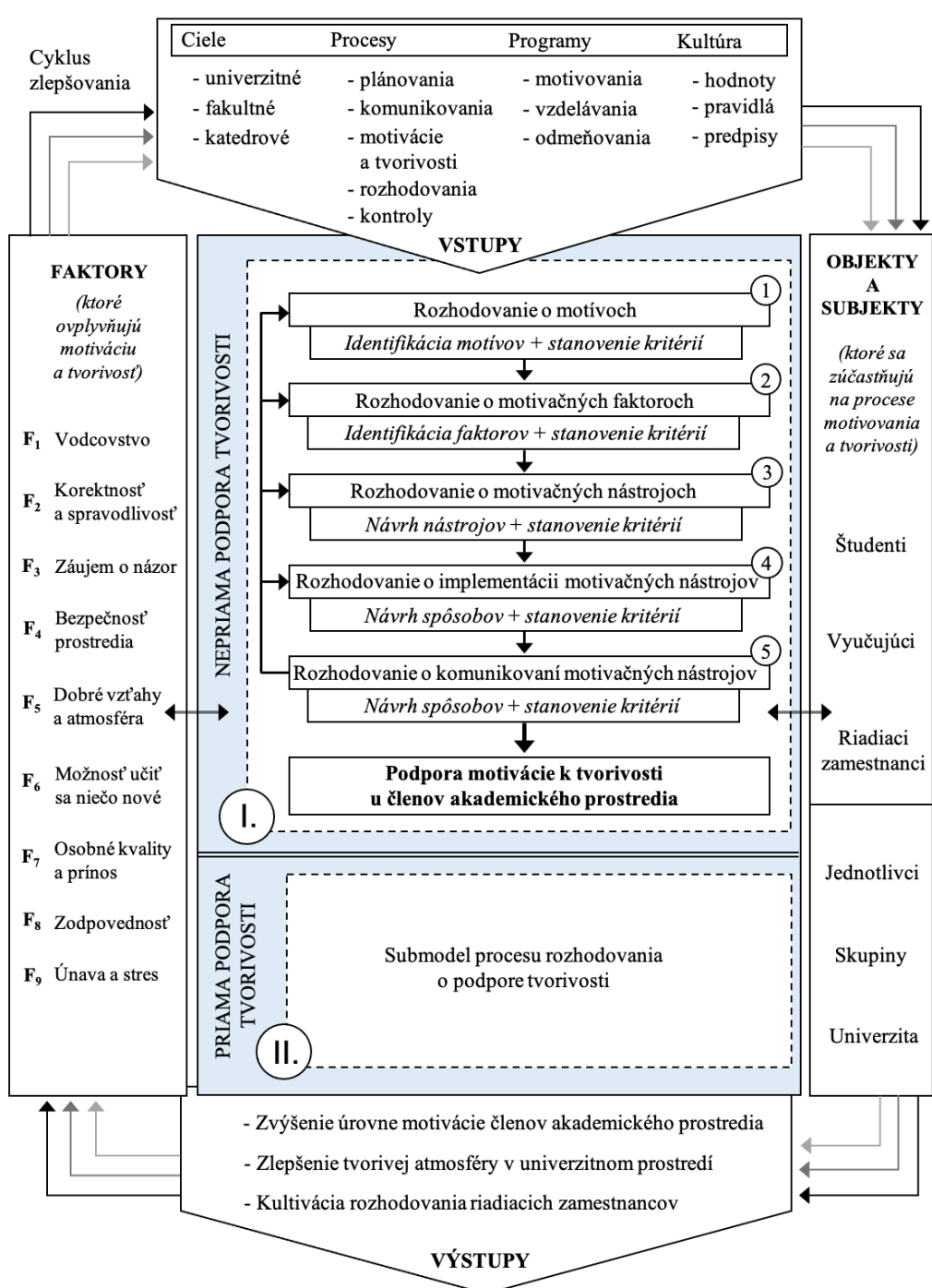
4.4.2. Vyhodnotenie overenia hypotéz

Pri overovaní boli využité podklady zo všetkých častí práce a štatistického vyhodnocovania významnosti vzájomných vzťahov. Výsledkom je zhodnotenie platnosti: platnosť hypotézy H_{A1} bola potvrdená, platnosť hypotézy H_{B1} bola potvrdená, platnosť hypotézy H_{C1} **nebola** plne potvrdená, platnosť hypotézy H_{D1} bola potvrdená, platnosť hypotézy H_{E1} bola potvrdená.

5. NÁVRHOVÁ ČASŤ

Čiastkové modely boli prepojené vzájomnými vzťahmi, čo viedlo k vytvoreniu finálneho modelu dizertačnej práce, ktorý tak nadväzuje na konkrétne zistenia z praxe.

5.1. Návrh finálneho modelu



Obrázok 5. Finálny model rozhodovania o motivácii a tvorivosti (vlastné spracovanie)

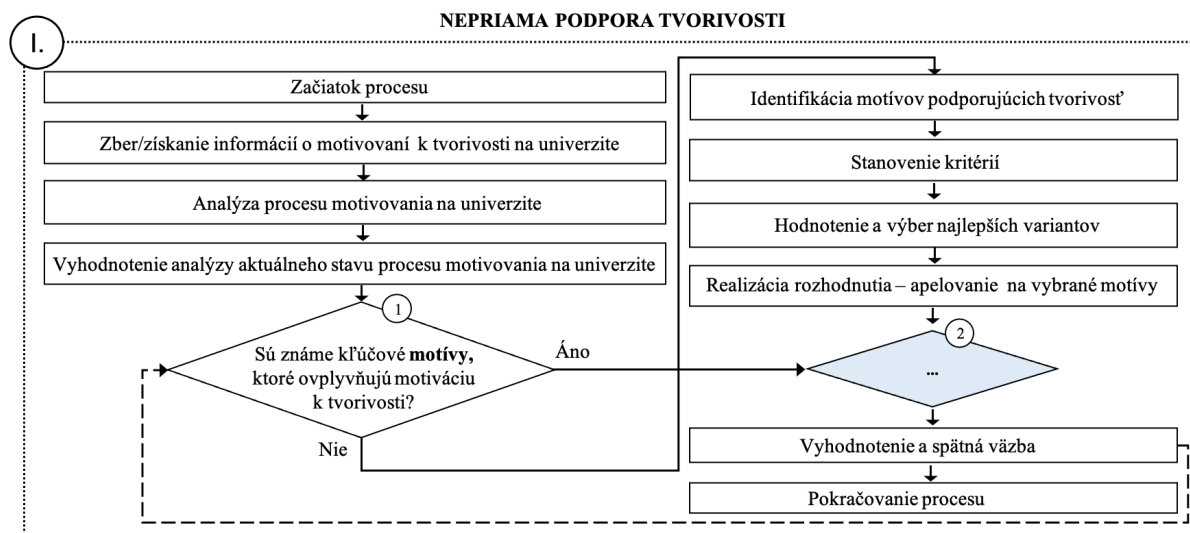
Hlavnými procesmi, ktoré sú vo finálnom modeli spracované, sú **procesy motivovania, podpory tvorivosti a rozhodovania**. Logika finálneho modelu sa preto opiera o *podporu tvorivosti členov akademického prostredia*. Navrhovaný model sa skladá z piatich hlavných častí, prepojených väzbami, čím je zabezpečený **cyklus zlepšovania**:

- **vstupy** zahŕňajúce ciele, procesy, programy a kultúru univerzity,
- **faktory** vplyvajúce na motiváciu a tvorivosť členov univerzity,
- **objekty a subjekty**, ktoré sa zúčastňujú na procese motivovania a tvorivosti,
- **jadro** modelu zložené z nepriamej a priamej podpory tvorivosti,
- **výstupy** spočívajúce v kultivácii motivácie, tvorivosti a rozhodovania.

Predpokladom úspešnej implementácie modelu je pochopenie naplnenia jeho častí. Tiež bol vytvorený **mechanizmus implementácie finálneho modelu** (podkapitola 5.2.1.) a **odporúčaný súbor doplňujúcich otázok** (podkapitola 5.2.2.).

5.1.1. Nepriama podpora tvorivosti

Jednotlivé rozhodovacie body, ktoré tvoria nepriamu podporu tvorivosti vo finálnom modeli, boli spracované prostredníctvom *troch submodelov* v podobe vývojových diagramov. Príklad logickej následnosti krokov je prezentovaný pomocou prvého zo submodelov.



Obrázok 6. Submodel procesu rozhodovania o motivovaní k tvorivosti: (vlastné spracovanie)

5.1.2. Priama podpora tvorivosti

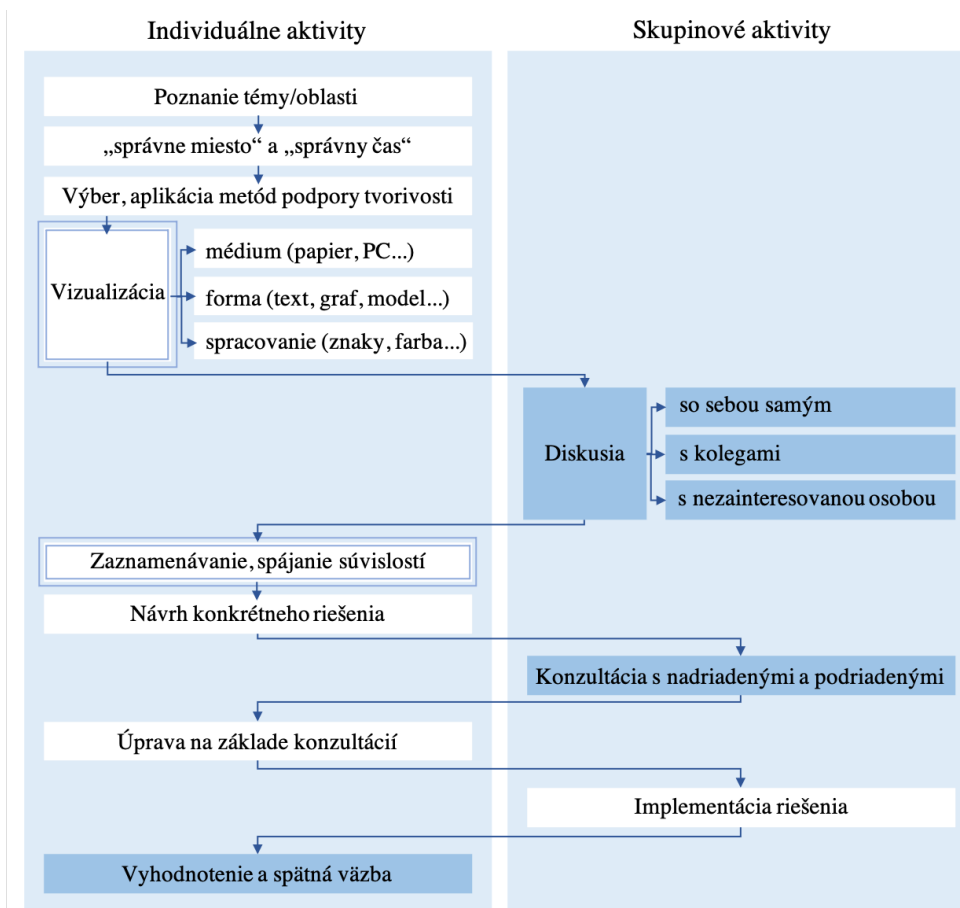
Posledná časť finálneho modelu, predstavujúca priamu podporu tvorivosti, bola taktiež rozpracovaná prostredníctvom samostatného vývojového diagramu.

5.1.3. Prepojenie hypotéz s finálnym modelom

H_{A1} sa viaže na faktory ovplyvňujúce motiváciu a tvorivosť. H_{B1} sa orientuje na proces rozhodovania v motivovaní a rozvoji tvorivosti. Uvedená sekcia zahŕňa rozhodovacie body vzťahujúce sa na nastavenie, implementáciu a komunikáciu motivačných nástrojov, preto tu bola naviazaná aj H_{C1} . H_{D1} je priamo prepojená s uplatňovaním tvorivých rozhodovacích prístupov a H_{E1} zahŕňa oblasť efektívneho rozhodovania, podpory motivácie a tvorivosti.

5.1.4. Zmeny týkajúce sa hypotézy H_{C1}

Aby bolo možné efektívne reagovať na zmeny v súvislosti s H_{C1} , bol vytvorený návrh **procesu prípravy a realizácie tvorivého nápadu**. Grafické znázornenie navrhovaného procesu prípravy a realizácie tvorivého nápadu predstavuje *nástroj*, ktorý by mal realizátorovi pomôcť k efektívnemu zavedeniu finálneho modelu do chodu univerzity s využitím vlastných spôsobov konania a zručností, ktoré tvoria jadro jeho potenciálu.



Obrázok 7. Proces prípravy a realizácie tvorivého nápadu (vlastné spracovanie)

5.2. Verifikácia modelu

Pre potreby overenia platnosti navrhovaného modelu, boli vytvorené okrem opisu finálneho modelu a jeho častí ešte ďalšie dva samostatné dokumenty – *mechanizmus implementácie* a *odporúčaný súbor doplňujúcich otázok*. Na základe verifikácie bola doplnená podkapitola 5.2.3. *Špecifikácia dokumentov k implementácii*.

5.2.1. Mechanizmus implementácie finálneho modelu rozhodovania o motivácii a tvorivosti

Mechanizmus bol vytvorený pre priblíženie *procesu implementácie navrhovaného modelu*. Je určený pre riadiacich zamestnancov, ktorých úlohou bude model implementovať.

Mechanizmus aplikácie navrhovaného modelu pozostáva z krokov 0 až 5, pričom nultý krok je tvorený analýzou a prípravou hlavných podkladov. Kroky 1 až 5 predstavujú postupné napĺňanie jednotlivých aktivít uvedených v modeli.

5.2.2. Odporúčaný súbor doplňujúcich otázok

Pre potreby vysvetlenia a doplnenia definovaných krokov v mechanizme implementácie bol vytvorený *odporúčaný súbor otázok*.

Súbor odporúčaných doplňujúcich otázok nadväzuje na mechanizmus implementácie navrhovaného modelu. Jednotlivé otázky sú viazané na konkrétne kroky implementácie a predstavujú priestor na zamyslenie sa a zohľadnenie podstatných prvkov akademického prostredia v rámci procesu rozhodovania o podpore tvorivosti.

5.2.3. Špecifikácia dokumentov k implementácii

Pre potreby bližšej špecifikácie niektorých častí implementácie modelu, boli autorsky vytvorené príklady *klasifikácie úrovni procesov motivácie, tvorivosti a rozhodovania*. Príklad klasifikácie úrovni motivácie sa nachádza v nasledovnej tabuľke.

Tabuľka 5. Kvalifikácia úrovni motivácie (vlastné spracovanie)

Označenie úrovne	Opis hodnotiacej škály	Príklady z univerzitnej praxe	Poznámky
0 Demotivácia	<ul style="list-style-type: none"> – Neochota vykonávať aktivity nad rámec štandardných úloh; – Nechuť vykonávať väčšinu pracovných aktivít; – Vyžarovanie negatívnej energie v pracovnom prostredí. 	Člen univerzitého prostredia nepociťuje motiváciu k vykonávaniu pracovných aktivít, jeho práca ho nenaplnia radosťou.	* <i>Ide o nepostačujúcu úroveň.</i>
1 Nízka	<ul style="list-style-type: none"> – Neochota vykonávať aktivity nad rámec štandardných úloh; – Výber aktivít, ktoré sú vyhovujúce; – Odovzdávanie na poslednú chvíľu; – Nedostatočná a oneskorená komunikácia. 	Člen univerzitého prostredia sa sústreďuje primárne na vykonávanie ním vybraných pracovných úloh, často nie je ochotný o práci komunikovať.	* <i>Túto úroveň by bolo vhodné rozvíjať, pretože zatiaľ neprináša žiaduci efekt.</i>
2 Skôr nižšia	<ul style="list-style-type: none"> – Niekedy sa prejavuje aj ochota vykonávať aktivity nad rámec štandardných pracovných úloh; – Využíva sa princíp „niečo za niečo“; – Prevláda negatívny postoj voči zadaným úlohám. 	Člen univerzitého prostredia si plní svoje úlohy a niekedy je tiež ochotný pomôcť kolegom, avšak očakáva, že sa mu jeho snaha recipročne vráti.	* <i>Ide o prospešnú úroveň, ktorú je vhodné orientovať na pracovné prostredie.</i>
3 Priemerná	<ul style="list-style-type: none"> – Záujem o sebarozvoj pri plnení pracovných úloh sa zvyšuje; – Objavuje sa ochota podeliť sa s kolegami o svoje myšlienky týkajúce sa oblasti záujmu. 	Člen univerzitého prostredia je často ochotný podeliť sa s kolegami o svoj názor a sústreďuje sa aj na sebarozvoj, aby bol efektívnejší.	* <i>Ide o prospešnú úroveň, ktorá bola dosiahnutá z pohľadu jednotlivca.</i>
4 Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> – Vykonávanie aktivít často vyvoláva pocit spokojnosti a radosti; – Ochota komunikovať je vysoká; – Záujem sa orientuje aj na podporu motivácie v tíme. 	Člen univerzitého prostredia pociťuje pri plnení pracovných úloh radosť, je ochotný komunikovať a podporovať celkovú motiváciu v tíme.	* <i>Ide o prospešnú úroveň, ktorá bola dosiahnutá v rámci celého tímu.</i>
5 Veľmi vysoká	<ul style="list-style-type: none"> – Vykonávanie pracovných aktivít pravidelne vyvoláva pocit radosti; – Prejavuje sa ochota zdieľania nových nápadov a myšlienok; – Ochota nastavovať procesy motivačne, aby sa podporila motivácia ostatných členov. 	Člen univerzitého prostredia považuje svoju prácu za zmysluplnú a prospešnú, vykonávanie aktivít mu prináša radosť a často sa dostáva do stavu „flow“, kedy je práca efektívna.	* <i>Ide o najvyššiu úroveň, ktorej dosiahnutie predstavuje dlhodobý cieľ.</i>

*Doplnková analýza zdrojov: (Steiger, 2012; Deci, 2012; Davila a kol., 2012; Lutz, 2014; Tracy, 2019; Khosim a kol., 2020; Frank a kol., 2020; Sánchez-Barroso a kol., 2020; Khuonga, Linha, 2020; Amiruddin a kol., 2020)

5.2.4. Verifikačné rozhovory

Návrh bol v rámci verifikácie skúmaný z troch pohľadov: **prvý stupeň** (zameriaval sa na odborníkov prednášajúcich vysokoškolské predmety v oblasti manažmentu); **druhý stupeň** (skúmanie mechanizmu implementácie); **tretí stupeň** (orientácia na využitie modelu v praxi).

A. Prvý stupeň verifikačných rozhovorov

Závery z 1. rozhovoru

Pracovisko – univerzita: Policejní akademie České republiky v Praze; Funkcia verifikanta: prorektorka pro vědu a výzkum; Dátum verifikačného rozhovoru: 10. 11. 2020 (10:10 hod.).

Na základe prvého verifikačného rozhovoru možno uviesť, že návrh je chápaný ako komplexný a realizovateľný. Jeho opis bol označený ako dôkladný a členenie na submodely bolo vyzdvihnuté ako kľúčový prvok. Navrhované riešenie je podľa slov verifikanta inšpiratívne a po jeho aplikácii na univerzite sa predpokladá *pozitívny vplyv na edukačný proces*. Verifikantka je tiež odhodlaná niektoré z prvkov riešenia aplikovať vo svojej prorektorskej praxi. Následne je možné zhodnotiť, že všetky odporúčania pre zlepšenie návrhu a jeho implementácie boli zapracované.

Záver z 2. rozhovoru

*Pracovisko – univerzita: Žilinská univerzita v Žiline; Funkcia verifikanta: vedúci katedry;
Dátum verifikačného rozhovoru: 26. 1. 2021 (9:20 hod.).*

Verifikant sa vyjadril, že celková logika navrhovaného riešenia je v poriadku. Model a jeho opis považuje za *ucelený, jasný a zrozumiteľný*. Jeho aplikáciu vníma ako potrebnú a dôležitú a riešenie označil ako realizovateľné. Odporúčania týkajúce sa rozšírenia opisu faktorov boli doplnené.

Záver z 3. rozhovoru

*Pracovisko – univerzita: Žilinská univerzita v Žiline; Funkcia verifikanta: vedúci katedry;
Dátum verifikačného rozhovoru: 25. 2. 2021 (10:20 hod.).*

Podľa názoru verifikanta možno predstavený model spolu s jeho opisom označiť ako *logické spracovanie skúmanej oblasti*. Verifikant tiež uviedol, že detailné návrhy čiastkových modelov a ich prepojenie s hlavným modelom prispievajú k efektívnej implementácii v univerzitnom prostredí. Návrh považuje za *detailne spracovaný a prínosný pre prax*. Predstavené odporúčanie týkajúce sa doplnenia vstupov modelu bolo zapracované.

B. Druhý stupeň verifikačných rozhovorov

Záver z 1. rozhovoru

Pracovisko – univerzita: Policejní akademie České republiky v Praze; Funkcia verifikanta: prorektorka pro vědu a výzkum; Dátum verifikačného rozhovoru: 04. 12. 2021 (10:00 hod.).

Na základe vyjadrení od verifikantky možno uviesť, že vytvorené dokumenty predstavujú *návod pre implementáciu modelu*. Vďaka definovanej sérii krokov je možné efektívne zaviesť navrhované riešenie do praxe. Konkrétne otázky sú podľa názoru verifikantky správnym nástrojom pre analýzu podstatných častí tak, aby nebola žiadna kľúčová oblasť vynechaná. Prínos dokumentov vidí najmä v ich *detailnom rozpracovaní a pozitívnom význame pre realizátorov*, ktorý je orientovaný na zvýšenie efektívnosti zavedenia modelu do univerzitnej praxe.

Záver z 2. rozhovoru

*Pracovisko – univerzita: Žilinská univerzita v Žiline; Funkcia verifikanta: vedúci katedry;
Dátum verifikačného rozhovoru: 15. 2. 2021 (10:00 hod.).*

Verifikant označil dokument ako *neoddeliteľnú súčasť návrhu*, ktorá je pre implementáciu modelu *potrebná a prospešná*. Štruktúra je podľa jeho názoru zrozumiteľná a jednotlivé kroky sú detailne vysvetlené. Odporúčanie týkajúce sa rozdelenia zodpovedností bolo doplnené (podkapitola 5.2.3 Špecifikácia dokumentov k implementácii).

Záver z 3. rozhovoru

*Pracovisko – univerzita: Žilinská univerzita v Žiline; Funkcia verifikanta: vedúci katedry;
Dátum verifikačného rozhovoru: 25. 3. 2021 (10:20 hod.).*

V rámci verifikačného rozhovoru neboli identifikované chyby v logike. Predstavený dokument bol označený ako *detailne rozpracovaný a prospešný pre efektívnu implementáciu modelu*. Odporúčanie vyplývajúce z diskusie bolo zapracované v podobe návrhu špecifikácie úrovni procesov prostredníctvom vytvorenia škály 0 až 5, ktorá pomôže riadiacim zamestnancom ohodnotiť každú z analyzovaných úrovní (podkapitola 5.2.3 Špecifikácia dokumentov k implementácii).

C. Tretí stupeň verifikačných rozhovorov

Voľný prepis a zistenia z 1. rozhovoru

Pracovisko – univerzita: Žilinská univerzita v Žiline; Funkcia verifikanta: vedúci katedry;

Dátum verifikačného rozhovoru: 23. 3. 2021 (10:00 hod.).

Konkrétnym cieľom implementácie navrhovaného riešenia sa na základe rozhovoru stalo *zefektívnenie komunikácie medzi študentami doktorandského štúdia a katedrou*, na ktorej pôsobia. Špecifické zameranie modelu na zvýšenie efektívnosti komunikácie a jeho primárne definovaná logika by mala *podporiť motiváciu a tvorivosť zúčastnených členov akademického prostredia*. Na základe stanovených požiadaviek, ktoré vyplynuli z verifikačného rozhovoru tretieho stupňa, doktorandka upravila model pre potreby konkrétnej univerzity a katedry. Prispôbená verzia bola predstavená vedúcemu katedry a jej členom a *aktuálne prebieha fáza implementácie modelu v univerzitnom prostredí*.

Záver z 2. rozhovoru

Pracovisko – univerzita: Policejní akademie České republiky v Praze; Funkcia verifikanta:

prorektorka pro vědu a výzkum; Dátum verifikačného rozhovoru: 26. 3. 2021 (10:00 hod.).

Posledný stupeň verifikácie predstavoval u oslovenej verifikantky *hodnotenie celkového riešenia na základe vlastnej skúsenosti s jeho zavedením*. Ako bolo uvedené v predošlých rozhovoroch, verifikantka sa pohybuje v akademickom prostredí a ako prorektorka pre vedu a výskum mala záujem a možnosť zaviesť navrhované riešenie do univerzitnej praxe. Práve preto sa predmetný rozhovor orientoval na *komplexné hodnotenie modelu*, jeho častí, a tiež postupu verifikácie, ktorý bol reálne uskutočnený. Hlavnú myšlienku z tretej fázy verifikácie možno priblížiť nasledovne: *„Účelom navrhovaného modelu bolo zvýšenie motivácie k tvorivosti členů akademického prostředí. Naplnění tohoto účelu bylo na základě třetího stupně verifikace potvrzeno“*.

6. FORMULÁCIA ZÍSKANÝCH VÝSLEDKOV

Posledná kapitola dizertačnej práce predstavuje priestor na vyhodnotenie kľúčových častí v porovnaní s názormi iných autorov a vo vzťahu k možným dopadom.

6.1. Diskusia

Jednotlivé časti modelu a myšlienky spojené s jeho implementáciou boli konfrontované s názormi svetových odborníkov. Názory iných autorov potvrdzujú relevantnosť odporúčaní.

6.2. Požiadavky na realizáciu riešenia

Medzi *kľúčové požiadavky*, potrebné pre implementáciu návrhu patrí: *Odhodlanie realizátorov pre vykonanie zmien aj keby sa týkali „novej“ oblasti, ktorá doteraz nebola objektom záujmu univerzity; Ochota zamestnancov prekonať zmeny zavedené v prostredí alebo pracovných aktivitách z dôvodu aplikácie navrhovaného riešenia; Zapojenie zástupcov všetkých členov akademického prostredia nielen do fázy realizácie, ale aj fázy prípravy riešenia; Analytické myslenie využívané pri tvorbe analýz, kategorizácii poznatkov a prepájaní súvislostí; Priebežná dokumentácia a realizácia spätnej väzby.*

6.3. Predpokladané riziká navrhovaného riešenia

Z dôvodu prevencie je vhodné vopred identifikovať *potenciálne riziká*, ktoré by mohli negatívne vplývať na realizáciu aktivít. Tabuľka 6 predstavuje zoznam potenciálnych rizík. Identifikované riziká boli ďalej skúmané z hľadiska pravdepodobnosti ich výskytu a vážnosti dôsledkov, na základe výpočtu mohla byť vytvorená *matica rizík* (tabuľka 7).

Na základe identifikácie *rizík s najvyššou úrovňou* bolo vhodné navrhnúť aj príklady konkrétnych **preventívnych** (prípadne nápravných) **opatrení**, ktoré by eliminovali ich negatívne dopady na prostredie: *Zavedenie navrhovaného riešenia pre podporu zlepšenia zručností riadiacich zamestnancov v oblasti rozhodovania o motivovaní a tvorivosti; Absolvovanie série školení*

zameraných na zdokonalenie zručností zamestnancov v oblasti podpory motivácie a tvorivosti; Cielené a včasné vysvetlenie významu plánovanej zmeny, čo predstavuje aj jednu z požiadaviek na implementáciu navrhovaného modelu (6.2.); Vykonanie prvotnej analýzy zameranej na odhalenie potenciálnych chýb novo zavádzaného procesu; Priebežné zlepšovanie kľúčových procesov, ktoré budú vďaka vysokej prepojenosti na ostatné procesy vplyvať aj na ich zlepšenie (využitie rizika vo svoj prospech prostredníctvom prevencie).

Tabuľka 6. Identifikácia potenciálnych rizík (vlastné spracovanie)

Oblasť	Ozn.	Potenciálne riziká	P	D	Výpočet
Očakávania	RO1	Tvorba nadhodnotených očakávaní	1	3	3
	RO2	Nedosiahnutie očakávaných efektov	1	2	2
	RO3	Nedostatočná identifikácia potenciálnych chýb	2	3	6
Zamestnanci	RZ1	Nesprávne rozdelenie právomocí	2	2	4
	RZ2	Nedostatočné zručnosti riadiacich zamestnancov	3	3	9
	RZ3	Nedostatok kompetencií a zručností zamestnancov	3	2	6
	RZ4	Nedostatočné poznanie zodpovedností	1	2	2
	RZ5	Nezvládnutie pridelených úloh	1	2	2
	RZ6	Neochota prijať a prispôbiť sa zmene	2	3	6
Procesy	RP1	Nesprávne identifikovanie informačných potrieb	1	2	2
	RP2	Zvýšenie šumu v komunikačnom procese	1	2	2
	RP3	Nedostatočná podpora procesu tvorivosti	2	2	4
	RP4	Vzájomné ovplyvňovanie procesov	3	3	9
	RP5	Únik dôverných informácií	1	3	3
Časové hľadisko	RČ1	Chyby pri plánovaní časového horizontu	1	1	1
	RČ2	Nesplnenie časového harmonogramu	1	2	2
	RČ3	Nesprávne nastavenie časových rezerv	2	2	4
Technické zabezpečenie	RT1	Zlyhanie softvéru	1	2	2
	RT2	Zlyhanie hardvéru	1	2	2

Tabuľka 7. Matica rizík (vlastné spracovanie)

P/D	Zanedbateľný	Závažný	Veľmi závažný
Nízka	RČ1	RO2, RZ4, RZ5, RP1, RP2, RČ2, RT1, RT2	RO1, RP5
Stredná	x	RZ1, RP3, RČ3	RO3, RZ6
Vysoká	x	RZ3	RZ2, RP4

6.4. Predpokladané prínosy navrhovaného riešenia

Vo všeobecnosti možno uviesť, že navrhovaný model podporí *tvorivý akcent motivačných procesov*. Medzi prínosy z **teoretického hľadiska** patrí napríklad možnosť overenia už definovaných alebo novo navrhovaných predpokladov. Samotné modelové riešenie, spracované v rámci dizertačnej práce, predstavuje hlbšie poznanie predmetnej problematiky. Grafické spracovanie, ako aj písomný opis celkovej logiky modelu predstavuje jedinečné autorské riešenie.

Pod **praktickými prínosmi** si možno predstaviť tie, ktoré sa viažu na fungovanie univerzity/organizácie, pričom možno uvažovať o nasledovných kategóriách: *univerzita (organizácia) ako celok, procesy, zamestnanci a externé prostredie*. V rámci kategórie „univerzita“ boli identifikované prínosy ako: *zvýšenie efektívnosti práce; zlepšenie tímovej spolupráce; podpora budúceho rozvoja univerzity a pod.* Z pohľadu kategórie „zamestnanci“ napríklad: *zvýšenie efektívnosti práce manažérov; zvýšenie úrovne motivácie; stotožnenie sa s hodnotami univerzity; zvýšenie spokojnosti a pod.*

Ako príklad **edukačných prínosov** návrhu možno uviesť využitie získaných znalostí a vedomostí pri zabezpečovaní vlastnej výučby tak, aby bol podporený rozvoj študentov. Výsledky dizertačnej práce sú a budú aj naďalej publikované prostredníctvom článkov, ktoré budú k dispozícii širokej odbornej verejnosti. Tým bude podporený tvorivý prístup vyučujúcich a ich ochota motivovať svojich študentov.

ZÁVER

Hlavným zámerom predmetnej dizertačnej práce bolo analyticko-tvorivé skúmanie problematiky troch kľúčových oblastí **motivácie, tvorivosti a rozhodovania** a ich vzájomných vzťahov. Z pohľadu teórie boli tieto pojmy jednotlivo vymedzené, čo napomohlo získaniu hlbších znalostí a vedomostí. Následne bola sústredená pozornosť na špecifiká každého prvku nami definovaného terminologicko-výskumného trojuholníka. Každý z pojmov bol analyzovaný z procesného hľadiska a nakoniec boli detailne skúmané ich vzájomné súvislosti (kapitola 1. Súčasný stav riešenej problematiky).

Po preštudovaní názorov iných autorov a prehľbení vlastných vedomostí bolo možné definovať nielen čiastkové problémy v rámci analyzovanej oblasti, ale aj hlavný problém a jednotlivé príčiny jeho vzniku. Ako kľúčový problém skúmanej oblasti boli identifikované *nedokonalé alebo nepostačujúce zručnosti manažérov v oblasti rozhodovania o tvorivosti a motivácii*. Následne boli stanovené konkrétne ciele práce a aktivity na ich dosiahnutie. Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo vytvorenie návrhu pre *podporu procesu rozhodovania*, ktorý povedie k podpore tvorivosti a motivácie členov akademického prostredia (kapitola 2. Problém, ciele a metodológia práce).

Po tom, ako bola vykonaná *analýza existujúceho stavu riešenia daného problému*, boli formulované *výskumné otázky*. Každá z uvedených otázok bola definovaná čo najprecíznejšie a so zámerom jej budúceho využitia napríklad pri tvorbe dotazníkového prieskumu alebo využití ďalších analytických metód. Všetky otázky boli hierarchicky usporiadané vzhľadom na možnosť získania jednotlivých odpovedí. Z uvedeného dôvodu predstavujú výskumné otázky smer, ktorým sa uberal výskum tejto práce. Od výskumných otázok sa odvíjalo aj definovanie *východiskových hypotéz* (podkapitola 2.4. Formulácia východiskových hypotéz).

Následne bolo možné vykonať v predmetnej oblasti *predvýskum*, ktorý bol zložený nielen z analýzy sekundárnych dát, kde boli skúmané názory iných autorov a konkrétne príklady z praxe, ale aj zo spracovania vlastných čiastkových prieskumov (kapitola 3. Predvýskum). Na základe získaných informácií a spracovaných výsledkov bolo možné navrhnúť čiastkové *východiskové modely* zobrazujúce kľúčové prvky procesov motivácie, tvorivosti a rozhodovania spolu s odhalenými väzbami vplyvujúcimi na prostredie, v ktorom sú uskutočňované (podkapitola 3.3. Návrh čiastkových východiskových modelov).

Predmetná oblasť bola ďalej skúmaná v prostredí slovenských univerzít v rámci *hlavného výskumu* (kapitola 4. Hlavný výskum). Uvedená časť sa zameriavala na detailnú analýzu dvoch súborov prípadových štúdií, a tiež vlastných dotazníkových prieskumov. Na základe všetkých zistení vyplývajúcich z uvedených častí práce bolo spracované *overovanie platnosti definovaných hypotéz* (podkapitola 4.4. Overenie hypotéz).

Kľúčovou zložkou práce je *návrhová časť*, ktorá obsahuje návrh finálneho modelu rozhodovania o motivácii a tvorivosti spolu s jeho časťami, a to v grafickej aj písomnej forme (podkapitola 5.1. Návrh finálneho modelu). Pre potreby verifikácie navrhovaného riešenia boli spracované ďalšie odporúčania v podobe *mechanizmu implementácie finálneho modelu rozhodovania o motivácii a tvorivosti* (podkapitola 5.2.1.), *odporúčaného súboru doplňujúcich otázok* (podkapitola 5.2.2.), ktoré spolu s návrhom finálneho modelu a jeho častí predstavovali podklad pre *verifikačné rozhovory* (podkapitola 5.2.4.).

Posledná kapitola pojednáva napríklad o názoroch iných autorov vo vzťahu k hlavným odporúčaniam (podkapitola 6.1. Diskusia) alebo aj o *hlavných požiadavkách* implementácie navrhovaného riešenia. V závere práce boli vytvorené expertné odhady *predpokladaných rizík a prínosov* zavedenia navrhovaného modelu do univerzitnej praxe. Na základe celkovej štruktúry práce a vytvorených odporúčaní možno konštatovať, že práve vytvorenie finálneho modelu, jeho častí a ďalších dokumentov viedlo k naplneniu celkového cieľa dizertačnej práce.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knížné zdroje

- [1] Abraham. (2012). *Strategic planning, A practical guide for competitive success*. Bingley (UK): Emerald Group Publishing. 253s. ISBN: 978-1-78052-520-4.
- [2] Abusharekh, N.H., Al Shobaki, M.J., Abu-Naser, S.S., El Talla, S.A. (2020). *The Level of Creativity at the University of Palestine from the Employees Point of View*, In: International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), Vol. 4, Issue 10, s. 45–56, ISSN: 2643-9670.
- [3] Agiomirgianakis, G., Lianos, T. Tsounis, N. (2018). *Returns to Investment in Higher Education: Is There a Difference between Distance Learning and Traditional Universities in the Fields of Physics, Mathematics, Social Studies, Computer Science and Economics?* Creative Education, 9(16), s. 19, DOI: 10.4236/ce.2018.916220.
- [4] Agnoli, Runco, Kirsch, Corazza (2018). *The role of motivation in the prediction of creative achievement inside and outside of school environment*. In: Thinking Skills and Creativity, Vol. 28, s. 167–176.
- [5] Albers, H. H. (1969). *Principles of Management. A Modern Approach. 3rd edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 714 s. ISBN: 0-4710-1918-6.
- [6] Ali, A.Z.F., Nageeb, S.M. (2020). *Effect of Problem-Solving Educational Program on Decision-Making Skills among Nurses in critical care units*, In: International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing, Vol. 7, Issue 1, s.148-160, ISSN 2394-7330.
- [7] Allina, B. (2018). *The development of STEAM educational policy to promote student creativity and social empowerment*. In: Arts Education Policy Review, 119(2), s.77–87. DOI:10.1080/10632913.2017.1296392.
- [8] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. In: The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 5. 1996, s. 1154–1184, ISSN (print): 0001-4273.
- [9] Amason, A.C. (1996). *Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams*. In: Academy of Management J., Vol. 39, Issue 1, s. 123–148, ISSN: 0001-4273.
- [10] Amiruddin, M.H., Ismail, I.M., Razali, N., Ismail, M.E., Doman, N., Samad, N.A., Rahim, A.A.A. (2020). *The Motivation Level towards the Application of Google Apps among Part-time Students: A Case Study*, In: Journal of Technical Education and Training, Vol. 12, No. 1, s.254–260. DOI: DOI: <https://doi.org/10.30880/jtet.2020.12.01.027>.
- [11] Anderson, N., Potocnik, K., Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary*. In: Journal of Management, Vol 40, Issue 5, 2014, s. 1297–1333, ISSN: 0149-2063.
- [12] Anjum, T., Farrukh, M., Heidler, P., Diaz Tautiva, J.A. (2021). *Entrepreneurial Intention: Creativity, Entrepreneurship, and University Support*. In: Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol.7, Issue 11. DOI: 10.3390/joitmc701001.
- [13] Barlett. (2016). *Agricultural Decision Making: Anthropological Contributions to Rural Development*. London (UK): Academic Press. 395s. ISBN: 1-4832-6841-1.
- [14] Barrett, R. (2016). *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*. Oxon: Routledge, 280s. ISBN: 978-0-415-81503-1.
- [15] Bellman, R. E., Zadeh, L. A. (1970). *Decision-Making in a Fuzzy Environment*. In: Management Science. Vol. 17, No. 4, 1970. s. 1–59. ISSN: 0025-1909 (Print).
- [16] Belot, M., Crawford, V. P., Heyes, C. (2013). *Players of Matching Pennies automatically imitate opponents' gestures against strong incentives*. In: PNAS – Proceedings of the National Academy of Science, USA, Vol. 110, No. 8, s. 2763–2768. ISSN: 2763–2768.
- [17] Bi Ying Hu. (2021). *The quality of teacher feedback matters: Examining Chinese teachers' use of feedback strategies in preschool math lessons*. In: Teaching and Teacher Education, Vol.98, DOI: 10.1016/j.tate.2020.103253.
- [18] Blašková, Hriníková. (2019). *Axiological management in higher education and values defined by students*. Aksiologiceskije aspekty v sovremennykh nauchnykh issledovanijach. Omsk, Russia: Omskij gosudarstvennyj universitet soobscenia. s. 5–14, ISBN: 978-5-949-41224-4. (a)
- [19] Blašková, Hriníková. (2019). *Axiological aspects of academic charisma*. In: 11th International Conference on Education and New Learning Technologies, Palma, Spain: IATED. s. 924–931, ISBN: 978-84-09-12031-4. 1-3 júla, 2019. (b)
- [20] Blašková, Hriníková. (2019). *Relations of university values and competences of university*. In: Human potential development 2019, Lodž, 28 – 30 May, (v tlači). (c)
- [21] Blašková, M. (2005). *Organizačné správanie*. Žilina: EDIS ŽU. 168s, ISBN: 80-8070-350-7.
- [22] Blašková, M., Grazulis, V. (2009). *Motivation of human potential: theory and practice*, Vilnius: Mykolas Romerius University and Zilina University, 502s. ISBN: 978-9955-19-155-1.

- [23] Blašková, M., Stachová, K., Poláčková, K., Stacho, Z., Blaško, R. (2018). *Motivation: Motivational spirals and decision making*. Poland. 256s, ISBN: 978-83-63978-70-9.
- [24] Blažek, L. (2014). *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. 224s, ISBN 978-80-247-4429-2.
- [25] Bloch, E. (1986). *The Principle of Hope*, Vol. 1, Preložili: Plaice, N., Plaice, S., Knight, P. Cambridge, Massachusetts, (USA): MIT Press, 528s, ISBN: 0-2625-2199-7.
- [26] Bourne, M., Bourne, P. (2009). *Motivating People*. London: Dorling Kindersley Limited. 72s, ISBN: 978-1-40535-951-1.
- [27] Bowen, W. G., Kurzweil, M. A., Tobin, E. M. (2006). *Equity and excellence in American higher education*. Charlottesville: University of Virginia Press. 480s. ISBN: 0-8139-2557-6.
- [28] Browman S.A., Destin M. (2016). *The Effects of a Warm or Chilly Climate Toward Socioeconomic Diversity on Academic Motivation and Self-Concept*. In: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 42(2) s. 172–187, DOI: 10.1177/0146167215619379.
- [29] Cabane, O. F. (2012). *The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism*. New York: Penguin, 264s, ISBN: 1591844568.
- [30] Carson, S. H., Peterson, J. B., Higgins, D. M. (2005). *Reliability, validity, and factor structure of the creative achievement questionnaire*. In: Creativity Research Journal, Vol. 17, Issue 1. 2005, s. 37–50, Print ISSN: 1040-0419.
- [31] Cefis, E., Ciccarelli, M. (2005). *Profit differentials and innovation*. In: Economics of Innovation & New Technology, Vol. 14(1-2), 2005, s. 43–61, Print ISSN: 1043-8599.
- [32] Clark, B. (1988). *Growing up gifted: Developing the potential of children at home and at school* (3rd ed.), Columbus, OH: Merrill. 674s, ISBN: 978-0-675-20832-1.
- [33] Clark, R. E. (2003). *Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams*. In: Performance Improvement, Vol. 42, Issue 3, s. 21–29. ISSN: 1930-8272.
- [34] Clegg, (2001). *Instant Motivation*. London: Kogan Page. 138s, ISBN: 978-81-75544-39-0.
- [35] Coates, H. (2005). *The value of student engagement for higher education quality*, In: Quality in Higher Education, Vol 11 (1), s. 25–36, ISSN: 1470-1081.
- [36] Cook, R., Bird, G., Lünser, G., Huck, S., Heyes, C. (2011). *Automatic imitation in a strategic context: players of rock–paper–scissors imitate opponents' gestures*. In: Proceedings of the royal society B, Biological sciences, Vol. 279, Issue 1729, s. 780–786. ISSN: 0962-8452.
- [37] Costa, P. T., Jr, McCrae, R. R. (1992). *Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory*. In: Psychological Assessment, Vol. 4, Issue 1, s. 5–13. ISSN: 1040-3590.
- [38] Costa, P. T., Jr, McCrae, R. R. (2008). *The revised NEO personality inventory*. In: G. J. Boyle, G. Matthews, D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment*, London: SAGE. s. 179–198, ISBN: 1-4129-4651-4.
- [39] Criss E. (2011). *Dance All Night Motivation in Education*. MENC: The National Association for Music Education. In: Music Educators Journal, s. 61–66. DOI: 10.1177/0027432110393022.
- [40] Čandík, M. (2018). *New Trends in Education of Employees of State Organizations*. In: Human Resources Management and Ergonomics, 12(1), s. 32–46. ISSN: 1337-0871.
- [41] Davila, Elvira, Ramirez, Zapata-Cantu. (2012). *Understanding Organizations in Complex, Emergent and Uncertain Environments*. England: Palgrave Macmillan. 220s, ISBN: 1-1370-2608-1.
- [42] Davis, T.M., Murrell, P.H. (1993). *Turning teaching into learning: the role of student responsibility in the college experience*, ASHE-ERIC Higher Education Report No. 8, Washington, DC, ISSN: 0884-0040.
- [43] Deci, E. L. (2012). *Intrinsic Motivation*. New York: Premium Press. 324s, ISBN: 1-4613-4446-8.
- [44] Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. BECK. 256s, ISBN: 80-7179-603-4.
- [45] Deshmukh, R., Irfan, M.M., Shiva, Ch.K., Balakrishna, K. (2021). *Unlocking the online education space during the lockdown: Adaptation and synergies of teachers and students*. In: Journal of Engineering Education Transformations, Vol.34, s. 206-210. ISSN: 2394-1707.
- [46] Dietrich, A. (2004a). *The cognitive neuroscience of creativity*. In: Psychonomic Bulletin & Review, Vol. 11, Issue 6, s. 1011–1026, ISSN: 1069-9384.
- [47] Dietrich, A. (2004b). *Neurocognitive mechanisms underlying the experience of flow*. In: Consciousness and Cognition, Vol. 13, Issue 4, s. 746–761, ISSN: 1053-8100.
- [48] Dietrich, A. (2018). *Types of creativity*. In: Psychonomic Bulletin & Review, Vol. 26, Issue 1, s. 1–12, ISSN: 1069-9384.
- [49] Donnelly, H., Gibson, L., Ivancevich, M. (1989). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Business Publications. 845s, ISBN: 978-02-5605-821-5.
- [50] Donnelly, H., Gibson, L., Ivancevich, M. (1992). *Fundamentals of Management*. Boston: IRWIN, 840s, ISBN: 0-256-09790-9.
- [51] Dorri, M., Yarmohammadian, M. H., Nadi, M. A. (2012). *A Review on Value Chain in Higher Education*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 46(2012), s. 3842–3846, DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.06.157.

- [52] Doyle E. (1979). *Program for academically and creatively talented – PACT*. In: The gifted child quarterly, Vol. XXIII, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/001698627902300320>.
- [53] Edmondson, A.C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. In: Administrative Science, Quarterly 44(2), s. 350–383. DOI: 10.2307/2666999.
- [54] Erez, M., Zidon, I. (1984). *Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance*. In: J. of Applied Psychology, Vol. 69 (1), s. 69–78, ISSN: 0021-9010.
- [55] Florida, R. (2005). *The Flight of the Creative Class*, New York: HarperCollins, 352s. ISBN: 978-0-061-99346-6.
- [56] Forgeard, M. J., Mecklenburg, A. C. (2013). *The two dimensions of motivation and a reciprocal model of the creative process*. In: Review of General Psychology, 17(3), s. 255–266.
- [57] Forsyth, P. (2010). *How to Motivate People, Second Edition*. London: Kogan Page. 160s, ISBN: 0-7494-6000-8.
- [58] Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. 384s, ISBN: 978-80-247-3985-4.
- [59] Frank, U., Töpel, D. (2020). *Contingent level classes: motivation, conceptualization, modeling guidelines, and implications for model management*, In: MODELS '20: Proceedings of the 23rd ACM/IEEE International Conference on Model Driven Engineering Languages and Systems: Companion Proceedings, s. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1145/3417990.3421413>.
- [60] Franková. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publ., 254s, ISBN: 978-80-247-3317-3.
- [61] Gagné, M. Deci, E. L. (2005). *Self-determination Theory and Work Motivation*. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, s. 331–362, ISSN: 1099-1379.
- [62] Gavora, P. (1999). *Akí sú moji žiaci? Pedagogická diagnostika žiaka*. Bratislava: Práca. 239s, ISBN: 80-7094-335-1.
- [63] Gertler, M.S., Vinodrai, T. (2004). *Anchors of creativity: how do public universities create competitive and cohesive communities?* In: Taking Public Universities Seriously, Toronto, Ontario, 650s, ISBN: 978-0-802-09376-9.
- [64] Giordano, R., Passarella, G., Uricchio, V., Vurro, M. (2007). *Integrating conflict analysis and consensus reaching in a decision support system for water resource management*, In: Journal of Environmental Management, Vol. 84, Issue 2, s. 213–228, ISSN: 0301-4797.
- [65] Glynn, S. M., Taasobshirazi, G., Brickman, P. (2007). *Nonscience Majors Learning Science: A Theoretical Model of Motivation*. In: Journal of research in science teaching. Vol. 44, No. 8, s. 1088–1107, ISSN: 1098-2736 (online).
- [66] Haslebo, Nielsen. (2018). *Systems and meaning, Consulting in Organizations*. New York: Routledge. 206s, ISBN: 0-4299-1969-7.
- [67] Hirst, G., van Dick, R., van Knippenberg, D. (2009). *A social identity perspective on leadership and employee creativity*. In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 30, Issue 7, s. 963–82, ISSN: 1099-1379.
- [68] Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E. (2018). *The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making*. In: Academy of Management Perspectives. Vol. 32, Issue 4, s. 473–492, ISSN: 1558-9080.
- [69] Hoekman, K., McCormick, J., Barnett, K. (2005). *The Important Role of Optimism in a Motivational Investigation of the Education of Gifted Adolescents*. In: The gifted child quarterly, Vol. 49, No. 2. s. 99–110, DOI: 10.1177/001698620504900202.
- [70] Hong E., Aqiu Y. (2004). *Cognitive and Motivational Characteristics of Adolescents Gifted in Mathematics: Comparison Among Students With Different Types of Giftedness*, Cognitive Characteristics of the Gifted in Math. In: The gifted child quarterly, Vol. 48, No. 3. s. 191–201, DOI: 10.1177/001698620404800304.
- [71] Hriniková D. (2019). *Situation in processes of motivation and creativity of human potential – POSTER*. In: Public security and public order. Mykolas Romeris University Kaunas, Lithuania. (a)
- [72] Hriniková, D. (2018). *Current situation in terms of motivation and creativity of human potential*. In: CER Comparative European Research 2018, London: Science Publishing, November 2018, s. 48–50, ISBN: 978-0-9935191-9-2. (b)
- [73] Hriniková, D. (2018). *Posilňovanie motivácie vo väzbe na proces orientácie vo vybraných spoločnostiach*. Diplomová práca. Žilinská univerzita v Žiline. (a)
- [74] Hriniková, D. (2019). *Increasing the motivation of human potential via identifying with the meaning of the business activity*. In: Journal of Intercultural Management. Vol. 11, No. 4, s. 100–114, DOI: 10.2478/joim-2019-0025. (b)
- [75] Chamberlayne, P., Smith, M. (2019). *Art, Creativity and Imagination in Social Work Practices*. USA: Routledge, 172s, ISBN: 1-3179-9089-7.
- [76] Ingham, G., Jeavons, T. (2008). *Work/Life: Motivate People*. London: Dorling Kindersley Limited. 120s, ISBN: 1-4053-3320-0.

- [77] Jacková, J., Rojček, M., Sitarik, P., Motýľová, V. (2019). *Rozvíjanie informatického myslenia prostredníctvom 3D tlače a lego robotov*. In: *Inovatívne trendy v odborových didaktikách*, s.225–232, ISBN:978-80-558-1408-7.
- [78] Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing, stratégie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 272s, ISBN: 978-80-247-2690-8.
- [79] Janos, P.M., Robinson, N.M. (1985). *Psychosocial development in intellectually gifted children*. In: *The gifted and talented: Developmental perspectives*, s. 149–195, Washington DC: American Psychological Association, DOI: <https://doi.org/10.1037/10054-006>.
- [80] Jauk, E., (2019). *A bio-psycho-behavioral model of creativity*. In: *Current Opinion in Behavioral Sciences*, Vol. 27, s. 1–6, ISSN: 2352-1546.
- [81] Jauk, E., Benedek, M., Neubauer, A. C. (2014). *The road to creative achievement: a latent variable model of ability and personality predictors*. In: *European Journal of Personality*, Vol. 28, Issue 1, s. 95–105, ISSN: 1099-0984.
- [82] Jury, M., Smeding, A., Darnon, C. (2015). *First-generation students' underperformance at university: The impact of the function of selection*. In: *Frontiers in Psychology* (6), s. 710, DOI: [doi:10.3389/fpsyg.2015.00710](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00710).
- [83] Kanfer, Ackerman. (2004). *Aging, adult development, and work motivation*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 2004, s. 440–458, ISSN: 0363-7425.
- [84] Kaufman, J. C., Plucker, J. A., Baer, J. (2008). *Essentials of Creativity Assessment*. New York, NY: Wiley. 240s, ISBN: 978-0-470-13742-0.
- [85] Keltner DT, Lerner JS. (2010). *Emotion*. In: Gilbert, D. T., Fiske, S. T., Lindzey, G. (Ed.), *The Handbook of Social Psychology*, 2 Volume Set, 5th Edition, New York: Wiley. s.317–52, ISBN:978-0-470-13747-5.
- [86] Khedriharibvand, H., Azadi, H., Teklemariam, D., Houshyar, E., Maeyer, F., Witlox, F. (2019). *Livelihood alternatives model for sustainable rangeland management: a review of multi-criteria decision-making techniques*. In: *Environment, Development and Sustainability*, 21(1), s.11–36, ISSN:1387-585X.
- [87] Khosim, F., Awang, M.I. (2020). *Validity And Reliability Of The MSLQ Malay Version In Measuring The Level Of Motivation And Self-Regulated Learning*. In: *International journal of scientific & technology research*, Vol. 9 (02), s. 903–905. ISSN: 2277-8616.
- [88] Khuonga, M.N., Linha, U.D.T. (2020). *Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry*. In: *Management Science Letters*, Vol. 10, Issue 14, s. 3279–3290. DOI: [doi: 10.5267/j.msl.2020.6.010](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.010).
- [89] Kleinmintz, O. M. (2017). *Train Yourself to Let Go: The Benefits of Deliberate Practice on Creativity and Its Neural Basis*. In: *Exploring the Benefits of Creativity in Education, Media, and the Arts, USA*: IGI Global, s. 67–90, ISBN: 1-5225-0504-0.
- [90] Kleinmintz, O. M., Goldstein, P., Mayselless, N., Abecasis, D., Shamay-Tsoory, S. G. (2014). *Expertise in musical improvisation and creativity: the mediation of idea evaluation*. In: *PLoS One*, Vol. 9, Issue 7, s. 1568, ISSN: 1932-6203.
- [91] Kleinmintz, O. M., Ivancovsky, T., Shamay-Tsoory, S. (2019). *The two-fold model of creativity: the neural underpinnings of the generation and evaluation of creative ideas*. In: *Current Opinion in Behavioral Sciences*. Vol. 27, s. 131–138, ISSN: 2352-1546.
- [92] Klinkmüller, Ch., Weber, I. (2021). *Every apprentice needs a master: Feedback-based effectiveness improvements for process model matching*. In: *IS*, Vol.95. DOI:10.1016/j.is.2020.101612.
- [93] Kozáková, V., Štefčėková, L. (2012). *Kreativita ľudských zdrojov ako faktor rozvoja územia*. In: *Manažment ľudského potenciálu*, BB: Univerzita Mateja Bela, s. 192–199, ISBN: 978-80-557-0361-9.
- [94] Krasnova, A. (2017). *Competences of Coworkers Responsible for Decruitment, Viewed from the Perspective of Young Employees – Survey Results*. *Proceedings of 14th International Scientific Conference Human Potential Development*. Prague: Institute for Public Administration, s. 68–78.
- [95] Lan, L., Kaufman, J. C. (2013). *American and Chinese similarities and differences in defining and valuing creative product*. In: *Journal of CB*, Vol. 46, Issue 4, s. 285–306, ISSN: 2162-6057.
- [96] Latham, G. P. (2012). *Work motivation – history, theory, research, and practice*. Los Angeles: SAGE Publications. 424s, ISBN: 1-4129-9093-9.
- [97] Lauby. (2005). *Motivating Employees – Information Life Line*. ASTD Press. 16s, ISBN: 1-56286-397-5.
- [98] Leung, K., Chen, T., Chen, G. (2014). *Learning goal orientation and creative performance: The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations*. In: *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 31, Issue 3, s. 811–834, ISSN: 0217-4561 (Print).
- [99] Li, D., Granizo, M. G., Gardó, T. F. (2016). *The Value Trade-off in Higher Education Service: A Qualitative Intercultural Approach to Students' Perceptions*. *Intangible Capital*, 12(4), s. 855–880, DOI: 10.3923/ic.706.
- [100] Lim, Ch. P. (2010). *Handbook on Decision Making: Vol 1: Techniques and Applications*. Berlin: Springer Science & Business Media, 532s, ISBN: 3-6421-3639-7.

- [101] Liu, B., Zhou, Q., Ding, R-X., Palomares, I., Herrera, F. (2019). *Large-scale group decision making model based on social network analysis: trust relationship-based conflict detection and elimination*. In: European Journal of Operational Research. Vol. 275, Issue 2, s. 737–754, ISSN: 0377-2217.
- [102] Liu, Y., Fan, Z. P., Zhang, X. (2016). *A method for large group decision-making based on evaluation information provided by participators from multiple groups*, Information Fusion 29, s. 132–141, ISSN: 1566-2535.
- [103] Llamazares de Prado, J.E., Arias Gago, A.R., Melcon Alvarez, M.A. (2020). *Theoretical Review of the Creativity, the Key Factor in Education With Visual Impairment*. In: Education and urban society, Vol.53(1), s. 68–82. DOI: 10.1177/0013124519896863.
- [104] Locke, E. A., Latham, G. P. (1984). *Goal-setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 193s, ISBN: 0-1335-7467-9.
- [105] Locke, Latham. (1990). *Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel*. In: Psychological science, Vol. 1, No. 4, s. 240–246, ISSN: 0956-7976.
- [106] Loewenstein, G., Lerner, J. S. (2003). *The role of affect in decision making*. In: R. J. Davidson, K. R., Scherer, H. H. Goldsmith (Eds.), Series in affective science. Handbook of affective sciences, New York: Oxford University Press. s. 619–642, ISBN: 0-1953-7700-1.
- [107] Lussier, R. (2008). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development*. USA: Cengage Learning, 592s, ISBN: 0-3245-6964-5.
- [108] Luthans, F. (2003). *Positive organizational behavior (POB): Implications for leadership and HR development and motivation*. In: Porter, Bigley, Steers (Eds.), Motivation and work behavior, s. 178–195, New York: McGraw-Hill Irwin.
- [109] Lutz Von Rosenstiel. (2014). *Motivations im Betrieb*. Springer Gabler. 361s, ISBN: 978-3-658-07809-6.
- [110] Marquis, B. L., Huston, C. J. (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. China: Lippincott Williams & Wilkins, 654s, ISBN: 0-7817-7246-X.
- [111] Marquis, E., Vajoczki, S. (2012). *Creative Differences: Teaching Creativity across the Disciplines*. In: International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning, Vol.6(1), DOI:10.20429/ijstl.2012.060106.
- [112] McInerney, D.M. (2005). *Helping Kids Achieve Their Best: Understanding and Using Motivation in the Classroom*, Greenwich, CT: Information Age, 128s, ISBN: 978-1-593-11340-7.
- [113] McPherson, J.M., Popielarz, M., Drobnic, S. (1992). *Social networks and organizational dynamics*. In: American Sociological Review 57(2), s. 153–170, DOI: 10.2307/2096202.
- [114] Monappa, Saiyadain. (2006). *Personnel Management. 2nd edition*. New York: TataMcGraw-Hill. 417s, ISBN: 0-07-462264-1.
- [115] Montag, T., Maertz, C. P., Jr., Baer, M. (2012). *A critical analysis of the workplace creativity criterion space*. In: Journal of Management, Vol. 38, Issue 4, s. 1362–1386, ISSN: 0149-2063.
- [116] Moon, Hur, Hyun. (2019). *How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation*. In: Current Psychology, Vol. 38, Issue 2, s. 517–532, ISSN: 1046-1310.
- [117] Morse, G. (2003). *Why We Misread Motives*. In: HBR, Vol.81(1), s.18–19, ISSN:0017-8012.
- [118] Mowen, J. C. (2000). *The 3M Model of Motivation and Personality: Theory and Empirical Applications to Consumer Behavior*. Norwell, Massachusetts:Kluwer academic publishers. 314s, ISBN:0-7923-8543-8.
- [119] Mumford, MD., Scott, GM., Gaddis, B., Strange, JM. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*. In: The Leadership Quarterly, Vol. 13, s. 705–50, ISSN: 1048-9843.
- [120] Naber, M., Vaziri Pashkam, M., Nakayama, K. (2013). *Unintended imitation affects success in a competitive game*. In: PNAS – Proceedings of the National Academy of Science, USA, Vol. 110, No. 50, s. 20046–20050, ISSN: 20046–20050.
- [121] Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení* (Work Performance Motivation and Its Management). Praha: MP. 258s, ISBN: 80-85603-01-2.
- [122] Nový, I., Surynek, A., a kol. (2008). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 288s, ISBN: 80-247-1705-0.
- [123] O'Doherty, D., O'Hare, J. A., Hyde, S., McGrath, D. (2019). *Humanities in Medicine: A Qualitative Study of Graduate and Student Experiences of Completing a Student Selected Component*. Creative Education, 10(2), s. 15, DOI: 10.4236/ce.2019.102022.
- [124] Oakes, L. (1997). *Prophetic Chrism: The Psychology of Revolutionary Religious Personalities*. 1. vyd., Syracuse: Syracuse University Press, 264s, ISBN: 0815603983.
- [125] Oyserman, D. (2013). *Not just any path: Implications of identity-based motivation for disparities in school outcomes*. Economics of Education Review (33), s. 179–190, DOI: 10.1016/j.econedur.2012.09.002.
- [126] Oyserman, D., Destin, M. (2010). *Identity-based motivation: Implications for intervention*. In: The Counseling Psychologist (38), ISSN: 1001-1043, DOI: 10.1177/0011000010374775.

- [127] Papaleontiou-Louca, E., Varnava-Marouchou, D., Mihai, S., Konis, E. (2014). *Teaching for Creativity in Universities*. In: Journal of Education and Human Development, Vol. 3(4), s. 131–154, DOI: 10.15640/jehd.v3n4a13.
- [128] Pardel. (1977). *Kapitoly zo všeobecnej psychológie – Motivácia ľudskej činnosti a správania*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. 224s, ISBN: 67-014-77.
- [129] Paulička, I. et al.(2002a). *Všeobecný encyklopedický slovník, část G–L*.Praha: Ottovo nakladatelství, 944s, ISBN: 978-80-7181-659-0.
- [130] Paulička, I. et al.(2002b). *Všeobecný encyklopedický slovník, část S–Ž*.Praha: Ottovo nakladatelství, 1064s, ISBN: 978-80-7181-768-6.
- [131] Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 544s, ISBN: 0-0239-5622-4.
- [132] Pinder. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior, Second Edition*. New York: Psychology Press. 549s, ISBN: 978-0-8058-5604-0.
- [133] Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing. 128s, ISBN: 978-80-247-3447-7.
- [134] Plucker, J. A., Beghetto, R. A., Dow, G. T. (2004). *Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research*. In: Educational Psychologist, Vol. 39, Issue 2, s. 83–96, ISSN: 0046-1520.
- [135] Porath, M. (1996). *Affective and motivational considerations in the assessment of gifted learners*. In: Roeper Review, Vol. 19, s. 13–17, DOI: <https://doi.org/10.1080/02783199609553775>.
- [136] Porter, Bigley, Steer. (2002). *Motivation and Work Behavior, 7th Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin. 648s, ISBN: 0-0724-8162-5.
- [137] Powell, J. (2007). *Creative universities and their creative city-regions*. In: INDUSTRY & HIGHER EDUCATION, s. 323–335, ISSN: 0950-4222.
- [138] Przysinda, E., Zeng, T., Maves, K., Arkin, C., Loui P. (2017). *Jazz musicians reveal role of expectancy in human creativity*. In: Brain and Cognition, Vol. 119, s. 45–53, ISSN: 0278-2626.
- [139] Puryear, J. S., Kettler, T., Rinn, A. N. (2017). *Relating Personality and Creativity: Considering What and How We Measure*. In: Journal of creative behaviour, Vol. 53, Issue 2, s. 222–245, ISSN: 2162-6057.
- [140] Rasoli, N., Mousavi, M.N., Houshyar, H. (2021). Explaining Creative Tourism in the City Of Urmia with a Foresight Approach. In: Urban Planning Knowledge, Vol. 4, Issue 4, s. 101–116. ISSN: 2645-5412.
- [141] Reay, Zilber, Langley, Tsoukas. (2019). *Institutions and Organizations, A Process View*. Oxford (UK): OXFORD university press. 256s, ISBN: 0-1925-8200-3.
- [142] Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion (5th ed.)*. John Wiley & Sons.
- [143] Rego, A., Sousa, F., Cunha, MP., Correia, A., Saur, I. (2007). *Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study*. In: Creativity and Innovation Management, Vol.16, Issue 3, s. 250–64, ISSN: 1467-8691.
- [144] Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Pina e Cunha, M. (2012). *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity*. In: Journal of BR, Vol. 65, s. 429–437, ISSN: 0148-2963.
- [145] Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing. 600s, ISBN: 8-0247-0495-1.
- [146] Rosak-Szyrocka, J. (2014). *Employee's Motivation at Hospital as a Factor of the Organizational Success*. In: Human Resources Management and Ergonomics, Vol. 8, Issue 2, s. 103–111, ISSN: 1337-0871.
- [147] Rosi, M., Tuček, D., Potočan, V., Jurše, M. (2018). *Market Orientation of Business Schools: A Development Opportunity for the Business Model of University Business Schools in Transition Countries*. Economics and Management, Vol. 21(4), s. 175–194.
- [148] Rrunco, Pritzker. (1999). *Encyklopedia od creativity, Vol.1*. San Diego (USA): ACADEMIC PRESS, 1663s, ISBN: 978-0-08054-850-0.
- [149] Runco, M.A., Plucker, J.A., & Lim, W. (2001). *Development and psychometric integrity of a measure of ideational behavior*. In: Creativity Research Journal, Vol. 13, Issue 3, s. 393–400, ISSN: 1040-0419.
- [150] Saafy, T. L. (2008). *Decision making with the analytic hierarchy process*. In: Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1, 2008, s. 83–98, ISSN: 1753-1446 (Print).
- [151] Sánchez-Barroso, G., González-Domínguez, J., García-Sanz-Calcedo, J., Zamora-Polo, F. (2020). *Analysis of Learning Motivation in Industrial Engineering Teaching in University of Extremadura (Spain)*, In: Sustainability, Vol. 12, Issue 4987, 11s, DOI: [doi:10.3390/su12124987](https://doi.org/10.3390/su12124987).
- [152] Sawatzky, R.,Kwon, J.Y., Barclay, R., Chauhan, C., Frank, L., Hout, W.B., Nielsen, L.K., Nolte, S., Sprangers, M.A.G. (2021). *Implications of response shift for micro-, meso-, and macro-level healthcare decision-making using results of patient-reported outcome measures*, In: Quality of Life Research, Springer. 15s, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11136-021-02766-9>.
- [153] Sellar, S. (2013). *Equity, markets and the politics of aspiration in Australian higher education*. Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, 34(2), s. 245–258.
- [154] Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday. 445s, ISBN: 978-0-385-51725-6.

- [155] Shastri, Y., Hoda, R., Amor, R. (2021). The role of the project manager in agile software development projects. In: *The Journal of Systems & Software*, Vol. 173. DOI: 10.1016/j.jss.2020.110871.
- [156] Sitorus, F., Brito-Parada, P.R. (2020). *Equipment selection in mineral processing – A sensitivity analysis approach for a fuzzy multiple criteria decision making model*, In: *Minerals Engineering*, Vol.150(1), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mineng.2020.106261>.
- [157] Smeding, A., Darnon, C., Souchal, C., Toczec-Capelle, M.C., Butera, F. (2013). *Reducing the socio-economic status achievement gap at university by promoting mastery-oriented assessment*. PLoS ONE, Vol. 8(8), e71678. DOI: 10.1371/journal. Pone.0071678.
- [158] Soares, A.E., Lopes, M.P. (2020). *Are your students safe to learn? The role of lecturer's authentic leadership in the creation of psychologically safe environments and their impact on academic performance*. In: *Active Learning in Higher Education*, Vol. 21(1), s. 65–78, DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1071774/619467987847147177442202>.
- [159] Somech, A., Drach-Zahavy, A. (2013). *Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation*. In: *Journal of Management*, Vol. 39, Issue 3, 2013, s. 684–708, ISSN: 0149-2063.
- [160] Steiger, T., Lippmann, E. (2012). *Psychologie pro manažery. Jak ovládnout umění vést*. Brno: Biz Books. 368s, ISBN: 978-80-265-0006-3.
- [161] Stephens, N. M., Fryberg, S. A., Markus, H. R., Johnson, C., Covarrubias, R. (2012). *Unseen disadvantage: How American universities' focus on independence undermines the academic performance of first-generation college students*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (102), ISSN: 1178-1197, DOI: 10.1037/a0027143.
- [162] Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M. (2005). *Personalistika 2006*. Praha: Meritum. 771s, ISBN: 80-7357-148-X.
- [163] Symons, J. (2018). *Untangling creativity and art for policy purposes: ethnographic insights on Manchester International Festival and Manchester Day Parade*. In: *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 24, No. 2. s. 205–219, ISSN: 1028-6632.
- [164] Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty, 2. vydanie*. Praha: Grada Publishing. 208s, ISBN: 978-80-247-5870-1.
- [165] Tapomoy. (2006). *Strategic approach to Human Resource Management*. Delhi (India): Atlantic Publishers and Dist, 412s, ISBN: 978-8-12690-590-4.
- [166] Tasdugen B., Tekin M., Kaya M.N., Gunel H.M. (2020). *Investigation of students' level of leadership and creativity studying at the School of Physical Education and Sports*, In: *Cypriot Journal of Educational Science*, Vol. 15, Issue 1, s. 01–08. DOI: <https://doi.org/10.18844/cjes.v15i1.4532>.
- [167] Tietz, R., Kugler, P. (2018). *Matching Score for Co-operations between Mature Firms and Start-ups*. In: *ISPIM Innovation Symposium, Proceedings of the 24th ISPIM Innovation Conference „Innovation – The Name of the Game“*, Stockholm/Sweden. ISBN: 978-952-335-218-6.
- [168] Tomlinson, M. (2018). *Conceptions of the value of higher education in a measured market*. In: *Higher Education*, Vol. 75, s. 711–727, DOI: 10.1007/s10734-017-0165-6.
- [169] Tumová, D. (2019). *Social Policy of University based on Decision Making on Academic Staff Motivation*. In: *RELIK*, 2019. s. 442–452, ISBN: 978-80-245-2329-3.
- [170] Tumová, D. Blašková, M. (2019). *The decision-making process of managers to support the creativity of university employees in SMART environment*. In: *CER 2019 (II)*. s. 44–47, ISBN: 978-1-9993071-5-8.
- [171] Tumová, D., Blašková, M. (2020). *Policy for supporting creativity in the academic environment*. In: *RELIK 2020*, s. 559–568, ISBN: 978-80-245-2394-1.
- [172] Ukpabi, H.N., (2019). *Basic knowledge needed to enhance teacher's efficiency for effective classroom management*, In: *Selected Papers of 10th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA)*, Vol. 6, No. 7, DOI: <https://doi.org/10.18844/prosoc.v6i7.4506>.
- [173] Urdan, T., Kaplan, A. (2020). The origins, evolution, and future directions of achievement goal theory. In: *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 61, DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101862.
- [174] Vallerand J.R., Pelletier G.L., Blais R.M., Briere M.N., Senecal C., Vallieres F.E. (1992). *The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and motivation in education*. In: *Educational and Psychological Measurement*, 1992, 52, s. 1003–1017, DOI: 10.1177/0013164492052004025.
- [175] Veber, J. et al. (2009). *Management*. Praha: Management Press, 736s, ISBN: 978-80-7261-200.
- [176] Verma, D. (2009). *DECISION MAKING STYLE: Social and Creative Dimensions*. New Delhi: Global India Publications, 306s, ISBN: 9-3802-2830-9.
- [177] Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. 331s, ISBN: 0-4719-1205-0.
- [178] Weber, M. (1968). *On Charisma and Institution Building*. Chicago: University of Chicago Press, 313s, ISBN: 0-2268-7724-8.
- [179] Wellington, (2011). *Effective People Management*. London: Kogan Page. 236s, ISBN: 978-07-49462-85-7.

- [180] Woodhead, R. M., Downs, C. G. (2001). *Value Management: Improving Capabilities*. London: Thomas Telford Publishing, 98s, ISBN: 0-7277-2989-6.
- [181] World Economic Forum. (2018). *Insight Report – The Future of Jobs Report 2018*. Geneva, Switzerland. 133s, ISBN: 978-1-944835-18-7.
- [182] Xiao, J., Wanga, X., Zhang, H. (2020). *Managing classification-based consensus in social network group decision making: An optimization-based approach with minimum information loss*, In: Information Fusion, Vol. 63, s.74-87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2020.05.008>.
- [183] Yu-Qian Zhu, Gardner, D. G., Houn-Gee Chen. (2016). *Relationships between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity*. In: Journal of Management, Vol. 44, Issue 5, 2018, s. 2094–2115, ISSN: 0149-2063.
- [184] Yu, S., Ally, M., Tsinakos, A. (2020). *Emerging Technologies and Pedagogies in the Curriculum*. New York, NY: Springer. 170s. ISBN: 978-981-15-0617-8.
- [185] Zalutská, K., Petrushka, K., Myshchysyn, O., Danylovyh, O. (2021). Strategic Management of the Innovative Activity of the Enterprise. In: Journal of Optimization in Industrial Engineering Vol.14, Issue 1, s. 119–127. DOI:10.22094/JOIE.2020.677838.
- [186] Zeshui Xu (2015). *Uncertain Multi-Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Berlin, Heidelberg: Springer. 373s, ISBN: 3-6624-5640-0.
- [187] Zhu, Y., Chen, P-Y., Zhao, W. (2014). *Injured workers in china: injustice, conflict and social unrest*, In: International Labour Review, Vol. 153, Issue 4, s. 635–647, ISSN: 1564-913X.

Internetové zdroje

- [188] Agnoli, S., Franchin, L., Rubaltelli, E., & Corazza, G. E. (2015). *An eye-tracking analysis of irrelevance processing as moderator of openness and creative performance*. In: Creativity Research Journal, Vol. 27, Issue 2, 2015, s. 125–132, Print ISSN: 1040-0419. [online] [cit. 20-05-2019]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1080/10400419.2015.1030304>.
- [189] Agnoli, S., Franchin, L., Rubaltelli, E., Corazza, G. E. (2018). *The emotionally intelligent use of attention and affective arousal under creative frustration and creative success*. In: Personality and Individual Differences, Vol. 142, 2019, s. 242–248, ISSN: 0191-8869. [online] [cit. 05-06-2019]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.041>.
- [190] American Psychological Association. (2020). *Socioeconomic Status*. In: APA – Psychology Topics. [online] [cit. 01-09-2020]. Dostupné na: <https://www.apa.org/topics/socioeconomic-status>.
- [191] Arvidsson, A. (2008). *The Ethical Economy of Customer Coproduction*. In: Journal of Macromarketing, Vol. 28, Issue 4, 2008, s. 326–338, ISSN: 0276-1467. [online] [cit. 05-06-2019]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0276146708326077>.
- [192] Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire (POQ)*, Mind Garden, Inc., [on-line] [cit. 15-04-2020]. Dostupné na: <https://www.mindgarden.com/69-authenticleadership-questionnaire>.
- [193] Bouchrika, I. (2020). *11 Top Trends in Higher Education: 2020/2021 Data, Insights & Predictions*. In: Guide2Research.[online][cit.18-02-2021]. Dostupné na:<https://www.guide2research.com/research/trends-in-higher-education>.
- [194] Branscomb, L.M., Auerswald, P.E. (2002). *Between Invention and Innovation: an Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development*, In: Economic Assessment Office, Advanced Technology Programme, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, MD. [online][cit.05-06-2020]. Dostupné na: <https://www.belfercenter.org/sites/default/files/files/publication/betweeninnovation.pdf>.
- [195] Brown. (2017). *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*. In: The Balance. [online]. [cit. 12-01-2018]. Dostupné na: <https://www.thebalance.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>.
- [196] Constant, A., Ramstead, M. J. D., Veissière, S. P. L., Friston, K. (2019). *Regimes of Expectations: An Active Inference Model of Social Conformity and Human Decision Making*. In: Original research article, 29. [online][cit.10-08-2019]. Dostupné na:<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00679/full#T2>.
- [197] Fisher, J. (2018). *Cultivating Creativity: Understanding Visitor Perceptions of Creativity in Art Museum Exhibits*. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts, University of Washington. [on-line] [cit. 12-08-2019]. Dostupné na: <http://hdl.handle.net/1773/42017>.
- [198] Graham, P. (2018). *University Of Warwick Study Finds VR Is More Engaging Than Traditional Learning Methods*. [online] [cit. 18-02-2021]. Dostupné na: <https://www.vrfocus.com/2018/12/university-of-warwick-study-finds-vr-is-more-engaging-than-traditional-learning-methods/>.
- [199] Klčovánská E. (2009). *Hodnotová orientácia súčasnej mládeže a jej význam v pedagogickom procese*. s. 15–25. [online][cit.15-05-2019]. Dostupné na: www.uski.sk/frm_2009/ran/2004/ran-2004-1-02.pdf. 2004.

- [200] Korn, M. (2016). *One of the TAs in an Artificial Intelligence Class Was Actually an A.I.* [online] [cit. 18-02-2021]. Dostupné na: <https://slate.com/technology/2016/05/a-teaching-assistant-at-georgia-tech-was-actually-an-artificial-intelligence.html>.
- [201] MŠ SR. (2014). Medzirezortná pracovná skupina pre štátnu politiku v oblasti mládeže. [online] [cit. 05-10-2018]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/zasadala-medzirezortna-pracovna-skupina-pre-statnu-politiku-v-oblasti-mladeze/>.
- [202] MŠ SR. (2014). Programy pre mládež na roky 2014-2020. [online] [cit. 05-10-2018]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/programy-pre-mladez-na-roky-2014-2020/>.
- [203] MŠ SR. (2014). Stratégia Slovenskej republiky pre mládež na roky 2014-2020. [online] [cit. 08-11-2018]. Dostupné na: <http://www.kevc.sk/buxus/docs/strategia%20pre%20mladez%20sr.pdf>.
- [204] MŠ SR. (2016). Dlhodobý zámer ministerstva a jeho aktualizácie. [online] [cit. 08-11-2018]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/dlhodoby-zamer-ministerstva-a-jehoaktualizacie/>.
- [205] MŠ SR. (2017). Kvalita života mladých ľudí pohľadom organizácie IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže. [online] [cit. 08-11-2018]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/kvalita-zivota-mladych-ludi-pohladom-organizacie-iuventa-slovensky-institut-mladeze/>.
- [206] MŠ SR. (2018). Výročie správy o stave vysokého školstva. [online] [cit. 15-02-2019]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/vyrocné-spravy-o-stave-vysokeho-skolstva/>.
- [207] MŠ SR. (2020). Tématicky zamerané dokumenty. [online] [cit. 10-11-2019]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/tematicky-zamerane-dokumenty/>.
- [208] Paterson, J. (2018). *Report: Dive Brief.* [online] [cit. 18-02-2021]. Dostupné na: <https://www.highereddiver.com/news/report-46-of-colleges-employ-virtual-reality-in-courses/525349/>.
- [209] Pereira, L. A., Limberter, P. F., Da Silva Flores, L. C. (2018). *An Empirical Investigation of Destination Branding: The Case of the City of Rio de Janeiro, Brazil.* In: Sustainability, Vol. 11, Issue 1, 2019, s. 90, EISSN: 2071-1050. [online] [cit. 05-06-2019]. Dostupné na: <https://doi.org/10.3390/su11010090>.
- [210] Prabhu, V., Sutton, C., & Sauser, W. (2008). *Creativity and certain personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation.* In: Creativity Research J., Vol. 20. Issue 1, s. 53–66, Print ISSN: 1040-0419. [online] [cit. 05-06-2019]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1080/10400410701841955>.
- [211] Raosoft. (2020). *Sample size calculator.* [online] [cit. 05-10-2018]. Dostupné na: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.
- [212] Shannon, B. N., McGee, Z. A., Jones, B. D. (2019). *Bounded Rationality and Cognitive Limits in Political Decision Making.* In: Oxford research encyclopedia. s. 1–26. [online] [cit. 09-08-2019]. Dostupné na: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-961?print=pdf>.
- [213] Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision.* New York: Harper & Row Publishers, 50 s. [on-line] [cit. 15-08-2019]. Dostupné na: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3376401&view=lup&seq=67>.
- [214] Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., Kohnová, L. (2018). *External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges.* In: Sustainability, Vol. 11, Issue 2, 2019, s. 345, EISSN: 2071-1050. [online] [cit. 05-06-2019]. Dostupné na: <https://doi.org/10.3390/su11020345>.
- [215] ŠÚSR. (2019). *Databáza DATAcube – Vzdelávanie, vysoké školy.* [online] [cit. 08-11-2018]. Dostupné na: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/sv2005rs/v_sv2005rs_00_00_00_sk.
- [216] Tracy, B. (2019). *The Four Factors of Motivation.* In: American Management Association, [on-line] [cit. 09-08-2019]. Dostupné na: <https://www.amanet.org/ama-articles/the-four-factors-of-motivation/>.
- [217] University of Potomac. (2020). *Online learning – Education No Matter Where You Are.* [online] [cit. 18-02-2021]. Dostupné na: <https://potomac.edu/locations/online-learning/>.
- [218] uPlanner. (2016). *6 Tech Trends to Improve University Campus Management.* [online] [cit. 18-02-2021]. Dostupné na: <https://www.uplanner.com/en/blog/planificacion-y-gestion-del-campus/>.
- [219] Wu, W. (2005). *Dynamic cities and Creative Clusters,* Policy Research working paper, no. WPS 3509. Washington, D.C.: World Bank Group. [online] [cit. 02-08-2020]. Dostupné na: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/441151468762563308/pdf/WPS3509.pdf>.