

**Blašková, M. a kol.: *Riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu* [Management and Development of High-qualified Human Potential]. 121 p. (Chapters 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8). Zvolen. Publishing of Technical University in Zvolen. 2006. ISBN 80-228-1701-5
(Available on: <http://kmnt.fri.uniza.sk/#32/Blaskova>)**

1. kapitola

Vymedzenie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Ludia sú ako zvony uliate z rozličných kovov;
v každom z nich je aj vzácny kov.
Rembrandt Van Rijn

Významným poznaním, s ktorým sa stotožňuje čoraz väčší počet riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov malých, stredných i veľkých organizácií, je skutočnosť, že ľudský potenciál je jediným dynamickým predpokladom a tvorcom súčasného i budúceho úspechu. Ľudský potenciál organizácie ako pevná a zároveň pružná báza pociťovanej motivácie, získaných vedomostí, uplatňovaných zručností a nadväzovaných pracovných kontaktov rozhoduje o efektívnosti aktuálneho fungovania a strategického rozvoja každej organizácie. Vysokokvalifikovaný ľudský potenciál, t. j. kvantitatívna i kvalitatívna štruktúra neustále sa vzdelávajúcich zamestnancov a riadiacich pracovníkov danej organizácie, je fenoménom, ktorému je nevyhnutné venovať cieľnú a dôkladnú pozornosť – tento potenciál je potrebné systematicky a uvážlivo využívať a rozvíjať. Práve exploatačno-rozvojové úsilie je doménou súčasného riadenia a rozvoja ľudského potenciálu všetkých typov organizácií.

1.1. Význam a podstata ľudského potenciálu

Vymedzenie podstaty ľudského potenciálu patrí k neľahkým úlohám súčasných teoretikov i praktikov zaoberajúcich sa touto rovinou cieľavedomého zefektívňovania činnosti organizácií. Napriek niektorým odlišnostiam v názoroch na jednotné definovanie tohto pojmu je zrejmé, že ľudský potenciál predstavuje pre organizačné fungovanie mimoriadne významný a tvorivý fenomén. V týchto intenciách je možné ľudský potenciál organizácie ponímať: z vecného hľadiska v celostno-systémovom a v dynamickom zmysle a z hľadiska časového rozmeru – minulostného, súčasnostného a budúcnostného.

Z vecného hľadiska možno ľudský potenciál chápať ako *celistvý a vyvážený systém zahrňajúci všetkých zamestnancov, odborníkov a riadiacich pracovníkov organizácie*. Na rozdiel od zvyčajne chápaných ľudských zdrojov je nevyhnutné ku všetkým členom organizačného tímu pristupovať s uvažovaním a zmysluplným využívaním najnovších poznatkov manažérskych, psychologických, sociologických a behaviorálnych vied. Uvedená myšlienka predpokladá a vyžaduje taký prístup ku všetkým zamestnancom, odborníkom a riadiacim pracovníkom v organizácii, aby sa dosiahlo ich celkové a skĺbené pôsobenie na podstatne vyššej kvalitatívnej úrovni, než by sa dosiahlo len jednoduchým kvantitatívnym súčtom ich profesií a výkonov.

V dynamickom zmysle je možné ľudský potenciál definovať ako *obrovský rozsah motivácie, vedomostí, zručností, schopností, skúseností, predvídateľných i nečakaných reakcií a spôsobov vnímania, prežívania a správania*. V tomto ponímaní ľudský potenciál predstavuje jedinu a jedinečnú, živú a oživujúcu, dynamickú a dynamizujúcu silu organizácie.¹ Ľudský potenciál ako komplex pozitívnych i negatívnych predpokladov a daností zamestnancov,

¹ Blašková, M: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2006, s. 9

odborníkov a riadiacich pracovníkov organizácie je nenahraditeľným konštruktívnym tvorcom (žiaľ, niekedy aj deštruktívnou protisilou) nových hodnôt a nového poznania. Je silou, ktorá sa vďaka svojmu rozvážnemu využívaniu a rozvíjaniu môže stať trvalým, kreatívnym a flexibilným základom úspechu organizácie.

Obidve uvedené ponímania sa navzájom dopĺňajú a obohacujú. Dávajú ľuďom v organizácii a ich odbornो-osobnostnej dynamike akcent odvahy a rozvahy súčasne. Zároveň kladú dôraz na silu ľudského potenciálu na jednej strane a jeho krehkosť na strane druhej. Za silný možno ľudský potenciál považovať preto, lebo ľudia s vysokou motiváciou podávajú nadpriemerné výkony a efektívne riešia problémy, ktoré iní vyriešiť nedokážu. Za krehký možno ľudský potenciál považovať preto, lebo súčasné prostredie je natoľko náročné a stresové, že motiváciu ľudí často zoslabuje a narúša. Uvedomenie si týchto skutočností nevyhnutne vyžaduje, aby organizácia vyvíjala systematické úsilie v oblasti neustáleho posilňovania a integrovania motivácie svojich členov. To znamená, že je potrebné sústavnne posilňovať motiváciu všetkých zamestnancov a riadiacich pracovníkov v organizácii tak, aby konali žiaducim spôsobom smerom k vytýčenej vízii.

Z hľadiska časového rozmeru ľudský potenciál v sebe obsahuje vedomosti, zručnosti, schopnosti, reakcie na podnety, motiváciu atď. jednotlivcov a skupín v troch časových rozmeroch súbežne a komplexne:

- a) **v minulostnom** – ako systém všetkých odborných i osobnostných daností, ktorými jednotlivec doposiaľ disponoval, ktoré využíval/nevyužíval a aj tých, ktoré boli utlmené/stratené,
- b) **v súčasnostnom** – ako systém všetkých daností, ktoré jednotlivec na jednej strane v súčasnosti využíva a prejavuje, a na strane druhej, ktoré zámerne či mimovoľne (z rôznych príčin) nevyužíva,
- c) **v budúcnostnom** – ako možný systém/obraz plánovitého rozvinutia minulých i súčasných daností jednotlivca, vrátane hľadania a rozvíjania latentných schopností a predpokladov, pričom úlohou organizácie je tieto danosti zmysluplne využívať.

Ľudský potenciál z hľadiska časového rozmeru teda predstavuje previazaný komplex pozitívnych i negatívnych a taktiež využívaných, nevyužívaných i latentných črt a predispozícií každého jednotlivca i skupiny v organizácii.

1.2. Identifikovanie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu a jeho špecifik

Na základe definovania ľudského potenciálu je možné následne definovať aj vysokokvalifikovaný ľudský potenciál. **Vysokokvalifikovaným ľudským potenciálom** v najširšom zmysle možno ponímať všetkých zamestnancov a riadiacich pracovníkov organizácie, ktorí sústavnne zvyšujú svoju kvalifikáciu a sú cennými odborníkmi vo svojej oblasti.² Možno ním teda rozumieť potenciál všetkých zamestnancov a riadiacich pracovníkov organizácie, ktorí permanentne, systematicky, systémovo a pri použití proaktívnej spätnej väzby svojho pracovného správania zvyšujú svoju kvalifikáciu a sú vysokocenenými odborníkmi vo

² Blašková, M.: Strategická efektívnosť motivovania vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. In: Zborník 2. medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2005, s. 197

svojom profesijnom zázemí. Do takto široko vymedzeného vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu patria samozrejme aj radoví zamestnanci a manuálne zruční odborníci.

V užšom pohľade je za **vysokokvalifikovaný ľudský potenciál** vhodnejšie považovať odborníkov a riadiacich pracovníkov s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním alebo získanou vedecko-akademickou hodnosťou, to znamená ľudí (ako nositeľov svojich dynamických daností), ktorí sústavne zvyšujú úroveň svojich vedomostí, zručností a schopností a rozvíjajú svoj osobnostný potenciál. Vysokokvalifikovaným ľudským potenciálom v užšom zmysle sú teda odborníci a riadiaci pracovníci rôznych organizácií (výrobných i nevýrobných), ktorí si plne uvedomujú svoju hodnotu a prínos pre strategické napredovanie svojej organizácie, pričom túto svoju hodnotu nepretržite a cielene zveľaďujú. Je teda namieste uviesť, že v celom texte tejto publikácie sa vysokokvalifikovaný potenciál bude chápať už iba v užšom zmysle.

Vysokokvalifikovaný ľudský potenciál predstavuje najtvorivejšiu silu každej organizácie. Vysokokvalifikovaní zamestnanci, odborníci a riadiaci pracovníci predstavujú najvýznamnejšiu **intelektovú potenciú** organizácie. Sú schopní neustále prinášať nové myšlienky, nápady a riešenia, sústavne hľadať spôsoby skutočne optimálneho priebehu všetkých procesov, zdokonaľovať možnosti a kvalitatívne parametre produkovaných výstupov. Cielene projektujú budúcnosť svojej organizácie ako organizácie výborne odolávajúcej všetkým tlakom a negatívnym vplyvom. Ustanovujú takú silu a imidž organizácie, ktorá je a bude pevným a rešpektovaným subjektom na relevantnom trhu poskytovaných výrobkov alebo služieb a taktiež trhu pracovného potenciálu. Zdolávajú a vyvolávajú dynamiku nielen vo svojej organizácii, ale aj mimo nej...

Avšak, aby vysokokvalifikovaní odborníci mohli a chceli byť pre organizáciu takýmto prínosom, musia riadiace zložky v organizácii vytvoriť žiaduce prostredie a podmienky. Pri koncipovaní a budovaní takéhoto tvorivého prostredia je potrebné uvažovať s mnohými skutočnosťami, a to nielen externými, ale najmä internými – organizačnými a behaviorálnymi. Vychádzajúc z tejto myšlienky je vhodné identifikovať niektoré **základné odlišnosti myslenia a správania vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu** v porovnaní s bežne kvalifikovaným ľudským potenciálom.³

1. Pre vysokokvalifikovaný ľudský potenciál je prirodzené, že sa títo odborníci *vzdelávajú a učia po celý svoj život*. Systematické vzdelávanie vnímajú ako bezpodmienečnú nevyhnutnosť súčasného i budúceho prostredia.
2. *Potenciál vysokokvalifikovaných ľudí je veľmi široký*, a to nielen v oblasti, v ktorej pracujú. Silná túžba po neustálom napredovaní a zdokonaľovaní ich posúva vpred aj v oblastiach, ktoré s ich pracovným úsilím v danom čase súvisia len sprostredkovane či okrajovo. Často sa však vzdelávajú a rozvíjajú svoje zručnosti aj v oblastiach, ktoré pre svoju prácu priamo vôbec nepotrebujú – usilujú sa naplniť svoju potrebu sebaaktualizácie či budúceho širšie poňmaného úspechu.
3. Vysokokvalifikovaní odborníci a riadiaci pracovníci si *uvedomujú rozsah svojich možností a zručností* a od organizácie očakávajú, že ich potenciál dokáže v plnej miere identifikovať a zmysluplne využívať a taktiež rozvíjať. Ak organizácie na túto ich ponuku nereflektujú,

³ Blašková, M.: Motivácia vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2004, s. 145

môžu pociťovať nespokojnosť s daným statusom, čo môže viesť k rozporu v ich kariérovej orientácii.

4. Vysokokvalifikovaní ľudia často majú *veľmi vysokú vnútornú motiváciu*, ktorú najlepšie ilustruje skutočnosť, že dokázali získať vyššie vzdelanie, postavenie či zodpovednosť než veľká časť ostatných zamestnancov. Pritom získať vysokoškolské vzdelanie alebo vedecko-akademickú hodnosť predstavuje nesmierne úsilie a nadpriemernú všeobecnú aj emocionálnu inteligenciu.
5. Pre mnohých vysokokvalifikovaných ľudí sú *charakteristické vysoké nároky*, ktoré kladú nielen na seba, ale aj na svoje okolie (na svojich podriadených spolupracovníkov, nadriadených pracovníkov i kolegov a známych).
6. Nadpriemerná pracovitosť a zaoberanosť týchto odborníkov býva nezriedka sprevádzaná ich *určitou zraniteľnosťou a neustálymi pochybnosťami* o správnosti rozhodnutí, ktoré prijímajú a realizujú. Preto (aj keď zvyčajne o to otvorene nežiadajú) potrebujú dostávať motivačnú spätnú väzbu o svojom minulom i aktuálnom snažení a úspechoch.
7. Neúspechy často vedú vysokokvalifikovaných ľudí (napriek počiatočnej fáze obrany alebo sklamaní) k ešte intenzívnejšiemu konaniu a zdolávaniu vznikajúcich prekážok. To znamená, že svoje *neúspechy a omyly posudzujú ako určité výzvy*, ktoré sa následne snažia efektívne naplniť.

Uvedené odlišnosti vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu je potrebné starostlivo zvažovať. Preto pri voľbe vhodného prístupu ku konkrétnym vysokokvalifikovaným odborníkom je vhodné obozretne na tieto špecifiká prihliadať a zakomponovať ich do snáh o zúžitkovanie a posilňovanie úrovne ich motivácie, entuziazmu, kvalitného výkonu a snahy o trvalé napredovanie a zveľaďovanie ich predpokladov.

2. kapitola

Súčasn^é poslanie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Človek je šťastný len vtedy, keď môže povedať,
že vykonal svoju vlastnú prácu, že vložil dušu do práce,
dokončil ju tak, ako najlepšie vedel.

E. W. Emerson

Problematika systematického riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu sa stáva čoraz aktuálnejšou a naliehavejšou. Táto naliehavosť pramení z poznania, že organizácia ako producent výrobkov či poskytovateľ služieb je úspešná do tej miery, do akej sú úspešní, motivovaní a vzdelaní zamestnanci a riadiaci pracovníci v nej pracujúci. Z tohto dôvodu je prirodzené, že zmysluplne pripravovaným a realizovaným procesom riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, je potrebné prikladať mimoriadnu významnosť a rešpekt.

2.1. Vymedzenie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

V súčasnom ponímaní je možné riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu vymedziť ako **rozsiahly a vnútorne zložito štruktúrovaný komplex** jednotlivých procesov práce s ľudskou vybavenosťou organizácie. Ide tak o systematicky a systémovo pripravované, sústavne skvalitňované, vzájomne harmonizované a precízne realizované procesy, činnosti, rozhodnutia, zámery a postupy smerujúce k budovaniu a posilňovaniu motivácie, výkonu a výkonnosti zamestnancov a riadiacich pracovníkov s vysokou vzdelanostnou úrovňou. Tieto strategicky, takticky i operatívne tvorené a zabezpečované procesy vždy musia smerovať k efektívnemu naplneniu vytýčenej vízie organizácie a disponovaniu stálou i dynamickou konkurencieschopnosťou.

Základnou ambíciou každého zmysluplného systému riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu je zabezpečiť, aby prostredníctvom vysokej motivácie, odbornosti a oddanosti zamestnancov a riadiacich pracovníkov mohla organizácia dosiahnuť absolútne naplnenie svojej základnej ekonomickej a sociálnej podstaty. V tejto rovine *ekonomickej podstatou organizácie* je produkovať výrobky či poskytovať služby v žiadanej kvalite a segmentoch tak, aby tieto našli svoju akceptáciu na relevantnom podnikateľskom trhu. To znamená, aby ich realizácia u zákazníkov priniesla organizácii očakávaný finančný prínos. *Sociálnou podstatou organizácie* je byť tvorcom nových hodnôt, nového poznania, nových vzťahov, satisfakcie, stotožnenia a objektívne oceňovanej lojálnosti členov organizačného tímu. To znamená, aby každodenné úsilie ľudí v organizácii i mimo nej prinieslo potrebný sociálny rozmer a sebauspokojenie. Práve tieto charakteristiky sú veľmi príznačné pre odborníkov s vysokou úrovňou svojej kvalifikácie a disponovaných vlastností.

Uvedené skutočnosti je možné ďalej rozvinúť a obohatiť myšlienkou, že realizácia ekonomickej a sociálnej podstaty organizácie *nemusi fungovať iba oddelene a jednostranne bez vzájomných súvzťahností*. Možno uviesť, že čím lepšie sa darí organizácii dosahovať jej

ekonomické poslanie, tým viac sa môže rozširovať a rásť aj sociálny rozmer jej pôsobenia. Teda, vyšší finančný prínos ľudského snaženia vytvára širší priestor pre vyššie uspokojenie a nové poznanie, dokonca múdrosť či akcent učiacej sa organizácie. Späťne, dokonalejšie naplnenie sociálnej podstaty organizácie cestou satisfakcie a kvality vzťahov môže priamo pôsobiť na lepšiu realizáciu ekonomického rozmeru pôsobenia organizácie (napr. úspory nákladov v procesoch, identifikovanie a splnenie očakávaní zákazníkov, pozitívny imidž organizácie atď.). Zároveň je zrejmé, že iba spoločne a vzájomne realizované dokážu byť tieto rozmery – ekonomický spolu so sociálnym, resp. sociálny spolu s ekonomickým – serióznym pilierom strategickkej konkurencieschopnosti a úspešnosti organizácie.

Napĺňanie ekonomicko-sociálnej podstaty organizácie je nevyhnutne podporované priebehom a dokonalou funkčnosťou marketingových, výrobných, finančných, rozvojových, logistických a iných odborných procesov. Každá z týchto odborných oblastí organizácie je nenahraditeľná, každá má svoje poslanie a účel. A práve kvalitne realizované riadenie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu orientuje zástupcov i zamestnancov týchto jednotlivých odborných oblastí organizácie k želanému zariadeniu, žiaducej kvalifikácii, inovatívnosti, kvalite, produktivite, intenzite atď., dôsledkom čoho existuje silný a racionálny predpoklad, že tieto oblasti budú fungovať dokonale. Možno to vyjadriť aj tak, že ***dokonalé naplnenie poslania riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu predurčuje dokonalosť naplnenia výrobných, marketingových, finančných, rozvojových, logistických a servisných zámerov organizácie.***

2.2. Aktuálne poslanie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Vychádzajúc z predchádzajúcich myšlienok a uvažovaním s dlhodobou pretrvávajúcimi problémami v práci s ľuďmi, a dokonca nezriedkavým odmietaním efektívneho výkonu personálnych činností zo strany niektorých riadiacich pracovníkov, je vhodné vymedziť nové poslanie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu nevyvímajúc. V tomto zmysle aktuálnym poslaním práce s ľudským potenciálom je ***zatraktívniť personálnu prácu riadiacim pracovníkom*** všetkých úrovní riadenia organizácie tak, aby ich komunikačno-motivačné pôsobenie na zamestnancov viedlo k ***žiaducim kvalitatívnym zmenám štruktúry a kvality ich komplexného pracovného správania.*** Resp., aby celkové konanie riadiacich pracovníkov a ich interpersonálne zručnosti nachádzali pozitívny odraz vo zvýšenom úsilí zamestnancov a zosúladení cieľov jednotlivcov s cieľmi organizácie.

V tomto ponímaní možno uviesť, že realizácia takto vymedzeného poslania súčasného riadenia a rozvoja ľudského potenciálu sa opiera a súčasne vychádza z naplnenia týchto **štyroch základných úloh či dimenzií:**⁴

- a) ekonomicko-flexibilnostnej,
- b) motivačno-výkonnostnej,
- c) rozvojovo-harmonizačnej,
- d) kreatívno-dynamizačnej.

⁴ Blašková, M. – Hitka, M.: Contemporary Dimensions of the Mission of Human Potential Management and Development. In: Journal of Information, Control and Management Systems. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2004, s. 101

Ekonomicko-flexibilnostná dimenzia riadenia a rozvoja ľudského potenciálu zahŕňa trvalé zladzovanie existujúcej i budúcej skladby pracovných miest so stabilnou i promptne flexibilnou skladbou kvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Funkčným obsahom tejto dimenzie je prostredníctvom plánovania ľudského potenciálu a nepretržitej optimalizácie organizačnej štruktúry vyvíjať úsilie v smere určenia čo najpresnejšieho počtu, zatriedenia a náplne pracovných pozícií v organizácii a ich vyváženého personálneho obsadenia. Iným spôsobom vyjadrené, ide o snahu vytvoriť v organizácii taký počet a také spektrum pracovných miest, ktoré budú plne produktívne, t. j. zamestnanci a riadiaci pracovníci na nich budú môcť naplňať *ekonomickú podstatu svojho pôsobenia*. Zároveň ide o naprojektovanie a personálne obsadenie takého počtu a spektra pracovných miest, ktoré dokážu zabezpečiť organizácii potrebnú *hospodárnosť, stabilitu i pružnosť súčasne*.

Motivačno-výkonnostná dimenzia riadenia a rozvoja ľudského potenciálu zahŕňa sústavné a náročné (ale tiež uspokojujúce) motivačné úsilie, ktorého zámerom je dosiahnuť zvyšovanie úrovne pociťovanej motivácie zamestnancov a riadiacich pracovníkov a efektívne využívanie ich kvalifikačno-osobnostných dispozícií, zručností, schopností a skúseností. Z hľadiska najaktuálnejšieho poznania možno uviesť, že realizácii tejto dimenzie veľmi napomáha *uplatňovanie motivačného akcentu vo všetkých kľúčových procesoch* riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Ide o snahu realizovať jednotlivé personálne procesy takým spôsobom, aby prispievali k nárastu vnútornej motivácie a výkonnosti jednotlivcov i skupín v organizácii. Príkladom môže byť realizovanie hodnotiacich rozhovorov s motivačnou výzvou pre budúce zlepšenia, objektívne prepojenie systému hodnotenia výkonu so systémom odmeňovania vplývajúce na pocit spravodlivosti a korektnosti, uplatňovanie situačného prístupu v tvorivom vedení zamestnancov, dôsledné dodržiavanie psychologickéj zmluvy, zabezpečenie dvojstrannej a otvorenej komunikácie a pod. Je zrejmé, že realizácia motivačno-výkonnostnej dimenzie práce s ľudským potenciálom, predstavuje skĺbenie posilňovania *ekonomickej i sociálnej podstaty pôsobenia zamestnancov a riadiacich pracovníkov organizácie súčasne*.

Rozvojovo-harmonizačná dimenzia riadenia a rozvoja ľudského potenciálu zahŕňa systematické a nepretržité vzdelávanie a rozvoj potenciálu všetkých členov organizácie. Naplnenie tejto dimenzie poslania práce s ľuďmi predpokladá dôkladné identifikovanie aktuálnych kompetencií jednotlivcov i skupín a ich cieľavedomé ovplyvňovanie a smerovanie nielen k budúcim potrebám organizácie, ale taktiež k získaniu pocitu satisfakcie na strane zamestnancov i riadiacich pracovníkov. Ide teda o rozvoj ich odbornosno-osobnostného potenciálu, širšie vnímaný rozvoj interpersonálnych a komunikačných zručností, tímových a motivačných zručností, emocionálnej inteligencie, pozorne pripravovaný a realizovaný kariérový rast, napomáhanie získaniu vnútorného uspokojenia z vykonávanej práce, harmonizovanie individuálnych aspirácií a cieľov s cieľmi skupiny a celej organizácie atď. Možno uviesť, že *dosiahnutie pôvodne čisto sociálnej podstaty pôsobenia personálnej práce a organizácie v súčasnosti plynulo prerastá do harmonického spojenia s ekonomickou podstatou ich vzájomného fungovania*.

Kreatívno-dynamizačná dimenzia riadenia a rozvoja ľudského potenciálu zahŕňa vytváranie podmienok a priestoru pre nevyhnutnú samostatnosť, invenciu, tvorivosť, inovatívnosť a odvahu zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Ide o vytvorenie možností a otvorených predpokladov pre vysokokvalifikovaných a zaniietených zamestnancov, aby mohli pri svojej práci a svojom pracovnom správaní uplatňovať nové prístupy a nápady, realizovať nové činnosti, ktoré prekračujú bežne chápanú pracovnú náplň. Konkrétnejším zámerom tejto

dimenzie je snaha o dynamické využívanie aj tých kompetencií a zručností, ktoré zamestnanci doposiaľ nemohli či nemuseli v organizácii bežne prejavovať a realizovať. Východiskom je skutočnosť, že v ľuďoch ako dynamických osobnostiach existuje obrovský potenciál, a že len v podmienkach čo najširšieho uplatnenia svojich rôznorodých možností a skúseností môžu dosahovať pocit plného uspokojenia. Dosiachnutie sociálneho rozmeru ich pôsobenia – získaný hlboký pocit sebarealizácie, resp. uspokojenie z realizácie metapotrieb zamestnancov a riadiacich pracovníkov pôsobiacich vo všetkých odborných oblastiach a na všetkých úrovniach riadenia organizácie, môže byť dynamizujúcim prvkom ich ďalšieho snaženia. Môže byť hnacou silou budúceho úspechu a expanzie organizácie. Tým sa *prekročením bežne vnímaného sociálneho rozmeru môže stať dynamizujúcim impulzom k lepšiemu naplneniu ekonomickej podstaty fungovania organizácie.*

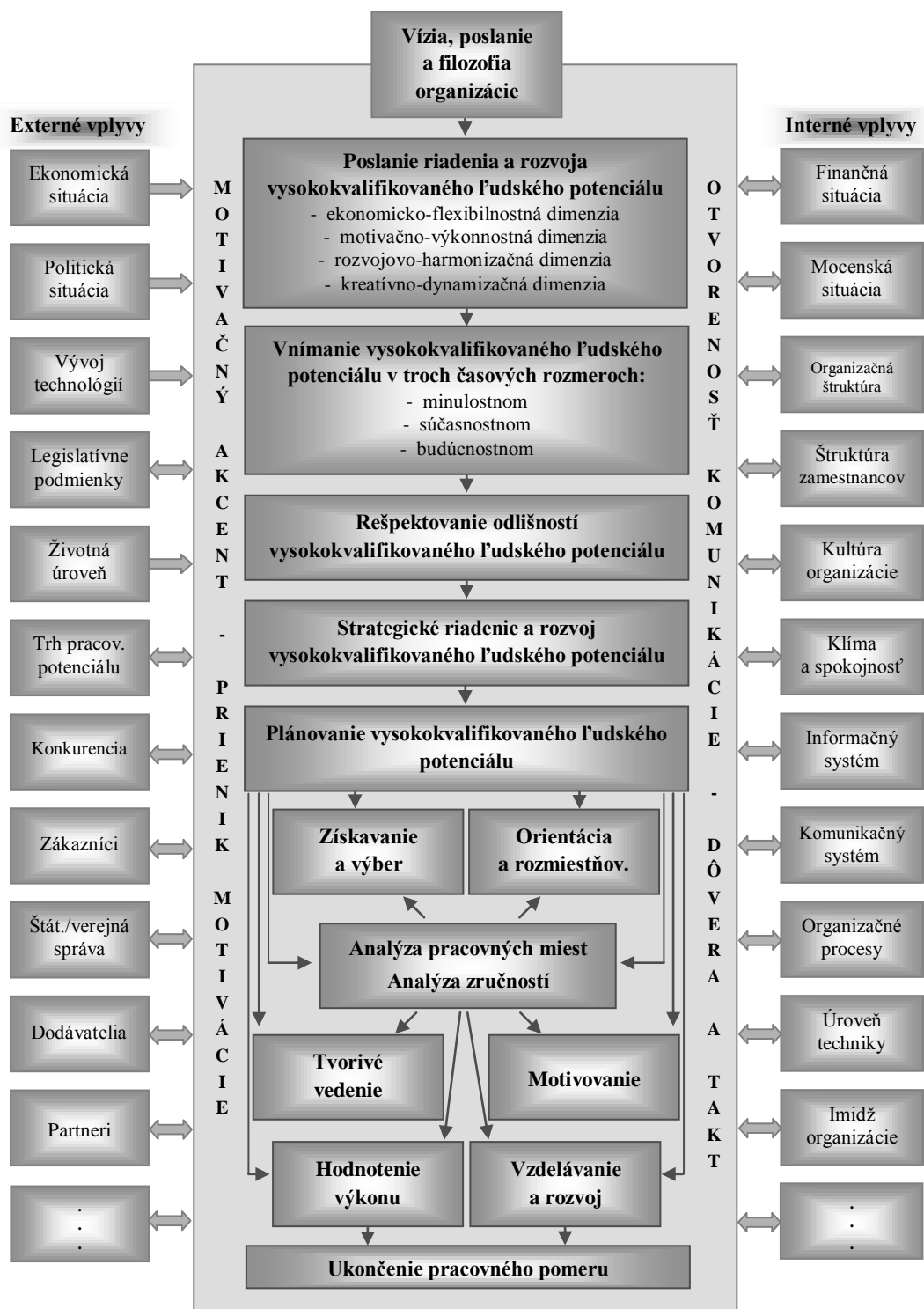
V závere tejto časti je vhodné uviesť, že nové ponímanie poslania riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, vrátane vysokokvalifikovaného, najmä prezentovanie jeho kreatívno-dynamizačnej dimenzie, sa usiluje reagovať na súčasnú situáciu v oblasti práce s ľuďmi. Vychádza z množstva prejavovaných názorov a pociťovanej nespokojnosti zamestnancov i riadiacich pracovníkov mnohých organizácií. Jeho zámerom je napomôcť orientovať existujúce systémy práce s ľudským potenciálom smerom k vyššej proaktívnosti, pružnosti, dynamike a sústavnému zefektívňovaniu všetkého tvorivého snaženia.

Uvažovaním o vysokokvalifikovaných zamestnancoch a riadiacich pracovníkoch a ich potenciáli ako o živej a hodnototvornej sile, a súčasne vytvorením podmienok pre skutočne zmysluplné využívanie a rozvíjanie ich daností, sa určite vytvoria pevnejšie základy strategicky požadovaného úspechu každej organizácie. Organizácie si prostredníctvom uvážlivého a korektného vzťahu voči svojim kvalifikovaným zamestnancom a riadiacim pracovníkom budú môcť vybudovať taký organizačný tím, ktorý dokáže v okamihu využívať všetky dostupné príležitosti, a zároveň cielene vytvárať nové.

2.3. Model riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Model riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu reflektuje a obsahuje veľké množstvo rôznorodých skutočností, fenoménov, vplyvov, prvkov a väzieb medzi nimi (v grafickej podobe je model prezentovaný v obr. 1). Musí vychádzať z *vízie organizácie* určujúcej dlhodobé zameranie a smerovanie všetkých organizačných mét, snažení a aktivít. Súčasne musí byť podporený *filozofiou organizácie*, podľa ktorej sú jednotlivé prvky sociálneho systému interného i externého prostredia organizácie nazerané a pozitívne alebo negatívne ovplyvňované.

Model musí byť nevyhnutne konfigurovaný *novým vymedzením poslania* riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. Jeho základom musí byť *zakomponovanie ponímania ľudského potenciálu v troch časových rozmeroch* (minulostnom, súčasnostnom i budúcnostnom) a taktiež rešpektovanie *odlišností vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu* v porovnaní s bežne kvalifikovanými zamestnancami.



Obr. 1 Model riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Významnou súčasťou modelu je *stratégia riadenia a rozvoja ľudského potenciálu organizácie* a jej imanentná časť – *stratégia a politika riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu*. Obidve tieto stratégie musia byť harmonizované s ostatnými stratégiami organizácie, t. j. výrobnou, finančnou, marketingovou, rozvojovou atď. Dôležité je, aby všetky strategické fenomény boli v organizácii *dôsledne prezentované/komunikované* všetkým kvalifikovaným odborníkom a riadiacim pracovníkom a aby mali v sebe zabudovaný *silný motivačný akcent* podporujúci mieru ich súhlasu a zanietenia angažovať sa v sústavnom rozvoji celej organizácie.

Realizačná rovina modelu musí byť zastúpená širokým spektrom kľúčových procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. To znamená, *procesom strategického riadenia a rozvoja a aj procesom plánovania* potreby a zdrojov kvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov a súčasne aj naprojektovania postupu a metodiky všetkých nadväzných procesov. Relevantným a objektívnym prameňom informácií preto musí byť dôkladne zrealizovaný a priebežne aktualizovaný *proces analýzy pracovných miest a analýzy zručností a schopností vysokokvalifikovaných odborníkov*.

Proces analýzy pracovných miest spolu s procesom analýzy súčasných i latentných zručností a schopností spoločne vytvárajú východiskovú informačnú bázu pre *procesy získavania, výberu, prijímania a orientácie* nových či preradených kvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov, ich efektívneho *rozmiestňovania, hodnotenia ich komplexného pracovného výkonu, tvorivého vedenia, motivovania a vzdelávania a rozvoja ich potenciálu*. Završujúcim z tohto spektra musí byť aj *proces ukončenia pracovného pomeru*, a to či už z dôvodu dobrovoľnej rezignácie, odchodu do dôchodku alebo z dôvodu prepúšťania (zoštíhľovanie organizácie, resp. nepostačujúci výkon odborníka).

Rovnako ako v iných dynamických modeloch, aj v modeli riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu sa nesmie opomínať *zvažovanie systémového prístupu*. To predpokladá, že pri projektovaní i využívaní tohto modelu v praxi organizácií je nevyhnutné dbať na možný pozitívny ale aj negatívny dopad rôznych zmien v jednotlivých subsystemoch systému/modelu. Táto zákonitosť môže napomôcť organizáciám pri snahe zefektívňovať a dynamizovať svoj systém práce s vysokokvalifikovaným ľudským potenciálom. Rovnako však môže čiastková negatívna zmena v niektorom podsysteme existujúci systém v prostredí organizácie narušiť a urobiť nefunkčným. Z tohto dôvodu je potrebné všetky nové prvky a zásahy do systému starostlivo pripraviť a následne veľmi obozretne zrealizovať. Takýmto spôsobom sa prezentovaný model môže stať reálnou pomocou a príležitosťou na ceste k úspešnejšiemu pôsobeniu organizácií...

3. kapitola

Súčasné tendencie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

K dôslednému konaniu všedných povinností
treba viac síl ako k hrdinským činom.

J. J. Rousseau

Vysokokvalifikovaní a zaničení odborníci svojím systematickým úsilím, tvorivosťou, odvahou, konvenčnými i nekonvenčnými prístupmi obohacujú pôsobenie svojich organizácií a napomáhajú posilňovaniu ich budúceho úspechu a efektívnosti. V tejto súvislosti možno vysokokvalifikovaných ľudí vnímať ako intelektovú a výkonovú kapacitu/potenciu každej organizácie. Potenciu, ktorá by už do organizácie mala vstupovať s jasnou predstavou o svojom prínose pre organizáciu, so širokým záberom poznatkov, vyzretými osobnostnými zručnosťami, otvorenosťou voči zmenám, proaktívnym postojom k riešeniu problémov atď., ktoré si bude naďalej rozvíjať a zdokonaľovať.

Práve v tejto súvislosti sa vynára nesmierna dôležitosť vynikajúcej kvality univerzitného vzdelávania, ktoré pripravuje vysokokvalifikovaných odborníkov pre jednotlivé organizácie a podniky. Je veľmi významné, aby univerzity boli otvorené voči svojmu okoliu, aby úzko spolupracovali s trhom práce, aby ponúkali študijné programy, ktoré budú priamo reflektovať na požiadavky potenciálnych zamestnávateľov, a to nielen v regionálnom, ale aj v európskom rozmere. Kvalita pôsobenia vysokoškolských pedagógov v tomto zmysle predurčuje kvalitu pripravenosti všetkých vysokokvalifikovaných zamestnancov a radiacich pracovníkov, to znamená všetkých tých odborníkov, ktorí získali či získajú univerzitné vzdelanie.

Positívne možno hodnotiť, že mnohé univerzity sa snažia vyhovieť týmto požiadavkám: vysokoškolským učiteľom a výskumným pracovníkom stanovujú nové, náročnejšie ciele a úlohy ich pôsobenia. Paradoxne sa však javí (napriek značnému „verbalizovanému“ úsiliu), že oblasť vedy a univerzitného vzdelávania nepatrí vždy k preferovaným oblastiam štátneho záujmu. Dôsledkom uvedeného stavu, t. j. stretu stále náročnejších požiadaviek kladených na pedagogických i výskumných pracovníkov univerzít s nevytváraním žiaducich podmienok a prostriedkov, je **rozsiahle narušenie motivácie** radiacich zložiek univerzít a ich vysokokvalifikovaných odborníkov/zamestnancov. Uvedenú hypotézu sa pod záštitou projektu VEGA – Riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu – usiloval verifikovať prieskum zrealizovaný kolektívom autorov tejto publikácie na prelome rokov 2005/2006.

3.1. Charakteristika a metodika prieskumu tendencií riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu v univerzitnom prostredí

V snahe získať dostatočné spektrum informácií o pozitívnych i negatívnych skutočnostiach a dôsledkoch vyskytujúcich sa v kľúčových procesoch riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, rozhodol sa kolektív riešiteľov uvedeného vedeckého projektu zrealizovať dotazníkový prieskum v prostredí, ktoré je typické najväčšou kumuláciou odborníkov a radiacich pracovníkov s vysokou kvalifikáciou – v prostredí univerzít. O spoluprácu a účasť v prieskume riešiteľa projektu požiadali rektorov a dekanov

odborne rôznorodých anglických, francúzskych, nemeckých, bulharských, poľských a slovenských univerzít. V konečnom dôsledku sa prieskumu zúčastnili vysokoškolskí pedagógovia, výskumní a riadiaci pracovníci devätnástich bulharských, poľských a slovenských univerzít humanitného, prírodovedného i technického zamerania.

Zámerom prieskumu bolo okrem verifikácie hypotézy o narušení motivácie odborníkov v univerzitnom prostredí taktiež získať informácie o vplyvoch, ktoré sa významným dielom pričínili o nízku mieru ich motivácie a spokojnosti. Týmto spôsobom bude pravdepodobne možné identifikovať najväčšie nedostatky v procesoch riadenia a rozvoja vysokoškolských zamestnancov, navrhnúť odporúčania pre ich odstránenie a následne predísť dôsledkom a prenosu týchto negatívnych tendencií do hospodárskej praxe.

Prieskum s využitím dotazníkovej metódy sa uskutočnil v období od októbra 2005 do júna 2006. Otázky v dotazníkoch (odlišný typ dotazníka pre riadiacich pracovníkov a odlišný typ pre vysokoškolských zamestnancov) boli zamerané na získanie výpovedí a názorov respondentov na oblasť efektívnosti priebehu ťažiskových procesov riadenia a rozvoja vysokoškolského ľudského potenciálu. Boli použité ako uzatvorené, tak aj otvorené otázky. Uzatvorené otázky sa týkali napríklad výberu a orientácie nových odborníkov, vhodnosti uplatňovania odlišných prístupov vedenia, motivácie a komunikácie voči vysokoškolským odborníkom v porovnaní s bežne kvalifikovanými, objektívnosti hodnotenia komplexného pracovného výkonu, spôsobu pridelovania úloh, miery využívania pocitovaného potenciálu, úrovne motivácie, účinnosti uplatňovaných motivačných nástrojov, ochoty zvýšiť úroveň svojho celkového pracovného snaženia pod vplyvom kvalitnejšieho motivačného pôsobenia zo strany riadiacich zložiek organizácie atď. V otvorených otázkach mohli respondenti uviesť, čím (pomocou čoho) samých seba motivujú a uplatňovanie ktorých opatrení by napomohlo zvýšeniu ich motivácie a ochoty ďalej sa rozvíjať.

Väčšina otázok v dotazníkoch pre riadiacich pracovníkov bola takmer totožná s otázkami pre vysokoškolských zamestnancov. Avšak tieto dotazníky boli navyiac obohatené o otázky slúžiace pre získanie informácií z dotknutých oblastí z pohľadu vykonávateľov procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, t. j. riadiacich pracovníkov od výkonnej až po vrcholovú úroveň riadenia univerzít. Vzory použitých dotazníkov pre zamestnancov a riadiacich pracovníkov tvoria prílohu 1 a prílohu 2 tejto publikácie.

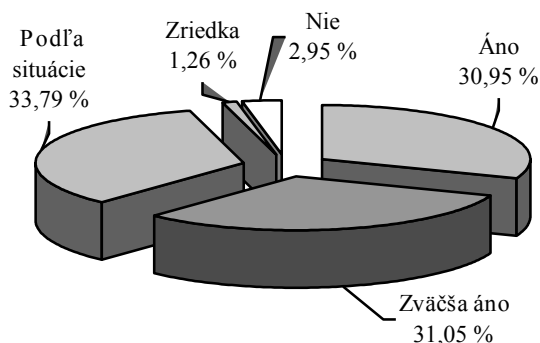
3.2. Významné výsledky vyplývajúce z prieskumu

V zrealizovanom prieskume sa z takmer 3 000 poskytnutých dotazníkov podarilo získať vyplnených **950 dotazníkov**, čo predstavovalo približne 30 %-nú návratnosť. Z hľadiska pohlavia sa uvedeného prieskumu zúčastnilo 452 mužov (47,58 % celkového počtu respondentov) a 498 žien (52,42 %). Priemerný vek mužov bol 40,99 roka a priemerná dĺžka ich praxe bola 16,42 roka. Priemerný vek žien dosiahol hodnotu 33,96 roka a priemerná dĺžka ich praxe bola 9,19 roka. Podľa pracovného zaradenia išlo o 782 vysokoškolských zamestnancov a 168 riadiacich pracovníkov. Z hľadiska najvyššieho dosiahnutého vzdelania bolo v skupine respondentov 490 odborníkov s vysokoškolským vzdelaním (51,58 % z celkového počtu respondentov), 221 odborníkov s vedecko-akademickou hodnosťou philosophiae doctor (23,26 %), 176 odborníkov s akademickou hodnosťou docent (18,53 %) a 63 odborníkov s hodnosťou profesor (6,63 %). Signifikantné výsledky získané prieskumom sú v štruktúrovanej forme prezentované v nasledujúcich častiach tejto kapitoly.

3.2.1. Strategický prístup voči vysokokvalifikovaným zamestnancom a riadiacim pracovníkom a využívanie ich potenciálu

Jednou z úvodných oblastí prieskumu bola snaha získať názory respondentov o vhodnosti alebo nevhodnosti uplatňovať voči vysokokvalifikovaným zamestnancom a riadiacim pracovníkom (v porovnaní s bežne kvalifikovanými zamestnancami) do istej miery **odlišné prístupy, motiváciu a komunikáciu**. Ako znázorňuje nasledujúci graf, väčšina respondentov pri tejto otázke vyjadrila kladné stanovisko a zvolila jednu z pozitívnych možností odpovede.

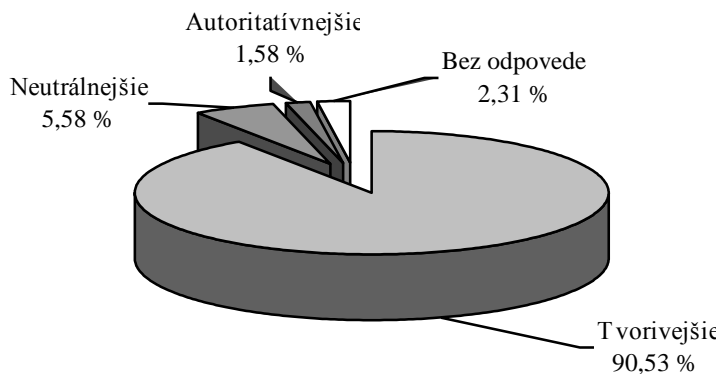
Graf 1. Vyjadrenia o vhodnosti odlišných prístupov voči vysokokvalifikovaným odborníkom



To predpokladá, že pri voľbe strategických cieľov a špecifikácii spôsobov ich naplnenia je potrebné uvažovať s nutnosťou voliť voči vysokokvalifikovaným odborníkom univerzít špecifické motivačné a komunikačné prístupy, a to tak, aby organizácia dokázala zachytiť a využiť ich nadpriemernú tvorivosť a súčasne im poskytla možnosť plnej sebarealizácie.

V tejto súvislosti z prieskumu vyplýva nadväzujúce a podporujúce poznanie (graf 2), že absolútna väčšina všetkých oslovených respondentov vyjadruje presvedčenie o **potrebe tvorivejšieho prístupu, motivácie a komunikácie** práve voči vysokokvalifikovaným riadiacim pracovníkom a zamestnancom v porovnaní s bežne kvalifikovanými.

Graf 2. Vyjadrenia respondentov o želanom prístupe voči vysokokvalifikovaným odborníkom



Nepriaznivo bola v prieskume vyhodnotená situácia v oblasti reálneho **využívania potenciálu** vysokoškolských pedagogických, výskumných a riadiacich pracovníkov. Podľa nasledujúcej tabuľky viac ako 73 % riadiacich pracovníkov vníma, že ich potenciál je nevyužívaný buď často, veľmi často alebo dokonca vždy. Súčasne sa títo respondenti vyjadrili, že by boli ochotní vplyvom lepšieho motivačného prístupu svoj komplexný pracovný potenciál lepšie zužitkovať.

Riadiace zložky organizácií by teda mali klást' väčší dôraz na identifikovanie súčasnostného i budúcnostného potenciálu svojich špecialistov a usilovať sa projektovať pre nich pracovné miesta, na ktorých sa dokážu ich celkové predpoklady efektívnejšie využívať.

Tab. 1. Vyjadrenia v oblasti vnímaného nevyužívania vysokokvalifikovaného potenciálu

Nevyužívanie potenciálu respondentov	Odpovede zamestnancov v %			Odpovede riadiacich pracovníkov v %		
	spolu	muži	ženy	spolu	muži	ženy
Nevyužívanie potenciálu (odpoveď „áno“)	28,26	30,37	26,75	22,62	22,22	23,81
Nevyužívanie potenciálu veľmi často	18,03	14,72	20,39	28,57	24,60	40,48
Nevyužívanie potenciálu často	31,07	30,98	31,14	22,02	24,60	14,29
Nevyužívanie potenciálu zriedka	19,31	20,25	18,64	17,86	20,63	9,52
Využívanie potenciálu (odpoveď „nie“)	3,32	3,68	3,07	8,93	7,94	11,90

Súvisiacou otázkou bolo zisťovanie, akým spôsobom nadriadené zložky stanovujú zamestnancom a riadiacim pracovníkom pracovné ciele a pridávajú pracovné úlohy. Otázka ponúkala štyri možnosti odpovedí, pričom výsledky sú uvedené v tab. 2. Tabuľka uvádza vyšší percentuálny podiel odpovedí znamenajúcich pridelenie úloh, ktoré dokážu zužitkovať ľudský potenciál a úloh, ktoré dokážu byť motivačné. Avšak, ako vyplýva z tabuľky, viac ako 17 % oslovených riadiacich pracovníkov a viac ako 24 % oslovených zamestnancov prezentovalo názor, že pri pridelení úloh pre nich postupuje nadriadený pracovník iba podľa svojich vlastných priorít, bez ohľadu na motiváciu a možnosti odborníkov, pre ktorých sú tieto ciele a úlohy projektované.

Pri plánovaní potreby a využívania vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu je teda potrebné nazerať na pripravované aktivity, projekty a úlohy aj z pohľadu ich vykonávateľov (teda jednotlivcov i skupín, pre ktoré sú určené), nie iba ich projektantov. Graf 3 znázorňuje istú rozdielnosť v ponímaní motivačno-akčných súvislostí plánovaných úloh a pracovných cieľov, a to z pohľadu zamestnancov, ktorým sú následne tieto povinnosti pridelené, a z pohľadu riadiacich pracovníkov, ktorí ich pripravujú a pridávajú svojim vysokokvalifikovaným zamestnancom.

Tab. 2. Spôsoby pridelovania úloh a cieľov pre vysokokvalifikovaných zamestnancov*

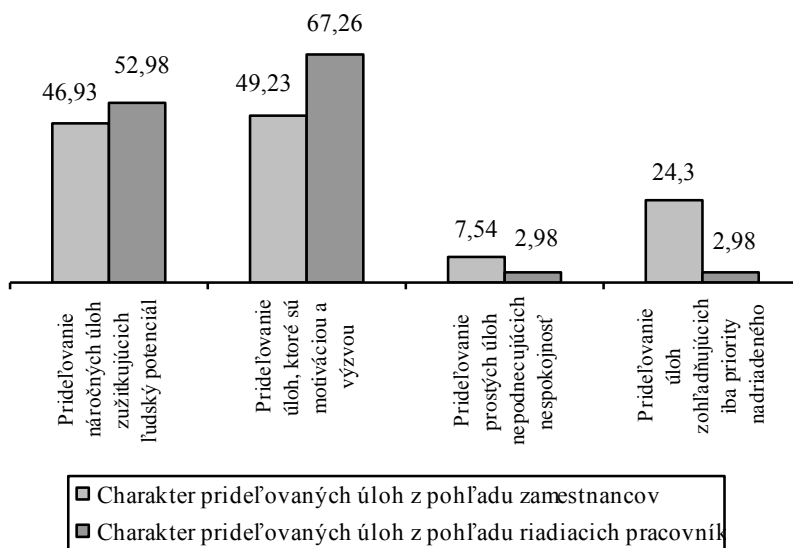
Spôsoby pridelovania úloh a cieľov	Názory zamestnancov			Názory riadiacich pracovníkov		
	spolu v %	z toho muži v %	z toho ženy v %	spolu v %	z toho muži v %	z toho ženy v %
Nadriadený mi prideluje náročné, ale splniteľné úlohy, v ktorých dokážem zužitkovať svoj potenciál	46,93	45,40	48,03	52,38	55,56	42,86
Nadriadený mi prideluje jasné a zrozumiteľné ciele, ktoré môžu byť pre mňa určitou motiváciou a výzvou	49,23	45,71	51,75	50,00	50,00	50,00
Nadriadený mi prideluje iba prosté úlohy, ktoré ma príliš nezaťažujú a nepodnietajú moju nespokojnosť	7,54	7,36	7,68	2,38	2,38	2,38
Nadriadený mi zadáva úlohy bez ohľadu na moje možnosti a motiváciu, pričom dôležité je iba hľadisko jeho priorít	24,30	26,99	22,37	17,86	14,29	28,57

Najväčšie rozdiely v kombinovaní hierarchických odpovedí sa vyskytli pri početnosti možnosti č. 2 a možnosti č. 4. Možnosť č. 2 (pridelovanie jasných a zrozumiteľných cieľov, ktoré môžu byť pre zamestnancov určitou motiváciou a výzvou) označilo iba 49,23 % zamestnancov, avšak hierarchicky obrátene túto istú možnosť zo svojho postu prezentuje až 67,26 % oslovených riadiacich pracovníkov.

Možnosť č. 4 (pridelovanie úloh, ktoré primárne sledujú iba priority nadriadeného pracovníka, nie priority samotných vysokokvalifikovaných zamestnancov) označilo až 24,3 % zamestnancov. Avšak iba 2,98 % z respondovaných riadiacich pracovníkov priznáva, že svojim zamestnancom stanovujú úlohy takýmto spôsobom. Takto výrazný rozdiel naznačuje určitú disproporciu medzi vnímaním vzájomných priorít, potrieb organizácie a očakávaní zamestnancov.

* Pozn.: V tejto otázke mohli respondenti označiť viaceré možnosti súčasne, preto súčet percentuálnych podielov jednotlivých odpovedí nemôže byť rovný 100

Graf 3. Rozdielne pohľady zamestnancov a riadiacich pracovníkov na spôsob stanovovania úloh a cieľov



Tieto skutočnosti potvrdzujú, že už v samotnej oblasti strategických úvah a opatrení sa vyskytuje množstvo nedostatkov, ktoré by sa mali v blízkom čase riešiť – v opačnom prípade hrozí nebezpečenstvo, že odborníci budú z univerzít aj naďalej odchádzať a hľadať možnosti svojho uplatnenia u iných zamestnávateľov.

3.2.2. Oblasť výberu a orientácie nových vysokoškolských odborníkov

Významnou súčasťou systému riadenia a rozvoja vysokoškolského ľudského potenciálu je **výber a prijímanie nových odborníkov**, ktoré patria k veľmi náročným procesom. Vysokoškolskí ľudia sa vyznačujú (v porovnaní s bežne kvalifikovanými) omnoho širším záberom a štruktúrou svojich vedomostí, zručností a osobnostných črt. Preto je nevyhnutné venovať primeranú pozornosť dôkladnému a objektívnemu posúdeniu prediktorov odborníkov (určitých napovedacích faktorov o ich budúcom komplexnom pracovnom výkone a správaní).

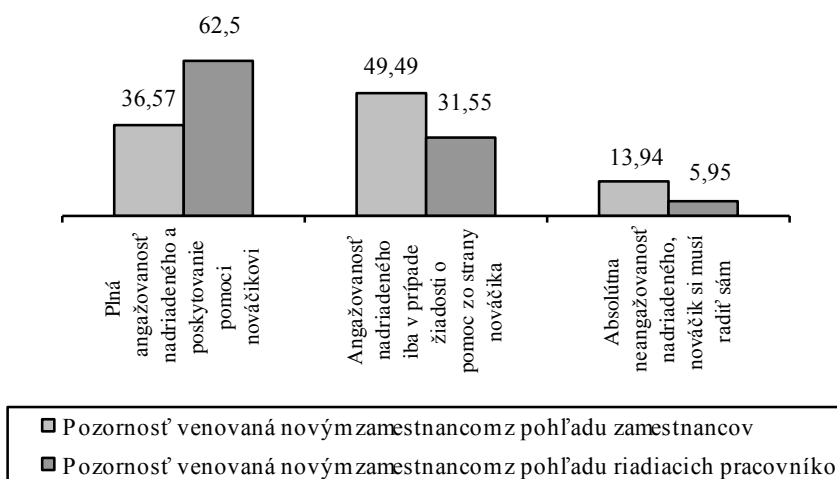
O tejto skutočnosti svedčia aj výpovede získané v prieskume (tab. 3). Avšak z praxe univerzít vyplýva, že mnohé výberové/prijímacie procesy sú poznačené nízkou kvalitou, a to aj v rovine prípravy, aj v rovine samotnej realizácie, pričom za najzávažnejšie negatívum možno pokladať nedostatočné preverovanie schopností v oblasti andragogiky a tvorivého myslenia. Nedostatočné disponovanie týmito predpokladmi alebo dokonca ich absencia v prostredí univerzít prispieva k narušovaniu plynulosti vzdelávacieho procesu a kvality výskumných projektov, a tým k oslabovaniu motivácie ostatných vysokoškolských univerzitných zamestnancov.

Tab. 3. Výpovede respondentov o obsahu procesu výberu nových odborníkov

Obsah výberového procesu	Odpovede zamestnancov v %	Odpovede riadiacich pracovníkov v %
Dôsledná analýza dokumentov, posúdenie zručností, panelový výberový rozhovor	82,86	79,17
Posúdenie dokumentov uchádzača a výberový rozhovor s jedným posudzovateľom	12,79	16,67
Stanovenie praxe v odbore ako kritéria výberu a realizácia krátkého výberového rozhovoru	4,35	4,17

V procese *orientácie novoprijatých odborníkov* by prijatie každého nového zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka malo byť sprevádzané maximálnou ústretovosťou, ochotou, toleranciou a prístupnosťou nielen zo strany kolegov, ale aj zo strany nadriadeného pracovníka. Avšak iba 36,57 % vysokokvalifikovaných zamestnancov v prieskume uviedlo, že sa nadriadený pracovník usiluje novému zamestnancovi čo najviac pomáhať, radiť a povzbudzovať jeho dôveru. Takmer 50 % respondentov prezentovalo, že nadriadený pracovník sa angažuje iba v prípade potreby – ak nováčik požiada o pomoc, a až 13,94 % označilo, že nadriadený sa v prípade adaptácie a socializácie neangažuje vôbec – očakáva, že si nováčik poradí so všetkým sám. Zaujímavé však je, že *z pohľadu nadriadených pracovníkov* prieskum preukázal iné hodnoty. Znázorňuje ich nasledujúci graf.

Graf 4. Rozdielne pohľady zamestnancov a riadiacich pracovníkov na spôsob orientácie nových vysokokvalifikovaných zamestnancov



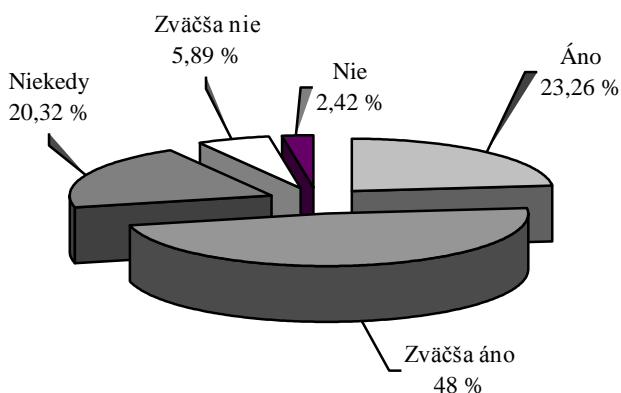
Tieto výsledky napovedajú, že orientácia nových odborníkov neprebíha tak, ako by bolo žiaduce, a teda sprostredkované pôsobí na motiváciu nielen nováčikov, ale aj stabilizovaných odborníkov, negatívnym spôsobom. Je zrejme, že názory podriadených spolupracovníkov a nadriadených pracovníkov sa v tejto oblasti veľmi odlišujú. Je preto potrebné, aby sa orientačné procesy skvalitnili a znižovali tak hladinu stresu u novoprijatých vysokokvalifikovaných odborníkov. Tým taktiež vyvolajú rýchlejšie zapracovanie sa nových kolegov a efektívnejšie pôsobenie samotných organizácií.

3.2.3. Oblasť hodnotenia komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaných odborníkov

Hodnotenie komplexného pracovného výkonu je neoddeliteľnou súčasťou systému kvalitného motivovania vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov a zamestnancov. Každý odborník potrebuje objektívnu spätnú väzbu definujúcu úroveň úspešnosti alebo neúspešnosti jeho snaženia. Práve vedomie vlastného prínosu a spravodlivého vnímania prejaveneho úsilia zo strany nadriadených zložiek a ostatných spolupracovníkov nesmiernou váhou ovplyvňuje satisfakciu, budúcu motiváciu a úroveň výkonov vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov.

Nanešťastie, aj táto oblasť nie je v praxi sledovaných univerzít v plnej miere oceňovaná a podporovaná, nakoľko iba 23,26 % zo všetkých riadiacich pracovníkov a zamestnancov (26,33 % mužov a iba 20,48 % žien) považuje hodnotenie svojho výkonu za naozaj objektívne a spravodlivé. Tieto vyjadrenia prezentuje graf 5.

Graf 5. Vyjadrenia o objektívnosti a spravodlivosti hodnotenia výkonu nadriadeným



Neuspokojivé výsledky týkajúce sa hodnotenia komplexného pracovného výkonu sa prejavili aj v oblasti **oboznámenosti zamestnancov s kritériami hodnotenia** a v oblasti možnosti spolupodieľať sa na tvorbe kritérií hodnotenia ich komplexného pracovného správania. Za oboznámených s kritériami hodnotenia v plnej miere sa považuje 23,58 % respondentov, za zväčša oboznámených 32,63 %, niekedy oboznamovaných 22,95 %, za zväčša neoboznamovaných 10,95 % a za vôbec neoboznamovaných sa považuje až 9,89 % respondentov. Participovať v plnom rozsahu na tvorbe kritérií hodnotenia môže podľa vyjadrení iba 16,42 % respondentov, zväčša participuje 22,84 % respondentov, niekedy 22,53 %, zväčša neparticipuje

15,68 % a vôbec neparticipuje až 22,53 % respondovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov.

Podrobnejšie rozdiely a ďalšie negatívne vnímania v oblasti hodnotenia komplexného pracovného výkonu identifikuje tab. 4. Uvádza disproporcie, ktoré sa prejavujú v procese hodnotenia výkonu z hľadiska hierarchického: z pohľadu hodnotených vysokokvalifikovaných zamestnancov a z pohľadu hodnotiteľov, t. j. riadiacich pracovníkov. Nakoľko ide o veľmi závažné rozpory, a to dokonca vo veľmi významných oblastiach ovplyvňujúcich úroveň vnímanej motivácie, vedenie každej organizácie by ich odstraňovaniu malo venovať náležitú starostlivosť.

Tabuľka 4. Disproporcie vnímané v oblasti hodnotenia komplexného pracovného výkonu z pohľadu vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov*

Možnosti uplatňované pri hodnotení komplexného pracovného výkonu	Vyjadrenia zamestnancov			Vyjadrenia riadiacich pracovníkov		
	spolu v %	z toho muži v %	z toho ženy v %	spolu v %	z toho muži v %	z toho ženy v %
Úsilie o objektivnosť a nezáujatosť pri hodnotení výkonu	53,71	54,60	53,07	87,50	88,10	85,71
Informovanosť o všetkých kritériách hodnotenia stanoveného výkonu	22,89	24,54	21,71	54,17	51,59	61,90
Možnosť participácie na určovaní kritérií hodnotenia	17,90	16,26	19,08	24,40	26,98	16,67
Možnosť prekračovať stanovené výkony a oceňovanie vyšších výkonov	19,05	22,39	16,67	32,14	32,54	30,95
Neobjektívnosť a zaujatosť pri hodnotení výkonu	9,46	11,04	8,33	3,57	3,17	4,76
Informovanosť iba o niektorých kritériách hodnotenia	19,05	18,71	19,30	1,19	1,59	0
Stanovovanie hodnotiacich kritérií iba hodnotiteľom, bez účasti hodnoteného	21,23	19,63	22,37	2,38	3,17	0
Neoceňovanie vyššieho výkonu, posudzovanie zvýšenia ako súčasť práce	22,76	24,54	21,49	1,19	1,19	0

Z tabuľky ako najnepriaznivejšie skutočnosti vyplývajú diferencie v rovine objektivnosti pri hodnotení a informovanosti o hodnotiacich kritériách. Podľa názoru riadiacich pracovníkov sa až viac ako 87 % z nich usiluje zachovať pri hodnotení objektivnosť a spravodlivosť, avšak

* Pozn.: V tejto otázke mohli respondenti označiť viaceré možnosti súčasne, preto súčet percentuálnych podielov jednotlivých odpovedí nemôže byť rovný 100

iba viac ako 53 % hodnotených zamestnancov vníma hodnotenie ako skutočne objektívne a spravodlivé.

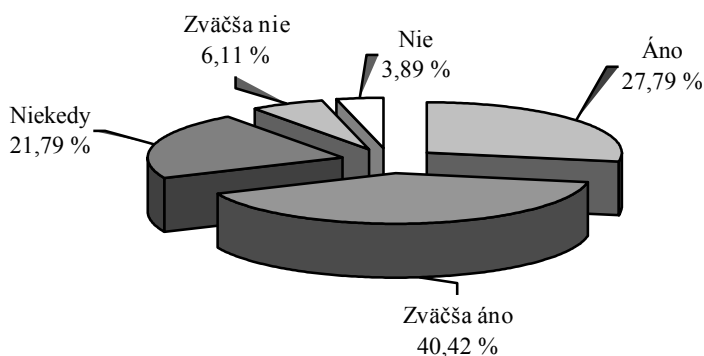
V rovine informovanosti o hodnotiacich kritériách viac ako 54 % oslovených riadiacich pracovníkov vyjadruje presvedčenie, že o kritériách informujú svojich podriadených spolupracovníkov – pravdivosť tohto tvrdenia vyjadruje však iba necelých 23 % oslovených vysokokvalifikovaných zamestnancov.

Ako nepriaznivý jav v oblasti hodnotenia komplexného pracovného výkonu možno taktiež posudzovať presvedčenie takmer jednej štvrtiny respondentov o nedoceňovaní ich vyššieho výkonu zo strany nadriadeného pracovníka. Tento jav určite postihuje úroveň ich pociťovanej lojálnosti a ochoty do ďalšej spolupráce s nadriadenými pracovníkmi.

3.2.4. Oblasť komunikácie a ďalších aspektov vedenia vysokokvalifikovaných odborníkov

Dôležitým aspektom uplatňovaného štýlu vedenia vysokokvalifikovaných odborníkov je *forma komunikácie a miera otvorenosti v komunikačných vzťahoch* s riadiacimi pracovníkmi a riadiacimi zložkami organizácie. Z grafu 6 vyplýva, že za úplne otvorenú a efektívnu považuje komunikáciu zo strany nadriadeného iba viac ako 27 % oslovených riadiacich pracovníkov a zamestnancov. Negatívne však možno posúdiť zistenie, že až takmer 32 % respondentov považuje komunikáciu za otvorenú a efektívnu iba niekedy, málokedy alebo vôbec. Najhoršie výsledky sa dosiahli vo vekovej skupine 26 – 30 rokov veku a v skupine respondentov s dĺžkou praxe v intervale 0 – 5 rokov. Rozhodne, z pohľadu pohlavia vyjadrili ženy oveľa väčšiu nespokojnosť než muži (napríklad pri možnosti úplnej otvorenosti komunikácie boli výpovede žien až o 9 % nižšie).

Graf 6. Výpovede respondentov o otvorenosti a efektívnosti komunikácie uplatňovanej zo strany nadriadeného pracovníka



Hlavná motivácia používať adekvátne riadiace systémy je odzrkadlením potreby kvalitnejšej a rýchlejšej výmeny komunikovaných skutočností medzi zainteresovanými

partnermi.⁵ To znamená, že úroveň **komunikácie a dôvery prevládajúca v danom prostredí** ovplyvňuje efektívnosť pôsobenia vysokokvalifikovaných odborníkov závažným dielom.

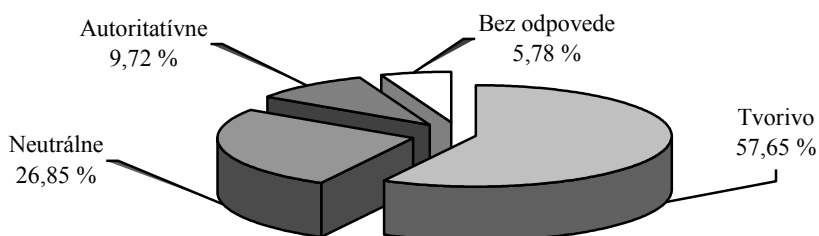
Tab. 5. Hierarchické disproporcie názorov na oblasť dôvery a podnecovania názorov

Objekt záujmu	Výpovede o vytváraní dôvery, otvorenosti a podnecovania názorov v %									
	Áno		Pocit'ovaná snaha		Niekedy		Zväčša nie		Nie	
	Spolu mužov v %	Spolu žien v %	Spolu mužov v %	Spolu žien v %	Spolu mužov v %	Spolu žien v %	Spolu mužov v %	Spolu žien v %	Spolu mužov v %	Spolu žien v %
Riadiaci pracov.	30,95	35,71	65,87	61,90	3,17	2,38	0	0	0	0
Zamestnanci	27,61	19,74	35,58	41,01	25,15	28,07	7,06	7,89	4,60	3,29

Ako vyplýva z tabuľky, napriek tomu, že viac ako 32 % riadiacich pracovníkov (spolu mužov a žien) údajne vytvára atmosféru dôvery a podnecovania tvorivosti, výpovede zamestnancov sú podstatne nižšie – túto možnosť dosvedčilo iba 23 % zamestnancov univerzít (spolu mužov a žien), čo predstavuje vskutku markantný rozdiel. Viac ako 26 % respondentov (spolu mužov a žien) priznalo, že pocit'ujú otvorenú atmosféru iba niekedy. Pozoruhodné je, že úplné vytváranie dôvery a podnecovania názorov uviedlo iba necelých 20 % respondovaných žien, zatiaľ čo túto možnosť zvolilo až viac ako 27 % mužov. Tento výsledok evokuje skutočnosť, že voči ženám pristupujú riadiaci pracovníci striktnejšie a prejavujú im menšiu dôveru než mužom.

Vysokokvalifikovaný ľudský potenciál je na základe jeho invenčnosti, potreby nezávislosti a rešpektovania intelektuálnej slobody vhodné **viest' tvorivými štýlmi vedenia**, najmä štýlom participatívnym. Avšak vo vedení vysokokvalifikovaných zamestnancov sa tvorivý štýl vedenia uplatňuje iba v necelých 58 %-ách (graf 7).

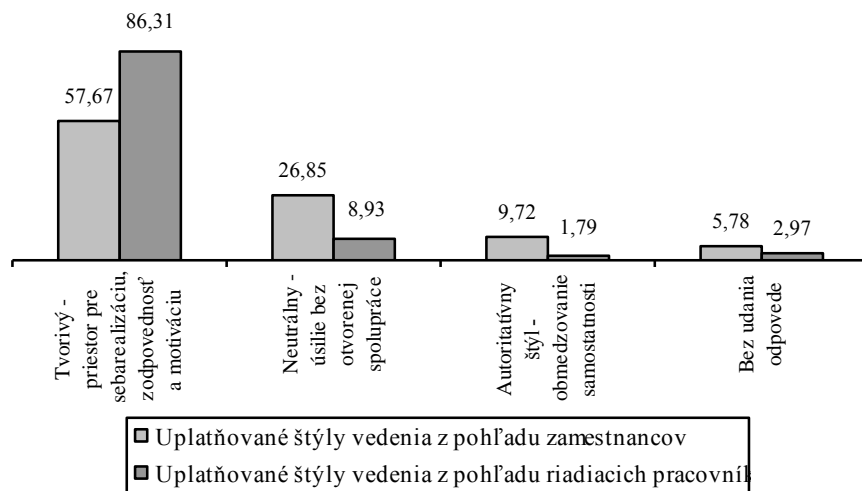
Graf 7. Vyjadrenia oslovených vysokokvalifikovaných zamestnancov o uplatňovaných štýloch vedenia



⁵ Martincová, P.: Heuristics for scheduling Query operators. SAER. Bulharsko. 2005, s. 79

Medzi zamestnancami a riadiacimi pracovníkmi sa opäť vyskytli kontroverzné názory na skutočne uplatňované prístupy a štýly vedenia. Na tieto odlišnosti podrobnejšie poukazuje nasledujúci graf. Najvýraznejšia je rozdielnosť pohľadu na využívanie *tvorivého štýlu vedenia*.

Graf 8. Rozdielne pohľady zamestnancov a riadiacich pracovníkov na reálne uplatňované štýly vedenia



Zvláštnosťou je aj istá forma alibizmu, kedy autoritatívny štýl pociťuje takmer 10 % zamestnancov, avšak jeho uplatňovanie priznávajú iba necelé 2 % oslovených riadiacich pracovníkov.

3.2.5. Oblasť motivácie a motivovania vysokokvalifikovaných odborníkov

Problematika *motivácie a motivovania*, ktorá by mala byť najkľúčovejšou doménou každého systému riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, výrazne ovplyvňuje súčasnú i budúcu úspešnosť každej univerzity. Na základe prezentovaných zistení možno skutočný stav v tejto rovine označiť ako veľmi znepokojivý – úroveň motivácie riadiacich pracovníkov a zamestnancov nedosahuje vždy želané hodnoty, keď mnohí respondenti označili v základných oblastiach svojho pôsobenia *úroveň svojej motivácie* iba ako priemernú (viď tab. 6).

Vskutku negatívne napríklad vyznieva, že až 40 % vysokokvalifikovaných zamestnancov pociťuje voči podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti procesov iba priemernú motiváciu, alebo že iba priemernú motiváciu voči tvorivému vedeniu a motivovaniu svojich podriadených zamestnancov označilo až 32,74 % riadiacich pracovníkov. Rovnako nepotešujúce je, že viac ako 35 % oslovených zamestnancov vykazuje voči spolupráci so svojim nadriadeným a riadiacimi zložkami organizácia iba priemernú úroveň svojej motivácie. Tento výsledok je pravdepodobne priamym dôsledkom nedostatočnej kvality priebehu všetkých predchádzajúcich procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu a nižšej úrovne interpersonálnych zručností riadiacich pracovníkov univerzít.

Tab. 6. Vykazovaná úroveň motivácie riadiacich pracovníkov a zamestnancov

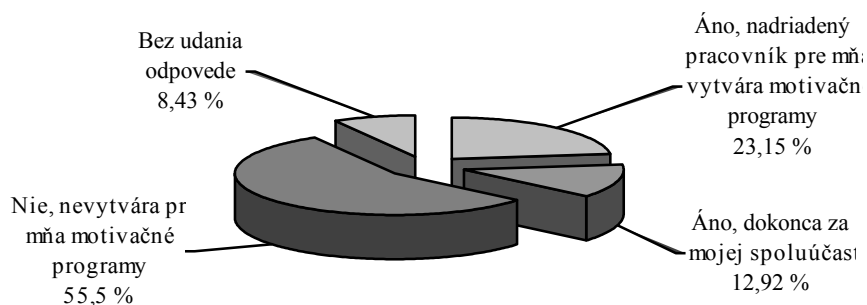
Oblasť prac. snaženia	Úroveň motivácie zamestnancov (podiely výpovedí v %)					Úroveň motivácie riad. pracovníkov (podiely výpovedí v %)				
	Veľmi vysoká	Dost. vysoká	Priemerná	Skôr nižšia	Nízka	Veľmi vysoká	Dost. vysoká	Priemerná	Skôr nižšia	Nízka
Kvalita realizovanej práce	29,67	53,32	15,60	1,02	0,38	34,52	53,57	10,71	0,60	0,60
Zvyšovanie úrovne vedomostí a zručností	27,11	47,83	22,12	2,05	0,90	30,95	52,38	15,48	0,60	0,60
Podávanie námetov a zvyšov. efektívnosti	13,30	39,77	40,03	4,99	1,92	16,07	54,17	26,19	2,38	1,19
Spolupráca s nadriad. a riad. zložkami /*	10,61	41,18	35,29	8,44	4,48	-	-	-	-	-
Tvorivé vedenie a motivovanie podriadených /**	-	-	-	-	-	13,69	52,98	32,74	0,60	0

/* uvedená oblasť bola sledovaná iba v skupine zamestnancov

/** uvedená oblasť bola sledovaná iba v skupine riadiacich pracovníkov

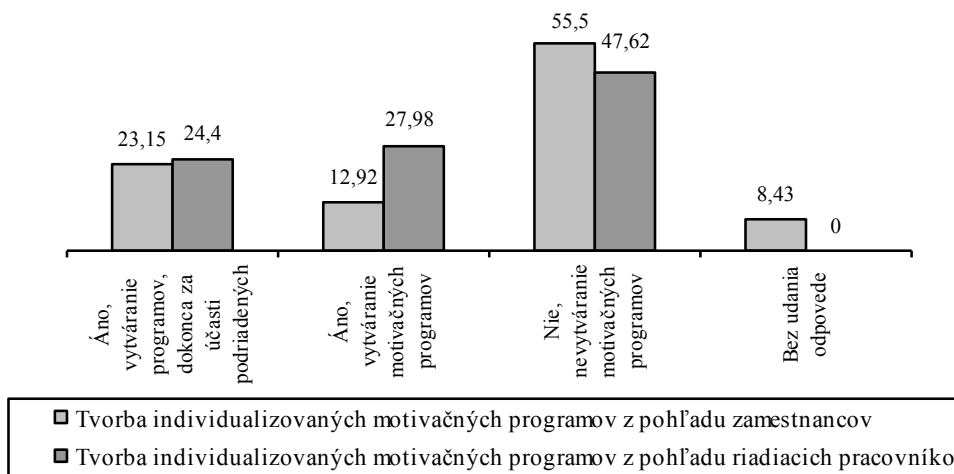
Ako nepriaznivú možno označiť situáciu v oblasti **tvorby individuálnych motivačných programov**. Nasvedčujú tomu zistenia uvedené v grafe 9, z ktorého je zrejmé, že pre viac ako 55 % zamestnancov ich nadriadený pracovník *nevytvára žiadny motivačný program*.

Graf 9. Vyjadrenia zamestnancov o tvorbe individualizovaných motivačných programov



Ešte nepriaznivejšie rozmery príberá táto oblasť pri porovnaní výrokov zamestnancov s výrokmí riadiacich pracovníkov (nasledujúci graf).

Graf 10. Rozdielne pohľady zamestnancov a riadiacich pracovníkov na tvorbu individualizovaných motivačných programov



Z grafu vyplýva opäť rozporné poznanie, keď až takmer 28 % riadiacich pracovníkov uviedlo, že pre svojich zamestnancov vytvárajú individualizované motivačné programy, avšak za pravdivý považuje tento výrok iba necelých 13 % zamestnancov.

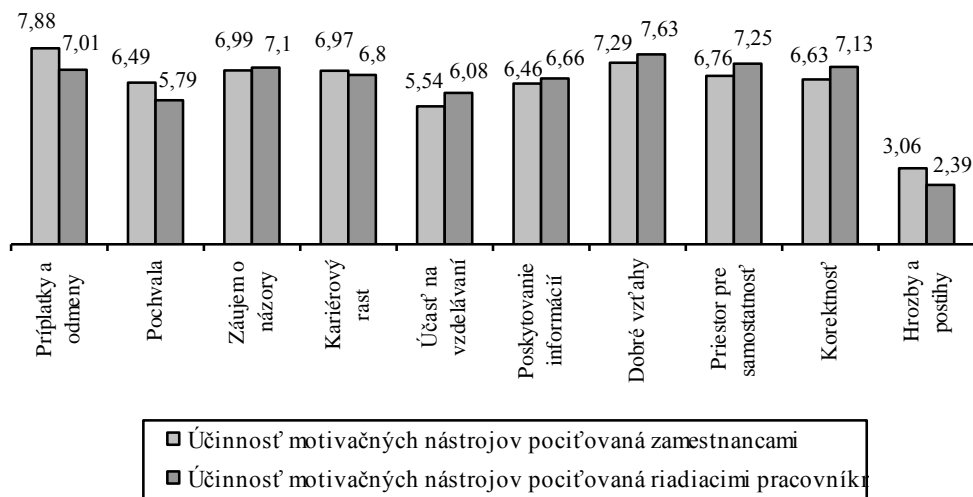
Nevytváranie individualizovaných motivačných programov možno považovať za veľký nedostatok a zbytočné nevyužívanie reálnych možností, nakoľko **účinnosť mnohých motivačných nástrojov a motivačných udalostí**, ktoré by mohli riadiaci pracovníci uplatňovať, je značne vysoká. Ilustráciou je graf 11, ktorý uvádza účinnosť jednotlivých motivačných nástrojov vnímanú zamestnancami a riadiacimi pracovníkmi (respondenti priradzovali každému nástroju účinnosť v rozmedzí 1 – 10 bodov, pričom 1 bod znamenal absolútnu neúčinnosť a 10 bodov znamenalo absolútnu účinnosť daného nástroja).

Z grafu vyplýva, že najúčinnjšími motivačnými nástrojmi pre riadiacich pracovníkov sa javia vytváranie dobrých vzťahov, poskytovanie priestoru pre samostatné konanie a dodržiavaná korektnosť v prostredí organizácie. Vysokokvalifikovaní zamestnanci za najviac účinný nástroj považujú priznávanie osobných príplatkov a prideľovanie finančných odmien. Táto skutočnosť je absolútne prirodzená a odzrkadľuje sústavnú podfinancovanosť práce vysokoškolských pedagógov a výskumných pracovníkov. Avšak okrem finančných podnetov je pre týchto odborníkov mimoriadne významné aj vytváranie dobrých vzťahov, prejavovanie záujmu o ich názory a podávané návrhy a možnosť kariérového rastu.

Muži v skupine zamestnancov považovali za najúčinnjšie odmeny a osobné príplatky (účinnosť dosiahla hodnotu 7,92), ženy v tejto skupine rovnako (účinnosť dosiahla hodnotu 7,85). Muži v skupine riadiacich pracovníkov považovali za najúčinnjší nástroj vytváranie dobrých vzťahov na pracovisku (účinnosť dosiahla hodnotu 7,6 bodu), ženy v tejto skupine

taktiež (účinnosť dosiahla hodnotu 7,71 bodu). V obidvoch sledovaných skupinách za najmenej účinný motivačný nástroj bolo považované uplatňovanie hrozieb a postihov.

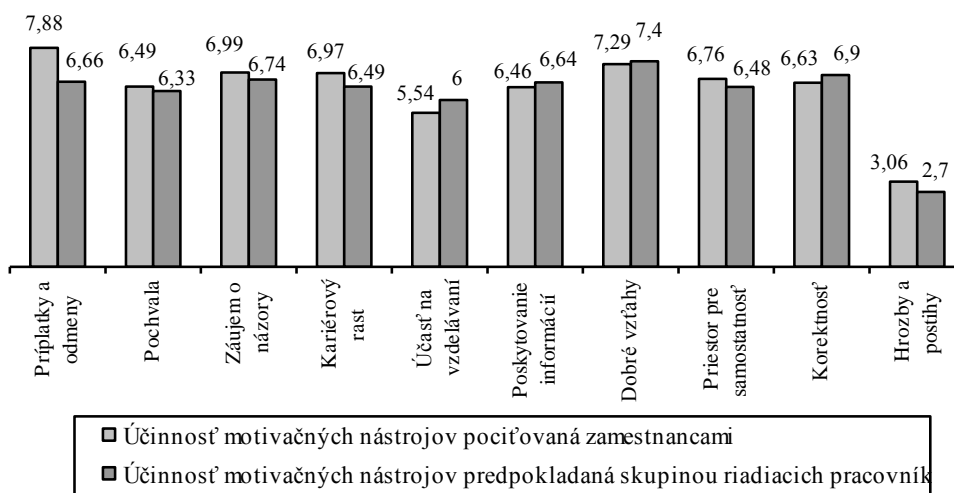
Graf 11. Priemerné hodnoty skutočne vnímanej účinnosti využívaných motivačných nástrojov



Z hľadiska dĺžky praxe najvyššiu účinnosť vyjadrili respondenti opäť poskytovaniu finančných odmien a príplatkov (8,44), a to v skupine vysokokvalifikovaných zamestnancov s praxou do 5 rokov. Logicky, z hľadiska veku za najúčinnější nástroj boli označené taktiež odmeny a osobné príplatky, a to v skupine zamestnancov v intervale 31 – 35 rokov veku (8,43). Absolútne najvyššiu priemernú účinnosť v skupine zamestnancov dosiahlo vytváranie dobrých vzťahov (8,77), a to v prípade žien vo veku 31 – 35 rokov. Absolútne najvyššiu priemernú účinnosť v skupine riadiacich pracovníkov dosiahlo vytváranie dobrých vzťahov, prejavovanie záujmu o názory, poskytovanie potrebných informácií a vytváranie priestoru pre samostatnosť (všetky motivačné nástroje dosiahli hodnotu 10,00 bodu, a to konkrétne v skupine žien vo veku 61 – 65 rokov).

Nasledujúci graf (graf 12) uvádza na jednej strane **účinnosť skutočne pociťovanú zamestnancami** – motivovanými, a na druhej strane **účinnosť predpokladanú riadiacimi pracovníkmi** – motivátormi (tak, ako sa oni domnievajú, že nimi uplatňované motivačné nástroje sú účinné voči ich podriadeným spolupracovníkom). Veličiny uvedené v grafe nasvedčujú, že v prípade predpokladanej a skutočnej účinnosti využívaných motivačných nástrojov sa neobjavujú žiadne výraznejšie disproporcie. Jedinou výnimkou je poskytovanie finančných odmien a príplatkov, kde účinnosť zo strany zamestnancov je o 1,22 bodu vyššia než sa domnievajú oslovení riadiaci pracovníci. Z toho možno usúdiť, že riadiaci pracovníci vo väčšine prípadov správne vnímajú potenciálnu účinnosť jednotlivých motivačných nástrojov a opatrení. Zdá sa však (rešpektujúc negatívne zistenia z predošlých grafov prezentovaných v tejto kapitole), že iba poznanie „možností“ nepostačuje – je prsto potrebné konať...

Graf 12. Disproporcie predpokladanej a skutočnej účinnosti motivačných nástrojov z pohľadu zamestnancov a riadiacich pracovníkov



Z tohto dôvodu je namieste uviesť aj výsledky prezentujúce, ktoré **motivačné nástroje uplatňujú riadiaci pracovníci** univerzít vo svojej praxi. Najmarkantnejšie sa rozporujú v tejto oblasti môžu odhalíť opäť formou hierarchického kontrapohľadu v tabuľke: z pohľadu zamestnancov, voči ktorým sú uplatňované, a z pohľadu riadiacich pracovníkov, ktorí ich voči zamestnancom uplatňujú (resp. sa o tom domnievajú). Tab. 7 uvádza, koľko percent z oslovených zamestnancov vníma, že ich nadriadený pracovník voči nim príslušný motivačný nástroj skutočne uplatňuje, a taktiež, koľko percent z oslovených riadiacich pracovníkov sa domnieva, že uplatňuje voči svojim podriadeným spolupracovníkom príslušný motivačný nástroj.

K najnepriaznivejším zisteniam patrí, že až viac ako 68 % riadiacich pracovníkov sa domnieva, že pre svojich zamestnancov vytvárajú dobré vzťahy na pracovisku, pričom túto skutočnosť pociťuje iba viac ako 33 % zamestnancov. Rovnako, korektnosť údajne uplatňuje viac ako 50 % riadiacich pracovníkov, pričom ju vníma ako skutočne využívanú iba necelých 15 % zamestnancov.

Veľmi negatívne možno posudzovať, že korektnosť vníma iba 11,62 % oslovených žien, čo je dokonca menej, než množstvo oslovených žien, ktoré vnímajú uplatňovanie hrozieb a postihov voči sebe.

Tab. 7. Vyjadrenia respondentov o uplatňovaní motivačných nástrojov

Uplatňovaný motivačný nástroj	Odpovede zamestnancov v %			Odpovede riadiacich pracovníkov v %		
	Spolu	Z toho mužov	Z toho žien	Spolu	Z toho mužov	Z toho žien
Priznanie osobného príplatku a odmien	42,07	45,09	39,91	35,71	40,48	21,43
Vyslovenie pochvaly	42,97	33,44	49,78	50,60	50,00	52,38
Prejavenie záujmu o názory zamestnancov	33,25	34,97	32,02	57,74	56,35	61,90
Umožnenie kariérového rastu	28,13	25,46	30,04	47,62	45,24	54,76
Možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách	20,46	19,94	20,83	40,48	41,27	38,10
Poskytovanie potrebných informácií	23,15	24,54	22,15	47,02	46,03	50,00
Vytváranie dobrých vzťahov	33,63	38,34	30,26	68,45	70,63	61,90
Poskytnutie priestoru pre samostatnosť	33,89	37,73	31,14	53,57	54,76	50,00
Korektnosť zo strany nadriadeného	14,96	19,63	11,62	50,60	50,00	52,38
Uplatňovanie hrozieb a postihov	13,55	15,64	12,06	3,57	2,38	7,14

Výbornou inšpiráciou v rovine opätovného podchytenia a posilnenia motivácie vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov môže byť využitie názorov a podnetov respondentov vyplývajúcich zo zrealizovaného prieskumu. Vo svojich dotazníkoch respondenti uviedli pestré *množstvo prvkov, opatrení, návrhov a podnetov*, ktoré by po svojej kvalitnej realizácii mohli dôraznejšie posilniť úroveň pocítovanej motivácie a nadšenia (tab. 8). Respondenti v tejto otvorenej otázke ako najviac želaných vygenerovali nasledujúcich šesť motivačných návrhov:

- možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách a školeniach a ich úhrada (96 respondentov),
- vyššie finančné ohodnotenie práce (68 respondentov),
- poskytovanie motivačnej zložky pre priznanie osobného príplatku a odmien (59 respondentov),
- lepšie materiálne, technické a priestorové zabezpečenie výkonu práce (52 respondentov),
- prejavovanie väčšieho záujmu vedenia organizácie o ľudí a ich rešpektovanie/poskytovanie primeranej pomoci (43 respondentov),
- uplatňovanie korektnosti a spravodlivosti voči zamestnancom (37 respondentov).

Tab. 8. Spektrum najčastejšie želaných a odporúčaných opatrení a námetov pre posilnenie pociťovanej motivácie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu *

Znenie námetu, odporúčania, opatrenia	Počet vyjadrení	%-ny podiel z respon.
Možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách a školeniach a ich úhrada	96	10,11
Vyššie finančné ohodnotenie	68	7,16
Motivačná zložka pre priznanie osobného príplatku a odmien	59	6,21
Lepšie materiálne, technické a priestorové zabezpečenie výkonu práce	52	5,47
Väčší záujem vedenia organizácie o ľudí a ich rešpektovanie/pomoc	43	4,53
Korektnosť a spravodlivosť	37	3,89
Kariérový rast	32	3,37
Spoločenské ocenenie, uznanie za náročnú prácu VŠ pedagóga	29	3,05
Zisťovanie názorov zamestnancov o organizácii/využívanie inovácií	27	2,84
Tímová práca a projekty a informovanosť o nich	26	2,74
Lepší prístup k informáciám a potrebnej literatúre	24	2,53
Dobré medziľudské vzťahy	24	2,53
Posilňovanie dôvery zamestnancov zo strany nadriadených/spolupráca	23	2,42
Väčší priestor pre zamestnancov (nezávislosť)	21	2,21
Lepšia informovanosť	17	1,79
Jasné pravidlá a kritériá zo strany vedenia a ich dodržiavanie voči všetkým	14	1,47
Odstránenie zbytočných administratívnych povinností a bariér	12	1,26
Zlepšenie organizácie práce, vyhovujúcejšie termíny, eliminácia stresu	10	1,05
Vyššia integrácia a spoločenské podujatia pre zamestnancov	9	0,95
Jasnejšie definovanie stratégie fakulty/dobudovanie systému riadenia	8	0,84
Vyššia stabilita a istota	8	0,84
Poskytovanie služobného motorového vozidla a služobného telefónu	7	0,74
Spracovanie konkrétnych ukazovateľov hodnotenia a ich dodržiavanie	6	0,63
Flexibilný pracovný čas	6	0,63
Vyššia kolegiálnosť a ľudskosť	6	0,63

* Pozn.: V tejto otázke mohli respondenti označiť viaceré možnosti súčasne, preto súčet percentuálnych podielov jednotlivých odpovedí nemusí byť rovný 100

Profesionálnejší prístup zo strany vedenia organizácie	6	0,63
Zmeny stereotypov vo výučbe a v organizácii, e-learning	5	0,53
Udeľovanie pochvaly za dobrú prácu	5	0,53
Zabezpečenie finančných zdrojov pre rozvoj vedy	5	0,53
Väčší rozsah dovolenky na oddych a zotavenie z práce	5	0,53
Pravidelné pracovné (katedrové) stretnutia venované budúcim zámerom	4	0,42
Rozhodovanie o fakulte by malo byť v rukách kompetentných	4	0,42
Organizovanie výmeny skúseností a nových poznatkov	4	0,42
Lepšie využívanie poznatkov a kvalifikácie zamestnancov	4	0,42
Vyššia korektnosť a spravodlivosť/objektívnosť	3	0,32

Z množstva vyjadrení oslovených zamestnancov a riadiacich pracovníkov vyplýva, že oblasť pracovnej motivácie a spokojnosti poskytuje pre riadiace zložky organizácie určite veľký priestor a možnosti zlepšenia.

3.2.6. Oblasť napredovania a rozvoja vysokokvalifikovaných odborníkov

Rozvíjanie vlastných schopností a snaha o neustále zdokonaľovanie poznania a zručností odborníkov patria k mimoriadne významným oblastiam riadenia a rozvoja potenciálu vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Na základe tohto predpokladu jednou z dvoch otvorených otázok v dotazníkovom prieskume bola otázka skúmajúca rovinu sebamotivácie v oblasti ďalšieho napredovania a rozvoja. Účelom bolo zistiť, akými motivačnými nástrojmi a podnetmi vysokokvalifikovaní zamestnanci a riadiaci pracovníci **motivujú samých seba k vlastnému rozvoju a skvalitňovaniu svojho výkonu**. Najčastejšie sa opakujúce výpovede o sebamotivačných podnetoch, ktorými sa odborníci v tejto rovine podnecujú, sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 9. Najvýznamnejšie sebamotivačné podnety zamestnancov a riadiacich pracovníkov*

Pohnútky pre ďalšie napredovanie a vlastný rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu	Počet vyjadrení	%-ny podiel z respon.
Snaha o neustále zdokonaľovanie sa/nespokojnosť s daným stavom	299	31,47
Spokojnosť s dobrou a kvalitnou prácou/snaha o dobrú prácu	197	20,74
Túžba riešiť nové problémy a získať nové poznatky	112	11,79
Byť porovnateľný so špičkou v odbore, byť odborníkom vo svojej oblasti	63	6,63

* Pozn.: V tejto otázke mohli respondenti označiť viaceré možnosti súčasne, preto súčet percentuálnych podielov jednotlivých odpovedí nemusí byť rovný 100

Zabezpečiť a mať dobré vzťahy na pracovisku	54	5,68
Snaha získať odmeny a prijateľnejšiu výšku platu	46	4,84
Snaha nezaostať a neustále sa vzdelávať	43	4,52
Snaha byť vzorom pre podriadených spolupracovníkov	38	4,00
Zodpovednosť (zmysel pre zodpovednosť)	36	3,79
Seberealizácia a vnútorné uspokojenie	32	3,37
Záujem o prácu a danú problematiku/radosť z práce	29	3,05
Podávanie výkonu, ktorý študenti ocenia	25	2,63
Ocenenie vlastnej práce zo strany nadriadeného/pochvala	22	2,32
Nadriadenými i podriadenými byť pozitívne hodnotený	15	1,58
Kariérový postup	13	1,37
Láska k učiteľskej a vedecko-výskumnej práci	10	1,05
Zúčastňovať sa na konferenciách a seminároch	10	1,05
Možnosť presadiť sa a niečo dokázať	10	1,05
Formulácia jasných cieľov a ich napĺňanie v stanovenom čase	9	0,95
Publikovanie kvalitných článkov	8	0,84
Práca s tvorivým tímom	8	0,84
Uplatnenie vlastnej tvorivosti a zručností	8	0,84
Náročnosť k sebe samému	6	0,63
Potreba zabezpečiť úroveň fakulty/katedry	6	0,63
Vnútorná nespokojnosť s dosiahnutým stavom	6	0,63
Zvedavosť	6	0,63
Požiadavky reálneho života a praxe	6	0,63
Spolupráca s medzinárodnými spoločnosťami/medzinárodné projekty	5	0,53
Postoj nadriadeného pracovníka	4	0,42
Úspech	4	0,42

Ako vyplýva z tabuľky, najvýznamnejšími podnetmi, ktorými sa odborníci motivujú k ďalšiemu pôsobeniu, sú snaha o neustále zdokonaľovanie sa, resp. nespokojnosť s daným stavom, snaha dosiahnuť spokojnosť s dobrou a kvalitnou prácou, resp. snaha o dobrú prácu a túžba riešiť nové problémy a získať nové poznatky. Tieto vyjadrenia potvrdzujú, že vysokokvalifikovaní odborníci sa skutočne vyznačujú veľkým zanietením pre svoju vlastnú prácu a že je v nich skrytý obrovský potenciál. Tento potenciál však organizácie musia vedieť účinne využívať a naďalej rozvíjať.

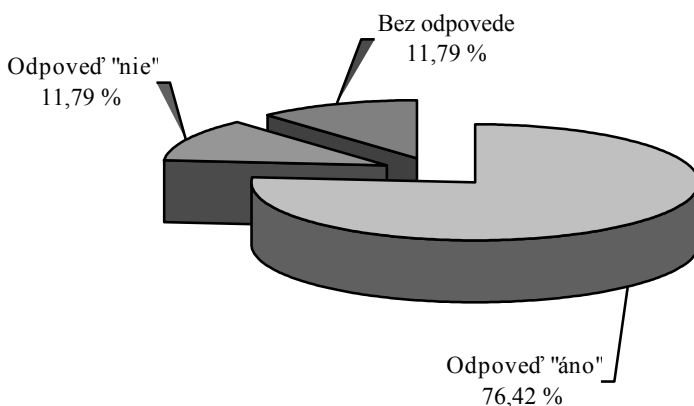
3.3. Zovšeobecnenie najvýznamnejších zistení vplyvujúcich z prieskumu

Na základe prezentovaných myšlienok a zistení je možné uviesť, že narušená motivácia vysokokvalifikovaných riadiacich, pedagogických a vedeckých pracovníkov univerzít je **odrazom neefektívne a nedôsledne realizovaných procesov riadenia a rozvoja ich potenciálu**. V konkrétnejšom pohľade sa teda ako najväznejšie príčiny oslabenej motivácie na sledovaných univerzitách javia nasledujúce negatívne javy a tendencie:

- relatívne nízka efektívnosť výberových (prijímacích) procesov nových odborníkov,
- nepostačujúca pozornosť venovaná orientácii (adaptácii a socializácii) nových zamestnancov,
- neúplná objektivnosť a spravodlivosť hodnotenia pracovného výkonu kvalifikovaných odborníkov,
- do značnej miery zablokovaná komunikácia, dôvera a otvorenosť v riadiacom vzťahu,
- nedostatočné využívanie tvorivého štýlu vedenia vysokokvalifikovaných zamestnancov,
- nižšia úroveň pocíťovanej motivácie oproti žiaducej/predpokladanej,
- vysoká miera nevyužívania potenciálu riadiacich pracovníkov a zamestnancov,
- príliš vysoká miera nevytvárania individuálnych motivačných programov,
- relatívne vysoká účinnosť motivačných nástrojov, ktoré by sa voči riadiacim pracovníkom a zamestnancom na univerzitách mali/mohli uplatňovať, avšak k ich uplatňovaniu prichádza menej často.

Všetky uvedené zistenia a najmä nedostatky sa (síce po veľmi náročnom a dlhšie trvajúcom úsilí) budú dať určite odstrániť. Prieskum totiž súčasne ukázal, že väčšina respondentov prejavuje **veľkú ochotu zvýšiť celkovú úroveň svojho komplexného pracovného snaženia** v prípade, že by sa skvalitnil motivačný prístup zo strany ich nadriadených pracovníkov a vedenia organizácie. Ochotu respondentov skvalitniť svoj výkon dokumentuje nasledujúci graf.

Graf 13. Výpovede respondentov o možnom náraste ich výkonu vplyvom lepšieho motivovania



Naviac, kladne odpovedajúci respondenti by spolu **v priemere zvýšili úroveň svojho snaženia až o 38,8 %**. Z toho by **muži zvýšili svoje snaženie priemerne o 33,53 % a ženy priemerne až o 43,04 %**. V prípade vysokokvalifikovaných zamestnancov o 40,62 % (u mužov o 36,13 % a u žien o 43,57 %) a v prípade riadiacich pracovníkov by šlo o potenciálne zvýšenie celkového výkonu v priemere o 28,68 % (u mužov o 25,61 % a u žien o 36,61 %).

Tieto výsledky zároveň napovedajú, že ženy sa cítia okolím o trochu menej motivované ako muži a vplyvom lepšieho prístupu voči sebe by boli ochotné aj výraznejšie zvýšiť úroveň svojho výkonu (v skupine riadiacich pracovníkov by ženy zvýšili svoj výkon až takmer o 10 % viac než muži a v skupine zamestnancov o 7 % viac než muži).

Z hľadiska veku najvýraznejšie možné zvýšenie svojho výkonu vyjadrili respondenti vo vekovej skupine do 25 rokov veku (predpokladaný nárast výkonu priemerne o 46,18 %). Z hľadiska dĺžky praxe najvýraznejší nárast bol vyjadrený v skupine respondentov v intervale 0 – 5 rokov praxe (43,13 %). Z hľadiska kvalifikácie a dosiahnutej pedagogickej hodnosti najväčší nárast predpokladajú respondenti v skupine s hodnotou docent (možný nárast celkového výkonu o 40,38 %).

V závere tejto časti možno uviesť, že všetky skutočnosti zistené prieskumom v oblasti riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaných odborníkov reálne poukazujú na nevyhnutnosť začať zmysluplne využívať ich obrovský potenciál a ochotu. Pravdepodobne len takouto cestou univerzity ako ohniská najvyššej kvalifikácie a tvorivosti môžu skvalitniť svoje súčasné a najmä budúce pôsobenie.

Snád myšlienky prezentované v tejto kapitole oslovia kompetentných pracovníkov univerzít a stanú sa bežnou súčasťou univerzitného riadiaceho pôsobenia a interpersonálneho života. Ved' tým, že riadiaci pracovníci budú jednotlivé procesy práce s vysokokvalifikovaným potenciálom ponímať a realizovať ako procesy prioritne motivujúce a motivačné, prispievajú nielen k nárastu motivácie, výkonu a výkonnosti sebe podriadených vysokoškolských pedagogických a výskumných pracovníkov, ale určite napomôžu nárastu aj svojej vlastnej motivácie a satisfakcie, nakoľko aj oni sami tvoria neoddeliteľnú súčasť vysokokvalifikovaného potenciálu univerzity.

Takýmto spôsobom sa kvalita, efektívnosť a spoločensko-intelektové napredovanie univerzít rozhodne môžu trvalo zvyšovať. Tým sa môže zvyšovať aj úspešnosť iných organizácií, ktoré priebežne dopĺňajú počty svojich zamestnancov o nových, kvalitne vzdelaných a pripravených riešiť pálčivé problémy aktuálnej hospodárskej praxe.

4. kapitola

Model prieniku motivácie do procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Človek nemôže žiť, ak nemá pred sebou niečo radostné.
Najlepším podnetom ľudského života je zajtrajšia radosť.

Spočiatku treba organizovať samú radosť,
vyvolať ju k životu a postaviť ako reálnu vec.

A. S. Makarenko

Poznanie, že implantovanie akýchkoľvek zmien týkajúcich sa dlhoročne zaužívaných a tradične uplatňovaných zvyklostí a postupov v internom prostredí organizácií je nevyhnutné vždy sprevádzať silným motivačným akcentom a dôkladným vysvetľovaním, by malo viesť riadiace zložky organizácií k zväčšovaniu priestoru poskytovaného práve motivačným aktivitám a udalostiam pre vysokokvalifikovaných členov organizačného tímu.

4.1. Filozofia implantovania motivačného akcentu do kľúčových procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Jednou z mimoriadne efektívnych ciest komplexného posilňovania motivácie a lojálnosti vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov organizácií je realizovanie čiastkových procesov riadenia a rozvoja ich potenciálu so silným motivačným dôrazom. To znamená realizovať tieto procesy tak, aby *každý proces riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu okrem svojho prvotného poslania naplňal aj rovnako dôležité a nevyhnutné hľadisko zvyšovania úrovne a správneho zamerania motivácie zanietých odborníkov organizácie.*

Pre pozitívne ovplyvňovanie motivácie všetkých vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov v organizácii je pri implantovaní tvorivejšieho prístupu a motivačného akcentu nevyhnutné rešpektovať nasledujúce aspekty riadenia organizácie:

- a) *Aspekt časového pôsobenia*, ktorý predpokladá prienik motivácie do všetkých troch časových horizontov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, t. j. prienik motivačného pôsobenia do procesov strategického, taktického i operatívneho charakteru.
- b) *Aspekt horizontálneho usporiadania organizácie*, ktorý predpokladá prienik motivácie do procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu vo všetkých horizontálnych častiach, odborných segmentoch a útvaroch, úsekoch a oddeleniach organizácie.
- c) *Aspekt hierarchického usporiadania organizácie*, ktorý predpokladá prienik motivácie do procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu realizovaných na všetkých hierarchických úrovniach organizačného usporiadania, t. j. vrcholovej, strednej i výkonnej úrovni riadenia organizácie.
- d) *Aspekt efektívneho uplatňovania*, ktorý predpokladá zmysluplný prienik motivácie do procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu s dôrazným

uplatňovaním všetkých troch parametrov efektívnosti, t. j. účelnosti, hospodárnosti a účinnosti.

- e) **Aspekt systémového prístupu**, ktorý predpokladá prienik motivácie v podmienkach nevyhnutnej otvorenosti a zložitej vnútornej štruktúry systému riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, t. j. relatívnej ohraničenosti týchto procesov a dynamických väzieb medzi nimi.
- f) **Aspekt multidisciplinárneho prístupu**, ktorý predpokladá prienik motivácie do procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu v zmysle zladeného využívania poznatkov súvisiacich disciplín, t. j. manažmentu, psychológie, sociológie, organizačného správanía, antropológie, filozofie, ekonomiky, štatistiky, matematickej analýzy, informatiky atď.
- g) **Aspekt situačného prístupu**, ktorý predpokladá prienik motivácie v intenciách kontextu reálnej situácie, t. j. situačných podmienok celej organizácie, každého jej útvaru, úrovne riadenia, zvyčajných i prekvapujúcich skutočností premenlivého prostredia, individuálnych možností vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov i zamestnancov.

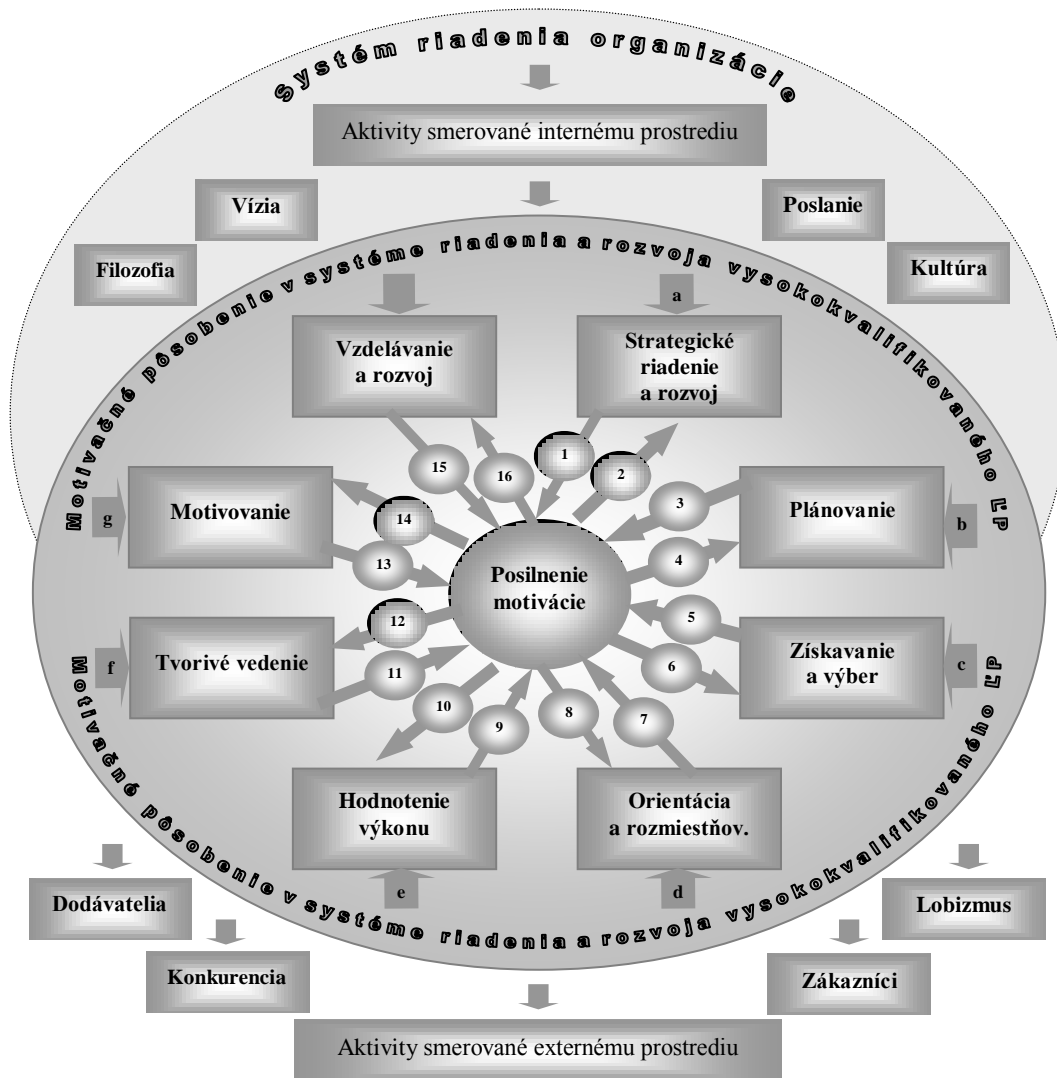
Okrem nutnosti rešpektovať uvedené aspekty je významnou skutočnosťou filozofie implantovania motivačného akcentu myšlienka, že dôkladné využívanie možností motivačného pôsobenia sa môže vždy odzrkadliť v **primárnej i sekundárnej rovine** ovplyvnenia výkonu vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu každej organizácie.

4.2. Význam a obsah modelu prieniku motivácie do kľúčových procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Uplatňovanie motivačného akcentu v riadení a rozvoji vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu môže byť základnou a určujúcou podmienkou zvyšujúcej sa úspešnosti a konkurencieschopnosti danej organizácie. Základnou premisou tohto názoru je skutočnosť, že každá organizácia je tvorená ľuďmi a štruktúrovanými komplexmi ich vlastností, zručností, vedomostí, kompetencií, skúseností a motivácie, teda ľudským potenciálom. A práve vysokokvalifikovaný ľudský potenciál (riadiaci pracovníci, odborníci a zamestnanci s akčnou potrebou svojho sústavného odborného a osobnostného napredovania) je živou a súčasne aj oživujúcou silou dynamického rozvoja a strategického úspechu organizácie.

Aby tento živý potenciál bol skutočne pre podnik prospešný nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti, je nevyhnutné využiť každú príležitosť v úsilí o premyslené narastanie jeho intelektovej hodnoty a osobnostnej výkonnosti. To znamená, že najpriamejšou (avšak i najnáročnejšou) cestou tohto úsilia je nepretržité posilňovanie motivácie, a to každým rozhodnutím a každým opatrením. Z toho vyplýva, že v každom procese riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, v každej činnosti, za každej okolnosti, je nevyhnutné uplatňovať silný motivačný akcent.

V tomto ponímaní je možné uvažovať, že najvýznamnejšími a kľúčovými procesmi, do ktorých musí prenikať motivačné pôsobenie, sú strategické riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, plánovanie tohto potenciálu, získavanie a výber nového vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, jeho orientácia a rozmiestňovanie, hodnotenie komplexného pracovného výkonu, motivovanie, tvorivé vedenie a vzdelávanie a rozvoj (obr. 2).



Obr. 2 Grafický model prieniku motivácie do procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

4.2.1. Strategické riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Poslaním tohto procesu je vytýčenie dlhodobých cieľov v oblasti dynamického využívania a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. Jeho súčasťou je taktiež naprojektovanie spôsobov ich efektívneho dosiahnutia v strednodobom i krátkodobom časovom horizonte. Zámerom tohto procesu je prostredníctvom zariadeného pôsobenia vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu upevniť dosiahnutú konkurenčnú pozíciu na relevantnom trhu. Avšak je zrejme (neopomínajúc skutočnosť, že množstvo organizácií tento proces vôbec nerealizuje), že hľadisko motivácie v mnohých prípadoch nie je do tohto procesu zakomponované. Z vonkajšieho pohľadu sa to javí, akoby boli riadiace zložky organizácií presvedčené, že naformulovanie strategických cieľov a stratégie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu samo osebe zabezpečí prudký a automatický nárast motivácie. Žiaľ, toto „presvedčenie“ nie je oprávnené. Preto by obsahom tohto procesu malo byť vytýčenie strategických cieľov ako kvantitatívnych, tak i kvalitatívnych, pričom v každom z nich by sa malo uvažovať s veľmi citlivou oblasťou budúcej spokojnosti a motivácie členov organizačného tímu (väzba „a“ v obr. 2).

Vypracovanie podrobne štruktúrovanej sústavy strategických motivačných cieľov a motivačnej stratégie je nesmierne náročné na čas a najmä na intelektové schopnosti riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov organizácie. Je to úsilie, ktoré musí byť podporené množstvom analýz a prognóz, skúmaním doterajších trendov, zvažovaním očakávaní a psychologických potrieb objektu tohto procesu – všetkých vysokokvalifikovaných ľudí v organizácii. Musí ísť o úsilie čo najširšieho spektra odborníkov v oblasti strategického, taktického i operatívneho riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, pričom zladenie ich odlišných názorov môže byť niekedy mimoriadne náročné. Na základe rešpektovania týchto skutočností je teda potrebné pripravovateľov a realizátorov tohto procesu **nepretržite motivovať**, aby boli ochotní toto strategické úsilie zabezpečovať čo najefektívnejšie (opäť väzba „a“ v obr. 2).

Takýmto spôsobom zvládnutý proces strategického riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu povedie k priamemu nárastu motivácie riadiacich pracovníkov a zamestnancov s vysokou kvalifikáciou. To znamená, že sa realizuje **primárna rovina nárastu motivácie v organizácii**, ktorý je spôsobený vedomím, že vedenie organizácie od svojich vysokokvalifikovaných odborníkov nielen vyžaduje lojálnosť a stotožnenie s cieľmi organizácie, ale súčasne dbá na ich sebarealizáciu a spokojnosť a vyvíja v tomto smere pre svojich zamestnancov veľké úsilie (väzba „1“ v obr. 2).

Po zrealizovaní celého procesu a preskúmaní jeho efektívnosti sa môže naplniť spätný motivačný prínos pre pripravovateľov a realizátorov strategického procesu, t. j. **sekundárna rovina nárastu motivácie** prostredníctvom prieniku motivácie do tohto procesu (väzba „2“ v obr. 2). Tá znamená opätovné procesné posilnenie ich motivácie, vedomie zadosťučinenia a podporu ich profesionálnej hrdosti na základe toho, že svojím úsilím dokázali tento náročný proces úspešne zvládnuť a tým prispieť nielen k posilneniu motivácie ostatných vysokokvalifikovaných spolupracovníkov, ale i upevneniu úspešnosti svojej organizácie. Tým sa súčasne vytvorí pevná platforma pre ich budúcu motiváciu do budúcich strategických procesov.

4.2.2. Plánovanie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Poslaním plánovania v tejto oblasti je určenie kvantitatívnej, kvalitatívnej i časovej potreby vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu tak, aby sa naplnili stanovené ciele

organizácie vo všetkých jej horizontálnych i hierarchických segmentoch. V užšom ponímaní plánovanie ľudského potenciálu znamená odhadovanie veľkosti a štruktúry budúcej pracovnej sily.⁶ V širšom ponímaní nevyhnutnou súčasťou tohto plánovacieho procesu je i dôkladné vypracovanie plánov pre všetky parciálne procesy dotýkajúce sa riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, t. j. procesy získavania, výberu, orientácie, hodnotenia, motivovania atď.

Obdobne ako v predchádzajúcom strategickom procese, aj v procese plánovania mnohé organizácie opomínajú do plánovaných procesov i odhadov potreby zakomponovať motivačné hľadisko. Prvotným veľmi často býva iba hľadisko maximálnej, a pritom len krátkodobej, hospodárnosti v oblasti spotreby živej práce. Ďalšie dva parametre efektívnosti – účelnosť a účinnosť pôsobenia vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu (zohľadňujúce dlhodobý logický rozmer) – bývajú prehliadané a podceňované. Táto skutočnosť je dôvodom nízkej dlhodobej produktivity práce (zamestnanci sa často cítia preťažovaní a stresovaní, ich výkon má klesajúcu tendenciu) a narastajúcej fluktuácie (dlhodobá nespokojnosť a zneužívanie potenciálu ľudí vedie k ich častým odchodom z organizácie). Finančným efektom prílišného šetrenia v oblasti reálneho počtu vysokokvalifikovaných odborníkov je teda enormný nárast ďalších, budúcich personálnych nákladov.

Vhodný spôsob, ako predísť tomuto cyklickému a paradoxnému stavu, je vysvetľovanie významu a podporovanie implantovania motivačného akcentu do všetkých fáz a výstupov tohto plánovacieho procesu, a súčasne motivovanie akčných aktérov plánovania k tomu, aby tento motivačný prienik dôkladne uplatňovali v celom procese (väzba „b“ v obr. 2).

Konkrétnou formou ako adekvátnym spôsobom využiť motivačnú silu v maximálnej miere (väzba „3“ v obr. 2) je:

- a) **Určenie skutočne správneho a odôvodneného počtu a štruktúry** vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov a zamestnancov s prihliadaním na motivujúce využitie a rozvoj ich súčasného i budúceho potenciálu. To predpokladá uskutočniť aktuálnu analýzu zručností všetkých členov organizácie a analýzu všetkých pracovných miest. Na základe ich výsledkov a zistení je potrebné následne zvážiť a vykonať všetky vhodné opatrenia. Môže ísť napríklad o zrealizovanie internej reštrukturalizácie pracovných miest, redizajnu existujúcich miest a prípadne i vytvorenie nových pracovných miest.
- b) **Dôkladné a vzájomne harmonizované vypracovanie plánov** pre bezporuchový a efektívny priebeh procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, ktoré budú priamo a pozitívne ovplyvňovať úroveň motivácie v organizácii. To znamená napríklad v prípade navrhovania nových pracovných miest postupovať tak, aby naplánované nové pracovné pozície boli výkonné a prínosné pre organizáciu a motivačne atraktívne (sebarealizačné) pre odborníkov, ktorí ich obsadia. J. Koubek v tejto súvislosti uvádza, že moderné riadenie a rozvoj ľudského potenciálu „... zdôrazňuje potrebu vytvárania pracovných úloh a pracovných miest na mieru schopnostiam a preferenciám každého zamestnanca, a tým aj optimálne využívanie jeho pracovných schopností.“⁷ Súčasne sa musí prihliadať na to, aby nové miesto vhodne doplnilo existujúcu štruktúru doterajších pracovných miest v organizácii – aby neprichádzalo k duplicitám pri vykonávaní dotknutých činností, aby výstupom nového pracovného miesta bola nová kvalita

⁶ Donnelly, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: Management. Praha. Grada. 1997, s. 550

⁷ Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha. Management Press. 2004, s. 17

obohacujúca celé fungovanie organizácie, jej vysokokvalifikovaných i ostatných zamestnancov a zákazníkov.

Tieto isté skutočnosti by sa mali starostlivo dodržiavať aj pri prehodnocovaní obsahu, náročnosti a atraktívnosti všetkých doposiaľ existujúcich pracovných miest v organizácii, a to najmä z pohľadu využívania, resp. nevyužívania celkového potenciálu jednotlivých riadiacich pracovníkov a vysokokvalifikovaných zamestnancov. Zároveň je dôležité venovať veľkú pozornosť aj štruktúre projektovaných úloh, stanovovaných pracovných cieľov a definovaných priorit pre vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov a zamestnancov.

Pri plánovaní potreby a využívania vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu je teda potrebné nazerať na plánované aktivity, projekty a úlohy aj z pohľadu ich vykonávateľov (teda jednotlivcov i skupín, pre ktoré sú určené), nie iba ich projektantov.

Ak sa podarí rešpektovať všetky naznačené skutočnosti, **primárna rovina výsledného motivačného efektu plánovania** na celkové pracovné správanie a úroveň podávaných výkonov vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov sa prejaví vo zvýšení ich spokojnosti, poklese počtu vznikajúcich nedorozumení a konfliktov, posilnenej dôvere voči riadiacim zložkám organizácie, vyššej ochote realizovať celý svoj potenciál a všetky svoje kompetencie v prospech organizácie a pod.

Sekundárna rovina nárastu motivácie (ako reakcia na primárnu rovinu v podmienkach celej organizácie) spôsobí, že riadiaci pracovníci a personálni odborníci zodpovední za správny priebeh uskutočneného procesu plánovania budú pociťovať vysokú satisfakciu, a teda posilnenú motiváciu plnohodnotne sa zapojiť do budúcich plánovacích cyklov (väzba „4“ v obr. 2).

4.2.3. Získavanie a výber vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Poslaním procesov získavania a výberu (akvizície) je osloviť skupinu vhodných uchádzačov o ponúkané pracovné miesto a v nej identifikovať kandidáta, ktorý v čo najväčšom rozsahu vyhovie stanoveným požiadavkám, a to ako kvalifikačným, tak i osobnostným. Nakoľko rozhodnutie o prijatí nového vysokokvalifikovaného riadiaceho pracovníka alebo zamestnanca predstavuje pre organizáciu nielen obrovskú príležitosť, ale aj možné veľké nebezpečenstvo (pri uprednostnení nevhodného kandidáta), je potrebné aj tento rozhodovací a komunikačno-motivačný proces zrealizovať správne.

Odborníkom zodpovedným za efektívny priebeh akvizičného procesu je nevyhnutné pripomenúť strategický význam získavania a výberu a pozitíva uplatňovaného motivačného dôrazu v nich (väzba „c“ v obr. 2). Taktiež je potrebné ich motivovať k tomu, aby akvizičný proces vykonali tak, aby bol prospešný aj pre organizáciu, aj pre uchádzačov, lebo z niektorých z nich sa môžu v budúcnosti stať zákazníci organizácie a pri nespokojnosti s priebehom výberových procedúr by mohli zámerne poškodzovať imidž organizácie.

Obidva tieto procesy by sa mali realizovať so silným motivačným prienikom. Príprava i samotný priebeh procesov teda musia zo strany predstaviteľov organizácie evokovať pozitívne zaujatie každým vhodným uchádzačom. Musia sa usilovať získať informácie o budúcom pracovnom snažení a pravdepodobnom výkone uchádzačov motivačným spôsobom, t. j. vo vzťahu k uchádzačom vystupovať vždy ochotne, korektne a slušne. Je zrejmé, že dotváranie charakteristiky ponúkaného pracovného miesta a konkrétneho obsahu práce, voľba písomných dokumentov, forma výberových rozhovorov a použitých testov potenciálu by mali čo najviac

podnecovať motiváciu vysokokvalifikovaných uchádzačov k zamestnaniu sa v organizácii (väzba „5“ v obr. 2).

Z tohto pohľadu je vhodné uviesť, že vyššiu mieru validity pri získavaní a výbere vysokokvalifikovaných uchádzačov možno dosiahnuť využitím metód komplexného hodnotenia, pomocou ktorých sa organizácia snaží minimalizovať mieru entropie a subjektivity pri výbere. Jednou z nich sú metódy *multikriteriálneho hodnotenia alternatív*. Úlohou uvedených metód je opísať objektívnu realitu pri výbere pomocou štandardných postupov a tým daný rozhodovací problém formalizovať, t. j. previesť ho na matematický model viackriteriálnej rozhodovacej situácie.⁸ Dôvodom takéhoto prístupu je snaha o čo najširšie a najvernejšie zachytenie základných rysov kvalifikačno-osobnostného profilu vysokokvalifikovaných odborníkov, ktorých profily bývajú často komplikovanejšie než profily iných zamestnancov. Týmto spôsobom zástupcovia organizácie preukazujú uchádzačom veľkú mieru lojálnosti a ústretovosti – snažia sa zaujať voči nim motivačný postoj.

Zvláštnosťou týchto procesov je skutočnosť, že sa aj uchádzači usilujú vystupovať motivačne a povzbudzovať motiváciu, a to dvomi rôznymi smermi. Na jednej strane motiváciu svoju vlastnú (naďalej zotrvať v započatom procese získania nového zamestnania), ide o tzv. *intramotivačné akvizičné pôsobenie*. Na strane druhej podnecujú motiváciu predstaviteľov organizácie (aby z množiny vhodných kandidátov za najvhodnejších považovali práve ich), ide o tzv. *intermotivačné akvizičné pôsobenie*.

V podmienkach organizácie *primárna rovina následného motivačného prínosu* efektívne zrealizovaného získavania a výberu opäť predpokladá nárast motivácie a spokojnosti, v tomto prípade *stabilizovaných* (dlhoročných) vysokokvalifikovaných zamestnancov. Konkrétne tým, že do ich skupín a tímov pribudnú noví spolupracovníci, ktorí im pomôžu lepšie, prehľadnejšie, kvalitnejšie a rýchlejšie plniť stanovené ciele a delegované úlohy. Súčasne existuje silný predpoklad, že na základe pozitívneho vplyvu akvizičného procesu začnú noví vysokokvalifikovaní riadiaci pracovníci a zamestnanci pracovať s veľmi silnou „štartovacou“ motiváciou.

Sekundárna rovina motivačného efektu prostredníctvom získaného pocitu naplnenia zo seriózne odvedenej akvizičnej práce vyvolá v odborníkoch zainteresovaných v týchto procesoch vyššiu motiváciu efektívne realizovať aj nasledujúce procesy získavania a výberu vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. Navyiac, predostrie im to možnosť (a súčasne aj logickú nutnosť) využívať doposiaľ získané informácie, poznatky a skúsenosti v budúcich akvizičných procesoch – podporí sa povedomie motivačne fungujúcej a učiacej sa organizácie (väzba „6“ v obr. 2).

4.2.4. Orientácia a rozmiestňovanie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Poslaním orientácie nových vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov a zamestnancov je napomôcť im, aby sa v čo najkratšom čase stotožnili s filozofiou, prioritami a spôsobom akčného napredovania organizácie. Obsahom orientačného procesu je i oboznámenie sa s pracovnou atmosférou, hodnotami, vzťahmi a formami správania ostatných

⁸ Farkašová, V. – Klieštik, T.: Aplikácia multikriteriálnych exaktných metód pri výbere nových pracovníkov. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Personálny manažment v podmienkach formovania nového európskeho trhu práce. Trenčín. Vydavateľstvo Trenčianskej univerzity. 2005, s. 56

spolupracovníkov. Zmyslom je, aby sa noví zamestnanci (po zvládnutí adaptačnej, socializačnej a vzdelávacej časti orientácie) efektívne vysporiadali s množstvom nových informácií a skutočností a stali sa z nich plnohodnotní členovia organizačného tímu, ktorí budú schopní plniť všetky úlohy a činnosti požadované získaným pracovným miestom.

Napriek svojej vysokej kvalifikácii a zanietenosti (a snád' práve preto) mnohí noví riadiaci pracovníci a špecialisti považujú orientáciu v podmienkach novej organizácie za veľmi stresové obdobie. Sú si vedomí veľkej zodpovednosti pred nimi samými, pred spolupracovníkmi, pred nadriadenými. Obávajú sa zlyhania a vlastnej nedostatočnosti prijať nové zručnosti a modely správania, ktoré od nich očakávajú ostatní. Preto je nevyhnutné motivujúcim spôsobom vstúpiť riadiacim pracovníkom, personálnym odborníkom i spolupracovníkom potrebu pristupovať k novým členom citlivo, s vyjadrením maximálnej podpory a ochoty pomôcť pri riešení akýchkoľvek problémov súvisiacich s orientačným procesom (väzba „d“ v obr. 2).

Rešpektujúce predchádzajúce myšlienky, motivačným pôsobením musí byť sprevádzaný aj proces *rozmiestňovania* vysokokvalifikovaných zamestnancov, ktorého súčasťou môže byť povýšenie, prevedenie na inú prácu alebo preradenie na menej náročnú pozíciu. V praxi totiž aj pri prechode na inú pracovnú pozíciu v rámci tej istej organizácie nastupuje špecifická forma orientácie, a to minimálne orientácie útvarovej a orientácie na nové pracovné miesto. Ďalšie aspekty rozmiestňovania sú doménou ostatných procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, najmä plánovania (plánovania pracovnej kariéry, plánovania vzdelávania a rozvoja), včasnej a dôkladnej komunikácie (je nevyhnutné podrobne a v dostatočnom časovom predstihu oboznámiť zamestnanca o uvažovaných interných pohyboch) a pod.

V snahe skrátiť trvanie orientačného procesu novoprijatých alebo preradených odborníkov, zmierniť jeho frustračný vplyv a vhodne doformovať pracovno-osobnostný profil odborníkov, by mali organizácie pre týchto odborníkov vypracúvať individuálne orientačné programy a do orientačných procesov zakomponovať žiaduci motivačný dôraz (väzba „7“ v obr. 2). Odporučiť možno, aby do prípravy orientačných programov organizácie zapájali aj samotných nových zamestnancov. Tým im prejavia veľkú dôveru (motivačný efekt) a súčasne získajú vycibrenú podobu presnejšieho zámeru a štruktúry projektovaného programu, ktorého súčasťou budú iba aktivity potrebného druhu a náročnosti (finančný efekt).

Výborným motivačným nástrojom v tejto oblasti sú tzv. *orientačné rozhovory*. Z hľadiska najnovšieho poznania problematiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu možno predostrieť, že by sa mali realizovať tri kategórie orientačných rozhovorov, a to vstupné (úvodné), priebežné (opakované) a záverečné orientačné rozhovory:

- a) **Vstupný (úvodný) orientačný rozhovor** by mal otvárať celý proces spoznávania a privykania novým skutočnostiam. Motivačnou formou komunikácie, t. j. vhodným tempom, v atraktívnej štruktúre, vyváženým uplatňovaním neverbálnej komunikácie (úsmev, ústretová gestikulácia...), by mal riadiaci pracovník poskytnúť novoprijatému vysokokvalifikovanému odborníkovi prvé informácie týkajúce sa jeho začlenenia do organizácie.
- b) **Priebežné (opakované) orientačné rozhovory** by mali byť zamerané na oboznámenie s ďalšími skutočnosťami o organizácii a danej práci, na doladenie či zmenu prebiehajúceho orientačného programu, na zodpovedanie všetkých nejasností a otázok a pod. V priebehu

týchto rozhovorov by sa mal riadiaci pracovník snažiť *posilňovať motiváciu nového odborníka* tak, aby naďalej zotrval v organizácii (ak sa samozrejme nevyskytli výrazné ťažkosti s jeho pracovným správaním) a taktiež ho motivovať k úsiliu o čo najrýchlejšie plné pracovné nasadenie. Správaním na týchto rozhovoroch a tiež celým svojím výkonom by sa mal novoprijatý zamestnanec usilovať *motivovať svojho nadriadeného pracovníka* k tomu, aby sa mu počas orientácie kvalitne venoval aj naďalej a aby ho ponechal pracovať v organizácii aj po skončení tohto procesu.

- c) **Záverečný orientačný rozhovor** sa realizuje po skončení procesu orientácie. Mal by sa venovať celkovému zhodnoteniu priebehu i výsledkov dosiahnutých v celom orientačnom procese, a to ako zo strany bezprostredne nadriadeného riadiaceho pracovníka a personálneho odborníka organizácie, tak aj zo strany novoprijatého (už zorientovaného) odborníka. Aj v tomto záverečnom rozhovore by mali obidve zúčastnené strany pokračovať v motivačnom úsilí obdobne ako v predchádzajúcich rozhovoroch.

Po uvážlivom zrealizovaní orientačného procesu a naplnení všetkých predpokladov orientačného programu je v rámci **primárnej roviny spätného motivačného prínosu** veľmi pravdepodobné, že počiatočná motivácia nových vysokokvalifikovaných odborníkov, ktorá bola tesne po ich prijatí do organizácie vysoká, ostane taká i naďalej. T. j., zladovanie individuálnych cieľov a ambícií nových zamestnancov s cieľmi a ambíciami organizácie sa stane permanentným javom (túto skutočnosť znázorňuje väzba „7“ v obr. 2).

Sekundárna rovina odrazu posilnenej motivácie pripravovateľov a realizátorov orientačných procesov (väzba „8“ v obr. 2) znamená zvýšenú ochotu venovať sa – minimálne tak kvalitne ako doposiaľ – aj budúcim novým odborníkom. Zároveň sprievodným motivačným efektom je snaha o skvalitnenie tých aspektov uvažovaných pracovných miest, ktoré sa javili ako problematické v práve zrealizovanom orientačnom procese/programme. Za pozitívum možno považovať aj dobrovoľné zameranie sa na odhaľovanie eventuálnych slabých stránok a nedostatočností dotknutých pracovných miest...

4.2.5. Hodnotenie komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Poslaním uvažovaného procesu je získať objektívne a hodnoverné informácie o dosiahnutom pracovnom správaní vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov a zamestnancov so zámerom plynulo rozvíjať ich potenciál a tak prispievať k trvalému a proaktívnemu napredovaniu organizácie. Napriek svojej jedinečnosti a nenahraditeľnosti je hodnotenie komplexného pracovného výkonu v mnohých organizáciách nedocenené, ba dokonca odmietané. V praxi je tento proces zaznávaný najmä preto, lebo na svojich účastníkov kladie nesmierne nároky. Ide o nároky *časové*, pretože proces hodnotenia je procesom nepretržitým a mal by prebiehať kontinuálne. Minimálne jedenkrát ročne by mal získať formu oficiálneho a periodického posudzovania úspechov i prejavovaných omylov v pôsobení každého člena organizácie. Taktiež ide o nároky *psychické*, pretože proces hodnotenia je založený na nekompromisnej profesionalite a zároveň i pružnej tolerancii a empatii hodnotiteľov i hodnotených. V neposlednom rade ide o nároky *vecné a finančné*, pretože realizácia tohto procesu nie je možná bez zabezpečenia organizačných, priestorových, kapacitných a iných predpokladov. Aby teda tento proces hodnotenia výkonu vysokokvalifikovaných špecialistov nebol naďalej odmietaný a aby naplnil všetky svoje rozmery (t. j. rozmer ekonomický,

emocionálno-satisfakčný a rozvojový), je potrebné aktérov tohto procesu motivovať a oboznamovať s jeho pozitívami (väzba „e“ v obr. 2).

Z hľadiska budúceho zlepšovania pracovných výsledkov a pre zabezpečenie efektívneho a motivačného priebehu hodnotenia pracovného výkonu (väzba „9“ v obr. 2) je nevyhnutné *naplánovať vyhovujúci časový harmonogram priebehu hodnotiaceho procesu*, ktorý bude vyhovovať hodnotiteľom, hodnoteným a požiadavkám zachovania plynulého fungovania organizácie. Ďalej je potrebné vysvetliť hodnoteným odborníkom prínos hodnotiaceho procesu, pripraviť školenia pre hodnotiteľov (pre dosiahnutie objektivity hodnotiteľov, vyhnutie sa hodnotiacim chybám, správnu realizáciu motivačných hodnotiacich rozhovorov, a to ako pochvalných rozhovorov, tak i rozhovorov pri prejavených nedostatkoch vo výkone), pripraviť kategorizované hodnotiace hárky a zostaviť spektrum validných a spoľahlivých hodnotiacich kritérií, ktoré budú zostavené s ohľadom na posilnenie a nie oslabenie motivácie a úrovne výkonov (príliš prísne kritériá odrádzajú zamestnancov, nakoľko ich považujú za nekorektné, a naopak, príliš mierne kritériá nevyužívajú ich potenciál, čo je taktiež demotivujúci jav) atď.

Okrem naformulovaných všeobecných kritérií by malo byť v kompetencii každého vyspelého hodnotiteľa navrhnuť a doplniť tie kritériá, ktoré presnejšie vystihujú špecifiká uvažovaných pracovných miest a výkonov vysokokvalifikovaných odborníkov. Užitočnou pomocou je využívanie intranetu organizácie, prostredníctvom ktorého môžu hodnotitelia žiaduce kritériá vkladať priamo do elektronických hodnotiacich hárkov. Toto opatrenie dokáže šetriť čas (potrebný na sústavné zladzovanie názorov týkajúcich sa výslednej štruktúry hodnotiacich kritérií), poskytuje mimoriadnu pružnosť a možnosť v okamihu vykonať vhodné zmeny v obsahu hodnotiaceho hárku, dáva hodnoteniu punc dôveryhodnosti a rovnakej šance pre všetkých hodnotených.

Za vysoko motivačné možno považovať aj *uplatňovanie dvojitych váh* pri vecnom posudzovaní stupňa naplnenia jednotlivých hodnotiacich kritérií. Kritériá význačnejšie pre výborné zvládanie pridelených pracovných úloh a povinností konkrétneho pracovného miesta by mali mať vyššie „oceňovacie“ váhy než kritériá pre toto miesto menej význačné. Napríklad v prípade úspešného výkonu vedca – výskumníka je kľúčové kritérium tvorivosti a malo by mať dvojnásobný počet pridelovaných bodov. Na druhej strane, kritérium dešifrovania neverbálnej komunikácie nie je z hľadiska prínosu vedca pre organizáciu až tak dôležité, a jeho naplnenie postačí posudzovať nižšou váhou (nižšou bodovacou stupnicou).

Zrealizovaný proces hodnotenia musí byť vo svojom závere podporený uvážlivým súborom vhodných korekčných opatrení. Prijatie týchto opatrení napomôže splniť základné ciele hodnotenia: upevniť úroveň pocitovanej motivácie, skvalitniť vykonávané procesy a činnosti, rozvinúť odborné zručnosti a osobnostné kompetencie vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov a zamestnancov. Poznanie názoru na ich výkon zo strany nadriadeného pracovníka prináša hodnoteným odborníkom nevyhnutnú spätnú väzbu ich snaženia a otvára im možnosti pre budúci rozvoj, čím sa dosiahne *primárna rovina motivačného pôsobenia* procesu hodnotenia (väzba „9“ v obr. 2). Tá je súčasne generovaná aj poznaním, že pre organizáciu sú hodnotení zamestnanci natoľko dôležití, že ich v podstatnej miere zapojí aj do prípravy a priebehu hodnotiaceho procesu. To znamená, že im umožní spolupodieľať sa na tvorbe kritérií hodnotenia ich výkonu a umožní im pôsobiť v role hodnotiteľov pri použití napríklad 360-stupňovej spätnej väzby, pri uplatnení sebahodnotenia či hodnotenia vybraných stránok výkonu ich nadriadeného pracovníka.

Sekundárna rovina spätého motivačného efektu znamená, že poznanie jednotlivých hľadísk výkonu podriadených vysokokvalifikovaných spolupracovníkov dáva hodnotiteľom výbornú šancu práve prostredníctvom tejto formy spätnej väzby v budúcnosti skvalitňovať svoje vlastné riadiace správanie a motivačné pôsobenie na nich. Taktiež sa tým zosilňuje ich vôľa naplno sa angažovať aj v následných hodnotiacich procesoch (väzba „10“ v obr. 2). Viac podrobnejších informácií o hodnotení komplexného pracovného výkonu uvádza siedma kapitola tejto publikácie.

4.2.6. Vedenie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Poslaním tohto sústavného procesu je premyslené formovanie pracovného správania a želaných postojov vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov a zamestnancov voči organizácii, spolupracovníkom a realizácii pridelených rolí. Svojou podstatou sa tvorivé vedenie zameriava na ovplyvňovanie skupiny smerom k dosiahnutiu cieľov.⁹ Neoddeliteľným a často prezentovaným zámerom tohto procesu je dosiahnutie harmonizácie všetkých individuálnych úsilí a očakávaní s prioritami organizácie. Je zrejmé, že uvedený zámer navodzuje v mysliach ľudí pôsobivé predstavy a obrazy, avšak ich zrealnenie v podmienkach každodenného života organizácií nie je vôbec jednoduché. Je podmienené mimoriadnou snahou všetkých riadiacich pracovníkov, ich nadpriemernou zaangažovanosťou, permanentnou sebakontrolou, dokonalým zvládaním každej situácie. Navyiac, spolu s procesom orientácie, hodnotenia výkonu, motivovania a rozvoja patrí vedenie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu k tzv. *jadrovým procesom*. Jadrovými procesmi ich možno nazvať hlavne preto, že:

- a) Tvoria najvýznamnejšie jadro systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v organizácii, práve na úspešnosti týchto procesov záleží úspešnosť komplexného fungovania a konkurencieschopnosti každej organizácie.
- b) V analógii so silou jadrovej energie tvoria najnáročnejšiu časť riadiaceho pôsobenia v organizácii; sú potenciálne najprínosnejšie, ale zároveň potenciálne najnebezpečnejšie. Drobnou nepozornosťou môže riadiaci pracovník sklznúť z pôvodne podnetného tvorivého vedenia do vedenia manipulatívneho, deštruujúceho vôle realizovať svoje danosti v prospech organizácie.

Na základe týchto intuitívnych argumentov je preto potrebné riadiacim pracovníkom pozorne vysvetľovať prospech i riziká jednotlivých foriem vodcovského vplyvu na podriadených spolupracovníkov a podnecovať ich kladné vodcovské motívy (väzba „f“ v obr. 2). Týmto spôsobom sa vo veľkej miere podarí skvalitniť a zatraktívniť v súčasnosti uplatňované štýly vedenia.

Odhladnuc od zriedkavých výnimiek, voči väčšine vysokokvalifikovaných odborníkov možno odporučiť uplatňovanie tvorivejších štýlov vedenia, najmä *participatívneho*. Ten sa vyznačuje obojstrannou a neblokovanou komunikáciou medzi riadiacim pracovníkom a jeho podriadenými spolupracovníkmi, spoločným odsúhlasením a prijatím noriem zakotvujúcich podobu vzájomných vzťahov, poskytovaním dostatočnej myšlienkovvej voľnosti, situačným preberaním rolí medzi spolupracovníkmi pri riešení rozličných typov úloh, nezvyčajne vysokou a prínosnou produktivitou, aktivitou, vzájomným znalostným obohacovaním sa a rozširovaním svojich zručností a kompetencií atď. (väzba „11“ v obr. 2).

⁹ Robbins, S. P. – Coulter, M.: Management. Praha. Grada. 2004, s. 418

Z hľadiska podporenia motivačného akcentu tvorivého vedenia je inšpirujúca Collinsova piata úroveň vodcovského štýlu, pomocou ktorej je možné vyvolať razantnú zmenu pozície organizácie z doposiaľ dobrej na skvelú. Podľa autora ide o **jedinečnú zmes správania, vrátane osobnej skromnosti a profesionálneho odhodlania vodcov**, teda ich nesmelosti a odvahy súčasne.¹⁰ Na jednej strane sú vodcovia piatej úrovne pokojní, zdržanliví a pripúšťajú omyly, prípadne zodpovednosť v situáciách, ktoré sú nepriaznivé. Na druhej strane tí istí vodcovia demonštrujú rozhodné riešenia akýchkoľvek postupov, ktoré zabezpečia efektívne dlhodobé výsledky.

Podstata úspešného prechodu na úroveň skvelej organizácie netkvie výhradne iba v uplatňovaní piatej úrovne vodcovstva, ale tiež vyžaduje jasnú víziu a stratégiu, vieru a fakty, impulz k rozvoju, sústredenie, technológiu a disciplínu. Podstatu správania vodcov piatej úrovne je možné objasniť nasledujúcim spôsobom: „Vodcovia piatej úrovne sa zriekajú svojich vlastných potrieb v prospech stanovovania náročnejších cieľov pri budovaní skvelej organizácie. Neznamená to, že títo vodcovia nemajú svoje ego alebo svoje vlastné záujmy. Naopak, majú neuveriteľné ambície – ale ich ambície sú najmä a predovšetkým smerované pre organizáciu a nie pre nich samotných.“¹¹

Ak sa podarí uplatňovať skutočne tvorivé vedenie, **primárna rovina výsledného motivačného efektu** zapríčini vyššie pracovné nasadenie vysokoškvalifikovaných odborníkov, väčšiu vervu zapájať sa aj do riešenia obzvlášť komplikovaných problémov, presvedčivejší zápal spájať svoju budúcnosť s budúcnosťou organizácie.

Sekundárna rovina dosiahnutého motivačného dôrazu sa môže prejaviť v zanietennom prístupe riadiacich pracovníkov k ďalšiemu uplatňovaniu tvorivého (nie manipulatívneho alebo benevolentného) vedenia, v správnom a neprestajnom smerovaní rozvoja ich vodcovských kompetencií a v celkovej snahe pozdvihnúť strategickú úspešnosť organizácie (väzba „12“ v obr. 2).

4.2.7. Motivovanie vysokoškvalifikovaného ľudského potenciálu

Ako vyplýva z predchádzajúceho textu, motivácia je pilierom úspechu každej organizácie. V prípade vysokoškvalifikovaných riadiacich pracovníkov a zamestnancov možno toto tvrdenie považovať za obzvlášť pravdivé. Poslaním motivovania v tomto nazeraní je pozitívne ovplyvňovanie motivačných štruktúr vysokoškvalifikovaných odborníkov so zámerom dosiahnuť vyššiu úroveň ich vzťahu k práci, ktorá zahŕňa napríklad pracovnú iniciatívu, tvorivosť, inovatívnosť, obetavosť, aktivitu, kooperatívnosť, participatívnosť, zodpovednosť, zmysel pre tímovú prácu, zmysel pre trvalé zdokonaľovanie, rozvoj vlastného potenciálu, stotožnenie sa s filozofiou a cieľmi organizácie atď. Avšak vychádzajúc zo skúsenosti, že v praxi motivovanie veľmi často nedosahuje svoj želaný účinok, je nevyhnutné venovať mu väčšiu pozornosť.

Preto, z dôvodu čo najhlbšieho a najdôkladnejšieho pochopenia podstaty motivovania, je vhodné uviesť názor J. Moulisa, že motivovanie, žiaľ, nie je všemocné.¹² Našťastie,

¹⁰ Collins, J. – Porras, J.: Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York. Harper Business. 2002

¹¹ Collins, J.: Level 5 Leadership. USA. Harvard Business Review. January 2001, s. 73

¹² Moulis, J.: Efektivní motivování pracovníků. Praha. 1982, s. 13

motivovaním nemusí vždy ísť o zmenu správania celkovo, ale o zmenu jeho motivácie, ktorá determinuje smer (cieľ), intenzitu a trvanie činnosti.¹³ Zaujímavá a podnetná je aj myšlienka, že špecifickým fenoménom vzťahujúcim sa k výkonovej motivácii je *motivácia k riadiacej činnosti*, ktorou sa rozumie taký stav psychiky, ktorého príznačnou črtou je motív (pranie, túžba, potreba, záujem...) rozhodovať a viesť ľudí. Vysoká výkonová motivácia ešte nemusí znamenať motiváciu k riadiacej činnosti, avšak motivácia k riadiacej činnosti predpokladá rozvinutú výkonovú motiváciu svojho nositeľa.¹⁴ Táto skutočnosť veľmi dôrazne podčiarkuje nutnosť neustáleho posilňovania motivácie k výkonu nielen v prípade všetkých vysokokvalifikovaných zamestnancov, ale najmä riadiacich pracovníkov, nakoľko oni svojou silnou motiváciou k riadeniu a motivovaniu ostatných do veľkej miery predurčujú úroveň motivácie ostatných svojich podriadených spolupracovníkov (väzba „g“ v obr. 2).

Uvažujúc s uvedenými myšlienkami, motivovanie ako proces zámerného a sústavného pôsobenia na interné a vždy dynamické motivačné štruktúry odborníkov môže čerpať podnety/odozvy z ostatných procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. Ide najmä o *využívanie vplyvu motivačného akcentu* prenikajúceho týmito procesmi, samozrejme v prípade, že tieto procesy boli zrealizované správne.

Príame motivačné pôsobenie je možné dosiahnuť zmysluplnou prípravou a realizáciou sústavy motivačných programov, t. j. napĺňaním množstva jednotlivých motivačných procesov (väzba „13“ obr. 2). Túto sústavu tvorí nielen motivačný program organizácie, a teda nie jeden komplexný motivačný proces. Patria tu aj motivačné programy a súvisiace motivačné procesy pre jednotlivé skupiny vysokokvalifikovaných odborníkov (skupiny sa môžu vytvárať podľa horizontálneho či hierarchického kľúča, podľa veku, pohlavia, dosiahnutého vzdelania, dĺžky praxe a pod.). Sústavu plnohodnotne dotvára sieť individuálnych motivačných programov/procesov rešpektujúcich motivačné systémy konkrétnych jednotlivcov.

Avšak (ako vyplýva z výsledkov prieskumu uvedených v tretej kapitole), skutočná situácia v rovine tvorby individuálnych motivačných programov nie je príliš uspokojivá. Komplikujúcim a čiastočne zneprehľadňujúcim faktom navyše je, že v každom vysokokvalifikovanom riadiacom pracovníkovi a tiež zamestnancovi v rovnakom momente prebieha *veľké množstvo čiastkových motivačných procesov*. V rovnakom momente sa taktiež voči každému z nich realizuje veľké množstvo ďalších motivačných procesov. Pritom, každý z týchto procesov sa zvyčajne nachádza v inej fáze svojho napĺňania. To znamená, že napríklad v prípade jedného procesu sa realizuje napríklad fáza č. 1 (identifikovanie alebo vyvolanie žiaducej potreby), v prípade ďalšieho procesu sa realizuje fáza č. 2 (odhad aktuálnej situácie a reálnych možností, ako organizačných, tak aj skupinových a individuálnych). Ďalší proces a môže nachádzať vo svojej 3. fáze (určenie prania a cieľov smerujúcich k naplneniu definovanej potreby), iný vo svojej 4. fáze (realizácia zodpovedajúcich činností a postupov). Iný motivačný proces sa môže práve završovať 5. fázou (posudzovanie stupňa naplnenia stanoveného cieľa a výsledného uspokojenia, a to ako z pohľadu organizácie, tak aj z pohľadu samotného vysokokvalifikovaného špecialistu).

Každá fáza z množstva súčasne nepretržite prebiehajúcich motivačných procesov poskytuje obrovský priestor, ktorý by mali riadiace zložky využiť a intervenovať v nich. K odporúčaným intervenciám je možné priradiť napríklad zmenu/spestrenie využívaných

¹³ Nakonečný, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha. Management Press. 1992, s. 15

¹⁴ Tureckiová, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha. Grada. 2004, s. 69

motivačných udalostí a aktivít, obohatenie/reštrukturalizáciu spektra uplatňovaných motivačných nástrojov, zabezpečenie lepších predpokladov a podmienok pre efektívne motivovanie v prostredí celej organizácie, skvalitnenie komunikačno-informačných tokov v organizácii, rozvoj interpersonálnych kompetencií v prípade „problémových“ motivátorov atď. Je namieste pripomenúť, že ak sa uskutoční v organizácii určitá zmena, je nevyhnutné uvažovať aj o možných zmenách v systéme, obsahu a formách organizačných motivačných nástrojov, pretože zmeny môžu vyvolávať neistotu zamestnancov a rôzne iné javy, ktoré ohrozujú doterajšie pracovné štandardy.¹⁵

Primárna rovina výsledného vplyvu pôsobenia motivačných programov a komplexu sprievodných motivačných procesov dokáže vyvolať želané odstránenie demotivácie a posilnenie úrovne vnímanej motivácie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. Markantným prejavom môže byť zvýšenie kvality a kvantity výstupov z jednotlivých pracovných pozícií, miery invencie, spolunáležitosti, individuálnej, skupinovej aj organizačnej výkonnosti, podielu na relevantnom trhu výrobkov alebo služieb, spokojnosti zákazníkov. Za prejav úspešného motivačného pôsobenia sa dá považovať rapidný pokles miery konfliktov, fluktuácie, spotreby živej i zhmotnenej práce, nepodarkovosti, psychologického manipulovania, nezdravého a neetického súperenia atď.

Sekundárna rovina spätého vplyvu motivačného úsilia je o to cennejšia, o čo je náročnejšie ju dosiahnuť. Aby motivačné procesy mali šancu byť úspešné, je potrebné zvládnuť mnohé úskalia:

- a) Je potrebné predpokladať individuálne rozdiely osobností jednotlivcov i „osobností“ skupín, ba dokonca citlivo zvažovať skupinovú dynamiku príznačnú pre každú pracovnú skupinu alebo tím.
- b) Je potrebné nikdy neustať v poznávaní a spoznávaní motívov konania jednotlivcov, skupín a celej organizácie, v odhaľovaní ich potrieb, záujmov, ideálov, aspirácií, predstáv a prianí.
- c) Je potrebné vychádzať z premenlivosti motivačných štruktúr, teda z poznania, že rovnaké motívy v prípade rôznych vysokokvalifikovaných odborníkov nemusia viesť k rovnakému správaniu, a naopak, rôzne motívy v prípade rôznych odborníkov môžu viesť k rovnakému správaniu.
- d) Je potrebné starostlivo projektovať obsah a časový rámec jednotlivých motivačných programov, snažiť sa o využívanie tých motivačných nástrojov, udalostí, aktivít a podmienok, ktoré sú skutočne účinné v danom čase a pre daného odborníka.
- e) Je potrebné motivovať riadiacich pracovníkov k tomu, aby boli ochotní (motivovaní) vyvíjať motivačné úsilie, a to nielen voči sebe, ale aj voči ostatným svojim nadriadeným, podriadeným a organizačne rovnocenným spolupracovníkom.
- f) Je potrebné oceňovať a vyzdvihovať nadpriemerné motivačné úspechy riadiacich pracovníkov a využiť ich zručnosti v snahe o rozvoj motivačných zručností ostatných riadiacich pracovníkov organizácie.

Ak sa podarí vyriešiť všetky tieto úskalia, tvoriace zároveň odporúčania pre úspešnejšie motivačné úsilie, bude sekundárna rovina podnecujúceho vplyvu (väzba „14“ v obr. 2) pociťovaná ako dlhotrvajúca a nesmierne silná satisfakcia, ktorá zabezpečí silnú motiváciu

¹⁵ Hintergrüber, H. H.: Strategische Unternehmensführung. Berlin. 1984, s. 337

motivátorov pre pokračovanie v ich doterajšom motivačnom snažení. Výbornou inšpiráciou v tejto rovine môže byť opätovné využitie názorov a podnetov vyplývajúcich zo zrealizovaného prieskumu (tretia kapitola tejto publikácie).

4.2.8. Vzdelávanie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Poslaním tohto posledného z vybraných kľúčových procesov je efektívne rozvíjanie vedomostného, zručnostného a skúsenostného bohatstva každej organizácie – jej vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. V súčasnom dynamickom prostredí a závažnom tempe vzniku stále nových a nových poznatkov musia vzdelávanie a rozvoj (spolu s motivovaním) byť základnými a trvalými prioritami každej organizácie.

Samotné učenie sa novým poznatkom a prijímanie nových zručností predpokladá dostatočne zodpovedný prístup k permanentnej práci na sebe. Často je sprevádzané opúšťaním dlhoročne uplatňovaných postupov, spôsobov vnímania reality a zaužívaných foriem spracúvania informácií. Tieto sa musia systematicky nahradzovať novými, snád' menej tradičnými než predošlé, avšak produktívnejšími, zabezpečujúcimi kvalitnejšie výstupy, využívajúcimi širšie ponímanie intelektových schopností jednotlivcov i skupín. Proces vzdelávania a rozvoja ako proces celoživotný je teda opäť nesmierne náročný.

Je potrebné zdôrazniť, že vzdelávanie musí byť intenzívne a dôkladné predovšetkým v prípade riadiacich pracovníkov.¹⁶ Ich úlohou je cieľavedome viesť svojich podriadených spolupracovníkov k pochopeniu a napĺňaniu potreby rozvíjať sa, a súčasne, vytvoriť predpoklady pre to, aby sa aj riadiaci pracovníci chceli a mohli sústavne rozvíjať. Z tohto dôvodu je vhodné podnecovať a podporovať ich sebarozvojové tendencie (väzba „h“ v obr. 2), pretože vzdelaní riadiaci pracovníci sú prvotným predpokladom akčného rozvoja potenciálu ostatných zamestnancov.

Čiastkové procesy vzdelávania a rozvoja vysokokvalifikovaných odborníkov by mali byť tiež realizované so silným motivačným nábojom (väzba „15“ v obr. 2). V týchto intenciách je potrebné všetkým kategóriám výkonnostne nadpriemerných riadiacich pracovníkov a zamestnancov sprístupniť bohaté spektrum vzdelávacích príležitostí a rozvojových aktivít. Tieto príležitosti a aktivity by sa mali v organizácii chápať ako strategická investícia, nie ako neopodstatnené a krátkodobé nenávratné náklady.

Aby však tieto kvalifikačno-rozvojové investície priniesli organizácii svoj efekt, musia byť koncipované s takým zámerom, s takou štruktúrou a s takou zvládnuteľnosťou, ktoré dokážu osloviť svojich adresátov. Je preto prínosné poznať dominujúce piliere a podnety rozvojových snáh ako riadiacich pracovníkov, tak aj vysokokvalifikovaných zamestnancov.

Za vysoko motivačné možno považovať aj vytvorenie možnosti, aby sa odborníci mohli podeliť o novozískané zručnosti a skúsenosti – atmosféra učiacej sa organizácie môže nenásilnou cestou zabezpečiť prenikanie nových znalostí do celej organizácie... Každý postup na znalostne vyššiu úroveň by mali riadiaci pracovníci vyzdvihnúť, pretože napríklad fenomén pripodobňovania môže aj v iných zamestnancoch vyvolať potrebu vzdelávať sa a napredovať.

Niekedy opomínaným (a pritom mimoriadne vplyvným) faktorom je schopnosť riadiaceho pracovníka byť nielen „učiteľom a radcom“ pre svojich zamestnancov, ale súčasne aj „žiakom, učňom alebo študentom“ svojich zamestnancov. To znamená, nepreceňovať strach či

¹⁶ Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha. Management Press. 2004, s. 192

chybne vnímané nebezpečenstvo plynúce z možnej straty autority alebo prestíže nadriadeného pracovníka tým, že bude uplatňovať aj také zručnosti a skúsenosti, ktorým ho priučia jeho podriadení spolupracovníci. Zo skúseností totiž opäť vyplýva, že ochota byť rovnocenným partnerom svojich zamestnancov naopak prináša riadiacemu pracovníkovi *prestíž ešte vyššiu než akou disponoval dovtedy*.

Je vhodné upozorniť na jedno nebezpečenstvo. Ak riadiaci pracovník bude nútiť zamestnanca, ktorý práve absolvoval ľubovoľnú vzdelávaciu aktivitu, aby okamžite a v plnom rozsahu uplatňoval v praxi nové zručnosti získané vzdelávaním, môže dosiahnuť nepriaznivý demotivačný efekt. Zamestnanci totiž zväčša potrebujú istý čas, aby sa dokázali s novou zručnosťou alebo posilnenou schopnosťou vnútorne stotožniť, aby si ju mohli postupne precvičovať – až následne budú schopní ju aplikovať vo svojej práci. Dĺžka tohto osvojovania je však rozličná (od niekoľkých dní až po niekoľko týždňov, ba až mesiacov). Závisí to najmä od rôznosti osobnostných typov riadiacich pracovníkov a zamestnancov, od ich aktuálnej preťaženia pridelovanými pracovnými úlohami, od fázy životno-pracovného cyklu jednotlivca aj pracovnej skupiny atď.

V prípade, že sa v procesoch vzdelávania a rozvoja nevyskytli žiadne závažné omyly a procesy sa zrealizovali podnetne, **primárna rovina výsledného motivačného vplyvu** sa odzrkadlí v tesnejšom pripútaní sa vysokokvalifikovaných odborníkov k organizácii. Dôvodom je vedomie, že organizácia im napomohla zvyšovať ich hodnotu na trhu pracovného potenciálu, čím vzrástla ich cena ako odborníkov v danej profesijnej oblasti a ich dôvera v organizáciu. Samozrejým prínosom bude i zvýšenie tempa a produktivity práce, počtu podávaných námetov a návrhov zlepšenia podnikových procesov, oživenie medziľudských vzťahov v útvaroch i v celej organizácii a pod.

Ako spätná reakcia na primárnu rovinu motivačného efektu vzdelávacích a rozvojových procesov (väzba „16“ v obr. 2) sa opätovne podnieti ochota riadiacich pracovníkov byť dobrými radcami a učiteľmi svojich podriadených spolupracovníkov. Dosiahnutie **sekundárnej roviny motivačného efektu vzdelávania a rozvoja** bude taktiež znamenať veľké uspokojenie riadiacich pracovníkov zo svojho riadiaceho/motivačného pôsobenia v organizácii, vyvolá snahu o ešte dynamickejší priebeh procesov v tom zmysle, že sa organizácia dostane do štádia cyklicky fungujúcej dynamickej špirály permanentného rozvoja a sústavného zdokonaľovania sa.

4.3. Záverečné odporúčanie pre implementáciu modelu

Myšlienkovou niťou a mottom prezentovaného modelu prieniku motivácie do všetkých procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu je nazerať na snahu o zefektívňovanie pôsobenia odborníkov organizácií cez prizmu posilňovania ich motivácie, zánietenia a sebadôvery.

Model upozornil na niektoré chyby, úskalia a nedostatky najmä v interpersonálnych zručnostiach a emocionálnej inteligencii riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov. Avšak účelom modelu nebolo iba poukazovanie na nepriaznivé tendencie a hrozivosť možných dopadov na organizácie v prípadoch, ak sa nebudú zmysluplne zaoberať práve a iba ľudským potenciálom. Naopak, jeho obsahom je aj prezentovanie širokej ponuky odporúčaní, námetov a inšpirácií, ktorými by sa mala ďalej seriózne zaoberať ako vedecká obec, tak aj riadiace zložky rôznych typov organizácií. Veľmi žiaduce by bolo takéto úsilie najmä v prípade riadiacich

zložiek univerzít, nakoľko práve tieto sú ohniskom intelektuálneho rozvoja a rozmachu ekonomiky celej krajiny.

Žiada sa ešte pripomenúť, že aby mohlo ísť o naplnenie motivačného prieniku do všetkých procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu (t. j., aby sa prezentovaný model mohol stať funkčnou pevnou súčasťou systému riadenia organizácie), je nevyhnutná silná a neochvejná podpora a odobrenie celého tohto prístupu zo strany jej vedenia. Inak vyjadrené, aby mohla motivácia preniknúť do všetkých procesov, segmentov a rozhodnutí v prostredí organizácie, musia vrcholoví riadiaci pracovníci organizácií (a taktiež ich nadriadené orgány) k tomuto úsiliu pociťovať vysokú motiváciu. T. j., prienik motivácie do celej organizácie musí začať a v skutočnosti aj najčastejšie začína vznikom/prienikom motivácie v prvom rade do vrcholového vedenia organizácie.

5. kapitola

Strategické riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Čím tvrďšie pracujem, tým viac žijem.
Pre mňa nie je život krátkou sviečkou.
Je akousi fakľou, ktorú na chvíľu držím.
Prv, ako ju odovzdám budúcim pokoleniam,
chcem, aby sa rozhorela čo najjasnejšie.
G. B. Shaw

Vysokokvalifikovaní jednotlivci a skupiny s výraznou sebarozvojovou ambíciou bývajú v absolútnej väčšine *ochotní odovzdávať svoje intelektuálne bohatstvo organizácii*, v ktorej pôsobia. Nezriedka zvyknú pracovať zodpovednejšie, vytrvalejšie, precíznejšie, odhodlanejšie a racionálnejšie než ostatní zamestnanci. Disponujú prvotne silnou motiváciou vytvárať nové hodnoty a poznatky, napĺňať očakávania kladené organizáciou. Súčasne však sústavne prehodnocujú a zvažujú, či organizácia vníma ich pracovné správanie a snaženie ako pozitívne a žiaduce. Nakoľko vysokokvalifikovaní ľudia do všetkého svojho úsilia zakomponujú nadpriemerné vklady (napríklad vzdelanie, zručnosti, intuíciu, kontakty, osobnostnú vybavenosť atď.), mimoriadne citlivo posudzujú, ako organizácia tieto skutočnosti prijíma a oceňuje. Možno to vyjadriť aj tak, že vysokokvalifikovaní zamestnanci a riadiaci pracovníci *za svoje realizované nadpriemerné úsilie a motiváciu očakávajú adekvátne uznanie a akceptáciu, a súčasne strategické vytváranie predpokladov pre ich vysokú motiváciu a výkon do budúcnosti*.

5.1. Proces strategického riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Uvažujúc predchádzajúce myšlienky a premisy, **proces prípravy, tvorby a realizácie stratégie riadenia vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu** by mal pozostávať z nasledujúcich piatich fáz: analýza troch kľúčových oblastí, identifikácia cieľov posilňovania a žiaduceho smerovania výkonu a motivácie, formulovanie stratégie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, implementácia zvolenej stratégie a hodnotenie celkovej výslednej efektívnosti strategického procesu.

5.1.1. Dôkladná analýza troch kľúčových oblastí organizačného pôsobenia

Prvou fázou procesu je *dôkladná analýza troch kľúčových oblastí*. Prvou je analýza externých faktorov pôsobiacich na organizáciu a jej ľudský potenciál (ekonomická situácia štátu a regiónu, legislatíva, trh výrobkov a služieb, konkurenčné organizácie v pozícii producentov i zamestnávateľov, zákazníci, vývoj nových technológií, medzinárodné ekonomické a vojenské zoskupenia, trh pracovného potenciálu, pociťovaná životná úroveň, imidž organizácie a pod.).

Druhou oblasťou je analýza interných faktorov a prvkov vyskytujúcich sa vo vnútornom prostredí organizácie a ovplyvňujúcich celkovú činnosť organizácie a komplexné pracovné správanie vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov (finančná situácia

organizácie, úroveň používanej techniky a technológií, organizačná štruktúra, systém riadenia a pod.).

Poslednou oblasťou musí byť precízne analyzovanie všetkých skutočností, ktoré sa priamo či nepriamo dotýkajú výkonu, motivácie a využívania ľudského potenciálu organizácie. To predpokladá napríklad zameranie analytickej pozornosti na úroveň a skladbu zručností a schopností vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov, na priebeh jednotlivých procesov riadenia a rozvoja ich potenciálu v organizácii (z hľadiska uplatňovania motivačného akcentu týchto procesov), na pociťovanú spokojnosť a úroveň motivácie jednotlivcov a skupín, motivačné preferencie, rozvojový potenciál, kariérové ambície, fluktuáciu, produktivitu práce, personálne náklady, pridanú hodnotu na jedného vysokokvalifikovaného odborníka a pod.

5.1.2. Identifikácia strategických cieľov

Druhou fázou procesu prípravy, tvorby a realizácie stratégie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu musí byť *identifikácia strategických cieľov*. Jej účelom je definovať strategické ciele zabezpečenia vysokej satisfakcie a výkonnosti vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov organizácie. Východiskom definovania jednotlivých motivačných cieľov môže byť aj nasledujúca myšlienka: „Prax ukazuje, že manažérom nechýba orientácia na výkon, ani vysoká kognícia. Rezerva je v manažovaní tímovej práce, vo vytvorení kvalitných interpersonálnych vzťahov, v efektívnej komunikácii.“¹⁷ To navodzuje potrebu veľkého posunu v uprednostňovaní doposiaľ stanovovaných cieľov, a to smerom k sociálnym a emocionálnym aspektom pracovného správania všetkých zamestnancov, no najmä vysokokvalifikovaných odborníkov organizácií.

Okrem nástoživej požiadavky na pružnosť v tvorbe motivačných strategických cieľov musí byť mimoriadne významným aspektom tejto fázy (a taktiež všetkých nasledujúcich fáz) súčasne uvažovanie *strategickej efektívnosti*. Vo všeobecnosti sú obsahom efektívnosti tieto tri prvky (kritériá):

1. *Účelnosť* – zameriava strategickú pozornosť na stanovovanie takých cieľov, ktoré sú pre organizáciu vskutku potrebné a nevyhnutné. Cieľov, bez ktorých dosiahnutia by sa organizácia mohla dostať do vážnych problémov a rozporov. Niekedy sa môže stať, že organizácia sa práve pri zohľadňovaní tohto kritéria efektívnosti dostáva do určitého paradoxu – ďalšie kritériá efektívnosti, t. j. hospodárnosť a účinnosť, vyvíjajú spoločne veľký tlak na stanovovanie cieľov, ktoré budú vyžadovať minimálne náklady a zabezpečia maximálne prínosy, kým kritérium účelnosti primárne sleduje hľadisko nevyhnutnosti, aj za cenu vyšších nákladov a nižších prínosov. Avšak, určite sa v živote mnohých organizácií vyskytnú aj takéto situácie, keď sa isté ciele jednoducho musia prijať, pričom riadiace zložky organizácie vopred vedia, že ich realizácia bude nákladná.
2. *Hospodárnosť* – zameriava sa na maximálnu úsporu všetkých nákladov (živej i zhmotnenej práce) a najnižšiu možnú mieru vstupov do procesov. V rovine definovania strategických cieľov to predpokladá stanovovať (a následne i realizovať) ciele s ohľadom na obmedzenosť dostupných zdrojov. V praxi táto premisa často odzrkadľuje tendenciu stanovovať iba také strategické ciele, ktoré nebudú príliš nákladné a vážnym spôsobom nezaťažia rozpočet

¹⁷ Živčicová, E.: Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetencií manažéra. In: Acta Academica Trenchimensis 2/2004. Trenčín. Vydavateľstvo Trenčianskej univerzity v Trenčíne. 2004

organizácie. Nanešťastie, tento moment nezriedka slúži ako argument podporujúci istú oklieštenosť alebo dokonca neexistenciu podnetných cieľov riadenia a rozvoja vysokoškolského ľudského potenciálu v organizácii. S touto nezriedkavou negatívnou tendenciou by sa mali organizácie rozvážne a logicky vysporiadať a zohľadňovať aj ostatné kritériá efektívnosti.

3. *Účinnosť* – pri tvorbe a naplnení cieľov zameriava pozornosť na čo najvyššiu „výťažnosť“ z použitých zdrojov a vstupov. Dôsledkom tohto náhľadu je snaha definovať strategické ciele veľmi uvážlivo, najmä s ohľadom na možný budúci efekt (úžitok, osov, prínos) z ich realizácie.

Každá organizácia si môže definovať strategické ciele riadenia a rozvoja vysokoškolského ľudského potenciálu v dvoch základných kategóriách:

- a) **Primárne personálne ciele** – ich zmyslom je vytvoriť prostredie, ktoré bude globálne podporovať a posilňovať úroveň disponovaných zručností a schopností odborníkov, (napríklad odstránenie demotivačných tendencií a prejavov v organizácii, skvalitňovanie informačno-komunikačných tokov, optimalizácia kvalitatívnej skladby vysokoškolského tímu organizácie, zlepšovanie pripravenosti na zmeny...).
- b) **Sekundárne (polyvalentné) personálne ciele** – ťažisko pre vznik týchto cieľov je primárne v inej odbornej oblasti (finančnej, výrobnjej, marketingovej), avšak ich efektívne naplnenie je možné iba prostredníctvom hlbokjej erudície, nadšenia a tvorivosti vysokoškolského ľudského potenciálu organizácie. Príkladom môže byť situácia, keď splnenie výrobného cieľa (zvýšenie objemu výroby o 10 %) je podmienené nárastom motivácie a miery inovácií zameraných odborníkov v organizácii.

Špecifikácia strategických cieľov v oblasti riadenia a rozvoja vysokoškolského ľudského potenciálu musí zároveň uvažovať s nevyhnutnosťou naformulovať niektoré ciele ako kvantitatívne a niektoré ako kvalitatívne. *Kvantitatívne ciele* musia presne určiť mieru želaného stavu, a to v peňažných alebo fyzických jednotkách alebo v percentuálnom vyjadrení (počet projektovaných hodín vzdelávania a rozvoja potenciálu, skrátenie prestopových hodín pre zamestnancov nadväzujúcich pracovísk, objem finančných prostriedkov určených na odmeny vysokoškolských odborníkov a pod.). Množinu kvantitatívnych cieľov musia samozrejme dopĺňať *ciele kvalitatívne*, pri ktorých je kvantifikácia veľmi obtiažna (zavedenie interného zákazníkoveho prístupu, zlepšenie internej komunikácie, skvalitnenie riadiacich a vodcovských zručností riadiacich pracovníkov atď.).

5.1.3. Formulácia stratégie riadenia a rozvoja

Treťou fázou uvažovaného procesu je *formulovanie stratégie riadenia a rozvoja vysokoškolského ľudského potenciálu*. Súčasné meniace sa prostredie vytvára možnosť naplniť strategické ciele motivovania *variantnými spôsobmi*. Z množstva rôznych variantov by sa mali podrobne rozpracovať základné a pravdepodobné varianty stratégie,¹⁸ ktoré zodpovedajú očakávanému vývoju externého, interného a satisfakčného a podnecujúceho prostredia organizácie. Základným myšlienkovým momentom tvorby jednotlivých variantov by malo byť poznanie, že hlavným zdrojom motivácie ľudského konania bývajú potreby, teda prežívané, aj

¹⁸ Sedlák, M. a kol.: Základy manažmentu. Bratislava. Edičné stredisko Vysokjej školy ekonomickej. 1991, s. 198

keď často nevedomované, nedostatky niečoho, ktoré majú pre vnímaného človeka subjektívny význam.¹⁹

Implantovanie tvorivosti a súčasne premyslenej dôslednosti do rozličných **variantov** stratégie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu môže predstavovať význam pre obidve zúčastnené strany – pre zaniatených odborníkov a aj pre organizácie. Prínosom pre kvalifikovaných odborníkov môže byť ich vyššie zadost'učinenie, pocit satisfakcie, uvedomenie si pozitívneho pôsobenia pre seba i ostatných, naplnenie potreby autonómie, objavovania a vytvárania nových hodnôt a pod. Prínosom pre organizáciu môže byť skutočnosť, že vysokokvalifikovaní odborníci sa stanú ešte významnejšou silou dynamického napredovania celej organizácie. Budú schopní a ochotní plne sa stotožniť s cieľmi a zámermi organizácie, prijať ich za svoje a práve prostredníctvom ich napĺňania dosahovať svoje osobné uspokojenie.

Všetky pripravené varianty sa musia pred konečným výberom starostlivo zhodnotiť z hľadiska dlhodobej i momentálnej efektívnosti, z hľadiska rizík zahrnutých v jednotlivých rozhodnutiach, vhodného načasovania daného variantu stratégie a z hľadiska očakávanej reakcie a prijatia zo strany vysokokvalifikovaných aj iných zamestnancov organizácie. Riadiaci pracovníci a personálni odborníci organizácie by mali zvoliť takú stratégiu, ktorá je zosúladená s víziou a poslaním, umožní efektívne využívať špecifické schopnosti ľudí a *pripraví podmienky pre rozvinutie strategickkej konkurenčnej výhody – tvorivého výkonu vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu*.

5.1.4. Implementácia zvolenej stratégie

Štvrtou fázou strategického procesu je *implementácia zvolenej stratégie riadenia a rozvoja kvalifikovaných odborníkov organizácie*. Implementácia stratégie predstavuje úsilie rozpracovať tento dokument do formy časovo kratších, vecne podrobnejších, útvarovo a osobne adresnejších akčných plánov. Okrem množstva taktických a operatívnych plánov, postupov, rozpočtov pre dosiahnutie jednotlivých motivačných cieľov atď., je najvýznamnejším z týchto akčných plánov určite *motivačný program vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu organizácie*.

Okrem uvažovania s odlišnosťami vysokokvalifikovaných odborníkov v porovnaní s bežne kvalifikovanými zamestnancami (uvedené v 1. kapitole) je nevyhnutné dôsledné uplatňovanie *individuálneho prístupu k štruktúre a obsahu ich vnútorných motivačných procesov*. Príslušní riadiaci pracovníci, personálni odborníci i kolegovia by mali pri smerovaní a podnecovaní vysokokvalifikovaných ľudí zohľadňovať aj zmeny ich motivačných preferencií z hľadiska vývoja času, získaných nových skúseností, naplnenia predchádzajúcich potrieb, dosiahnutých kariérových ambícií atď. To znamená, že za efektívne možno považovať taktiež správne a pružné uplatňovanie *individuálnych motivačných programov* voči konkrétnemu vysokokvalifikovanému odborníkovi či riadiacemu pracovníkovi organizácie. Pritom je vhodné neustále prehodnocovať projektovanú i skutočne vykazovanú účinnosť celého individuálneho motivačného programu, ale aj jeho jednotlivých zložiek (t. j. obsiahnutých motivačných udalostí, uplatňovaných motivačných nástrojov, opatrení, vytváraných podmienok atď.).

¹⁹ Brodský, Z.: Comparison of Management Motivation in Public Administration and Enterprises. In Zborník medzinárodnej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2004, s. 285

Konkrétnejšie využitie predchádzajúcich myšlienok predpokladá, aby organizácie prostredníctvom individuálnych motivačných programov umožňovali svojim odborníkom **neustále odborne a osobnostne rásť a rozvíjať sa**. Avšak malo by ísť o umožnenie odborného a osobnostného rozvoja nielen z hľadiska súčasných, ale taktiež **budúcich potrieb** organizácie a potreby sebaaktualizácie i potreby budúceho pocitu úspechu (metapotreby) samotných uvažovaných odborníkov. Organizácie by mali realizovať dôkladnú analýzu ich uvedených aj latentných zručností a schopností. Tieto zručnosti by mali podchycovať a využívať v jednotlivých organizačných procesoch, a ďalej ich rozvíjať a smerovať v zmysle **dosiahnutia rovnováhy medzi definovanými očakávaniami a požiadavkami odborníkov i organizácie**.

Napriek skutočnosti, že sú to väčšinou ľudia s veľmi vysokou vnútornou motiváciou, úroveň ich motivácie môže narúšať množstvo pracovných problémov a prežitých konfrontačných situácií s ostatnými. Preto je potrebné starostlivo sledovať mieru nimi pociťovanej motivácie a v prípade potreby okamžite **uplatňovať žiaduce motivačné prístupy a opatrenia**. K vhodným námetom je možné priradiť aj odporúčanie zvyšovať odborné renomé, imidž a prestíž vysokokvalifikovaných odborníkov a riadiacich pracovníkov takým spôsobom, aby mohli v internom i externom relevantnom prostredí organizácie zverejňovať výsledky svojho snaženia.

Organizácie a jej zástupcovia by mali svojim fundovaným odborníkom vytvárať priestor a atmosféru, ktoré **podnecujú a súčasne rešpektujú nadpriemerné pracovné úsilie**. To predpokladá prenos značného rozsahu zodpovednosti na týchto odborníkov v spojení s pridelením príslušného rozsahu a obsahu právomocí v definovaných oblastiach. V nadväznosti na predchádzajúci námet v rovine posilňovania imidžu a prestíže by organizácie mali odborníkom napomáhať pri budovaní najmä ich prirodzenej (nielen formálne ustanovenej) autority. Práve získaná prirodzená autorita u ostatných následne odborníkom umožní, aby mohli vysoké výkony vyžadovať nielen od seba, ale aj od svojho okolia, a nestretli sa pritom s príliš odmietavým postojom.

Za mimoriadne vhodné možno považovať **cielené poskytovanie objektívnej, a pritom motivačnej, spätnej väzby** odborníkom. Toto odporúčanie zahŕňa realizáciu pravidelných hodnotiacich rozhovorov so silným motivačným a kooperatívnym akcentom (najmä korektný a ústretový prístup voči nim), využívanie foriem verbálneho i finančného ocenenia úspechov odborníkov, uplatňovanie participatívneho štýlu vedenia voči nim, zapájanie ich do riešenia rôznych problémov organizácie atď.

Individuálne motivačné programy vysokokvalifikovaných odborníkov a riadiacich pracovníkov by mali pokrývať aj oblasť efektívneho vysporiadania sa s prípadnými neúspechmi. Napriek nevyhnutnosti odstraňovať spôsobené chyby by mali byť súčasťou týchto programov mechanizmy fungujúce ako dostatočne atraktívna **inšpirácia pre prekonávanie svojich vlastných nedostatkov a rezerv** (vyzdvihovanie/ocenenie klesajúcej tendencie opakujúcich sa rovnakých nedostatkov, ocenenie narastajúceho počtu nových nápadov a zdolaných problémov...).

Všetky uvedené východiská a odporúčania v oblasti efektívneho riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu je možné doplniť ešte jednou myšlienkou: Napriek tomu, že existuje široké spektrum zvyčajne uplatňovaných a osvedčených usmerňujúcich a rozvojových nástrojov, je nezriedka vhodné (ba dokonca potrebné) vytvoriť a voči

konkrétne odborníkovi uplatniť aj absolútne netradičný prístup či nástroj, samozrejme pri dostatočnom predpoklade, že tieto budú účinné a vyvolajú pozitívne pracovné správanie.

5.1.5. Hodnotenie celkovej efektívnosti strategického procesu

Poslednou fázou uvažovaného procesu je *hodnotenie celkovej výslednej efektívnosti strategického procesu*. Vnáša do celého procesu aspekt dynamiky, nepretržitosti a efektívnosti, vychádzajúc z poznania dôležitosti odhaľovania odchýlok a návrhu prípadne potrebných korekčných opatrení.

Sledovanie efektívnosti tohto procesu spĺňa teda úlohu mimoriadne dôležitej **päťstupňovej spätnej väzby**.²⁰ *Prvý stupeň* je zameraný na skúmanie, či proces prípravy a realizácie stratégie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu splnil očakávania a predpoklady s ohľadom na nárast konkurencieschopnosti organizácie prostredníctvom zvýšenej invencie a ochoty vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. Dôležité je aj skúmanie efektívnosti samotnej spätnej väzby, teda vhodnosti použitých metód a nástrojov, ktoré organizácia uplatňuje v oblasti posudzovania účelnosti, hospodárnosti a účinnosti celého procesu. *Druhý stupeň* spätnej väzby je orientovaný na posudzovanie správnosti implementácie zvolenej stratégie a stotožnenie zanietených zamestnancov a riadiacich pracovníkov s jednotlivými implementačnými nástrojmi. *Tretí stupeň* by mal objektívne hodnotiť správnosť a primeranosť zvolenej stratégie, vrátane správnosti tvorby jednotlivých strategických variantov a aktuálnosti uplatňovanej personálnej politiky. *Štvrtý stupeň* by mal okrem absorbovania všetkých predchádzajúcich posudzovaní skúmať realnosť a dosiahnuteľnosť stanovených strategických cieľov a vyváženosť cieľov za všetky odborné oblasti organizačného života. *Piaty stupeň* spätnej väzby by do už naznačeného procesu mal zakomponovať aj prehodnotenie správnosti postupov, nástrojov, metód či zdrojov analýzy externého a interného prostredia organizácie a oblasti zadosťučinenia i zručnostnej úrovne vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu.

5.2. Možnosti sledovania strategickej efektívnosti zrealizovaného procesu

Z komplexnejšieho pohľadu sa hodnotenie strategickej efektívnosti riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaných jednotlivcov a skupín v organizácii môže odvíjať (rovnako ako v predchádzajúcom texte) v intenciách troch základných kritérií efektívnosti nasledujúcim spôsobom:

1. *Posudzovaním účelnosti definovaných cieľov a stratégií* (t. j. skúmaním opodstatnenosti smerovania celého procesu). Môže ísť o zlepšenie trendov a časových tendencií rozličných individuálnych, skupinových aj celooorganizačných parametrov. Napríklad: dosiahnutie zvýšenej spokojnosti a motivácie zamestnancov a riadiacich pracovníkov, vybudovanie väčšej ochoty zapájať sa do nových aktivít, zabezpečenie zlepšenia trendu fluktuácie a počtu odpracovaných rokov v organizácii atď. Rovnako však možno sledovať aj posilnenie celkového postavenia organizácie na trhu (zníženie počtu sťažností a reklamácií zo strany zákazníkov, získanie nových zákazníkov, zvýšenie spokojnosti pracovníkov štátnej správy v komunikácii s organizáciou, zlepšenie imidžu organizácie a pod. Účelnosť,

²⁰ Blašková, M.: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2003, s. 38

resp. opodstatnenosť realizácie týchto cieľov a stratégií je v každej organizácii určite daná prostou skutočnosťou – bez ich naplnenia by organizácia vykazovala vo svojej činnosti výrazné problémy, alebo by dokonca už vôbec nejestvovala...

2. *Posudzovaním hospodárnosti priebehu celého procesu* (t. j. sledovaním priamych i nepriamych a interných nákladov rozvojovo-motivačného úsilia). Môže ísť napríklad o skúmanie nákladov finančného motivovania (odmeny, príplatky, prémie, podiely na hospodárskom výsledku), nepriamych nákladov (náklady vzdelávacích aktivít, nákupu výkonnejšej komunikačnej techniky, zabezpečenia softvéru pre zjednodušenie personálnych procesov a pod.), súvisiacich interných nákladov (čas a úsilie personálnych odborníkov, pôsobenie riadiacich pracovníkov venované tvorivému vedeniu, tvorbe skupinových a individuálnych motivačných programov, identifikovaniu vhodných komunikačných prístupov atď.).
3. *Posudzovaním účinnosti strategického procesu* (t. j. sledovaním výnosov alebo prínosov procesu). Môže ísť o vyjadrenie kvantitatívneho alebo kvalitatívneho prínosu rozvoja, napríklad sprostredkované pomocou porovnávania výsledkov hodnotenia komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaných odborníkov s výsledkami v minulých obdobiach, porovnaním rozdielov vo výkonnosti (potenciáli) a skutočnom výkone. Prínos je možné sledovať aj prostredníctvom zvýšenej kvality práce, zníženého počtu nepodarkov, lepšieho dodržiavania stanovených termínov, zvýšenej spokojnosti nadväzujúcich pracovníkov, zvýšenej inovatívnej, hlbšieho stotožnenia individuálnych ambícií s organizačnými, vyššej lojálnosti, rýchlejšieho napredovania a kvalitnejšieho sebarozvoja atď.

Je vhodné uviesť, že posudzovanie efektívnosti motivačných cieľov a stratégií musí nevyhnutne vychádzať z precíznej spolupráce všetkých odborníkov a riadiacich pracovníkov organizácie a aktívneho využívania informačného systému organizácie a všetkých jej odborných podsystémov. Súčasne je zrejmé, že riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu určite nie je jednoduchou záležitosťou. Vyžaduje značné úsilie a silnú motiváciu riadiacich zložiek organizácie svojim každodenným pôsobením pozitívne ovplyvňovať a budovať nadšenie, elán, angažovanosť, invenciu a dôveru. Avšak, cielené rozvíjanie a motivovanie vysokokvalifikovaných zamestnancov, odborníkov a riadiacich pracovníkov organizácie je určite taktiež príležitosťou, a to príležitosťou, ako môžu byť organizácie úspešné, sociálno-emocionálne naplnené a rešpektované.

6. kapitola

Vedenie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu – model 7 E

Naozaj múdri ľudia chodia ako obilné klasy:
hrdo, vzpriamene, s vysoko vztýčenou hlavou, kým je prázdna.
Ale keď dozrejú a naplnia sa zrnom, pokorne sklonia svoje hlavy.
M. E. De Montaigne

Vysokokvalifikovaný ľudský potenciál, t. j. harmonizovaný celok tvorený zamestnancami a riadiacimi pracovníkmi s vysokoškolským vzdelaním sústavne rozvíjajúcimi svoje odborné-osobnostné kompetencie a zručnosti, je určujúcim pilierom proaktívneho pôsobenia organizácií. Odborníci zastávajúci výkonné alebo riadiace pozície v organizácii sa svojou motiváciou a ochotou transformovať svoju intelektovú kapacitu do skutočného výkonu prichádzajú o stanovovanie a napĺňanie žiaducich cieľov. Cieľov, ktoré racionálnym a súčasne invenčným smerovaním umožnia posilňovanie pozície organizácie na trhu výrobkov alebo služieb.

Avšak, nielen stanovované ciele, ale aj celkové výsledky organizácie môžu byť úspešné iba za predpokladu ústretovosti a dôvery, že nadpriemerné výkony zamestnancov i riadiacich pracovníkov budú objektívne a spravodlivo oceňované a naďalej podporované. Preto je potrebné zabezpečiť, aby sa k vysokokvalifikovanému ľudskému potenciálu v organizácii pristupovalo s nevyhnutným rešpektom a zohľadnením aktuálnych profesijných i motivačných preferencií jednotlivcov i skupín. Je potrebné voči vysokokvalifikovaným odborníkom uplatňovať situačne vhodné a tvorivé prístupy a štýly vedenia. Uplatňovanie tvorivého a motivujúceho vedenia bude satisfakčné pre zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Zároveň, posilnená satisfakcia členov organizačného tímu napomôže dosahovať stabilne hodnotné prínosy jednotlivcov do celkového výkonu organizácie.

Z uvedeného dôvodu a na základe využitia výsledkov dotazníkového prieskumu, ktorý bol zameraný na zistenie dôsledkov v súčasnosti realizovaných procesov riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu (prezentovaného v tretej kapitole), je zámerom tejto časti vytvoriť model vedenia vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov zohľadňujúci ich aktuálne možnosti a očakávania. Pritom, za významný moment, ktorý do istej miery formuje filozofiu navrhovaného modelu, je možné považovať myšlienku Bednaříkovej, že k základným úlohám riadenia a rozvoja ľudského potenciálu patrí zabezpečenie tzv. pozitívneho správania riadiacich pracovníkov a zamestnancov.²¹

²¹ Bednaříková, M.: Hodnocení pracovníků z pohledu kategorie „mistr“ ve firmě „X“. In: Zborník 2. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2005, s. 315

6.1. Východiská modelu 7 E vedenia vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Konkrétna podoba štýlu vedenia uplatňovaného voči vysokokvalifikovaným odborníkom vo veľkej miere závisí od parametrov, ktorými sa vyznačuje aktuálna situácia a podmienky v organizácii, organizačnom útvare a v danej pracovnej skupine. Práve zohľadňovanie situačného kontextu tvorí základné východisko **modelu 7 E**. Model sa snaží obsiahnuť a rešpektovať dynamickú stránku vzťahu medzi riadiacim pracovníkom a jeho podriadenými spolupracovníkmi. To znamená, že *pri využívaní prvkov/momentov modelu v praxi sa musia zvažovať a rešpektovať nasledujúce skutočnosti:*

- osobnostné danosti, predpoklady, schopnosti a interpersonálne zručnosti riadiaceho pracovníka,
- osobnostné charakteristiky, predispozície a profesijné zručnosti a skúsenosti zamestnancov,
- dynamika životného cyklu riadiaceho pracovníka i zamestnancov a poznanie charakteristík jednotlivých fáz cyklu,
- očakávania, ktoré pociťujú a prejavujú svojmu okoliu obidve zúčastnené strany interpersonálneho vzťahu,
- charakter stanovených cieľov, úloh, projektov a činností, ktorými sa spoločne zaoberajú a ktoré spoločne riešia,
- uvedomenie neustále sa zvyšujúcich nárokov, požiadaviek a tenzií v pracovnom prostredí vnútri organizácie i mimo nej,
- obojstranná dôvera a vnímaná lojálnosť medzi riadiacim pracovníkom a zamestnancami,
- objektivnosť systému hodnotenia komplexného pracovného výkonu a odmeňovania za nadpriemerné výkony,
- účinnosť individuálnych motivačných programov, motivačného programu skupiny i motivačného programu celej organizácie,
- doterajšie úspechy i neúspechy skupiny, ktoré sú dôsledkom predošlej kvality pracovného vzťahu medzi riadiacim pracovníkom a zamestnancami a pod.

Zohľadnenie týchto skutočností a špecifik vysokokvalifikovaných odborníkov na jednej strane napomôže posilneniu všetkých siedmich atribútov modelu v konkrétnom správaní riadiaceho pracovníka voči vysokokvalifikovaným zamestnancom. Na druhej strane, bez ich zohľadnenia model nemôže byť účinný – riadiaci pracovník nebude schopný uplatňovať jednotlivé prvky modelu skutočne efektívne a prínosne pre seba, svojich zamestnancov i úspech celej organizácie.

6.2. Charakteristika modelu 7 E vedenia vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Model 7 E možno charakterizovať ako *system filozoficko-pragmatických odporúčaní* ako dosiahnuť vyššiu efektívnosť vo vedení vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. Z tohto pohľadu sa model 7 E zaradzuje k modelom zameraným na poskytnutie podnetných inšpirácií, obdobne ako napríklad Collinsov model 5. úrovne vodcovstva (J. Collins odporúča,

aby sa tvoriví riadiaci pracovníci vyznačovali profesionálnou odhodlanosťou a zároveň osobnou skromnosťou²²) alebo situačný model vodcovstva P. Herseyho a K. Blancharda (efektívni riadiaci pracovníci sa musia vyznačovať maximálnou flexibilitou štýlu vedenia v závislosti od úrovne zrelosti svojich nasledovateľov²³).

Dôležité je však prezentovaný model 7 E nazerať aj z pohľadu správneho a účinného spôsobu riešenia konfliktných situácií a ich predchádzania, s ktorými sa, žiaľ, vysokokvalifikovaní riadiaci pracovníci vo svojej práci často stretávajú. V tejto súvislosti J. Višňovský a R. Récky prezentujú, že spôsobilosť riadiaceho pracovníka konštruktívne riešiť konfliktné situácie je úzko zviazaná s jeho spôsobilosťou komunikovať a ním uplatňovaným štýlom vedenia.²⁴

V intenciách systémového prístupu možno odporučiť, aby riadiaci pracovníci, ktorí sa podujmú na implantovanie modelu 7 E do svojich interpersonálnych kompetencií a správania, harmonizovane uplatňovali a disponovali **všetkými atribútmi modelu súčasne**.

Model 7 E pozostáva z nasledujúcich siedmich **sústavne zladovaných a vzájomne sa obohacujúcich atribútov** (obr. 3):

- E1 emocionálna inteligencia,
- E2 empatia,
- E3 efektívnosť,
- E4 erudícia,
- E5 entuziazmus,
- E6 ekvita,
- E7 eliminácia egoizmu.

Je možné, že pre niektorých riadiacich pracovníkov pôsobiacich v intelektuálnom prostredí, bude ozrejmovanie a prijímanie niektorých atribútov pomerne obtiažnejšie ako v prípade ostatných atribútov. Závisí to od kvality doterajších osobnostno-motivačných predispozícií a vodcovských skúseností. Avšak rovnako to závisí aj od zánietenia, s akým riadiaci pracovník chce zlepšiť svoj dovedajší vzťah a prístup voči svojim vysokokvalifikovaným zamestnancom.

6.2.1. E1 emocionálna inteligencia

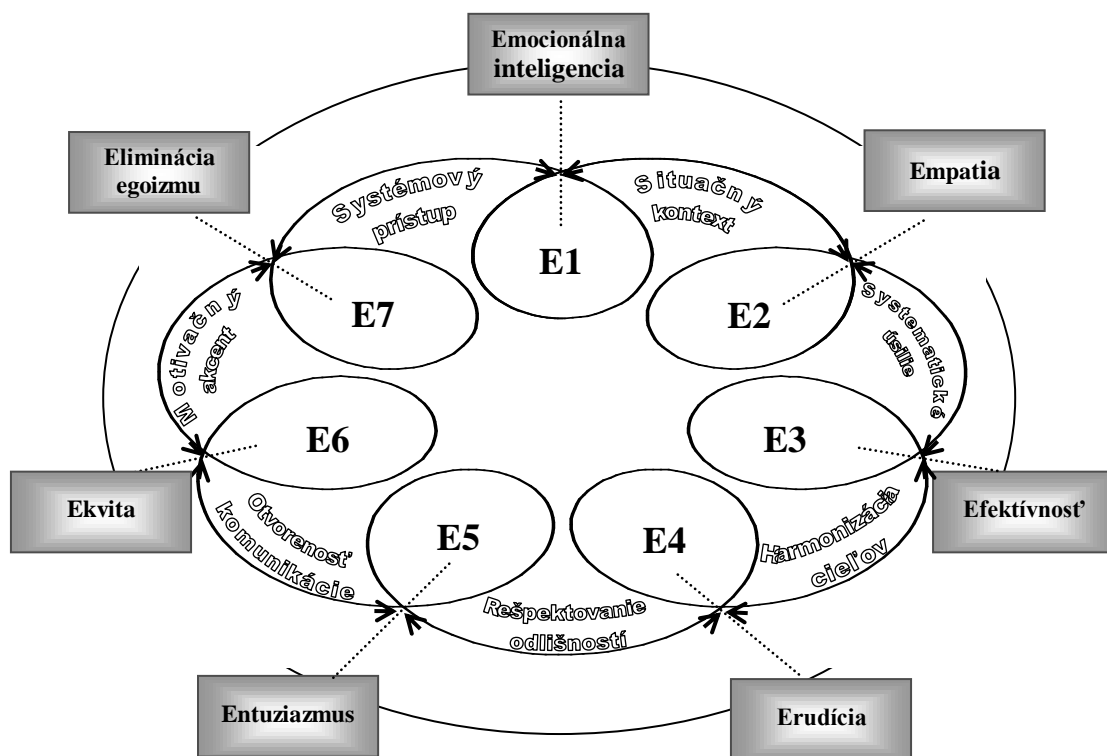
Riadiaci pracovníci by mali pri vedení vysokokvalifikovaných zamestnancov disponovať vysokou úrovňou emocionálnej inteligencie, nakoľko jej dôležitosť vyplýva z nevyhnutnosti správne zvládať všetky náročné a konfrontačné situácie, s ktorými sa riadiaci pracovníci stretávajú. Dôležitosť emocionálnej inteligencie potvrdzuje aj nasledujúci názor nemeckých autoriek Mártinovej a Boeckovej: „V čoraz zložitejšom svete musí inteligencia zahŕňať omnoho viac ako schopnosť abstraktného myslenia, formálnu logiku, chápanie komplexných súvislostí

²² Collins, J.: Level 5 Leadership. New York. Harvard Business Review. January 2001, s. 73

²³ Hersey, P. – Blanchard, K. H.: Management of Organisational Behavior: Utilising Human Resources. New York. Prentice Hall. 1982

²⁴ Višňovský, J. – Récky, R.: Možné prístupy manažérov k riešeniu konfliktov v organizácii. In: Manažment priemyselných podnikov č. 2/2006. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2006, s. 62

a rozsiahle všeobecné vedomosti. Musí zahŕňať kreativitu, organizačný talent, angažovanosť, motiváciu, psychologické vlohý a ľudskosť, čiže emocionálne a sociálne schopnosti.²⁵ V súčasnom období teda začína prevládať názor, že ľudia sú najúspešnejší vtedy, ak sú schopní spojiť svoj intelekt so svojimi emóciami. Toto spojenie predstavuje náročnú schopnosť, ktorú si môže osvojiť každý, a ktorá by nemala chýbať najmä riadiacim pracovníkom.



Obr. 3. Model 7 E vedenia vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Emocionálna inteligencia vo všeobecnosti predstavuje disponovanie a využívanie takých daností, ako je napríklad intuícia, vnímanie a motivácia seba samého, sebadisciplína, vytrvalosť, sebaovládanie, trvalé pracovné zaujatie a najmä empatia a zvládanie medziľudských vzťahov. Pri emocionálnej inteligencii ide o spracovanie informácií, ktoré každodenne zamestnanci a riadiaci pracovníci prijímajú a ktoré musia byť spracované rýchlo, spontánne a bez dlhého premýšľania.²⁶ Ide o spracovanie informácií z dvoch oblastí: **intrapersonálnej a interpersonálnej**. To znamená, že je potrebné efektívne zužitkovať informácie, ktoré

²⁵ Mártinová, D. – Boecková, K.: Emocionálna inteligencia. Bratislava. Slovenský spisovateľ. 1998, s. 4

²⁶ Gardner, H.: Frames of Mind. USA. 1983

vznikajú v myšliach vysokokvalifikovaných odborníkov/riadiacich pracovníkov (intrapersonálna oblasť) a informácie, ktoré vznikajú v kontakte s inými odborníkmi (interpersonálna oblasť).

Jednotlivci s vysokou úrovňou emocionálnej inteligencie lepšie zvládajú obtiažne pocity úzkosti, hnevu a smútku, ktoré predstavujú základné praemócie každého človeka. Neznamená to často praktizované potláčanie svojho vnútra a prirodzeného správania, ale v prvom rade vnímanie a akceptáciu citov a prirodzených reakcií a následnú schopnosť vytvárať si paletu rôznych možností riešení a vybrať z nich najpravdepodobnejšiu šancu ako sa dostať z nepriaznivej situácie. V tomto zmysle najdôležitejšími *aspektmi emocionálnej inteligencie* sú:

- a) sebaopoznávanie (poznávanie vlastných emócií),
- b) sebaovládanie (ovládanie, kontrolovanie a ovplyvňovanie vlastných emócií),
- c) sebamotivácia (motivovanie seba samého),
- d) empatia (porozumenie emóciám druhých),
- e) angažovanosť a zaujatie (zapájanie sa do vzťahov s inými ľuďmi, do vzťahov spolupráce i mimopracovných vzťahov).

Za veľmi prínosné do modelu 7 E možno považovať aj nasledujúce myšlienky Daniela Golemana: „K úspechu v akomkoľvek odbore ľudskej činnosti sú emocionálne kompetencie dvakrát potrebnéjšie než kompetencie čisto rozumové. Pre dosiahnutie pozícií najvyšších, riadiacich, sa vysoká úroveň emocionálnej inteligencie stáva prakticky jediným predpokladom.“²⁷ Štúdie však ukazujú, že veľa riadiacich pracovníkov je dnes odborne na vysokej úrovni, avšak emotívne svoju riadiacu a motivačnú funkciu nezvládajú v plnom rozsahu. Schopnosť spracúvať svoje emócie a emócie ostatných má pre každého riadiaceho pracovníka ústredný význam. Pre riadiacich pracovníkov, ktorí ovplyvňujú správanie a vedú vysokokvalifikovaných odborníkov, je tento predpoklad o to viac významný.

6.2.2. E2 empatia

Napriek skutočnosti, že empatia je čiastkovou zložkou predchádzajúceho atribútu modelu 7 E, jej význam je natoľko veľký, že empatii je vhodné venovať v modeli podstatne závažnejšiu pozornosť a väčší priestor. Z hľadiska empatie by sa riadiaci pracovníci mali snažiť pochopiť, ako prežívajú a vnímajú rozličné situácie ich podriadení vysokokvalifikovaní spolupracovníci. Môžu tak predísť mnohým nedorozumeniam, môžu jednoduchšie zvládať hroziace konflikty, môžu získať presnejší obraz o vhodných motivačných nástrojoch, ktoré budú účinnejšie a cielenejšie.

Pritom, empatia je taká *schopnosť osobnosti*, pomocou ktorej sa osobnosť v rámci bezprostrednej komunikácie s druhým človekom vie vžiť do jeho duševného stavu a na základe tohto vžitia vie vycítiť a pochopiť v tom druhom také emócie, motívy a snahy, ktoré tento človek nevyjadruje v slovách priamym spôsobom, a ktoré nevyplývajú zákonite zo situácie medziľudského vzťahu. Hlavným nástrojom pochopenia a vcítania je to, že prostredníctvom empatie sa *vo vlastnej osobnosti vybavujú pocity a rozličné napätia iného jednotlivca*. Možno to vyjadriť aj tak, že sa vlastne osobnosť vžíja a premieta do inej osobnosti, pričom pochopené poznatky vedome spracuje a interpretuje.

²⁷ Goleman, D.: Práce s emoční inteligenci. Praha. Columbus. 1999, s. 43

Empatia sa zakladá na dešifrovaní celého komplexu neverbálnych prejavov partnera – neverbálnych komunikačných kanálov. Nie je však iba prečítaním prejavov, ale špeciálnym, komplexným pochopením a porozumením odkazov.²⁸ Je to schopnosť, ktorú má každý človek, avšak nie každý a nie v každej situácii ju vie uplatniť. Schopnosť empatie zvyčajne závisí od vývinovej úrovne osobnosti, od množstva zážitkov a ľudských vplyvov (najmä negatívnych, zraňujúcich, nepríjemných). Nie je vlastnosťou trvalou a v rozličných úsekoch života sa môže meniť. Neustálym tréningom sa schopnosť empatie môže prehlbovať a zdokonaľovať.

Empatia sa zvyčajne odohráva medzi dvomi ľuďmi. Môže však prebiehať i tak, že niekto empaticky pochopí viacerých ľudí. V takýchto prípadoch možno proces rozložiť na úseky, v ktorých vystupuje iba vzťah dvoch ľudí. Riadiaci pracovník, ktorý sa dostáva do empatického vzťahu s viacerými vysokokvalifikovanými odborníkmi, sa takto postupne približuje všetkým.

Vo vzťahu k riadiacim pracovníkom môže empatia byť *veľkou pomôckou*, pretože nerovnosť formálnych vzťahov často sťažuje otvorenú a jednoznačnú komunikáciu. Riadiaci pracovníci sa často dostávajú do situácie, keď musia prijať jednoznačné rozhodnutie a keď nedokážu zladit' svoje osobné pocity so záujmami organizácie. Alebo dokonca vedia, že ich rozhodnutím sa niektorí z ich vysokokvalifikovaných zamestnancov nezaslúžene dostanú do nevýhodnej alebo výhodnej situácie. Pri pochopení napätia z takéhoto rozhodovania sa s takýmto riadiacim pracovníkom ľahšie komunikuje a dá sa vyhnúť nedorozumeniam.

Na druhej strane, ak nadriadený pracovník empaticky pochopí podriadeného spolupracovníka, ktorý má ťažkosti s pracovným výkonom alebo správaním, dostáva v podstate aj kľúč k jeho motivovaniu. Môže sa vyhnúť sporom, nepríjemným reakciám, nemusí siahať po negatívnych spôsoboch usmerňovania (postihy a sankcie) a riskovať, že nebudú účinné, čím by dostal spolupracovníka do ešte ťažšej situácie.

Zaujímavé sú v tejto oblasti aj myšlienky K. Fracara prezentujúce, že existujú dva základné typy empatie:²⁹

- a) **Poznávacia empatia (kognitívna)** predstavuje pochopenie stanoviska iného človeka s cieľom poznať, čo si dotýčný človek myslí a čo cíti. Znamená sympatizovať s týmto partnerom v komunikácii, ale nenechať sa pritom uniesť emóciami.
- b) **Citová empatia (emocionálna)** predstavuje reakciu na citové skúsenosti iného človeka a pocity sympatie s ním. Empatizujúci sa v tomto prípade citovo viaže na dotýčného človeka, a tým stráca objektívnosť a schopnosť pochopiť, prečo daný človek myslí a cíti určitým spôsobom. Tento typ empatie nepomáha riešiť problémy, občas ich môže dokonca zhoršiť.

Je preto nevyhnutné, aby riadiaci pracovníci vo svojom pôsobení ostali racionálni a neuplatňovali iba citovú empatiu, ale skôr uplatňovali poznávaciu empatiu, pri ktorej dokážu byť skutočne nápomocní.

6.2.3. E3 efektívnosť

Vedenie vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov a zamestnancov musí byť vždy efektívne. To znamená, že používané prístupy, metódy i nástroje vedenia a taktiež prijímané

²⁸ Buda, B.: Empatia. Psychológia vcítania a vžitia sa do druhého. Nové Zámky. Psychoprof. 1994, s. 113

²⁹ Fracaro, K.: Empathy: a Potent Management Tool. Supervision 3/2001, s. 11

opatrenia musia spĺňať všetky tri základné kritériá efektívnosti, t. j., musia byť *hospodárne, účinné a účelné*.

Menej úskalí sa vyskytuje v situáciách, keď zvolené opatrenia spĺňajú všetky tri spomenuté parametre efektívnosti. Problematickejšie sú prípady, keď riadiaci pracovníci na základe svojich možností a intuície zvolia spôsob, ktorý sa javí ako jediný možný, avšak jeho realizácia predstavuje pomerne vysoké náklady a výsledný efekt nie je v plnej miere zaručený. Vtedy sa riadiaci pracovníci musia opierať o svoje dovtedajšie skúsenosti a dôkladne zvažovať všetky varianty a podmienky aktuálnej situácie. Podrobnejšie sa tematikou efektívnosti zaoberá piata kapitola tejto publikácie.

6.2.4. E4 erudícia

Erudícia ako dokonalá znalosť uvažovanej problematiky úzko súvisí s atribútom efektívnosti. Predpokladá, že vysokokvalifikovaní riadiaci pracovníci by mali byť výbornými odborníkmi nielen v odbornej oblasti, ktorú svojim riadiacim pôsobením zastrešujú (napr. marketing v prípade riaditeľa marketingového útvaru), ale aj *dokonalými profesionálmi v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu*. Musia totiž byť pre svojich zamestnancov vzorom a radcami v profesijnej rovine, ale taktiež erudovanými riadiacimi a vedúcimi pracovníkmi, ktorí sú objektívni pri hodnotení ich výkonu, sú chápacími komunikátormi, inšpiratívnymi motivátormi atď.

V tomto ponímaní vysokokvalifikovaní riadiaci pracovníci sú profesionálmi, ktorí zabezpečujú sústavné a dynamické zvyšovanie úrovne motivácie a výkonu zamestnancov/odborníkov, rozvoja ich pracovno-osobnostného potenciálu a kvalitatívnej úrovne všetkých procesov realizovaných v organizácii. Sú teda dôležitou a nezastupiteľnou zložkou riadenia organizácie. Vo všeobecnosti možno uvažovať, že v ich práci a pôsobení existujú **tri základné oblasti**, na ktoré orientujú svoje úsilie:

- a) **Samotná odborná stránka ich práce**, teda fungovanie riadiacich pracovníkov ako zručných odborníkov v danej profesijnej oblasti, pričom sa väčšina riadiacich pracovníkov zapája do realizácie činností, procesov a práce riadeného organizačného útvaru (napríklad výroba, marketing, financie, vývoj atď.).
- b) **Riadenie zverených organizačných útvarov** pre zabezpečovanie efektívneho fungovania útvaru, na čele ktorého stoja a ktoré riadia, t. j. realizácia základných i priebežných riadiacich funkcií (plánovanie, organizovanie, kontrolovanie, koordinovanie, rozhodovanie, práca s informáciami).
- c) **Akvizícia, motivovanie a tvorivé vedenie vysokokvalifikovaných zamestnancov** ku zlad'ovaniu ich individuálnych cieľov s cieľmi organizácie, k dosiahnutiu čo najvyššej ochoty spolupracovať na riešení každodenných úloh i dlhodobých zámerov tímu a organizácie, k podávaniu výborných pracovných výkonov, rozvíjaniu vedomostí, zručností a kompetencií zamestnancov.

V istom zmysle zneprehľadňujúcim faktorom, ktorý niekedy nepriaznivo ovplyvňuje úspešnosť výkonu riadiacich pracovníkov, je skutočnosť, že riadiaci pracovníci môžu pôsobiť v rámci organizácie v **štyroch oficiálnych vzťahoch**:³⁰

- vzťahu podriadenosti,

³⁰ Kollárik, T.: Človek v sociálnom systéme práce. Bratislava. Práca. 1983

- vzťahu nadriadenosti,
- vzťahu koležiality,
- tímového vzťahu.

Prvé dva vzťahy vyjadrujú pôsobenie v smere vertikálnom, kde môže ísť o vzťahy *k nadriadeným pracovníkom* (smerom nahor) a *k podriadeným odborníkom* (smerom nadol). Tieto vzťahy sú určite veľmi dynamické. Riadiaci pracovníci sa však dostávajú i do pôsobenia v smere horizontálnom – sú účastníkmi *vzťahov koležiality* a *tímových vzťahov*. Vzhľadom na úlohy, ciele, povinnosti, zodpovednosť a právomoc kvalifikovaných zamestnancov a ostatných riadiacich pracovníkov (v rovine formálnej i neformálnej) sa jednotlivé vzťahy prekrývajú.

Preto možno uviesť, že riadiaci pracovníci bývajú veľmi často členmi viacerých týchto sociálnych skupín. V jednej skupine môžu vystupovať ako nadriadení pracovníci svojich podriadených spolupracovníkov a v druhej ako podriadení vyššie postavenému riadiacemu pracovníkovi. V tretej sociálnej skupine môžu byť kolegami ostatných organizačne rovnocenných riadiacich pracovníkov, pričom v štvrtej skupine dokážu fungovať ako tímoví spolupracovníci iných vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov.

Napriek tomuto komplikovanému systému vzťahov musí byť hlavnou úlohou efektívnych riadiacich pracovníkov vytvoriť prostredie, v ktorom budú kvalifikovaní odborníci preberať vysokú osobnú zodpovednosť a úspešne riešiť zložité problémy a úlohy. Efektívni riadiaci pracovníci musia v týchto intenciách vedieť vhodne delegovať svoje právomoci, dať zamestnancom pocit dôležitosti ich práce, posilniť ich sebadôveru, a tým natrvalo uvoľniť ich tvorivosť.

6.2.5. E5 entuziazmus

Disponovanie a zvládanie predchádzajúcich a tiež nasledujúcich atribútov modelu 7 E určite nie je samozrejmom a ľahkou záležitosťou. Splnenie základného poslania vysokokvalifikovaných riadiacich pracovníkov si vyžaduje, aby vo svojom vzťahu k vysokokvalifikovaným zamestnancom boli vždy rozvážni a systematickí, ale súčasne aj odvážni a nekonvenční, aby vedeli na každú okolnosť primerane zareagovať, a to nielen z hľadiska momentálneho prínosu, ale aj z hľadiska budúceho vzťahu so svojimi podriadenými spolupracovníkmi. Naplnenie ich riadiaceho a motivačného poslania si taktiež vyžaduje, aby dokázali podnecovať participáciu a tvorivosť odborníkov, aby zastrešovaná pracovná skupina alebo tím plnili svoje úlohy vždy načas a vo výbornej kvalite atď.

Splniť všetky tieto uvedené požiadavky môže byť pre riadiacich pracovníkov veľmi náročné. Preto zruční riadiaci pracovníci potrebujú disponovať aj *nadpriemernou motiváciou a entuziazmom*. Svoju silnú motiváciu a nadšenie si musia budovať sami vo svojom vnútri (intrapersonálne), a to cestou správneho definovania, načasovania, smerovania a realizácie svojich interných motivačných procesov. Ich zanietenie a entuziazmus musia byť navyše budované aj zvonku, t. j. riadiacimi pracovníkmi vyššej úrovne a ostatnými spolupracovníkmi (interpersonálne), to znamená cestou účinného ovplyvňovania, podporovania a realizovania externých motivačných procesov.

6.2.6. E6 ekvita

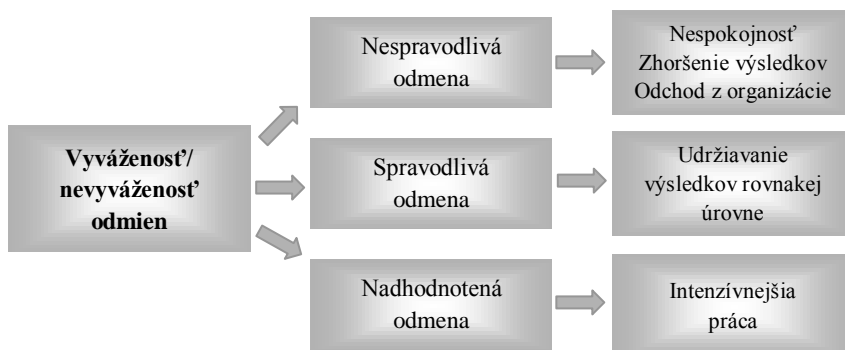
Uplatňovanie atribútu ekvity, t. j. rovnosti vo vzťahu voči vysokokvalifikovaným zamestnancom a navzájom medzi nimi znamená, že riadiaci pracovníci musia vytvárať

prostredie, ktoré bude rovnako prajné (žiaľ, v niektorých organizáciách rovnako neprajné) voči všetkým členom skupiny alebo tímu. Musia vytvárať prostredie, kde napriek možným sympatiám a osobnostným príťažlivostiam voči niektorým zamestnancom dokážu riadiaci pracovníci poskytovať **rovnaké možnosti a šance všetkým**, a to ako v oblasti náročnosti pridelených úloh, v oblasti odmeňovania, možnosti vzdelávania a rozvoja, riešenia spôsobených nedostatkov a chýb atď.

Vhodnou inšpiráciou v tejto oblasti je poznanie teórie spravodlivosti amerického autora J. S. Adamsa. Podľa tejto teórie dôležitým faktorom motivácie je pocit jednotlivca, že *štruktúra získanej odmeny je spravodlivá*.³¹ Teória ekvity sa tak zakladá na subjektívnom úsudku zamestnanca či riadiaceho pracovníka o tom, či v porovnaní s ostatnými spolupracovníkmi dostal odmenu (nielen finančnú, ale napríklad i rôzne privilégia a iné formy uznania) úmernú vstupom (ktoré zahŕňajú mnoho faktorov, napríklad úsilie, skúsenosti, vzdelanie). Jej podstata je daná vzťahom:

$$\frac{\text{Výsledky daného jednotlivca}}{\text{Vstupy daného jednotlivca}} = \frac{\text{Výsledky iného jednotlivca}}{\text{Vstupy iného jednotlivca}}$$

Pomer medzi výsledkami (prínosmi) pre daného jednotlivca a jeho vstupmi do uvažovanej činnosti by mal byť rovnaký u všetkých zamestnancov. Ak majú zamestnanci alebo riadiaci pracovníci pocit, že sú odmeňovaní nespravodlivo, znižujú množstvo alebo kvalitu výsledkov alebo organizáciu opúšťajú. Ak pociťujú, že je ich odmeňovanie spravodlivé, potom je pravdepodobné, že i naďalej budú pracovať s rovnakými výsledkami. Ak majú pocit, že ich odmena je vyššia, než akú si zaslúžia (prítom riadiaci pracovník im prisúdil zámerne vyššiu odmenu), môžu pracovať usilovnejšie. Takéto možné situácie ilustruje obr. 4.



Obr. 4. Schéma vnímania spravodlivosti odmeny a možného konania

Problémom však je, že odborníci môžu *preceňovať* svoj prínos pre organizáciu alebo odmeny ostatných spolupracovníkov. Určitú mieru nespravodlivosti sú spravidla *po určitý čas*

³¹ Adams, J. S.: Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L.: Advances in Experimental Social Psychology 2. New York. 1965

ochotní tolerovať. Ale dlhotrvajúci pocit nespravodlivosti môže vyústiť do veľmi silnej reakcie aj po zdanlivo nepatrnej udalosti. Napríklad, ak nadriadený pracovník odborníka pokarhal za malú chybičku v odovzdanom projekte, odborník sa môže cítiť veľmi dotknutý a podať výpoveď. Nie však preto, že ho nadriadený pracovník upozornil na chybu v jeho práci, ale preto, že už mal dlhší čas pocit, že vzhľadom k jeho prínosu pre organizáciu a vzhľadom k ostatným zamestnancom je odmeňovaný nespravodlivo. Podobne iný zamestnanec môže byť vcelku spokojný so svojou mesačnou mzdou a pridelenými odmenami, avšak iba do momentu zistenia, že iný spolupracovník vykonávajúci podobnú prácu, má odmenu vyššiu.

Úlohou riadiacich pracovníkov je teda komplexne a v predstihu sledovať a porovnávať úsilie i dosahovaný výkon vysokokvalifikovaných zamestnancov, ich vzájomné hodnotenie i úroveň vzťahov prevládajúcich medzi nimi. Je prasto potrebné dôkladne sa **zamýšľať nad potenciálnymi reakciami zamestnancov** pri plánovanom zvyšovaní miezd, rozdeľovaní odmen, prisudzovaní privilégií, pridelovaní motivujúcejšej pracovnej náplne, delegovaní úloh atď.

6.2.7. E7 eliminácia egoizmu

Posledným atribútom modelu (avšak nie posledným z pohľadu priorít alebo dôležitosti, nakoľko všetky atribúty modelu sú mimoriadne významné) je nevyhnutná eliminácia egoizmu. Riadiaci pracovníci by sa vo svojej práci mali odosobniť, mali by byť dokonalými tímovými partnermi svojich vysokokvalifikovaných zamestnancov, všetky svoje rozhodnutia a zámery by mali nazeráť z pohľadu organizácie a riadenej skupiny, nie z pohľadu vlastných egoistických ambícií. Rozhodne by nemali svoje zámery dosahovať prostredníctvom manipulácie svojimi podriadenými spolupracovníkmi.

Riadiaci pracovníci, ktorí ostatnými manipulujú, sa zaoberajú cieľmi a potrebami ostatných len naoko, len zdanlivo vytvárajú otvorené a blízke vzťahy, a využívajú ich tak, že očakávajú opätovanie tejto „dôvery“. Môže to síce viesť ku krátkodobým úspechom, ale v žiadnom prípade sa nemôže takýmto spôsobom vytvoriť dlhodobý nosný základ pre skutočne konštruktívnu a uspokojivú spoluprácu.³² Okrem odstránenia sebeckosti riadiaceho pracovníka je však rovnako dôležité eliminovanie potenciálneho egoizmu zamestnancov, nakoľko niektorí vysokokvalifikovaní odborníci môžu niekedy inklinovať k opomínaniu skupinových záujmov a presadzovaniu výsostne svojich predstáv.

6.3. Dynamizujúci aspekt modelu 7 E

Filozofiou modelu je, aby riadiaci pracovníci, ktorí sa rozhodnú pozmeniť vzorec svojho správania v zmysle uvedených siedmich atribútov, prikladali rovnaký význam aj vnútorným podmienkam/predpokladom modelu 7 E. To znamená, aby vo svojom vedení využívali systémový prístup a situačný kontext, aby ich úsilie bolo skutočne systematické, aby bolo ovplyvnené sústavnou harmonizáciou cieľov s cieľmi zamestnancov a organizácie, aby rešpektovali individuálne odlišnosti vysokokvalifikovaných odborníkov, aby zabezpečovali obojstrannú a otvorenú komunikáciu a v každom svojom rozhodnutí a prejave uplatňovali silný motivačný akcent.

³² Hitka, M.: Pracovné metódy a techniky. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2005, s. 24

System všetkých siedmich atribútov modelu 7 E môže pri kvalitnom uplatňovaní vytvárať nepretržitú **dynamickú špirálu sústavne sa skvalitňujúceho vzťahu a správania riadiacich pracovníkov**. Táto špirála môže dynamicky smerovať na stále vyššiu a vyššiu úroveň, v závislosti od množstva energie a zánietenia, ktoré svojmu správaniu riadiaci pracovníci budú venovať.

Prítom je vhodné uviesť, že základným predpokladom úspešného a prínosného uplatnenia modelu 7 E je ochota riadiacich pracovníkov permanentne zvyšovať úroveň svojich interpersonálnych a komunikačných zručností a tak prispievať k posilneniu satisfakcie vysokokvalifikovaných zamestnancov. Zlepšenie profesijno-komunikačného vzťahu medzi obidvoma stranami, t. j. uplatňovanie tvorivého a situačne vhodného prístupu/štýlu vedenia určite posilní motiváciu zamestnancov prejavovať také pracovné správanie, za ktoré ich aj naďalej bude možno považovať za najtvorivejšiu silu organizácie...

7. kapitola

Hodnotenie komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Ničoho v živote sa netreba báť,
treba len všetkému rozumieť.

M. Curieová-Sklodovská

Hodnotenie celkového výkonu a následné odmeňovanie vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov je neoddeliteľnou súčasťou systému riadenia organizácie. Hodnotenie predstavuje proces, pomocou ktorého organizácia posudzuje pracovnú spôsobilosť, plnenie úloh a požiadaviek, ktoré sú na odborníkov kladené a hodnotí prácu, ktorú vykonali a vykonávajú. Hodnotenie taktiež poskytuje kvalitné podklady a námety pre účinnejšie motivovanie a rozvoj kvalifikačno-osobnostného potenciálu odborníkov organizácie.

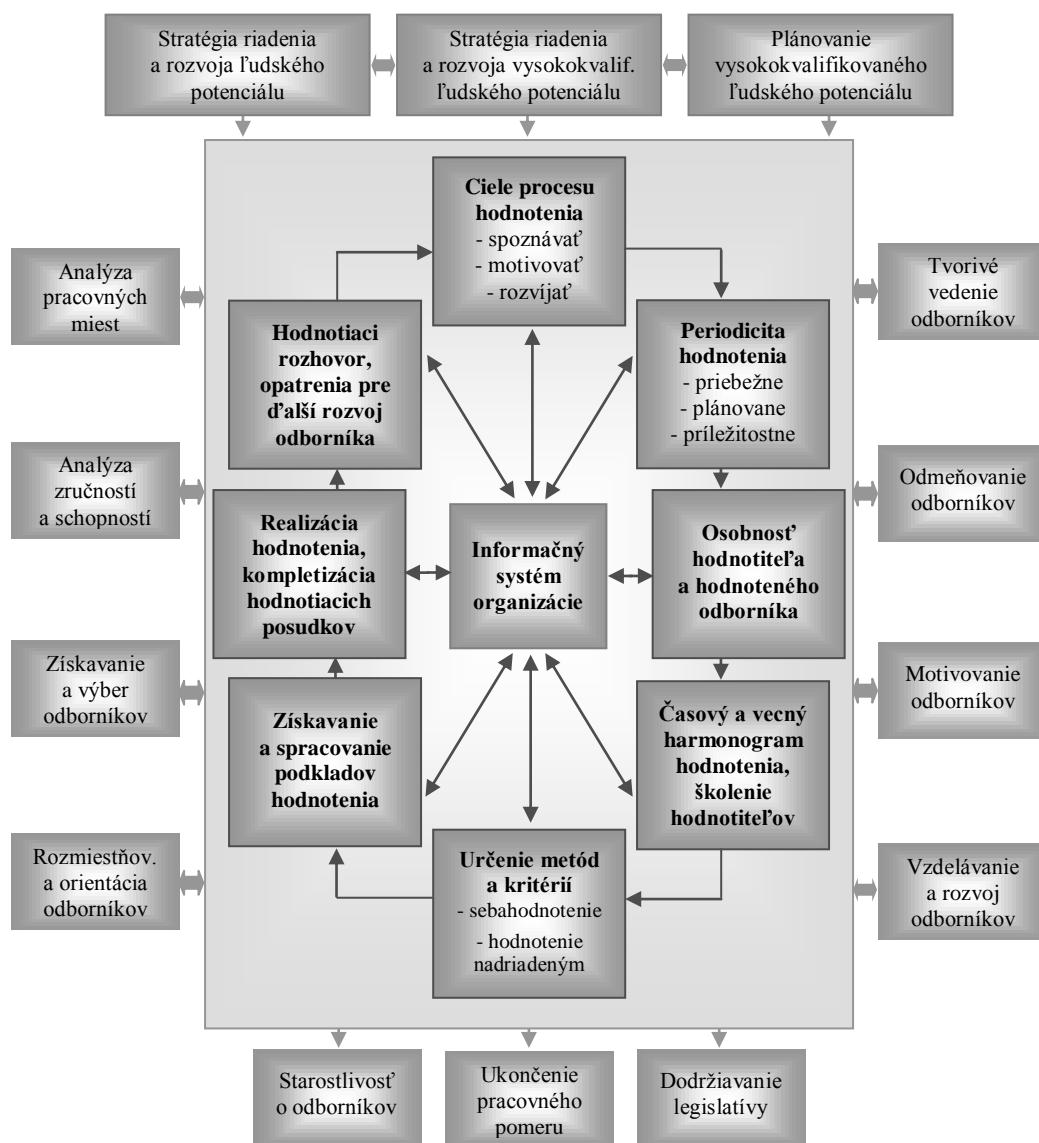
Z pohľadu zamestnávateľa je pomocou hodnotenia možné zistiť, do akej miery odborníci zvládajú nároky svojho pracovného miesta, aká je možnosť ich ďalšieho využitia v organizácii a ktoré činnosti alebo opatrenia je potrebné vykonať pre uvážlivé využívanie ich tvorivého potenciálu. Na druhej strane odborníci od hodnotenia svojho komplexného pracovného výkonu očakávajú porovnanie svojich predstáv o sebe a svojich možnostiach s predstavami svojho nadriadeného pracovníka. Očakávajú a potrebujú získať spätnú väzbu – informácie o tom, ako je vnímané ich pracovné správanie a do akej miery môžu posudzovať možnosti svojho ďalšieho rastu v podmienkach organizácie za viac alebo menej priaznivé.

7.1. Východiská a obsah modelu hodnotenia komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Pri tvorbe hodnotiaceho systému vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu je veľmi dôležité rozhodovanie, či je vhodnejšie použiť doterajší klasický systém hodnotenia v podobe známej z dostupných literárnych prameňov, alebo naopak, pokúsiť sa navrhnuť systém, kde by sa vysoká kvalifikácia zamestnancov a riadiacich pracovníkov dala podporiť aj na úrovni hodnotenia ich výkonu. Rešpektujúc odlišnosti vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov v porovnaní s bežne kvalifikovanými možno považovať za vhodnejšiu druhú alternatívu, t. j. prezentovať systém hodnotenia, ktorý dokáže obsiahnuť a relevantne posúdiť *intelektovo náročnú prácu a dynamické pôsobenie* nepretržite sa rozvíjajúcich odborníkov.

Z tohto dôvodu je snahou tejto kapitoly na základe doterajších analýz, skúseností a výsledkov zo zrealizovaného prieskumu ponúknuť jedno z možných riešení hodnotenia pracovného výkonu odborníkov. A to nielen odborníkov na vrcholových manažérskych pozíciách, ale aj na pozíciách, na ktorých sa odborníci síce priamo nezaoberajú riadením, avšak ich práca je maximálne kreatívna a špecifická (pri svojej práci môžu nezriedka pôsobiť ako vedúci riešiteľských tímov, rozsiahlych projektov alebo organizačných programov).

Jednotlivé zložky, atribúty a väzby navrhovaného hodnotenia komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaných odborníkov znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obr. 5. Model hodnotenia komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaných odborníkov

Navrhnutý systém/model hodnotenia musí vychádzať zo stratégie riadenia bežne kvalifikovaného ľudského potenciálu v organizácii a taktiež zo špecifickej stratégie organizácie – **stratégie riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaných odborníkov a riadiacich pracovníkov**. Prostredníctvom informačného systému musí byť priamo prepojený na **všetky ostatné procesy/subsystémy**, to znamená na plánovanie vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu, analýzu pracovných miest (opisy pracovných miest, špecifikácie požiadaviek na odborníkov, normy duševnej práce), analýzu zručností a latentných schopností, získavanie, výber a orientáciu nových alebo preradených odborníkov, tvorivé vedenie, motivovanie, vzdelávanie a rozvoj ich potenciálu.

Dôležitým krokom hodnotenia vysokokvalifikovaných odborníkov je dôkladná príprava hodnotenia. Prípravná fáza je v prvom rade ovplyvnená stanovenými **cieľmi hodnotenia**. Základným cieľom hodnotenia komplexného pracovného výkonu odborníkov je spoznať kvalitu a jednotlivé parametre výkonu hodnotených zamestnancov a riadiacich pracovníkov za účelom ich následného účinného motivovania a rozvoja ich potenciálu. Podoba a priebeh procesu závisia taktiež od časovo-logického rozmeru, resp. periodicity hodnotenia, t. j. od určenia, či ide o hodnotenie priebežné, plánované (systematické, pravidelne sa opakujúce) alebo príležitostné.

Pečať osobitosti tomuto procesu vtlačá **osobnosť hodnotiteľa**, teda odborníka, ktorý vypracúva hodnotiaci posudok, a taktiež **osobnosť hodnoteného odborníka**, ktorého výkon podlieha posudzovaniu. Je zrejmé, že v prípade hodnotenia vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov ide čiastočne o vzájomné prelínanie objektu a subjektu hodnotenia – hodnotiteľom by mal byť súčasne aj hodnotený odborník. Totiž, jednotlivé osobnostné aspekty účastníkov hodnotiaceho procesu predurčujú priebežné aj celkové výsledky a naplnenie cieľov hodnotiaceho procesu. Za mimoriadne významné v tomto ohľade možno považovať najmä schopnosť analytického myslenia, schopnosť pochopiť význam a reálny prínos hodnotenia, schopnosť strategického myslenia a predvídania potenciálnych dôsledkov vyplývajúcich z hodnotenia, schopnosť správne interpretovať zistené skutočnosti o jednotlivých stránkach hodnoteného výkonu, schopnosť pretaviť objektívne výsledky súčasného výkonu do zvýšenia kvality budúceho výkonu, schopnosť sebamotivácie, zručnosť interpersonálnej komunikácie atď.

Pred započatím realizačnej časti hodnotenia komplexného pracovného výkonu odborníkov je potrebné vypracovať **časový a vecný harmonogram** celého procesu. Tento harmonogram musí detailne určiť časové trvanie a nadväznosť jednotlivých fáz hodnotiaceho procesu a tiež vecné predpoklady pre zabezpečenie efektívneho priebehu uvažovaného procesu.

Nadväzujúcou fázou je určenie **metód hodnotenia a hodnotiacich kritérií**, podľa ktorých sa budú konkrétne aspekty výkonu odborníkov posudzovať. Podrobnejšie sa tematikou odporúčaných metód hodnotenia zaoberá nasledujúca časť tejto kapitoly – časť 7.2.

Ďalšou, nie menej dôležitou fázou procesu hodnotenia, je pravidelné a permanentné pozorovanie priebehu procesov a činností, ktoré odborník zastrešuje. Účelom tejto fázy je **získavanie a dokumentovanie informácií** o pracovnom výkone a spôsoboch správania. Ide najmä o záznam nadpriemerných a podpriemerných pracovných výkonov, ale rovnako aj dokumentovanie všetkých bežných prejavov v správaní hodnotených odborníkov. Systém zaznamenávania týchto informácií je závislý od pracovných úloh a musí byť presný a výstižný. Vysokokvalifikovaní zamestnanci a ich nadriadení musia chápať tento systém záznamov ako pomôcku pre oživenie pamäti pri hodnotiacom akte. Pozorovacie záznamy sú internou

a súkromnou záležitosťou každého hodnotiteľa a preto majú aj vyslovene individuálnu formu. Napriek tejto skutočnosti by tieto pomocné záznamy mali byť v maximálne možnej miere objektívne a podložené reálnymi zisteniami.

Pred vlastnou realizáciou hodnotenia, t. j. pred samotným vyplnením hodnotiacich hárkov zo strany nadriadeného pracovníka a hodnotených odborníkov, by mal nadriadený pracovník vykonať porovnanie výsledkov celej pracovnej skupiny, resp. pracovného tímu. Hodnotiteľ by si mal taktiež skompletizovať všetky posudzovacie podklady a porovnania v celej pracovnej skupine/tíme. Mal by relevantne posúdiť kvalitu a validitu uplatňovaných kritérií používaných na hodnotenie, najmä z pohľadu splnenia úloh vytýčených na začiatku hodnoteného obdobia pre jednotlivcov a aj pre pracovnú skupinu/tím. V prípade potreby by mal aktualizovať a doplniť potrebné hodnotiace kritériá (viac v časti 4.2.5).

Až po dôslednom zvládnutí uvedených nevyhnutností by mal nadriadený pracovník oboznámiť hodnotených odborníkov so systémom a so zásadami hodnotenia a poučiť ich o spôsobe vyplňovania sebahodnotiaceho formulára.

V *realizačnej fáze* by mal **hodnotený odborník** pri vyplňovaní tzv. hodnotiaceho formulára (hárka) pre hodnoteného zamestnanca uviesť informácie týkajúceho sa svojho pracovného zaradenia, dĺžky zamestnania, kariérového postupu a absolvovaných kurzov a školení (návrh záznamového hárku pre hodnoteného odborníka je uvedený v časti 7.3.1). Následne, pri posudzovaní naplnenia jednotlivých stanovených kritérií, by mal vyjadriť svoj sebahodnotiaci názor na každé uvažované kritérium a prideliť každému kritériu bodovú hodnotu v rozmedzí 5 bodov až 1 bod. V ďalšej časti hodnotiaceho hárka by si mal hodnotený odborník *určiť úlohy a ciele pre svoj osobný rozvoj*.

Nadriadený pracovník musí pri vyplňovaní hodnotiaceho formulára pre hodnoteného zamestnanca uviesť údaje týkajúce sa hodnoteného odborníka, napr. pracovné zaradenie, dĺžka zamestnania, napĺňanie plánu kariérového rastu, absolvované kurzy a školenia, poprípade plánované zaradenia na inú funkciu (návrh záznamového hárku pre hodnotiteľa je uvedený v časti 7.3.2). Následne musí posúdiť naplnenie určených kritérií bodovou hodnotou od 5 bodov až po 1 bod a označiť v tabuľke zodpovedajúcu hodnotu výkonu odborníka (návrh hodnotiaceho hárku je uvedený v časti 7.3.3). Ako pomocný ukazovateľ môže slúžiť aj označenie trendu stúpania, prípadne klesania hodnotenej čiastkovej zložky výkonu. V ďalšej časti by mal hodnotiteľ zaznamenať *úlohy a ciele pre osobný rozvoj* odborníka. Hodnotiteľ by mal následne svoj posudok uvedený v dotazníku/hárku potvrdiť svojím podpisom a pripraviť hárok na ďalšiu analýzu v zmysle prípravy na hodnotiaci rozhovor. Nadväzujúce hodnotiace formuláre sú uvedené v častiach 7.3.4 – 7.3.7.

Poslednou časťou hodnotenia je vzájomná diskusia hodnotiteľa s hodnoteným odborníkom, tzv. **hodnotiaci rozhovor**. K tejto fáze procesu hodnotenia by malo prísť až po preštudovaní sebahodnotiaceho hárka vyplneného hodnotených odborníkom a vyhodnotení dotazníka vyplneného nadriadeným pracovníkom. Je nutné porovnať závery zo sebahodnotenia so závermi dotazníka. V prípade disproporcií je potrebné nájsť ťažisko rozporov. Následne je potrebné vypracovať čiastkový ústretový program na ďalšie obdobie, ktorý sa priebežne rozhovorom doplní na základe zhody v zásadných názoroch hodnotiteľa a hodnoteného odborníka.

Pri hodnotiacom rozhovore je potrebné zamerať pozornosť najmä na rozdielne názory oboch účastníkov hodnotiaceho procesu na mieru naplnenia určených kritérií. V prípade zhody

nie je potrebné v rozhovore venovať danému kritériu dlhší čas. Výnimku však tvorí veľmi nízke ohodnotenie daného kritéria oboma subjektami. Celkovým výsledkom hodnotiaceho rozhovoru by malo byť bodové posúdenie úrovne naplnenia všetkých hodnotiacich kritérií, sumárne bodové hodnotenie výkonu vysokokvalifikovaného odborníka alebo riadiaceho pracovníka a najmä spoločná dohoda o **stanovených úlohách a cieľoch pre osobný rozvoj odborníka**.

Kľúčovým východiskom v priebehu i v závere hodnotiaceho rozhovoru musí byť teda skutočnosť, že správne a objektívne hodnotenie je jedným z motivujúcich faktorov pre každého zamestnanca.³³

7.2. Metódy hodnotenia komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Každé hodnotenie celkového pracovného správania musí zásadne priniesť všetkým účastníkom primerané výsledky. Najväčší by mal byť prínos pre hodnoteného zamestnanca v sociálnej rovine, teda vytvorenie priestoru pre jeho ďalší rozvoj. Toto je však možné dosiahnuť len v tom prípade, keď sa hodnoteniu priradí primeraný etický rozmer a vytvorí sa preň klíma obojstrannej otvorenosti, pravdivosti, poctivosti, dodržania prísľubov a spravodlivosti. Vzhľadom na to, že vysokokvalifikovaný ľudský potenciál je najväčším vkladom do rozvoja každej organizácie, je potrebné si ho aj dlhodobo udržať a permanentne rozvíjať. Navrhovaný model hodnotenia je síce do istej miery zložitý, ale čiastočne objektivizuje problematiku hodnotenia vysokokvalifikovaných zamestnancov, ktorí vyžadujú jednoznačne individuálny prístup.

Na základe predchádzajúcich myšlienok možno v rámci navrhovaného hodnotiaceho systému odporučiť využitie *metódy sebahodnotenia a metódy hodnotenia nadriadeným pracovníkom pomocou hodnotiaceho dotazníka*.

Pod **sebahodnotením** sa rozumie hodnotenie seba samého, hodnotenie vlastných možností, vlastností a postavenia medzi inými ľuďmi.³⁴ Sebahodnotenie sa vzťahuje na jadro osobnosti, takže je dôležitým regulátorom jej správania. Od sebahodnotenia závisia vzťahy jednotlivca k okoliu, jeho kritickosť, náročnosť na seba, postoj k úspechom a neúspechom. Sebahodnotenie tak vplýva na efektívnu činnosť kvalifikovaného odborníka a ďalší rozvoj jeho osobnosti. Úzko súvisí s úrovňou aspirácií, to znamená s náročnosťou cieľov, ktoré si odborník kladie.

Cieľom sebahodnotenia je orientácia vysokokvalifikovaného zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka k oceneniu vlastnej práce, vlastného pracovného snaženia. Keď odborník sám ohodnotí svoje snaženie, nemalo by následne prichádzať k obranným reakciám vyplývajúcim z hodnotenia inou osobou. Ak sa použije sebahodnotenie pre určenie oblastí, ktoré je potrebné zlepšiť, je možné odborníkovi pomôcť aj s vytváraním jeho vlastných pracovných cieľov, čím je možné dosiahnuť ďalšie zdokonaľovanie. Zamestnanec by pri sebahodnotení nemal mať pocit obmedzovania a formálnosti. Mal by k nemu pristupovať s vedomím, že mu

³³ Hitka, M.: Hodnotenie zamestnancov ako súčasť integrovaného systému riadenia. Medzinárodná konferencia 50 rokov vysokoškolského drevárskeho štúdia. Zvolen. Technická univerzita vo Zvolene. 1999.

³⁴ Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava. SPRINT – vydateľská, filmová a reklamná agentúra. 2003, s. 151

jeho závery môžu pomôcť pri osobnom rozvoji, profesionálnej kariére, ale aj pri zvyšovaní výkonnosti jeho samého.³⁵

Hodnotenie dotazníkom, alebo aj **bodovacia metóda**, je analytická metóda hodnotenia používajúca posudzovanie aspektov práce verbálnym opisom spolu s pridelením hodnotiacich bodov, alebo porovnaním práce so stupnicou, ktorá môže byť numerická, grafická, slovná, prípadne kombináciou uvedených spôsobov. Metóda je založená na rozčlenení práce na jednotlivé faktory alebo kľúčové prvky. S použitím stupníc sú jednotlivým faktorom – kritériám – pridelované body v určitej výške. Bodové hodnoty jednotlivých faktorov sa potom sčítavajú, čím vyjadria celkové skóre zamestnanca. Zvýraznenie dôležitých faktorov je možné aj pridelením váhy (koeficienta), ktorým sa vynásobia pridelené body.

Akákoľvek metóda hodnotenia však nemôže zabezpečiť viac, než poskytnúť rozsiahle zmapovanie vnútorných relácií. Analytická povaha bodovacej metódy poskytuje presnejší obraz ako neanalytické súhrnné metódy. Ak je používanie uvedenej metódy zodpovedné, budú výsledky prijateľné (budú pociťované ako spravodlivé) a bude vytvorený solidný základ pre zabezpečenie rovnakého hodnotenia za komplexný pracovný výkon rovnakej hodnoty.

Vzhľadom na to, že ľudia majú vo všeobecnosti sklony k preceňovaniu seba samého (pričom vysokokvalifikovaní odborníci nie sú žiadnou výnimkou), pri sebahodnotení, od ktorého sa očakáva vyššie ohodnotenie alebo budúci postup, budú inklinovať skôr k vyššiemu sebahodnoteniu ako k nižšiemu. Pri hodnotení iným subjektom (nadriadeným pracovníkom) môže prísť taktiež ku skresleniu hodnotenia. Z uvedených dôvodov je preto vhodné, ba dokonca nevyhnutné, použiť v rámci hodnotenia aj zastrešujúci spôsob hodnotiacej komunikácie – **hodnotiaci rozhovor**, ktorý vychádza z oboch uvedených metód. Okrem výhod uvedených v predchádzajúcom texte je ďalšou výhodou rozhovoru, že o pracovnom hodnotení komunikuje odborník spolu s nadriadeným. Spoločne môžu vypracovať pracovné úlohy a ciele smerujúce k jeho rozvoju. V ideálnej podobe sú tieto úlohy a ciele vzájomne odsúhlasené a je možné ich následne objektívne hodnotiť. Navyiac, hodnotení odborníci môžu sami sledovať svoj pokrok, môžu svoju prácu časovo prispôsobovať tak, aby uvedené úlohy skutočne splnili.

7.3. Kritériá a formuláre hodnotenia komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Kritériami hodnotenia sú vlastnosti, charakteristiky alebo atribúty, ktoré sa vyskytujú v rôznom stupni vo výkonoch, ktoré majú byť hodnotené a ktoré môžu byť použité ako základňa pre ocenenie relatívnej hodnoty výkonu. Keď sa hodnotí práca, dokonca aj keď nie je definovaná žiadna formálna hodnotiacia schéma, vždy sa využívajú určité kritériá.³⁶ Môže to byť všeobecný pojem „zodpovednosti“ vkladanej do realizovanej práce, alebo sa môže vzťahovať konkrétnejšie k objemu a charakteristike využívaných zdrojov, poprípade môže vyjadrovať príspevok konkrétneho odborníka ku konečným výsledkom. Ale v každom prípade ide o kritériá.

Posudzovať kritériá je možné rôznymi spôsobmi. Jedným zo spôsobom je používanie grafov, druhým spôsobom môže byť porovnávanie s inými cieľmi, prípadne tretím spôsobom

³⁵ Myšková, R.: Vliv lidského faktoru na výkonnost podniku. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration č. 6 (2001). Pardubice. Vydavatelství Univerzity Pardubice. 2001, s. 77

³⁶ Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Management Press. Praha. 2004

môže byť posudzovanie definovaných kritérií pomocou bodovacej stupnice. Navyiac, kritériá môžu mať aj rozličný počet určujúcich faktorov. Pre zjednodušenie ich býva zvyčajne medzi tromi až dvanástimi. Veľmi dôležité je, aby kritériá hodnotenia komplexného pracovného výkonu odborníkov vytvárali platformu objektívnosti, t. j., musia byť zostavené v takom spektre a štruktúre, aby boli vždy **spoľahlivé a validné**.

Pri vypracovávaní kritérií niekedy hodnotitelia môžu nadobudnúť pocit, že väčší počet kritérií zabezpečí hodnotiteľovi presnejšie posudzovanie výkonu zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka. Nie je to tak vždy. Čím je kritérií viac, tým väčšia je pravdepodobnosť ich prekryvania a duplicity. Pre hodnotiteľa je potom obtiažne nájsť jemné rozlíšenie hodnotenia. Pri použití mnohokritériálnych schém sa tiež zvyšuje prácnosť vyhodnocovania. Všeobecné pravidlá o tom, ktoré kritériá by mali byť vyberané, v podstate neexistujú. Výber a váha, ktorá im je dávaná, bývajú ovplyvňované hodnotami určovanými organizáciou.

V rámci prezentovaného modelu hodnotenia komplexného pracovného výkonu vysokokvalifikovaných odborníkov je možné hodnotiace kritériá rozdeliť do nasledujúcich **štyroch hlavných skupín**:

1. Odborná pripravenosť a predpoklady pre prácu.
2. Vlastnosti osobnosti.
3. Postoj k práci, kvalita práce, pracovný prejav, výsledky práce.
4. Pracovné správanie.

Každá z hlavných skupín kritérií je vnútorne členená na niekoľko ďalších konkrétnych zložiek, z hľadiska ktorých je kvalifikovaný odborník posudzovaný tak, aby jeho hodnotenie vypovedalo o ňom aj z hľadiska hlavnej skupiny kritérií. Jednotlivé kritériá sú opísané stupňami – úrovňami, pomocou ktorých by mal byť vysokokvalifikovaný zamestnanec charakterizovaný. V súlade s filozofiou modelu možno odporučiť, aby hodnotitelia používali päťstupňovú bodovaciu stupnicu v nasledujúcom rozmedzí:

prvý stupeň – vynikajúca úroveň, úroveň výkonu hodnoteného odborníka je neustále vysoká; sledovanému kritériu sa prisudzuje 5 bodov,

druhý stupeň – veľmi dobrá úroveň, hodnotený odborník stabilne napĺňa väčšinu požiadaviek kladených na jeho pracovné zaradenie; sledovanému kritériu sa prisudzujú 4 body,

tretí stupeň – uspokojivá úroveň, hodnotený odborník napĺňa požiadavky zo strany nadriadených pracovníkov v priemernom rozsahu a kvalite; sledovanému kritériu sa prisudzujú 3 body,

štvrtý stupeň – úroveň je potrebné zlepšiť, hodnotený odborník príležitostne alebo zväčša nenapĺňa požiadavky na neho kladené; sledovanému kritériu sa prisudzujú 2 body,

piaty stupeň – neprijateľná úroveň, hodnotený odborník tomuto aspektu svojej funkcie z rôznych dôvodov nepostačuje; sledovanému kritériu sa prisudzuje 1 bod.

Podrobnejšie informácie o jednotlivých hodnotiacich kritériách, spôsoboch posudzovania ich naplnenia, presnejších inštrukciách o postupe pri hodnotení atď., sú prezentované v návrhoch záznamových a hodnotiacich hárkov, ktoré sú obsahom nasledujúcich častí tejto kapitoly. Snáď forma a štruktúra týchto hárkov bude pomôckou pri skvalitňovaní celého procesu hodnotenia vysokokvalifikovaných zamestnancov...

7.3.1. Záznamový list hodnotenia výkonu odborníka nadriadeným pracovníkom

Záznam hodnotenia odborníka za obdobie od _____ do _____
(Vyplňuje hodnotiteľ)

Meno a priezvisko: _____ osobné číslo: _____

Pracovné zaradenie/funkcia: _____

Dĺžka zamestnania: _____

Kariérový postup: _____

Absolvované školenia a kurzy: _____

Plánované zaradenie na funkciu: _____

Hodnotiteľ: _____

Pracovné zaradenie: _____

Dátum:

Podpis:

7.3.2. Záznamový list sebahodnotenia odborníka

Záznam hodnotenia odborníka za obdobie od _____ do _____
(Vyplňuje hodnotený odborník)

Meno a priezvisko: _____ osobné číslo: _____

Pracovné zaradenie/funkcia: _____

Dĺžka zamestnania: _____

Kariérový postup: _____

Absolvované školenia a kurzy: _____

Dátum:

Podpis:

7.3.3. Formulár hodnotenia výkonu odborníka nadriadeným pracovníkom

	Hodnotenie					Kritérium	Trend		
	5	4	3	2	1		Stúpa- júci	Bez zmeny	Klesa- júci
Odborná pripravenosť a predpoklady pre prácu									
A1						vedomosti v odbore			
A2						miera koncepcnosti pri výkone funkcie			
A3						schopnosť rozhodovať a správnosť rozhodovania			
A4						operatívne riešenie nepredvídaných problémov			
A5						zostavenie tímu, vedenie kolegov, autorita			
A6						práca s informáciami a ich ďalšie využívanie			
A7						záujem o kurzy, školenia a zvyšovanie kvalifikácie			
Vlastnosti osobnosti									
B1						organizačné a kooperatívne schopnosti			
B2						schopnosť pracovať s ľuďmi, komunikatívnosť			
B3						sebanáročnosť a sebadôvera			
B4						odolnosť voči stresu a záťaži			
B5						aktivita, iniciatíva			
B6						spoľahlivosť, zodpovednosť			
B7						kreativita, vyhľadávanie nových myšlienok			
Postoj k práci, kvalita práce, pracovný prejav, výsledky práce									
C1						spoľahlivosť a zodpovednosť pri výkone funkcie			
C2						pracovná iniciatíva, vytrvalosť a úsilie pri plnení úloh			
C3						ochota prijímať úlohy, spolupráca s nadriadenými a podriadenými, akceptovanie návrhov podriadených			
C4						zaobchádzanie so zariadením, šetrenie a hospodárnosť			
C5						zlepšovanie kvality práce a podávanie podnetných návrhov			
C6						spokojnosť zákazníkov a množstvo reklamácií			
Pracovné správanie									
D1						dodržiavanie pokynov nadriadených			
D2						efektívne využívanie pracovného času			
D3						schopnosť precízne a systematicky pracovať			

Úlohy a ciele pre osobný rozvoj:

Hodnotenie vykonal:

Hodnotiteľ:

Dátum:

Podpis:

7.3.4. Sebahodnotiaci formulár odborníka

	Hodnotenie					Kritérium
	5	4	3	2	1	
Odborná pripravenosť a predpoklady pre prácu						
A1						vedomosti v odbore
A2						miera koncepčnosti pri výkone funkcie
A3						schopnosť rozhodovať a správnosť rozhodovania
A4						operatívne riešenie nepredvídaných problémov
A5						zostavenie tímu, vedenie kolegov, autorita
A6						práca s informáciami a ich ďalšie využívanie
A7						záujem o kurzy, školenia a zvyšovanie kvalifikácie
Vlastnosti osobnosti						
B1						organizačné a kooperatívne schopnosti
B2						schopnosť pracovať s ľuďmi, komunikatívnosť
B3						sebanáročnosť a sebadôvera
B4						odolnosť voči stresu a záťaži
B5						aktívita, iniciatíva
B6						spoľahlivosť, zodpovednosť
B7						kreativita, vyhľadávanie nových myšlienok
Postoj k práci, kvalita práce, pracovný prejav, výsledky práce						
C1						spoľahlivosť a zodpovednosť pri výkone funkcie
C2						pracovná iniciatíva, vytrvalosť a úsilie pri plnení úloh
C3						ochota prijímať úlohy, spolupráca s nadriadenými a podriadenými, akceptovanie návrhov podriadených
C4						zaobchádzanie so zariadením, šetrenie a hospodárnosť
C5						zlepšovanie kvality práce a podávanie podnetných návrhov
C6						spokojnosť zákazníkov a množstvo reklamácií
Pracovné správanie						
D1						dodržiavanie pokynov nadriadených
D2						efektívne využívanie pracovného času
D3						schopnosť precízne a systematicky pracovať

Úlohy a ciele pre osobný rozvoj:

Hodnotený:

Dátum:

Podpis:

7.3.5. Hodnotiaci formulár pre grafické vyhodnotenie a hodnotiaci rozhovor

	Hodnotenie					Kritérium	Rozdiel v hodn.		
	5	4	3	2	1		+	Zhoda	-
Odborná pripravenosť a predpoklady pre prácu									
A1						vedomosti v odbore			
A2						miera koncepcnosti pri výkone funkcie			
A3						schopnosť rozhodovať a správnosť rozhodovania			
A4						operatívne riešenie nepredvídaných problémov			
A5						zostavenie tímu, vedenie kolegov, autorita			
A6						práca s informáciami a ich ďalšie využívanie			
A7						záujem o kurzy, školenia a zvyšovanie kvalifikácie			
Vlastnosti osobnosti									
B1						organizačné a kooperatívne schopnosti			
B2						schopnosť pracovať s ľuďmi, komunikatívnosť			
B3						sebanáročnosť a sebadôvera			
B4						odolnosť voči stresu a záťaži			
B5						aktivita, iniciatíva			
B6						spoľahlivosť, zodpovednosť			
B7						kreativita, vyhľadávanie nových myšlienok			
Postoj k práci, kvalita práce, pracovný prejav, výsledky práce									
C1						spoľahlivosť a zodpovednosť pri výkone funkcie			
C2						pracovná iniciatíva, vytrvalosť a úsilie pri plnení úloh			
C3						ochota prijímať úlohy, spolupráca s nadriadenými a podriadenými, akceptovanie návrhov podriadených			
C4						zaobchádzanie so zariadením, šetrenie a hospodárnosť			
C5						zlepšovanie kvality práce a podávanie podnetných návrhov			
C6						spokojnosť zákazníkov a množstvo reklamácií			
Pracovné správanie									
D1						dodržiavanie pokynov nadriadených			
D2						efektívne využívanie pracovného času			
D3						schopnosť precízne a systematicky pracovať			

Zaznačte výsledky sebahodnotenia jednou farbou a výsledky hodnotenia nadriadeného farbou druhou. Pri rozdielne v jednotlivých hodnoteniach pri osobnom rozhovore je potrebné zamerať pozornosť na rozdielne naplnenie kritérií.

V prípade zhody ohodnotenia nie je potrebné pri osobnom rozhovore venovať čas danému kritériu (výnimkou je len jeho veľmi nízke hodnotenie).

Hodnotiaci rozhovor uskutočnil:

Hodnotiteľ:

Dátum:

Podpis:

7.3.6. Konečné bodové hodnotenie odborníka

	Hodnotenie					Kritérium
	5	4	3	2	1	
Odborná pripravenosť a predpoklady pre prácu						
A1						vedomosti v odbore
A2						miera koncepčnosti pri výkone funkcie
A3						schopnosť rozhodovať a správnosť rozhodovania
A4						operatívne riešenie nepredvídaných problémov
A5						zostavenie tímu, vedenie kolegov, autorita
A6						práca s informáciami a ich ďalšie využívanie
A7						záujem o kurzy, školenia a zvyšovanie kvalifikácie
A	Σ					počet bodov za uvedené kritérium
Vlastnosti osobnosti						
B1						organizačné a kooperatívne schopnosti
B2						schopnosť pracovať s ľuďmi, komunikatívnosť
B3						sebanáročnosť a sebadôvera
B4						odolnosť voči stresu a záťaži
B5						aktivita, iniciatíva
B6						spoľahlivosť, zodpovednosť
B7						kreativita, vyhľadávanie nových myšlienok
B	Σ					počet bodov za uvedené kritérium
Postoj k práci, kvalita práce, pracovný prejav, výsledky práce						
C1						spoľahlivosť a zodpovednosť pri výkone funkcie
C2						pracovná iniciatíva, vytrvalosť a úsilie pri plnení úloh
C3						ochota prijímať úlohy, spolupráca s nadriadenými a podriadenými, akceptovanie návrhov podriadených
C4						zaobchádzanie so zariadením, šetrenie a hospodárnosť
C5						zlepšovanie kvality práce a podávanie podnetných návrhov
C6						spokojnosť zákazníkov a množstvo reklamácií
C	Σ					počet bodov za uvedené kritérium
Pracovné správanie						
D1						dodržovanie pokynov nadriadených
D2						efektívne využívanie pracovného času
D3						schopnosť precízne a systematicky pracovať
D	Σ					počet bodov za uvedené kritérium
	Σ Σ					celkový počet bodov za všetky sledované kritériá

Hodnotiteľ:

Podpis:

Hodnotený:

Podpis:

7.3.7. Závěrečné súhrnné zhodnotenie

Súhrnné zhodnotenie:

Celkový výsledok (dosiahnutý počet bodov)	Vynikajúci (113 – 103)	Veľmi dobrý (102 – 80)	Uspokojivý (79 – 57)	Potrebuje zlepšiť (56 – 34)	Neprijateľný (33 – 23)

Kariérový plán	Bezprostredne využiť v náročnejšej funkcii, zaradení	Zaradiť do prípravy pre náročnejšie využitie	Ponechať v súčasnom zaradení, funkcii	Preradiť na menej kvalifikovanú prácu	
					Iný návrh:

Hlavné ciele a úlohy pre nasledujúce obdobie:

Predbežný termín nasledujúceho hodnotenia:

Stanovisko hodnoteného k hodnoteniu, úlohám a návrhom vyplývajúcim zo súhrnného hodnotenia, pripomienky, požiadavky, podnety:

Dátum:

Podpis:

Posúdenie hodnotenia vyššie postaveným riadiacim pracovníkom:

Meno:

Dátum:

Podpis:

8. kapitola

Rozvoj výkonu a výkonnosti vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Veľké ideály nepotrebujú len krídla,
ale aj terén, odkiaľ by mohli vzlietnuť.

E. Hemingway

Ľudský potenciál podniku, t. j. vedomosti, schopnosti a zručnosti ľudí, ale tiež ich motivácia, sa stávajú jedným z významných aktív organizácie, ktoré majú pre konkurenčnú schopnosť v podmienkach zosilňujúcej sa konkurencie strategický význam.³⁷ Na základe uvedenia si tejto skutočnosti v ostatnom období narastá tlak na odhaľovanie stále nových a nových možností, ciest a ideí, pomocou ktorých by bolo možné celkovú hodnotu a prínos najvýznamnejšieho aktíva organizácií – vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu – zvyšovať. Jednou z týchto príležitostí je aj využitie nazerania na výkon a výkonnosť ľudského potenciálu ako na dva rozdielne pojmy, prostredníctvom ktorého sa požadovaná úspešnosť a strategická konkurencieschopnosť organizácií (výrobného i nevýrobného zamerania) môžu dynamicky rozvíjať a narastať.

8.1. Vymedzenie pojmov výkon a výkonnosť

Napriek tomu, že niektorí autori definujú výkon a výkonnosť ako jeden a ten istý pojem, takéto totožné chápanie oboch pojmov zapríčiňuje neprimerané stieranie rozdielov medzi nimi. Ako príklad synonymného vnímania možno uviesť názor amerických autorov S. P. Robbinsa a M. Coulterovej, ktorí prezentujú, že výkonnosť je konečný výsledok nejakej činnosti,³⁸ pričom pojem výkon autori používajú v tých istých súvislostiach. Uvedené ochudobnené vymedzenie však súčasne prispieva aj k opomínaniu šancí a možností, ktorými je možné práve prostredníctvom posilňovania výkonnosti zvyšovať úroveň výkonu ako pracovných skupín, tak aj jednotlivcov.

Na druhej strane, I. Paulička a kol. definujú *výkon* ako úroveň určitých schopností prejavujúcu sa navonok v rámci nejakých úloh, pričom sa rozlišuje výkon mentálny a psychomotorický,³⁹ a pod *výkonnosťou* rozumejú schopnosť jednotlivca vykonávať určitú pohybovú, intelektuálnu či inú činnosť.⁴⁰

Ešte markantnejšie sa rozdiel medzi výkonom a výkonnosťou odzrkadľuje v nasledujúcich myšlienkach M. Nakonečného: „Dôležitým aspektom ľudského života je výkonnosť a výkon, ktorý človek preukazuje pri plnení rozličných úloh. V kvalite a kvantite *výkonu* sa ľudia podstatne odlišujú, pretože výkon je determinovaný mnohými činiteľmi. K nim

³⁷ Zámečník, R.: Možnosti uplatnění manažerského modelu personálního řízení ve společnosti Nestlé Česko, s.r.o. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2004, s. 303

³⁸ Robbins, S. P. – Coulter, M.: Management. Praha. Grada. 2004, s. 496

³⁹ Paulička, I. a kol.: Všeobecný encyklopedický slovník S – Ž. Praha. Ottovo nakladatelství. 2002, s. 863

⁴⁰ Paulička, I. a kol.: Všeobecný encyklopedický slovník S – Ž. Praha. Ottovo nakladatelství. 2002, s. 864

patria aj vnútorné dispozície pre mentálne a motorické, resp. psychomotorické výkony, ktoré možno súhrnne označiť ako *výkonnosť*. Samotný výkon, t. j. dosiahnutie určitej úrovne splnenia danej úlohy, je však determinovaný i vonkajšími okolnosťami a ďalšími činiteľmi.⁴¹

Aj tento uvedený názor ozrejmuje, že *výkon a výkonnosť nie sú svojou podstatou totožné*. *Výkon* možno skôr vysvetliť ako jednotlivcom alebo skupinou prejavene, skutočne zrealizované konanie, pričom jeho konečná podoba a úroveň sú do veľkej miery podmienené množstvom faktorov, a teda aj výkonnosťou. Významovo odlišne, *výkonnosť* predstavuje schopnosť, možnosť, intelektovú kapacitu a potenciú daného jednotlivca alebo skupiny, ktorými uvažovaný jednotlivec alebo skupina disponujú, avšak ktoré nemusia v celom rozsahu skutočne prejavíť vo svojom správaní – výkone.

8.2. Možnosti zvyšovania úrovne výkonnosti a výkonu

Odlišovanie pojmov výkonnosť a výkon otvára veľký priestor pre hlbšie zaoberanie sa podstatou oboch týchto pojmov a možných spôsobov zvyšovania ich úrovne v podmienkach úspešnejšieho pôsobenia organizácií. Nakoľko výkonnosť aj výkon sú ovplyvňované množstvom vnútorných i vonkajších faktorov, a súčasne, výkonnosť jednotlivcov do veľkej miery podmieňuje úroveň skutočných výkonov (individuálnych, skupinových i celej organizácie), je dôležité venovať pozornosť štruktúre najvýznamnejších faktorov, ktoré ich determinujú (obr. 6).

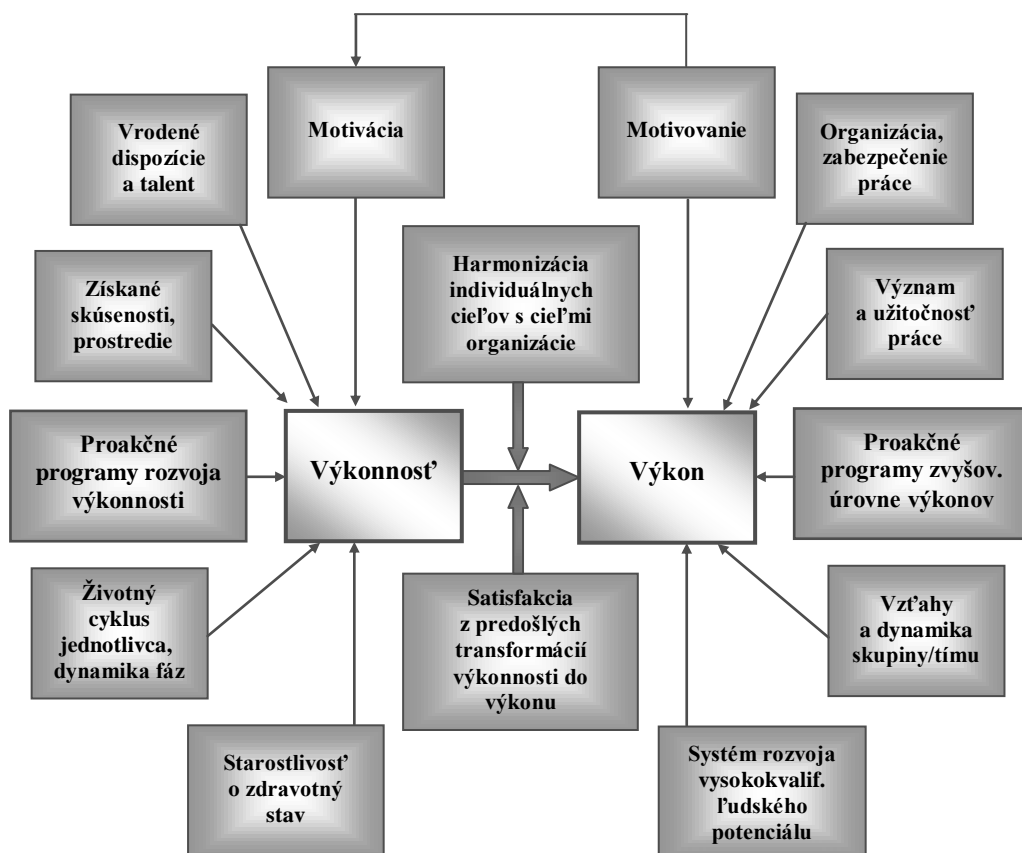
8.2.1. Ovplyvňovanie faktorov podmieňujúcich výkonnosť

Intenzívny technický rozvoj, tlak na kvalitu poskytovaných služieb orientovaných predovšetkým na zákazníka a jeho potreby, si vyžadujú neustále zdokonaľovanie a rozširovanie vedomostí, formovanie zručností a pracovných schopností.⁴² Tým sa sústavne zvyšuje úroveň nárokov na individuálnu výkonnosť – potenciál – každého vysokokvalifikovaného zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka pôsobiaceho v organizácii. Ako vyplýva z obr. 5, rozsah a konkrétnu podobu výkonnosti formuje niekoľko kľúčových faktorov. Medzi ne patria napríklad motivácia, vrodene dispozície a talent, získané skúsenosti a vplyv prostredia, v ktorom sa jednotlivec nachádza, životný cyklus a uspokojenie z doposiaľ prežitých fáz životného cyklu daného jednotlivca, starostlivosť o zdravotný stav a pod.

Dynamickú stránku osobnosti každého jednotlivca predurčuje jeho *motivácia*. Určuje a odzrkadľuje, akým spôsobom si jednotlivec stanovuje ciele, ktorými sa usiluje uspokojiť svoje potreby a prania. Rozhoduje o tom, s akým nasadením sa bude venovať naplneniu zvolených cieľov. Motivácia zároveň formuje ochotu jednotlivca sústavne zvyšovať svoju výkonnosť a orientovať ju žiaducim smerom. Nakoľko však motivácia mnohých jednotlivcov pod tlakom rozličných okolností nezriedka stráca na intenzite, je nevyhnutné priebežne ju posilňovať. To predpokladá, že jednotlivec musí *motivovať sám seba a súčasne sa musí nechať motivovať svojím okolím*, t. j. realizovať a nechať na seba pôsobiť interné a externé motivačné procesy.

⁴¹ Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Praha. Academia. 1995, s. 94

⁴² Grenčíková, A.: Možnosti jazykového vzdelávania prostredníctvom internetu. In: In: Zborník 2. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2005, s. 232



Obr. 6. Kľúčové faktory podmieňujúce výkonnosť a výkon

Výkonnosť je vo veľkom rozsahu poznamenaná *vrodenými dispozíciami a talentom jednotlivca*. Podľa výsledkov výskumu amerických autoriek Papaliovej a Oldsovej jednotlivci zdedia po rodičoch jednotlivé parametre výkonnosti až zo 46-tich percent.⁴³ To nasvedčuje, že široké spektrum osobnostných rysov a daností získava jednotlivec geneticky. Pozitívne z týchto daností si jednotlivci zvyčajne naďalej rozvíjajú, negatívne danosti sa snažia eliminovať. Práve v tejto rovine sa prejavuje výrazný podiel *vplyvu prostredia a priebežne získavaných skúseností*, ktoré umožňujú, aby jednotlivci obohacovali talent, ktorým disponujú.

Úroveň výkonnosti je napriek svojmu dlhodobému časovému rámcu priebežne relatívne kolísavá. Relatívne kolísanie konkrétnej podoby výkonnosti v danom čase je spôsobené *životným cyklom jednotlivca*. Každý prechádza počas svojho života jednotlivými fázami tohto cyklu (možno ich poňať napr. ako prípravu, dozrievanie/zrelosť, užívanie a celebráciu úspechov,

⁴³ Papalia, D. E. – Olds, S. W.: A Child's World. Infancy through Adolescence. New York. 1990, s. 82

útlm), pričom potenciálne možnosti intelektovej výkonnosti jednotlivca sa môžu vo fázach meniť. Avšak frustrácia z prípadného zablokovania výkonnosti nie je potrebná – ide o prirodzený vývoj každého človeka. Potrebná je skôr mobilizácia k ďalšiemu pôsobeniu a iným métam...

Veľmi vhodnou cestou jednoduchšieho prekonania nepríjemných dôsledkov prežívania jednotlivých fáz životného cyklu je dôkladnejšia **starostlivosť o zdravotný stav**. Tým sa nemusí myslieť iba fyzické, ale tiež psychické zdravie. Je vhodné spomenúť, že sprievodným javom súčasného náročného prostredia sú narastajúce pocity depresii, únavy, rezignácie, stresu. Práve tieto problémy zapríčiňujúce prepad výkonnosti vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov je nevyhnutné správne riešiť. Ich správne prekonanie odbúra možnosť vzniku stresu zo stresu a umožní, aby sa pozitívne stránky výkonnosti jednotlivca mohli následne pretaviť do jeho správania, a tým prispieť k nárastu výkonu, ktorý v organizácii podáva.

Proakčné individuálne programy rozvoja výkonnosti

Okrem uvedených faktorov a skutočností týkajúcich sa výkonnosti možno predostrieť a odporučiť, aby sa odborníci usilovali svoju výkonnosť cieľavedome posilňovať. To znamená, že sa špecialisti (i skupiny) môžu zámerne snažiť upevňovať svoje silné stránky, rozširovať spektrum svojich možností a schopností, odstraňovať alebo aspoň zjemňovať negatívne stránky svojej osobnosti, a to prostredníctvom premyslených programov a úsilií. Tieto programy možno označiť ako tzv. proakčné individuálne (skupinové) programy rozvoja výkonnosti.

Hlavným zámerom proakčných individuálnych programov rozvoja výkonnosti odborníkov v takomto ponímaní môže byť:

- a) **zvyšovať frekvenciu a intenzitu zažívaných vnútorných uspokojení odborníka** zo svojho celoživotného pracovného i mimopracovného pôsobenia, a to cestou systematického a dlhodobého úsilia konkrétneho odborníka alebo riadiaceho pracovníka,
- b) **zvyšovať mieru akceptácie a ocenenia odborníka zo strany okolia**, s ktorým odborník komunikuje a udržiava pracovné i mimopracovné vzťahy na žiaducej úrovni, a to cestou čo najúspešnejšieho pretransformovania výkonnosti vysokokvalifikovaného zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka do prejaveneho skutočného výkonu.

Je samozrejmé, že každý jednotlivec si môže stanovovať do istej miery odlišné zámery rozvoja svojej výkonnosti. Avšak, najvýznamnejšou podmienkou úspešnej prípravy a zavŕšenia týchto programov je, že jednotlivec musí pochopiť (a prijať za svoju vlastnú) potrebu (ba dokonca nevyhnutnosť) neustále napredovať, zvyšovať úroveň a cenu svojich kvalifikačno-osobnostných kompetencií a predností. Takýmto spôsobom bude môcť získavať pocit naplnenia svojich ambícií a aspirácií veľmi často.

Rovnako ako pri iných typoch programov, aj v programe rozvoja vlastnej výkonnosti by si odborník (ktorý je v tomto prípade objektom i subjektom programu súčasne) okrem svojho zámeru mal **definovať nasledujúce prvky**:

- **vecný obsah**, t. j. jednotlivé rozvojové aktivity (v rámci vecného obsahu programu si môže jednotlivec zvoliť napr. sebareflexiu, zámerne získavanie spätiväzobných informácií a signálov o svojich schopnostiach, sebazvedľávanie a sebarozvoj, a to prostredníctvom samoštúdia alebo účasti vo vhodne zvolených vzdelávacích a rozvojových aktivitách a tréningoch atď.),

- presný, ale pritom dostatočne pružný časový harmonogram naplňania programu, ktorý umožní účinné získanie nových vedomostí a cibrenie potrebných zručností a kompetencií (harmonogram by mal zohľadňovať intelektovú a fyziologickú kapacitu vysokokvalifikovaného zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka, jeho pracovnú vyťaženosť a pod., pričom by malo ísť o program rozvrhnutý do niekoľkých mesiacov a rokov, rozhodne nie iba dní a týždňov, aby sa predišlo pocitom sklamaní a frustrácie zo zlyhania),
- vyhodnocovacie a posilňovacie (aktualizačné a motivačné) nástroje (rozvíjanie vlastnej osobnosti vôbec nie je jednoduchá a krátkodobá záležitosť, jednotlivec musí opúšťať svoje dlhoročné zvyky a rutinné postupy, prijímať nové pohľady, dynamizovať svoje predispozície; preto je vhodné v programe stanoviť aj vhodné nástroje, pomocou ktorých sa eventuálne oslabená motivácia zotrvať v programe opäť upevní, napr. určitý mechanizmus „sebaodmeňovania“, priebežne pridelených bonusov za dosiahnutie stanoveného cieľa, primeraných časových páuz v započatí rozvojom úsílí a pod.),
- identifikovanie a zabezpečenie nevyhnutných predpokladov a podmienok (napr. vyčlenenie finančných prostriedkov na nákup žiadanej literatúry alebo úhradu účasti v stanovenom tréningu, zmena doterajšieho spôsobu života a vytvorenie priestoru pre nové aktivity a zručnosti),
- možnosť úpravy stanoveného programu v tom zmysle, že ak príde k výrazným zmenám v prostredí a v živote kvalifikovaného odborníka, bude možné, aby si určil nové ciele a spôsoby ich realizácie.

Odporúčaná štruktúra takto koncipovaného programu môže na prvý pohľad evokovať dojem, že naplnenie programu bude príliš náročné. U niektorých jednotlivcov takáto štruktúra dokonca môže zapríčiniť, že budú celé úsilie považovať za zbytočné, a teda možno už vopred odmietnu nad jeho možnosťami pouvažovať. Avšak v skutočnosti si mnohí ľudia plány svojho rozvoja vedome i podvedome pripravujú. Rozdiel spočíva len **v miere štruktúrovanosti, detailnosti a dôslednosti** – prezentovaný obsah a komplexné poňatie programu dokážu byť premyslenejšie a cielenejšie. To znamená, že v konečnom dôsledku takto pripravený a zrealizovaný program bude prínosnejší, a to pre jednotlivca, pre skupinu, ktorej je členom, a aj pre organizáciu, v ktorej pôsobí a v ktorej transformuje podstatnú časť svojej výkonnosti priamo do očakávaného pracovného výkonu.

8.2.2. Ovplynňovanie faktorov podmieňujúcich mieru transformácie výkonnosti do skutočného výkonu

Ako vyplýva z predchádzajúceho textu, výkonnosť sa nemusí premietnuť do prejaveneho výkonu v plnom rozsahu. Vysokokvalifikovaní zamestnanci a riadiaci pracovníci zvažujú pravdepodobnú návratnosť svojich vedomostných, zručnostných a osobnostných vkladov do výkonu, ktorý od nich očakávajú ostatní spolupracovníci a riadiaci pracovníci. Posudzujú, nakoľko úspešná a ako bude nazeraná realizácia ich celkového potenciálu s ohľadom na realizáciu potenciálu ostatných jednotlivcov v skupine i v organizácii. Tieto psychologické prehodnocovacie mechanizmy sú vlastné každému človeku. Z dôvodu, aby sa zabezpečila čo najširšia a najhodnotnejšia transformácia výkonnosti do výkonu, je potrebné v skupine i v celej organizácii vytvoriť prostredie podporujúce maximálnu tvorivosť, invenciu, kooperatívnosť,

otvorenosť a pozitívnu spätnú väzbu za nadpriemerné úsilie. To znamená, že odborníci musia pociťovať *satisfakciu z predošlých transformácií výkonnosti do výkonu*.

Naviac, významným momentom posilňujúcim uvedenú transformáciu je skutočnosť, aby v prostredí organizácie bolo absolútne vžitú dobrovoľné *zlad'ovanie cieľov jednotlivcov s cieľmi skupinovými a organizačnými*. Tomu môže napomôcť vybudovanie plnej dôvery zamestnancov a riadiacich pracovníkov v korektnosť organizácie, dodržiavanie prijatej psychologickéj zmluvy, participácia jednotlivcov na tvorbe cieľov organizácie, otvorenosť a nezablokovanosť komunikácie a pod.

8.2.3. Oplyvňovanie faktorov podmieňujúcich výkon

Výkon organizácie pozostáva z dynamickej množiny individuálnych a skupinových výkonov. Pritom, celková úroveň a ekonomický prínos výkonov vysokoškvalifikovaných odborníkov sú opäť determinované mnohými faktormi, a to ako vnútornými (napr. výkonnosť jednotlivcov), tak aj vonkajšími (skupinovými a organizačnými). K najvýznamnejším vonkajším faktorom určujúcim rozsah a obsah výkonu odborníkov možno priradiť napríklad motivovanie, organizáciu práce a zabezpečenie nevyhnutných podmienok pre prácu, komunikovanie významu a užitočnosti práce jednotlivca, vybudované vzťahy a dynamiku skupiny, ktorej je jednotlivec členom, a efektívnosť systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Obdobne ako výkonnosť, aj výkon možno zvyšovať prostredníctvom posilňovania motivácie, t. j. *motivovaním*. Organizácie si zvyčajne vypracúvajú motivačný program, ktorý sa následne môže prispôbovať rozdielnym motivačným preferenciám jednotlivcov a skupín. Tak môžu organizácie špecifikovať celú sústavu motivačných programov, ktorú tvoria (skupinové) motivačné programy profilovo homogénnych skupín zamestnancov, a aj individuálne motivačné programy pre jednotlivých zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Tieto motivačné programy by mali byť zostavené tak, že v nich obsiahnuté motivačné prístupy, podmienky, prvky, nástroje, udalosti a aktivity budú pozitívne vplyvať na ochotu jednotlivcov angažovať sa v práci v čo najširšom rozmere.

Dokonalá *organizácia práce a zabezpečenie žiaduceho pracovného prostredia* tvoria ďalšie faktory ovplyvňujúce výkon. Dôležité je najmä dbať na hladkú nadväznosť jednotlivých procesov a činností, efektívnosť horizontálnych i hierarchických väzieb v rámci organizácie, zabezpečenie kvalitných vstupov do pracovných procesov, odhaľovanie a odstraňovanie akýchkoľvek rezerv a nevyužitých príležitostí, vytvorenie vhodných materiálových, technologických, technických a časových podmienok práce atď.

Na úroveň výkonu priaznivo vplyva aj sústavné prízvukovanie *významu a užitočnosti práce vykonávanej jednotlivcami*. Spätná väzba podčiarkujúca prínos každého pracovného úsilia pritom môže prebiehať priamym aj nepriamym spôsobom. Priama spätná väzba zahŕňa otvorenú komunikáciu zo strany riadiacich pracovníkov a spolupracovníkov (vysvetľovanie významnosti pracovných pozícií na pracovných poradách, na stretnutiach s vrcholovými riadiacimi pracovníkmi organizácie a pod.). Nepriamou (sprostredkovanou) spätnou väzbou vyzdvihujúcou prínos jednotlivcov možno rozumieť získavanie informácií z rozličných organizačných i mimoorganizačných zdrojov (napr. štatistiky produktivity práce, miery nepodarkovosti, počtu konfliktov a reklamácií, výšky finančných odmien pridelených zamestnancom).

V ostatnom období si jednotlivci naliehavo uvedomujú, že **priaznivá klíma a vzťahy** prevládajúce v mikro i makroprostredí organizácie sa priamo pričiňujú o ich ochotu a zanietenosť vykonávať prácu s väčším nasadením. Ako sociálne bytosti ľudia potrebujú pracovať v atmosfére porozumenia, ústretovosti, vzájomnej pomoci a tiež akceptovaných výmen svojich rolí a pridelovaných úloh. Takéto parametre fungovania skupiny (*tvorivá dynamika skupiny*) dokážu byť výborným akcelerátorom zvyšovania úrovne výkonov nielen jednotlivcov, ale aj celej skupiny, najmä pri zohľadnení systémového prístupu.

Systém riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu predstavuje rozsiahly komplex rôznorodých vplyvov, opatrení a postupov, ktorými je možné veľmi silno pôsobiť na kvalitu a kvantitu výkonov v organizácii. Nanešťastie, táto skutočnosť platí v pozitívnom i negatívnom zmysle. Správne vypracované postupy rozvoja zanieteného ľudského potenciálu a ich dôkladná realizácia zo strany jednotlivých riadiacich pracovníkov (napr. uplatňovanie tvorivého štýlu vedenia, využívanie objektívneho systému hodnotenia a spravodlivého systému odmeňovania a pod.) môžu výkon ovplyvňovať v priaznivom smere. Avšak napríklad nezohľadňovanie situačných síl, agresivita prejavovaná voči zamestnancom, presadzovanie neprimeraných mocenských ambícií atď. celkovú úroveň a kvalitu výkonov poznačia v zápornom smere. Z tohto dôvodu je nevyhnutné, aby stratégia a systém riadenia a rozvoja vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu boli v podniku chápané a uplatňované ako dynamická a nevyhnutná súčasť a zároveň príležitosť pre zvyšovanie efektívnej konkurencieschopnosti organizácie.

Proakčné programy zvyšovania úrovne výkonu v organizácii

Vychádzajúc z predchádzajúcich skutočností a námetov, výkon jednotlivcov, skupín a sumárne celej organizácie je v podstate odzrkadlením harmonizácie množstva faktorov a úsilí. Synergický efekt ich racionálneho využívania môže byť ešte viac podporený implantovaním organizovanej snahy cielene pozdvihovať úroveň jednotlivých výkonov, t. j. implantovaním proakčných programov zvyšovania úrovne výkonu v organizácii. V paralele s individuálnymi programami rozvoja výkonnosti môže byť ich hlavným zámerom napríklad:

- a) **upevňovať strategickú pozíciu organizácie na relevantnom trhu výrobkov alebo služieb**, a to prostredníctvom systematickej inovácie, podporovania a skvalitňovania všetkých výkonov realizovaných v organizácii,
- b) **upevňovať strategickú pozíciu a atraktivnosť organizácie na trhu pracovného potenciálu**, a to prostredníctvom korektného vzťahu k svojim súčasným i potenciálnym zamestnancom a prostredníctvom zabezpečenia psychologickej i ekonomickej návratnosti vložených výkonností.

Je vhodné uviesť, že aj v tejto oblasti si organizácie môžu stanovovať do istej miery odlišne znejúce zábery. Avšak ich hlavnou doménou by vždy malo byť širokokoncipované posilňovanie úrovne existujúcich výkonov. Taktiež je dôležité, aby vypracovanie a napĺňanie uvedených programov nebolo pozitívne vnímané a podporované iba personálnymi odborníkmi a vrcholovými riadiacimi pracovníkmi, ktorí na seba preberajú rolu organizátorov celého úsilia. Na príprave a súčasne aj realizácii týchto programov by mali rovnocenne participovať aj *samotní vysokokvalifikovaní zamestnanci a riadiaci pracovníci*, ktorých sa programy budú týkať a pre ktorých budú určené. Objekt a subjekt programov nemusia byť za každých okolností totožné, nakoľko na príprave týchto programov sa účastnia aj odborníci, ktorých rola sa bude v čase

meniť (niektorí sa môžu zapojiť iba ako konzultanti v prípravnej fáze, iní môžu navyiac priamo pracovať na zabezpečení realizácie programov a komunikovaní jeho postupu).

Súčasťou proakčných programov zvyšovania úrovne výkonov v organizácii musia byť najmä **nasledujúce prvky**:

- **vecný obsah**, t. j. spektrum žiaducich aktivít zameraných na nárast výkonov, napr. využitie pohybových a časových štúdií pri optimalizácii priebehu pracovných operácií, posilnenie interpersonálnych a komunikačných zručností riadiacich pracovníkov, zmena dodávateľa málo kvalitných vstupov do výrobného procesu, získanie výkonnejších zariadení, úprava pracovného prostredia a pod.),
- **časový harmonogram**, pričom časový rámec programu by mal umožniť jeho seriózne dosiahnutie (opäť možno odporučiť program v trvaní niekoľkých mesiacov, s určitou časovou rezervou na prípadné omyly),
- **pridelenie zodpovednosti**, kde každá etapa realizácie programu by mala byť garantovaná zodpovedným odborníkom alebo riadiacim pracovníkom, aby neprichádzalo k nesplneniu určených aktivít,
- **posilňovacie (motivačné) nástroje a udalosti**, ktorých účelom je priebežne povzbudzovať ochotu zamestnancov a riadiacich pracovníkov zotrvať v započatom programe (napr. oceňovanie kladných výsledkov, konzultačné stretnutia),
- **zabezpečenie nevyhnutných predpokladov a podmienok** (napr. vyčlenenie finančných prostriedkov na nákup nového zariadenia alebo úhradu tréningových aktivít, skvalitnenie komunikačného systému, uplatňovanie interného zákaznickeho prístupu),
- **mechanizmus signalizácie a možnosť úpravy programu** ako reakcia na súčasné dynamické podmienky, kde pri citeľnej zmene parametrov interného alebo externého prostredia organizácie bude možné program plynulo prepracovať.

Z odporúčanej štruktúry je badateľné, že proakčné programy zvyšovania úrovne výkonu sa často môžu dotknúť aj *ostatných programov v organizácii*. Príkladom môže byť motivačný program. Do neho je možné zakomponovať také motivačné nástroje, ktoré budú:

- a) primárne zamerané na skvalitňovanie priameho výkonu,
- b) sekundárne zamerané na posilnenie motivácie rozvíjať individuálnu výkonnosť zamestnancov a riadiacich pracovníkov (v tomto prípade možno dokonca uvažovať aj o prepojení na vzdelávacie programy a plány kariérového rastu).

Navyiac, možno odvodiť aj *priame prepojenie* proakčných individuálnych programov rozvoja výkonnosti a proakčných programov zvyšovania úrovne výkonov v organizácii: úspešne realizované programy rozvoja individuálnej výkonnosti bezprostredne pôsobia na vyššiu úspešnosť programov zvyšovania úrovne výkonov, a naopak, úspešnosť v napĺňaní programov zvyšovania výkonov v organizácii podporuje ochotu jednotlivcov vytvárať si programy rozvoja vlastnej výkonnosti. Zároveň, parciálne zrealizované obidva programy celkovo znásobia efekt, ktorý možno nimi dosiahnuť...

8.3. Realizačný aspekt proakčných rozvojových programov

Diferencované ponímanie výkonnosti a výkonu, a najmä uplatňovanie navrhovaných proakčných programov rozvoja výkonnosti vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov a ich komplexného pracovného výkonu v podmienkach organizácie, predstavuje reálnu možnosť upevňovania úspechu organizácie.

Tým, že jednotlivci budú premyslene zveľaďovať svoju výkonnosť (t. j. budú si vypracúvať a vytrvalo naplňovať programy jej rozvoja), bude pravdepodobnosť úspešnej transformácie ich výkonnosti do skutočne vynaloženého výkonu určite vyššia. Uvedenú pravdepodobnosť ešte viac zvýši ochota riadiacich zložiek organizácie vypracúvať a napomôcť pri realizácii správne nakoncipovaných programov dynamického zvyšovania úrovne výkonov zamestnancov a riadiacich pracovníkov.

Z hľadiska celkového prínosu oboch typov programov je taktiež potrebné zabezpečiť, aby zamestnanci počas a po skončení realizácie programov svojej výkonnosti boli organizáciou oceňovaní, a taktiež, aby programy zvyšovania výkonu boli v podmienkach organizácie navzájom harmonizované. Len takto výborne zvládnuté úsilie bude môcť prispieť k posilneniu výkonu celej organizácie, a to nielen v súčasnosti, ale tiež v budúcnosti.

Prílohy

Dotazník na zistenie odlišností prístupov v riadení a rozvoji vysokokvalifikovaných pracovníkov v porovnaní s bežne kvalifikovanými pracovníkmi

Vážená pani/vážený pán,

dovoľujeme si Vás požiadať o vyplnenie tohto dotazníka. Poslaním dotazníka je odhaliť možné odlišnosti, ktoré sa vyskytujú v riadení a rozvoji vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu v porovnaní s bežne kvalifikovaným potenciálom. Vysokokvalifikovaným ľudským potenciálom rozumieme zamestnancov a riadiacich pracovníkov s vysokoškolským vzdelaním, ktorí neustále rozvíjajú svoje vedomosti a zručnosti. Bežne kvalifikovaný potenciál tvoria zamestnanci a riadiaci pracovníci so stredoškolským a učňovským vzdelaním.

Prosíme Vás o zodpovedanie nasledujúcich otázok a vyjadrenie Vašich názorov a predstáv, pričom zaručujeme, že dotazník ostane anonymný a v žiadnom prípade nepríde k zneužitiu Vašich odpovedí. Za Vašu ochotu, ústretovosť a čas Vám vopred veľmi pekne ďakujeme.

Váš vek	Pohlavie	Dosiahnuté vzdelanie a hodnosť	Dĺžka praxe
..... rokov	<input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> VŠ <input type="checkbox"/> PhD.	<input type="checkbox"/> doc. <input type="checkbox"/> prof. rokov

1. Domnievate sa, že v porovnaní s bežne kvalifikovanými zamestnancami je vo vzťahu k vysokokvalifikovaným zamestnancom a riadiacim pracovníkom **vhodné uplatňovať do istej miery odlišné prístupy, motíváciu a komunikáciu?**

áno zväčša áno podľa situácie zriedka nie.

2. Ak ste v predchádzajúcej otázke označili jednu z kladných možností, myslíte si, že voči vysokokvalifikovaným zamestnancom a riadiacim pracovníkom (v porovnaní s bežne kvalifikovanými) **je vhodnejšie pristupovať:**

tvorivejšie – vytvárať priestor pre ich seberealizáciu, spolurozhodovanie, zodpovednosť a motíváciu
 neutrálnejšie – ponechať ich pracovné úsilie bez vzájomnej a otvorenej spolupráce
 autoritatívnejšie – obmedzovať možnosti ich samostatnosti a súhlasn. stotožnenia s cieľmi organizácie?

3. **Uplatňuje Vás nadriadený voči Vám ako vysokokvalifikovaným podriadeným spolupracovníkom** (v porovnaní s bežne kvalifikovanými) odlišné prístupy, motíváciu a komunikáciu?

áno zväčša áno podľa situácie zriedka nie.

4. Ak ste v predchádzajúcej otázke označili jednu z kladných možností, myslíte si, že **Váš nadriadený pracovník voči Vám (v porovnaní s bežne kvalifikovanými zamestnancami) pristupuje:**

tvorivo – vytvára priestor pre moju seberealizáciu, spolurozhodovanie, zodpovednosť a motíváciu
 neutrálne – ponecháva moje pracovné úsilie bez vzájomnej a otvorenej spolupráce
 autoritatívne – obmedzuje možnosti mojej samostatnosti a súhlasného stotožnenia s cieľmi organizácie?

5. Váš nadriadený využíva v oblasti **prideľovania úloh pre Vás a stanovovania Vašich pracovných cieľov tieto možnosti** (môžete označiť viaceré):

prideľuje mi primerane náročné, ale splniteľné úlohy, v ktorých dokážem zužitkovať celý svoj potenciál
 stanovuje mi jasné a zrozumiteľné ciele, ktoré môžu byť pre mňa určitou motíváciou a výzvou

- prideluje mi iba prosté a nenáročné úlohy, ktoré ma príliš nezaťažia a nepodnietia moju nespokojnosť
- zadáva mi úlohy bez ohľadu na moje možnosti a motiváciu, pričom dôležité je iba hľadisko jeho priorit.

6. Domnievate sa, že pri **výbere nového vysokokvalifikovaného zamestnanca či riadiaceho pracovníka** do organizácie je potrebné:

- dôsledne analyzovať a overiť pravdivosť písomných dokumentov uchádzača (životopis, sprievodný list, doklady o vzdelaní, referencie, hodnotenie od predchádzajúceho zamestnávateľa), dôkladne posúdiť jeho odborné vedomosti a zručnosti, uskutočniť s ním kvalitný výberový rozhovor, pričom v tomto procese by malo byť zapojených viac objektívnych posudzovateľov
- vyberať uchádzača na základe jeho písomných dokumentov a uskutočneného výberového rozhovoru iba s jedným posudzovateľom (personalista alebo budúci priamy nadriadený obsadzovaného miesta)
- ako kritérium stanoviť prax v danom odbore a uskutočniť s ním iba krátky výberový rozhovor?

7. Označte jednu z možností, **ako sa Váš nadriadený pracovník venuje novému vysokokvalifikovanému zamestnancovi**, ktorý bol prijatý do Vašej organizačnej jednotky (pracovisko, oddelenie, skupina a pod.):

- v procese adaptácie a socializácie sa mu usiluje čo najviac pomáhať, radiť a povzbudiť jeho dôveru
- v procese adaptácie a socializácie sa angažuje iba v prípade potreby – ak nováčik požiada o pomoc
- v procese adaptácie a socializácie sa vôbec neangažuje – nech si nováčik so všetkým poradí sám.

8. Považujete **hodnotenie Vášho výkonu zo strany Vášho nadriadeného** za objektívne a spravodlivé?

- áno zväčša áno niekedy zväčša nie nie.

9. Ste **dôkladne oboznámený s kritériami hodnotenia Vášho pracovného výkonu**?

- áno s väčšinou áno s niektorými s väčšinou nie nie.

10. Umožňuje Vám nadriadený pracovník **spolupodieť sa na stanovovaní základných kritérií hodnotenia** Vášho komplexného pracovného výkonu?

- áno zväčša áno niekedy zväčša nie nie.

11. Označte možnosti, ktoré Váš nadriadený pracovník využíva pri **hodnotení Vášho komplexného pracovného výkonu** (môžete označiť viaceré výroky):

- pri hodnotení môjho výkonu sa usiluje byť objektívny a nezaujatý
- vopred ma informuje o všetkých kritériách hodnotenia môjho výkonu
- umožňuje mi podieľať sa na určovaní kritérií môjho hodnotenia
- umožňuje mi prekročiť stanovené kritériá a oceňuje moje vyššie výkony
- pri hodnotení môjho výkonu sa mu niekedy nepodarí byť objektívny a nezaujatý
- informuje ma iba o niektorých kritériách hodnotenia môjho výkonu
- kritériá výkonu mi stanovuje sám, bez možnosti mojej účasti na tvorbe týchto kritérií
- zvýšenie môjho výkonu neoceňuje, považuje to za súčasť mojej práce.

12. Považujete **komunikáciu zo strany Vášho nadriadeného** voči Vám za otvorenú a efektívnu?

- áno zväčša áno niekedy zväčša nie nie.

13. Vytvára **Váš nadriadený vo vzťahu k Vám** atmosféru dôvery a otvorenosti, podnecuje Vaše názory?

- áno snaží sa o to niekedy zväčša nie nie.

14. Myslíte si, že v oblasti Vášho komplexného výkonu *vo Vás existuje istý nevyužitý potenciál, ktorý by sa vplyvom lepšieho motivačného prístupu voči Vám dal určite zužitkovať?*

- áno veľmi často často zriedka nie.

15. Prosíme, uveďte, *na akej úrovni je Vaša vnútorná motivácia*

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

16. Môžete uviesť, *čím (pomocou čoho) samého (u) seba motivujete* v uvedených oblastiach?

.....
.....

17. *Ktoré z nasledujúcich motivačných nástrojov uplatňuje Váš nadriadený pracovník voči Vám?*

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> priznanie osobného príplatku a odmien | <input type="checkbox"/> poskytovanie potrebných informácií |
| <input type="checkbox"/> vyslovenie pochvaly | <input type="checkbox"/> vytváranie dobrých vzťahov |
| <input type="checkbox"/> prejavenie záujmu o Vaše názory a námety | <input type="checkbox"/> poskytnutie priestoru pre samostatné konanie |
| <input type="checkbox"/> umožnenie kariérového rastu | <input type="checkbox"/> korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia |
| <input type="checkbox"/> možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | <input type="checkbox"/> uplatňovanie hrozieb a postihov |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. Prosíme, **vyjadrite v bodovej škále od 1 do 10 účinnosť každého motivačného nástroja, ktorý uplatňuje alebo by mal uplatňovať Váš nadriadený voči Vám** (10 bodov – voči Vám absolútne účinný motivátor, 1 – voči Vám neúčinný motivátor, na Vás neplatí):

- | | |
|---|--|
| ... priznanie osobného príplatku a odmien | ... poskytovanie potrebných informácií |
| ... vyslovenie pochvaly | ... vytváranie dobrých vzťahov |
| ... prejavenie záujmu o Vaše názory a námety | ... poskytnutie priestoru pre samostatné konanie |
| ... umožnenie kariérového rastu | ... korektnosť zo strany nadriadeného a vedenia |
| ... možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | ... uplatňovanie hrozieb a postihov |
| | |

19. **Vytvára Váš nadriadený pracovník pre Vás motivačné programy?**

- áno áno, dokonca za mojej spoluúčasti nie.

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

- áno o ... %
 nie.

21. Môžete navrhnúť, ktoré ďalšie opatrenia alebo prístupy *zo strany vedenia organizácie by podľa Vášho názoru napomohli zvýšeniu Vašej motivácie a ochoty ďalej sa rozvíjať?*

.....

Dotazník na zistenie odlišností prístupov v riadení a rozvoji vysokokvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov v porovnaní s bežne kvalifikovanými (pre riadiacich pracovníkov)

Vážená pani/vážený pán,

dovoľujeme si Vás požiadať o vyplnenie tohto dotazníka. Poslaním dotazníka je odhaliť možné odlišnosti, ktoré sa vyskytujú v riadení a rozvoji vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu v porovnaní s bežne kvalifikovaným potenciálom. Vysokokvalifikovaným ľudským potenciálom rozumieme zamestnancov a riadiacich pracovníkov s vysokoškolským vzdelaním, ktorí neustále rozvíjajú svoje vedomosti a zručnosti. Bežne kvalifikovaný potenciál tvoria zamestnanci a riadiaci pracovníci so stredoškolským a učňovským vzdelaním.

Prosíme Vás o zodpovedanie nasledujúcich otázok a vyjadrenie Vašich názorov a predstáv, pričom zaručujeme, že dotazník ostane anonymný a v žiadnom prípade nepríde k zneužitiu Vašich odpovedí. Za Vašu ochotu, ústretovosť a čas Vám vopred veľmi pekne ďakujeme.

Váš vek	Pohlavie	Dosiahnuté vzdel. a hodn.	Dĺžka praxe	Riadiaca pozícia
..... rokov	<input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> VŠ <input type="checkbox"/> PhD.	<input type="checkbox"/> doc. <input type="checkbox"/> prof. rokov	<input type="checkbox"/> vrchol. úrovne <input type="checkbox"/> stredn. úrovne <input type="checkbox"/> výkon. úrovne

1. Domnievate sa, že v porovnaní s bežne kvalifikovanými zamestnancami je vo vzťahu k vysokokvalifikovaným zamestnancom a riadiacim pracovníkom **vhodné uplatňovať do istej miery odlišné prístupy, motiváciu a komunikáciu?**

áno zväčša áno podľa situácie zriedka nie.

2. Ak ste v predchádzajúcej otázke označili jednu z kladných možností, myslíte si, že voči vysokokvalifikovaným zamestnancom a riadiacim pracovníkom (v porovnaní s bežne kvalifikovanými) **je vhodnejšie pristupovať:**

tvorivejšie – vytvárať priestor pre ich seberealizáciu, spolurozhodovanie, zodpovednosť a motiváciu
 neutrálnejšie – ponechávať ich pracovné úsilie bez vzájomnej a otvorenej spolupráce
 autoritatívnejšie – obmedzovať možnosti ich samostatnosti a súhlasn. stotožnenia s cieľmi organizácie?

3. Vy osobne **uplatňujete voči Vaším podriadeným vysokokvalifikovaným spolupracovníkom** (v porovnaní s bežne kvalifikovanými) odlišné prístupy, motiváciu a komunikáciu?

áno zväčša áno podľa situácie zriedka nie.

4. Ak ste v predchádzajúcej otázke označili jednu z kladných možností, myslíte si, že voči **Vaším vysokokvalifikovaným zamestnancom a riadiacim pracovníkom (v porovnaní s bežne kvalifikovanými) pristupujete:**

tvorivo – vytváram priestor pre ich seberealizáciu, spolurozhodovanie, zodpovednosť a motiváciu
 neutrálne – ponechávam ich pracovné úsilie bez vzájomnej a otvorenej spolupráce
 autoritatívne – obmedzujem možnosti ich samostatnosti a súhlasného stotožnenia s cieľmi organizácie?

5. Váš nadriadený (nadriadená zložka organizácie) využíva v oblasti **pridelovania úloh pre Vás a stanovovania Vašich pracovných cieľov tieto možnosti** (môžete označiť viaceré):

prideluje mi primerane náročné, ale splniteľné úlohy, v ktorých dokážem zužitkovať celý svoj potenciál

- stanovuje mi jasné a zrozumiteľné ciele, ktoré môžu byť pre mňa určitou motiváciou a výzvou
- prideluje mi iba prosté a nenáročné úlohy, ktoré ma príliš nezaťažujú a nepodnietia moju nespokojnosť
- zadáva mi úlohy bez ohľadu na moje možnosti a motiváciu, pričom dôležité je iba hľadisko jeho priorít.

6. V pozícii riadiaceho pracovníka (vedúceho) sa v oblasti **pridelovania úloh usilujete svojim vysokokvalifikovaným podriadeným spolupracovníkom** (môžete označiť viaceré možnosti):

- pridelovať primerane náročné, ale splniteľné úlohy, v ktorých dokážu využiť svoj potenciál
- stanovovať jasné a zrozumiteľné ciele, ktoré môžu byť pre nich určitou motiváciou a výzvou
- pridelovať iba jednoduché a nenáročné úlohy, ktoré ich príliš nezaťažujú a nevzbudia ich nespokojnosť
- zadávať úlohy bez ohľadu na ich možnosti a motiváciu, pričom dôležité je iba hľadisko Vašich priorít?

7. Domnievate sa, že pri **výbere nového vysokokvalifikovaného zamestnanca či riadiaceho pracovníka** do organizácie je potrebné:

- dôsledne analyzovať a overiť pravdivosť písomných dokumentov uchádzača (životopis, motivačný sprievodný list, doklady o vzdelaní, referencie, hodnotenie od predchádzajúceho zamestnávateľa), dôkladne posúdiť jeho odborné vedomosti a zručnosti, uskutočniť s ním kvalitný výberový rozhovor, pričom v tomto procese by malo byť zapojených viac objektívnych posudzovateľov
- vyberať uchádzača na základe jeho písomných dokumentov a uskutočneného výberového rozhovoru iba s jedným posudzovateľom (personalista alebo budúci priamy nadriadený obsadzovaného miesta)
- ako kritérium stanoviť prax v danom odbore a uskutočniť s ním krátky výberový rozhovor?

8. Označte jednu z možností, **ako sa Vy venujete novému vysokokvalifikovanému zamestnancovi**, ktorého ste prijali do Vašej organizačnej jednotky (pracovisko, oddelenie, pracovná skupina, tím a pod.):

- v procese adaptácie a socializácie sa mu usilujem čo najviac pomáhať, radiť a povzbudiť jeho dôveru
- v procese adaptácie a socializácie sa angažujem iba v prípade potreby – ak nováčik požiada o pomoc
- v procese adaptácie a socializácie sa vôbec neangažujem – nech si nováčik so všetkým poradí sám.

9. Považujete **hodnotenie Vášho komplexného pracovného výkonu zo strany Vášho nadriadeného** (nadriadenej zložky organizácie) za objektívne a spravodlivé?

- áno zväčša áno niekedy zväčša nie nie.

10. Ste **dôkladne oboznámený s kritériami hodnotenia Vášho pracovného výkonu?**

- áno s väčšinou áno s niektorými s väčšinou nie nie.

11. Umožňuje Vám nadriadený pracovník **spolupodieť sa na stanovovaní základných kritérií hodnotenia** Vášho komplexného pracovného výkonu?

- áno zväčša áno niekedy zväčša nie nie.

12. Označte možnosti, ktoré Vy využívate pri **hodnotení komplexného pracovného výkonu Vašich podriadených vysokokvalifikovaných spolupracovníkov** (môžete označiť viaceré):

- pri hodnotení ich výkonu sa usilujem byť objektívny a nezaujatý
- každého z nich vopred informujem o všetkých kritériách hodnotenia ich výkonu
- umožňujem im podieľať sa na určovaní kritérií ich hodnotenia
- umožňujem im prekročiť stanovené kritériá a oceňujem ich vyššie výkony
- pri hodnotení ich výkonu sa mi niekedy nepodarí byť objektívny a nezaujatý
- podriadených spolupracovníkov informujem iba o niektorých kritériách hodnotenia ich výkonu

- kritériá výkonu mojím podriadeným stanovujem sám, bez možnosti ich účasti na tvorbe týchto kritérií
 zvýšenie výkonu mojich podriadených spolupracovníkov neoceňujem, považujem to za súčasť ich práce.

13. Považujete **komunikáciu zo strany Vášho nadriadeného pracovníka** (nadriadenej zložky) voči Vám za otvorenú a efektívnu?

- áno zväčša áno niekedy zväčša nie nie.

14. Vytvárate **vo vzťahu k Vaším podriadeným vysokokvalifikovaným spolupracovníkom** atmosféru dôvery a otvorenej komunikácie, podnecujete ich názory a námety?

- áno snažím sa o to niekedy zväčša nie nie.

15. Prosíme, uveďte, **na akej úrovni je Vaša vnútorná motivácia**

- ku kvalitnej práci:
 - veľmi vysoká dostatočne vysoká priemerná skôr nižšia nízka
- k neustálemu zvyšovaniu úrovne Vašich odborných vedomostí a zručností:
 - veľmi vysoká dostatočne vysoká priemerná skôr nižšia nízka
- k podávaniu nových námetov a zvyšovaniu efektívnosti uskutočňovaných procesov:
 - veľmi vysoká dostatočne vysoká priemerná skôr nižšia nízka
- ku tvorivému vedeniu a motivovaniu Vašich vysokokvalifikovaných zamestnancov:
 - veľmi vysoká dostatočne vysoká priemerná skôr nižšia nízka.

16. Môžete uviesť, **čím (pomocou čoho) samého (u) seba motivujete** vo vyššie uvedených oblastiach?

.....

17. Myslíte si, že v oblasti Vášho komplexného výkonu **vo Vás existuje istý nevyužitý potenciál, ktorý by sa vplyvom lepšieho motivačného prístupu voči Vám dal určite zužitkovať?**

- áno veľmi často často zriedka nie.

18. **Ktoré z nasledujúcich motivačných nástrojov uplatňuje Váš nadriadený voči Vám?**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> priznanie osobného príplatku a odmien | <input type="checkbox"/> poskytovanie potrebných informácií |
| <input type="checkbox"/> vyslovenie pochvaly | <input type="checkbox"/> vytváranie dobrých vzťahov v organizácii |
| <input type="checkbox"/> prejavenie záujmu o Vaše názory a námety | <input type="checkbox"/> poskytnutie priestoru pre samostatné konanie |
| <input type="checkbox"/> umožnenie kariérového rastu | <input type="checkbox"/> korektnosť zo strany vedenia organizácie |
| <input type="checkbox"/> možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | <input type="checkbox"/> uplatňovanie hrozieb a postihov |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. **Ktoré z nasledujúcich motivačných nástrojov uplatňujete Vy voči Vaším vysokokvalifikovaným zamestnancom?**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> priznanie osobného príplatku a odmien | <input type="checkbox"/> poskytovanie potrebných informácií |
| <input type="checkbox"/> vyslovenie pochvaly | <input type="checkbox"/> vytváranie dobrých vzťahov na pracovisku |
| <input type="checkbox"/> prejavenie záujmu o názory a námety zam. | <input type="checkbox"/> poskytnutie priestoru pre samostatné konanie |

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> umožnenie kariérového rastu | <input type="checkbox"/> korektnosť voči zamestnan. z Vašej strany |
| <input type="checkbox"/> možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | <input type="checkbox"/> uplatňovanie hrozieb a postihov |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

20. Prosíme, **vyjadrite v bodovej škále od 1 do 10 účinnosť každého motivačného nástroja, ktorý uplatňuje alebo by malo uplatňovať vedenie organizácie voči Vám** (10 bodov – voči Vám absolútne účinný motivátor, 1 – voči Vám neúčinný motivátor, na Vás neplatí):

- | | |
|---|--|
| ... priznanie osobného príplatku a odmien | ... poskytovanie potrebných informácií |
| ... vyslovenie pochvaly | ... vytváranie dobrých vzťahov v organizácii |
| ... prejavenie záujmu o Vaše názory a námety | ... poskytnutie priestoru pre samostatné konanie |
| ... umožnenie kariérového rastu | ... korektnosť zo strany organizácie |
| ... možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | ... uplatňovanie hrozieb a postihov |
| | |

21. Prosíme, **ohodnot'ite bodmi v škále od 1 do 10 účinnosť každého motivačného nástroja, ktorý Vy uplatňujete voči Vaším podriadeným vysokokvalifikovaným zamestnancom** (10 bodov – na Vašich zamestnancov absolútne účinný motivátor, 1 – voči Vaším zamestnancom neúčinný motivátor, na nich vôbec neplatí):

- | | |
|---|--|
| ... priznanie osobného príplatku a odmien | ... poskytovanie potrebných informácií |
| ... vyslovenie pochvaly | ... vytváranie dobrých vzťahov na pracovisku |
| ... prejavenie záujmu o názory a námety zam. | ... poskytnutie priestoru pre samostatné konanie |
| ... umožnenie kariérového rastu | ... korektnosť voči zamestnanc. z Vašej strany |
| ... možnosť účasti na vzdelávacích aktivitách | ... uplatňovanie hrozieb a postihov |
| | |

22. **Vytvárate motivačné programy pre Vašich vysokokvalifikovaných zamestnancov?**

- áno áno, dokonca za ich aktívnej spoluúčasti nie.

23. Uveďte, či a o koľko percent priemerne by sa zvýšila celková úroveň Vášho pracovného snaženia vtedy, ak by sa skvalitnil motivačný prístup zo strany Vášho nadriadeného (nadriadenej zložky) voči Vám:

- áno o ... %
 nie.

24. Mohli by ste navrhnúť, ktoré ďalšie opatrenia alebo prístupy zo strany vedenia organizácie by podľa Vášho názoru napomohli zvýšeniu Vašej motivácie a ochoty ďalej sa rozvíjať?

.....
.....

Veľmi pekne ďakujeme za Vaše odpovede
Výskumný tím vedeckého projektu VEGA č. 1/1243/04
Riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu

Zoznam použitej literatúry:

- ADAMS, J. S.: Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L.: *Advances in Experimental Social Psychology* 2. New York. 1965
- BEDNAŘÍKOVÁ, M.: Hodnocení pracovníků z pohledu kategorie „mistr“ ve firmě „X“. In: *Zborník 2. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2005. ISBN 80-8070-360-4
- BLAŠKOVÁ, M. – HITKA, M.: Contemporary Dimensions of the Mission of Human Potential Management and Development. In: *Journal of Information, Control and Management Systems*. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2004. ISSN 1336-1716
- BLAŠKOVÁ, M.: Motivácia vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. In: *Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1330-3
- BLAŠKOVÁ, M.: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2003. ISBN 80-8070-034-6
- BLAŠKOVÁ, M.: Strategická efektívnosť motivovania vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. In: *Zborník 2. medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2005. ISBN 80-8070-360-4
- BRODSKÝ, Z.: Comparison of Management Motivation in Public Administration and Enterprises. In: *Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku*. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1330-3
- BUDA, B.: Empatia. Psychológia vcítania a vžitia sa do druhého. Nové Zámky. Psychoprof. 1994. ISBN 80-967148-0-5
- COLLINS, J. – PORRAS, J.: *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York. Harper Business. 2002
- COLLINS, J.: *Level 5 Leadership*. Harvard Business Review. USA. January 2001
- DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha. Grada. 1997
- FARKAŠOVÁ, V. – KLIŠTIK, T.: Aplikácia multikriteriálnych exaktných metód pri výbere nových pracovníkov. In: *Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Personálny manažment v podmienkach formovania nového európskeho trhu práce*. Trenčín. Vydavateľstvo Trenčianskej univerzity. 2005. ISBN 80-8075-052-1

- FRACARO, K.: Empathy: a Potent Management Tool. Supervision 3/2001
- GARDNER, H.: Frames of Mind. USA. 1983
- GOLEMAN, D.: Práce s emoční inteligencí. Praha. Columbus. 1999. ISBN 80-7249-017-6
- GREŇČÍKOVÁ, A.: Možnosti jazykového vzdelávania prostredníctvom internetu. In: Zborník 2. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Žilina. EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline. 2005. ISBN 80-8070-360-4
- HERSEY, P. – BLANCHARD, K. H.: Management of Organisational Behavior: Utilising Human Resources. New York. Prentice Hall. 1982
- HINTERGRÜBER, H. H.: Strategische Unternehmensführung. Berlin. 1984
- HITKA, M.: Hodnotenie zamestnancov ako súčasť integrovaného systému riadenia. Medzinárodná konferencia 50 rokov vysokoškolského drevárskeho štúdia. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 1999. ISBN 80-2280847-4
- HITKA, M.: Pracovné metódy a techniky. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo vo Zvolene. 2005. ISBN 80-228-1603-5
- KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava. SPRINT – vydavateľská, filmová a reklamná agentúra. 2003. ISBN 80-89085-22-9
- KOLLÁRIK, T.: Človek v sociálnom systéme práce. Bratislava. Práca. 1983
- KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha. Management Press. 2004. ISBN 80-7261-033-3
- MARTINCOVÁ, P.: Heuristics for scheduling Query operators. SAER. Bulharsko. 2005. ISBN 954-438-501-0
- MÄRTINOVÁ, D. – BOECKOVÁ, K.: Emocionálna inteligencia. Bratislava. Slovenský spisovateľ. 1998. ISBN 80-220-0842-7
- MOULIS, J.: Efektivní motivování pracovníků. Praha. 1982
- MYŠKOVÁ, R.: Vliv lidského faktoru na výkonnost podniku. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics and Administration č. 6 (2001). Pardubice. Vydavatelství Univerzity Pardubice. 2001
- NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha. Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2
- NAKONEČNÝ, M.: Psychologie osobnosti. Praha. Academia. 1995. ISBN 80-200-0525-0
- PAPALIA, D. E. – OLDS, S. W.: A Child's World. Infancy through Adolescence. New York. 1990
- PAULIČKA, I. a kol.: Všeobecný encyklopedický slovník S – Ž. Praha. Ottovo nakladatelství. 2002. ISBN 80-7181-768-6
- ROBBINS, S. P. – COULTER, M.: Management. Praha. Grada. 2004. ISBN 80-247-0495-1
- SEDLÁK, M. a kol.: Základy manažmentu. Bratislava. Edičné stredisko VŠE. 1991. ISBN 80-225-0327-4

- TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha. Grada. 2004. ISBN 80-247-0405-6
- VIŠŇOVSKÝ, J. – RÉCKY, R.: Možné prístupy manažérov k riešeniu konfliktov v organizácii. In: Manažment priemyselných podnikov č. 2/2006. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2006. ISSN 1336-5592
- ZÁMEČNÍK, R.: Možnosti uplatnění manažerského modelu personálního řízení ve společnosti Nestlé Česko, s.r.o. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2004. ISBN 80-228-1330-3
- ŽIVČICOVÁ, E.: Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetencií manažéra. In: Acta Academica Trenčiniensis č. 2/2004. Trenčín. Vydavateľstvo Trenčianskej univerzity v Trenčíne. 2004. ISBN 80-8075-018-1