

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104004/D/2023/36124048428471044

**VZŤAH PRACOVNEJ MOTIVÁCIE K PROKRASTINÁCII
U ZAMESTNANCOV MALÝCH A STREDNÝCH
PODNIKOV**

Dizertačná práca

2023

Mgr. Nikoleta Hutmanová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**VZŤAH PRACOVNEJ MOTIVÁCIE K PROKRASTINÁCII
U ZAMESTNANCOV MALÝCH A STREDNÝCH
PODNIKOV**

Dizertačná práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko	Katedra podnikových financií
Školiteľ:	Dr. h. c. doc. PhDr. Peter Dorčák, PhD., MSc., DBA

Bratislava 2023

Mgr. Nikoleta Hutmanová

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať svojmu školiteľovi Dr. h. c. doc. PhDr. Petrovi Dorčákovi, PhD., MSc., DBA za usmernenie a cenné rady pri písaní dizertačnej práce.

Abstrakt

HUTMANOVÁ, Nikoleta: *Vzťah pracovnej motivácie k prokrastinácii u zamestnancov malých a stredných podnikov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikových financií. Školiteľ: Dr. h. c. doc. PhDr. Peter Dorčák, PhD., MSc., DBA – Bratislava: FPM EU v Bratislave, 2023, 101 s.

Dizertačná práca sa zameriava na skúmanie javov, ktoré považujeme v oblasti manažmentu malých a stredných podnikov v rámci riadenia ľudských zdrojov za mimoriadne aktuálne. Vzhľadom na dynamické a veľmi rýchlo meniace sa socioekonomické podmienky sa čoraz častejšie stáva výzvou dostatočná motivácia zamestnancov. Správna pracovná motivácia priaznivo ovplyvňuje pracovný výkon a zamedzuje negatívne návyky na pracovisku, ktoré sa prejavujú v zvýšenej prokrastinácii. Z tohto dôvodu hľadáme súvislosť medzi motivačnými teóriami, ktoré predstavujú rôzne prístupy k pracovnej motivácii a prejavmi prokrastinácie, ktoré brzdia prosperitu a výkonnosť podniku. V rámci tejto problematiky zisťujeme, ako manažéri malých a stredných podnikov tieto moderné výzvy vnímajú a ktoré interpersonálne zručnosti dokážu pôsobiť na efektívne pracovné nasadenie.

Prvá kapitola dizertačnej práce je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí. Druhá kapitola sa zameriava na predstavenie hlavného cieľa a čiastkových cieľov práce. Tretia kapitola prezentuje metódy skúmania. Štvrtá časť je zameraná na výsledky práce, pričom v nasledujúcej kapitole prezentujeme diskusiu, ktorá obsahuje výsledky riešenia skúmanej problematiky a odpovede na výskumné otázky. V záverečnej časti práce sa venujeme aj prínosom pre hospodársku prax, pedagogickú oblasť a odporúčaniam pre ďalší výskum.

Práca je rozdelená na 5 kapitol. Obsahuje 5 obrázkov, 15 grafov, 17 tabuliek a jednu prílohu.

Kľúčové slová: pracovná motivácia, prokrastinácia zamestnancov, manažérske interpersonálne zručnosti.

Abstract

HUTMANOVÁ, Nikoleta: *Relationship between work motivation and procrastination in case of employees in small and medium enterprises* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Corporate Finance. Supervisor: Dr. h. c. Ass. Prof. PhDr. Peter Dorčák, PhD., MSc., DBA – Bratislava: FPM, 2023, 101 pp.

The dissertation thesis focuses on the investigation of phenomena that we consider as a relevant topic in the field of management of small and medium-sized enterprises in the context of human resource management. Due to the dynamic and very fast changing socio-economic conditions, it is increasingly becoming a challenge to motivate employees sufficiently. This is because proper work motivation positively influences work performance and prevents negative workplace habits that are manifested in increased procrastination. As a result, we look for a connection between motivational theories that present different approaches to work motivation and the manifestations of procrastination that hinder the prosperity and performance of the enterprise. We investigate how managers of small and medium-sized enterprises perceive these modern challenges and which interpersonal skills can influence effective work engagement.

The first chapter of the dissertation is devoted to the current state of the issue at home and abroad. The second chapter focuses on introducing the main aim and partial objectives of the thesis. The third chapter presents the methods of investigation and the fourth, practical part, focuses on the results of the thesis. The final chapter presents the discussion, which contains the results of the research and the answers to the main research questions. We also conclude with implications for economic practice, the pedagogical field, and recommendations for further research.

The thesis is divided into 5 chapters. It contains 5 figures, 15 graphs, 17 tables and one appendix.

Keywords: work motivation, employee procrastination, interpersonal managerial skills.

Obsah

Úvod	1
1 Súčasný stav riešenej problematiky v domácej a zahraničnej literatúre	3
1.1 Vnútorne pracovné nastavenie zamestnancov v podnikoch.....	3
1.1.1 Podstata manažérskej práce v MSP	4
1.1.2 Personálne výzvy v dobe nových spôsobov práce (NWW)	6
1.2 Motivácia v pracovnom prostredí	8
1.2.1 Vnútorná a vonkajšia motivácia zamestnanca MSP	10
1.2.2 Výkonová motivácia zamestnanca MSP	12
1.2.3 Teoretické perspektívy pracovnej motivácie zamestnanca MSP	14
1.3 Prokrastinácia v pracovnom prostredí.....	19
1.3.1 Osobnosť prokrastinátora v pracovnom prostredí podniku.....	20
1.3.2 Aktívna a pasívna prokrastinácia.....	22
1.3.3 Pracovná prokrastinácia a jej dimenzie v oblasti MSP	24
1.4 Motivácia a prokrastinácia vo vzťahu k efektivite zamestnanca v MSP	28
1.4.1 Pracovná motivácia v súvislosti s prokrastináciou	29
1.4.2 Manažérska práca v kontexte zvyšovania motivácie a znižovania prokrastinácie	31
2 Cieľ práce.....	35
2.1 Výskumné otázky	35
2.2 Hypotézy dizertačnej práce	36
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	39
3.1 Charakteristika objektu skúmania	39
3.2 Pracovné postupy	39
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	40
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	43
3.5 Štatistické metódy	44
4 Výsledky práce.....	45
4.1 Kvalitatívny výskum - expertné rozhovory.....	65
4.2 Manažérska stratégia - Intervencia na podporu autonómie, kompetencie a príbuznosti v malých a stredných podnikoch.....	72
4.3 Model vyplývajúci zo strategických krokov	80

5	Diskusia	83
5.1	Odporúčania pre pedagogickú oblasť	85
5.2	Odporúčania pre vedu	86
5.3	Odporúčania pre hospodársku prax.....	88
	Záver	90
	Použitá literatúra	92
	Príloha.....	97

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek

Obrázok 1 Vonkajšie motivačné faktory	12
Obrázok 2 Maslowova hierarchia potrieb.....	15
Obrázok 3 Kontinuum sebadeterminácie.....	17
Obrázok 4 Znázornenie vzťahu medzi motiváciou a prokrastináciou	75
Obrázok 5 Model strategických krokov	81
Graf 1 Štatistické overenie 1 - Vzťah medzi vnútornou motiváciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP	45
Graf 2 Štatistické overenie 2 - Vzťah medzi externou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP ..	46
Graf 5 Štatistické overenie 5 - Vzťah medzi integrovanou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP	51
Graf 6 Štatistické overenie 6 - Vzťah medzi amotiváciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP	52
Graf 9 Štatistické overenie 9 - Vzťah medzi medzi cyberslackingom a vekom respondentov - zamestnancov MSP.	58
Graf 10 Štatistické overenie 10 - Vzťah medzi vzťah medzi soldieringom a vekom respondentov - zamestnancov MSP.....	59
Graf 11 Štatistické overenie 11 – Vzťah medzi medzi cyberslackingom a úrovňou vzdelania respondentov – zamestnancov MSP.....	61
Graf 12 Štatistické overenie 12 - Vzťah medzi medzi soldieringom a úrovňou vzdelania respondentov - zamestnancov MSP.....	62
Graf 13 Priemerná miera prokrastinácie vzhľadom na pohlavie.....	63
Graf 14 Priemerná miera celkovej prokrastinácie vzhľadom na vzdelanie.....	64
Graf 15 Priemerná miera prokrastinácie vzhľadom na vekovú kategóriu.....	64
Tabuľka 1 Prehľad štúdií o implementácii teórie sebadeterminácie (SDT)	18
Tabuľka 2 Základné štatistické ukazovatele dotazníka WEIMS.....	41
Tabuľka 3 Reliabilita dotazníka WEIMS – Work Extrinsic and Intrinsic motivation scale.....	41
Tabuľka 4 Základné štatistické ukazovatele dotazníka WEIMS.....	42
Tabuľka 5 Reliabilita dotazníka PAWS	43
Tabuľka 6 Súhrn získaných hodnôt zo štatistického overenia	53
Tabuľka 7 Korelačná analýza motivačných dimenzií a prokrastinácie u zamestnancov MSP.....	54
Tabuľka 8 Závislosť medzi motiváciou a dimenziami prokrastinácie	57
Tabuľka 9 Korelačná analýza druhov prokrastinácie a celkovej miery motivácie zamestnancov MSP	57
Tabuľka 10 Závislosť medzi vekom a dimenziami prokrastinácie.....	60
Tabuľka 11 Korelačná analýza druhov prokrastinácie a vekom zamestnancov MSP	60
Tabuľka 12 Závislosť medzi úrovňou vzdelania a dimenziami prokrastinácie	62
Tabuľka 13 Štatistické údaje priemernej miery prokrastinácie vzhľadom na pohlavie.....	63
Tabuľka 14 Štatistické údaje priemernej miery prokrastinácie vzhľadom na vzdelanie	64
Tabuľka 15 Štatistické údaje priemernej miery prokrastinácie vzhľadom na vekovú kategóriu.....	65
Tabuľka 16 Zhrnutie expertných rozhovorov.....	70
Tabuľka 17 Zhrnutie kvantitatívneho výskumu	84

Úvod

Podobne, ako v ostatných vyspelých krajinách, aj na Slovensku sú malé a stredné podniky najrozšírenejšou formou podnikania. Predstavujú základ sociálneho a ekonomického rozvoja regiónov, pomáhajú v znižovaní nezamestnanosti a zvyšovaní rastu životnej úrovne. Keď však hospodárstvo zasiahnu nepriaznivé zmeny, musia aj tieto podniky myslieť na prežitie a udržanie optimálneho fungovania. V takýchto prípadoch je nutné rýchlo zaviesť novú stratégiu pre zachovanie kontinuity podnikania. Malé a stredné podniky na Slovensku preto aj dnes intenzívne premýšľajú o budúcnosti a zameriavajú sa na plánovanie práce. Všetky oči sa upierajú na manažerov a vedúcich lídrov, z ktorých boli mnohí požiadaní, aby prehodnotili to, ako bude vyzerat štruktúra a vedenie ľudských zdrojov počas dynamických novodobých zmien. Ich vplyvom sa do trendov v oblasti práce zaradila aj agilná práca, ktorá sa vzťahuje na flexibilný, kolaboratívny prístup k práci a kladie dôraz na prispôsobivosť a schopnosť reagovať na meniace sa okolnosti. Mnohé podniky tiež investujú do digitálnych nástrojov a technológií s cieľom zefektívniť pracovné postupy, zvýšiť produktivitu a zlepšiť spoluprácu. Keďže sa mení charakter práce, zamestnanci si tiež musia rozvíjať nové zručnosti, aby zostali konkurencieschopní. Budúcnosť bude v tomto kontexte zmien pravdepodobne formovaná celým radom faktorov vrátane technológií, demografických zmien a meniacich sa postojov k rovnováhe medzi pracovným a súkromným životom. Motivovať zamestnancov pod neustálym vplyvom zmien však môže byť počas kríz a nepriaznivých období obzvlášť náročné. Táto snaha sa ale v dlhodobom horizonte vyplatí. Motivovaní zamestnanci vo všeobecnosti prinášajú podniku oddanosť a lojalitu, efektívne plnenie pracovných úloh a s tým spojenú produktivitu, ktorú si chce podnik udržať. To sa týka najmä procesov, ktoré ovplyvňujú začiatok, smerovanie, intenzitu a vytrvalosť pracovného úsilia. Udržiavanie a zlepšovanie motivácie zamestnancov by teda malo byť trvalým procesom. Ak sú však zamestnanci nespokojní alebo stresovaní, je pravdepodobnejšie, že namiesto entuziazmu a vysokého pracovného nasadenia budú pracovné úlohy odkladať a prokrastinovať.

V tomto kontexte je pri trvalo udržateľnom riadení a podpore zamestnancov kľúčové vedenie najmä tých zamestnancov, ktorí sú náchylnejší na negatívne pracovné návyky, ako je prokrastinácia pri plnení pracovných úloh. Dlhotrvajúca nepohoda môže tiež viesť k pocitu stagnácie a prázdnoty, a teda aj k prudkému poklesu úrovne motivácie. Prokrastinátori tak môžu mať práve teraz najväčší problém zvládnuť prácu a produktívne sa podieľať a

angažovať v pracovných činnostiach, ktoré sú dôležité na udržanie a zvyšovanie prosperity podniku. Zámerom samotnej predloženej dizertačnej práce preto je na základe situačného vymedzenia pracovnej motivácie a prokrastinácie zamestnancov malých a stredných podnikov prepojiť poznanie o prokrastinácii s jej dosahmi na výkonnosť podniku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky v domácej a zahraničnej literatúre

Pre účely pochopenia aktuálneho stavu riešenia problematiky motivácie a prokrastinácie zamestnancov v malých a stredných podnikoch je potrebné teoreticky vymedziť základné konceptuálne pojmy, akými sú pracovné nastavenie zamestnancov, motivácia, jej kontinuum a typy, prokrastinácia, osobnosť prokrastinátora a novodobé dimenzie prokrastinácie. Zároveň analyzujeme teoretické východiska zaoberajúce sa vzájomným prepojením zadefinovaných pojmov spojených s problematikou, tak od domácich, ako aj zahraničných autorov.

1.1 Vnútorne pracovné nastavenie zamestnancov v podnikoch

Zamestnávateľa i zamestnanci sú navzájom spojení nielen pracovnou zmluvou, ale tiež psychologickým vzťahom, v ktorom sa premietajú svoje vzájomné očakávania a nazývame ho psychologická zmluva. Pod týmto pojmom môžeme chápať zmluvu, ktorá je uzavretá medzi jedincom a podnikom, resp. spoločnosťou, ktorá značí, čo zamestnanec a spoločnosť od seba navzájom očakávajú v mene nadviazaného pracovného vzťahu. To znamená, že rovnako zamestnanec aj zamestnávateľ majú isté požiadavky na toho druhého.¹

V praxi je bežnou formou ústne uzavretá (neformálna) psychologická zmluva, ktorej obsahom sú okrem očakávaní aj práva a povinnosti zamestnanca a zamestnávateľa. Aj keď hovoríme o nepísanej psychologickéj zmluve, mala by sa dodržiavať rovnako, ako tá písaná. Vo všeobecnosti sa za určitý pracovný výkon, lojalitu a dodržiavanie určitých noriem spoločnosti zamestnávateľ zaväzuje, že zamestnanca odmení zodpovedajúcou dohodnutou mzdou, dobrými pracovnými podmienkami, benefitmi, slušným zaobchádzaním a pod.

Zdravá psychologická zmluva prináša zamestnávateľom kvalitné výkony zamestnancov, pracovné nadšenie, lojalitu a oddanosť. Ak sa porušuje zmluvný vzťah a v podniku sa hlása niečo iné, ako v skutočnosti prevláda, narúša sa dôvera vo vzťah zamestnávateľ – zamestnanec. Zhodu v očakávaniach je možné dosiahnuť len otvorenou diskusiou nadriadeného a zamestnanca. Môžeme tak skonštatovať, že dodržiavanie psychologickéj zmluvy má zásadný vplyv na správanie sa oboch strán v podniku a efektivitu ich spolupráce (absentérstvo, miera fluktuácie, výkon, motivácia, a pod). V praxi by táto

¹ BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. s. 49. ISBN 8025102237.

zmluva nemala obsahovať súbor očakávaní, ktoré nastaví len jedna strana. Vyžaduje si predovšetkým prediskutovanie a schválenie druhou stranou. V opačnom prípade, nie je možné hovoriť o zmluve viazanej v oblasti ľudských zdrojov.

Samotné ľudské zdroje nie sú však definované len ako ľudia, ale ako súhrn ich schopností, vlastností a postojov. Zamestnancov je potrebné aktivizovať a motivovať k rôznym formám zlepšovania sa, zvyšovania kvality a k zlepšovaniu pracovných podmienok. Je potrebné sa taktiež usilovať o rozvoj ľudských zdrojov, napríklad možnosti zvyšovania kvalifikácie zamestnancov a o dobré vzťahy na pracovisku. Ľudia sú kľúčom k dynamike, ktorá vyžaduje ich spontánnu aktivitu, nakoľko dynamické riadenie je podmienené tvorivou prácou s dobrými nápadmi, pričom je dôležitá rýchlosť a pružnosť. Ak však o práci nepremýšľajú len lídri, ale aj manažéri a ostatní zamestnanci, je šanca, že systém bude mať nielen dostatok nových nápadov, ale že ich získa taktiež dostatočne včas a na správnom mieste. Je teda dôležité postupné zapojenie všetkých zamestnancov do firemných problémov a do firemného rozhodovania. Samotnú osobnosť lídra a manažéra však musíme vnímať komplexne. Ak napríklad dobre ovláda okrem verbálnej aj neverbálnu komunikáciu, môžu mu signály reči tela pomôcť určiť, či práve jedná s osobou s extrovertnou či introvertnou povahou, a môže týmto predísť rôznym formám nedorozumení, pričom sa zvýši šanca na manažérsky úspech.²

1.1.1 Podstata manažérskej práce v MSP

Úlohou manažmentu ľudských zdrojov je zamerať sa na širokospektrálnu prácu s ľuďmi, ktorá v sebe zahŕňa množstvo personálnych činností resp. funkcií, ktoré zjednodušene možno zhrnúť ako:

- Strategické riadenie a plánovanie ľudských zdrojov.
- Náborové aktivity a výber zamestnancov.
- Uzatváranie pracovných zmlúv a vedenie personálnej agendy.
- Zabezpečovanie rovnosti príležitostí v zmysle platných medzinárodných a domácich trendov.
- Rozmiestňovanie zamestnancov, zabezpečovanie vzdelávania zamestnancov.
- Rozvoj zamestnancov, plánovanie a riadenie kariéry.

² PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. s. 88. ISBN 80-247-0403-X.

- Zabezpečovanie vyhovujúcich pracovných vzťahov a pracovných podmienok, starostlivosť o zdravie zamestnancov a bezpečnosť práce, dodržiavanie požadovanej legislatívy.
- Tvorba stimulačných systémov odmeňovania, mzdová politika a poskytovanie zamestnaneckých výhod.
- Hodnotenie pracovného výkonu.
- Riešenie nadbytočnosti personálu, ukončovanie pracovného pomeru, poradenstvo pre zamestnancov.
- Kolektívne vyjednávanie a dodržiavanie legislatívy v personálnej oblasti.³

Na základe uvedených činností je možné skonštatovať, že manažérska práca je aj mimoriadne dynamická a je potrebné ju prispôbiť rôznym zmenám. V uplynulých rokoch sa manažéri ľudských zdrojov zaoberali rôznymi politickými, ekonomickými a sociálnymi krízami, čo im umožnilo zostaviť bázu dôležitých vedomostí s cieľom lepšie riadiť dopady kríz. Počas finančnej krízy v roku 2008 sa napríklad v Európe zaznamenali veľmi rozdielne reakcie vrátane zavedenia väčšej flexibility, zmien v štruktúre a dizajne pracovných miest. Bežné postupy riadenia ľudských zdrojov, ktoré majú pomôcť spoločnostiam prispôbiť sa krízovým situáciám, ako je ekonomická recesia, zahŕňajú: úpravu miezd a pracovnej sily (napr. odstupné, predčasný odchod do dôchodku a využívanie pracovníkov na čiastočný úväzok a dočasných zamestnancov); reorganizáciu pracovného času (napr. zníženie nadčasov a flexibilný pracovný čas); stabilizáciu pracovnej sily (napr. podpora sabatikalu a prepúšťanie); a na úrovni angažovanosti intenzívnejšie využívanie komunikácie alebo úprava kolektívnych pracovných zmlúv.⁴

Z tohto množstva vedomostí stojí za zmienku nielen úloha lídrov pri zvládaní krízových situácií, ale najmä manažérov ľudských zdrojov, ktorých význam samotná pandémia alebo pretrvávajúca hospodárska kríza posilnila. V takýchto situáciách zohrávajú manažéri ľudských zdrojov zásadnú úlohu pri reagovaní na potreby zamestnancov, nielen pokiaľ ide o zdravie a bezpečnosť, ale aj pri riešení problémov úzkosti a stresu a z toho

³ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 256-267. ISBN 978-80-89710-27-0.

⁴ ROCHE, William et al. *Human Resources in a Recession – Managing and Representing People at Work in Ireland*. [elektronický zdroj]. Government Stationary Office, Dublin. [2011], online. s. 5-6. [cit. 2021-10-25]. Dostupné na: https://www.cipd.org/globalassets/media/misc/Human-resources-in-the-recession-executive-summary_tcm21-21303.pdf

vyplývajúcej averzií voči pracovným úlohám, o ktorých je známe, že ich zhoršuje potreba virtuálnej práce a dlhého pracovného času, ktoré nie sú vždy primerané.⁵

Štúdia, ktorá skúmala hlavné výzvy súčasnej postpandemickej doby z pohľadu odborníkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, tento pohľad posilnila tým, že identifikovala oblasti ako „riadenie morálky zamestnancov, motivácia a angažovanosť“, „zabezpečenie duševného zdravia zamestnancov a pohodu“ alebo „nadviazanie transparentnej komunikácie“. Kríza predstavuje pre pracovnú silu na globálnej úrovni jedinečnú výzvu. Lepšie pochopenie vplyvu nepriaznivých zmien na prácu a na podniky sa preto stalo nevyhnutným, aby sme jednotlivcom poskytli lepšie poradenstvo v tejto neustále sa meniacej situácii.⁶

1.1.2 Personálne výzvy v dobe nových spôsobov práce (NWW)

Na základe neustálej adaptability dynamiky sveta môžeme skonštatovať, že manažment ľudských zdrojov v priebehu vývoja prešiel mnohými zmenami aj v súvislosti s vývojom trhu práce a špecifickými vnútornými podmienkami v organizáciách, ktoré charakterizujú rozdielne nároky na ľudské zdroje.⁷

Spomínaný stav zapríčinený postpandemickou krízou mal ničivý vplyv nielen na podniky, ale aj ekonomiku vo všeobecnosti. Mnohé vlády zaviedli preventívne opatrenia vrátane sociálneho odstupu a hygienických praktík na obmedzenie šírenia vírusu. Vo všetkých krajinách a regiónoch bol, aspoň spočiatku, tlak na prácu z domu, pokiaľ to bolo možné. Niektoré sektory, ako oblasť cestovného ruchu a maloobchodu, výrazne znížili svoje obchodné aktivity. V dôsledku toho zaznamenali značný pokles svojich príjmov. Nepriaznivé podmienky ovplyvnili aj mobilitu a znížil dopyt po produktoch a službách ich spoločností. Niektorí zamestnanci preto prišli o prácu alebo zaznamenali výrazné zníženie príjmov. Iní mali obavy o svoju istotu zamestnania a vyhliadky na zamestnanie. Vlády prisľúbili svoju podporu postihnutým podnikom, aby zostali životaschopné počas tejto krízy a aby zachovali svoje pracovné miesta aj popri snahe zmierniť finančnú záťaž.⁸

⁵ CALIGIURI, Paula et. al. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. In *Journal of International Business Studies*, 2020, vol. 51, p. 697. ISSN 1478-6990.

⁶ CLARE, Wenham – SMITH, Julia – MORGAN, Rosemary. COVID-19: The gendered impacts of the outbreak. In *The Lancet*, 2020, vol. 14-20, no. 395(10227), p. 846–848. ISSN: 0140-6736.

⁷ MAJTÁN, Miroslav a kol. Manažment. 6. preprac. vyd. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 256-267. ISBN 978-80-89710-27-0.

⁸ HAN, Emeline et al. Lessons learnt from easing COVID-19 restrictions: An analysis of countries and regions in Asia Pacific and Europe. In *The Lancet*, 2020, vol. 396, p. 1525–1534. ISSN: 0140-6736.

Niektoré spoločnosti sa dokázali odlišiť, pretože zaujali proaktívny postoj k podpore svojich zamestnancov. Mnoho firiem sa spoliehalo na technológie na diaľku, aby sa spojili so svojimi zamestnancami prostredníctvom digitálnych médií a organizovali virtuálne stretnutia a tímbildingové aktivity na stmelenie pracovného kolektívu. Iní venovali zdroje na programy zamerané na zlepšenie duševnej a fyzickej pohody, vrátane poradenstva a psychologickéj pomoci. Vlády a tvorcovia politik si nakoniec uvedomili, že preventívne opatrenia nie je možné dlhodobo udržať. Mnohé krajiny nakoniec zmiernili svoje obmedzenia, aby oživilo svoje ekonomiky. V dôsledku toho viaceré organizácie, vrátane podnikov, zaviedli vo svojich priestoroch nové bezpečnostné predpisy.⁹

Viaceré podniky vrátane malých a stredných podnikov (MSP), ako aj začínajúce podniky, využili podporu svojich vlád. Vlády pomohli tým podnikom, ktoré boli pandémiou najviac zasiahnuté. Pomohli im zlepšiť ich likviditu, aby zabezpečili pracovné miesta svojich zamestnancov, osvojili si nové pracovné postupy, urýchlili ich digitalizáciu a našli nové trhy. V mnohých prípadoch vyčlenili aj konkrétne prostriedky na (pre)školenie zamestnancov, aby posilnili ich konkurencieschopnosť po kríze.¹⁰

Tieto ambiciózne programy mali v krátkodobom horizonte obnoviť vieru a dôveru v podniky a ich zamestnancov tým, že im zabezpečia istotu zamestnania. Preto vlády a iní zamestnávateľia zo súkromného sektora začali reagovať na potreby svojich zamestnancov. Ich zámerom bolo zvýšiť ich morálku a poskytnúť im pocit spolupatričnosti s cieľom zvýšiť úroveň ich produktivity. Vnútoraná motivácia jednotlivcov je totiž zvyčajne poháňaná ich psychologickými potrebami vrátane pocitu stotožňovania sa ostatnými, s pocitom kompetentnosti v danej pracovnej činnosti a pocitom autonómie.¹¹

Literatúra uvádza, že tí zamestnávateľia, ktorí uznávajú, chvália a odmeňujú svojich zamestnancov zodpovedajúcim spôsobom, zvýšia ich motiváciu a spokojnosť s prácou. Uznanie úsilia zamestnancov v ich každodenných operáciách zvyšuje ich vnútornú

⁹ KOHLL, Alan. *How One Company Is Taking Care of Employees during COVID-19?* [elektronický zdroj]. Forbes [2020], online. [cit. 2021-10-25] Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2020/04/06/how-one-company-is-taking-care-of-employees-during-covid-19/?sh=31cd6628488d>

¹⁰ OECD Coronavirus (COVID-19): *SME Policy Responses, Organization for Economic Cooperation and Development*. [elektronický zdroj]. Paris, France. [2020]. online. [cit. 2021-11-25]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>

¹¹ VANSTEENKISTE, Maarten et. al. Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. In *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004, vol. 87, p. 246–260. ISSN: 0022-3514

motiváciu a znižuje potrebu vonkajších motivácií. Konštruktívna spätná väzba zamestnávateľov by uspokojila osobné potreby ich zamestnancov v oblasti kompetencií, stimulovala by ich pohodu a podporovala by produktívne správanie.¹²

Na druhej strane, deštruktívna spätná väzba by mala negatívny vplyv na ich vnútornú motiváciu. Navyše, zhoršené podmienky v zamestnaniach, ako aj neistota zamestnania, môžu mať tiež negatívny vplyv na postoje a správanie zamestnancov na ich pracovisku.¹³

Názory zamestnancov na ich istotu zamestnania (alebo neistotu) a na ich dlhodobé vyhliadky môžu vyplývať z interných postupov ich zamestnávateľa alebo môžu byť vyvolané vonkajšími problémami, ako sú hospodárske krízy. Zodpovednosťou zamestnávateľov je preto spolupracovať so svojimi zamestnancami. Očakáva sa od nich, že budú komunikovať o svojich zásadách a postupoch so svojimi zamestnancami. Spomenuté aktuálne výskumy sa preto zaoberajú sociálne zodpovedným správaním zamestnávateľov a pohľadom samotných zamestnancov. Skúmajú sa tiež aspekty bezpečnosti práce zamestnancov, dôraz sa kladie na vonkajšiu a vnútornú motiváciu, ako aj ich organizačný výkon na pracovisku v postpandemickom období nových výziev.

1.2 Motivácia v pracovnom prostredí

Z predchádzajúcich výskumov sme zistili, že sa v súčasnom období kladie v oblasti riadenia ľudských zdrojov mimoriadny dôraz na schopnosť motivovať zamestnancov a zvyšovať ich produktivitu. Pre lepšie pochopenie a priblíženie problematiky preto v tejto podkapitole uvádzame podrobnejšie vysvetlenie fenoménu motivácie.

Pojem motivácia vznikol pôvodom z latinského slova *movere*, ktoré znamená hýbať resp. niečím pohybovať. Toto odvodenie si na základe skúseností môžeme spojiť s predstavou, že by človek mal byť „ohybný“, čiže motivovaný na to, aby sa hýbal v tom smere, kde vidí svoj cieľ. To ho podnecuje k tomu, aby bol pozitívne aktivovaný smerom k dokončeniu istej činnosti. V všeobecnejšom zmysle definuje motiváciu napríklad Zelina

¹² RAUB, Steffen – ROBERT, Christopher. Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. In *Human Relations*. 2010, vol. 63, p. 1743–1770. ISSN 1741-282X.

¹³ MAHMOUD, Ali et al. A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. In *Scandinavian Journal of Psychology*. 2020, vol. 62(2), p.267-275 ISSN: 1467-9450.

ako „súhrn činiteľov, ktoré vyvolávajú, usmerňujú, udržiavajú a zaciľujú ľudskú aktivitu.“¹⁴

Z užšieho hľadiska regulačných činností sa dá motivácia definovať aj ako „špecifický druh psychickej regulácie činnosti a je jednou z najvyšších foriem psychickej determinácie činnosti. Základom každého aktívneho konania je vznik motívu, pôsobenia cieľa a rozvoj orientačnej činnosti. Motivovaná činnosť človeka je výslednicou viacerých motivačných vplyvov súčasne“.¹⁵

Pôvod týchto vplyvov je založený na stimuloch, na základe ktorých motivované správanie človeka vyplýva z:

- vnútorného stimulu,
- incentív,
- potrieb človeka a jeho vonkajšieho popudu.

Po vzбудení určitej potreby sa po vzájomnej interakcii potrieb a incentív vytvára motív, ktorý predstavuje dôvod, kvôli ktorému prichádza správanie sa určitým spôsobom.¹⁶

Prirodzená hnacia sila, ktorá ovplyvňuje náš každodenný život, sa prejavuje v našom správaní a nazýva sa motivácia. Napriek tomu, že ju nedokážeme priamo zachytiť, môžeme ju pozorovať na základe toho, ako sa správame v bežných situáciách. Ľudia, ktorí sú motivovaní, majú zvyčajne jasný cieľ, ktorý sa snažia dosiahnuť, a toto úsilie je viditeľné. Takýto stav sa nazýva motivačný stav, ktorý zahŕňa emocionálne aj kognitívne procesy. Uspokojenie a motivačný stav sú nevyhnutné prvky dobre motivovaného konania, a toto uspokojenie predstavuje pozitívny emocionálny stav. Tento emocionálny aspekt by mal byť prítomný v samotnom konaní. Napríklad, keď dosiahneme uspokojenie z našich skúseností, môže to vyvolať radosť a potešenie¹⁷.

Motivácia, ktorá spôsobuje tento príjemný zážitok, vysvetľuje dôvod, prečo sa človek správa určitým spôsobom. Tento proces sa považuje za vnútorný a závisí od

¹⁴ ZELINA, Miron. *Výchova tvorivej osobnosti*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. s. 78. ISBN 8022307130.

¹⁵ KUBÁNI, Viliam. *Všeobecná psychológia*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, FHPV, 2010. s. 36. ISBN 978-80-555-0172-7.

¹⁶ ZELINA, Miron. *Výchova tvorivej osobnosti*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. s. 78. ISBN 8022307130.

¹⁷ ATKINSON, John. W. *An Introduction to Motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1964. ISBN 10: 0442003684.

interakcie medzi vonkajšími a vnútornými faktormi. Tieto faktory sú rôznorodé a poskytujú nám poznatky o rôznych druhoch motivácie a o tom, ako ich môžeme klasifikovať.

1.2.1 Vnútorná a vonkajšia motivácia zamestnanca MSP

V uplynulých rokoch výskumníci identifikovali dve hlavné skupiny motivovaného správania. Jedno z nich sa zaoberá správaním, ktoré človek vykonáva pre seba samého, s cieľom zažiť potešenie a uspokojenie, ktoré je súčasťou činností a nazýva sa vnútornou motiváciou. Druhé správanie, ktoré predstavuje správanie sa s cieľom dosiahnuť nejaký oddeliteľný cieľ, ako je prijímanie odmen alebo vyhýbanie sa trestu, sa nazýva vonkajšia motivácia.

Možno predpokladať na základe výskumu, že intrinsická motivácia, teda motivácia z vnútra jednotlivca, má hlbší a dlhodobý účinok ako motivácia extrinsická, teda motivácia z vonku. Vnútorná motivácia je vlastná prejavu správania sa jednotlivca a vychádza z jeho vnútorných túžob. Na druhej strane, vonkajšie motivátory, ktoré pôsobia na jednotlivca z vonku, môžu mať bezprostredný vplyv, ale na rozdiel od vnútorných motivátorov nemusia byť trvalé.¹⁸

Na počiatkoch skúmania teoretici predpokladali, že tieto dva typy motivácie majú aditívny vzťah. To znamená, že dva typy motivácií sú spojené s najvyššou úrovňou motivácie.¹⁹ V prvom výskume zameranom na skúmanie vnútornej a vonkajšej motivácie u ľudských subjektov však neskôr Deci (1971) preukázal, že viesť jednotlivcov k tomu, aby sa zapojili do zaujímavej činnosti s cieľom napríklad získať finančnú odmenu (teda na základe vonkajšej motivácie), viedlo k poklesu následnej vnútornej motivácie v činnosti. V Deciho termínoch bola vnútorná motivácia narušená kontrolnou povahou odmeny, ktorú človek po vykonaní činnosti dostal.²⁰

Je dôležité rozlišovať medzi motiváciou a stimuláciou, resp. medzi motívom a stimulom, keď sa hovorí o vnútornej a vonkajšej motivácii. Motív je vnútorná pohnútko, ktorá vedie k vnútornému uspokojeniu a často pôsobí skupinovo. Konflikty motívov, najmä opačné alebo vzájomne sa vylučujúce, môžu ovplyvniť konečnú podobu motivácie. Na

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 8071696145.

¹⁹ PORTER, Lyman. W. - LAWLER, E. Edward, III. *Managerial Attitudes and Performance* Homewood. Illinois: Irwin-Dorsey, 1968. ISBN 978-2-7637-9101-2.

²⁰ DECI, Edward. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In *Journal of Personality and Social Psychology*. 1971, vol. 18(1), p. 105–115. ISSN 0022-3514.

rozdiel od motívu, stimul je vnútorný podnet, ktorý pôsobí na ľudskú psychiku zvonku a vyvoláva zmeny v motivácii jedinca.²¹

V pracovnom kontexte podľa Koubeka (2012) existujú aj *motivátory* resp. odmeny, ktoré nemajú hmotný alebo nehmotný charakter. Nehmotné motivátory sú založené na spokojnosti zamestnanca s vykonávanou prácou a radosťou, ktorú si z práce odnáša. Nadobúda pocit spokojnosti vyplývajúci z toho, že sa môže zapájať do každodennej organizácie spoločnosti a plniť úlohy, pričom dosahuje vytýčené ciele. S tým súvisí aj pocit užitočnosti a úspešnosti z neformálneho uznania, či už na pracovisku alebo zo zaradenia v spoločnosti. Tieto vnútorné odmeny sa tak stotožňujú s osobnosťou zamestnanca, uspokojujú jeho potreby a záujmy a celkovo ladia s jeho postojmi, hodnotami a normami. Spoločnosť môže tieto vnútorné odmeny značne ovplyvniť nasledovne:

- pracovať so zamestnancom individuálne a poskytnúť mu podiel na takých úlohách, na ktorých sa sám podieľať chce a sú pre neho atraktívne,
- poskytnúť zamestnancom autonómiu práce, aby boli schopní vlastnej kontroly a riadenia, samostatného stanovenia cieľov a spôsobov akými tieto ciele môže dosiahnuť.²²

Z globálneho hľadiska teda môžeme *motivátory* v pracovnom prostredí rozdeliť na vonkajšie a vnútorné. Za významné vonkajšie motivátory môžeme považovať:

- pracovné prostredie a firemnú kultúru,
- kolektív,
- obsah práce,
- vplyv priameho nadriadeného a jeho štýl riadenia,
- hodnotenie a odmeňovanie, či už vo forme mzdy, finančných odmien alebo rôznych benefitov,
- termíny napr. termín na odovzdanie očakávanej úlohy.

Medzi významné vnútorné motivátory radíme:

- potrebu uspokojenia z vykonanej práce,
- autonómiu práce,
- vlastné ciele,

²¹ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. s. 226 ISBN 978-80-7261-239-0.

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. s. 208. ISBN 9788072611683.

- prácu na úlohách, ktoré zamestnanca naplňajú a má k nim potrebné schopnosti,
- pocit spolupatričnosti,
- neformálne uznania.²³

V oblasti interpersonálnej role manažéra popisuje dôležitosť motivácie zamestnancov aj Míka (2013). Na základe Obr.1 môžeme zhrnúť a popísať, ktoré súčasné tendencie v teórii manažmentu sa prehodnocujú a nahrádzajú tradičné funkcie manažmentu. Prvou z týchto funkcií je práve motivácia zamestnancov spolu s koordináciou úsilia.²⁴

Obrázok 1 Súčasná tendencie manažmentu



Zdroj: Vlastné spracovanie - upravené podľa MÍKA, V.T. Manažment. Úvod do riadenia organizácie v podmienkach rizika a v krízových situáciách s.15 (2013).

1.2.2 Výkonová motivácia zamestnanca MSP

Neodmysliteľnou súčasťou pracovného prostredia je aj výkonová motivácia zamestnancov. Podľa jednej z prvých definícií výkonového motívu znamená byť motivovaný výkonom, že človek sa snaží dosiahnuť určitú kvalitatívnu mieru a pocit spokojnosti z vlastnej schopnosti, ktorý vzniká, keď dokáže splniť svoje očakávania. Tento pocit vyplýva z anticipovanej hrdosti a zážitku úspechu, a nie z radosti z toho, čo dostaneme alebo z obdivu k niečomu, čo sa nám páči. Motív výkonu závisí od toho, ako človek vníma

²³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 220 - 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁴ MÍKA, Tomáš Vladimír. 2013. *Manažment. Úvod do riadenia organizácie v podmienkach rizika a v krízových situáciách*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2013. s. 15. ISBN 978-80-554-0760-9.

svoje úspechy, či ich pripisuje vlastnej schopnosti alebo vonkajším faktorom, ako napríklad šťastiu, pomoci iných osôb alebo jednoduchej úlohe. Ak hovoríme o motíve výkonu, hovoríme o radošti z dosiahnutia výsledku, ktorý sme dosiahli sami a na ktorý sme hrdí.²⁵

Táto forma výkonovej motivácie môže byť ovplyvnená pozitívnym hodnotením a pozitívnou spätnou väzbou. Ľudia motivovaní výkonom sú zameraní na hodnotenie svojich schopností v súvislosti s výsledkami ich činnosti. Táto motivácia je priamo spojená s túžbou po úspechu, ktorá sa zvyšuje s rastúcou túžbou po dosiahnutí cieľa. Avšak, na druhej strane, strach z neúspechu môže túto motiváciu znížiť nižšia.²⁶

Po prepojení definície rôznych druhov motivácie môžeme skonštatovať, že vnútorná motivácia, ktorá sa zameriava na uspokojenie z vlastných schopností, prevláda najmä v prípade, ak osoba pracuje na úlohách, kde je motivovaná výkonom. Na druhej strane, ak sa ľudia zameriavajú na svoje ego, tak sa snažia zhodnotiť svoje schopnosti v porovnaní s ostatnými a to môže obmedziť ich úspech. Osoby, ktoré sa sústreďia na svoje ego, sú motivované k úspechu výkonu len vtedy, ak prekonajú ostatných a ich pocit úspechu závisí od udržania vlastnej hodnoty a vyhýbania sa neúspechu.²⁷

Šmahaj a Cakirpaloglu (2015) naznačujú, že pre ďalší rozvoj výkonovej motivácie bude, z pohľadu zástancov *kompetenčnej motivácie*, nutné nahradiť uvedený pojem termínom kompetencie, ktorý má jasnejší význam. V uplynulých dvadsiatich rokoch je zjavný nárast výskumného záujmu skôr o kompetenčnú motiváciu, ktorú je možné považovať za presnejšiu a homogénnu alternatívu tzv. výkonovej motivácie. Teória výkonových cieľov je v súčasnosti považovaná za dôležitú súčasť kompetenčného prístupu k motivácii. Energia potrebná na začatie a udržiavanie správania v tomto poňatí vychádza z existencie základnej, evolučne podmienenej ľudskej potreby – kompetencie, tzn. na jednej strane kontinua je snaha o získanie kompetencií a na druhej strane snaha vyhnúť sa nekompetentnosti. Osobné ciele, ktoré si teda ľudia pre seba stanovujú v najrôznejších oblastiach svojho života, sú chápané ako rozhodujúca časť. tzv. explicitného motivačného

²⁵ DŽUKA, Jozef. *Motivácia a emócie človeka*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2005. ISBN 80-8068-324-7.

²⁶ REINBERG, Alain – ASHKENAZI, Israel. Internal desynchronization of circadian rhythms and tolerance to shift work. In *Chronobiol. International*. 2008, vol. 25, p. 625–643. ISSN: 0742-0528.

²⁷ BUTLER, Ruth. Information seeking and achievement motivation in middle childhood and adolescence: The role of conceptions of ability. In *Developmental Psychology*. 1999, vol. 35, p. 146 – 163. ISSN 0012-1649.

systemu, ktorý obsahuje množstvo iných referencií k sebe samému (napr. sebaurčenie, osobné hodnoty, kognitívne presvedčenie).²⁸

1.2.3 Teoretické perspektívy pracovnej motivácie zamestnanca MSP

V súčasnosti sa v oblasti pracovného prostredia kladie stále väčší dôraz na ľudský faktor a človek je stavaný do popredia záujmu. Dôvodom je snaha zaujať v konkurenčnom boji čo najlepšie miesto. S ohľadom na tento fakt, je potrebné s ľudskými zdrojmi aj pracovať a zamestnancov motivovať a stimulovať k výkonu. Vďaka motivácii sa dá taktiež ovplyvniť ich postoj práci, čím sa vytvára silné puto a zároveň sa aj uspokojujú ich potreby.²⁹

Cieľom samotnej pracovnej motivácie je teda z hľadiska celej organizácie zvyšovať pracovný výkon, dlhodobú výkonnosť, spokojnosť a celkový rozvoj organizácie. Dôležité je preto využívať a kombinovať viaceré podoby odmien. Tým je možné dosiahnuť nielen ciele stanovené podnikom, ale aj individuálne ciele zamestnancov podniku.³⁰

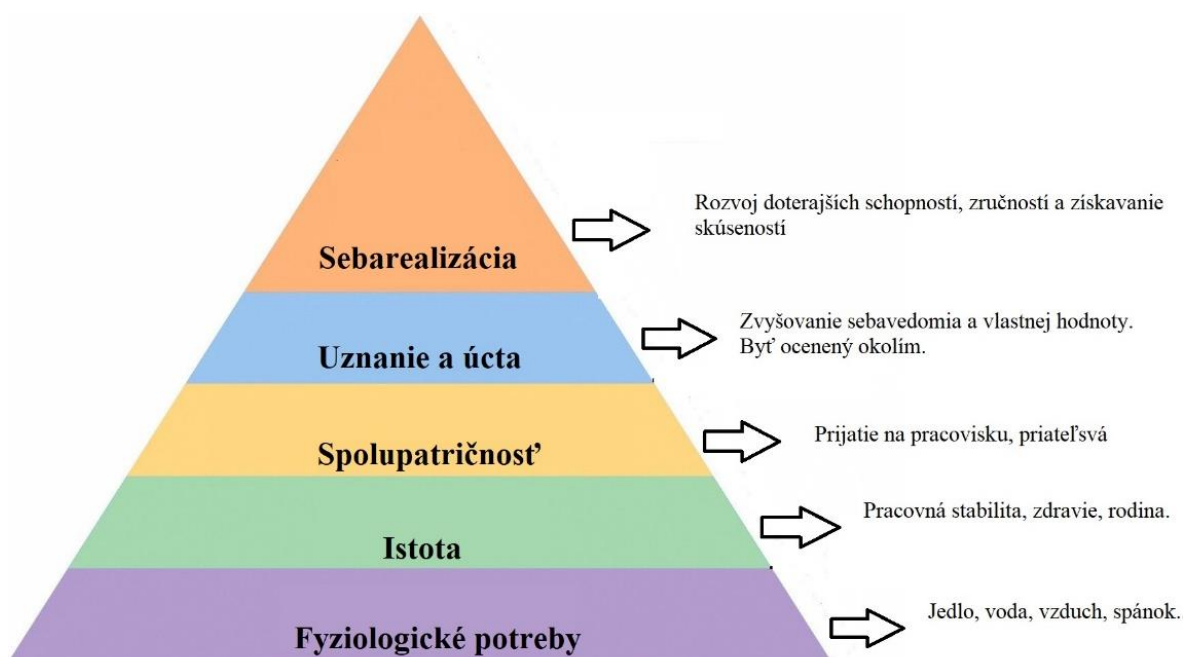
V kontexte pracovnej motivácie sa preto často využíva Maslowova teória potrieb, ktorá je pomenovaná podľa amerického psychológa Abrahama Maslowa. Jeho teória chápe zdroj motivácie ako potreby, ktoré sú hierarchicky zoradené podľa toho, v akom poradí sú uspokojované, čiže v akom poradí človeka motivujú. Táto hierarchia je zobrazovaná v podobe pyramídy ľudských potrieb znázornenej na Obr. 2.

²⁸ ŠMAHAJ, Ján – ČAKIRPALOGLU, Panajotis. *Význam motivace v pojetí osobnosti: Teoretický, výzkumný a aplikační rozměr*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. s. 35. ISBN: 978-80-244-4790-2.

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. s. 27. ISBN 978-80-7400-347-9.

³⁰ ARMSTRONG, Michael - TAYLOR, Stephen,. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. s. 145. ISBN 978-80-247-5258-7.

Obrázok 2 Maslowova hierarchia potrieb



Zdroj: Vlastné spracovanie - upravené podľa URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší.

Základným princípom tejto teórie je naplňovanie potrieb postupne od tých základných, ktoré sa nachádzajú na najnižších priečkach, až po tie, ktoré sú na vrchole tejto pyramidy. Jedinec v priebehu svojho života postupuje, prípadne klesá pomedzi jednotlivými stupňami. Dôvodom tejto kolísavosti sú rôzne životné situácie. Napríklad strata zamestnania alebo súkromné problémy a podobne. Z manažérskeho hľadiska je však potrebné zohľadniť aj to, že na niektorých ľudí táto teória nemusí platiť, pretože dobrovoľne zotrvávajú na nižších pozíciách a nepociťujú potrebu, ktorá by viedla k uspokojovaniu tých vyšších.³¹

Jedným z často používaných konceptov vo výskume pracovnej motivácie sú psychologické potreby. Medzi jednu zo základných teoretických perspektív spojených s pracovnou motiváciou preto zaradujeme sebadeterminačnú teóriu. Teória sebadeterminácie (sebaurčenia), predstavená americkými profesormi Edwardom L. Decim a Richardom M. Ryanom, sa zameriava na odhaľovanie motivácie so snahou vysvetliť ľudské správanie. Za hlavný predpoklad si kladie, že ľudia sú aktívni jedinci, ktorí sú orientovaní na rast a

³¹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 36. ISBN 978-80- 271-0227-3.

pokúšajú sa prirodzene integrovať časti psychiky do zmysluplného self (seba) a začleniť sa tak do väčších sociálnych štruktúr.³²

Zdôrazňuje tiež rôzne aspekty a odlišnosti medzi vnútornými a vonkajšími procesmi. White (1959) túto teóriu popisuje ako pocit kompetencie, pričom Deci a Ryan (2000) ju rozpracovali v rámci dimenzií autonómie vs. kontroly. Všetky rozdielne koncepcie však spája myšlienka, že vnútorné riadené správanie je samo o sebe uspokojujúce a smeruje k bezprostrednému cieľu.³³

Táto teória vymedzuje a popisuje tzv. *motivačné kontinuum motivačných tendencií a regulácií*:

1. **Vnútorná motivácia (*intrinsic motivation*)** – sem patria aktivity, ktorých cieľom je vlastné uspokojenie potrieb a môžeme ju popísať ako vnútorné zameranie regulácie a kontroly správania. Vnútorná motivácia vedie človeka k činnostiam, ktoré vníma sám ako istú príležitosť a výzvu, čím sa po jej zdolaní naplní jeho pocit spokojnosti.
2. **Nemotivované správanie - amotivácia (*amotivation*)** – sa nachádza mimo motivačného kontinua a predstavuje neprítomnosť vnútornej ani vonkajšej motivácie. Nemotivovaní ľudia určitú činnosť vôbec nevykonávajú alebo jednájú pasívne, respektíve bez akéhokoľvek zámeru. Príčinou tohto správania môže byť napríklad absencia vnímania hodnoty činnosti, pocit nedostatočnej kompetencie na vykonávanie úlohy alebo presvedčenie, že činnosť ho nepriblíži k vytúženému výsledku.³⁴

Ďalšia podteória konceptu seba-determinácie s názvom *teória zvnútorňovania* (organismic integration theory) sa zaoberá predovšetkým vonkajšou motiváciou a tiež možnosťami jej transformácie na vnútorný typ motivácie. Toto chápanie sa dá zjednodušene popísať, že ak sa človek dostatočne dlho venuje nejakej činnosti kvôli externým pohnútkam,

³² RYAN, Richard M. - DECI, Edward L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In *American Psychologist*. 2020, vol. 55(1), p. 68-78. ISSN 1935-990X.

³³ STUHLÍKOVÁ, Iva - MAN, František. Motivační struktura – integrující koncept psychologické motivace. In *Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi*. 2009, roč. 53(2), s. 158–171. ISSN 1804-6436.

³⁴ ŠMAHAJ, Ján – ČAKIRPALOGLU, Panajotis. Význam motivace v pojetí osobnosti: Teoretický, výzkumný a aplikační rozměr. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. s. 36. ISBN: 978-80-244-4790-2.

tak bude postupne dochádzať k zvnútorňovaniu tejto vonkajšej regulácie a bude rásť jeho pocit autonómie.³⁵

Miera zvnútorňovania vonkajšej regulácie, t.j. nakoľko je vonkajšia regulácia vnímaná ako súčasť vlastného ja (self), určuje, do akej miery bude činnosť vnímaná ako sebedeterminovaná, či kontrolovaná. Deci a Ryan (2002) na základe stupňa zvnútorňovania danej činnosti rozlišujú aj štyri úrovne regulácie znázornené na Obr.3.

Obrázok 3 Kontinuum sebadeterminácie

TYP MOTIVÁCIE					
amotivácia	vonkajšia motivácia				vnútorná motivácia
TYP REGULÁCIE					
bez regulácie	vonkajšia regulácia	introjektovaná regulácia	identifikovaná regulácia	integrovaná regulácia	vnútorná regulácia
TYP SPRÁVANIA					
nie sebadeterminované			sebadeterminované		
					

Zdroj: *Vlastné spracovanie - upravené podľa Šmahaj, J. - Cakirpaloglu, P. (2015). Význam motivácie v pojetí osobnosti: Teoretický, výzkumný a aplikační rozměr. (Deci & Ryan, 2002)*

- **Vonkajšia regulácia (external regulation)** je najmenej autonómna forma motivačnej regulácie, ktorá je založená predovšetkým na získaní odmeny, či vyhnutiu sa trestu.
- **Introjektovaná regulácia (introjected regulation)** vychádza zo snahy uchovať si na základe vykonávania danej činnosti pocit vlastnej hodnoty alebo sa vyhnúť pocitom viny alebo hanby.
- **Identifikovaná regulácia (regulation through identification)** predstavuje vedomé hodnotenie danej činnosti ako osobne dôležité. Činnosť na tejto úrovni je vnímaná prevažne ako autonómna, človek sa považuje za jej pôvodcu a prisudzuje jej relatívne vysokú vnútornú kauzalitu. Napríklad, zamestnanec, ktorý sa vzdá odchodu skôr z

³⁵ RYAN, Richard M. - DECI, Edward L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In *American Psychologist*. 2020, vol. 55(1), p. 68-78. ISSN 1935-990X.

práce, kvôli večierku s kamarátmi a ostane radšej ešte v práci, až pokiaľ svoju prácu nedokončí. Môžeme to pochopiť tak, že si svoju prácu cení, myslí si, že je dôležité, aby jeho práca bola radšej najprv dokončená.

- **Integrovaná regulácia (integrated regulation)** sa objavuje v prípade, ak je daná činnosť úplne v súlade s už zvnútornenými hodnotami, cieľmi, či potrebami človeka.

Popísané kontinuum je však iba deskriptívne a neznamena, že je potrebné prejsť postupne všetkými fázami. Činnosť môže aktuálne prebiehať na akomkoľvek stupni, v závislosti od predchádzajúcej skúsenosti a sociálnej klímy. Deci a Ryan (1985, 2000, 2002) predpokladajú, že autonómnejšie formy regulácie preukazujú množstvo výhod, a to najmä napríklad väčšiu vytrvalosť v práci a odolnosť voči problémom, väčší výkon, lepšie vzťahy a intenzívnejší pocit subjektívnej pohody.³⁶ Takéto pozitívne naladenie a pracovné nastavenie môže následne značne znížiť neželané aktivity na pracovisku, medzi ktoré patrí napríklad aj odkladanie pracovných úloh.

Tabuľka 1 Prehľad štúdií o implementácii teórie sebadeterminácie (SDT)

Štúdia	Autori	Sumár zistení
Využitie SDT na podporu motivácie zamestnancov.	Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 4, 19-43.	Štúdia skúmala účinnosť intervencií založených na SDT pri zvyšovaní motivácie a angažovanosti zamestnancov. Autori zistili, že intervencie zlepšili motiváciu zamestnancov a viedli k pozitívnym výsledkom výkonnosti podniku.
Uplatňovanie SDT vo vedení.	Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2010). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. <i>Work & Stress</i> , 24(3), 277-294.	Táto štúdia skúmala vzťah medzi vedením založeným na SDT a pracovnou pohodou a spokojnosťou zamestnancov. Autori zistili, že vedenie založené na SDT pozitívne ovplyvnilo pohodu zamestnancov a ich pracovnú spokojnosť, čo v konečnom dôsledku viedlo k zlepšeniu výkonnosti a produktivity.
Vplyv podpory potrieb sebadeterminácie na zamestnaneckú angažovanosť v podnikoch	González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. <i>Journal of vocational behavior</i> , 68(1), 165-174.	Štúdia ukazuje, že podpora potrieb sebadeterminácie môže viesť k vyššej zamestnaneckej angažovanosti a nižšej fluktuácii zamestnancov v podnikoch.

³⁶ ŠMAHAJ, Ján – ČAKIRPALOGLU, Panajotis.. Význam motivace v pojetí osobnosti: Teoretický, výzkumný a aplikační rozměr. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. s. 37. ISBN: 978-80-244-4790-2.

Štúdia	Autori	Sumár zistení
Využitie SDT na podporu podnikania.	Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 26(4), 331-362.	Táto štúdia skúmala úlohu SDT pri podpore podnikania. Autori zistili, že intervencie založené na SDT zlepšili podnikateľské správanie a výsledky podnikania.
Využitie teórie sebadeterminácie pri rozvoji pracovných kompetencií	Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. <i>Journal of personality and social psychology</i> , 87(2), 246-260.	Štúdia ukázala, že zahrnutie princípov teórie sebadeterminácie do programov rozvoja pracovných kompetencií môže viesť k zvýšenej motivácii a angažovanosti zamestnancov a k zlepšeniu pracovných výkonov.

Zdroj: vlastné spracovanie

1.3 Prokrastinácia v pracovnom prostredí

Opakom pracovne motivovaného správania je však nezáujem, odsúvanie alebo nedbalosť v súvislosti s pracovnými činnosťami. Presnejší termín nám ponúka slovo "prokrastinácia" pochádza z latinského slova "crastinus", čo znamená "deň nasledujúci po zajtrajšku". Táto skutočnosť vychádza z jeho koreňa "cras", čo v preklade znamená "zajtra". Preto, keď hovoríme o prokrastinácii, myslíme tým to, že si nechávame niečo na neskorší čas, na "zajtrajšok".³⁷

Historicky môžeme konštatovať, že prokrastinácia nie je novým fenoménom. Už pred približne 120 rokmi pozoroval psychologické dopady tejto tendencie prvý svetoznámy americký filozof William James.³⁸

Súčasní psychológovia sa zameriavajú na výskumy, ktoré majú objasniť príčiny prokrastinácie. Napriek tomu, že v oblasti výskumu dochádza k rastu pozornosti, stále o tejto ľudskej záležitosti vieme len málo. Prokrastinácia zostáva jedným z najmenej pochopených fenoménov. Väčšina ľudí má niektorú implicitnú teóriu o tom, prečo prokrastinujú. Tento jav môžeme definovať aj ako „*nelogické, iracionálne otáľanie, chorobné odkladanie úloh a povinností na neskôr, ktoré je spojené s negatívnym dôsledkom odloženia úlohy.*“

³⁷ PASSING, Kathrin - LOBO, Sasha. *Odložím to na zíttra. Jak si zorganizovat život bez zbytečného organizování*. Praha : Portál, s. r. o., 2010. s. 6. ISBN 978-8-7367-666-7.

³⁸ STEEL, Piers. The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. In *Psychological Bulletin*. 2007, vol. 133, p. 65 – 94. ISSN 0033-2909.

K tomuto neracionálnemu odkladaniu úloh sa viažu aj dve možné hlavné príčiny:

- strach zo zlyhania,
- averzia alebo odpor voči určitej úlohe.³⁹

Na základe svojich poradenských skúseností s prokrastinátormi z praxe, Burka a Yuen (1982) ďalej uvádzajú, že prokrastinácia nie je len zlozvyk, ale spôsob vyjadrovania vnútorného konfliktu.⁴⁰

Štúdie v oblasti prokrastinácie sa zameriavali aj na zisťovania toho, či sa prokrastinácia ako jav vyskytuje iba v špecifických oblastiach života alebo ako všeobecný jav vyskytujúci sa vo všetkých oblastiach ľudského bytia. Ak by sa totiž prokrastinácia vzťahovala iba na špecifické oblasti života, tak aj nástroje na jej elimináciu by mali byť špecificky rôznorodé. Prokrastinácia sa tak začala skúmať v nasledujúcich oblastiach:

- akademická a pracovná,
- každodenné činnosti a povinnosti,
- zdravie - t.j. starostlivosť o seba napr. preventívne návštevy lekára,
- voľný čas,
- rodina a partnerský život,
- sociálne kontakty.

Podľa zistení je prokrastinácia najvýraznejšia v akademickom a pracovnom prostredí, nasledovaná každodennými povinnosťami a starostlivosťou o zdravie. Tento jav sa prejavuje špecificky, čo je dôležité pre manažérov, ktorí by mali vybrať konkrétne nástroje na riešenie tohto správania zamerané na osobnosť jednotlivých prokrastinátorov.⁴¹

1.3.1 Osobnosť prokrastinátora v pracovnom prostredí podniku

O prokrastinácii a prokrastinátoroch môžeme povedať, že výskyt tohto fenoménu sa týka v podstate všetkých povolání a preto uvedené typy prokrastinátorov je možné nájsť vo všetkých sociálnych skupinách.

³⁹ FUCHSOVÁ, Katarína - KAPOVÁ, Jana - MAGDOVÁ, Monika. *Edukačná psychológia I*. Prešov : Bookman, 2017. s. 226. ISBN 978-80-8165-268-4.

⁴⁰ BURKA Jane - YUEN, Lenora. Mind games procrastinators play. In *Psychology Today*. 1982, vol. 16, p. 32 – 34. ISSN 0033-3107.

⁴¹ KLINGSIECK, Katrin. Procrastination in Different Life-Domains: Is Procrastination Domain Specific? In *Current Psychology*. 2013, vol. 32, p. 175-185. ISSN: 1936-4733.

Na základe výskumných dát môžeme skonštatovať, že medzi prokrastinačným správaním mužov a žien nie je žiaden výrazný rozdiel a typy prokrastinátorov sa týkajú viac menej oboch pohlaví. Na druhej strane, ak sa zameriavame na vek, staršie vekové kategórie majú nižší sklon k prokrastinácii než mladšie vekové kategórie.⁴²

Steel (2007) uvádza, že prokratinátori sú často rebelskí, nepriateľskí, neprijemní a nespokojní s vlastným životom. V tejto súvislosti definoval tri najbežnejšie skupiny prokrastinátorov:

1. **Nedisciplinovaný prokrastinátor** – sa vyznačuje odkladaním pracovných úloh z toho dôvodu, že sa mu pod tlakom pracuje lepšie. Môžeme ho charakterizovať ako pokojného a stabilného jedinca, ktorý sa vyznačuje krátkym obdobím frenetického tempa. Viac sa sťažuje na danú pracovnú úlohu namiesto toho, aby sa do nej pustil, si vymýšľa niekoľko dôvodov, prečo je nutné danú pracovnú činnosť odložiť. Radšej pracuje na menej dôležitých, alebo jednoduchších úlohách a často nemá predstavu o tom, v akej fáze sa daný, rozpracovaný pracovný projekt nachádza a aké sú napríklad termíny odovzdania.
2. **Neistý prokrastinátor** – je človek, ktorý si nie je istý svojou schopnosťou podať adekvátny výkon. Takýto typ prokrastinátora je často veľmi úzkostlivý, až depresívny. Posudzuje sa za neschopného a medzi jeho charakteristické znaky patrí napríklad neustále uisťovanie sa o svojich schopnostiach. Má potrebu byť často chváleným, opakovane žiada o predĺženie termínu odovzdania pracovnej úlohy z dôvodu dôkladnejšej prípravy a plánovania, aj napriek tomu, že tieto aktivity nie sú vôbec nutné. Často bagatelizuje očakávania, ktoré majú ľudia k jeho výkonu a dáva najavo prehnanú frustráciu nad zadanou úlohou.
3. **„Preťažný dobrák“** – predstavuje snaživého zamestnanca, ktorý si naberie príliš veľa úloh a snaží sa vyhovieť a pomôcť každému, pričom nedokáže povedať nie. Tak dochádza k tomu, že dané úlohy nezvláda plniť. Steel (2007) však v tomto prípade objasňuje, že takýto typ prokrastinácie je zatiahnutý aj problémom nezvládnutého časového manažmentu.⁴³

⁴² GUPTA, Ritu - HERSHEY, Douglas.A. - GAUR, Jighyasu. Time perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation. In *Current Psychology*. 2012, vol. 31, p. 195-211. ISSN: 1936-4733.

⁴³ STEEL, Piers. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. In *Psychological Bulletin*. 2007, vol. 133, p.65-94. ISSN: 0033-2909.

Devi a Dhull (2017) uvádzajú, že prokrastinátor je často pozoruhodne optimistický, pokiaľ ide o jeho schopnosť dokončiť úlohu v krátkom termíne. Zvyčajne sú však sprievodnými javmi prejavy uistenia, že všetko je pod kontrolou a preto nie je potrebné riešenie danej úlohy ešte začínať. Môže napríklad odhadnúť, že napísanie článku bude trvať iba päť dní. Má pätnásť dní, času je dosť, netreba začínať hneď. V tomto bode je vynaložené značné úsilie na dokončenie úlohy a práca napreduje. Tento náhly skok energie je zdrojom nepresného pocitu, že „dobre pracujem len pod tlakom“. V skutočnosti v tomto bode však prokrastinátor robí pokrok len preto, že nemá na výber. Dosahuje sa pokrok, ale stratil slobodu. Prokrastinácia robí zamestnanca neproduktívnym a prisudzujeme mu nasledovné charakteristiky:

- Prokrastinátori meškajú.
- Pre prokrastinátorov je ťažké začať na niečom pracovať.
- Prokrastinátori sa vždy sťažujú na to, aké ťažké sú veci a ako sú zaneprázdnení.
- Prokrastinátori nemajú systémy, čo znamená, že nemajú správne plánovanie na splnenie úlohy.
- Prokrastinátori zvyčajne nedokončia to, čo začali.
- Prokrastinátori prioritizujú úlohy, ktoré sú pre nich viac alebo menej dôležité
- Prokrastinátori majú príliš veľa vecí na mysli a na zozname úloh.
- Prokrastinátori často zabúdajú na každú dôležitú vec.
- Prokrastinátori neustále kontrolujú sociálne siete a e-maily a väčšinou nevidia nič nové.⁴⁴

1.3.2 Aktívna a pasívna prokrastinácia

Schouwenburg a kol. (2004) uvádzajú, že nie každé správanie, ktoré má prejav v oneskorenom plnení povinností, by sa malo brať ako diletárne správanie, pretože odklad môže byť aj naplánovaný zámerne a pôsobiť prospešne. K tejto myšlienke sa priklonilo aj niekoľko výskumníkov.⁴⁵

Chu a Choi (2005) rozlišujú v tejto oblasti termíny aktívna a pasívna prokrastinácia. Aktívni prokrastinátori zámerne odkladajú svoje povinnosti, aby dosiahli silnú motiváciu pod časovým tlakom, čo im umožní dokončiť úlohy tesne pred termínom a dosiahnuť

⁴⁴ SCHOUWENBURG, Henri et. al. Counseling the procrastinator in academic settings. Washington, D.C.: American Psychological Association. 2004. p. 91-103. ISBN: 1591471079.

⁴⁵ SCHOUWENBURG, Henri et. al. Counseling the procrastinator in academic settings. Washington, D.C.: American Psychological Association. 2004. p. 91-103. ISBN: 1591471079.

uspokojivé výsledky. Naopak, pasívni prokrastinátori odkladajú svoje úlohy až do poslednej chvíle a trpia pocitmi viny a depresie, čím väčšinou znižujú šance na dokončenie úloh. Podľa teórie existujú medzi nimi kognitívne, afektívne a behaviorálne rozdiely. Tieto rozdiely boli podporené výsledkami niekoľkých štúdií, ktoré ukázali, že pasívni a aktívni prokrastinátori sa líšia najmä v týchto dimenziách:

- v miere efektivity využívania času a vnímanej kontrole času;
- miere sebaúčinnosti (self-efficacy);
- vzťahu k cieľu, ktorému sa vyhýbajú;
- miere stresu a depresie;
- priemere celkového prospechu;
- úrovni zručností sebaregulácie, vrátane – elaborácie, organizácie, kritického myslenia, hodnoty úloh, úzkosti z testovania, riadenia času a kontroly úsilia.⁴⁶

Tieto odlišnosti podporujú aj definíciu, ktorú predstavili Choi a Moran (2009). Ich definícia aktívnej prokrastinácie vychádza z multidimenzionálneho charakteru prokrastinácie a objasňuje, že aktívna prokrastinácia je adaptívna forma prokrastinačného správania, ktorá uprednostňuje časový tlak a vedomé oddialenie niečoho, čo má stanovený termín, a pritom stále vedie k spokojnosti s výkonom. Zámerné oddiaľovanie práce však môže aj napriek výslednej spokojnosti ovplyvňovať kvalitu výkonu rôznym spôsobom.

Aktívni prokrastinátori majú tendenciu vnímať samých seba tak, že majú plnú kontrolu nad svojím časom, čo môže uľahčiť multitasking a efektívne prehodnotenie priorít zadaných úloh podľa potreby. Okrem toho sa zistilo, že postoje a inklinácia k multitaskingu sú významným prediktorom pracovného výkonu a že multitasking súvisí s pracovnou pamäťou, pozornosťou a fluidnou inteligenciou. Aktívni prokrastinátori sú odborníkmi na riadenie času, pretože často pracujú v rámci (často samo nariadených) časových obmedzení a ich efektívnosť sa pravdepodobne zvýši. Ak sú prítomné vonkajšie obmedzenia, niektorí ľudia sú schopní zefektívniť svoju prácu tým, že sa budú zameriavať na relevantné informácie a nápady, a nie skúmať okrajové možnosti.⁴⁷

⁴⁶ CHU, Angela Hsin Chun - CHOI, Jin Nam. Rethinking procrastination: Positive effects of “active” procrastination behavior on attitude and performance. In *The Journal of Social Psychology*. 2005, vol. 145(3), ISSN 1940-1183.

⁴⁷ CHOI, Jin Nam - MORAN, Sarah.V. Why not procrastinate? Development and validation of a new active procrastination scale. In *The Journal of Social Psychology*. 2009, vol. 149, no. 2, p. 195-211. ISSN 1940-1183.

Aktívni prokrastinátori môžu byť šikovnejší pri zvládaní práce na poslednú chvíľu, ktorá si vyžaduje rýchly obrat. V súvislosti s tým majú prospech z prístupu k najnovším informáciám a ich integrácie pred konečným termínom. Aktívna prokrastinácia môže v skutočnosti zvýšiť presnosť podávania správ v organizačných kontextoch. Aktívni prokrastinátori môžu ušetriť cenné zdroje spoločnosti. Z dôvodu zámerného odkladu úloh často dokončia rovnaké množstvo práce za kratší čas, čím si uvoľnia zdroje v skoršom čase. Takýto štýl práce prispieva nielen k znižovaniu zdrojov investovaných do dokončenia danej úlohy, ale umožňuje aj zvýšenú flexibilitu v poradi, v akom je práca dokončená. Napokon, predbežné dôkazy naznačujú, že aktívna prokrastinácia môže zvýšiť kreativitu a inováciu zamestnancov a obmedzenia podporujú kreatívne riešenie problémov. Zameraním sa na dualistický prístup k prokrastinácii (aktívny/pasívny) môžu manažéri získať praktické rady na usmernenie manažérskeho myslenia a reakcie na prokrastináciu zamestnancov. Vzhľadom na pozitívne prínosy aktívnej prokrastinácie je potrebné pristupovať k riadeniu zamestnancov na základe individuálnych pracovných štýlov. Takéto prístupy umožňujú aktívnym prokrastinátorom a neprokrastinátorom vykonávať pracovné povinnosti v harmónii na vyššej úrovni výkonu. Zamestnanci môžu pociťovať znížené pocity stresu, iné krátkodobé zdravotné benefity a zlepšenú kvalitu výkonu, čo vedie k zvýšeniu produktivity a efektívnosti organizácie. Aj keď môže byť pravda, že prokrastinácia má aj pozitívnu stránku, ignorovanie alebo zohľadňovanie škôd sa stále neodporúča. Rovnako ako mnohé vnímané organizačné problémy, dôkladné porozumenie a zručný manažment predstavuje príležitosť urobiť z prokrastinácie cennú výhodu.⁴⁸

1.3.3 Pracovná prokrastinácia a jej dimenzie v oblasti MSP

Existuje množstvo výskumov zameraných na akademickú prokrastináciu, ktorá sa zaoberá prokrastináciou študentov, avšak podstatne menej výskumov sa uskutočnilo v oblasti pracovnej prokrastinácie. Prokrastinácia je však súčasťou mnohých aspektov života organizácie. Prokrastinácia v práci je definovaná ako oneskorenie činnosti súvisiacej s prácou, zapojením sa (behaviorálne alebo kognitívne) do činností, ktoré nesúvisia s prácou, bez úmyslu poškodiť zamestnávateľa, zamestnanca, pracovisko alebo klienta.⁴⁹

⁴⁸ CHAUHAN Rahul Singh et al. Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. In *Management Research Review*. 2020, vol. 43, no. 10, p. 1289-1308. ISSN: 20408269.

⁴⁹ METIN, U. Baran – TARIS, Toon, T. – PEETERS, Maria C. W. Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. In *Personality and Individual Differences*. 2016, vol. 101, p. 254–263. ISSN: 0191-8869.

Štúdie uvádzajú, že zamestnanci trávia počas pracovného času v priemere 1,5 – 3 hodiny denne osobnými aktivitami alebo surfovaním po internete. To môže spôsobiť ročnú stratu 8 875 USD na zamestnanca.⁵⁰

Prokrastinácia ako prevalentné správanie v práci je ovplyvnené samotnými charakteristikami pracovnej úlohy a osobnosťou zamestnanca, pričom prokrastinácia môže tiež ovplyvniť náladu a výkon. Vysoká úroveň stresu a nudy sú navyše spojené so zvýšenou prokrastináciou v práci a súvisia aj so zníženou pracovnou angažovanosťou. Viac ako 95 % prokrastinátorov sa chce tohto škodlivého správania v práci zbaviť. Ak vezmeme do úvahy vysoké náklady a negatívne dopady prokrastinácie, pochopenie tohto správania nám pomôže čeliť mu v pracovnom prostredí.⁵¹

Dostupné štúdie naznačujú, že prokrastinácia je prevládajúcim správaním v práci, ktoré je ovplyvnené osobnostnými faktormi, ako sú vysoký neurotizmus a nízka svedomitosť a situačnými faktormi, ako je obmedzený význam a relevantnosť úloh, obmedzená autonómia, a nekonštruktívna spätná väzba. Okrem toho je spojená s vysokou úrovňou stresu a nudy, zníženou pracovnou angažovanosťou a výkonom.⁵²

Prokrastináciu na pracovisku charakterizujú dve dimenzie, a to *soldiering* a *cyberslacking*:

1. **Soldiering** je typ prokrastinácie na pracovisku, ktorý brzdí činnosti súvisiace s prácou tým, že uprednostňuje najmä nepracovné úlohy bez akéhokoľvek škodlivého úmyslu. Dlhé prestávky na kávu, vyhýbanie sa plánovaniu a bdelé snenie zamestnancov v pracovnom čase sú častými príkladmi soldieringu. S nástupom využívania mobilných technológií sa však aj prejavil nový spôsob prokrastinácie na pracovisku.
2. **Cyberslacking** je využívanie internetu alebo mobilných zariadení na osobné účely počas pracovnej doby. Hoci internet často umožňuje zamestnancom vykonávať svoje pracovné úlohy rýchlejšie a bezpečnejšie ako predtým, zároveň im uľahčuje

⁵⁰ D'ABATE, Caroline - EDDY, Erik R. Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct. In *Human Resource Development Quarterly*. 2007, vol.18, p. 361–383. ISSN: 1532-1096.

⁵¹ METIN, U. Baran – TARIS, Toon, T. – PEETERS, Maria C. W. Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. In *Personality and Individual Differences*. 2016, vol. 101, p. 254–263. ISSN: 0191-8869.

⁵² METIN U. Baran - PEETERS, M.C.W. – TARIS, Toon W. Correlations of procrastination and performance at work: the role of having 'good fit'. In *Journal of Prevention and Intervention in the Community*. 2018, vol. 46, no. 3, p. 228-244. ISSN 1540-7330.

používanie internetu na osobné účely, čo vedie k vysokým finančným nákladom spojeným s kratším časom stráveným prácou.⁵³ Cyberslacking je ťažké pozorovať a merať v porovnaní so soldieringom, pretože zamestnanci môžu vzbudzovať dojem, že pracujú (sedia v kancelárii a pozerajú sa na obrazovku počítača), pričom sú v skutočnosti zaneprázdnení nepracovnými činnosťami (napr. používaním nástrojov okamžitých správ na osobnú komunikáciu) alebo kontrolou virtuálnych sociálnych sietí a webových stránok.⁵⁴

Cyberslacking na pracovisku môže byť nepatrný a trvať len niekoľko minút (napr. kontrola a vybavovanie osobných e-mailov a online nakupovanie), alebo môže zahŕňať oveľa viac času (napr. hranie hazardných hier, sledovanie filmov a neustále chatovanie na platformách sociálnych sietí), čo môže výrazne znížiť produktivitu zamestnancov. Podľa výskumov je miera cyberslackingu na pracovisku asi 60–80 %, čo vedie k približne 30-40 % poklesu produktivity.⁵⁵ Predchádzajúce výskumy skúmali faktory, ktoré spôsobujú cyberslacking na pracovisku, medzi nich patrí zlá organizácia a preťaženie informáciami. Podobne sa skúmali negatívne dôsledky cyberslackingu na pracovisku, ako je plytvanie časom, strata produktivity, odvádzanie pozornosti od činností súvisiacich s prácou, narušenie noriem a kultúry organizácie a ohrozenie bezpečnosti e-mailových systémov a sietí.⁵⁶

S dimenziami prokrastinácie a samotným odkladaním pracovných činností však súvisia aj novodobé fenomény ako je napríklad digitálne preťaženie zamestnancov tzv. *digital distraction* alebo *technostress*. **Technostres** je psychofyziologický stav, charakterizovaný vysokou hladinou hormónov citlivých na stres, ako aj kognitívnymi symptómami, ako sú slabá koncentrácia, podráždenosť a poruchy pamäti. Faktory, udalosti a okolnosti, ktoré vedú k technostresu, sa nazývajú „technostresory“. Existujú dôkazy, že

⁵³ VITAK, Jessica – WADDELL, Crouse Julia - LAROSE Robert. Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. In *Computers in Human Behavior*. 2011, vol. 27, p. 1751–1759. ISSN: 0747-5632.

⁵⁴ METIN U. Baran - PEETERS, M.C.W. – TARIS, Toon W. Correlations of procrastination and performance at work: the role of having ‘good fit’. In *Journal of Prevention and Intervention in the Community*. 2018, vol. 46, no. 3, p. 228-244. ISSN 1540-7330.

⁵⁵ ALHARTHI, Saleh, et al. Employees’ mobile cyberslacking and their commitment to the organization. In *Journal of Computer Information Systems*. 2021, vol. 61, p. 141-153. ISSN: 8874417.

⁵⁶ NUSRAT, Anam, et al. Enterprise social media and cyber-slacking: A Kahn’s model perspective. In *Information & Management*. 2021, vol. 58, no.1. ISSN: 3787206.

preťaženie informáciami z používania mobilných telefónov a iných zariadení môže zvýšiť negatívne emócie, ako sú hnev a úzkosť.⁵⁷

Digital distraction, čiže tzv. digitálne rozptýlenie alebo vyrušovanie súvisí s faktom, že sa v súčasnej modernej, digitálnej dobe nepracuje len na pracovisku, ale aj mimo neho. Možnosti ako tzv. home-office, čiže práca z domu získavajú na popularite. V súčasnosti sa väčšina organizácií transformuje na organizáciu, ktorá má k dispozícii všetky digitálne vymoženosti. Prechádzajú masovou digitálnou transformáciou, aby dobehli rýchlo sa meniaci a technologicky prepojený svet. Podľa Information Overload Research Group sa štvrtina nášho pracovného dňa stratí v dôsledku preťaženia online informáciami. Návrat k pôvodnej úlohe, ktorú robíme však po vyrušení trvá až 23 minút a 15 sekúnd. Rozptyľovanie, ku ktorému dochádza v dôsledku jedinej správy na Facebooku alebo čítaním krátkeho článku na blogu, teda nie je len časom stráveným nad ním, ale aj časom, ktorý je po čine premrhaný. Tieto rozptýlenia vykoľajujú myseľ na dlhší čas, čo poškodzuje produktivitu. S každým prepnutím sústredenia z jednej veci na druhú sú spojené určité náklady, ktoré sa nazývajú „náklady na zmenu“. Podľa neurovedcov neustále bombardovanie elektronickými stimulmi núti naše mozgy pracovať navyše. Digitálne preťaženie spôsobuje, že mozog zostáva v nesústredenom hyperstave, aj keď nie sme v blízkosti zariadenia. Vedie k stresu a ovplyvňuje náš život ako celok. Preto uvádzame niekoľko príznakov digitálneho preťaženia:

- Kontrola digitálneho zariadenia, ako prvá činnosť ktorú vykonávame ráno a ako posledná pred spaním pričom praktizujeme pravidelné používanie zariadenia aj v posteli.
- Neustály pokus o multitasking medzi zariadeniami a záložkami na počítači.
- Ťažkosť dokončiť úlohu bez prestávky na kontrolu telefónu alebo rôznych záložiek na zariadení.
- Pocit rozrušenia a nepokoja bez digitálneho zariadenia alebo v blízkosti vypnutého zariadenia.
- Pocit odpojenia od ľudí, mimo sociálnych sietí ako Facebook, Twitter atď.⁵⁸

Z manažérskeho hľadiska je však dôležité vnímať určitý vzniknutý paradox. Digitálne nástroje na pracovisku, ako sú e-mail, okamžité správy (instant messaging) a

⁵⁷ TORRE, Giuseppe - DE LEONARDIS Veronica – CHIAPPETTA, Marta. Technostress: How does it affect the productivity and life of an individual? Results of an observational study. In *Public Health*. 2020, vol. 189, p. 60–65. ISSN: 0033-3506.

⁵⁸ PRIYANSHI Agrawal - SAHANA H. S. - RAHUL De'. Digital distraction. In *Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. ICEGOV '17. 2017, p. 191–194. ISBN: 978-1-4503-4825-6.

softvér na spoluprácu, zrýchlili tempo pracovnej komunikácie, no zároveň predstavujú významné prekážky pri vykonávaní práce. Nedávny prieskum medzi 3750 zamestnancami, ktorý uskutočnila spoločnosť Workfront, softvérová spoločnosť na riadenie práce, zistila, že zamestnanci sú v priemere takmer 14-krát denne vyrušovaní e-mailom, okamžitými správami a inými digitálnymi rozptýleniami. Ďalší prieskum od spoločnosti Adobe zistil, že priemerný zamestnanec v kancelárii v USA strávi každý deň viac ako tri hodiny tým, že sa snaží držať krok s pracovným e-mailom. A analýza údajov od 50 000 pracovníkov zhromaždených spoločnosťou RescueTime, spoločnosťou so sídlom v Seattli, ktorá sleduje digitálne aktivity, ukazuje, že priemerný zamestnanec skontroluje svoje komunikačné zariadenie v priemere každých šesť minút.⁵⁹

1.4 Motivácia a prokrastinácia vo vzťahu k efektívnosti zamestnanca v MSP

Motivácia, či už vnútorná - intrinsická, alebo vonkajšia - extrinsická, hrá významnú rolu vo výskyte prokrastinačného správania na pracovisku. Jej prítomnosť alebo absencia, môže totiž v značnej miere priamo ovplyvniť samotnú mieru výskytu prokrastinácie u jednotlivých zamestnancov.

V rámci problematiky pracovnej motivácie existuje niekoľko autorov, ktorí sa ju snažili nejakým spôsobom definovať, vysvetliť jej príčiny a zmapovať ako vlastne funguje. Armstrong (2007) v kontexte teórie motivácie naznačuje, že skúma proces motivovania a proces vytvárania motivácie. Objasňuje, prečo sa ľudia v práci určitým spôsobom správajú a prečo vyvíjajú určité úsilie v konkrétnom smere. Zaoberá sa tým, čo môžu spoločnosti urobiť pre povzbudzovanie zamestnancov, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov spoločnosti a uspokojenie ich vlastných potrieb. Popisuje tiež pracovnú spokojnosť, teda faktory, ktoré ju vytvárajú a majú vplyv na pracovný výkon.⁶⁰

Ako však uvádza Pustina (2014), ak napríklad zamestnanci zo svojej osemhodinovej pracovnej doby strávia v rámci prokrastinácie päť hodín v kuchynke pri káve, tak je veľmi pravdepodobné, že je problém v tom, akým spôsobom sú zamestnanci v práci motivovaní. Ak je totiž na pracovisku prokrastinačné správanie veľmi rozšírené, tak je vhodné sa pozrieť

⁵⁹ MAURER, Roy. How to Reduce Digital Distractions at Work. [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2021-10-25]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/reducing-digital-distractions-at-work.aspx>

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 289. ISBN 978-80-247-1407-3.

aj na firemnú kultúru a to, ako nadriadení hodnotia svojich zamestnancov a ako k nim pristupujú. Ak je pracovný úspech zamestnancov pokladaný za normu a neúspech je problémom, tak sa zamestnanci s najväčšou pravdepodobnosťou budú obávať, že vo svojich pracovných úlohách a zadaniach neuspeli a budú ich plnenie zámerne odkladať. Avšak také pracovné prostredie, v ktorom je napríklad naopak, určitá miera pracovného neúspechu tolerovaná a prijímaná a ak je úspešné plnenie úloh odmeňované, prokrastinačné správanie zamestnancov nepodporuje. Preto je v kontexte prokrastinácie dôležité zohľadniť najmä to, akým spôsobom sú zamestnanci daného podniku motivovaní.⁶¹

1.4.1 Pracovná motivácia v súvislosti s prokrastináciou

Na začatie alebo dokončenie úlohy musíme konať a to si vyžaduje motiváciu. Prokrastináciu teda v rámci týchto termínov možno považovať aj za problém založený na motivácii. Samotné štýly sebaregulácie, ktoré sú spojené motivačnými tendenciami, majú svoj pôvod v spomínanej *Teórii sebadeterminácie* (STD), ktorú predstavili Deci a Ryan (2012). Vo všeobecnosti sa v tomto kontexte uvádza, že jedinci s autonómnymi regulačnými štýlmi s väčšou pravdepodobnosťou dosiahnu pozitívne výsledky a nadobudnú mentálnu pohodu. Definícia autonómie odkazuje aj na potrebu zažiť slobodu, ktorá uspokojuje vrozený rast človeka. Ryan a Deci však tiež poznamenali, že nie všetky úlohy sú vo svojej podstate zaujímavé a ako ľudia vnútorne rastú, osvojujú si externé motivované úlohy alebo hodnoty za svoje vlastné. Preto je možné poznamenať, že kontext môže viesť k externej regulácii a vonkajšia regulácia sa môže internalizovať, aby slúžila ako autonómna motivácia. Vonkajšie ciele sa stanú osobne dôležitými a tak skúmanie interakcie medzi jednotlivcami a ich prostredím pomáha odhaliť, čo ich motivuje alebo demotivuje a čím sa znižuje fenomén prokrastinácie.⁶²

Podľa Armstronga (2015) je motív pohnútkou na to, aby sme niečo robili a následne je motivácia súborom spomínaných vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudské správanie. Z toho vyplýva, že motiváciu môžeme definovať ako správanie, ktoré chce dospieť k nejakému cieľu. V kontexte pracovnej motivácie ďalej avizuje, že je najlepšie, ak je zamestnanec sám vnútorne motivovaný danú prácu vykonávať vo vysokej kvalite a vložiť do nej veľké úsilie. Tento stav, hoci je najviac žiaduci, je však skôr výnimočný. Spoločnosť

⁶¹ PUSTINA, Jan. Prokrastinace a její vliv na výkon zaměstnance. [elektronický zdroj]. *ParkEveresta.cz* [2012] online [cit. 2021-30-11]. Dostupné na: <http://park.everesta.cz/clanky/prokratinace-a-jeji-vliv-na-vykon-zamestnance-30.html>.

⁶² KOK, Jin Kuan. The relationships between procrastination and motivational aspects of self-regulation. In *Jurnal Psikologi Malaysia*. 2016, vol. 30, ISSN: 0127-8029.

tak musí sama svojich pracovníkov motivovať zvonku. V tejto súvislosti je nutné uviesť ako kľúčovú osobnosť manažéra. Súčasný trend v oblasti riadenia ľudských zdrojov uznáva líniového, alebo inak priamo nadriadeného pracovníka, ako dôležitý faktor pri dosahovaní firemných cieľov a plnení plánov organizácie. Jeho funkciou nie je len priama kontrola a riadenie pracovníkov, ale nezastupiteľnú úlohu zohráva aj pri ovplyvňovaní pracovného nasadenia.⁶³

Z psychologického hľadiska prepojenia motivácie a prokrastinácie sa výskumy zameriavajú najmä na vnútornú vieru zamestnancov v to, že majú dostatok mentálnych schopností, kognitívnych zdrojov a motivácie na plnenie svojich pracovných úloh. Keď zamestnanci cítia, že majú presné zdroje potrebné na vykonanie konkrétnej pracovnej úlohy, cítia sa spokojnejšie, motivovanejšie a plne k dispozícii. Psychologická dostupnosť umožňuje zamestnancovi vyrovnať sa s fyzickými, emocionálnymi a kognitívnymi požiadavkami na pracovisku. Preto dostupnosť psychologických zdrojov umožňuje zamestnancom zapojiť sa do svojej práce, čo v konečnom dôsledku znižuje ich zapojenie do prokrastinačného správania.⁶⁴

Lee et al. (2017) v rámci prepojenia motivácie a prokrastinačných tendencií zas uvádzajú, že zmysluplnosť zvyšuje príbuznosť a vnútornú motiváciu v práci. Ak sa totiž zamestnanec cíti vo svojej práci zmyslupľnejší, viac sa zapája do úloh súvisiacich s prácou, čím sa výrazne znižuje napríklad nežiaduci cyberslacking. Preto predpokladajú, že psychologická zmysluplnosť zmierňuje aj kybernetické problémy v práci.⁶⁵

Na základe prezentovaných výsledkov výskumov je možné zhrnúť, že manažér ovplyvňuje a rozhoduje o tom, ako bude jemu podriadená skupina zamestnancov v rámci pracovného zloženia vyzeráť, fungovať, ako budú jej jednotliví členovia spokojní s kvalitou pracovných vzťahov, odmeňovaním a obsahom práce. Kľúčový vplyv na motiváciu zamestnancov má však popri pracovnom prostredí, obsahu práce, kultúre v podniku aj možnostiach vzdelávania a rozvoja, práve manažérov štýl riadenia a jeho osobnostné črty.

⁶³ ARMSTRONG, Michael - TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 194. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁶⁴ JANNESARI, Milad – WANG, Zhongming – MCCALL, Jacob – ZHENG, Boyang. Psychological availability between self-initiated expatriates and host country nationals during their adjustment: the moderating role of supportive supervisor relations. In *Frontiers in Psychology*. 2017, vol. 8, p. 2049. ISSN 1664-1078.

⁶⁵ LEE, James – WARKENTIN, Merrill - CROSSLER, Robert E. – OTONDO, Robert F. Implications of monitoring mechanisms on bring your own device adoption. In *Journal of Computer Information Systems*. 2018, vol. 57:4, p. 309-318. ISSN 8874417.

Všetky tieto spomenuté oblasti môžu totiž na zamestnanca pôsobiť tak, aby prokrastinačnému správaniu bol poskytnutý čo najmenší priestor.

1.4.2 Manažérska práca v kontexte zvyšovania motivácie a znižovania prokrastinácie

Znížená miera prokrastinácie, dobrý pracovný výkon a optimálne pracovné správanie zamestnanca sú na základe vyššie uvedených definícií závislé od motivácie zamestnanca a typu vplývajúcich motívov. Míka (2013) zhrnul nasledovné konkrétne vnútorné motívy, ktoré je v rámci vedenia a motivácie zamestnancov MSP dôležité brať do úvahy.

Vnútorné pracovné motívy znamenajú:

- potrebu podieľať sa na úspechu organizácie a zažiť pocit úspechu,
- potrebu vzdelávať sa a zdokonaľiť,
- potrebu podieľať sa na dôležitej práci,
- potrebu pracovať na zaujímavých úlohách, ktoré človeka bavia a v rámci nich môže rozvíjať svoju kreativitu,
- potrebu dokázať svoje prednosti, schopnosti a zručnosti,
- podiel jeho osobných hodnôt, aspirácií a ideálov.

Širšie podmienky však predstavujú aj bližšie popísané **vonkajšie motivačné faktory** v pracovnej oblasti, ktoré by sa v rámci zvyšovania motivácie, a z toho vyplývajúcej eliminácie prokrastinácie, tiež mali brať do úvahy:

- Ciele organizácie – eliminácia akéhokoľvek značného rozporu medzi cieľmi organizácie a osobnými cieľmi zamestnanca, môže signifikantne ovplyvniť motiváciu.
- Náplň a charakter práce – jednotvárná práca nepôsobí motivačne a preto by sa manažéri pokiaľ je to možné, mali usilovať o obohatenie napríklad formou rotácie práce.
- Zodpovednosť – posilnenie zodpovednosti a právomoci zamestnanca.
- Participácia – uplatňovanie participačného štýlu vedenia.
- Informovanosť – zabránenie „šumom“ a včasné poskytovanie dôležitých a pravdivých informácií.
- Štýl vedenia – závisí od osobnosti vedúceho pracovníka.
- Vedľajšie a sociálne výhody – organizačné benefity.
- Imidž organizácie – povesť organizácie.

- Vzťahy na pracovisku – sociálna atmosféra a kultúra.
- Možnosť osobného rozvoja – napr. plán kariérneho postupu
- Systém odmeňovania – pocit spravodlivosti a závislosť odmeňovania od výkonu.⁶⁶

V rámci skúmania dôvodov, ktoré pravdepodobne spôsobujú prokrastináciu, sa väčšina predchádzajúcich výskumov zamerala na individuálne faktory vplyvajúce na zamestnancov, ako sú vnútorná motivácia jednotlivca, charakteristika úlohy a pracovné zaťaženie. Menší dôraz sa kládol na externý faktor, ako je vedenie. Ako súčasť organizácie by správanie zamestnancov malo byť ovplyvnené najmä ich vedúcim alebo organizáciou. Napríklad, manažér alebo líder by mohol ovplyvniť, ako zamestnanec využíva čas a tak ovplyvniť jeho výkon. Líder by mohol pomôcť zamestnancovi aj k lepšiemu výkonu prostredníctvom dohľadu a podpory. Vedenie by sa v tomto kontexte teda nepochybne malo zväžiť pri skúmaní prokrastinácie zamestnancov.

Podľa Kearnsa a kol. (2008) si musia byť manažéri vedomí najmä pasívnej prokrastinácie a snažiť sa identifikovať a napraviť hlavný problém. Niektorí zamestnanci odkladajú povinnosti, pretože jednoducho uviazli na nejakej úlohe. Jednotlivci môžu zažiť bloky v kognitívnych, afektívnych alebo sociálnych oblastiach, čo následne vedie k zastaveniu práce. Keď sa zdá, že zamestnanec zápasí s nejakou úlohou, manažéri by sa mali pokúsiť určiť príčinu bloku a pomôcť pri využívaní stratégií na prekonanie bloku. Medzi tieto stratégie patrí koučing a mentoring, hodnotenie výkonu a spätná väzba a modelovanie správania. Manažéri zohrávajú jedinečnú úlohu v pomoci zamestnancom prekonať sebasabotáž. Jednou sľubnou cestou je kognitívno-behaviorálny koučing (CBC). Ústrednou zásadou kognitívno-behaviorálneho koučingu je, že myšlienky alebo pocity formujú skôr behaviorálne reakcie na udalosti ako udalosti samotné. Kognitívno-behaviorálne prístupy zahŕňajú myšlienku, že ak chcú ľudia zmeniť správanie, musia najprv zmeniť základné kognície. V súlade s týmto pohľadom sa kognitívno-behaviorálny koučing zameriava na zvýšené sebauvedomenie, riadené objavovanie a vývoj a implementáciu akčných plánov prostredníctvom sekvencie riešenia problémov. Kognitívno-behaviorálny koučing znižuje úroveň perfekcionizmu a sebahandikepovania a podporuje spokojnosť a dosahovanie cieľov počas dlhšieho obdobia. Predpokladom nie je mikromanažovať prokrastináciu, ale namiesto

⁶⁶ MÍKA, T. Vladimír. 2013. *Manažment. Úvod do riadenia organizácie v podmienkach rizika a v krízových situáciách*. 1. vydanie. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2013. s.141. ISBN 978-80-554-0760-9.

toho dať zamestnancom nástroje a uľahčiť sebaovládanie potrebné na predchádzanie a elimináciu prokrastinácie.⁶⁷

Podľa Schmidtovej a kol. zo spoločnosti Grant Thornton International (2021), je v súčasnosti nevyhnutné, aby lídri vymenili tradičný model zameraný na prevádzku za flexibilnejší prístup. V postpandemickom prostredí je totiž potrebný nový model vedenia, ktorý spoločnostiam umožní lepšie prekvitať. Podpora inovácií, spolupráce, komunikácie a prispôsobovanie sa zmenám v rámci spoločnosti sa stali prevádzkovou nevyhnutnosťou a kľúčom k tímovému výkonu sa stali empatia a inkluzívnosť. Modelovým príkladom by malo byť aj prispôsobenie sa zmenám a zároveň inovácia a spolupráca v rámci celej spoločnosti pri hľadaní riešení. Pomocou prijatia praktických krokov na vytvorenie inkluzívnej kultúry, v ktorej môže každý niečím prispieť, môžu lídri vytvoriť dostatočne silné a prosperujúce spoločnosti.⁶⁸

V rámci rozvojovej teórie, koncept inkluzívnosti vyjadruje potrebu proaktívne zabezpečiť účasť ľudí vo vývojových procesoch. Inklúzia znamená niečo, čo zahŕňa všetko a každého alebo nie je obmedzené len na určitých ľudí. V oblasti teórie vedenia sa konkrétnejšie, používa „inkluzívne vedenie“, ktoré zdôrazňuje potrebu väčšej rozmanitosti a lepšie vzťah vodcu a nasledovníka t.j. zamestnanca a nadriadeného. Na rozdiel od mnohých kníh o vodcovstve, ktoré vyžadujú „výnimočných vodcov“ (ktorí v reálnom živote takmer neexistujú) na vyriešenie svetových problémov je potrebné mať k dispozícii čo najviac lídrov na makro aj mikroúrovních, a to vo všetkých sektoroch spoločnosti. Vedenie by malo byť holistickým, široko použiteľným konceptom, nie exkluzívnym s nadmernými prahovými hodnotami, ktoré môže splniť len veľmi málo ľudí, ak vôbec nejakí. Inými slovami, vedenie by malo byť inkluzívne.

Wuffli (2016) v rámci inklúzie navrhuje štyri hlavné princípy pri vytváraní nového rámca pre inkluzívne vedenie. Ten by mal byť:

1. Dynamický a orientovaný na zmenu.
2. Horizontálny: umožniť budovanie mostov medzi rôznymi sektormi spoločnosti a medzi kultúrami.

⁶⁷ KEARNS, Hugh – FORBES, Angus – GARDINER, Maria – MARSHALL, Kelly Gardiner. When a high distinction isn't good enough: a review of perfectionism and self-handicapping. In *The Australian Educational Researcher*. 2008, vol. 35, no. 3, p. 21-36. ISSN: 0311-6999.

⁶⁸ SCHMIDT, Kim – LAGERBERG, Francesca – HAYNES, Hilary. Inclusively leading through change. [elektronický zdroj]. online. [cit.2021-10-20]. Dostupné na: <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Inclusively-leading-through-change/>

3. Holistický a široko použiteľný: zapojiť čo najviac ľudí a rôznorodé situácie.
4. Explicitne normatívny: v zmysle povzbudzovania lídrov, aby uvažovali a zaujímali pozície súvisiace s ich základnou etikou a cnosťami.⁶⁹

Z vyššie uvedených poznatkov vyplýva, že lídri, manažéri a vedúci pracovníci by mali predovšetkým venovať komplexnú pozornosť zavedeniu svojich vlastných noriem správania, poskytovať zamestnancom efektívny dohľad a vytvárať formálne organizačné platformy alebo spoľahlivé kanály na sprostredkovanie požiadaviek alebo sťažností zamestnancov s cieľom zvyšovania ich motivácie. Okrem toho by sa mala na pracovisku podporovať medziľudská starostlivosť vedúcich výmenou za vďačnosť a dôveru zamestnancov. Tým sa zvýši ich proorganizačná motivácia, obetavosť a ochota plniť si svoje povinnosti a eliminovať nežiaduce prokrastinačné správanie. Preto je potrebné, aby sa vedúci zamerali na podporu interakcie a dôvery so zamestnancami, snažili sa vytvoriť lepší vzájomný vzťah medzi nadriadeným a zamestnancom, aby sa podporila rozmanitosť a tolerancia na pracovisku a rozvíjala sa priaznivá pracovná klíma.

⁶⁹ WUFLI, Peter A. *Inclusive Leadership*. Springer International Publishing Switzerland. 2016. s. 3. ISBN 978-3-319-23561-5.

2 Ciel' práce

Predmetná kapitola sa zaoberá vymedzením hlavného cieľa dizertačnej práce a jeho dekompozíciou na parciálne ciele. Následne popisujeme výskumnú otázku a príslušnú podotázku, ako základné východisko pre formuláciu hypotéz, ktoré ďalej bližšie špecifikujeme.

2.1 Výskumné otázky

V súčasnosti je zameranie sa na otázky týkajúce sa problematiky motivácie a prokrastinácie zamestnancov v malých a stredných podnikoch na Slovensku vysoko aktuálne. V rámci tohto tvrdenia berieme do úvahy najmä pôsobenie aktuálnych výziev v oblasti personálneho manažmentu pod vplyvom zmien z nedávneho postpandemického obdobia, súčasných celospoločenských kríz a pretrvávajúcej ekonomickej neistoty. Tieto skutočnosti vedú samotný manažment k potrebe nielen neustále inovovať prístupy k zamestnancom a tým zvyšovať celkovú výkonnosť podniku, ale aj zefektívniť procesy v predmetnej oblasti. Ide o vysoko relevantnú tému s opodstatnenou potrebou skúmať súvislosti medzi motivačnými tendenciami zamestnancov v malých a stredných podnikoch a ich vzťah k prokrastinačným dimenziám s cieľom zvýšenia efektivity celkového pracovného výkonu a podpory prosperity daného podniku.

Vzhľadom k uvedenému, predložená dizertačná práca kladie centrálnu výskumnú otázku a podotázku podnecujúcu ďalší výskum:

- V čom spočíva podstata vnútorného pracovného nastavenia zamestnancov MSP v postpandemickom období a aký je vzťah medzi motivačnými tendenciami a dimenziami pracovnej prokrastinácie ktoré u zamestnancov MSP prevládajú?
- Ktoré komponenty sú dôležité na skonštruovanie všeobecného manažérského postupu zacieleného na zvyšovanie motivácie zamestnancov, s cieľom zníženia tendencie prokrastinácie, s akcentom na najdôležitejšie interpersonálne manažérske zručnosti v oblasti riadenia a motivácie zamestnancov?

V nadväznosti na vymedzenie teoretických východísk predmetnej problematiky, tak domácich ako aj zahraničných autorov, ako aj formuláciu výskumného problému, výskum sleduje určitý primárny cieľ, ktorý uvádzame nižšie.

Hlavný cieľ práce: *Na základe situačného vymedzenia pracovnej motivácie a prokrastinácie zamestnancov malých a stredných podnikov prepojiť poznanie o prokrastinácii s jej dosahmi na výkonnosťou podniku. Následne navrhnúť model manažérskeho postupu, vedúceho k zvyšovaniu pracovnej motivácie, k zníženiu miery prokrastinácie a k optimalizácii pracovného výkonu v podmienkach malých a stredných podnikov.*

Hlavný cieľ možno dekomponovať na tieto čiastkové ciele. **Parciálne ciele** k uskutočneniu hlavného cieľa dizertačnej práce sú nasledovné pre výskumnú časť dizertačnej práce:

1. Preskúmať stav pracovnej motivácie a prevalenciu online a offline prokrastinácie počas plnení pracovných činností.
2. Zistiť globálne povedomie skúsených manažérov malých a stredných podnikov na Slovensku o pracovnej motivácii zamestnancov a zmapovať ich osobné skúsenosti s riešením problematiky prokrastinácie.
3. Naformulovať manažérsku stratégiu obsahujúcu metódy a techniky podporujúce motiváciu zamestnancov malých a stredných podnikov s cieľom znižovania prokrastinácie.
4. Navrhnúť model prepájajúci najdôležitejšie aspekty pracovnej motivácie a protiprokrastinačných stratégií s interpersonálnymi manažérskymi zručnosťami.
5. V rámci odporúčaní navrhnúť možnosti aplikácie modelu na podnikovú výkonnosť (optimalizáciu) v kontexte malých a stredných podnikov na Slovensku.

2.2 Hypotézy dizertačnej práce

Vzhľadom na hlavný cieľ považujeme za dôležité objasniť výskumné problémy, súvisiace so štatisticky významnými rozdielmi medzi pohlaviami a vekovými kategóriami. H1 Existuje štatisticky významný vzťah medzi jednotlivými motivačnými tendenciami a prokrastináciou zamestnancov malých a stredných podnikov.

- H1a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi vnútornou motiváciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.

- H1b Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi externou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.
- H1c Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi introjektívnou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.
- H1d Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi identifikovanou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.
- H1e Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi integrovanou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.
- H1f Predpokladáme, že existuje štatisticky významný pozitívny vzťah medzi amotiváciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.

H2 Existuje štatisticky významný vzťah medzi motiváciou a dimenziami prokrastinácie u zamestnancov malých a stredných podnikov.

- H2a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi motiváciou a cyberslackom zamestnancov MSP.
- H2b Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi motiváciou a soldieringom zamestnancov MSP.

H3 Existuje štatisticky významný vzťah medzi dimenziami prokrastinácie a vekom respondentov - zamestnancov MSP.

- H3a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi cyberslackom a vekom respondentov - zamestnancov MSP.
- H3a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný pozitívny vzťah medzi soldieringom a vekom respondentov - zamestnancov MSP.

H4 Existuje štatisticky významný vzťah medzi dimenziami prokrastinácie a úrovňou vzdelania respondentov - zamestnancov MSP.

- H4a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi cyberslackingom a úrovňou vzdelania respondentov - zamestnancov MSP.
- H4b Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi soldieringom a úrovňou vzdelania respondentov - zamestnancov MSP.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Po formulácii výskumnej úlohy a stanovenia cieľa výskumu je ďalším z krokov stanovenie súboru výskumnej vzorky. Výskum je zameraný na zamestnancov malých a stredných podnikov. Malé a stredné podniky môžeme považovať za istú hybnú silu európskeho hospodárstva. Prispievajú totiž nielen k tvorbe pracovných miest a hospodárskemu rastu ale zabezpečujú aj sociálnu stabilitu. Z kvantitatívneho hľadiska zastrešuje pojem malý a stredný podnik všetky odvetvia, až kým neprekročí určitú veľkosť. Tú meriame počtom pracovníkov. Za kvantitatívnu hornú hranicu považujeme 10 až 49 zamestnancov v malých podnikoch a 50 až 249 zamestnancov v stredných podnikoch. Na základe odporúčaní a rád, prostredníctvom ktorých môžu MSP zvýšiť svoj potenciál v záujme zvýšenia aktivity, by nemali medzi inými aj podceňovať význam a rolu lídra (vizionára, manažéra, experta). Preto považujeme výskum v tejto oblasti realizovaný na vzorke zamestnancov pre manažerov a vedúcich pracovníkov za prínosný. Výskumnú vzorku po oslovení zamestnancov so žiadosťou o vyplnenie dotazníka tvorí celkovo 253 administratívnych zamestnancov malých a stredných podnikov z rôznych krajov na Slovensku. Z toho tvorilo vzorku respondentov 49% žien a 51% mužov vo vekovom rozmedzí od 18 do 60 rokov.

Po kvantitatívnej časti budú tvoriť základ súboru kvalitatívneho výskumu vedúci zamestnanci v malých a stredných podnikoch pôsobiach na území Slovenskej republiky. V rámci výskumu bude ako výskumná vzorka oslovených niekoľko manažerov pôsobiach v malých a stredných podnikoch. S týmito subjektmi budeme následne realizovať neštruktúrované interview v podobe expertných rozhovorov, aby sme zistili, aké je ich povedomie o problematike a aké prístupy praktizujú.

3.2 Pracovné postupy

Za účelom riešenia predstaveného výskumného problému a splnenia hlavného a čiastkových cieľov praktickej časti budú východiskový bod tvoriť primárne informačné zdroje. Primárne dáta budú získané prostredníctvom kvantitatívneho výskumu realizovaného online metódou dotazníkového zberu dát u zamestnancov malých a stredných podnikov na Slovensku. Dotazníkové šetrenie bude zamerané na výskum štatisticky významných rozdielov pri porovnávaní vzťahu motivácie k prokrastinácii a demografickým

špecifikám zamestnancov malých a stredných podnikov. Pri použití tejto metódy sa respondentom distribuuje súbor otázok, na ktoré majú odpovedať. Tieto otázky môžu byť otvorené alebo uzavreté, a môžu byť formulované rôznymi spôsobmi. Dotazníková výskumná metóda umožňuje získať veľké množstvo dát od veľkého počtu respondentov a tieto dáta môžu byť ďalej spracované a analyzované kvantitatívnymi metódami. Výsledky môžu byť reprezentatívne pre celú populáciu, ak sú získané náhodným výberom respondentov z populácie. Táto metóda má výhody aj nevýhody a jej použitie závisí od konkrétneho výskumného problému a cieľov výskumu.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Zber informácií bude vykonaný prostredníctvom kvantitatívneho výskumu realizovaného online metódou dotazníkového zberu dát CAWI – computer assisted web interviewing u zamestnancov malých a stredných podnikov. Za účelom splnenia deklarovaných cieľov bude predmetom testovania dvanástich hypotéz.

Na meranie vnútornej a vonkajšej pracovnej motivácie použijeme obojstranne preloženú českú verziu škály WEIMS – Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale prezentovanú Šmahajom a Cakirpaloglu (2015). Škála je pôvodne od autorov Tremblay et. al. (2009). Pozostáva z 18 položiek rozdelených do šiestich subškál: vnútorná motivácia, integrovaná regulácia, identifikovaná regulácia, introjektovaná regulácia, externá regulácia a amotivácia. Táto škála vychádza z teoretických základov teória sebaurčenia, ktorá má tri časti : vnútornú motiváciu, vonkajšiu motiváciu a amotiváciu. Položky sú skórované na 7-bodovej Likertovej škále od 1 – “vôbec nezodpovedá” po 7 – “presne zodpovedá”, kde respondenti určujú dôvod svojho zotrvania v súčasnom zamestnaní.

Príklady položiek jednotlivých subškál WEIMS:

- Vnútorná motivácia (IM): “Veľmi ma teší, že sa môžem učiť nové veci.”
- Integrovaná regulácia (IntegR): “Táto práca sa stala súčasťou môjho života.”
- Identifikovaná regulácia (IdenR): “Pretože vďaka tejto práci dokážem dosiahnuť svoje kariérne ciele a určitý životný štýl .”
- Introjektovaná regulácia (IntrjR): “Lebo chcem v tejto práci uspieť, inak by som sa za seba veľmi hanbil(a)”
- Externá regulácia (ExtR): “Lebo mi prináša finančný príjem.”
- Amotivácia (Amo): “Aj ja si kladiem túto otázku. Nemyslím si, že som schopný(á) zvládať dôležité úlohy súvisiace s touto prácou”

Z prezentovaných subškál je následne možné zistiť index sebaurčenia [W-SDI- Work Self-determination Index], na základe ktorého môžeme rozlíšiť, ktorí respondenti disponujú sebaurčujúcim profilom a naopak, ktorí respondenti disponujú nízkym sebaurčujúcim profilom. Celkové skóre indexu W-SDI môže pri 7-stupňovej Likertovej škále nadobúdať hodnoty ± 36 bodov. Výsledné skóre preukazuje úroveň sebaurčenia respondenta. Pozitívne skóre naznačuje sebaurčujúci profil, pričom negatívne skóre odzrkadľuje profil, ktorý nie je sebaurčujúci.⁷⁰

Tabuľka 2 Základné štatistické ukazovatele dotazníka WEIMS

Report																		
	o1	o2	o3	o4	o5	o6	o7	o8	o9	o10	o11	o12	o13	o14	o15	o16	o17	o18
N	267	267	266	267	266	267	266	267	267	267	267	267	267	266	267	267	267	267
Mean	4,6629	4,7528	3,0451	4,5955	4,5827	4,4644	4,6654	4,5094	4,8914	4,4382	4,4494	3,1086	4,4307	4,6353	4,5880	4,8652	3,1386	4,5243
Std. Deviation	1,43488	1,42703	2,13635	1,42258	1,32420	1,40141	1,39165	1,43889	1,34591	1,30028	1,34621	2,18492	1,31428	1,33971	1,31029	1,29943	2,20549	1,22412
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
Maximum	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Median	5,0000	5,0000	2,0000	5,0000	5,0000	4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	4,0000	4,0000	2,0000	4,0000	5,0000	4,0000	5,0000	2,0000	4,0000

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri vyberaní a spracovávaní výskumného nástroja sme sa sústredili aj na zhodnotenie reliability dotazníkov. Reliabilita dotazníka je kľúčovým faktorom pri meraní a zhromažďovaní a týka sa spoľahlivosti a konzistencie výsledkov získaných z dotazníka. Ak je dotazník spoľahlivý, znamená to, že je konzistentný v meraní jednej veličiny a výsledky sú opakovateľné a predvídateľné. Reliabilný dotazník minimalizuje nespoľahlivosť a umožňuje získanie správnych informácií a efektívne meranie a preskúmanie vzťahov medzi rôznymi premennými. To nám znižuje riziko zavádzajúcich výsledkov a zvyšuje presnosť merania. Z tohto dôvodu uvádzame v tabuľke 3 reliabilitu slovenskej verzie dotazníka WEIMS.

Tabuľka 3 Reliabilita dotazníka WEIMS – Work Extrinsick and Intrinsick motivation scale

Dotazník WEIMS	N (počet otázok)	Cronbachova alfa
Vnútoraná motivácia	3	0,896
Integrovaná regulácia	3	0,850
Identifikovaná regulácia	3	0,905

⁷⁰ TREMBLAY, Maxime et.al. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. In *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 2009, vol. 41(4), p. 213–226. ISSN: 1879-2669.

Introjektovaná regulácia	3	0,877
Externá regulácia	3	0,887
Amotivácia	3	0,956
Celková motivácia	18	0,734

Zdroj: vlastné spracovanie

Prokrastinačné správanie respondentov v pracovnom prostredí bude merané pomocou 12-položkovej škály pracovnej prokrastinácie PAWS od autorov Metin a kol., 2016. Škála pracovnej prokrastinácie (PAWS) pozostáva z dvoch dimenzií, a to zo soldieringu (zámerné spomalenie tempa práce, aby sa zamestnanec vyhol celodennej práci napr. dlhšími prestávkami na kávu) a cyberslackingu (využívanie internetu alebo mobilných zariadení na osobné účely počas pracovnej doby). Dimenzia soldieringu je v škále pracovnej prokrastinácie hodnotená 8 položkami ako „Dávam si v práci dlhú prestávku na kávu“. Dimenzia cyberslackingu je meraná 4 položkami, ako napríklad „Realizujem online nakupovanie počas pracovnej doby“. Položky sú skórované na 7-bodovej Likertovej škále od 1 – „nikdy“ po 7 – „vždy resp. denne“

Tabuľka 4 Základné štatistické ukazovatele dotazníka WEIMS

Report												
	o1	o2	o3	o4	o5	o6	o7	o8	o9	o10	o11	o12
N	265	267	266	265	267	263	266	266	267	267	267	267
Mean	3,3811	3,3970	3,4361	3,5321	3,3820	3,4297	3,5489	3,6429	3,5918	3,7790	3,3970	2,6704
Std. Deviation	1,78642	1,84342	1,86468	1,74510	1,82612	1,77606	1,70002	1,97061	1,96444	1,64061	1,78119	1,83839
Minimum	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Maximum	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Median	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000

Zdroj: vlastné spracovanie

Spôľahlivosť dotazníka by mala byť čo najvyššia, aby sme mohli získať spoľahlivé a presné výsledky. Z tohto dôvodu sme aj pri spracovávaní slovenskej verzie dotazníka PAWS určili internú konzistenciu zhrnutú v Tabuľke 5. Použili sme koeficient Cronbachovej alfy, pričom pre dosiahnutie dostatočnej spoľahlivosti sa zvyčajne vyžaduje hodnota nad 0,6 – 0,7. Z toho môžeme vyvodiť, že hodnoty získané zo slovenskej verzie štandardizovaných dotazníkov sú dostatočné a subškály dotazníka dosahujú potrebnú vnútornú konzistenciu.

Tabuľka 5 Reliabilita dotazníka PAWS

Dotazník PAWS	N (počet otázok)	Cronbachova alfa
Soldiering	8	0,984
Cyberslacking	4	0,915
Celková prokrastinácia	12	0,980

Zdroj: vlastné spracovanie

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pre účely spracovania informácií boli v procese spravovania skúmanej problematiky aplikované nasledujúce logické metódy:

- Analyticko-syntetické metódy – zamerané na skúmanie určitej objektívnej skutočnosti, ktorá spája analytické a syntetické prístupy. Pomocou rozdelenia celku na menšie časti, skúma dôležité vzťahy tak, aby sa zhrnuli do všeobecného pojmu alebo do jedného celku, resp. systému.
 - Analýza na lepšie pochopenie skúmanej problematiky v teoretickej rovine a rozbor kľúčových zistení z dát.
 - Syntéza na spájanie teoretických poznatkov a poznatkov z dát kvalitatívneho výskumu.
- Metódy indukcie a dedukcie – bola použitá na vytváranie všeobecných vedeckých záverov, teorémou, na základe zhodnotenia základných vedeckých dát. Dedukcia na rozdiel od indukcie vychádza zo všeobecných predpokladov a vzťahuje ich na jednotlivé všeobecné alebo čiastkové závery.
 - Indukcia na realizáciu prechodu od konkrétnych faktov ku všeobecným tvrdeniam v teoretickej aj empirickej časti práce.
 - Dedukcia na realizáciu prechodu od všeobecných tvrdení ku konkrétnym faktom v teoretickej aj empirickej časti práce.
- Metóda komparácie – túto metódu sme aplikovali ako proces zisťovania znakov zhody a odlišnosti skúmaného predmetu, jeho konfrontáciu s inými predmetmi. Komparácia bude použitá v teoretickej časti v rámci porovnávania poznatkov z domova aj zahraničia.
- Metódy abstrakcie – slúži na separáciu nepodstatných vlastností javov od podstatných a tým ekonomickú realitu aj značne zjednoduší. Abstrakcia bude použitá pri vyčleňovaní podstatných charakteristík malých a stredných podnikov.

- Analógia pri zostavovaní návrhov pre podnikateľskú oblasť, manažérske stratégie a vzdelávaciu oblasť v rámci riadenia ľudských zdrojov.
- Selekcia v rámci výberu relevantných východiskových zdrojov týkajúcich sa problematiky.
- Deskripcia na popis faktorov pôsobiacich na motiváciu a prokrastináciu zamestnancov MSP.
- Dotazníkový výskum na získanie poznatkov o tom, čo sa v danej oblasti v súčasnosti deje.
- Generalizácia pri zostavovaní návrhov, stratégií a odporúčaní.
- Na účely testovania stanovených hypotéz budú použité vybrané matematicko-statistické metódy a metódy komparácie. Použitie párového t-testu korelácií a programu SPSS Statistics 20 a MS Excel na spracovanie dát a overovanie stanovených hypotéz.

3.5 Štatistické metódy

Na interpretáciu výsledkov sme použili softvér SPSS Statistics 20 a pomocou neho sme vykonali korelačnú analýzu. Pod korelačnou analýzou rozumieme zisťovanie vzťahu (závislosti) medzi dvomi premennými. Na výpočet korelácie, resp. závislosti používame korelačný koeficient. Nakoľko sú použité výskumné nástroje tvorené subškálami, kde predstavuje každá subškála jednu premennú, ktorá je meraná nejakou hodnotou (číslom) ide o intervalovú premennú (spojitú). Na skúmanie vzťahu medzi dvoma intervalovými premennými, sa najčastejšie používa Pearsonov korelačný koeficient. Pearsonov test korelácie je založený na testovaní nulovej hypotézy, ktorá počiatočne predpokladá lineárnu nezávislosť dvoch súborov.

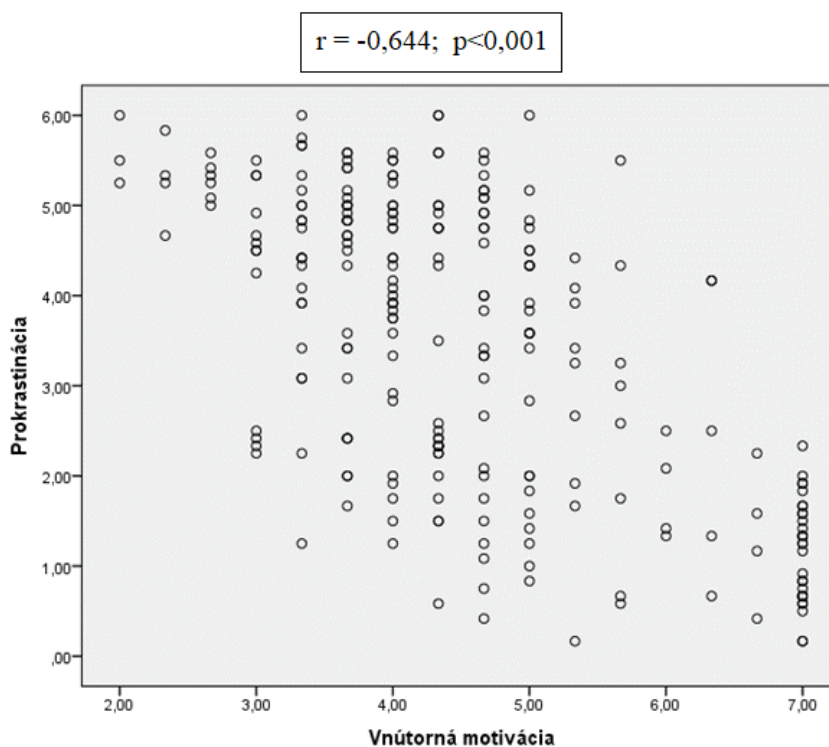
Pri pozitívnej korelácii stúpa hodnota jednej premennej, stúpa aj hodnota druhej premennej. Tento vzťah platí aj v opačnom prípade. Ak hodnota jednej premennej klesá, tak klesá aj hodnota druhej premennej. Korelácia môže nadobúdať hodnoty od -1 do 1. Čím je hodnota bližšie k jednotke, tak tým je vzťah medzi premennými silnejší. Ak by sa rovnal korelačný koeficient hodnote 0, tak to znamená, že neexistuje absolútne žiadna korelácia medzi premennými. Sú rôzne stupnice, napríklad ak je korelačný koeficient od 0 do 0,3, tak hovoríme o slabej korelácii, ak od 0,3 do 0,7, tak o strednej korelácii a nad 0,7 je to silná závislosť. Hypotézy sa potvrdzujú alebo zamietajú na základe určenej hladiny významnosti $\alpha = 0,05$. Ak p-hodnota vyjde menšia ako 0,05, tak môžeme považovať koreláciu za

štatisticky významný. Táto p-hodnota predstavuje určitý štatistický ukazovateľ, ktorý nám hovorí to, či ide medzi premennými o štatisticky významný vzťah, alebo nie.

4 Výsledky práce

Štatistické overenie 1 – Vzťah medzi vnútornou motiváciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

H1a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi *vnútornou motiváciou* ako jednou z motivačných tendencií a *prokrastináciou* zamestnancov MSP.



Graf 1 Štatistické overenie 1 - Vzťah medzi vnútornou motiváciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

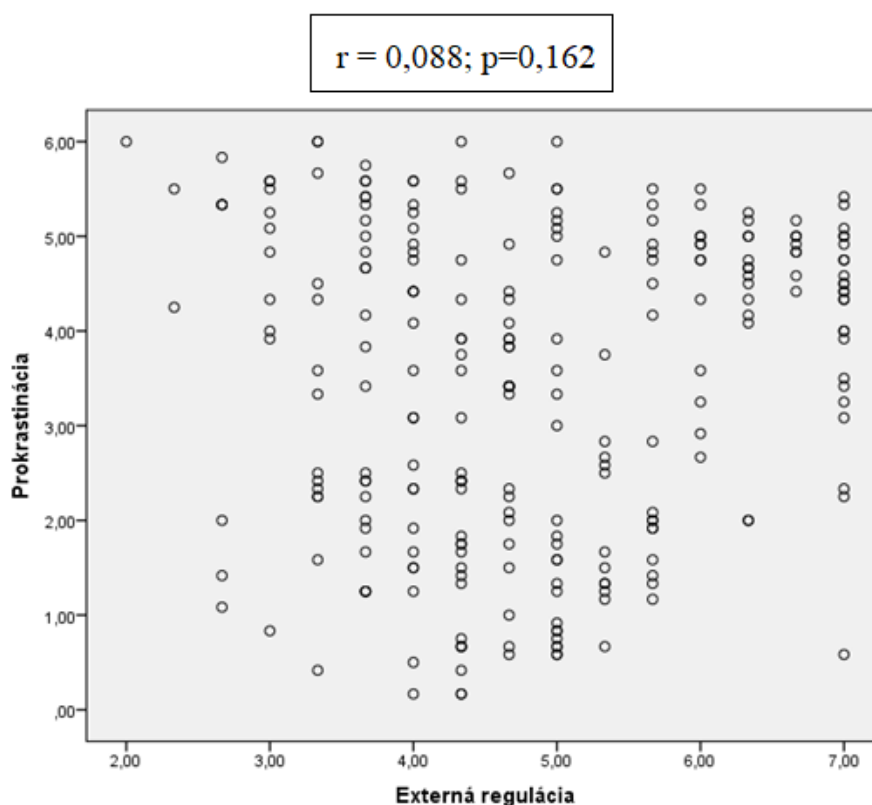
Zdroj: vlastné spracovanie

Pri H1a sa zaoberáme vnútornou motiváciou kde p-value je $p < 0,001$ a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Korelačný koeficient má hodnotu -0,644, čo značí o silnom negatívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi vnútornou motiváciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.

Túto štatistickú súvislosť naznačuje aj niekoľko skutočností. Vnútoraná motivácia prináša väčšiu radosť a uspokojenie z úlohy samotnej. Vplyvom silnej vnútornej motivácie, sa zamestnanec môže tešiť z cesty k dosiahnutiu cieľa rovnako ako z cieľa samotného. To znižuje tendenciu odkladať úlohy a nahrádza ju záujmom o aktuálnu činnosť. Vysoká miera vnútornej motivácie tiež môže viesť k väčšej angažovanosti a sústredenosti na úlohu, čo znižuje pravdepodobnosť prokrastinácie. Vnútoraná motivácia má tiež vplyv na lepšiu sebakontrolu a dôveru vo vlastné schopnosti. To znižuje neistotu, ktorá môže byť spojená s úlohami, ktoré môžu byť náročné alebo nepríjemné, a zníži pravdepodobnosť odkladania úloh.

Štatistické overenie 2 – Vzťah medzi externou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

H1b Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi externou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.



Graf 2 Štatistické overenie 2 - Vzťah medzi externou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

Zdroj: vlastné spracovanie

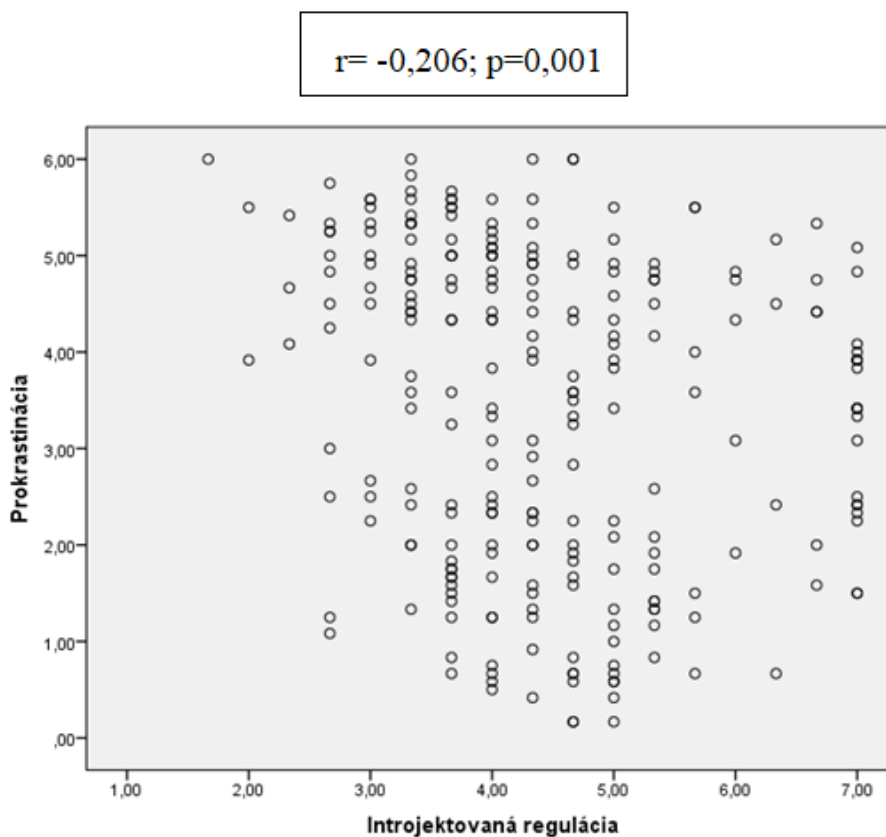
Pri H1b sa zaoberáme *externou reguláciou* kde p-value dosahuje hodnotu $p=0,162$ a teda nejde o štatisticky významný vzťah medzi týmito premennými. Nepreukázal sa signifikantný vzťah a nepotvrdzujeme túto hypotézu.

Externá regulácia je najmenej autonómnou formou regulácie správania v rámci teórie sebaurčenia. Pri externej regulácii zamestnanec koná určité činnosti alebo sa správa určitým spôsobom v závislosti od vonkajších faktorov a vníma, že nemá kontrolu nad svojim správaním. Externá regulácia sa u zamestnanca môže prejavovať tým, že zamestnanec pracuje preto, že potrebuje zarábať peniaze, a nie preto, že by mal záujem o prácu samotnú. Vykonáva určité úlohy alebo plní povinnosti, pretože mu hrozí sankcia alebo iný negatívny dôsledok, ak by to neurobil. Zamestnanec pracuje preto, že sa cíti povinný to robiť, napríklad kvôli očakávaniam svojich rodičov, partnera alebo spoločnosti. Rovnako sa bojí, že by v opačnom prípade stratil svoju prácu alebo by utrpel iné nepríjemné následky. Všetky tieto formy správania naznačujú, že zamestnanec s externou reguláciou vníma, že jeho správanie je riadené vonkajšími faktormi, ako sú očakávania iných ľudí alebo vonkajšie podmienky, a nie jeho vlastnými preferenciami, hodnotami a cieľmi. Pre zamestnanca môže byť ťažké udržať si motiváciu a angažovanosť v práci, keďže vníma, že nemá kontrolu nad tým, čo robí a prečo to robí.

V našom dotazníkovom výskume nepotvrdil vzťah medzi vonkajšou motiváciou a mierou prokrastinácie. Túto skutočnosť popisujeme možnej nedostatočnej vzorke alebo iným okolnostiam, ktoré mohli výskum ovplyvniť. Veríme však, že je v tomto prípade na mieste spomenúť zistenia autorov, ktorý sa tejto problematike venovali a vyzdvihnúť, že medzi dvomi premennými vzťah existuje. Vallerand et al. (1992) totiž zistili, že vonkajšia motivácia bola negatívne spojená s výkonmi a môže byť spojená s vyššou frekvenciou prokrastinácie. Rovnako podľa Steela (2007) je vonkajšia motivácia spojená s vyššou mierou prokrastinácie, pretože zamestnanci sú nútení vykonávať úlohy, ktoré nemusia mať pre nich význam alebo ktoré nemajú pre nich zmysel. Naopak, podľa Ferneta a kol. (2004) zamestnanci s vyššou úrovňou autonómie a kontrolou práce mali nižšiu mieru vyhorenia, čo mohlo znamenať, že zamestnanci s väčšou kontrolou mohli byť menej náchylní k prokrastinácii.

Štatistické overenie 3 – Vzťah medzi introjektívnou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

H1c Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi introjektívnou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.



Graf 3 Štatistické overenie 3 - Vzťah medzi introjektívnou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri H1c sa zaoberáme *introjektívnou reguláciou*, kde p-value je menšia ako 0,05 ($p=0,001$) a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Korelačný koeficient dosiahol hodnotu -0,206, čo značí o slabom negatívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi introjektívnou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.

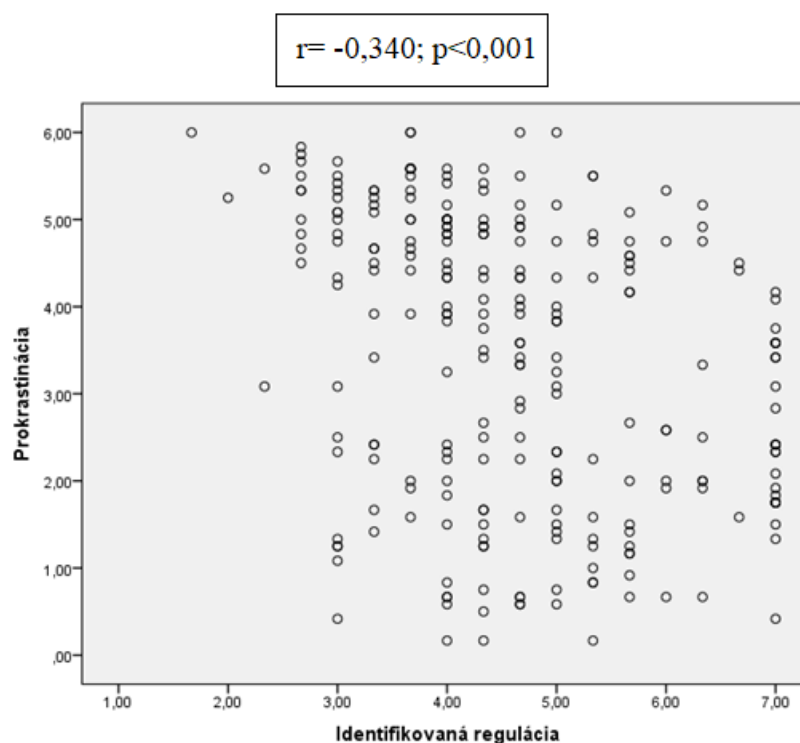
Je forma regulácie správania v rámci teórie sebaurčenia, ktorá je menej autonómna a viac kontrolovaná. Introjektovaná regulácia sa u zamestnanca prejavuje tým, že sa správa určitým spôsobom, pretože si uvedomuje, že iní od neho očakávajú určitú reakciu alebo správanie, a následne sa núti správať v súlade s očakávaniami bez toho, aby to zodpovedalo jeho vlastným cieľom alebo hodnotám. Zamestnanec konkrétne vykonáva určitú prácu alebo

určitú činnosť, pretože si myslí, že to očakávajú jeho nadriadení, a nie preto, že by to chcel robiť sám. Snaží vyhovieť určitým očakávaniam kolegov alebo zákazníkov, aj keď to nie je v súlade s jeho vlastnými preferenciami alebo hodnotami. Rovnako plní úlohy len preto, že sa bojí následkov, ktoré by nastali, ak by to neurobil.

Vnútorne je presvedčený že nemá na výber a musí to robiť, aby si udržal svoju pozíciu. Všetky tieto príklady ukazujú, že zamestnanec s interojektovanou reguláciou cíti určitú kontrolu a tlak od iných ľudí, ktorí sú pre neho dôležití, a snaží sa vyhovieť ich očakávaniam, aj keď to nie je v súlade s jeho vlastnými cieľmi, hodnotami a preferenciami. Takáto forma motivácie môže spôsobovať stres a nespokojnosť v práci a vplývať na vyššiu mieru prokrastinácie.

Štatistické overenie 4 – Vzťah medzi identifikovanou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

H1d Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi identifikovanou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.



Graf 4 Štatistické overenie 4 - Vzťah medzi identifikovanou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

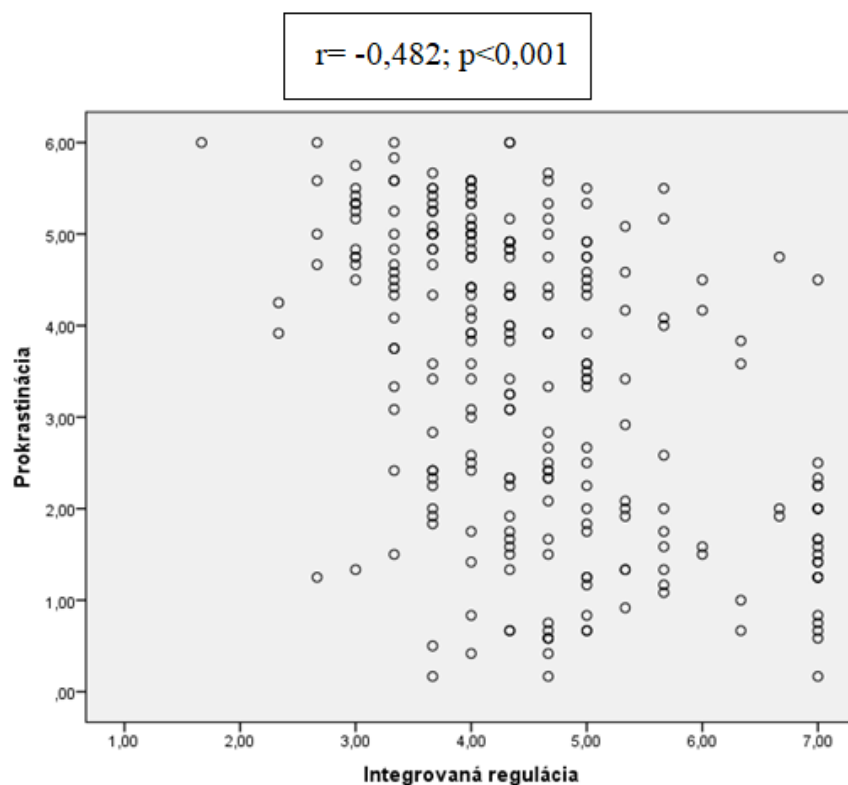
Zdroj: vlastné spracovanie

Pri H1d sa zaoberáme *identifikovanou reguláciou*, kde p-value je $p < 0,001$ a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Korelačný koeficient dosiahol hodnotu $-0,340$, čo značí o stredne silnom negatívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi identifikovanou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.

Vnútoraná motivácia je podľa Teórie sebaurčenia (SDT) považovaná za žiadanejšiu formu motivácie ako identifikovaná regulácia. K vnútornej motivácii dochádza, keď sa jednotlivci zapájajú do aktivít, pretože ich vo svojej podstate považujú za príjemné alebo uspokojujúce. Naproti tomu identifikovaná regulácia je formou vonkajšej motivácie, ku ktorej dochádza, keď sa jednotlivci zapájajú do aktivít, pretože ich považujú za osobne dôležité alebo relevantné. Identifikovaná regulácia môže byť spojená s pocitmi tlaku, povinnosti alebo viny, keďže sa zamestnanci zapájajú do činností, ktoré vnímajú ako dôležité, ale nemusia ich nevyhnutne uspokojovať. Vnútoraná motivácia je odolnejšia voči zmenám v prostredí, keďže jednotlivci sú motivovaní skôr svojimi vlastnými vnútornými faktormi ako vonkajšími odmenami alebo trestami. Naopak, identifikovaná regulácia môže byť menej odolná, pretože jednotlivci môžu stratiť motiváciu, ak už nebudú vnímať úlohu alebo cieľ ako osobne dôležité alebo relevantné. Celkovo, zatiaľ čo identifikovaná regulácia môže byť v určitých situáciách účinným motivátorom, vnútoraná motivácia sa podľa SDT (teórie sebaurčenia) považuje za vhodnejšiu formu motivácie, pretože je autonómnejšia, s väčšou pravdepodobnosťou povedie k pozitívnym výsledkom a odolnejšia voči zmenám v prostredí.

Štatistické overenie 5 – Vzťah medzi integrovanou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

H1e Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi integrovanou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.



Graf 3 Štatistické overenie 5 - Vzťah medzi integrovanou reguláciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

Zdroj: vlastné spracovanie

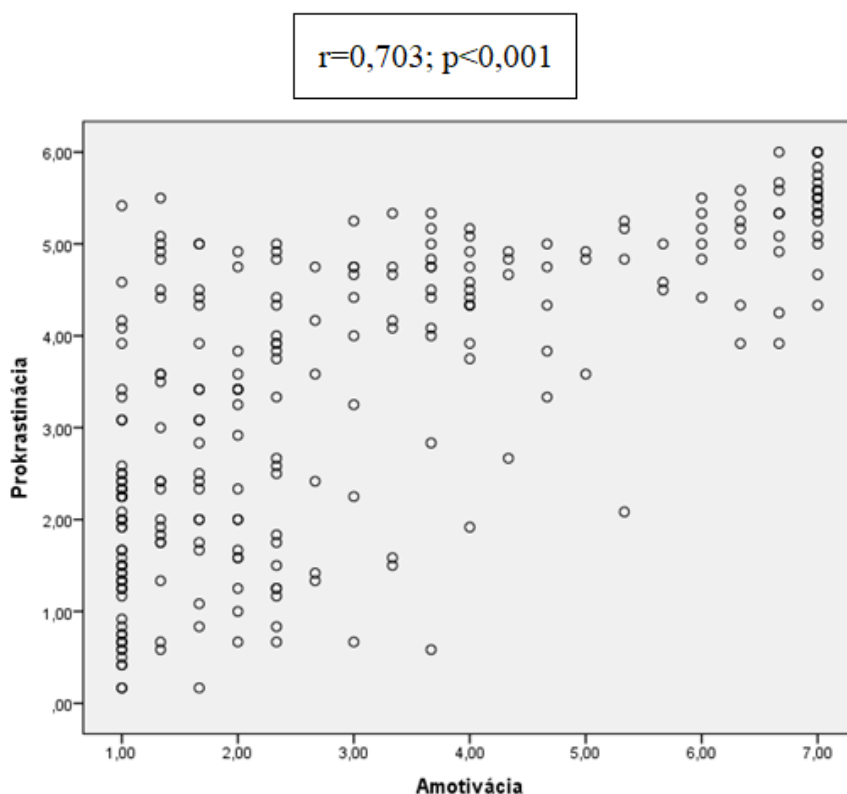
Pri H1e sa zaoberáme *integrovanou reguláciou*, kde p-value je $p < 0,001$ a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Korelačný koeficient dosiahol hodnotu -0,482, čo značí o stredne silnom negatívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi integrovanou reguláciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.

Integrovaná regulácia je typ vonkajšej motivácie, ku ktorej dochádza, keď si zamestnanci plne osvojili systém vonkajších hodnôt alebo presvedčení a integrovali ich do svojho zmyslu pre seba. Zatiaľ čo integrovaná regulácia sa považuje za vyššiu formu vonkajšej motivácie ako identifikovaná regulácia, stále sa z niekoľkých dôvodov považuje za menej žiaducu ako vnútorná motivácia a preto pretrváva riziko vyššej miery prokrastinácie. Vnútorná motivácia sa považuje za viac autonómnu ako integrovaná regulácia, pretože ju riadia vlastné záujmy a potreby jednotlivca, a nie vonkajšie faktory. Naproti tomu integrovaná regulácia je stále ovplyvňovaná vonkajšími faktormi, ako sú

spoločenské normy alebo očakávania. Jednotlivci, ktorí sú vnútorne motivovaní, s väčšou pravdepodobnosťou zažijú radosť, uspokojenie a naplnenie vo svojich aktivitách a s väčšou pravdepodobnosťou vytrvajú. Naproti tomu jednotlivci, ktorí sú motivovaní integrovanou reguláciou, môžu s väčšou pravdepodobnosťou pociťovať pocit povinnosti, čo môže viesť k zníženej angažovanosti a prokrastinácii. Zamestnanci, ktorí sú motivovaní vnútornými faktormi, sú menej ovplyvnení zmenami vonkajších okolností, pretože sú poháňaní svojimi vlastnými záujmami a hodnotami. Zamestnanci, ktorí sú motivovaní integrovanou reguláciou, môžu stratiť motiváciu s väčšou pravdepodobnosťou, ak systém vonkajších hodnôt alebo viery, ktorý si osvojili, už nie je vnímaný ako relevantný alebo dôležitý.

Štatistické overenie 6 – Vzťah medzi amotiváciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

H1f Predpokladáme, že existuje štatisticky významný pozitívny vzťah medzi amotiváciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.



Graf 4 Štatistické overenie 6 - Vzťah medzi amotiváciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri H1f sa zaoberáme *amotiváciou (Amo)*, kde p-value je $p < 0,001$ a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Korelačný koeficient máhodnotu 0,703 čo značí o silnom pozitívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný pozitívny vzťah medzi amotiváciou ako jednou z motivačných tendencií a prokrastináciou zamestnancov MSP.

Amotivácia je stav, keď zamestnanec nemá žiadnu motiváciu pre svoju prácu a necíti žiadnu záujem alebo túžbu ju vykonávať. Zamestnanec s amotiváciou môže mať pocit, že práca, ktorú robí, nemá zmysel a nevidí žiadne súvislosti medzi svojimi činnosťami a výsledkom. Amotivácia môže byť dôsledkom rôznych faktorov, ako sú nízka sebaúcta, nedostatok zručností alebo podpory, zlej organizácie práce a podobne. Zamestnanec môže mať nedostatok záujmu o svoju prácu a nevenovať sa jej s potrebnou pozornosťou a energiou. Môže byť pasívny a nevyvinúť dostatočné úsilie na dokončenie úloh a splnenie cieľov a neochotný vyhovieť požiadavkám a očakávaniam spoločnosti alebo kolegov, čo sa aj podľa štatistických zistení prejavuje v prokrastinácii. Často mu chýba iniciatíva pri vykonávaní práce a nemá nápady na zlepšenie procesov alebo výsledkov. Prevláda pesimistický postoj a je negatívne naladený k práci a spolupráci s ostatnými zamestnancami. Navyše nastupuje riziko, že môže byť zdrojom frustrácie a nespokojnosti pre ostatných zamestnancov a môže negatívne ovplyvniť výkon celého tímu a firmy ako celku. Preto je dôležité identifikovať príčiny amotivácie a pracovať na riešeníach, ktoré môžu pomôcť zamestnancovi získať motiváciu a zlepšiť jeho pracovný výkon.

Na základe uvedených štatistických analýz sa nám podarilo stanovené hypotézy potvrdiť alebo zamietnuť. Pre komplexnejší prehľad výsledkov uvádzame súhrn hodnôt (Tabuľka 6), ktoré sme v rámci motivačných tendencií a druhov prokrastinácie v kontexte zamestnancov malých a stredných podnikov na Slovensku brali do úvahy.

Tabuľka 6 Súhrn získaných hodnôt zo štatistického overenia

Závislosť medzi <u>prokrastináciou</u> a motivačnými tendenciami	N	r	p
Vnútoraná motivácia	253	-0,644	<0,001
Integrovaná regulácia	253	-0,482	<0,001
Identifikovaná regulácia	253	-0,340	<0,001
Introjektovaná regulácia	253	-0,206	0,001
Externá regulácia	253	0,088	0,162
Amotivácia	253	0,703	<0,001

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 7 Korelačná analýza motivačných dimenzií a prokrastinácie u zamestnancov MSP

		Correlations						PROKRASTINÁCIA
		Vnútoraná motivácia	Integrovaná regulácia	Identifikovaná regulácia	Introjektovaná regulácia	Externá regulácia	Amotivácia	
Vnútoraná motivácia	Pearson Correlation	1	,334**	,377**	,260**	,150*	-,434**	-,644**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,015	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	253
Integrovaná regulácia	Pearson Correlation	,334**	1	,348**	,333**	,156*	-,376**	-,482**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,011	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	253
Identifikovaná regulácia	Pearson Correlation	,377**	,348**	1	,334**	,186**	-,374**	-,340**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002	,000	,000
	N	263	263	263	263	263	263	253
Introjektovaná regulácia	Pearson Correlation	,260**	,333**	,334**	1	,089	-,260**	-,206**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,149	,000	,001
	N	263	263	263	263	263	263	253
Externá regulácia	Pearson Correlation	,150*	,156*	,186**	,089	1	-,133*	,088
	Sig. (2-tailed)	,015	,011	,002	,149		,031	,162
	N	263	263	263	263	263	263	253
Amotivácia	Pearson Correlation	-,434**	-,376**	-,374**	-,260**	-,133*	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,031		,000
	N	263	263	263	263	263	263	253
PROKRASTINÁCIA	Pearson Correlation	-,644**	-,482**	-,340**	-,206**	,088	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,162	,000	
	N	253	253	253	253	253	253	257

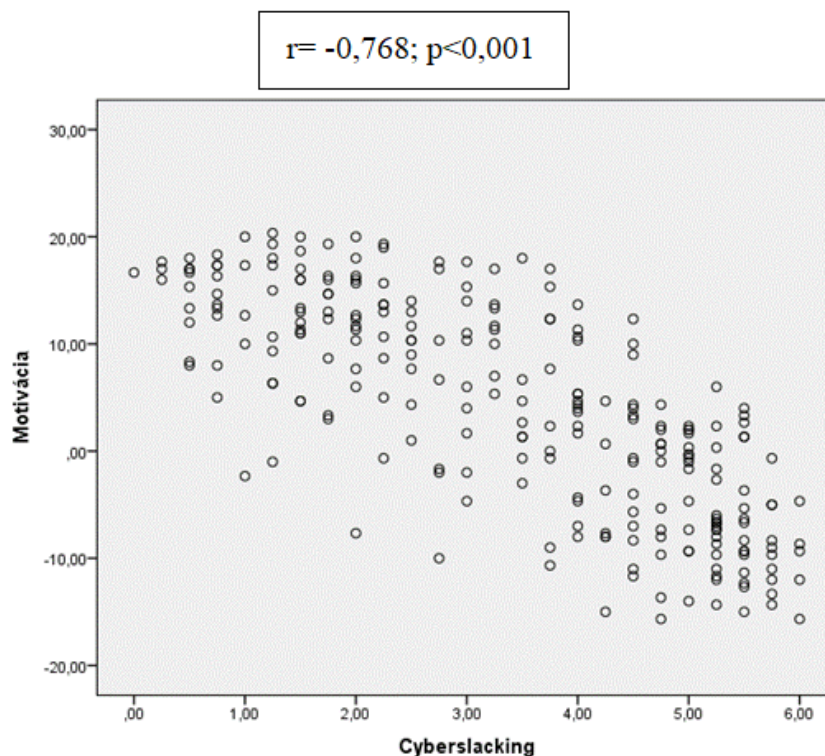
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Zdroj: vlastné spracovanie

Štatistické overenie 7 – Štatisticky významný vzťah medzi celkovou motiváciou a cyberslackingom ako typom online prokrastinácie u zamestnancov MSP.

H2a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi motiváciou a cyberslackingom zamestnancov MSP.



Graf 6 Štatistické overenie 6 - Vzťah medzi amotiváciou a prokrastináciou u zamestnancov MSP

Zdroj: vlastné spracovanie

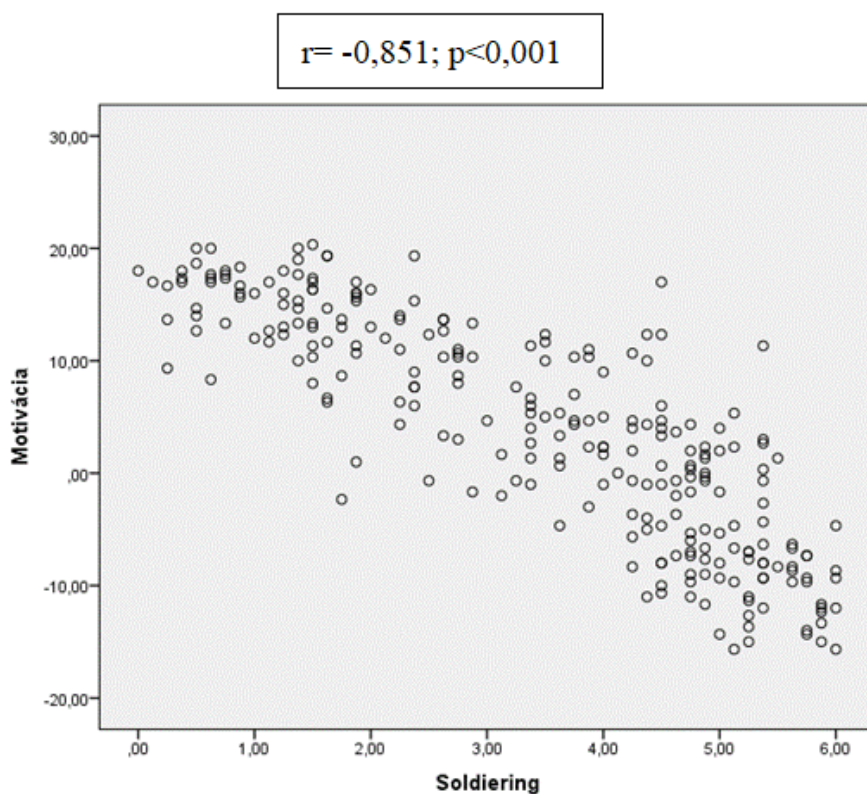
Pri H2a sa zaoberáme *cyberslackingom*, kde p- value dosahuje hodnotu $p < 0,001$ a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Korelačný koeficient je -0,768, čo značí o veľmi silnom negatívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi motiváciou a online prokrastináciou, čiže *cyberslackingom* zamestnancov MSP.

V prípade, že zamestnanec nemá záujem o svoju prácu je pravdepodobné, že bude vyhľadávať iné aktivity, ktoré mu pripadajú zaujímavejšie, ako je napríklad surfovanie na internete. Tým sa zamestnanec môže ocitnúť v kolotoči nekonečného prezerania sociálnych sietí a zabudnúť na svoje pracovné úlohy. Nedostatok motivácie môže tiež znamenať, že zamestnanec sa bude cítiť sklamaný zo svojich pracovných výsledkov a preto sa bude snažiť vyhýbať pracovným úlohám. V prípade, že zamestnanec nemá jasne stanovené ciele a očakávania môže sa mu zdať, že práca nemá zmysel a nebude mať dostatočnú motiváciu na jej dokončenie. Tým sa môže ocitnúť v situácii, kedy nebude vedieť, čo robiť, a preto bude tráviť čas na internete. Celkovo vzťah medzi motiváciou a online prokrastináciou je veľmi úzko prepojený. Preto je dôležité, aby zamestnávatelia a manažéri poskytovali

zamestnancom dostatočnú podporu a motiváciu, aby boli schopní dokončiť svoje práce včas a efektívne. Vysoká motivácia zamestnanca môže pomôcť pri prevencii online prokrastinácie. Keď má zamestnanec jasný cieľ a plán na dosiahnutie tohto cieľa, môže byť motivovaný použiť svoj čas na úlohy, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie cieľa. Motivácia môže tiež pomôcť zamestnancovi udržať disciplínu a zodpovednosť. Celkovo vzťah medzi online prokrastináciou a motiváciou zamestnanca je komplexný a závisí od mnohých faktorov, vrátane typu práce, pracovného prostredia a individuálneho zamestnanca. Avšak, vo všeobecnosti, online prokrastinácia môže mať negatívny vplyv na motiváciu zamestnanca, a preto je dôležité, aby manažéri a zamestnávatelia poskytovali zamestnancom podporu a zdroje na prevenciu online prokrastinácie a zlepšenie motivácie a produktivity.

Štatistické overenie 8 – Štatisticky významný vzťah medzi celkovou motiváciou a soldieringom ako typom offline prokrastinácie u zamestnancov MSP.

H2b Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi motiváciou a soldieringom zamestnancov MSP.



Graf 8 Štatistické overenie 8 - Vzťah medzi celkovou motiváciou a soldieringom zamestnancov MSP.

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri H2b sa zaoberáme *soldieringom*, kde p-hodnota dosahuje hodnotu $p < 0,001$ a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Korelačný koeficient má hodnotu $-0,851$, čo značí o veľmi silnom negatívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi motiváciou a soldieringom ako typom offline prokrastinácie zamestnancov MSP.

Ak zamestnanec nemá dostatočnú motiváciu na dokončenie svojich pracovných úloh, môže sa stať, že bude odkladať svoju prácu na neskôr. Tým sa môže ocitnúť v situácii, kedy má málo času na dokončenie svojich úloh a bude sa snažiť vyhnúť sa svojim povinnostiam. Namiesto toho sa bude venovať iným aktivitám, ktoré ho nebudú stresovať. Je dôležité, aby zamestnanci identifikovali a vyriešili príčiny svojej prokrastinácie, aby sa mohli zamerať na efektívne plnenie svojich pracovných úloh.

Pomocou vyššie uvedených štatistických analýz sa nám podarilo stanovené hypotézy potvrdiť alebo zamietnuť. Pre lepší prehľad výsledkov uvádzame súhrn hodnôt celkovej motivácie vo vzťahu k druhom prokrastinácie u zamestnancov MSP (Tabuľka 8).

Tabuľka 8 Závislosť medzi motiváciou a dimenziami prokrastinácie

Závislosť medzi <u>motiváciou</u> a dimenziami prokrastinácie	N	r	p
Soldiering	253	-0,851	<0,001
Cyberslacking	253	-0,768	<0,001

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 9 Korelačná analýza druhov prokrastinácie a celkovej miery motivácie zamestnancov MSP

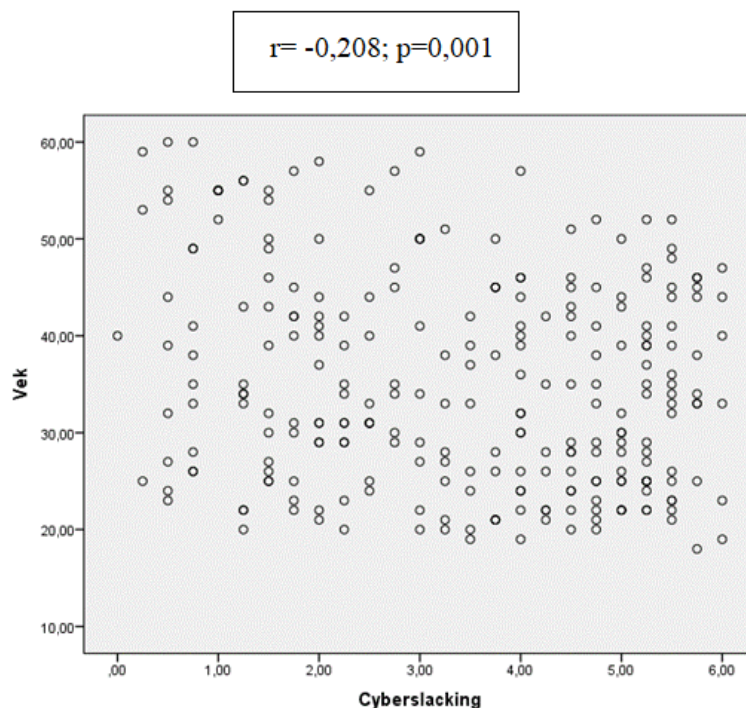
Correlations				
		Soldiering	Cyberslacking	MOTIVACIA
Soldiering	Pearson Correlation	1	,888**	-,851**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	257	257	253
Cyberslacking	Pearson Correlation	,888**	1	-,768**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	257	257	253
MOTIVACIA	Pearson Correlation	-,851**	-,768**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	253	253	263

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: vlastné spracovanie

Štatistické overenie 9 – Štatisticky významný vzťah medzi dimenziami prokrastinácie a vekom respondentov - zamestnancov MSP.

H3a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi cyberslackingom a vekom respondentov - zamestnancov MSP.



Graf 5 Štatistické overenie 9 - Vzťah medzi medzi cyberslackingom a vekom respondentov - zamestnancov MSP.

Zdroj: vlastné spracovanie

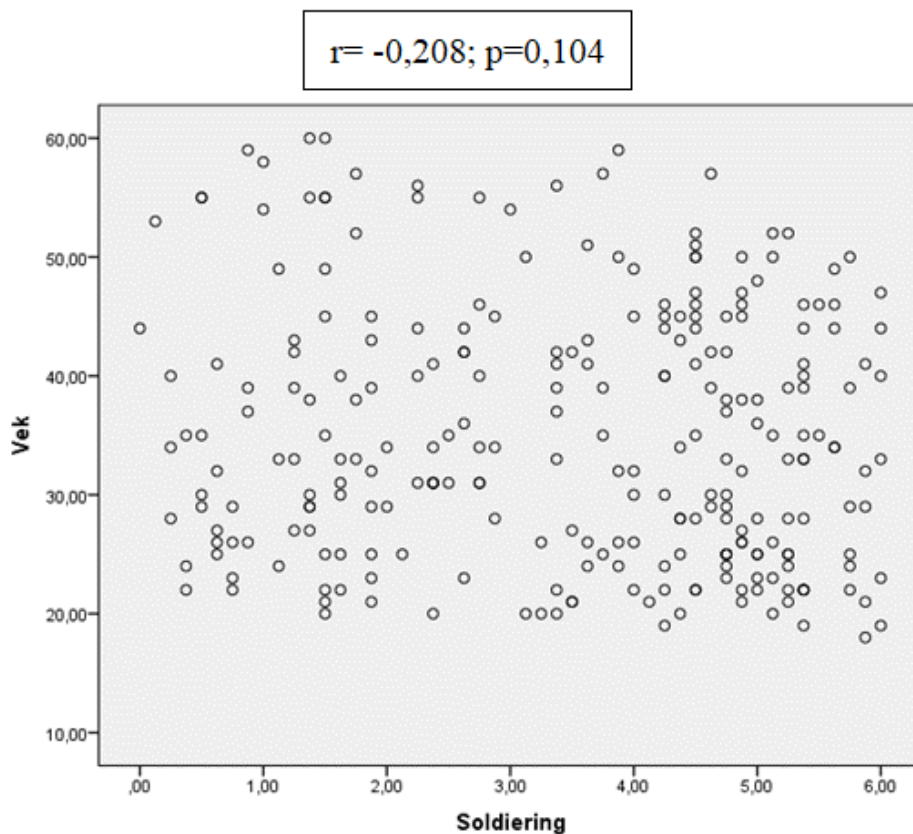
Pri H3a sa zaoberáme *cyberslackingom*, kde p-hodnota vyšla nižšia ako 0,05 ($p=0,001$) a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Korelačný koeficient má hodnotu -0,208, čo značí o slabom negatívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi cyberslackingom a vekom respondentov – zamestnancov

Podľa našich zistení majú zamestnanci s nižším stupňom vzdelania majú vyššiu tendenciu k prokrastinácii pri plnení úloh a častejšie používajú stratégie ako "odkladanie" alebo "hľadanie alternatívnych činností" ako spôsoby, ako sa vyhnúť nepríjemným úlohám. Je však dôležité zdôrazniť, že prokrastinácia nie je iba problémom zamestnancov s nižším vzdelaním a môže ovplyvniť každého, bez ohľadu na jeho vzdelanie. Príčiny prokrastinácie

sú rôzne a môžu sa líšiť od človeka k človeku, preto je dôležité zamerať sa na riešenie príčin a vytvárať zdravé návyky, ktoré pomôžu zvládnuť prokrastináciu. MSP.

Štatistické overenie 10 – Štatisticky významný vzťah medzi dimenziami prokrastinácie a vekom respondentov - zamestnancov MSP.

H3a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný pozitívny vzťah medzi soldieringom a vekom respondentov - zamestnancov MSP.



Graf 6 Štatistické overenie 10 - Vzťah medzi vzťah medzi soldieringom a vekom respondentov - zamestnancov MSP

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri H3b sa zaoberáme *soldieringom*, kde p-hodnota vyšla vyššia ako 0,05 ($p=0,104$) a teda nejde o štatisticky významný vzťah medzi týmito premennými. Nepreukázali signifikantný vzťah a nepotvrdzujeme túto hypotézu.

Uvedené hodnoty získané na základe štatistickej analýzy sme zhrnuli do Tabuľky 10. Na základe týchto hodnôt sme priali alebo zamietli stanovené hypotézy týkajúce sa vzťahu medzi vekom zamestnancov MSP a online resp. offline prokrastináciou.

Tabuľka 10 Závislosť medzi vekom a dimenziami prokrastinácie

Závislosť medzi <u>vekom</u> a dimenziami prokrastinácie	N	r	p
Soldiering	257	-0,102	0,104
Cyberslacking	257	-0,208	0,001

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 11 Korelačná analýza druhov prokrastinácie a vekom zamestnancov MSP

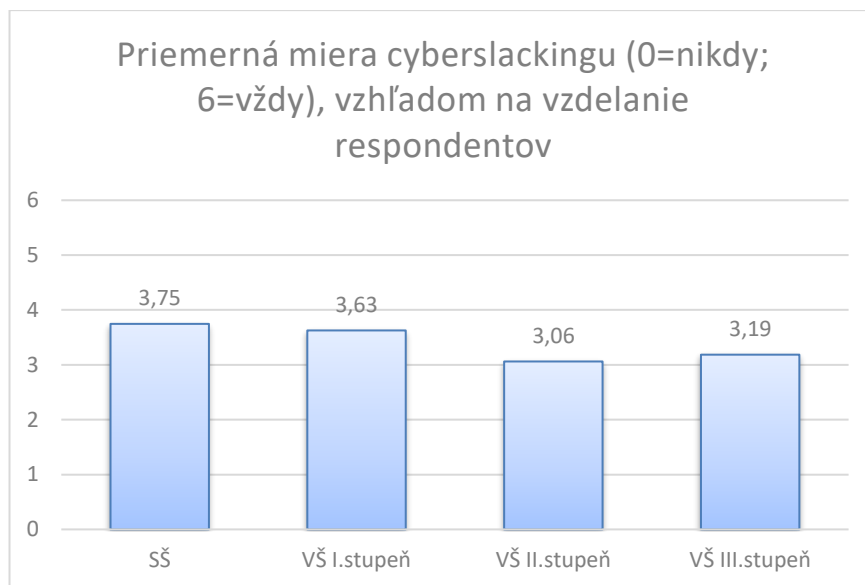
Correlations				
		Soldiering	Cyberslacking	Vek
Soldiering	Pearson Correlation	1	,888**	-,102
	Sig. (2-tailed)		,000	,104
	N	257	257	257
Cyberslacking	Pearson Correlation	,888**	1	-,208**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001
	N	257	257	257
Vek	Pearson Correlation	-,102	-,208**	1
	Sig. (2-tailed)	,104	,001	
	N	257	257	267

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: vlastné spracovanie

Štatistické overenie 11 – Štatisticky významný vzťah medzi dimenziami prokrastinácie a úrovňou vzdelania respondentov – zamestnancov MSP.

H4a Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi cyberslackingom a úrovňou vzdelania respondentov – zamestnancov MSP.



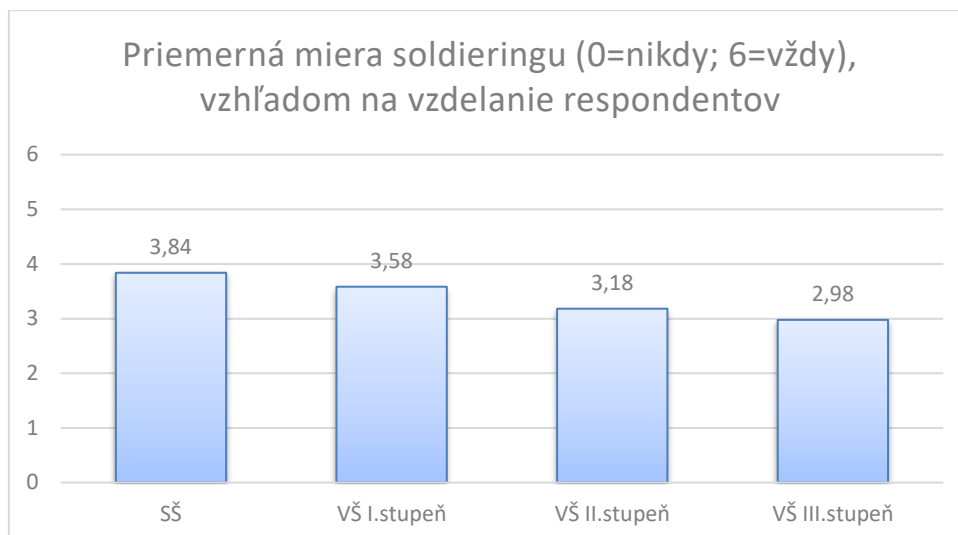
Graf 7 Štatistické overenie 11 – Vzťah medzi medzi cyberslackingom a úrovňou vzdelania respondentov – zamestnancov MSP

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri **H4a** sa zaoberáme *cyberslackingom*, kde p-hodnota vyšla menšia ako 0,05 ($p=0,010$) a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Keď sa pozrieme na korelačný koeficient, tak teda vyšiel v hodnote -0,161, čo značí o slabom negatívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi cyberslackingom a úrovňou vzdelania respondentov - zamestnancov MSP.

Štatistické overenie 12 – Štatisticky významný vzťah medzi dimenziami prokrastinácie a úrovňou vzdelania respondentov - zamestnancov MSP.

H4b Predpokladáme, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi soldieringom a úrovňou vzdelania respondentov - zamestnancov MSP.



Graf 8 Štatistické overenie 12 - Vzťah medzi medzi soldieringom a úrovňou vzdelania respondentov - zamestnancov MSP

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri H4b sa zaoberáme soldieringom, pričom p-hodnota vyšla menšia ako 0,05 ($p=0,004$) a teda môžeme hovoriť o signifikantnom vzťahu medzi týmito premennými. Korelačný koeficient má hodnotu -0,180, čo značí o slabom negatívnom vzťahu medzi týmito premennými. Potvrdzujeme túto hypotézu, keďže sme preukázali, že existuje štatisticky významný negatívny vzťah medzi soldieringom a úrovňou vzdelania respondentov - zamestnancov MSP.

Súhrn výsledkov na základe ktorých sme určili štatistickú analýzu uvádzame v Tabuľke 12.

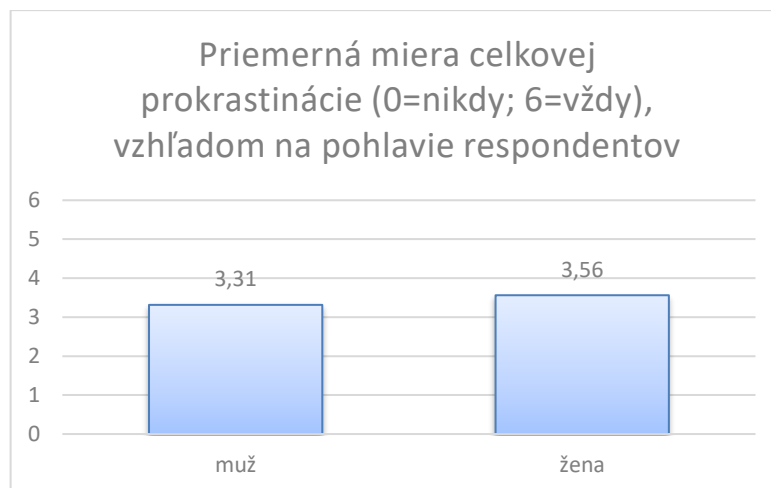
Tabuľka 12 Závislosť medzi úrovňou vzdelania a dimenziami prokrastinácie

Závislosť medzi <u>úrovňou vzdelania</u> a dimenziami prokrastinácie	N	r	p
Soldiering (offline prokrastinácia)	257	-0,180	0,004
Cyberslacking (online prokrastinácia)	257	-0,161	0,010

Zdroj: vlastné spracovanie

Prevalencia prokrastinácie vzhľadom na pohlavie, vek a úroveň vzdelania

Analýza prevalence prokrastinácie vzhľadom na pohlavie, vek a vekovú kategóriu (generáciu) zamestnancov MSP.



Graf 9 Priemerná miera prokrastinácie vzhľadom na pohlavie

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 13 Štatistické údaje priemernej miery prokrastinácie vzhľadom na pohlavie

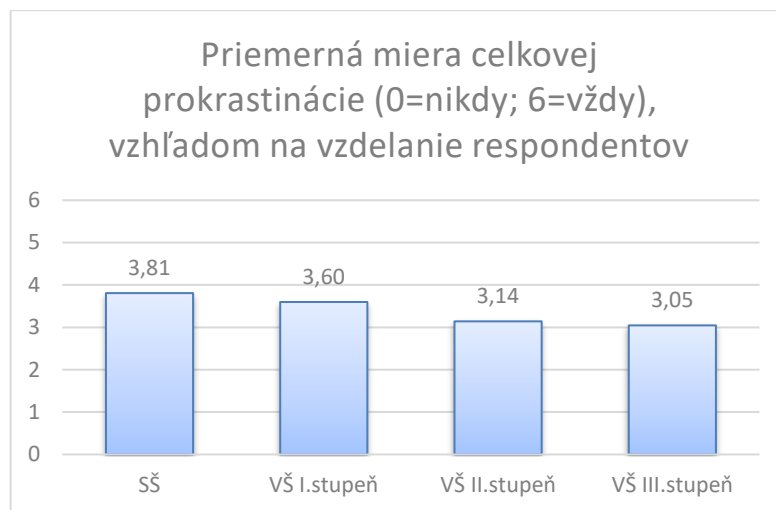
Report

Prokrastinácia

Pohlavie	Mean	N	Std. Deviation
muž	3,3150	127	1,65661
žena	3,5622	130	1,65615
Total	3,4400	257	1,65777

Zdroj: vlastné spracovanie

Nepatrne vyššia miera prokrastinácie môže súvisieť s tendenciou žien prechádzať medzi viacerými úlohami naraz. Toto správanie môže viesť k online prokrastinácii, keďže sa môžu ľahko rozptýliť rôznymi aktivitami na internete, namiesto toho, aby sa sústredili na jednu úlohu. Rovnako môžu byť ovplyvnené svojimi emocionálnymi stavmi ako muži. Keď sa cítia stresované, unavené alebo frustrované, môžu sa rozhodnúť vypnúť a prejaviť online prokrastináciu. Ženy môžu byť vystavované väčšiemu tlaku a očakávaniam v súvislosti s ich pracovnými výkonmi a rodinnými záväzkami, čo môže viesť k väčšiemu stresu a úzkosti. Tento stres môže zvyšovať pravdepodobnosť, že a hľadať úniku v prokrastinácii. V prvom rade je dôležité si uvedomiť, že tieto faktory nie sú nevyhnutne spojené so všetkými ženami a nie každá zamestnankyňa bude mať problém prokrastináciou častejšie ako muži. Prokrastinácia môže byť spôsobená mnohými faktormi, ktoré sú individuálne a môžu sa u každého zamestnanca líšiť.



Graf 10 Priemerná miera celkovej prokrastinácie vzhľadom na vzdelanie

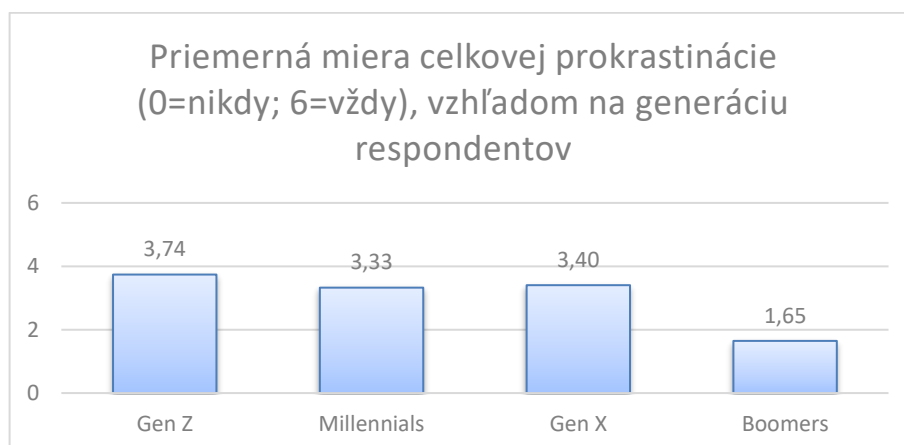
Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 14 Štatistické údaje priemernej miery prokrastinácie vzhľadom na vzdelanie

Report

Prokrastinácia			
Vzdelanie	Mean	N	Std. Deviation
SŠ	3,8082	73	1,46491
VŠ I.stupeň	3,5983	67	1,69216
VŠ II.stupeň	3,1417	90	1,70739
VŠ III.stupeň	3,0463	27	1,71895
Total	3,4400	257	1,65777

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 11 Priemerná miera prokrastinácie vzhľadom na vekovú kategóriu

Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci generácií sme online prokrastináciu zistili najmä u najmladšej generácie Z. Táto generácia vyrastala s technológiami a digitálnymi zariadeniami, čo znamená, že sú oveľa zvyknutejší na prácu s počítačmi a smartfónmi. To môže viesť k vyššej mierke online prokrastinácie, pretože sa častejšie dostávajú do kontaktu s distrakciami, ktoré ponúka internet. Generácia Z je tiež známa svojou závislosťou od sociálnych sietí, ktoré môžu byť jednou z hlavných príčin online prokrastinácie. Často pociťujú potrebu kontrolovať svoj profil, namiesto toho, aby sa sústredili na prácu. Rovnako môže mať mladšia generácia v závislosti od vyrastania s technológiami nižšiu toleranciu na nudu a frustráciu, čo môže viesť k prokrastinácii. Dôležité však je si uvedomiť, že tieto faktory nie sú nevyhnutne spojené s generáciou Z, ale sú to skôr tendencie, ktoré sa objavujú u niektorých zamestnancov z generácie Z. Je však dôležité zamerať sa na individuálne príčiny prokrastinácie a hľadať spôsoby, ako ich prekonať.

Tabuľka 15 Štatistické údaje priemernej miery prokrastinácie vzhľadom na vekovú kategóriu

Report			
Prokrastinácia			
vekova_kategoria	Mean	N	Std. Deviation
Gen Z	3,7389	75	1,61614
Millennials	3,3260	113	1,66192
Gen X	3,4038	65	1,65171
Boomers	1,6458	4	1,31476
Total	3,4400	257	1,65777

Zdroj: vlastné spracovanie

4.1 Kvalitatívny výskum - expertné rozhovory

Ďalšiu úroveň výskumu, ktorá dopĺňa kvantitatívne zistenia, tvorí kvalitatívny výskum v podobe expertných rozhovorov. Táto metóda zahŕňa získavanie podrobnejších a hlbších informácií o skúmanom probléme. Zameriava sa na kvalitatívne aspekty, ako sú napríklad emócie, hodnoty a názory. Táto metóda nám tiež pomohla nadobudnúť hlbší náhľad do skúmanej témy a porozumieť jej z rôznych perspektív.

Pre zapojenie manažérov malých a stredných podnikov na Slovensku, sme oslovili tých, ktorí spĺňajú kritérium manažovania administratívnych zamestnancov v MSP na Slovensku a postupne ich začali oslovovať. Z celkovo 15 oslovených spoločností pozitívne zareagovalo 7 manažérov MSP.

Manažérov podnikov, ktorí súhlasili s účasťou na výskume, sme v rámci expertných interview požiadali o zodpovedanie otázok týkajúcich sa toho, ako oni v praxi vnímajú motiváciu a prokrastináciu svojich zamestnancov. Podstatou realizácie rozhovorov bolo zistiť, aké je povedomie manažérov o rôznych strategických krokoch, ktoré by mohli na zvýšenie vnútornej motivácie svojich zamestnancov podniknúť, resp. či sa vôbec tejto problematike v praxi venujú. Zaujímalo nás, či sa počas svojej práce stretávajú s prokrastináciou a či vedia, aké rôzne nástroje sú k dispozícii na elimináciu tohto nežiaduceho správania. Finálnym zistením malo byť, či si ako manažéri uvedomujú dôležitosť rôznych interpersonálnych zručností, ktoré majú vplyv na motiváciu ich zamestnancov a ktoré z celkového interpersonálneho skillsetu resp. súboru zručností manažéra považujú za tie najdôležitejšie.

Odpovede sme následne spracovali a zosumarizovali podľa jednotlivých otázok. Nižšie uvádzame odpovede respondentov na jednotlivé otázky.

Otázka 1 - Ako často sa v rámci každodenných činností zaoberáte motiváciou zamestnancov?

- **Respondent č.1** - Motivácii zamestnancov sa venuje približne raz týždenne. V tomto čase sa snaží motivovať k lepším pracovným výkonom a dôraz kladie najmä na zvýšenie kreativity v rámci plnenia pracovných činností.
- **Respondent č. 2** - Podľa respondenta prebieha motivácia jeho zamestnancov tým, že im ide príkladom. Takýmto štýlom ich motivuje denne, pretože vidia a počujú, ako prácu vykonáva on a považuje to za motivujúce pre zamestnancov.
- **Respondent č.3** - Zamestnancov sa snaží motivovať denne.
- **Respondent č.4** – Respondent sa sústreďí na motivačne nastavený systém, ktorý podľa jeho slov zahŕňa jasne zrozumiteľne nastavené pravidlá a nástroje, ako sú napríklad porovnávacie online tabuľky, ktoré majú podporiť výkon zamestnanca tým, že vidí, ako postupujú a ako si plnia svoje povinnosti jeho kolegovia.
- **Respondent č. 5** - Motivácii zamestnancov sa ako manažér venuje len príležitostne.
- **Respondent č. 6** – Pre respondenta je motivácia zamestnancov kľúčová súčasť manažovania tímu. Pravidelne organizuje na týždňovej báze tímové stretnutia, na ktorých diskutujú o pokroku projektov a riešia problémy, ktoré sa môžu vyskytnúť.
- **Respondent č. 7** - Snaží sa byť prístupný a komunikovať so svojimi zamestnancami každý deň, aby zistil, čo ich motivuje a čo by ich mohlo motivovať ešte viac.

Otázka 2 - Aké strategické kroky by ste podnikli na zvýšenie vnútornej motivácie svojich zamestnancov?

- **Respondent č.1** – Manažér MSP uviedol, že sa snaží dávať zamestnancom maximálnu mieru slobody. Nemyslí si ale, že by to bola „anarchia“. Necháva ich rozhodovať o tom, ktorú úlohu chcú riešiť a akým spôsobom. Netlačí ich do nadčasov ba priam naopak, ak sú úlohy splnené resp. v dobrom štádiu rozpracovanosti "nariaduje" takzvaný skorý odchod domov cca o hodinu skôr. Väčšinou to praktizuje v piatok, pretože zastáva názor, že v tom čase už zamestnanci „myslia na víkend“. Nie je to však každý piatok, a zamestnanci to teda neberú automaticky. Umožňuje im pracovať z domu, ak sa napríklad necítia úplne zdraví a nie je to na návštevu lekára.
- **Respondent č. 2** – Daný respondent sa v pozícii manažéra nad vnútornou motiváciou zamestnancov nad strategickými krokmi spojenými s motiváciou zamestnancov nezamýšľal a uviedol, že nerealizuje žiadne kroky podporujúce motiváciu.
- **Respondent č.3** – Za strategické kroky na zvýšenie vnútornej motivácie považuje úpravu mzdy, benefity, kariérny rast, flexibilný pracovný čas, pričom sa v rámci interview pri zodpovedaní otázky upresnili, že kroky spojené s finančnými odmenami a zvýšením mzdy patria medzi vonkajšie motivátory, ktoré zvyšujú externú motiváciu, ktorá podľa nášho kvantitatívneho výskumu neovplyvňuje mieru prokrastináciu zamestnancov, a má skôr dočasný ako trvalý efekt.
- **Respondent č.4.** – Za dôležitý faktor považuje vzdelávanie a zvyšovanie efektivity práce zamestnancov. Manažér sám uviedol, že hlavná motivácia musí ísť "zvnútra" zamestnanca. Upresnil, že ak ho práca baví a dosahuje výsledky, tak ho to motivuje priebežne.
- **Respondent č. 5** – Za strategické kroky manažér považuje poskytnutie podielu na hospodárení firmy v rámci odmien. V tomto prípade sme tiež upresnili, že podiel na hospodárení a ostatné finančné odmeny slúžia na podporu externej motivácie. Manažér potom uviedol, že vnútornou motiváciou sa v praxi nezaobrá.
- **Respondent č. 6** – Respondent poskytol odpoveď, že podľa neho existuje mnoho spôsobov, ako zvýšiť motiváciu zamestnancov. Sám sa v praxi sústreďuje na vytváranie pozitívneho pracovného prostredia, ktoré podporuje zdravú súťaživosť, priateľské vzťahy a zdieľanie vedomostí. Snaží sa zabezpečiť, aby boli ň zamestnanci dobre vybavení na svoju prácu a mali prístup k príležitostiam na rozvoj a vzdelávanie.

- **Respondent č. 7** – Manažér si myslí, že jedným z najdôležitejších krokov by bolo vytvorenie pozitívnej pracovnej atmosféry a kultúry. Snaží sa vytvoriť priestor, kde sa zamestnanci cítia cenení a podporovaní. Zapája tiež zamestnancov do rozhodovacieho procesu a vytvárať príležitosti pre osobný a profesijný rast.

Otázka 3 - Zaznamenali ste u svojich zamestnancov tendenciu prokrastinovať a odkladať pracovné úlohy?

- **Respondent č.1** – Daný manažér pravidelnú prokrastináciu svojich zamestnancov podľa jeho tvrdení nezaznamenal. Niekedy však vidí pri vyslovene špecifickej úlohe náznak odkladu. Vtedy sa ale riešia skôr úlohy, ktoré majú väčšiu prioritu. Uviedol, že v poslednej dobe sa stretol s niekoľkými neprijemnými úlohami a všetci podávali maximálne výkony. Myslíme si, že túto odpoveď už môžeme prepojiť s odpoveďou respondenta na otázku číslo jedna. Podľa nej sa motivácii zamestnancov venuje pravidelne a necháva im v mnohých prípadoch autonómiu v rámci rozhodnutí.
- **Respondent č. 2** – Respondent odpovedal, že príležitostnú prokrastináciu zaznamenáva, ale nemyslí si, že je to potrebné riešiť.
- **Respondent č.3** – Opýtaný manažér prokrastináciu svojich zamestnancov nezaznamenal.
- **Respondent č.4.** – Myslí si, že sa odkladanie a prokrastinácia všeobecne deje bežne u každého, ale snaží sa nastaviť interný systém, tak aby prokrastinových aktivít bolo čo najmenej.
- **Respondent č. 5** – Podľa odpovede manažér prokrastináciu zamestnancov pravidelne zaznamenáva.
- **Respondent č. 6** – Manažér uviedol, že sa to stáva, a ak zistí, že sa u jeho zamestnancov vyskytuje tendencia k prokrastinácii, snaží sa zistiť príčinu a nájsť spôsoby, ako ich motivovať k lepšiemu výkonu. Môže to zahrňovať nastavenie jasných cieľov a priorít, zabezpečenie potrebných zdrojov a podporu pri zvládaní úloh.
- **Respondent č. 7** – Respondent zaznamenal, že niektorí zamestnanci majú tendenciu odkladať určité úlohy. Snaží sa však byť empatický a zistiť, čo je príčinou ich správania. Stále hľadá spôsoby, ako pomôcť zamestnancom prekonať ich bloky a podporiť ich v plnení úloh.

Otázka 4 - Aké strategické kroky by ste podnikli na elimináciu prokrastinácie na pracovisku?

- **Respondent č.1** – Strategické kroky zahŕňajú možnosť výberu úlohy konkrétnym pracovníkom, resp. rozdelenie úlohy na viacerých, čím sa znižuje ich záťaž a zvyšuje vzájomná kontrola jej plnenia. Myslí si, že je to najmä o vzájomnej osobnej komunikácii pri niektorých úlohách, kde hrozí ich odkladanie.
- **Respondent č. 2** – Opýtaný manažér nepodniká žiadne kroky na elimináciu prokrastinácie.
- **Respondent č.3** – Medzi strategické kroky zaradil to, že je dôležité ísť príkladom, robiť náročnejšie úlohy ráno a to, čo možné urobiť do 2 minút, tak urobí hneď, pričom sa ostatné úlohy sa plánujú do dlhších úsekov.
- **Respondent č.4.** – Podľa manažéra prokrastinácia v prípade jeho zamestnancov nie je možná, pretože do plnenia úloh ich nútia klienti a vďaka ich internému systému sa darí odkladanie úloh úspešne eliminovať.
- **Respondent č. 5** – Za strategické kroky respondent považuje jasne zadefinované termíny a lehoty úloh s prípadným dopadom na odmeny.
- **Respondent č. 6** – V rámci stratégie si myslí, že je v prvom rade je dôležité vybudovať kultúru zodpovednosti a ukázať, že splnenie úloh a dodržiavanie termínov je pre podnik dôležité. Uviedol, že manažér by mal vysvetliť dôsledky, ktoré môže mať odkladanie úloh na neskorší čas pre spoločnosť aj pre zamestnanca. Podľa neho je potrebné jasne definovať priority, vytvoriť realistický plán a dátumy ukončenia pre každú úlohu.
- **Respondent č. 7** - Jedným z krokov je podľa manažéra vytvoriť si jasné ciele a plány pre zamestnancov, aby vedeli, čo sa od nich očakáva a kedy. Tiež sa snaží byť prístupný a komunikovať so zamestnancami, aby som zistil, čo by im mohlo pomôcť prekonať prokrastináciu. Myslí si, že ďalším krokom by mohlo byť poskytnutie nástrojov a zdrojov, ktoré by mohli pomôcť zamestnancom plniť svoje úlohy efektívne a predstavenie takýchto nástrojov by aj sám uvítal.

Otázka 5 - Ktoré interpersonálne manažérske zručnosti považujete za kľúčové na zvýšenie vnútornej motivácie zamestnancov s cieľom eliminovať sklon k prokrastinácii?

- **Respondent č.1** - Vedieť viesť spolupracovníkov, schopnosť presvedčiť iných, schopnosť orientovať sa v zložitých situáciách, záujem spolupracovať a iba nerozdeľovať úlohy podriadeným s schopnosť rozhodovať sa.
- **Respondent č. 2** – Venovať sa kontrole, byť prítomný a včas zabrániť prokrastinácii.
- **Respondent č.3** - Väčšie projekty rozdeliť na menšie kroky a zlučovať podobné činnosti.
- **Respondent č.4.** – Podľa respondenta je najlepšia manažérska zručnosť je ísť zamestnancom príkladom.
- **Respondent č. 5** – Daný manažér na otázku o interpersonálnych zručnostiach odpovedať nevedel.
- **Respondent č. 6** - Schopnosť komunikovať s jasným a pozitívnym prístupom, podporovať zamestnancov pri dosahovaní ich cieľov, vytvárať prostredie pre otvorenú spätnú väzbu a rozvíjať dôveru medzi manažérom a zamestnancom.
- **Respondent č. 7** – Jasná komunikácia, líderstvo, delegovanie.

Pre lepšiu prehľad a vyvodzovanie záverov, resp. skutočností vyplývajúcich z expertných rozhovorov, sme v Tabuľke 16 spracovali zhrnutie a základné zistenia z neštruktúrovaných interview. Pre jednoduchšiu orientáciu v tabuľke sme manažérov označili písmenom M a číslicami 1-7 podľa poradia poskytovaného rozhovoru.

Tabuľka 16 Zhrnutie expertných rozhovorov

Otázka	Hlavné zistenia	
1. Ako často sa v rámci každodenných činností zaoberáte motiváciou zamestnancov?	M1	raz týždenne na zvýšenie kreativity
	M2	denne, príkladom spôsobu plnenia vlastných pracovných činností
	M3	denne
	M4	priebežne motivačným systémom a porovnávacími online tabuľkami
	M5	príležitostne
	M6	týždenne na tímových stretnutiach
	M7	každý deň komunikuje s zamestnancami, zisťuje, čo ich motivuje
2. Aké strategické kroky by ste podnikli na zvýšenie vnútornej motivácie svojich zamestnancov?	M1	autonómia v spôsobe v riešenia úloh, občasná práca z domu
	M2	nezamýšľa sa nad strategickými krokmi spojenými s motiváciou zamestnancov
	M3	úprava mzdy, benefity, kariérny rast, flexibilný pracovný čas
	M4	vzdelávanie sa a zvyšovanie efektivity práce
	M5	podiel na hospodárení firmy

	M6	vytváranie pozitívneho pracovného prostredia, podpora súťaživosti, priateľských vzťahov, príležitosti na rozvoj a vzdelávanie
	M7	vytvorenie pozitívnej pracovnej atmosféry a kultúry, podpora tímovej práce a oceňovanie úspechov
3.Zaznamenali ste u svojich zamestnancov tendenciu prokrastinovať a odkladať pracovné úlohy?	M1	vyskytuje sa náznak prokrastinácie pri špecifických úlohách
	M2	zaznamenáva príležitostnú prokrastináciu
	M3	prokrastináciu zamestnancov nezaznamenal
	M4	prokrastináciu zaznamenáva bežne u každého, snaží sa nastaviť systém
	M5	pravidelne zaznamenáva prokrastináciu zamestnancov
	M6	áno, zisťuje príčiny a motivuje zamestnancov k lepšiemu výkonu
	M7	niektorí zamestnanci majú tendenciu odkladať úlohy
4.Aké strategické kroky by ste podnikli na elimináciu prokrastinácie na pracovisku?	M1	výber úlohy, rozdelenie úlohy, vzájomná kontrola, osobná komunikácia
	M2	žiadne kroky
	M3	ísť príkladom, plánovanie úloh, jasne definované termíny
	M4	plnenia úloh na čas na základe požiadavky od klientov, interný systém
	M5	jasné termíny, odmeny
	M6	kultúra zodpovednosti, vysvetlenie dôsledkov, definovanie priorít a plánov
	M7	jasné ciele a plány, komunikácia, poskytnutie nástrojov a zdrojov
5.Ktoré interpersonálne manažérske zručnosti považujete za kľúčové na zvýšenie vnútornej motivácie zamestnancov s cieľom eliminovať sklon k prokrastinácii?	M1	schopnosť viesť, zvládať zložité situácie, spolupracovať, rozhodovať
	M2	kontrola zamestnancov
	M3	rozdeliť úlohy na menšie kroky, zlučovať podobné činnosti
	M4	ísť príkladom
	M5	bez konkrétnej odpovede
	M6	komunikácia, podpora, otvorená spätná väzba, dôvera
	M7	komunikácia, líderstvo, delegovanie

Zdroj: vlastné spracovanie

Z expertných rozhovorov vyplýva, že sa manažéri vo väčšine prípadov aspoň čiastočne venujú motivácii zamestnancov. Celkovo by však manažéri mali byť schopní identifikovať potreby a motivácie svojich zamestnancov podrobnejšie a vytvárať prostredie, ktoré podporuje ich osobný a profesionálny rast a vedie k ich spokojnosti a úspechu. Niektorí manažéri však môžu mať obmedzené zdroje alebo vedomosti o spôsoboch, ako motivovať zamestnancov, a preto môže byť motivácia zamestnancov v niektorých podnikoch

nedostatočná. Navyše, niektorí manažéri môžu byť zameraní výhradne na dosiahnutie krátkodobých cieľov a zanedbávajú dlhodobé účinky nedostatočnej motivácie zamestnancov. Existuje však niekoľko iných možných príčin toho, prečo sa manažéri môžu málo venovať vnútornej motivácii svojich zamestnancov. Niektorí manažéri môžu byť zameraní viac na výkon a výsledky a menej na budovanie komunikatívnych a podporných vzťahov so svojimi zamestnancami. Ak zamestnanci necítia podporu a uznanie, môže sa to prejaviť na ich vnútornej motivácii. Manažéri by mali byť schopní jasne komunikovať ciele a očakávania organizácie, aby zamestnanci mohli vidieť súvislosti medzi svojou prácou a výkonnosťou organizácie. Motivovaní zamestnanci sú totiž kľúčom k úspechu každého podniku.

4.2 Manažérska stratégia - Intervencia na podporu autonómie, kompetencie a príbuznosti v malých a stredných podnikoch

Motivovaná, produktívna a prosperujúca pracovná sila je životne dôležitá pre úspech podniku. V dôsledku toho spoločnosti neustále hľadajú spôsoby, ako zlepšiť kvalitu, pohodu, motiváciu a výkon svojich zamestnancov. Medzi kolektívny repertoár nástrojov patrí a rôznorodá škála strategických krokov zameraných na zlepšenie psychickej kondície tzv. well-beingu zamestnancov. Teória sebaurčenia alebo teória sebadeterminácie prezentovaná autormi Deci a Ryan ako makroteória motivácie spomínaná v teoretickej aj výskumnej časti práce, zdôrazňuje podmienky, ktoré uľahčujú sebamotiváciu a poskytujú perspektívu, na základe ktorej je možné navrhnúť konkrétne strategické kroky.

Základným pilierom stratégie je zameranie sa na rešpektovanie psychologických potrieb zamestnancov a následne na optimálne formy práce. Teória sebadeterminácie (STD) naznačuje, že zamestnanci dosahujú optimálne fungovanie v takom rozsahu, v akom sú autonómne motivovaní – stav, v ktorom sa dobrovoľne zapájajú do pracovných činností pretože ich považujú za príjemné alebo hodnotné. V pracovnom kontexte teda zamestnanec s vysokou vnútornou motiváciou skôr uprednostňuje zaujímavú a náročnú prácu, je tvorivý, vkladá do danej pracovnej činnosti viac úsilia, dosahuje lepšie výsledky a preukázateľne menej odkladá svoje pracovné činnosti. Napriek rastúcemu množstvu výskumov a vedeckých literárnych zdrojov o SDT na pracovisku, však v súčasnosti nedošlo k pokusu syntetizovať intervenčné štúdie určené na podporu týchto troch potrieb v praxi a preukázať ich vplyv na zníženie miery prokrastinácie.

Na druhej strane, aktuálna diskusia o vplyve AI a iných foriem digitalizácie sa zameriava na potenciálny zánik veľkého počtu pracovných miest a príchod masovej nezamestnanosti. Realita je však taká, že úlohy v rámci pracovných miest sú skôr ovplyvňované digitalizáciou ako nahrádzaním celých pracovných miest. Väčšina povolání vo väčšine odvetví má aspoň niektoré úlohy, ktoré by sa dali nahradiť AI, no v súčasnosti neexistuje povolanie, v ktorom by sa dali nahradiť všetky úlohy. To vyvoláva otázky týkajúce sa manažérskeho zásahu do samotného dizajnu práce, napríklad, ako by si ľudia a stroje mali rozdeliť úlohy v tomto smere.

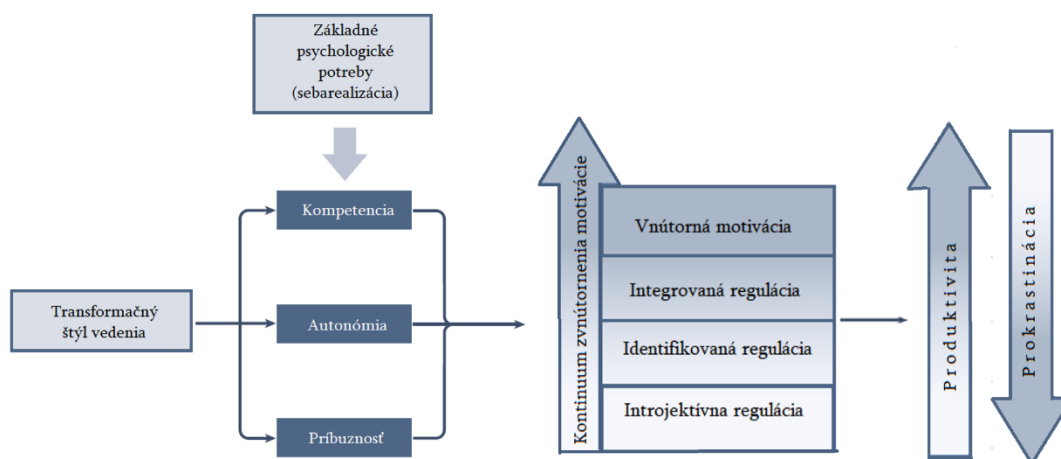
Práve teória pracovného dizajnu je tiež úzko spojená s teóriou sebaurčenia, pričom by podniky mali vytvárať také pracovné podmienky, v ktorých môžu zamestnanci uspokojovať svoje základné psychologické potreby. Dôležité sú kľúčové aspekty dizajnu práce, vrátane rozhodovacej právomoci, príležitosť využívať zručnosti a vykonávať rôzne úlohy, schopnosť zistiť vplyv svojej práce, spätná väzba k výkonu, sociálny kontakt, časový tlak, emocionálne požiadavky a konflikt rolí.

Podľa teórie sebaurčenia uspokojovanie troch psychologických potrieb (kompetencie, autonómia a príbuznosť) ovplyvňuje pracovnú motiváciu, ktorá ovplyvňuje výsledky. Vyššia vnútorná, teda internalizovaná motivácia je spojená s pozitívnejšími výsledkami ako vonkajšia a menej internalizovaná motivácia. Tieto potreby a motivácie môžu byť ovplyvnené zvýšenou neistotou a vzájomnou závislosťou, ktoré charakterizujú budúcnosť práce.

- **Autonómia** - si vyžaduje vnútornú podporu správania, aby zamestnanci zažili pocit kontroly nad svojimi činmi. Na pracovisku sa podpora autonómie vzťahuje na činnosti, ktoré podporujú exploratívne pracovné správanie založené na vlastnom uvážení. Spočíva v ponúkaní príležitostí, povzbudzovaní k vlastnej iniciatíve a vyhýbaní sa vyžívaniu odmiern alebo sankcií na podnietenie konkrétneho pracovného správania. Potreba autonómie sa prejavuje v túžbe mať možnosť sebarealizácie v súlade s vlastným integrovaným zmyslom. Zachytáva teda, do akej miery jednotliviec cíti pocit voľby, pokiaľ ide o jeho správanie. Potreba autonómie sa považuje za spojenú so zmysluplnosťou práce, pretože ak si zamestnanci môžu sami vybrať svoje pracovné úlohy a spôsob ich plnenia a cítia pri tom podporu, majú pocit, že majú kontrolu nad svojím osudom, pravdepodobne vedie k tomu, že práca je zmyslupľnejšia.

- **Kompetencia** - si vyžaduje prekonávanie výziev a rozvíjanie pocitu schopnosti. Podpora kompetencií zahŕňa činnosti, ktoré podporujú schopnosti a efektivitu zamestnancov. Spočíva v zdieľaní vedomostí, poskytovaní poradenstva, podávaní konštruktívnej spätnej väzby a vytváraní realistických očakávaní. Kompetencia sa vzťahuje na túžbu byť schopný efektívne sa vysporiadať so svojím prostredím a pocit účinnosti v aktivitách, ktorým sa venuje. V pracovnom kontexte chcú zamestnanci uspieť vo svojich pracovných úlohách a predvídať rozvoj a rast, pokiaľ ide o ich zručnosti a odbornosť, aby uspokojili svoju potrebu kompetencií. Dosahovanie cieľov, úspešná reakcia na výzvy v práci a prežívanie rastu môžu viesť k pocitom kompetencie, ktoré poskytujú pocit zmysluplnosti v práci.
- **Príbuznosť** - zahŕňa pocit vzájomného spojenia a spolupatričnosti. Potreby príbuznosti sa uspokojujú vytváraním a udržiavaním medzil'udských vzťahov so kolegami aj nadriadenými. Podpora vzťahu sa týka správania, ktoré preukazuje trvalý a autentický záujem, starostlivosť a priateľstvo medzi zamestnancami. To spočíva v aktívnom načúvaní, prijímaní perspektívy, mentoringu a príležitosti rozvíjať vzťahy s ostatnými. Táto psychologická potreba zamestnancov je naplnená, ak majú podporné a uspokojujúce sociálne vzťahy, cítia sa rešpektovaní a oceňovaní medzi manažérmi a kolegami a sú plne začlenení do firemnej kultúry, s ktorou sa stotožňujú. Pocity spojenia so sociálnymi skupinami v práci môže poskytnúť zmysluplnosť prežívaním pocitu zdieľanej identity alebo osudu s ostatnými. Okrem toho, ak zamestnanci pociťujú príbuznosť v práci v zmysle blízkych vzťahov, napr. s kolegami, nadriadenými alebo v rámci pracovných skupín, budú pravdepodobne vnímať svoju prácu ako zmysluplnú, pretože tieto prepojenia poskytujú pocit vzájomnej podpory a spolupatričnosti.

Obrázok 4 Znázornenie vzťahu medzi motiváciou a prokrastináciou



Zdroj: vlastné spracovanie

Strategické kroky na zvýšenie vnútornej motivácie zamestnancov MSP

Zvýšenie vnútornej motivácie zamestnancov je kľúčom k zlepšeniu produktivity a spokojnosti s prácou. Nižšie uvádzame návrh strategických krokov, ktoré môžu manažéri MSP vykonať na zvýšenie motivácie zamestnancov:

1. **Tvorba jasného a zmysluplného plánu práce** - Zamestnanci sú viac motivovaní, keď cítia, že ich práca má zmysel a prispieva k vyššiemu cieľu. Manažéri by mali komunikovať poslanie a víziu podniku a to, ako práca každého zamestnanca prispieva k dosiahnutiu týchto cieľov. Je potrebné zabezpečiť, aby mal každý zamestnanec jasnú predstavu o tom, čo sa od nich očakáva, a aby mali k dispozícii potrebné nástroje a zdroje na splnenie svojich úloh.
2. **Ponuka príležitosti na osobný a profesionálny rozvoj**: Zamestnanci sú motivovaní, keď cítia, že sa vo svojej práci učia a rastú. Manažéri by mali ponúkať školiace a rozvojové programy, ako aj také príležitosti pre zamestnancov, ktoré zabezpečia, aby zamestnanci prijali nové výzvy a viac zodpovednosti.
3. **Podpora pozitívneho pracovného prostredia a priaznivej atmosféry**: Pozitívne pracovné prostredie, v ktorom sa zamestnanci cítia rešpektovaní, podporovaní a oceňovaní, potenciálne zvyšuje vnútornú motiváciu. Manažéri MSP by preto mali podporovať otvorenú komunikáciu, spoluprácu a uznávať a odmeňovať zamestnancov za ich prácu a úspechy. Skvalitnenie pracovného prostredia tak pozitívne ovplyvňuje produktivitu a celkovú ochotu pracovať.

4. **Stanovenie dosiahnuteľných cieľov:** Stanovenie jasných, dosiahnuteľných cieľov, ktoré sú v súlade s cieľmi podniku pôsobia motivačne. Manažéri by mali spolupracovať so zamestnancami na stanovení SMART (špecifických, merateľných, dosiahnuteľných, relevantných a časovo ohraničených) cieľov a poskytovať v ich dosahovaní pravidelnú spätnú väzbu a podporu.
5. **Podpora autonómie:** Zamestnanci sú viac motivovaní, keď majú pocit, že majú kontrolu nad svojou prácou. Manažéri MSP by mali ponúkať autonómiu v rozhodovaní, pridelovaní úloh a umožniť zamestnancom využívať svoju kreativitu a schopnosti pri samostatnom riešení problémov.
6. **Pravidelná konštruktívna spätná väzba:** Pravidelná spätná väzba môže pomôcť zamestnancom pochopiť, ako ich práca prispieva k fungovaniu podniku, a zohráva dôležitú rolu aj v identifikovaní oblastí na zlepšenie. Manažéri MSP by mali poskytovať pozitívnu spätnú väzbu aj konštruktívnu kritiku spojenú s podporou.
7. **Otvorenosť a komunikácia:** Otvorená komunikácia, ktorá umožňuje hovoriť o svojich problémoch a obavách je jedným z dôležitých aspektov na priaznivé fungovanie. Zamestnanci by mali byť dostatočne informovaní o zmenách a inováciách v spoločnosti, čo pomôže vytvoriť otvorené a pozitívne pracovné prostredie.
8. **Ponuka príležitosti na sebarealizáciu:** Manažéri by mali zabezpečiť, aby mali zamestnanci možnosť rozvíjať svoj talent a zručnosti. To môže zahŕňať školenia, workshopy alebo mentoring.
9. **Odmeňovanie:** Manažér by mal dávať najavo, že si zamestnancov váži a že je ich práca pre fungovanie podniku je dôležitá. Účinným nástrojom na realizáciu tohto kroku je udeľovanie ocenení a vyjadrenie pochvaly a uznania za dobre odvedenú prácu.
10. **Flexibilita:** Zabezpečenie určitej miery flexibility v práci, ako sú napríklad práca z domu alebo flexibilný pracovný čas môže pomôcť zamestnancom zlepšiť ich rovnováhu medzi prácou a súkromím a zvýšiť ich celkovú spokojnosť.
11. **Spravodlivé mzdy a benefity:** Spravodlivé udeľovanie miezd a benefitov, ktoré sú primerané práci a zručnosti zamestnancov, sú kľúčové na zabezpečenie motivácie a spokojnosti.

Implementáciou týchto stratégií môžu manažéri zvýšiť vnútornú motiváciu zamestnancov a vytvoriť angažovanejšiu a produktívnejšiu pracovnú silu.

Strategické kroky na elimináciu prokrastinačného správania u zamestnancov MSP

Prokrastinácia zamestnancov môže byť hlavnou prekážkou produktivity a môže poškodiť celkový úspech podnikania. Nižšie uvádzame konkrétne strategické kroky, ktoré môžu manažéri použiť, aby minimalizovali prokrastinačné správanie zamestnancov:

1. **Jasné očakávania:** Jedným z hlavných dôvodov, prečo zamestnanci prokrastinujú, je to, že nemusia jasne rozumieť tomu, čo sa od nich očakáva. Úlohou manažérov je stanoviť jasné očakávania pre splnenie každej pracovnej úlohy.
2. **Prioritizácia úloh:** Pocit zavalenosti úlohami, ktoré je potrebné dokončiť podporuje prokrastinačné správanie. Prioritizácia úloh je kľúčovou manažérskou stratégiou, ktorá pomáha manažérom zabezpečiť, že zamestnanci a tím pracujú na najdôležitejších a najhodnotnejších úlohách od tých každodenných až po komplexné projekty. K dispozícii sú rôzne techniky a metódy na prioritizáciu úloh napr. metóda Pareto princípu, ABC, MoSCoW...
3. **Delegovanie s jasným termínom:** Jasný deadline pomôže zamestnancom plánovať svoj čas a minimalizovať stres spojený s oneskorením.
4. **Zabezpečenie potrebných pracovných nástrojov:** Poskytnutie nástrojov potrebných na plné sústredenie sa na prácu, pomáha minimalizovať prokrastináciu. Efektívnym krokom je ponúknuť tréning alebo mentorovanie na zlepšenie zručností a zvýšenie sebavedomia.
5. **Feedforward:** Manažérska stratégia feedforward sa zameriava na predvídanie budúcich problémov a včasné prijímanie opatrení na ich riešenie. Táto forma prediktívneho riadenia sa zameriava na identifikáciu potenciálnych rizík a následné predchádzanie negatívnym dôsledkom. Odhaľuje budúce problémy ešte predtým, ako sa vyskytnú, a využíva predpoklady a prognózy na zlepšenie výsledkov.
6. **Podpora prestávok a odpočinku:** Pre zamestnancov je dôležité, aby si počas dňa robili prestávky a doby odpočinku, aby sa vyhli vyhoreniu a únave. Manažéri by mali povzbudzovať zamestnancov k pravidelným prestávkam a poskytovať im pohodlné a relaxačné pracovné prostredie.
7. **Vytváranie stimulov:** Stimuly môžu byť účinným spôsobom, ako motivovať zamestnancov, aby dokončili úlohy včas. Manažéri môžu zamestnancom, ktorí plnia úlohy načas alebo plnia iné výkonnostné ciele, ponúkať stimuly, ako sú bonusy, voľno navyše alebo iné odmeny.

8. **Sledovanie pokroku pomocou technológií:** Manažéri môžu využívať technológie, ako je napríklad softvér na riadenie projektov, na sledovanie pokroku zamestnancov a zabezpečenie toho, že budú úlohy dokončené včas. Môže to tiež pomôcť identifikovať oblasti, v ktorých môžu zamestnanci potrebovať ďalšiu podporu alebo školenie.
9. **Podpora tímovej práce:** Podpora tímovej práce môže pomôcť zlepšiť komunikáciu a koordináciu medzi členmi tímu a minimalizovať prokrastináciu.
10. **Odmeňovanie výsledkov:** Odmena za pozitívne správanie a dosiahnutie cieľov môže pomôcť zamerať sa na ciele a minimalizovať prokrastináciu.
11. **Pracovné prostredie zodpovedajúce preferenciám:** Niektorí zamestnanci môžu uprednostňovať tiché prostredie, kde môžu sústrediť na prácu. Iní zamestnanci zase uprednostňujú prostredie, kde panuje určitá miera kreativity a interakcie. Umožnenie zamestnancom pracovať v prostredí, ktoré zodpovedá ich preferenciám, pomôže im udržať sa sústredenými a produktívnymi.

Implementáciou týchto stratégií môžu manažéri pomôcť predchádzať prokrastinácii zamestnancov a vytvoriť produktívnejšie a efektívnejšie pracovné prostredie.

Interpersonálne manažérske zručnosti vyplývajúce zo strategických krokov na zvýšenie vnútornej motivácie a zníženie prokrastinácie zamestnancov MSP.

Interpersonálne manažérske zručnosti sú nevyhnutné pre zvýšenie vnútornej motivácie zamestnancov. Nižšie uvádzame niekoľko kľúčových zručností, ktorými by mali manažéri MSP disponovať na zvýšenie motivácie a elimináciu prokrastinácie zamestnancov:

1. **Aktívne počúvanie:** Venovať pozornosť tomu, čo zamestnanci hovoria, a reagovať tak, aby bola pochopená aj ich perspektíva. Táto zručnosť pomáha budovať dôveru a zlepšiť vzájomné vzťahy a zvýšiť schopnosť manažéra identifikovať príležitosti na zlepšenie a inováciu v podniku.
2. **Empatia:** Zahŕňa pochopenie, emocionálnu inteligenciu a zdieľanie pocitov druhých. Preukázaním empatie voči zamestnancom môžu manažéri MSP vybudovať dôveru a vzťah a pomôcť zamestnancom cítiť sa podporovanými a motivovanými. Empatickí manažéri môžu zlepšiť angažovanosť zamestnancov tým, že vyjadria uznanie za ich úsilie a úspechy a pomôžu im prekonať prekážky.
3. **Koučovanie:** Koučovanie zahŕňa poskytovanie poradenstva a podpory, ktorá pomáha zamestnancom zlepšiť ich zručnosti a dosiahnuť ich ciele. Manažéri MSP,

ktorí majú koučovacie zručnosti, sú schopní pomáhať svojim zamestnancom zlepšovať sa a rásť v práci tým, že poskytujú spätnú väzbu, pomáhajú identifikovať a rozvíjať ich silné stránky a pomáhajú riešiť ich slabé stránky. To v konečnom dôsledku vedie k vyššej produktivite a efektivite v riadení podniku.

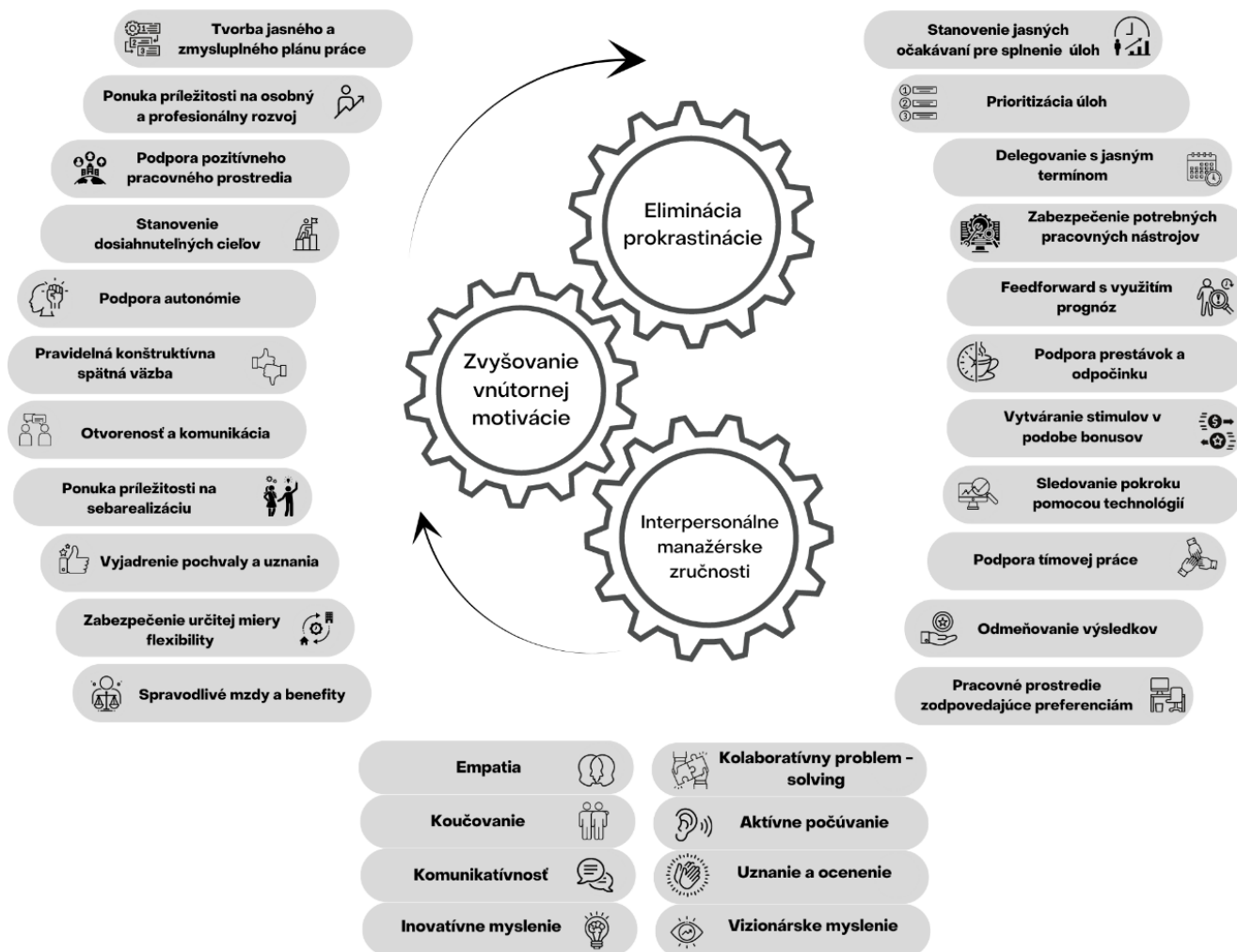
4. **Kolaboratívny problém – solving :** Spoločné riešenie problémov zahŕňa prácu so zamestnancami na spoločnej identifikácii a riešení problémov. Manažér a jeho tímoví členovia by mali spolupracovať na riešení problému a využívajú svoje rozličné skúsenosti, znalosti a perspektívy. To zvyšuje pravdepodobnosť nájdenia nových riešení a podnecuje kreativitu tímu. Táto zručnosť tiež pomáha manažérom MSP vytvárať pozitívnu pracovnú kultúru, ktorá podporuje spoluprácu a otvorenú komunikáciu.
5. **Uznanie a ocenenie:** Uznanie a ocenenie zamestnancov za ich tvrdú prácu a úspechy je silným motivátorom. Znamenajú prejavovanie uznania za prácu, ktorú zamestnanci vykonávajú, a podporu ich osobného a profesijného rastu. Manažéri, ktorí dokážu prejavovať uznanie a ocenenie, sú schopní vytvárať pozitívne pracovné prostredie, v ktorom sa zamestnanci cítia hodnotení a motivovaní na ďalšiu prácu.
6. **Komunikatívnosť:** Jasná komunikácia znamená sprostredkovanie informácií a očakávaní spôsobom, ktorý je ľahko pochopiteľný. Zahŕňa schopnosť jasne a účinne komunikovať s členmi tímu, porozumieť ich názorom a stanoviskám a efektívne riešiť problémy. Komunikatívni manažéri sú schopní vytvárať pozitívnu pracovnú atmosféru, zlepšovať produktivitu a zvyšovať lojalitu zamestnancov. Výborné komunikačné schopnosti sú pre manažéra veľkou výhodou a pomáhajú mu dosiahnuť ciele a úspech podniku.
7. **Vizionárske myslenie:** Transformatívny manažér s vizionárskym myslením má jasnú predstavu o budúcnosti a dokáže svojim zamestnancom ukázať, ako by mohla vyzeráť a ako by mohli prispieť k jej dosiahnutiu. Má schopnosť predstavovať si budúcnosť a vytvárať plány a stratégie, ktoré umožňujú dosiahnuť tieto ciele. Je tiež schopný formulovať jasnú a prehľadnú víziu, ktorá inšpiruje a motivuje jeho tím a poskytuje smerovanie pre činnosti podniku.
8. **Inovatívne myslenie:** Inovatívne mysliaci manažér sa nebojí riskovať a inovovať, aby vytvoril nové príležitosti a viedol zamestnancov k rastu. Je schopný vytvárať prostredie, ktoré podporuje experimentovanie a riziko a umožňuje zamestnancom prichádzať s novými a inovatívnymi nápadmi. Musí byť schopný prekonať tradičné myslenie a hľadať nové a originálne spôsoby, ako dosiahnuť stanovené ciele.

Vo všeobecnosti je pre podniky veľmi dôležité mať vypracované stratégie, pretože umožňujú lepšie smerovanie podnikania. Dôležité je mať vypracovaný jasný smer a cieľ pre podnikanie, pretože ak vedenie a zamestnanci vedia, na čo sa majú sústrediť, tak sú schopní zamerať na svoje silné stránky a minimalizovať svoje slabé stránky. Vypracované stratégie oblasti personálneho manažmentu malých a stredných podnikov tak môže pomôcť zlepšiť svoju konkurencieschopnosť a vybudovať si trvalú pozíciu na trhu. Navyše, ak majú zamestnanci jasno v tom, kam podnik smeruje a aké sú jeho ciele, majú tendenciu byť angažovanejší a lojálnejší voči podniku. Bez stratégií by podniky boli vystavené riziku stagnácie alebo dokonca zániku.

4.3 Model vyplývajúci zo strategických krokov

Popri vypracovanej stratégii je prínosné mať k dispozícii aj prehľadný model vyplývajúci z danej stratégie. V kontexte témy dizertačnej práce sme sa preto zamerali na vypracovanie prehľadného modelu na znázornenie kľúčových komponentov motivácie zamestnancov. Je totiž veľmi dôležité mať k dispozícii model, ktorý pomáha identifikovať, aké faktory motivujú zamestnancov a ako ich motivácia môže byť udržiavaná a zlepšená. V dôsledku toho uvádzame nižšie vypracovaný model strategických krokov.

Obrázok 5 Model strategických krokov



Zdroj: vlastné spracovanie

Model strategických krokov môže byť pre manažérov veľmi užitočný nástroj na zvýšenie motivácie, zníženie prokrastinácie a zlepšenie interpersonálnych zručností pre prosperitu podniku. Manažéri by mohli použiť model strategických krokov na vytvorenie jasných a konkrétnych cieľov pre zamestnancov. Použitie modelu strategických krokov rovnako môže pomôcť manažérom identifikovať kritické kroky, ktoré musia byť splnené, aby sa dosiahli ciele podniku. To môže pomôcť zamestnancom zamerať sa na to, čo je skutočne dôležité a znížiť tendenciu k prokrastinácii. S jasnými cieľmi a krokmi sa zamestnanci budú cítiť viac motivovaní a bude im ľahšie sa zamerať na splnenie úloh. Model strategických krokov môže tiež pomôcť manažérom pri vytváraní dôvery a vzťahov s ich tímami. Keď sa manažéri snažia zahrnúť zamestnancov do procesu tvorby stratégií a vymedzenia cieľov, zvyšuje sa ich angažovanosť a pocit, že sú súčasťou tímu. To môže zlepšiť komunikáciu, spoluprácu a interakciu medzi zamestnancami, čo môže mať pozitívny vplyv na celkové výkonnosti podniku.

5 Diskusia

Cieľom kvantitatívneho výskumu v praktickej časti dizertačnej práce bolo preskúmať vzťah medzi niekoľkými premennými. Medzi hlavné premenné sme zaradili motivačné tendencie vychádzajúce z teórie sebadeterminácie a pracovnú prokrastináciu s premennými ako sú cyberslacking (online prokrastinácia) a soldiering (offline pracovná prokrastinácia). V Tabuľke 17 uvádzame zhrnutie základných zistení vyplývajúcich z kvantitatívneho výskumu dizertačnej práce. V súvislosti s výsledkami štatistických overení a ich interpretáciou berieme do úvahy skutočnosť, že korelácia nie je jednostranná a nie je totožná s kauzalitou. V rámci kvalitatívnej časti, ktorú sme realizovali prostredníctvom štruktúrovaných expertných rozhovorov s manažérmi malých a stredných podnikov, sme dospeli k záverom, že riešenie problematiky pracovnej motivácie a prokrastinácie nie je v každom prípade prioritou. Vysvetlením tejto zistenej skutočnosti môže byť viacero príčin. Manažéri môžu mať v mnohých prípadoch veľké množstvo povinností a zodpovedností na starosti, ktoré sa zdajú byť dôležitejšie ako motivácia zamestnancov. Prítomné môže byť aj časové obmedzenia pri plánovaní projektov, zodpovednosti za riadenie rozpočtu a financií, či zabezpečenie, aby tímy boli produktívne a dodržiavali stanovené termíny. Rovnako, manažéri nemajú vždy dostatočné odborné vedomosti na riešenie problémov s a prokrastináciou. Tieto problémy sú často zložité a môžu si vyžadovať znalosti z oblasti sociológie a psychológie. Nie každý manažér má tieto znalosti, a preto sa nemusí cítiť kompetentný na riešenie týchto problémov a zámerne sa im vyhýba. V praxi sa však tiež často očakáva, že zamestnanci budú motivovaní a produktívni bez toho, aby ich musel manažér neustále sledovať a motivovať. Manažéri môžu mať pocit, že je to zodpovednosť zamestnancov, aby sa cítili motivovaní a plnili svoje úlohy včas a kvalitne. V procese intervencie však niektorí manažéri nemusia mať dostatočné nástroje na monitorovanie a riešenie problémov s motiváciou a prokrastináciou. V mnohých prípadoch môže byť potrebné použitie špeciálnych nástrojov na sledovanie a riadenie produktivity a motivácie zamestnancov, čo môže byť pre manažerov finančne náročné. Nedostatočná pracovná motivácia a prevládajúca prokrastinácia však môžu spôsobovať dlhodobé problémy, ktoré vyžadujú čas a trpezlivosť na riešenie.

Tabuľka 17 Zhrnutie kvantitatívneho výskumu

Závislosť medzi <u>prokrastináciou</u> a motivačnými tendenciami	r	p	Vzťah medzi premennými	Zistenie
Vnútna motivácia	-0,644	<0,001	-0,644 značí o silnom negatívnom vzťahu	Pri zvýšenej vnútornej motivácii klesá tendencia prokrastinovať.
Integrovaná regulácia	-0,482	<0,001	-0,482 značí o stredne silnom negatívnom vzťahu	Pri zvýšenej integrovanej regulácii klesá tendencia prokrastinovať.
Identifikovaná regulácia	-0,340	<0,001	-0,340 značí o stredne silnom negatívnom vzťahu	Pri zvýšenej identifikovanej regulácii klesá tendencia prokrastinovať.
Introjektovaná regulácia	-0,206	0,001	-0,206 značí o slabom negatívnom vzťahu	Pri zvýšenej introjektovanej regulácii klesá tendencia prokrastinovať.
Externá regulácia	0,088	0,162	(p=0,162) nejde o štatisticky významný vzťah	Nie je možné tvrdiť, že pri zvýšenej externej regulácii klesá tendencia prokrastinovať
Amotivácia	0,703	<0,001	0,703 značí o silnom pozitívnom vzťahu	Pri zvýšenej amotivácii sa zvyšuje tendencia prokrastinovať.
Závislosť medzi <u>motiváciou</u> a dimenziami prokrastinácie	r	p	Vzťah medzi premennými	Zistenie
Soldiering	-0,851	<0,001	hodnota -0,851, značí o veľmi silnom negatívnom vzťahu	Pri zvýšenej pracovnej motivácii sa znižuje offline prokrastinácia.
Cyberslacking	-0,768	<0,001	-0,768 značí o veľmi silnom negatívnom vzťahu	Pri zvýšenej pracovnej motivácii sa znižuje online prokrastinácia.
Závislosť medzi <u>vekom</u> a prokrastináciou	N	Std. Deviation	Generácia a priemerná hodnota - skóre prokrastinácie	Zistenie
Celková miera prokrastinácie a vek	75	1,46491	Gen Z - 3,7389	Zamestnanci mladšej generácie prokrastinujú častejšie
	113	1,69216	Millennials - 3,3260	
	65	1,70739	Gen X - 3,4038	
	4	1,71895	Boomers - 1,6458	
Závislosť medzi <u>pohlavím</u> a prokrastináciou	N	Std. Deviation	Pohlavie a priemerná hodnota - skóre prokrastinácie	Zistenie
Celková miera prokrastinácie a pohlavie	127	1,65661	muži - 3,3150	V rámci prokrastinácie neexistuje ženami a mužmi signifikantný rozdiel.
	130	1,65615	ženy - 3,5622	
Závislosť medzi <u>úrovňou vzdelania</u> a prokrastináciou	N	Std. Deviation	Úroveň vzdelania a priemerná hodnota - skóre prokrastinácie	Zistenie
Celková miera prokrastinácie a úroveň vzdelania	73	1,46491	SŠ/gymnázium - 3,8082	Pracovná prokrastinácia klesá s vyššou úrovňou vzdelania
	67	1,69216	VŠ I. stupeň - 3,5983	
	90	1,70739	VŠ II. stupeň - 3,1417	
	27	1,71895	VŠ III. stupeň - 3,0463	

Zdroj: vlastné spracovanie

5.1 Odporúčania pre pedagogickú oblasť

Vnútoraná motivácia a problematika pracovnej prokrastinácie sú v súčasnom dynamickom období plnom zmien a výziev kľúčovými témami nielen pre podnikový svet, ale aj pre pedagogickú oblasť. Študenti manažmentu v malých a stredných podnikoch by preto mali nadobudnúť dostatočné znalosti o pracovnej motivácii a prokrastinácii, ktoré by im pomohli efektívne viesť a motivovať svojich budúcich zamestnancov.

Kľúčové je poznať a ovládať základné teórie motivácie a hierarchiu psychologických potrieb od A. Maslowa, ktoré pomôžu študentom porozumieť, čo motivuje zamestnancov a ako im pomôcť nájsť vnútornú motiváciu. Rovnako by malo vedieť schopnosti identifikovať individuálne motivátory a preferencie zamestnancov a chápať, že každý zamestnanec má inú motiváciu a preferencie, a preto je dôležité mať schopnosť nájsť kompromisy a pomôcť im byť produktívni. Dôležité je aj nadobudnúť zručnosti v manažovaní tímu a motivovaní zamestnancov. Toto zahŕňa schopnosť viesť a podporovať tímovú spoluprácu, budovanie pozitívneho pracovného prostredia a rozpoznávanie úspechov zamestnancov. Študenti by mali získať schopnosti komunikovať s kolegami a poskytovať im konštruktívnu spätnú väzbu. Komunikácia a spätná väzba sú kľúčové prvky v motivovaní zamestnancov, pretože pomáhajú zamestnancom pochopiť, čo sa od nich očakáva a ako môžu zlepšovať svoju prácu. V oblasti inovácií by absolventom tiež nemalo chýbať kreatívne myslenie v rámci tímu a schopnosť podporovať inovácie.

Budúci manažéri by taktiež mali vedieť, ako rozpoznať prokrastináciu a ako na ňu v praxi reagovať. To zahŕňa identifikáciu príčin a faktorov, ktoré prispievajú k prokrastinácii, ako aj používanie nástrojov na plánovanie, organizáciu a manažment času, ktoré pomáhajú zabrániť prokrastinácii. Postupne by mali získať základné znalosti najmä o prevencii prokrastinácie zamestnancov, ktoré by im pomohli včas identifikovať problém a efektívne viesť. Niektoré príčiny môžu byť nedostatočné plánovanie, nejasné ciele, nedostatočná motivácia alebo nedostatok zručností. Dôležité je mať zručnosti v stanovaní jasných cieľov a časových limitov, prioritizovaní úloh a vytváraní plánov na zvládnutie zamestnaneckých povinností. Sem patrí aj schopnosť efektívne delegovať úlohy a zodpovednosti zamestnancom. Delegovanie úloh môže pomôcť zamestnancom získať pocit kontroly a zodpovednosti, čo môže minimalizovať možnosť prokrastinácie. To zahŕňa aj rozpoznávanie úspechov zamestnancov, poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby a motivovanie zamestnancov prostredníctvom pozitívneho prostredia práce. V rámci

prevencie je tiež dôležité nadobudnúť schopnosť pomáhať zamestnancom rozvíjať ich zručnosti a schopnosti napríklad prostredníctvom poskytovania školení, mentorovaním a podporou pri rozvoji nových zručností a schopností.

Z vyššie uvedených zároveň vyplýva, že by absolventi, ako budúci manažéri, mali mať dobré povedomie aj o interpersonálnych manažérskych zručnostiach. Tie sú nevyhnutné pre budúcich manažérov, pretože výkonný manažment vyžaduje, aby boli schopní viesť a motivovať svojich zamestnancov. Manažéri by mali vedieť komunikovať s ostatnými ľuďmi, budovať vzťahy a vytvárať tímovú atmosféru. Dobré interpersonálne zručnosti, sú schopní zlepšiť produktivitu svojich tímov. Dobré vzťahy medzi manažérom a zamestnancami môžu viesť k vyššej spokojnosti zamestnancov a zvýšeniu motivácie pracovať. Sú dôležité aj pre spoluprácu medzi rôznymi oddeleniami alebo členmi tímu. Manažéri, ktorí sú schopní dobre komunikovať, poslúchať a spolupracovať, sú schopní vytvárať pozitívnu atmosféru a udržiavať dobré vzťahy s ostatnými. Môžu pomôcť manažérovi udržať lojalitu svojich zamestnancov a znižovať fluktuáciu. Manažéri, ktorí sú schopní vybudovať dobré vzťahy so svojimi zamestnancami, môžu mať väčšiu pravdepodobnosť, že ich zamestnanci zostanú s nimi dlhodobo a budú sa snažiť dosiahnuť ciele spoločnosti. Tieto zručnosti im umožňujú viesť a motivovať svojich zamestnancov, zlepšiť produktivitu a spoluprácu a udržiavať lojalitu svojich zamestnancov.

5.2 Odporúčania pre vedu

Vnútna motivácia a prokrastinácia zamestnancov sú dôležité témy pre výskum vedy, pretože majú významný vplyv na efektívnosť a výkon zamestnancov v malých a stredných podnikoch na Slovensku. Je dôležité vytvoriť prehľad o existujúcich teóriách a konceptoch. Veda by mala skúmať, ako sa teória sebadeterminácie môže aplikovať v rôznych oblastiach riadenia organizácií a aké stratégie motivácie založené na tejto teórii sú najúčinnnejšie pre zvyšovanie produktivity a výkonu zamestnancov. Zjednotené by mali byť definície pojmov pracovná motivácia a prokrastinácia v pracovnom prostredí. Veda by mala skúmať, ako môže manažment podporiť vnútornú motiváciu zamestnancov a aké stratégie môžu byť najúčinnnejšie.

Prokrastinácia môže byť pre podniky veľkým problémom, pretože môže mať vplyv na efektívnosť, produktivitu a výkon zamestnancov. Ak sa zamestnanci často zdráhajú plniť svoje povinnosti alebo odkladajú prácu na neskorší termín, môže to viesť k meškaniu projektov, oneskoreniam a nedodržaniu záväzkov. To môže mať negatívny vplyv na

ziskovosť a konkurencieschopnosť podnikov. Veda by mala, preto skúmať vnútornú motiváciu a prokrastináciu zamestnancov v malých a stredných podnikoch, aby sa lepšie pochopili faktory, ktoré ovplyvňujú výkon a efektívnosť zamestnancov. Na základe týchto poznatkov by bolo možné vyvinúť efektívnejšie stratégie riadenia a motivácie zamestnancov, ktoré by mohli viesť k lepšiemu výkonu a konkurencieschopnosti podnikov. Odporúčame, aby akademická oblasť zameraná na danú vedeckú problematiku systematicky zhromažďovala informácie o motivácii zamestnancov a faktoroch, ktoré súvisia s ich produktivitou. Systematizácia poznatkov umožňuje lepšie porozumenie základným faktorom a mechanizmom ovplyvňujúcim motiváciu a prokrastináciu zamestnancov. To môže viesť k vývoju nových teoretických modelov a stratégií riadenia, ktoré zvyšujú motiváciu zamestnancov a znižujú prokrastináciu. Podporuje vývoj konkrétnych stratégií riadenia, ktoré sú založené na dôkazoch a ktoré môžu byť úspešne aplikované v konkrétnych organizáciách. To zvyšuje pravdepodobnosť, že tieto stratégie budú úspešné a pomôžu dosiahnuť pozitívne výsledky.

Lepšie znalosti umožňujú identifikovať oblasti, ktoré sú ešte nedostatočne skúmané alebo v ktorých je potrebné vykonávať ďalší výskum. To môže viesť k vývoju nových teoretických konceptov alebo k vylepšeniu existujúcich modelov a stratégií riadenia. Systematizácia poznatkov zjednodušuje komunikáciu medzi výskumníkmi a manažérmi, pretože umožňuje jasný a konzistentný jazyk a terminológiu. To zvyšuje pravdepodobnosť, že manažéri budú schopní správne pochopiť výskumné zistenia a úspešne ich aplikovať v ich v riadení podniku a tvorbe politík. Vedecké výskumy v oblasti motivácie a prokrastinácie zamestnancov sú kľúčové pre zlepšenie znalostí a schopností riadiť podniky takým spôsobom, aby boli ich zamestnanci vnútorne motivovaní a nepodliehali prokrastinačnému správaniu.

Výskum v oblasti interpersonálnych manažérskych zručností môže teda poskytnúť cenné poznatky pre manažerov a vedúcich pracovníkov, ktorí sa snažia zlepšiť svoje zručnosti v oblasti vedenia a motivácie tímov. Výskum v tejto oblasti by mohol pomôcť identifikovať najúčinnnejšie spôsoby, ako sa manažéri môžu naučiť efektívne komunikovať, budovať vzťahy a vytvárať tímovú atmosféru. Štúdie môžu ukázať, ako by manažéri mohli vytvárať lepšie vzťahy so svojimi zamestnancami a ako by mohli motivovať svojich zamestnancov k dosahovaniu vysokých výkonov. Relevantné vedecké výskumy by tiež mohli odhaliť, aké zručnosti sú nevyhnutné pre manažerov na vytváranie pozitívnej atmosféry a na dosiahnutie spolupráce a synergických výsledkov.

5.3 Odporúčania pre hospodársku prax

Malé a stredné podniky by mali vytvoriť jasné definície pojmov pracovná motivácia a prokrastinácia v pracovnom prostredí. Pracovná motivácia znamená silné vnútorné uspokojenie a chuť pracovať, ktorá sa prejavuje vysokým stupňom angažovanosti zamestnancov. Prokrastinácia v pracovnom prostredí znamená odkladanie úloh alebo činností, ktoré sú pre zamestnanca dôležité a môžu mať vplyv na jeho pracovnú výkonnosť. Dôležité je aj prepojenie medzi týmito dvoma pojmami, pretože prokrastinácia môže byť prejavom nedostatočnej motivácie zamestnanca. Existujú rôzne teórie motivácie, ktoré môžu byť aplikované na pracovné prostredie. Odporúčame špecifikovať vzťah medzi týmito teóriami a prokrastináciou zamestnancov. Napríklad, teória očakávaného výsledku hovorí o tom, že zamestnanec sa bude snažiť, ak očakáva dobrý výsledok. Ak je však cieľ príliš vzdialený, zamestnanec môže mať tendenciu odkladať úlohy a prokrastinovať. Je potrebné vykonať dôkladný prieskum vnútornej motivácie a prokrastinácie v pracovnom prostredí. To zahŕňa získanie a kategorizovanie poznatkov o tom, čo motivuje zamestnancov a ako sa prejavuje ich prokrastinačné správanie v rôznych pracovných situáciách. Je potrebné jasne definovať pojmy pracovnej motivácie a prokrastinácie v pracovnom prostredí a analyzovať ich vzťah. Zamestnanci, ktorí sú vnútorne motivovaní, sú pravdepodobne menej náchylní k prokrastinácii. Naopak, zamestnanci, ktorí trpia prokrastináciou, môžu mať nedostatočnú vnútornú motiváciu. Je dôležité zohľadniť existujúce motivačné teórie a skúmať ich vzťah s prokrastináciou. Teória sebadeterminácie zdôrazňuje, že zamestnanci by mali byť motivovaní zvnútra, nie zvonku. To znamená, že motivátori ako peniaze a povýšenie by mali byť oddelené od iných motivátorov, ako sú osobné ciele a zmysel pre prácu. To umožní zamestnancom cítiť sa plne zodpovednými za svoju prácu a viesť k menšej pravdepodobnosti prokrastinácie. Je dôležité, aby manažéri mali interpersonálne zručnosti na zvládanie situácií, ktoré môžu ovplyvniť vnútornú motiváciu.

Manažéri by sa mali zaoberať svojimi interpersonálnymi zručnosťami, pretože majú kľúčovú úlohu pri riadení tímu a dosiahnutí výsledkov. Interpersonálne zručnosti sú schopnosti, ktoré umožňujú manažérom efektívne komunikovať a spolupracovať s ostatnými ľuďmi, a zahrňujú schopnosti ako vedenie, motivácia, komunikácia, konfliktné riešenie a poskytovanie spätných väzieb. Keď sú manažéri schopní efektívne komunikovať s tímom a viesť ho k dosiahnutiu spoločných cieľov, tímová spolupráca sa zlepšuje a zvyšuje sa aj efektivita práce. Manažéri, ktorí majú silné interpersonálne zručnosti, sú schopní poskytovať spätnú väzbu a viesť zamestnancov k dosiahnutiu ich potenciálu. Tým, že

podporujú osobný rozvoj a motiváciu zamestnancov, môžu vytvárať pozitívnu pracovnú kultúru a zlepšiť výkonnosť tímu. Interpersonálne zručnosti sú pre manažérov dôležité, pretože umožňujú vytvárať pozitívnu a produktívnu pracovnú kultúru, viesť tím k dosiahnutiu spoločných cieľov a zlepšovať výkonnosť tímu.

Prokrastinácia môže mať negatívny vplyv na pracovný výkon zamestnancov a môže spôsobiť oneskorenie dôležitých procesov alebo nízku kvalitu práce. Na druhej strane, protiprokrastinačné techniky (napr. technika Pomodoro, ktorá spočíva v rozdelení práce na kratšie, intenzívne úseky) môžu pomôcť zamestnancom zlepšiť ich časový manažment a plánovanie, čo môže znižovať stres a zlepšovať ich pracovné nasadenie. Ak zamestnanci vedia, ako používať tieto techniky, môžu sa stať efektívnejšími a úspešnejšími v plnení svojich pracovných povinností. V konečnom dôsledku by zamestnanci mali byť motivovaní a mať záujem o zlepšenie svojich pracovných výsledkov a protiprokrastinačné techniky, by mohli byť užitočným nástrojom na dosiahnutie tohto cieľa.

Celkovo malé a stredné podniky na Slovensku potrebujú stratégiu na zvýšenie pracovnej motivácie a elimináciu prokrastinácie zamestnancov, pretože motivovaní zamestnanci sú nielen produktívnejší ale aj lojálnejší a menej náchylní k fluktuácii. Ak majú pocit, že ich práca je ocenená a že sú v podniku vážení, majú menšiu pohnútku si hľadať iné zamestnanie. Keď majú zamestnanci pocit, že môžu prispieť k rozvoju a zlepšeniu podniku, budú viac ochotní predkladať nové nápady a riešenia. Stratégia na motiváciu zamestnancov je pre podniky kľúčová, pretože pomáha zvýšiť efektivitu, produktivitu a výkonnosť zamestnancov, podporuje tímovú spoluprácu a kreativitu a inováciu. Naopak, keď zamestnanci odkladajú plnenie úloh alebo nevykonávajú svoju prácu včas, môže to spôsobiť oneskorenie projektov a zhoršiť kvalitu ich výstupov. Prokrastinácia môže spôsobiť stres a frustráciu u zamestnancov, ktorí sa neskôr musia usilovať o dokončenie úloh v krátkom čase. To môže viesť k zhoršeniu ich zdravia a pohody, ako aj k nižšej spokojnosti s prácou a vyššej náchylnosti k fluktuácii. Protiprokrastinčná stratégia môže tiež pomôcť zamestnancom zlepšiť ich organizáciu a plánovanie, čo môže viesť k lepšiemu využívaniu času a vyššej produktivite. Pomáha zamestnancom získať väčšiu kontrolu nad svojou prácou a časom, čo môže viesť k väčšej spokojnosti a motivácii. Malé a stredné podniky tak môžu získavať konkurenčnú výhodu prostredníctvom efektívnejšieho využívania času a zdrojov zamestnancov. Keď sú zamestnanci lepšie organizovaní a plánovaní, podniky môžu dosahovať lepšie výsledky a zlepšovať svoju pozíciu na trhu.

Záver

Predložená dizertačná práca bola zameraná na objasnenie pracovnej motivácie a prokrastinácie a to, ako môžu manažéri pomocou interpersonálnych zručností dešifrovať rôzne potreby svojich zamestnancov. Cieľom skúmania bolo zdôrazniť, ako môže manažér a vedúci pracovník meniť vnímanie zamestnancov, zvýšiť ich motiváciu a dosiahnuť elimináciu nepriaznivých vplyvov na pracovisku, ako je prokrastinácia.

Pri riešení nastoleného problému sme pomocou literárnej rešerše zmapovali stav danej problematiky na Slovensku a v zahraničí. Následne sme v prvej kapitole vymedzili vnútorné pracovné nastavenie zamestnancov v malých a stredných podnikoch, pričom sme sa venovali aj samotnej podstate manažérskej práce personálnym výzvam v dobe nových spôsobov práce (NWW – new ways of work). Definovali pojmy v oblasti motivácie akými sú: vnútorná a vonkajšia motivácia, pracovná motivácia, aktívna a pasívna prokrastinácia, dôvody a dimenzie prokrastinácie. Popísali sme charakteristiku motivačného konfliktu na načrtli vzťah medzi mierou motivácie a tendenciou prokrastinovať v danej prokrastinačnej dimenzii. Identifikovali a zanalyzovali novodobé príčiny prokrastinácie ako sú – súčasné negatívne javy na pracovisku, digital distraction, technostress, cyberslacking, soldiering.

V druhej kapitole sme definovali hlavný cieľ a parciálne ciele predloženej dizertačnej práce. Tie zahŕňali konkrétne kroky, ako napríklad realizáciu kvantitatívneho výskumu, kvalitatívneho výskumu, formuláciu manažérskej stratégie a súhrnného modelu, ktorý predstavuje kľúčové komponenty potrebné na riešenie danej problematiky.

Tretia kapitola dizertačnej práce sa zaoberá metodikou, ktorá bola použitá na realizáciu kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu. V tejto časti sme popísali výskumnú vzorku, na ktorej boli výskumy realizované. Zdefinovali sme si tiež stanovené hypotézy, ktoré sme sa pokúsili v ďalšej časti dizertačnej práce verifikovať.

V štvrtej kapitole sme sa venovali meraniu prokrastinácie a motivácie v pracovnom prostredí v rámci štatistickej analýzy, ktorá nasledovala po zbere dát. Popísali sme aj odpovede získané z expertných rozhovorov, ktoré tvorili kvalitatívnu časť výskumu. Rozhovory s manažermi malých a stredných podnikov, ktorý riadia administratívnych zamestnancov, nám ponúkli praktický pohľad na problematiku. Ten nám následne pomohol

vytvoriť si obraz o tom, či sa v bežnom fungovaní malých a stredných podnikov rieši téma pracovnej motivácie a prokrastinácie zamestnancov.

Piata kapitola obsahuje diskusiu, ktorá tvorí sumár základných zistení a zhodnotenie výsledkov. Na základe dát z dotazníkového výskumu a realizovaných expertných rozhovorov sme následne zostavili odporúčania pre pedagogickú prax, vedu a hospodársku prax. V nich sa vyzdvihuje význam efektívne implementovanej manažérskej stratégie a podnikového modelu všeobecného manažérského postupu zacieleného na zvyšovanie motivácie zamestnancov s cieľom zníženia tendencie prokrastinácie. Zostavený prehľad interpersonálnych zručností v oblasti riadenia a motivácie zamestnancov do praxe MSP, z aspektu optimalizácie pracovnej výkonnosti, by v malých a stredných podnikoch pomohol zefektívniť samotné riadenie pracovnej motivácie. Na základe neho by sa podarilo dospieť k zmysluplnému využívaniu a sústavnému rozvoju ľudského potenciálu zamestnancov MSP.

Predložená práca sumarizuje zmeny v personálnom manažmente malých a stredných podnikov na Slovensku s dôrazom na novodobé koncepty súčasnej praxe, ktoré sme identifikovali. Za jej prínos považujeme skutočnosť, že poskytuje odpovede na mnohé otázky a dokáže byť malým a stredným podnikom nápomocná v získavaní potrebných odporúčaní, ktoré sú v praxi využiteľné. Rovnako sa prostredníctvom podrobnejšieho rozpracovania tejto problematiky v akademickej oblasti otvára námet na realizáciu obdobných výskumov zaoberajúcich sa globálnymi zmenami v manažmente malých a stredných podnikov.

Použitá literatura

- ALHARTHI, Saleh – LEVY, Yair – WANGINKYOUNG, Ling – HUR, Hurlnkyoung. Employees' mobile cyberslacking and their commitment to the organization. In *Journal of Computer Information Systems*. 2021, vol. 61, no.2, p. 141-153. ISSN: 8874417.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael - TAYLOR, Stephen,. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. s.928. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ATKINSON, John. W. *An Introduction to Motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1964. 335 s. ISBN 10: 0442003684.
- BEDRNOVÁ, Eva – JAROŠOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 8025102237.
- BURKA Jane - YUEN, Lenora. Mind games procrastinators play. In: *Psychology Today*, 1982, vol. 16, p. 32 – 34. ISSN 0033-3107.
- BUTLER, Ruth. Information seeking and achievement motivation in middle childhood and adolescence: The role of conceptions of ability. In: *Developmental Psychology*, 1999, vol. 35, p. 146 – 163. ISSN 0012-1649.
- CALIGIURI, Paula – DE CIERI, Helen – MINBAEVA, Dana – VERBEKE, Alain – ZIMMERMANN, Angelika. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. In *Journal of International Business Studies*, 2020, vol. 51, p. 697–713. ISSN 1478-6990.
- CHAUHAN Rahul Singh et al. Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. In *Management Research Review: MRN; Patrington*. 2020, vol. 43, no. 10, p. 1289-1308. ISSN: 20408269.
- CHOI, Jin Nam - MORAN, Sarah.V. Why not procrastinate? Development and validation of a new active procrastination scale. In *The Journal of Social Psychology*. 2009, vol. 149, no. 2, p. 195-211. ISSN 1940-1183.
- CHU, Angela Hsin Chun - CHOI, Jin Nam. Rethinking procrastination: Positive effects of active procrastination behavior on attitude and performance. In: *The Journal of Social Psychology*, 2005, vol. 145(3). ISSN 1940-1183.

CLARE, Wenham – SMITH, Julia – MORGAN, Rosemary. COVID-19: The gendered impacts of the outbreak. In *The Lancet*, 2020, vol. 395, p.846–48. ISSN: 0140-6736.

DECI, Edward L., Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 1971, vol. 18, no. 1, p. 105–115. ISSN 0022-3514.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DŽUKA, Jozef. *Motivácia a emócie človeka*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2005. 249 s. ISBN 80-8068-324-7.

Claude FERNET, Claude – GUAY, Frédéric – SÉNECAL, Caroline. Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout, In *Journal of Vocational Behavior*, 2004. vol. 65, no 1, p. 39-56, ISSN 0001-879.

FUCHSOVÁ, Katarína - KAPOVÁ, Jana - MAGDOVÁ, Monika. *Edukačná psychológia I*. Prešov: Bookman, 2017. 233 s. ISBN 978-80-8165-268-4.

GUPTA, Ritu - HERSHEY, Douglas - GAUR, Jighyasu. Time perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation. In *Current Psychology*, 2012, vol. 31, p. 195-211. ISSN: 1936-4733.

HAN, Emeline – TAN, Melisa Mei Jin. Lessons learnt from easing COVID-19 restrictions: An analysis of countries and regions in Asia Pacific and Europe. In *The Lancet*, 2020, vol. 396, p.1525–1534. ISSN: 0140-6736.

JANNESARI, Milad – WANG, Zhongming – MCCALL, Jacob – ZHENG, Boyang. Psychological availability between self-initiated expatriates and host country nationals during their adjustment: the moderating role of supportive supervisor relations, In *Frontiers in Psychology*, 2017, vol. 8, p. 2049. ISSN1664-1078.

KEARNS, Hugh – FORBES, Angus – GARDINER, Maria – MARSHALL, Kelly Gardiner. When a high distinction isn't good enough: a review of perfectionism and self-handicapping. In *The Australian Educational Researcher*, 2008, vol. 35, no. 3, p. 21-36. ISSN: 0311-6999

KLINGSIECK, Katrin. B. Procrastination in Different Life-Domains: Is Procrastination Domain Specific? In *Current Psychology*, 2013, vol. 32, p. 175-185. ISSN: 1936-4733.

KOK, Jin Kuan. The relationships between procrastination and motivational aspects of self-regulation. In *Jurnal Psikologi Malaysia*, 2016, vol. 30, no.1. ISSN: 0127-8029

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 8072612883.

KUBÁNI, Viliam. *Všeobecná psychológia*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, FHPV. 2010. 157 s. ISBN 978-80-555-0172-7.

LEE, James – WARKENTIN, Merrill - CROSSLER, Robert E. – OTONDO, Robert F. Implications of monitoring mechanisms on bring your own device adoption. In *Journal of Computer Information Systems*, 2017, vol. 57, no. 4, p. 309-318. ISSN: 8874417.

MAHMOUD, Ali – REISEL, William – FUXMAN, Leonora – MOHR, Iris. A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. In *Scandinavian. Journal of Psychology*, 2020, vol. 62, no. 2, p. 267-275. ISSN: 1467-9450.

MAJTÁN, Miroslav - GRZNÁR, Miroslav - MATULČÍKOVÁ, Marta - PAPULOVÁ, Emília - SLÁVIK, Štefan – SZABO, Ľuboslav – SZARKOVÁ, Miroslava - THOMASOVÁ, Elena. *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

METIN U. Baran - PEETERS, Maria C.W. – TARIS, Toon W. Correlations of procrastination and performance at work: the role of having ‘good fit’. In *Journal of Prevention and Intervention in the Community*, 2018, vol. 46, no. 3, s. 228-244. ISSN 1540-7330.

METIN, U. Baran – TARIS, Toon, T. – PEETERS, Maria C. W. Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. In *Personality and Individual Differences*, 2016, vol. 101, p. 254–263. ISSN: 0191-8869

MÍKA, T. Vladimír. 2013. *Manažment. Úvod do riadenia organizácie v podmienkach rizika a v krízových situáciách*. 1. vydanie. Žilina : EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2013. 178 s. ISBN 978-80-554-0760-9.

NUSRAT, Anam – HE, Yong – LUQMAN, Adel – Waheed, Abdul – DHIR, Amandeep. Enterprise social media and cyber-slacking: A Kahn’s model perspective. In *Information & Management*, 2021, vol. 58, no.1, 103405. ISSN: 3787206.

PASSING, Kathrin - LOBO, Sasha. *Odložím to na zíttra. Jak si zorganizovat život bez zbytečného organizování*. Praha: Portál, s. r. o., 2010. 192 s. ISBN 978-8-7367-666-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X.

PORTER, Lyman. W. - LAWLER, E. Edward. *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood. Illinois: Irwin-Dorsey. 1968. 209 s. ISBN 978-2-7637-9101-2.

PRIYANSHI Agrawal - SAHANA H. S. - RAHUL De’. Digital distraction. In *Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, ICEGOV ’17. 2017. ISBN: 978-1-4503-4825-6.

RAUB, Steffen – ROBERT, Christopher. Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. In *Human Relations*. 2010, vol. 63, p. 1743–1770. ISSN 1741-282X.

REINBERG, Alain – ASHKENAZI, Israel. Internal desynchronization of circadian rhythms and tolerance to shift work. In *Chronobiol International*. 2008, vol. 25, p. 625–643. ISSN: 0742-0528.

RYAN, Richard M. - DECI, Edward L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In *American Psychologist*, 2000, vol. 55(1), p. 68-78. ISSN 1935-990X.

SCHOUWENBURG, Henri. C. - LAY, Clarry. H. - PYCHYL, Timothy. A., FERRARI, Joseph. R. Counseling the procrastinator in academic settings. In *American Psychological Association*. 2004, p. 91-103. ISSN 1-5914-7107-9

STEEL, Piers. The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. In: *Psychological Bulletin*, 2007, vol. 133, s. 65 – 94. ISSN 0033-2909.

STUHLÍKOVÁ, Iva - MAN, František. Motivační struktura – integrující koncept psychologické motivace. In *Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi*, 2009, roč. 53(2), s. 158–171. ISSN 1804-6436.

ŠMAHAJ, Ján – CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Význam motivace v pojetí osobnosti: Teoretický, výzkumný a aplikační rozměr*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 72 s. ISBN: 978-80-244-4790-2.

TORRE, Giuseppe - DE LEONARDIS Veronica – CHIAPPETTA, Marta. Technostress: How does it affect the productivity and life of an individual? Results of an observational study. In *Public Health*, 2020, vol. 189, p. 60–65. ISSN: 0033-3506.

TREMBLAY, Maxime – BLANCHARD, Céline – TAYLOR, Sara -PELLETIER, Luc – VILLENEUVE, Martin. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. In *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 2009, vol. 41(4), p. 213–226. ISSN: 1879-2669.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80- 271-0227-3.

VALLERAND, Robert. The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. In *Educational and Psychological Measurement*, 1992, vol. 52(4), p.1003–1017. ISSN: 0013-1644.

VANSTEENKISTE, Maarten – SIMONS, Joke – LENS, Willi – SHELDON, Kennon – DECI, Edward L. Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004, vol. 87, p. 246–260. ISSN: 0022-3514

VITAK, Jessica – WADDELL, Crouse Julia - LAROSE Robert. Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. In *Computers in Human Behavior*, 2022, vol. 27, p. 1751–1759. ISSN: 0747-5632.

WUFFLI, Peter A. *Inclusive Leadership*. Springer International Publishing Switzerland. 2016. p. 256. ISBN 978-3-319-23561-5

ZELINA, Miron. *Výchova tvorivej osobnosti*. Bratislava: Univerzita Komenského. 2011. 153 s. ISBN 8022307130.

Elektronické zdroje

KOHL, Alan. How One Company Is Taking Care of Employees during COVID-19? [elektronický zdroj]. Forbes [2020], online. [cit. 2021-10-25] Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2020/04/06/how-one-company-is-taking-care-of-employees-during-covid-19/?sh=31cd6628488d>

MAURER, Roy. How to Reduce Digital Distractions at Work. [elektronický zdroj]. 2019. [cit. 2021-10-25]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/reducing-digital-distractions-at-work.aspx>

OECD Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses, Organization for Economic Cooperation and Development. [elektronický zdroj]. Paris, France. [2020]. online. [cit. 2021-11-25]. Dostupné na: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>

PUSTINA, Jan. Prokrastinace a její vliv na výkon zaměstnance. [elektronický zdroj]. ParkEveresta.cz [2012] online [cit. 2021-30-11]. Dostupné na: <http://park.everesta.cz/clanky/prokratinace-a-jeji-vliv-na-vykon-zamestnance-30.html>.

ROCHE, William et al. Human Resources in a Recession – Managing and Representing People at Work in Ireland. [elektronický zdroj]. Government Stationary Office, Dublin. [2011], online. s. 5-6. [cit. 2021-10-25]. Dostupné na: https://www.cipd.org/globalassets/media/misc/Human-resources-in-the-recession-executive-summary_tcm21-21303.pdf

SCHMIDT, Kim – LAGERBERG, Francesca – HAYNES, Hilary. Inclusively leading through change. [elektronický zdroj]. online. [cit.2021-10-20]. Dostupné na: <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Inclusively-leading-through-change/>

Príloha

Vzťah pracovnej motivácie k prokrastinácii u zamestnancov

Milí respondenti, som doktorandkou Ekonomickej univerzity v Bratislave a obraciam sa na vás s prosbou o vyplnenie krátkého anonymného dotazníka na tému - Vzťah pracovnej motivácie k prokrastinácii u zamestnancov.

Získané údaje budú spracované anonymne a poslúžia na vedecké účely a vypracovanie dizertačnej práce. Formulár je rozdelený do dvoch sekcií, ktoré sú zamerané na pracovnú motiváciu a pracovnú prokrastináciu. Vyplnenie dotazníka je dobrovoľné a zaberie maximálne 10 minút.

Za váš čas a poskytnuté informácie vám vopred veľmi pekne ďakujem!

Uveďte Vaše pohlavie

- ☐ žena
- ☐ muž

Uveďte Váš vek (číslo)

Text krátkej odpovede

Uveďte úroveň najvyššieho dosiahnutého vzdelania

- ☐ stredoškolské (odborné)
- ☐ stredoškolské (všeobecné - gymnázium)
- ☐ vysokoškolské prvého stupňa (bakalárske)
- ☐ vysokoškolské druhého stupňa (magisterské, inžinierske)
- ☐ vysokoškolské tretieho stupňa (vedecká kvalifikácia)

Pracovná motivácia

Pri každom výroku zaznamenajte, nakoľko jednotlivé tvrdenia skutočne zodpovedajú dôvodu, prečo zotrvávate vo svojom súčasnom zamestnaní. Svoju odpoveď zaznamenajte na nižšie uvedenej škále.

Vôbec nezodpovedá	Čiastočne zodpovedá	Čiastočne nezodpovedá	Úplne zodpovedá			
1	2	3	4	5	6	7

1. Pretože sa jedná o typ práce, ktorý som si zvolil/a, aby som dosiahol/a určitý životný štýl.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

2. Kvôli výhodám/příjmu, ktoré/ý mi moja práca poskytuje.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

3. Túto otázku sa pýtam aj sám/a seba. Pravdepodobne nie som schopný/á vykonávať dôležité úlohy spojené s touto prácou.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

4. Pretože mi robí radosť, ak sa môžem učiť nové veci.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

5. Pretože sa moja práca stala neoddeliteľnou súčasťou toho, kým som.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

6. Pretože chcem byť v tejto práci úspešný/á. Veľmi by som sa hanbil/a, ak by to tak nebolo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

7. Pretože som si zvolil/a túto prácu k dosiahnutiu mojich kariérnych cieľov.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

8. Kvôli radosti a skúsenostiam, ktoré získavam zo zaujímavých výziev.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

9. Pretože je to môj zdroj príjmu a takto si zarábam na živobytie.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

10. Pretože je to súčasť môjho rozhodnutia o tom, ako budem žiť svoj život.

	1	2	3	4	5	6	7	
Vôbec nezodpovedá	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Úplne zodpovedá

11. Pretože chcem byť v tejto práci dobrý/á, inak by som bol/a veľmi sklamaný/á.

1 2 3 4 5 6 7

Vôbec nezodpovedá ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Úplne zodpovedá

12. Nevieť prečo. Máme v práci nerealistické pracovné podmienky.

1 2 3 4 5 6 7

Vôbec nezodpovedá ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Úplne zodpovedá

13. Pretože chcem byť v živote „vítazom“.

1 2 3 4 5 6 7

Vôbec nezodpovedá ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Úplne zodpovedá

14. Pretože je to ten typ práce/zamestnania, ktorý som si vybral/a k dosiahnutiu konkrétneho dôležitého cieľa/plánu.

1 2 3 4 5 6 7

Vôbec nezodpovedá ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Úplne zodpovedá

15. Z dôvodu uspokojenia z toho, že som úspešný/á vo vykonávaní náročných úloh.

1 2 3 4 5 6 7

Vôbec nezodpovedá ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Úplne zodpovedá

16. Pretože je to práca, ktorá mi poskytuje istotu.

1 2 3 4 5 6 7

Vôbec nezodpovedá ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Úplne zodpovedá

17. Nevieť, očakáva sa od nás príliš veľa.

1 2 3 4 5 6 7

Vôbec nezodpovedá ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Úplne zodpovedá

111

18. Pretože je táto práca súčasťou môjho života.

1 2 3 4 5 6 7

Vôbec nezodpovedá ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Úplne zodpovedá

Nasledujúce tvrdenia sa týkajú rôznych druhov správania sa na pracovisku. Prečítajte si, prosím, pozorne všetky výroky a potom označte, ako často sa u Vás dané správanie vyskytuje. Využite nasledujúcu škálu:

- 0 - nikdy
- 1 - zriedkavo (niekoľkokrát za rok a menej)
- 2 - príležitostne (niekoľkokrát za mesiac a menej)
- 3 - niekedy (niekoľkokrát za mesiac)
- 4 - často (raz týždenne)
- 5 - veľmi často (niekoľkokrát týždenne)
- 6 - vždy (denne)

1. Ak keď v práci urobím nejaké rozhodnutie, jeho plnenie odkladám.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

2. Otáľam (váham/hľadám výhovorky), predtým, než začnem plniť svoje pracovné úlohy.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

3. V zamestnaní vyhľadávam rozptýlenie, a to natoľko, že je pre mňa ťažké zostať sústredený/á.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

4. Ak musím vykonávať nejakú nudnú pracovnú úlohu, skôr, než aby som sa sústredil/a, sa ocitám myšlienkami „inde“.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

5. Dávam prednosť menším pracovným úlohám, aj vtedy, ak sa objaví niečo dôležité, čo by som mal/a v práci robiť.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

6. Ak mám príliš veľa práce, vyhýbam sa plánovaniu svojich pracovných úloh a radšej robím iné, úplne irelevantné veci.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

7. Robím si dlhé pauzy (napr. na kávu...).

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

8. Využívam v práci rôzne komunikačné kanály (Messenger, WhatsApp, Skype, Hangouts, Viber...) na osobné účely.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

9. V zamestnaní trávim (nepracovne) viac ako pol hodiny denne na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram, Twitter...).

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

10. Čítam si v práci online správy.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

11. Odkladám plnenie niektorých pracovných úloh len preto, že ma nebavia.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

12. Počas pracovných hodín nakupujem online.

	0	1	2	3	4	5	6	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy (denne)

Za vyplnenie dotazníka Vám veľmi pekne ďakujem!

