

## VÝKONOVÁ MOTIVÁCIA AKO ŠPECIFIKUM ÚSPEŠNÉHO LÍDRA ACHIEVEMENT MOTIVATION AS A EFFECTIVE LEADER SPECIFICITY

PaedDr. Lucia Pašková, PhD.

*Katedra psychológie Pedagogická fakulta Univerzity Mateja Bela, Banská Bystrica, SR*

**Anotácia:** Žijeme v spoločnosti, kedy rozvoj ľudských zdrojov tvorí kľúčovú oblasť v skvalitňovaní firemného potenciálu na trhu práce. Úloha emócií vo zvyšovaní výkonnosti zamestnancov je v popredí záujmu efektívneho lídra, ktorý prostredníctvom nich dokáže ovplyvňovať okrem výkonovej motivácie i pracovnú klímu a spokojnosť zamestnancov. Úloha emocionality je kľúčová nielen v rovine vnímania a orientácie vo vlastných emóciách, ale aj ich zvládania a riadenia pre dosahovanie úspechu, čo nás motivovalo k analýze vzťahu EI ako komplexu dispozícií správať sa emocionálne kompetentným spôsobom a tendencie podávať vysoké výkony. Výskumný súbor tvorilo 244 respondentov. Pre zaznamenávanie úrovne EI sme použili TEIQue- SF/TEIQue- ASF (slovenský preklad: Nábělková & Kaliská, 2015). Pre určenie podielu jednotlivých osobnostných dimenzií na globálnej úrovni výkonovej motivácie sme využili LMI (preklad a úprava: Hoskocová, 2003). Z matematicko-štatistických metód sme dáta podrobili korelačnej a regresnej analýze. Najtesnejšie signifikantné korelácie sme zistili v prípade well-being a dôvery v úspech, flexibility, ktoré sa signifikantne spájajú aj so sebakontrolou. Sociabilita sa najvýraznejšie viaže s dominanciou a emocionalita s flexibilitou a internalitou. Globálna úroveň EI sa spája s dôverou v úspech a flexibilitou. Z našich zistení vyplýva, že adekvátne spracovanie vlastných emócií prispieva k prehĺbeniu koncentrácie na pracovnú úlohu i k vyššej sebadôvere premietajúcej sa do stanovovania adekvátnejších a realistickejších cieľov, čo vytvára rozsiahly priestor pre pôsobenie transformatívneho lídra na pracovisku. Príspevok bol podporený projektom APVV 17-0557.

**Kľúčové slová:** emocionálna inteligencia, výkonová motivácia, efektívny líder, emócie, úspech

**Annotation:** The role of emotions in increasing employees' performance is in the centre of interest of an effective leader who, through them, is able to influence not only achievement motivation but also employees' working climate and satisfaction. Emotionality role is a key factor not only on the level of perception and orientation in own emotions but also coping with them and managing them to achieve success, which motivated us to analyse the EI relationship as a complex of dispositions to behave in an emotionally competent manner and a tendency to give high performance. Research group was made up of 244 respondents – university students. To record the EI level, we used TEIQue- SF/TEIQue- ASF (Slovak traslation: Nábělková & Kaliská, 2015) and to determine the share of individual personality dimensions on a global scale of achievement motivation, we used LMI (translated and edited by: Hoskocová, 2003). Out of mathematic-statistical methods, we subjected the data to correlation and regressive analysis. The significant correlations were discovered in case of well-being and belief in success, flexibility which are significantly connected to self-control, too. Sociability is significantly tied to dominance and emotionality with flexibility and internality. Global scale of EI is joined with belief in success and flexibility. Our findings clearly show that adequate proccessing of own emotions contributes to deepening concentration on work tasks, as well as higher self-confidence projecting to setting more adequate and realistic goals, which creates extensive space for the work of transformative leader in a work place. The paper was supported by APVV 17-0557 project.

**Key words:** emotional intelligence, achievement motivation, effective leader, emotions, success

## Úvod

Problematika líderstva je pomerne rozsiahla. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi vymedzeniami i kompetenčnými modelmi viažúcimi sa k tomuto konštrukt. Častokrát je tento pojem používaný ako ekvivalent pojmu manažment, riadenie, čím sa však označuje predovšetkým formálna úloha vodcu (riaditeľa, manažéra...), častokrát založená prevažne na administratívnych funkciách.

Autori mnohých štúdií (Tubre & Collins, 2000; Joumady & Ris, 2005; Giacobbe, Jackson Jr, Crosdy & Bridges, 2006; Momeni, 2007; in Leithwood & Beatty 2008), prípadne Dainty, Cheng & Moore, 2005; Pollaer, 2008; Walsh, 2009; in Miller, 2018), Dozier (2007) sa zaoberali vplyvom konfliktov, vodcovstva, vzdelávania, schopností, kompetencií, štýlov komunikácie a ďalších faktorov, ktoré sa na výkonnosti zamestnancov a tým aj produktivite firiem podieľajú.

Školské prostredie je špecifické svojou profesionalitou, vplyvom komunity, spoločenských podmienok konkrétnej oblasti na edukačný proces, ktorý v ňom prebieha. Učitelia - lídri (*teacher leader*) boli podľa Tomala et al. (2014) prítomní na školách od nepamäti. Boli označovaní rozličnými prívlastkami založenými na ich statuse, rolách, či zodpovednosti za okruh činností v škole. Stretávame sa s pojmami ako *teacher leader/educational leader*, ktorých spoločným menovateľom je vnímanie učiteľa ako jedného z aktérov skvalitňovania školského prostredia a klímy podporujúcej spoluprácu. Učiteľa lídra je možné vnímať ako profesionála ovládajúceho riadenie edukačného procesu, jeho ovplyvňovanie prostredníctvom centrálnej pozície žiaka, ale zároveň ide o jedinca, ktorý je schopný a ochotný angažovať sa v rozvoji školy aj prostredníctvom podpory činnosti ďalších učiteľov.

Úloha emócií vo zvyšovaní výkonnosti zamestnancov je v popredí záujmu efektívneho lídra, ktorý prostredníctvom nich dokáže ovplyvňovať okrem výkonovej motivácie i pracovnú klímu a spokojnosť zamestnancov, čo platí aj pre školské prostredie.

Kľúčová úloha emocionality človeka – nielen na úrovni vnímania a orientácie vo vlastných emóciách, ale aj ich zvládania, či riadenia pre dosahovanie úspechu, nás motivovala k analýze vzájomného vzťahu výkonovej motivácie a črtového ponímania emocionálnej inteligencie. Pokiaľ človek nedokáže správne spracovať vlastné emócie, nemá možnosť sa dlhodobo koncentrovať na realizovanú aktivitu, nevie konštruktívne riešiť vzniknuté problémy, čo ovplyvňuje jeho rozhodovanie a kvalitu života. Ak nedôjde k spracovaniu negatívnych emócií, dochádza k psychickému vyčerpaniu, strate energie a potenciálne k vzniku

depresívnych stavov. U väčšiny ľudí s vysokou výkonovou motiváciou v kombinácii s náročným cieľom môže dôjsť k občasnej strate záujmu o túto činnosť. Uvádza, že výkonová motivácia sa dopĺňa s emocionálnou inteligenciou a ak poklesne výkonová motivácia, tvorivosť človeka začne byť podporovaná práve prostredníctvom emocionálnej inteligencie, ktorá uplatňuje vedomé používanie poznávacieho, citového či obdobného stanoviska, ktoré podporuje rozhodnutie sa pre dokončenie začatej aktivity, či činnosti, ktorú je nutné vykonať.

Starostlivo riadené emócie môžu viesť k dôvere, vernosti a angažovanosti, ako aj k zvýšeniu produktivity, inovácie a úspechu v individuálnej, tímovej a organizačnej sfére (Danielson, 2007). Cieľom nášho príspevku je poukázať na podiel črtovej EI na výkonovej motivácii vedúcej k dosahovaniu úspechu na skupine vysokoškolských študentov - budúci učiteľov a teda i potenciálnich lídrov. Uvedená orientácia vychádza z projektu APVV-17-0557 "Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii", kde jedným z cieľov je príprava pregraduálneho programu pre rozvoj osobnostných kompetencií učiteľa – lídra.

### **Výskumný súbor**

Výskumný súbor tvorili vysokoškolskí študenti UMB, budúci učelia, ktorí sa dobrovoľne zúčastnili nášho výskumu a boli oboznámení s jeho účelom, spracovaním či využitím dát. Výskumný súbor tvorilo 244 študentov s priemerným vekom 22r (min. 18, max. 26). Rodové zastúpenie bolo 153 žien (71%) a 92 mužov (29%).

### **Metódy**

Úroveň výkonovej motivácie sme zisťovali prostredníctvom Dotazníka motivácie k výkonu – (Schuler & Prochaska - preklad a úprava Hoskovcová, 2003) (LMI), ktorý umožňuje určiť celkovú hodnotu motivácie k výkonu v profesnom kontexte, zároveň sa neobmedzuje len na pracovnú oblasť, ale je využiteľný vo všetkých smeroch, kde je sledované úsilie o podávanie výkonu. Teoretické pozadie tvorí chápanie motivácie k výkonu ako podiel osobnosti na vlastnej výkonnosti. Vychádza z pomerne širokého chápania výkonovej motivácie, čo sa prejavuje aj na zaradení mnohých dimenzií, ktoré sa do nej bežne nezaraďujú. V našich podmienkach sa omnoho častejšie využíva dotazník DMV (Pardel, Maršálová & Hrabovská, 1992), ktorý predstavuje modifikáciu Hermansovho testu motívu výkonu. V našom výskume sme ho nepoužili z dôvodu, že jedna z troch škál – škála motívu výkonu - je príliš heterogénna, čo potvrdila aj faktorová analýza realizovaná v našich predchádzajúcich

výskumoch (Pašková, 2005). Uvedený nástroj umožňuje určiť celkovú hodnotu motivácie k výkonu a zároveň umožňuje získať údaje, ktoré sú priradené k 17 dimenziám: Vytrvalosť, Dominancia, Angažovanosť, Dôvera v úspech, Flexibilita, Flow, Nebojnosť, Internalita, Kompenzačné úsilie, Hrdosť na výkon, Ochota učiť sa, Preferencia náročnosti, Samostatnosť, Sebekontrola, Orientácia na status, Súťaživosť, Cieľavedomosť. Každú dimenziu tvorí 10 položiek (10 tvrdení), úlohou respondenta je označiť mieru súhlasu s konkrétnymi tvrdeniami na stupnici 1 – 7 (1 = úplný nesúhlas – 7 = úplný súhlas). V jednotlivých škálach sa hrubé skóre pohybuje od min. 10 do max. 70. Hrubé skóre jednotlivých 17 škál tvorí celkovú úroveň výkonovej motivácie min. 70 do max. 1190.

Reliabilita dotazníka meraná Cronbachovým alfa dosahuje v hodnoty .823 – .858, pre globálnu výkonovú motiváciu je to .956.

Nakoľko vychádzame z Modelu črtovej emocionálnej inteligencie (Petrides & Furnham, 2001), ktorí zdôrazňujú význam subjektivity emocionálneho zážitku pre identifikáciu úrovne EI ako i 4 jej komponentov (well-being, emocionalita, sociabilita a sebakontrola) sme použili Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF) (Petrides, 2009; preklad a úprava Kaliská, Nábělková & Salbot, 2015), ktorý je krátkou formou základnej verzie TEIQue. Pozostáva z 30 položiek, kde sú respondenti vyzvaní aby odpovedali formou označenia intenzity svojho súhlasu (7 – úplne súhlasím) – nesúhlasu (1 – úplne nesúhlasím) na 7 stupňovej Likertovej stupnici. Krátka forma dotazníka, podľa jej autorov, slúži na orientačné posúdenie miery sebapercipovaných schopností a behaviorálnych dispozícií človeka súvisiacich s emóciami.

Reliabilita dotazníka meraná Cronbachovým alfa pre globálnu EI je .973 a pre jednotlivé komponenty nadobúda hodnoty od .932 – .974.

Výskumné údaje boli spracované prostredníctvom programu SPSS Statistics verzia 19. Na univariačnú a bivariačnú deskriptívnu analýzu nadviazali inferenčné štatistické postupy. Normalitu rozdelenia premenných sme posudzovali na základe opisu tvaru rozdelenia (skwness, kurtosis) a ako vyplýva z tab. 1 ani jeden z koeficientov nenaznačuje výrazné odchýlky voči normálnemu rozdeleniu. Pre analýzu vzájomných súvislostí sme použili Pearsonov korelačný koeficient.

## Výskumné zistenia

**Tabuľka 1. Deskriptívna štatistika premenných črtovej EI a dimenzií výkonovej motivácie.**

	AM	Mdn	SD	Min	Max	Skewness	Kurtosis
wellbeing	5.41	5.5	.94	2.4	7.0	-.544	-.051
sebakontrola	4.36	4.0	.25	2.5	6.5	.033	-.591
emocionalita	5.22	5.0	.64	2.2	7.0	-.325	-.054
sociabilita	4.73	4.5	.78	2.0	7.0	-.036	.258
TEIQ	4.45	4.0	.65	3.2	6.6	.024	-.109
vytrvalosť	4.21	4.5	.61	2.5	6.4	.142	.502
dominancia	4.56	4.5	.94	2.2	6.9	.145	-.141
angažovanosť	3.78	4.0	.98	1.4	6.8	.157	.546
dôvera v úspech	4.56	4.0	.65	1.8	6.7	.025	.401
flexibilita	4.58	4.5	.78	2.6	6.7	.351	.226
flow	4.63	4.5	.84	3.1	6.9	.145	-.387
nebojácnosť	3.47	3.5	.85	1.8	5.8	.234	-.201
internalita	4.56	4.5	.64	3.0	6.6	.114	-.039
kompenzačné úsilie	4.23	4.0	.81	2.5	6.7	-.108	-.045
hrdosť na výkon	5.36	5.0	.25	3.0	7.0	-.226	-.407
ochota učiť sa	4.85	4.0	.54	2.5	6.3	.132	-.157
preferencia náročnosti	3.64	3.5	.89	1.8	6.3	-.015	.365
samostatnosť	4.35	4.0	.26	2.6	6.3	.254	.221
sebakontrola	4.22	4.0	.93	2.5	6.6	.203	-.437
orientácia na status	4.31	4.5	.25	2.5	6.7	.151	-.394
súťaživosť	4.09	4.0	1.45	1.5	6.8	-.295	-.195
cieľavedomosť	4.54	4.5	.65	2.4	6.2	-.025	-.403
výkonová motivácia	4.69	4.5	.42	3.4	5.8	.423	.011

Ako vyplýva z tab. 2 zistili sme signifikantné vzťahy medzi globálnou úrovňou črtovej EI a takmer všetkými kategóriami podieľajúcimi sa na výkonovej motivácii. Výnimkou boli len kategórie angažovanosť a súťaživosť. Stredne tesné vzťahy sme zistili medzi črtovou EI a vytrvalosť ( $r=.487^{***}$ ), dominancia ( $r=.427^{***}$ ), nebojácnosť ( $r=.422^{***}$ ), internalita ( $r=.386^{***}$ ), hrdosť na výkon ( $r=.354^{***}$ ), ochota učiť sa ( $r=.336^{***}$ ), sebakontrola ( $r=.315^{***}$ ). Silný vzťah sme zistili medzi črtovou EI a dôverou v úspech ( $r=.515^{***}$ ), flexibilitou ( $r=.562^{***}$ ) a globálnou úrovňou výkonovej motivácie ( $r=.535^{***}$ ).

**Tabuľka 2. Korelačné koeficienty medzi premennými črtovej EI a sledovanými dimenziami výkonovej motivácie**

	wellbeing	sebakontrola	emocionalita	sociabilita	TEIQ
vytrvalosť	.280**	.275**	.258**	.370***	.487***
dominancia	.339***	.199*	.205*	.576***	.427***
angažovanosť	.069	.039	.124	.086	.149
dôvera v úspech	.512***	.374***	.237**	.414***	.515***
flexibilita	.417***	.408***	.334***	.391***	.562***
flow	.111	.085	.145	.094	.178*
nebojácnosť	.159*	.342***	.155	.244**	.422***
internalita	.247**	.224*	.367***	.045	.354***
kompensačné úsilie	.199*	.044	.162	.124	.222**
hrdosť na výkon	.335***	.087	.324***	.154	.362***
ochota učiť sa	.182*	.204*	.311***	.245*	.336***
preferencia náročnosti	.032	.104	.214*	.247**	.230**
samostatnosť	.096	.256*	.131	.382***	.276**
sebakontrola	.251**	.265**	.329***	.224**	.315***
orientácia na status	.259**	.055	.121	.098	.193*
súťaživosť	-.048	-.257*	-.071	.017	-.064
cieľavedomosť	.287**	.057	.161	.121	.249**
výkonová motivácia	.387***	.264**	.341***	.387***	.535***

Tab. 3 uvádza výsledky lineárnej regresnej analýzy kde závislou premennou bola globálna úroveň výkonovej motivácie a nezávislou globálna úroveň črtovej EI.

**Tabuľka 3. Výsledky regresnej analýzy globálnej úrovne EI jako prediktora výkonovej motivácie.**

Model	Coefficient determination R <sup>2</sup>	Adj.R <sup>2</sup>	β	F
1	.261	.256	.541	58.289***

Ako vyplýva z tab. 3 výsledok regresie je vysoko signifikantne odlišný od nuly (F = 58.289\*\*\*).

## Diskusia a záver

V rámci nášho výskumného cieľa sme sa rozhodli pozrieť na kauzálny vplyv globálnej úrovne črtovej EI na globálnu úroveň výkonovej motivácie, kde sme medzi jej jednotlivými kategóriami a črtovou EI zistili niekoľko signifikantných, rôzne silných vzťahov. Preto sme sa rozhodli podrobiť ich regresnej analýze, ktorá je zameraná na skúmanie toho, ako je variabilita jednej premennej (Y, prediktor) vysvetlená variabilitou inej/iných premenných (vysvetľujúce premenné). V našom prípade sme vytvorili jeden regresný model, kde globálna úroveň výkonovej motivácie bola závislou premennou a nezávislou premennou bola globálna úroveň črtovej EI. Po kontrole predpokladov (normalita rozloženia reziduálov, testovanie multikolinearity, homoskedasticity, odstránenia odľahlých hodnôt a pod.) sme sa rozhodli pre metódu viacnásobnej lineárnej regresie. Analýza rozptylu dokazuje, že výsledok regresie je štatisticky významne odlišný od nuly ( $F 58.289^{***}$ ). Naše zistenia preto nie sú výsledkom náhody a sú v súlade s alternatívnou hypotézou, že črtová EI je signifikantným prediktorom výkonovej motivácie. Tab. 3 prezentuje hodnoty *R Square* ( $R^2$ ) a *Adjusted R Square*.  $R^2$ , ktoré hovoria, aké veľké množstvo variácie závislej premennej je vysvetlené nezávislými premennými. V našom prípade je  $R^2 = .261$ , teda 26.1% variácie závislej premennej je vysvetlené nezávislými premennými, a teda zvyšných 73,9% variability treba hľadať v ďalších faktoroch. Do úvahy však berieme údaj *Adjusted R Square*, pretože veľkosť  $R^2$  môže byť umelo navýšená počtom premenných, ktoré vstupujú do analýzy (čím viac nezávislých premenných, tým vyššie  $R^2$ ). *Adjusted R Square* berie počet premenných do úvahy a veľkosť  $R^2$  na základe toho upravuje (adjustuje). V našom prípade vysvetľujú nezávislé premenné 25.6% závislej premennej. Beta koeficient nadobúda .541, čo znamená, že zvýšenie skóre o jednotku v črtovej EI, zvýši skóre vo výkonovej motivácii o .541 bodu.

Vplyv emócií na akúkoľvek ľudskú činnosť je nepopierateľný. Všetci ľudia túžia po úspechu, ale líšia sa silou motívu výkonu, ktorá je daná pomerom túžby po úspechu a strachu z neúspechu (čím je tento strach väčší, tým je motív výkonu slabší). Úlohu emócií pri voľbe náročnosti cieľa vystihuje Goleman (2017), podľa ktorého emocionálna inteligencia pomáha nielen dosahovať stále lepšie výkony, ale zároveň aj inšpiruje k začatiu činnosti, a to s nadšením aj vtedy, ak sa jedná o mimoriadne náročnú úlohu. Zaujímavý uhol pohľadu prináša Herzberg (2006), ktorý považuje za dôležitú tzv. rovnováhu životných oblastí, ktorá referuje o schopnosti simultánne balansovať časové nároky pracovného a osobného života. Uvedený

autor realizoval výskum, ktorého cieľom bolo skúmanie a špecifikácia vzťahu rovnováhy životných oblastí, spokojnosti so životom a stresom. V štúdiu bol potvrdený predpokladaný pozitívny vzťah medzi rovnováhou životných oblastí a životnej spokojnosti. Rovnováha životných oblastí stála v pozitívnom vzťahu so životnou spokojnosťou, pričom naplnenosť potrieb výkonu a afiliácie sprostredkovávala tento vzťah. Okrem toho bol zistený negatívny vzťah rovnováhy a stresu. Výsledky poukazujú na dôležitosť časovej bilancie a na naplnenosť tohto času v zmysle uspokojovania sociálnych potrieb spojených s jednotlivými oblasťami života.

Zistenia viacerých autorov poukazujú na úlohu sociálnych vzťahov na pracovisku a naše zistenia jednoznačne potvrdzujú úlohu sociability a well-beingu v predikcii výkonovej motivácie. Konflikty na pracovisku patria k najvýznamnejším zdrojom pracovnej záťaže. Keď sa k nim pridá nedostatočná podpora od nadriadeného, nerovnomerné rozdelenie práce medzi spolupracovníkmi, či iné faktory negatívne ovplyvňujúce atmosféru na pracovisku pracovná spokojnosť a tým i celkový well-being klesá.

Sociálne vzťahy a úspešnosť v sociálnych interakciách jednotlivca, ktorá sa prejavuje predovšetkým efektívnou komunikáciou s druhými je tak spolu s vyššou frekvenciou prežívania pozitívnych emócií, kľúčovou oblasťou, na ktorú by sa efektívny líder mal pri podpore výkonovej motivácie podriadených zameriavať.



## Literatúra

- DANIELSON, C. 2007. The Many Faces of Leadership. In: *Educational Leadership*, 65,1, pp.14-19.
- DOZIER, T. 2007. Turning good teachers into great leaders. In: *Teachers as Leaders*, 65, 1, pp. 54-59.
- GOLEMAN, D. 2017. *Emocionálna inteligencia*. Bratislava: Citadella.
- HERZBERG, H. 2006. Learning habits and the dynamics of lifelong learning. In: *Studies in the Education of Adults*, 38, 1, pp. 37-47.
- HOSKOVCOVÁ, S. 2003. *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha: Testcentrum.
- KALISKÁ, L., Nábělková, E., Salbot, V. 2015. *Dotazníky črtovej emocionálnej inteligencie TEIQue-SF/TEIQue-CSF manuál k skráteným formám*. Banská Bystrica: Belianum.
- LEITHWOOD, K., BEATTY, B. 2008. *Leading with teacher emotions in mind*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- MILLER, P.W. (Ed). 2018. *The Nature of School Leadership. Global Practice Perspectives*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- PAŠKOVÁ, L. 2005. Pohľad na výkonovú motiváciu v kontexte „Big Five“ prostredníctvom faktorovej analýzy. In: „*Sociální procesy a osobnost 2005*“. CD zborník. Brno 22.9 – 23. 9. 2005: Psychologický ústav AV ČR, 286 - 296.
- PETRIDES, K.V., FURNHAM, A. 2001. Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. In: *European Journal of Personality*, 15, 425-448. doi: 10.1002/per.416
- TOMAL, D.E., SCHILLING, C.A., WILHITE, R.K. 2014. *The Teacher Leader: Core competencies and strategies for effective leadership*. London: Rowman & Littlefield.

## Autorka

PaedDr. Lucia Pašková, PhD.,  
Katedra psychológie  
Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela  
Ružová 13  
Banská Bystrica, 974 11  
[lucia.paskova@umb.sk](mailto:lucia.paskova@umb.sk)