

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 1, ročník 11., vydané v marci 2023

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Prichádza jar. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

Mgr. Jakub Köry, PhD. (School of Mathematics & Statistics, University of Glasgow, Glasgow)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Trnava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

NOVÝ POHĽAD NA PRACOVNÚ MOTIVÁCIU - MODEL SCARF

A NEW PERSPECTIVE LOOK ON WORK MOTIVATION - THE SCARF MODEL

Christopher Danis¹

Autor pôsobí ako diplomant na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave. Vo svojom výskume sa venuje skúmaniu kultúrnej podmienenosti modelu motivácie SCARF. Samotný model pochádza z anglosaského prostredia a pre jeho praktické využitie považuje autor za dôležité zistiť, ako funguje v inom kultúrnom prostredí. Fókus sa v jeho výskume kladie na slovenské prostredie, kde doposiaľ model nie je známy. SCARF predstavuje moderný prístup k výsledkom vyplývajúcim z neurovedeckej oblasti a ich využitie v manažérskej praxi presahuje klasické koncepty motivácie. Aj z tohto dôvodu sa chce autor v rámci doktorandského štúdia zamerať na podrobnejší výskum spomínaného modelu a jeho uplatnenie v slovenskom prostredí.

The author is a graduate student at the Faculty of Management of Comenius University in Bratislava. In his research, he investigates the cultural conditioning of the SCARF model. The model itself comes from the Anglo-Saxon environment and for its practical application the author considers it important to find out how it works in other cultural environments. The focus of his research is on the Slovak environment, where the model is not known yet. SCARF represents a modern approach to the results arising from the neuroscientific field and their application in managerial practice goes beyond the classical concepts of motivation. For this reason wants the author to focus on a more detailed research of the model and its application in the Slovak environment during his doctoral studies.

Abstract

This work deals with the characteristics of SCARF model, with analysis of its parts and its application in work environment. SCARF is a new model originating from Anglo-Saxon culture, based on knowledge about the brain. Years of brain studies in social, cognitive and affective neuroscience helped to develop this model. The model enables a deeper understanding of how people behave, whether in everyday life or in the work environment, and thus helps to improve cooperation with others. SCARF summarises five domains of human social experience - status, certainty, autonomy, relatedness and fairness. As this groundbreaking model of human motivation has not yet received sufficient attention in Slovakia, the present article aims to open up the scientific discourse on the topic.

Key words: status, certainty, autonomy, relatedness, fairness, motivation

¹ Adresa pracoviska: Bc. Christopher Danis Katedra manažmentu, Fakulta managementu, Univerzita Komenského v Bratislave, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25
E-mail: danis38@uniba.sk

Abstrakt

Táto práca sa zaoberá charakteristikou modelu SCARF, analýzou jeho jednotlivých oblastí a jeho využitím v pracovnom prostredí. SCARF je relatívne nový model pochádzajúci z anglosaského prostredia, ktorý je založený na znalostiach o mozgu. Bol vyvinutý na základe výsledkov dlhoročných štúdií mozgu v oblasti sociálnej, kognitívnej a afektívnej neurovedy. Model umožňuje hlbšie pochopenie prejavov správania ľudí, či už v bežnom živote alebo v pracovnom prostredí, a napomáha tak k zlepšeniu spolupráce s ostatnými. SCARF sumarizuje päť oblastí ľudskej sociálnej skúsenosti, a to menovite status (angl. status), istotu (angl. certainty), autonómiu (angl. autonomy), vzťahy (angl. relatedness) a spravodlivosť (angl. fairness). Keďže sa na Slovensku tomuto prelomovému modelu ľudskej motivácie dosiaľ nevenovala dostatočná pozornosť, predložený článok má ambíciu otvoriť vedecký diskurz na danú tému.

Kľúčové slová: autonómia, istota, spravodlivosť, status, vzťahy, motivácia

Úvod

Už je to niekoľko desaťročí, čo sa mnohí vedci a manažéri zaoberajú skúmaním motivácie zamestnancov. Za všetky tie roky sa uskutočnilo enormné množstvo výskumov zameraných na túto oblasť, pričom vzniklo nespočetne veľa teórií, ktorých úlohou je poskytnúť odpoveď na otázku: „Ako zvýšiť motiváciu a pracovný výkon zamestnancov?“.

Výrazný technologický pokrok v 21. storočí poskytol vedcom možnosť opäť o niečo viac poodhaliť závoj zahalujúci tajomstvo ľudskeho správania a motivácie, a tak sa ešte viac priblížiť k celistvému poznaniu človeka. Mapovanie procesov odohrávajúcich sa v mozgu, skúmanie fyziologického fungovania nervovej sústavy človeka a z nich plynúce objasnenia fungovania zákonitostí ľudskeho správania sú v súčasnej dobe obrovským prínosom nielen pre oblasť medicíny, ale už aj pre manažment organizácií, či pre bežného človeka, ktorý má záujem o zlepšenie kvality svojho života.

S technologickým pokrokom sa spája aj vznik neurovedy (z angl. neuroscience), ktorá prepája teoretické poznatky z viacerých vedných odborov ako napríklad psychológia, chémia, fyzika, filozofia, matematika, medicína, informatika a pod. Jej hlavným zameraním je oblasť nervového systému človeka, skúmanie mozgu a jeho jednotlivých častí (BRAZIER, 2018; ROCK, SCHWARTZ, 2006).

O poznatky získané z oblasti neurovedy sa opiera aj nový model SCARF zameraný na motiváciu ľudí. Model bol navrhnutý neurovedcom, spoluzakladateľom NeuroLeadership Institute a autorom Davidom Rockom. Cieľom modelu je odhaliť a poukázať na hlavné sociálne oblasti, ktoré riadia ľudské správanie, vďaka čomu môžu lídri zvýšiť motiváciu a spokojnosť zamestnancov.

Model SCARF je teda významne interdisciplinárnym modelom, ktorý predstavuje moderný prístup k výsledkom vyplývajúcim z neurovedy. Ich využitie v manažérskej praxi presahuje klasické koncepty motivácie. Podľa našej mienky môžu zistenia z tejto oblasti dopomôcť manažérom zlepšiť motiváciu a spokojnosť zamestnancov pomocou pochopenia ich potrieb. Predložené teoretické poznatky majú za cieľ predstaviť a priblížiť fungovanie modelu SCARF.

Motivácia

Pojem motivácia je odvodený z latinského „movare“ a znamená hýbať sa, pohybovať sa. Motivovať ľudí znamená uviesť ich do pohybu v smere, ktorým chceme, aby sa uberali, pričom zámerom je dosiahnutie stanoveného cieľa. Súčasťou motivácie je okrem stanovovania smeru aj podnikanie konkrétnych krokov, ktoré zaistia, aby sa človek dostal presne tam, kam chce. Platí, že ľudia sú motivovaní vtedy, keď očakávajú, že určitá aktivita a vynaložené úsilie pravdepodobne umožnia dosiahnutie nejakého cieľa a očakávanej odmeny, ktorá uspokojí ich potreby (ARMSTRONG, 2007).

Definícií motivácií je mnoho. Najjednoduchšie ju však možno zdefinovať ako „túžbu človeka niečo robiť,“ (LESTER, 2017).

Motivácia je „proces, ktorý iniciuje, udržuje a vedie cieľovo-orientované správanie,“ (CHERRY, 2022). Je to vlastne to, čo spôsobí, že budeme konať, či už sa jedná o napitie z pohára vody s cieľom zahnať smäd alebo čítanie knihy s cieľom nadobudnúť vedomosti. Podľa Cherry (2022) motivácia zahŕňa biologické, emočné, sociálne a kognitívne sily, ktoré aktivujú určité správanie, pričom v každodennom živote sa tento termín používa na popisovanie toho, prečo človek niečo robí.

Motivácia je teda hybnou silou ľudského správania. Jedná sa o intrapsychický proces, ktorý je iniciovaný pocitom nedostatku, resp. vnútorným rozporom, ktorý sa človek snaží svojím správaním odstrániť a dostať sa tak do stavu rovnováhy. Základnými zdrojmi motivácie sú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty (FUKSOVÁ, 2009).

Motivácia zamestnancov je dôležitou súčasťou práce manažéra. Motivovaní a spokojní zamestnanci totiž predstavujú pre organizáciu zdroj konkurenčnej výhody. V pracovnom prostredí jestvujú dva spôsoby motivácie zamestnancov: vnútorná a vonkajšia motivácia.

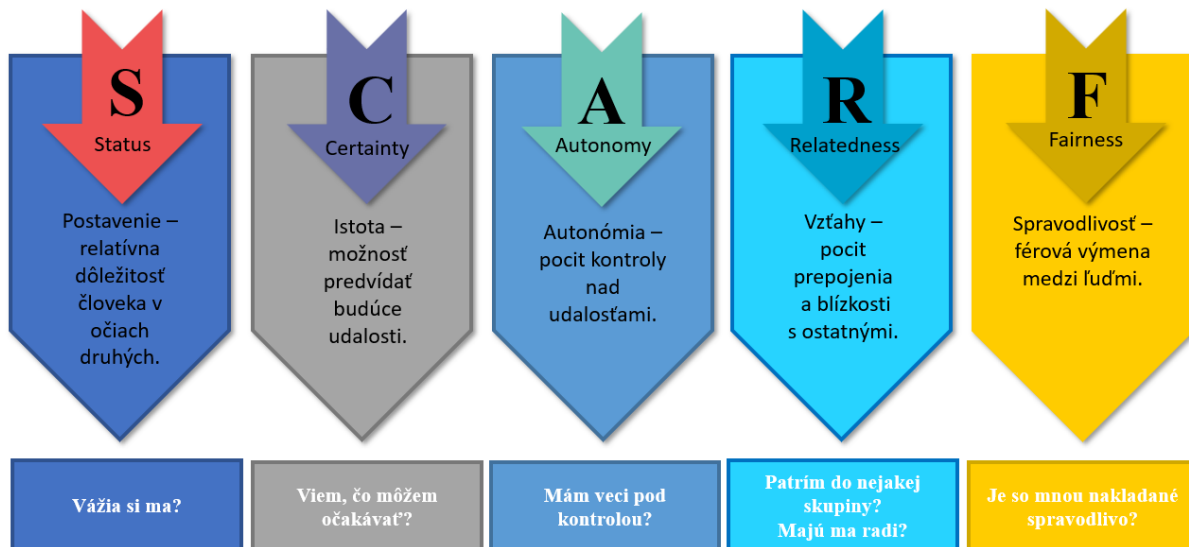
Vnútorná motivácia vzniká ako dôsledok vzťahu zamestnanca a práce, ktorú vykonáva, pričom rozhodujúcimi sú zodpovednosť, voľnosť konania, autonómia, príležitosť využívať svoje schopnosti a zručnosti, zaujímavá a podnetná práca, príležitosť k funkčnému postupu a iné (BAJZÍKOVÁ, FRATRIČOVÁ, 2019).

Vonkajšia motivácia pochádza z vonkajšieho prostredia a je podnietená druhou osobou (napr. zamestnávateľom). Príkladom tejto formy motivácie sú finančné ohodnotenia, pochvaly, povýšenia, ale aj tresty (napr. kritika, zníženie odmien a pod.). Ďalej sem možno zaradiť aj spravodlivú odmenu, istotu v zamestnaní, pracovné podmienky, podiel na výsledku, štýl vedenia a iné (BAJZÍKOVÁ, FRATRIČOVÁ, 2019; FUKSOVÁ, 2009).

Model SCARF

SCARF je model založený na znalostiach o mozgu. Napomáha k lepšiemu pochopeniu ľudského správania a k zlepšeniu spolupráce s ostatnými. Kľúčovým faktorom je naplnenie základných sociálnych potrieb ľudí, ktoré v sebe model zahŕňa. Menovite sa jedná o status (angl. status), istotu (angl. certainty), autonómiu (angl. autonomy), vzťahy (angl. relatedness) a spravodlivosť (angl. fairness) (ROCK, 2008).

Model SCARF



Obr. 1 - Model SCARF

Zdroj: Vlastné spracovanie (podľa: ROCK, 2008)

Platí, že každá z týchto piatich oblastí môže v našom mozgu aktivovať buď reakciu na hrozbu alebo odmenu. David Rock, nadväzujúci na myšlienky autorov Gordona, Liebermana a Eisenbergera, vo svojom článku s názvom *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others* uvádza, že tento model sumarizuje konkrétne dve témy vyplývajúce zo sociálnej neurovedy (ROCK, 2008).

Prvou témou je organizačný princíp minimálneho ohrozenia a maximálnej odmeny, ktorým je riadená väčšina nášho sociálneho správania. V anglickom origináli sa táto psychobehaviorálna odozva uvádza ako „approach – avoid response“. V prenesenom význame môžeme hovoriť o behaviorálnej odozve v zmysle „priblížiť sa – vyhnúť sa podnetu“, pričom sa prirodzene vyhýbame hrozbám a nasledujeme pozitívne podnety. Jedná sa o dôležitý mechanizmus prežitia, ktorý nám umožňuje rýchlo sa rozhodnúť, čo je pre nás dobré a čo zlé (ROCK, 2008).

Ak je prítomná možnosť odmeny alebo podnetu, ktorý zabezpečí prežitie jednotlivca, mozog vyhodnotí situáciu ako „dobrú“ a priblíži sa k nej. Reakcia „vyhnutie sa podnetu“ sa aktivuje v súvislosti s očakávaným trestom, ktorý môže ohroziť život jednotlivca. V tomto prípade mozog vyhodnotí situáciu ako „zlú“ a bude sa jej snažiť vyhnúť (ROCK, 2008).

Môžeme teda predpokladať, že podnet spojený s pozitívnymi emóciami alebo odmenou pravdepodobne vyvolá reakciu „priblíženie sa“ a podnet spojený s negatívnymi emóciami alebo trestom pravdepodobne vyvolá reakciu „vyhnúť sa“.

Druhou témou je zistenie, že sociálne potreby sú v mozgu brané rovnakým spôsobom, akým je braná potreba jedla a vody. Preto platí, že ak nie sú naplnené základné sociálne potreby uvedené v modeli SCARF, mozog vyhodnotí situáciu ako hrozbu a spustí rovnaké obranné mechanizmy ako aj v prípade ohrozenia fyzickej bezpečnosti. Pri tejto prirodzenej reakcii dochádza okrem iného aj k zvýšeniu hladiny kortizolu (stresový hormón), čo má negatívny vplyv na produktivitu a kreativitu jednotlivca (ROCK, 2008).

Status - relatívna dôležitosť vzhľadom k ostatným

Podľa Davida Rocka je status jedným z hlavných riadiacich mechanizmov spoločenského správania človeka. Je relatívny a založený na porovnávaní sa s druhými (ROCK, 2009b).

Človek vníma svoj status ako rastúci práve vtedy, keď sa cíti „lepšie ako“ niekto iný, pričom zlepšenie jeho postavenia v spoločnosti pôsobí odmeňujúco – mozog vylúči vyššie množstvo dopamínu a sérotonínu, vďaka čomu sa cíti šťastný a naplnený radosťou. Zároveň uňho dochádza aj k redukcii stresu z dôvodu poklesu hladiny kortizolu (ROCK, 2008).

Naopak, zníženie postavenia človeka v spoločnosti, či domnienka, že som „horší ako“ niekto iný, vyvoláva pocity ohrozenia, pričom v tomto prípade dochádza k voľbe jednej z možných reakcií „obrany alebo útoku“ (angl. „fight-or-flight response“), čím sa zároveň znižuje schopnosť človeka myslieť kreatívne, či podať efektívny výkon (ROCK, 2008).

David Rock vo svojej knihe *Your brain at work* uvádza, že neexistuje univerzálna škála, na základe ktorej jednotlivci hodnotia a porovnávajú svoj status s ostatnými. Porovnanie je založené na vlastných, relatívnych preferenciách, pričom dôležitosť je prikladaná napríklad tomu, či je druhý starší alebo mladší, bohatší, silnejší, múdrejší, vtipnejší a podobne. V každom prípade je výsledkom silná emocionálna reakcia, ktorá pôsobí buď ako odmena alebo ako ohrozenie (ROCK, 2009b).

Ohroziť niekoho status na pracovisku možno skrz zbytočné dávanie rád, či inštrukcií v prípade, ak je zamestnanec v danej oblasti už dostatočne vzdelaný a skúsený. Negatívny dopad môže mať aj poskytnutie negatívnej spätnej väzby pred inými ľuďmi. V takomto prípade je vhodnejším riešením hodnotenie a komunikácia so zamestnancom mimo jeho pracovnej skupiny (ROCK, 2008).

Naopak prispieť k zvýšeniu vnímaného statusu zamestnanca (a tým zvýšiť jeho motiváciu) možno napríklad prostredníctvom pozitívneho feedbacku, pričom platí, že ocenenie pred inými ľuďmi tento rast znásobuje. Rock tvrdí, že by sa manažéri nemali báť chváliť svojich zamestnancov. Takéto ocenenie, a teda prirodzené zvýšenie statusu, môže mať podľa jeho slov dokonca za následok zníženie potreby zamestnanca byť povýšený. Rešpektovanie zamestnancov a poukázanie na ich dôležitosť sú kľúčovými pri naplnení ich potrieb statusu (ROCK, 2008).

Istota - potreba predvídať budúcnosť

Mozog možno prirovnať ku stroju, ktorý pracuje na základe rozoznávania vzorcov, pretože sa neustále snaží predvídať blízku budúcnosť. V jednotlivých situáciách mozog nepracuje len na základe novozískaných údajov, poväčšine narába s už získanými informáciami z minulých skúseností, ktoré premieta do budúcnosti a na základe nich sa snaží predpokladať možný vývoj udalostí, či situácií. Poznanie konkrétnych hrozieb v človeku vyvoláva pocit, že sa na ne môže pripraviť, vďaka čomu nadobúda aj istý pocit kontroly (ROCK, 2009b).

Keď sa človek ocitne v známej situácii, jeho mozog sa prepne do režimu akéhosi autopilota s cieľom ušetriť energiu. Mozog sa v takomto prípade spolieha na skôr vytvorené neurálne prepojenia v bazálnom gangliu a mozgovej kôre, ktoré v minulosti zaznamenali konkrétnu situáciu a jednotlivcovu reakciu na ňu. Vo chvíli, keď mozog zaznamená nejasnosť alebo zmenu, začne signalizovať chybu, čo vyvolá zbystrenie pozornosti smerom k vykonávanej aktivite (ROCK, 2009b).

Podľa Rocka je „neistota v mozgu registrovaná ako chyba, trhlina alebo napätie - niečo, čo treba napraviť, aby sa človek opäť cítil pohodlne. To je dôvod, prečo ľudia túžia po istote.“ (ROCK, 2009a).

Neexistujúca možnosť poznania, čo prinesie budúcnosť, môže byť pre mozog človeka nielen stresujúca, ale aj nesmierne vysilujúca. Prefrontálna kôra totiž pri sústredení pozornosti na novú situáciu spotrebúva veľké množstvo energie, čo môže mať za následok zníženie pamäťovej schopnosti, či zníženie výkonu (ROCK, 2009b).

Neistota pritom môže byť vyvolaná nielen nedostatkom informácií, ale aj ich zložitou, obťažnou, nedostatočnou kvalitou, protichodnosťou, či neschopnosťou spojiť si prijaté informácie s ostatnými, skôr obdržanými informáciami (KRAMER, 2003).

Je dôležité, aby manažéri vytvárali pre svojich zamestnancov stabilné prostredie, ktoré ponúka určitú mieru istoty, s cieľom zvýšiť ich sebavedomie a zanietenosť. Zvýšiť mieru istoty možno napríklad prostredníctvom zdieľania plánov organizácie, informovania zamestnancov o chystaných zmenách v organizácii a ich odôvodnenie, členenia komplexných projektových plánov na menšie časti a pod. Aj napriek tomu, že sa neočakáva, že všetko pôjde podľa plánov, zamestnanci sa budú cítiť oveľa lepšie (ROCK, 2008).

Autonómia - pocit samostatnej kontroly nad udalosťami

Autonómia človeku poskytuje možnosť výberu, kontroly nad udalosťami a okolitým prostredím. David Rock vo svojej knihe *Your Brain at Work* uvádza, že autonómia je podobná istote a poukazuje na vzájomnú prepojenosť týchto dvoch faktorov. Vnímanie nedostatku kontroly vyvoláva pocit nedostatku „vplyvu“, a teda neschopnosti zamestnanca pôsobiť na výsledky. Zamestnanec nadobúda pocit, že nemôže rozhodovať o svojej budúcnosti a tým pádom nedokáže v dostatočnej miere predvídať, čo sa v najbližších momentoch udeje. Tento pocit samozrejme vyvoláva aj viac neistoty (ROCK 2008; 2009b).

V pracovnom prostredí platí, že stres pôsobí na zamestnanca menej deštruktívne v prípade, ak má pod kontrolou faktory, ktoré v ňom samotný pocit stresu vyvolávajú. Možnosť kontroly nad stresovým faktorom teda mení celkový vplyv daného stresového faktora na človeka.

Možnosť ovplyvňovať dianie okolo seba a mať slobodu voľby je pre ľudí nesmierne dôležité. Manažéri by sa preto mali vyhýbať detailnej organizácii práce zamestnancov a namiesto toho by im mali viac dôverovať. Zapojenie zamestnancov do rozhodovacieho procesu a delegovanie práce sú tiež dobrým motivátorom pri naplnení potrieb autonómie (ROCK, 2008).

Je pochopiteľné, že nie v každej organizácii a na každej pracovnej pozícii je možné uskutočniť zvýšenie miery autonómie zamestnancov takýmto spôsobom, resp. to môže byť nesmierne náročné. Podľa tvrdenia Davida Rocka by však mali stačiť aj nepatrné a malé zmeny ako napríklad možnosť kontroly nad určitými administratívnymi procesmi, možnosť správy vlastnej pracovnej doby (flexibilný pracovný čas), vlastná organizácia práce a pod. Dôležité je, aby zamestnancovi bola ponúknutá možnosť výberu (ROCK, 2008).

Vzťahy - pocit bezpečia s ostatnými

Vytváranie sociálnych väzieb patrí medzi základné potreby človeka, ktoré sú nevyhnutné pre jeho blaho a zdravie. Ľudia sú už od pradávna zvyknutí vytvárať sociálne skupiny, a to z toho dôvodu, že im poskytujú pocit bezpečia, spolupatričnosti a istoty. Je to jeden z fundamentálnych spôsobov ako si jedinec môže zvýšiť šance na prežitie (ROCK, 2009b).

V rámci vzťahových potrieb je teda pre ľudí nesmierne dôležité patriť do nejakého spoločenstva, či komunity. Medzi najdôležitejšie spoločenstvá možno zaradiť rodinu, priateľov, spolužiakov, či spolupracovníkov (ROCK, 2008).

V spojitosti s vytváraním bližších vzťahov s inými ľuďmi hrá významnú rolu hormón s názvom oxytocín. Jedná sa o hormón produkovaný v mozgu, ku ktorého produkcií dochádza pri fyzickom kontakte so živou bytosťou, príjemnom rozhovore, tanci, a pod. Vyplavenie tohto hormónu má za následok zánik pocitu ohrozenia pri interakcii s nedávno poznanou osobou. Naplnenie vzťahových potrieb môže mať okrem iného pozitívny vplyv aj na náladu človeka, jeho zdravie a motiváciu (ROCK, 2008).

Mozog človeka neustále rozlišuje medzi tými, ktorí patria do skupiny a tými, ktorí do nej nepatria a sú mimo nej. Myšlienky a nápady ľudí, ktorých považujeme za blízkych, spracováva mozog rovnako, ako by boli naše vlastné. Nápad cudzích ľudí prijíma kriticky a zaujíma voči nim odmietavý postoj (ROCK, 2008).

Aj z tohto dôvodu je veľmi dôležité dbať o to, aby bola zamestnancom na pracovisku poskytnutá možnosť spoznať sa a zblížiť aj skrz neformálne rozhovory, ako napríklad počas krátkej prestávky na kávu, či prostredníctvom prepojenia na sociálnych sieťach. Zamestnancom sa týmto spôsobom vytvára priestor na zdieľanie svojich osobných zážitkov a záujmov prostredníctvom príbehov a napríklad fotiek, čo môže viesť k ich zblíženiu s ostatnými. Pociť blízkosti okrem toho možno vyvolať aj podaním ruky, priateľským vytváraním prezývok, pri rozhovoroch na spoločné témy, zdieľaním zážitkov a pod. (ROCK, 2008).

Spravodlivosť - vnímanie spravodlivej výmeny medzi ľuďmi

Ľudia pri spolupráci s ostatnými neustále túžia po spravodlivosti. Tendencia preferovať rovnosť (spravodlivosť) a vzdorovať nespravodlivosti je v nás zakorenená tak hlboko, že vyhodnotenie situácie ako nespravodlivej vyvoláva v limbickom systéme mozgu silnú reakciu, ktorá podnecuje nepriateľské správanie a znižuje našu dôveru v okolitý svet a ľudí v ňom (ROCK, 2009b).

Výskumy dvojice autorov Tabibnia a Lieberman, na ktoré sa vo svojej knihe *Your Brain at Work* odvoláva David Rock, potvrdzujú, že spravodlivosť môže byť pre človeka hodnotnejšia ako peniaze. Zistili, že ľudská spokojnosť je omnoho vyššia po uskutočnení férovej výmeny, ktorá generuje nižší zisk, ako po neférovej výmene, ktorá generuje vyšší zisk (ROCK, 2009b).

Výskumníci pozorovali a zaznamenávali činnosť mozgu dvoch účastníkov, najprv pri spravodlivom rozdelení jedného dolára na polovicu, t. j. obaja obdržali rovnako po päťdesiat centov, a v situácií, keď jeden z nich obdržal desať dolárov a druhý štyridsať z celkovej sumy päťdesiat dolárov. V prvom prípade bol u oboch účastníkov výsledkom pocit omnoho väčšej spokojnosti, než v druhom prípade, kedy došlo k nerovnomernému (nespravodlivému)

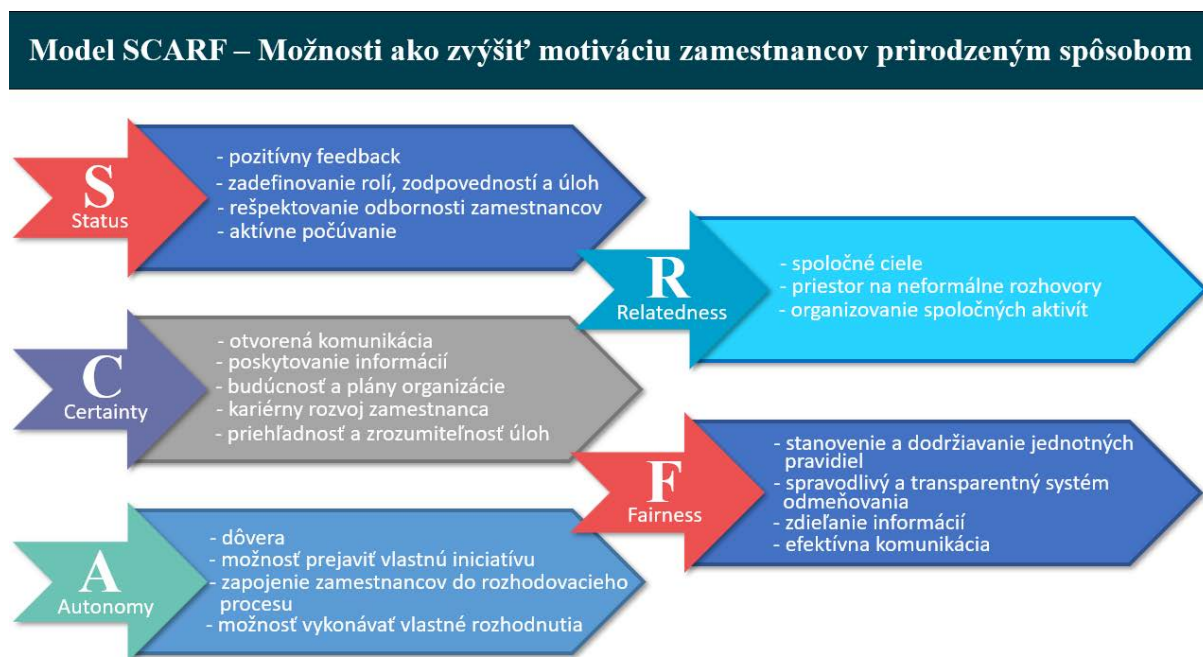
rozdeleniu peňazí. Následkom nespravodlivej výmeny je rastúci pocit ohrozenia (ROCK, 2009b).

Zamestnanci organizácie môžu pociťovať nespravodlivosť napríklad v prípade, ak nie sú stanovené a dodržiavané jednotné pravidlá platiace pre všetkých zamestnancov rovnako, ak dochádza k znižovaniu plátov len vybraných skupín zamestnancov, a pod. (ROCK, 2008).

Vnímanie nespravodlivého jednanja na pracovisku má za následok vznik takeho prostredia, v ktorom sú miera dôvery a spolupráce zo strany zamestnancov na nízkej úrovni. Znížiť pocit vnímanej nespravodlivosti v organizácii možno tak, že sa manažér zameria na zvýšenie miery zdieľania informácií, transparentnosť a zlepšenie komunikácie so zamestnancami (ROCK, 2008).

Manažérske implikácie modelu SCARF

Model SCARF ponúka manažérom a každému, kto chce osobnostne rásť, návod na to, ako zlepšiť schopnosti v oblasti vedenia ľudí, organizácie práce či motivácie práve skrz pochopenie zákonitostí fungovania ľudského mozgu. Súčasťou tejto kapitoly sú konkrétne príklady ako možno využiť spomínané poznatky v praxi.



Obr. 2 Model SCARF - Možnosti ako zvýšiť motiváciu zamestnancov prirodzeným spôsobom
Zdroj: Vlastné spracovanie (podľa: ROCK, 2008)

Jednou z možností ako naplniť potreby statusu, je poskytovanie pozitívneho feedbacku. Ak manažér ocení zamestnanca pred inými ľuďmi, rast statusu sa dokonca znásobí – každý človek sa totiž chce cítiť lepšie ako niekto iný. Podľa Rocka môže mať takéto prirodzené zvýšenie statusu dokonca za následok zníženie potreby zamestnanca byť povýšený. Lídri by sa preto vôbec nemali báť chváliť svojich zamestnancov (ROCK, 2008).

Ďalšou možnosťou je dať zamestnancom najavo, že sú vnímaní ako odborníci vo veciach, ktoré sú súčasťou ich pracovnej náplne. Manažér by mal byť schopný dobre počúvať

a čo je najdôležitejšie, mal by byť ochotný si vypočítať nápady či návrhy svojich zamestnancov. Ak sú kvalitné a opodstatnené, tak by mal urobiť všetko preto, aby ich bolo možné zrealizovať. Zásluhy následne treba pripísať zamestnancovi alebo zamestnancom, ktorí s nápadom prišli (ROCK, 2008).

S ohľadom na status je taktiež vhodné jasne vymedziť a zadefinovať jednotlivé role pracovníkov, ich zodpovednosti a úlohy, a to preto, aby nedochádzalo k nedorozumeniam. Manažéri by sa mali určite vyhýbať zbytočnému dávaniu rád či inštrukcií v prípade, ak je zamestnanec v danej oblasti dostatočne vzdelaný. Ohroziť niekoho status možno aj skrz kritizovanie zamestnanca pred ostatnými členmi tímu (ROCK, 2008).

V súvislosti s naplnením potreby istoty je vhodné, aby manažéri so zamestnancami otvorene komunikovali. Pocit neistoty je zapríčinený neschopnosťou mozgu vytvoriť kompletnú „mapu“ budúcnosti z dôvodu nedostatku informácií. Pre naplnenie potrieb istoty je preto potrebné zamestnancom poskytovať väčšie množstvo informácií o budúcnosti organizácie a ich profesijnej kariéry. Medzi hlavné oblasti možno zaradiť zdieľanie plánov organizácie, informovanie zamestnancov o chystaných zmenách a ich odôvodnenie či členenie komplexných projektových plánov na menšie, prehľadné a zrozumiteľné časti (ROCK, 2009a).

V záujme naplnenia potreby autonómie je dôležité, aby mali zamestnanci počas pracovnej činnosti možnosť prejaviť vlastnú iniciatívu a vykonávať vlastné rozhodnutia. Podľa Davida Rocka je veľmi prospešná napríklad možnosť kontroly nad určitými administratívnymi procesmi, spravovanie vlastnej pracovnej doby (napr. flexibilný pracovný čas) a vlastná organizácia práce. Možnosť výberu je pre zamestnancov uspokojujúca (ROCK, 2009a).

Dôležitá je v tomto prípade aj dôvera v zamestnancov a ich zapájanie do rozhodovacieho procesu. Naopak, manažéri by sa rozhodne mali vyhýbať detailnej organizácii práce a, ak to charakter práce umožňuje, úlohy prevažne len delegovať (ROCK, 2009a).

Z hľadiska naplnenia vzťahových potrieb je prospešné, ak majú zamestnanci zadefinované spoločné ciele, na ktorých dosiahnutí môžu spolupracovať. Pocit blízkosti a spolupatričnosti medzi zamestnancami možno v rámci organizácie dosiahnuť vytvorením priestoru, kde je možné viesť neformálne rozhovory (napr. kuchynka s možnosťou posedenia pri káve). Utužiť vzťahy v rámci tímu pomáha aj organizovanie športového či kultúrneho podujatia alebo organizácia spoločného obedu či večere. Zamestnanci sa počas týchto stretnutí môžu lepšie spoznať, čoho výsledkom môže byť zvýšená dôvera medzi nimi a posilnenie ich kolaborácie v tíme (ROCK, 2008; 2009b).

Nespravodlivosť má na motiváciu zamestnancov a ich výkonnosť negatívny vplyv. Manažéri by sa preto v súvislosti s naplnením potreby spravodlivosti mali zamerať na stanovenie a dodržiavanie jednotných pravidiel platných pre všetkých zamestnancov rovnako, a na vytvorenie efektívneho, transparentného a spravodlivého systému odmeňovania. Prospešné je aj zvýšenie miery zdieľania informácií, transparentnosť pri rozhodovaní a efektívna komunikácia (ROCK, 2009a).

V neposlednom rade je nutné uviesť, že na tieto oblasti je potrebné hľadieť aj ako na celok. Všetky sú totiž vzájomne prepojené, pričom jedna ovplyvňuje druhú. Okrem

sledovania a naplňania miery jednotlivých oblastí modelu SCARF by malo byť cieľom každého manažéra aj udržiavanie rovnováhy medzi spomínaným oblastami.

Záver

Cieľom tohto článku bola analýza a opis charakteru jednotlivých oblastí modelu SCARF, ktorými sú status, istota, autonómia, vzťahy a férovosť. Pri spracovaní článku boli využité najmä práce autora modelu Davida Rocka, doplnené o zistenia ďalších autorov. Výsledkom bolo vytvorenie priehľadného popisu konkrétnych oblastí modelu SCARF a pochopenie ich fungovania v manažérskej praxi.

SCARF je relatívne nový model, ktorý je výrazne interdisciplinárny a podľa nášho názoru prelomový. Predstavuje moderný prístup k výsledkom vyplývajúcim z neurovedeckej oblasti a ich využitie v manažérskej praxi presahuje klasické koncepty motivácie.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
prof. Mgr. Anna Lašáková, PhD.*

Použitá literatúra

1. ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BAJZÍKOVÁ, E. a J. FRATRIČOVÁ, 2019. *Základy personálneho manažmentu: Akademicko-praktický sprievodca v oblastiach manažmentu pracovných výkonov, pracovnej motivácie a odmeňovania*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-4785-3.
3. BRAZIER, Y., 2018. *What is neuroscience?* [online]. MedicalNewsToday. Dostupné z: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/248680>.
4. FUKSOVÁ, N., 2009. Motivácia pracovníkov a pracovný výkon. In *MANEKO* [online]. s. 30- 37, č. 1/2009, Bratislava: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave, 105 s. Dostupné z: http://www.maneko.sk/casopis/pdf/1_2009.pdf#page=29 ISSN 1337-9488.
5. CHERRY, K., 2022. *What Is Motivation?* [online]. Verywell Mind.[cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>.
6. KRAMER, M., W., 2003. *Managing Uncertainty in Organizational Communication*. [online] Taylor & Francis Group. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2131185673/bookReader?accountid=17229>. ISBN 9781410609854.
7. LESTER, A., 2017. *Project Management, Planning and Control - Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*. 7. vyd. Butterworth-Heinemann. [cit. 2022-11-27]. ISBN 978-0-08-102020-3.
8. ROCK, D. a J. SCHWARTZ, 2006. The Neuroscience of Leadership. In *strategy+business* [online]. Summer 2006, vol. 43. Dostupné z: <https://www.strategy-business.com/article/06207>.
9. ROCK, D., 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. In *NeuroLeadershipjournal* [online]. vol.1. Dostupné z: http://web.archive.org/web/20100705024057/http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf.
10. ROCK, D., 2009a. Managing with the Brain in Mind. In *strategy+business* [online]. Autumn 2009, vol. 56. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.strategy-business.com/article/09306>.
11. ROCK, D., 2009b. *Your Brain at Work : strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. 1. vydanie. NY: HarperCollins Publishers. ISBN 978-0-06-177129-3.

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189