

<https://doi.org/10.54937/refl.2023.7.1.37-57>

Motivačné faktory vplyvajúce na výkon a spokojnosť zamestnancov v školstve

Motivational factors influencing the performance and satisfaction of employees in education

Zuzana FATURÍKOVÁ, Zuzana GONČÁROVÁ

Abstrakt

Manažment pracovnej motivácie predstavuje jeden z pilierov úspechu podnikateľských subjektov ako aj neziskových organizácií. V príspevku je riešená problematika motivačných nástrojov využívaných manažermi na stredných školách v Slovenskej republike. Časť príspevku je venovaná dôsledkom nedostatočnej motivácie, ktoré sa objavujú jednak v oblasti pracovného výkonu a jednak v spokojnosti zamestnancov. Skúmané sú viaceré nástroje použité pri motivácii a ich dosah na pracovný výkon. Cieľom príspevku je zhodnotiť mieru vplyvu jednotlivých nástrojov motivácie na pracovný výkon a na subjektívnu spokojnosť zamestnancov v školstve. V príspevku sú využité nasledovné metódy: analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia, matematicko-statistické metódy, abstrakcia a prípadové štúdie.

Kľúčové slová: manažment, školstvo, pracovná motivácia, nástroje motivácie, spokojnosť, personálny rozvoj

Abstract

The management of work motivation represents one of the pillars of the success of business entities as well as non-profit organizations. The paper deals with the issue of motivational tools used by managers at secondary schools in the Slovak Republic. Part of the article is dedicated to the consequences of insufficient motivation, which appear both in the field of work performance and in employee satisfaction. Several tools used in motivation and their impact on work performance are examined. The aim of the contribution is to evaluate the degree of influence of individual motivation tools on work performance and on the subjective satisfaction of employees in education. The paper uses the following methods: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, mathematical-statistical methods, abstraction and case studies.

Keywords: Management. Education. Work Motivation. Motivation Tools. Employee Satisfaction. Personal Development.

JEL Classification: M12, I21, O15

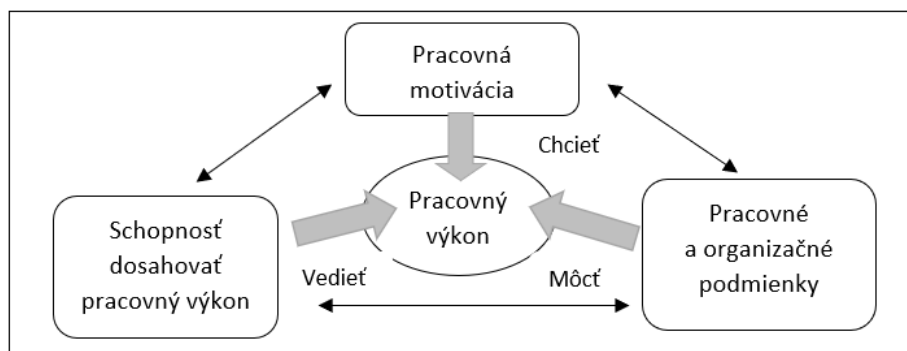
Úvod

Problematika pracovnej motivácie sa v poslednom období dostáva do popredia, čo je spôsobené bojom o zamestnancov, ktorí môžu danej organizácii vytvoriť konkurenčnú výhodu. Organizácie sa snažia uskutočňovať kroky na to, aby sa predchádzalo predčasnému vyhoreniu zamestnancov a ich častej fluktuácii, pretože to môžu byť významné faktory, ktoré spôsobujú oslabenie postavenia organizácie na trhu. Do popredia sa dostáva význam manažmentu ľudských zdrojov ako systému, ktorý disponuje cenným aktívom organizácie, a tým sú ľudské zdroje. Organizácie pristupujú k pracovnej motivácii zamestnancov rozličnými spôsobmi, a môžu využívať rozmanité nástroje motivovania zamestnancov. Každá organizácia potrebuje, aby jej zamestnanci podávali optimálny pracovný výkon, či dokonca sa ich pracovný výkon zvyšoval, čo je možné dosiahnuť práve prostredníctvom vhodných motivačných nástrojov, ktoré sa dajú užiť na mieru každému zamestnancovi, keďže univerzalizmus v potrebách ľudí nie je uplatniteľný, aspoň z dlhodobého hľadiska.

1 Teoretické východiská

Nároky na udržanie či dosiahnutie konkurencieschopnosti sa stále zvyšujú, pričom udržanie si najlepších pracovníkov je jej nespochybniteľnou zárukou. Len finančné motivovanie je prekonané, a z dlhodobého hľadiska sa ukazuje ako neefektívne, keďže po čase prestane mať želaný efekt. Preto je samotná motivácia predmetom mnohých skúmaní, pričom základné premisy spočívajú v otázkach, ako motivovať zamestnanca, aby podával čo najlepší výkon, a bol v danom zamestnaní spokojný, keďže medzi pracovným výkonom a motiváciou existuje priamoúmerný vzťah. Zložitosť zodpovedania týchto otázok vyplýva zo samotnej podstaty slova motivácia, respektíve z jej mnohých interpretácií a obsahových významov. Jedna z nich vníma motiváciu ako „*interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnutky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ*“ (Seková, 2013, s. 109). Z daného je zreteľné, že motivácia vychádza z priání, túžob a ideálov, ktoré ovplyvňujú ľudské správanie a prežívanie, tak aby sa dostali do rovnováhy. Akcia vyvoláva reakciu, uvedie človeka do činnosti, aktivizuje jeho výkon. Okrem vnútorných vplyvov je pracovná motivácia špecifická aj vplyvom vonkajších činiteľov, ako napríklad dosiahnuté výsledky, prestíž profesie, ale aj ocenenia, sociálne postavenie či vzťahy, ktorých naplnenie vplyva aj na spokojnosť zamestnanca so zamestnaním. (Pavlov, Krystoň, 2020)

Obrázok 1: Predpoklady pracovného výkonu



Prameň: Pavlov, Krystoň, 2020, str.47

Pracovný výkon je závislý od viacerých faktorov. Všeobecne je možné vyčleniť vonkajšie, ktoré sa nazývajú aj stimuly a vnútorné motivačné faktory. K vonkajším faktorom, ktoré v najväčšej miere ovplyvňujú pracovný výkon, patrí štýl vedenia, odmena, pracovné podmienky. Stimuláciou sa teda označuje „*zámerné i nezámerné, najčastejšie prostredníctvom inej osoby, vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti, prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie*“ (Fuchsová, 2004, s.13). V jej rámci je úlohou organizácie zohľadňovať výkon jedinca s adresným vyzdvihnutím jeho kvality, kvantity či iniciatívnosť zamestnanca. Medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah, a preto organizácia vstupuje do procesu motivovania zamestnancov niekoľkokrát, pričom reflektuje dimenziu vonkajších aj dimenziu vnútorných podnetov, so snahou vytvárať predpoklady na ich využitie.

Rozhodovanie organizácie o tom, akým spôsobom bude zamestnancov motivovať je ovplyvnené predovšetkým tým, aké prostriedky môže organizácia pri motivácii použiť v súvislosti s danými podmienkami a zároveň aj od toho, do akej miery sú potreby zamestnancov uspokojené. V praxi je možné uplatniť jednoduchú maticu. Zamestnanec vykoná činnosti, ktoré organizácia buď odmení alebo potrestá. Daný prístup sa z psychologického hľadiska opiera o princíp posilňovania. „*S istým nadnesením môžeme preto vo vzťahu k akejkoľvek organizácii povedať: ukážte mi, ako sa Vaši pracovníci správajú, a ja vám poviem, ako ich motivujete.*“ (Urban, 2017, s. 26)

Zároveň je potrebné podotknúť, že motivácia je proces, na ktorom musí organizácia pracovať, vzhľadom k tomu, že môže dochádzať k jej oslabeniu. Je možné hovoriť o niekoľkých dôvodoch, prečo motivácia slabne. K najčastejším príčinám patrí podľa odbornej literatúry založenej na praktických skúsenostiach to, že zamestnanci za svoje činnosti nedostávajú žiadne odmeny. Ak ich dostávajú, tak prichádzajú príliš neskoro a nepôsobia teda motivačne. Okrem toho vystupuje do popredia aj nedôvera zamestnanca voči sľubom organizácie. Svoju úlohu zohrávajú aj sankcie, ktoré keď neprichádzajú v adekvátnej miere a čase, môžu pôsobiť na oslabenie motivácie (Urban, 2017). So sankciami, respektíve s negatívnou motiváciou je potrebné nárábať opatrne, keďže to, čo je pre jedného zamestnanca odmenou, pre iného môže byť

sankciou. „Je veľmi zlé, keď v pracovnom tíme máme nemotivovaných pracovníkov, pretože potom sa nemôžu identifikovať s úlohou, so skupinou a firmou, nemôžu byť lojálni, nemôžu mať z práce radosť, pocit uspokojenia a sebarealizácie.“ (Mikuláščík, 2015, s. 126) K oslabeniu motivácie prispievajú aj niektoré nástroje či postupy, ktoré organizácie vyžívajú a uplatňujú v praxi s úmyslom pozitívne motivovať, pričom ale ústia do opačného efektu. K daným nástrojom patrí napríklad vyhlasovanie zamestnanca mesiaca, vyhlasovanie súťaží medzi zamestnancami a ich porovnávanie či vytváranie zvláštnych skupín zamestnancov.

Keďže je motivácia postavená na princípe vzájomnej komunikácie, musí manažér vedieť ako k zamestnancom pristupovať, aké nástroje v rámci motivácie využiť, keďže práve od jeho vedenia závisí efektívnosť práce jednotlivcov, skupín či oddelení v rámci podniku. Pri určovaní postupu ako motivovať a zároveň odpovedať na otázku, ako motivovať zamestnanca, aby bol spokojný a podával čo najlepší výkon, je smerodajný individuálny profil zamestnanca, ktorý je tvorený zdrojmi motivácie, respektíve záujmami, potrebami, hodnotami či ideálmi.

Tabuľka 1: Typy motivačných potrieb

TYP MOTIVÁCIE	TYPICKÉ ZNAKY ZAMESTNANCOV
Finančná či materiálna motivácia	Vzťah k práci je vlažný, účelový
Zaujímavá práca	Spokojní tam kde sú, práca ich baví
Výkonová motivácia (úspech)	Dokazujú si, že sú v práci dobrí, sú súťaživí
Osobná či odborná povosť	Zaujímajú sa o dojem a zviditeľnenie
Spoločenský význam práce	Záujem o širší spoločenský zmysel úloh
Potreba moci	Presviedčajú ostatných o svojom názore
Potreba spolupatričnosti	Nesúťažia, spolupracujú, sú členom skupiny

Zdroj: Spracované podľa Urban, 2017

Pri rozhodovaní či uplatniť príkazy alebo požiadanie, sa práve požiadanie ukazuje ako efektívnejšia cesta. „Ide o proces, v rámci ktorého riadiaci pracovníci pripravujú a prijímajú také opatrenia, o ktorých predpokladajú, že napomôžu vnútornej aspirácii, cieľom a potrebám zamestnancov, a ktoré ich budú podnecovať konať žiaducim spôsobom a podávať skutočne efektívny výkon.“ (Šukalová, 2015, s.66) Pôsobenie na zamestnanca by malo prebiehať na základe závažnosti úrovne jednotlivých zdrojov, ktoré sú u každého človeka odlišné, závisiace od rozličných faktorov. Rozličné typy motivácie sa prejavujú aj v správaní zamestnancov, ktoré môžu byť využité pri určovaní typu prevažujúceho spôsobu motivovania.

Do procesu účinnej motivácie vstupuje osobnosť, dlhodobé vplyvy a situačné faktory. Otázka zvyšovania pracovného výkonu sa viaže nielen na pracovné podmienky, ale aj na socializačné aspekty, teda prejavovanie pozornosti zamestnancom prostredníctvom reflektovania ich názorov, problémov a sledovania zmien v správaní či výkonoch zamestnancov. Motivácia je určená individuálnymi očakávaniami, základom je to, že za jeho prácu bude odmenený. Motivácia pritom vstupuje do tohto procesu ako nositeľ miery námahy, ktorá je určená schopnosťami a možnosťami jednotlivca. Účinným prostriedkom v súvislosti s danou problematikou je vytvorenie motivačného programu, ktorého cieľom je spojiť záujmy zamestnancov so záujmami

organizácie. Zameriava sa na rozvíjanie potenciálu zamestnancov v zmysle etického a zmysluplného vyčlenenia oblastí, ktoré sú v danom období transformačného procesu zvyšovania výkonnosti a spokojnosti zamestnancov prioritné. Nejedná sa o statický dokument, v prípade potreby je nutné ho meniť, dopĺňať, pričom úspešnosť závisí aj od vytvorenia časového plánu plnenia, ktoré je v rukách poverenej osoby. „Vychádza sa pritom z predpokladu, že rozvoj tvorivých schopností ľudského potenciálu organizácie a ich zapojenie do práce v prospech organizácie je najlepšou zárukou úspešného splnenia cieľov organizácie.“ (Fuchsová, Kravčáková, 2007, s.82) Je nutné podotknúť, že aj samotná absencia pracovnej motivácie prispieva k demotivácii. K faktorom, ktoré prispievajú k vzniku pocitu demotivácie patria napríklad preťaženosť, nedostatočné ocenenie práce zo strany zamestnávateľa, nedostatok pochvál či obyčajného slova „ďakujem“. To znamená, že pre zamestnanca nie je dôležité len to akú odmenu dostáva, ale aj to, akým spôsobom je mu odkomunikovaná. Výsledkom demotivácie môže byť v najhoršom prípade fluktuácia zamestnancov, ktorá neprispieva k dobrému menu ani konkurencieschopnosti organizácie. „Fluktuáciu veľmi silno podporuje nedostatok komunikácie s nadriadenými a predovšetkým to, keď sa vo firme dejú veci, ktorým ľudia nerozumejú, a ktoré im nie sú vysvetlené.“ (Bednář, 2018, s.25)

Manažér ako sprostredkovateľ motivácie

Manažér je ústrednou postavou, ktorá môže pozitívne či negatívne vplývať na svojich podriadených, keďže je to práve on, kto ovplyvňuje činnosti zamestnancov, udáva tempo a úroveň pracovného výkonu, a z toho vytvorenú atmosféru na pracovisku. Stojí za výsledkami práce podriadených, preto by nemal podceňovať prácu s ľuďmi. Z tohto pohľadu je potrebné sa na manažment ľudských zdrojov pozeráť ako na oblasť so strategickým významom.

Tabuľka 2: Parciálne ciele manažmentu ľudských zdrojov

➤ Zabezpečovať konkurencieschopnosť organizácie
➤ Zvyšovať sebarealizáciu a spokojnosť zamestnancov
➤ Rozvíjať a udržiavať kvalitu pracovného života
➤ Spravovať a riadiť zmeny
➤ Zachovávať etické zásady a sociálne zodpovedné správanie
➤ Vybudovať najlepšiu organizáciu a najlepší tím

Zdroj: spracované podľa Seková, 2013, s. 58-59

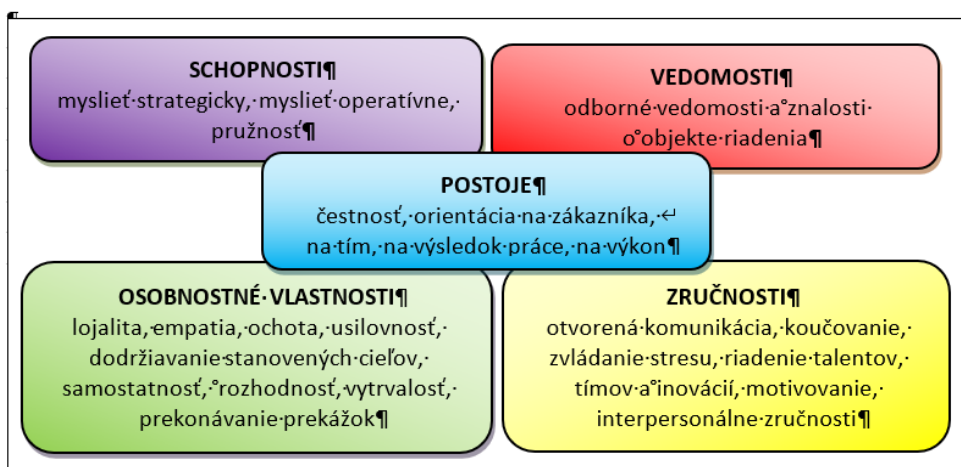
Zamestnanci predstavujú „kľúčový zdroj transformačného procesu, pričom sa očakáva, že pre organizáciu budú užitoční, budú viesť ku konkurenčnosti a nebudú zbytočne zvyšovať náklady“. (Kravčáková, 2014, s.9)

V procese manažmentu ľudských zdrojov vykonávajú manažéri viaceré úkony od zabezpečovania zamestnancov, cez ich organizovanie, odmeňovanie, rozvíjanie, stabilizovanie až po kontrolu. Práve v oblasti stabilizácie by sa mal manažér zaoberať problematikou motivácie, vedenia, starostlivosti a vzťahmi so zamestnancami.

V posledných rokoch sa v rámci nárokov na manažéra dostáva do popredia potreba reflektovať na emócie, empatiu a spoluprácu. Pre efektivitu práce je motivácia veľmi

dôležitým faktorom, keďže zamestnanec, ktorý sa cíti nemotivovaný či až demotivovaný, sa nemôže stotožniť so záujmami skupiny, ale ani firmy. „Tieto aktivity manažér vykonáva prostredníctvom hlavných manažérskych funkcií a to plánovania, organizovania, kontrolovania, personálneho zabezpečenia a vedenia, ale aj prierezových manažérskych funkcií, ako je rozhodovanie, koordinovanie a komunikácia.“ (Vaverčáková, Hromková, 2018, s. 20) Výpočet vlastností, schopností a zručností, ktorými by mali manažéri disponovať sa v priebehu času neustále rozširuje. Okrem potreby myslieť pozitívne, dodržiavať zásady morálky, pracovať systémovo je možné v súčasnej dobe hovoriť aj o nutnosti disponovať vysokoškolským vzdelaním, ovládať minimálne 2 cudzie jazyky či vedieť strategicky myslieť, čoho základom je umenie predvídať a tvoriť (Seková, 2013). Pre úspešnosť výkonu práce sa od neho vyžadujú nielen odborné schopnosti, ale aj technické a komunikačné, pričom tie sa opierajú o zvládnutie a uplatnenie syntézy, diagnostiky a analýzy.

Obrázok 2: Požiadavky na dobrého manažéra



Zdroj: Spracované podľa Stacho, Stachová, 2017

Úspešná manažérska výbava je ale závislá predovšetkým od konkrétnej práce i zloženia pracovného kolektívu. Ak sa má hovoriť o dobrom manažérovi, je potrebné aby on sám vedel rozpoznať aké sú silné stránky zamestnancov a náležite ich aj využívať. V práci sa manažéri dopúšťajú mnohých chýb, ktoré môžu vyústiť do závažných problémov, akými sú neistota, samota, únava, frustrácia či vyhorenie zamestnancov. V niektorých situáciách „nadobúdajú pocit, že vedia sami lepšie a rýchlejšie všetko spraviť, a že kým by to vysvetlili ostatným, tak majú rýchlejšie spravené bez pomoci ostatných.“ (Nogová, 2021, s.35) Manažér by mal „vedieť zvládať záťaž, jednať v zhode so svojím svedomím, čestne, morálne, byť dobrým príkladom, byť kompetentný pracovne aj ľudsky, osobnostne, byť pozitívny, motivujúci, mať silnú vôľu, silnú sebakontrolu, byť tolerantný.“ (Mikulašík, 2015, s.111) V prípade motivačného poľa jedinca je možné hovoriť o troch vrstvách, ktoré ho tvoria. Najvrchnejšia vrstva sa označuje ako motivačné naladenie a súvisí s emóciami, a ako jediná je možné na človeku pozorovať. Pod ňou sa nachádza vrstva

motivačnej polohy, ktorá je odrazom miery naplnenia potrieb a hranej spoločenskej roly. Poslednou vrstvou je motivačné založenie, ktoré je tvorené samotnou osobnosťou, ktorá je z časového hľadiska najstálejšia. „Okamžitý stav motivácie určitého človeka si môžeme z pohľadu praktického manažmentu predstaviť ako súhrn troch kľúčových faktorov- osobnosti, dlhodobých vplyvov a krátkodobého vplyvu aktuálnej situácie.“ (Plamínek, 2018, s. 92) Vo všeobecnosti sa manažér pri motivovaní svojich zamestnancov ale môže riadiť niekoľkými zásadami, ktoré mu umožňujú viesť motiváciu správnym smerom.

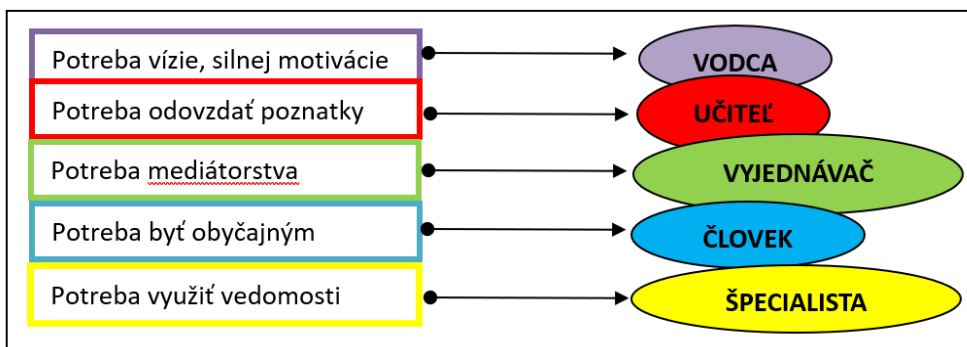
Obrázok 3: Požiadavky na dobrého manažéra



Zdroj: Plamínek, 2018, s.91

V pracovnom prostredí je motivácia spojená s výkonnosťou zamestnanca. Manažér prostredníctvom rozhovorov či dotazníkov môže zistiť, aké sú vnútorné faktory motivácie, ktoré sú späté s motívmi zamestnanca, a na základe toho zvoliť vhodné stimulačné prostriedky. „Adekvátne motivácia a umožnenie sebarealizácie prispieva k ich vyššej angažovanosti, spokojnosti s prácou a zvýšeniu pracovnej výkonnosti pri aplikácii spôsobov, ktoré sú zodpovedné nielen zo strategického, ale aj etického a sociálneho hľadiska.“ (Seková, 2013, 59)

Správnosť nastavenia motivačných nástrojov je závislá od manažéra, od jeho schopností, či štýlu vedenia, pričom zohľadňuje mieru výkonnosti pracovného tímu a v prípade potreby rozhoduje o tom, či treba urobiť niečo, aby pracoval efektívnejšie a lepšie. Manažér vystupuje vo viacerých roliach, v závislosti od potrieb a situácií. „Vedúci pracovník má podporovať, inšpirovať a byť príkladom pre svojich podriadených, snažiť sa im v prípade potreby pomôcť a pomôcť im nájsť spôsob pri využívaní svojich silných stránok a schopností.“ (Mihalčová, 2007, s.72)

Obrázok 4: Vybrané druhy manažérskych rolí

Zdroj: Vlastné spracovanie

Práca manažéra, bez ohľadu na to, akú pozíciu v rámci hierarchickej štruktúry zastáva, je príznačná jej duševným charakterom stojacim predovšetkým na informáciách a vykonávaním prijatých rozhodnutí prostredníctvom iných osôb a situácií, ktoré sú vo väčšine prípadov neopakovateľné. V súvislosti s motiváciou je delegovanie významným prvkom pri práci riadiaceho pracovníka, ktoré prináša úsporu času a možnosť určiť priority. To, ako si manažér dokáže určiť čas a priority sa v konečnom dôsledku odzrkadľuje aj na výkonoch a spokojnosti zamestnancov, či už v pozitívnom alebo negatívnom zmysle. Aj keď je delegovanie prínosom, je nutné podotknúť, že na samotných manažéroch vytvára zvýšený tlak. Rozširovanie či prenášanie právomocí patriacich pôvodne do repertoáru manažéroch zvyšuje nároky na manažéra v zmysle schopnosti vytvárať pre zamestnancov priestor, aby získané právo mohli v praxi aj využiť. „Všetko je to náročné na čas, ako aj na znalosti a predovšetkým schopnosti a praktickú zručnosť manažéroch.“ (Seková, 2013, s. 19)

Ak sa hovorí o manažéroch, častokrát sa funkcia zamieňa s pojmom vodca. Rozdielnosť pojmov je viditeľná práve v odlišnom prístupe k zamestnancom, respektíve v miere zručnosti a v spôsobe ich používania. Zatiaľ čo manažér vyžaduje rešpekt od zamestnancov na základe jeho vlastného postavenia, v ktorom sa nachádza, tak vodca si rešpekt získava na základe jeho dosiahnutých výsledkov. „Líder je človek, ktorý dokáže ovplyvňovať ostatných a má právomoc manažéra.“ (Nogová, 2021, s.68) Ďalším z rozdielov je sklon inšpirovať a tvoriť pri vodcoch, a sklon inštruovať a kopírovať pri manažéroch. Manažéri majú sklom riadiť a kontrolovať podriadených, pričom využívajú pri práci zaužívané postupy, vytvárajúce stabilitu, ktorú manažér pri výkone funkcie preferuje. Podriadených motivuje prostredníctvom odmiem, pričom si ponecháva plný rozsah svojich právomocí a nie je pre neho typické delegovanie. Spôsob výkonu jeho funkcie má často krát za následok komunikačné nedorozumenia, pri ktorých podriadení nevedia, čo od nich manažér požaduje. „Manažér okrem vedenia ľudí vykonáva aj ďalšie funkcie manažmentu, z toho vyplýva, že dobrý vodca nemusí nevyhnutne byť aj dobrým manažérom.“ (Stacho, Stachová, 2017, s.10) Vodca sa naopak snaží byť pre svojich podriadených inšpiráciou. Vystupuje ako inovátor a vizionár, ktorý je otvorený novým nápadom. Nepotrebuje stabilitu, naopak hľadá novinky v postupoch. Na rozdiel od manažéra je vodca flexibilnejší a disponuje väčšou mierou prispôbivosti. V rámci komunikácie

s podriadenými podáva jasné a zrozumiteľné zadania, svojich zamestnancov vedie k samostatnosti a využíva delegovanie. Sám sa správa tak, ako on sám vyžaduje od svojich podriadených.

Úroveň lídra je v praxi ťažšie dosiahnuť, najmä s vnímaním u zamestnancov. To, či zamestnanci danú osobu budú vnímať ako manažéra alebo vodcu, respektíve to, ako ho budú vo všeobecnosti vnímať, závisí aj od štýlu riadenia ľudí, ktorý uplatňuje. *„Štýlom alebo spôsobom práce teda môžeme rozumieť to, ako vedúci uskutočňuje pracovnú úlohu, t. j. ako plánuje svoju prácu, aké volí pracovné postupy a operácie, ako kontroluje výsledky v priebehu činnosti i celý výsledok práce.“* (Kubáni, 2011, s.79-80) Čo sa týka štýlu vedenia, je možné hovoriť o niekoľkých možných prístupoch, v ktorých je manažér v odlišných pozíciách, má rozdielnu mieru prestíže a autority. Pri uplatňovaní štýlu v praxi je nutné podotknúť, že čisté využívanie len jedného typu štýlu vedenia zamestnancov je zriedkavé, vo väčšine prípadov ide o ich kombináciu. To vyplýva z nezameniteľnosti troch faktorov, ktoré do štýlu vstupujú, a to je vedúci pracovník, jednotliví zamestnanci, ale aj daná situácia. Manažér môže využívať autoritatívny štýl riadenia, pri ktorom sa nevytvára v pracovnom prostredí pocit dôvery. *„Tento spôsob je asi najmenej obľúbený u zamestnancov, ale na druhej strane treba povedať, že je tento štýl v krízových situáciách niekedy potrebný.“* (Nogová, 2021, s.67) Manažér stojí v centre pomyselné hviezdice, ktorá by sa rozpadla, ak by nebol jej súčasťou. To vyplýva zo skutočnosti, že len manažér pozná ciele, ktoré sa majú naplňať, vo svojich rukách koncentruje moc v súvislosti s rozhodovaním. Bez možnosti vyjadriť sa, sú zamestnancom rozdávané len príkazy. Svojich zamestnancov často krát manažéri nepoznajú, nevedia aké sú ich schopnosti a zručnosti. Preto je aj z kolektívu zamestnancov vyčlenený. *„Na motiváciu vedúci využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie, o ktorom rozhoduje a postih spolupracovníkov.“* (Vaverčáková, Hromková, 2018, s. 54) Ak si predstavíme pomyselnú hviezdicu, kde v strede je umiestnený manažér, tak ako tomu bolo pri autoritatívnom štýle, tak ten istý tvar je možné si predstaviť aj pri demokratickom štýle, akurát s tým rozdielom, že pri tomto štýle dochádza k rozdeľovaniu právomocí manažéra na iných pracovníkov. Vedúci pracovník v menšej miere využíva donucovanie prostriedky, vo zvýšenej miere sa zaujíma o názory, pričom preferuje prekonzultovanie a iniciatívnosť. Zamestnanci vykonávajú úlohy vlastným štýlom, pričom sa vedúci pracovník zameriava na výsledok činnosti. Štýl riadenia umožňuje manažérovi poznať zamestnancov nielen po pracovnej, ale i osobnej stránke. *„Demokratický vedúci posudzuje úspech svojho vedenia podľa stupňa v akom skupina dokáže pracovať bez neho, ak ju opustí.“* (Kubáni, 2011, s.81) Ďalším typom štýlu riadenia, ktorý sa môže využívať len pri vysokokvalifikovaných pracovníkoch je liberálny štýl, ktorý spočíva v ponechávaní rozhodnutí na zamestnancoch, pričom samotný manažér sa snaží ovplyvňovať zamestnancov v čo najmenšej miere. Manažér sa sám definuje len ako člen kolektívu, ktorý má vyššie odborné schopnosti a poskytuje poradenské služby. Typická je nezávislosť zamestnancov a zriedkavé dohľadanie vedúceho pracovníka na ich výkon. Je to práve on, kto poskytuje zamestnancom potrebné informácie z vonkajšieho prostredia organizácie. Posledným zo základných štýlov riadenia je štýl voľného priebehu. V tomto prípade manažér aktívne nevykonáva žiadne z manažérskeho funkcie, o kolektív, jeho prácu a výsledky sa nezaujíma. Potrebná je ochota prijať skupinovú zodpovednosť za rozhodovanie

a ponechanie role manažéra na niekoho z kolektívu. Odporúča sa aj „*nový štýl manažmentu, ktorý môže byť otvorenejší, participatívnejší a vnímavější, aby sa manažéri mohli pohybovať spolu so zmenou, prispôbiť sa jej, aby ju využili a dokonca sa stali agentmi ďalšej zmeny*“ (Krishna, 2013, s. 202).

Hodnotenie a starostlivosť o zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov je nástrojom, ktorý zisťuje úroveň dosahovania stanovených požiadaviek v súvislosti s pracovným výkonom, pričom sa zohľadňuje zložitosť i náročnosť pracovnej činnosti. Sú to práve vedúci pracovníci, ktorí sú zodpovední za hodnotenie zamestnancov, pričom môže ísť aj o hodnotenie zo strany spolupracovníkov, zákazníkov či podriadených. Práca manažérov je teda úzko spätá s hodnotením zamestnancov, čo má motivačný účinok, vzhľadom k tomu, že odbúrava neistotu, čím prispieva k uspokojeniu potreby bezpečia, či uznania. „*Význam tejto funkcie spočíva aj v tom, že vedúci sa musí bližšie oboznámiť s jednotlivými pracovníkmi, lepšie ich poznať, porovnávať ich výkony, aby jeho hodnotenie nebolo podmienené iba jeho náladou.*“ (Kubáni, 2011, s.93) Na základe toho je možné aj zvoliť či bude využitá pozitívna alebo negatívna forma motivácie. Hodnotenie zamestnancov neprebíha jednorázovo, ale ide o neustály proces, ktorý je potrebné pripraviť a zároveň vybrať konkrétne atribúty, ktoré sa budú hodnotiť. Je potrebné stanoviť kritériá, teda čo sa bude hodnotiť a metódy, podľa ktorých sa bude postupovať. K najčastejšie sledovaným kritériám sa radí odborná spôsobilosť, dosahované výsledky a správanie (Šukalová, 2015). Pri hodnotení výsledkov sú smerodajnými kvalita a náklady. Ak sa jedná o hodnotenie pracovného správania, hlavným predmetom záujmu je iniciatívnosť a ochota, spolu s ďalšími sprevádzajúcimi kritériami. Do popredia sa v poslednom období dostáva aj hodnotenie spôsobilosti zamestnanca, s orientáciou na výkon, vedomosti, znalosti a zručnosti.

Manažér v rámci procesu hodnotenia zamestnancov môže využiť dve podoby hodnotenia. Prvou z nich je neformálne hodnotenie, ktoré je založené na každodenných stretnutiach nadriadeného s podriadeným pri pracovnom výkone. Hodnotenie je ovplyvnené situáciou, náladou či dojmom. Pozorovania nebývajú dôvodom na personálne rozhodnutie formálneho charakteru, preto nie je potrebné vytvárať záznamy. Neformálne hodnotenie zamestnancov závisí od potrieb organizácie, pričom sa odporúča vykonávať ho 2 až 3-krát do roka (Mihalčová, 2007). Z výhod, ktoré neformálne hodnotenie ponúka, je tou najväčšou časová a technická nenáročnosť. Opakom je formálna podoba hodnotenia zamestnancov, ktorá si vyžaduje systematickosť, keďže výsledky sa zakladajú do dokumentácie o zamestnancoch. Frekvencia hodnotenia zamestnancov závisí od viacerých faktorov, ako je funkcia, ktorú zamestnanec zastáva, ale i od konkrétnych podmienok danej organizácie. „*Spravidla sa odporúča realizovať formálne hodnotenie raz za rok alebo raz za pol roka.*“ (Vaverčáková, Hromková, 2018, s.51) Formálne hodnotenie zamestnancov vytvára na nich zvýšený tlak, vzhľadom k tomu, že pozornosť sa zameriava na zisťovanie silných a slabých stránok, respektíve výkon zamestnanca. Každý druh zamestnania má v rámci hodnotenia výkonu svoje špecifiká. Napríklad aj hodnotenie zamestnancov v školstve je typické niektorými zvláštnosťami, čo vyplýva zo samotnej podstaty druhu práce a chodu školy, ktorej cieľ je určený v školskom

vzdelávacom programe, ktorý je úzko spojený s neustálym zlepšovaním výsledkov jednotlivých zamestnancov. „*Systémy hodnotenia výkonov učiteľov sú v našich školách postavené na ročnej periodicite a formálnom hodnotení, ktoré sú zamerané skôr na minulosť.*“ (Horváthová, 2011, s. 197)

Zmyslom hodnotenia zamestnancov je zistiť, ako si daný zamestnanec plní povinnosti vyplývajúce z jeho pracovnej pozície. Na základe identifikácie silných a slabých stránok je možné vykonať opatrenia na nápravu zistených nedostatkov. Vstupom hodnotenia zamestnancov sú kompetencie a skúsenosti zamestnanca, jednoducho povedané, všetko čo zamestnanec do práce vkladá. V procese sa zameriava hodnotenie na správanie zamestnanca v práci, k spolupracovníkom, či k zadaným úlohám. Výstupom je potom identifikovanie silných a slabých stránok zamestnancov. „*Vedúci pracovník sa dozvedá o dobrých aj slabších stránkach pracovníkov, o ich spokojnosti s prácou, čo potrebujú k lepšiemu vykonávaniu pracovnej činnosti, či je potrebné a v akom rozsahu zvýšiť kvalifikáciu, akú pomoc potrebujú k zvýšeniu pracovného výkonu.*“ (Kubáni, 2011, s.97) Pri pedagogických zamestnancoch je výkon meraný podľa stanovených kritérií v rozličných oblastiach, pričom všetky vychádzajú z cieľov organizácie. K tým najdôležitejším patrí predovšetkým oblasť týkajúca sa výchovno-vzdelávacej činnosti, činnosti spadajúce do oblasti mimo vyučovania, administratívna činnosť, a činnosti v oblasti sebarozvoja. Pri hodnotení zamestnancov pôsobiacich v školstve, je možné využiť viaceré metódy hodnotenia ako napríklad „*analýza dokumentov, zhromažďovanie materiálov, hodnotiaci, sebahodnotiaci dotazník, rozhovor (interview), ku ktorým Valent (2008) dodáva metódu žiackych a učiteľských portfólií, metódu nedokončených viet, skupinovú diskusiu, experiment, faktorovú analýzu, analýzu silového poľa, diagram vzájomných vzťahov, Pareto diagram, benchmarking*“ (Horváthová, 2011, s.197). Organizácia sa stará o pracovné podmienky, pracovné prostredie a pracovný čas, keďže sú predmetom porovnávania s inými organizáciami ako na strane zamestnanca, tak i na strane zamestnávateľa, a zohrávajú pri spokojnosti a pracovnom výkone významnú pozíciu. Práve v lojálnosti sa ukazuje kultúra organizácie. Kultúra organizácie vytvára z organizácie individuálny celok so zaužívanými spôsobmi správania, posilňuje vzťah zamestnanca k práci, umožňuje sa s ňou identifikovať. „*Starostlivosť o pracovníkov má značný význam pre stabilitu pracovníkov a redukcie nežiaducej fluktuácie a jej zlepšenie má mnohokrát za následok pokles nežiaducej fluktuácie.*“ (Koubek, 1995, s.319)

Motivácia sa často spája s pojmom odmeňovania, jednou z najstarších funkcií personálnych činností. Tie často krát súvisia s hmotnou, respektíve finančnou podobou odmeňovania. To je ale len jedna z možností, ktorou organizácia v rámci odmeňovania a zároveň aj motivácie disponuje. Je problematickou oblasťou, a to vzhľadom k tomu, že je náročné určiť optimálnu hranicu spravodlivého odmeňovania. „*Odmeny môžu mať peňažnú či nepeňažnú formu, môžu byť viazané na povahu vykonanej práce a jej význam, na odvedenú prácu, na výkon pracovníkov, alebo vyplývajú z pracovného pomeru, môžu mať podobu zaujímavých a podnetných pracovných úloh, verejného uznania zásluh a dobrej práce, starostlivosti o individuálne pracovné prostredie či o zdokonaľovanie pracovných a medziľudských vzťahov v organizácii.*“ (Koubek, 1995, s.237)

O efektívnom odmeňovaní je možné hovoriť vtedy, ak zohľadňuje strategický cieľ podniku, rozvoj ľudských zdrojov, potreby organizácie a potreby zamestnancov. „*Jedným z predpokladov určenia ceny práce a ostatných nákladov spojených s pracovným miestom je normovanie a štandardizácia pracovných výkonov.*“ (Mihalčová 2007, s.104) Normy a štandardy súvisia s určením minimálnych požiadaviek na pracovný výkon, pričom je samozrejmé, že každé pracovné miesto má iné nároky v súvislosti so zložitou a náročnou požadovaného výkonu. Pre zamestnanca sú, na druhú stranu, spôsoby odmeňovania a hodnotenia odrazom toho, čo organizácia považuje za dôležité, a preto je podstatné odkomunikovanie politiky organizácie so zamestnancami, aby sa odbúrala neistota a prípadné nejasnosti. Transparentnosť odmeňovania nie je dosiahnutá ak je uskutočňovaná jednostranne, ak sa má hovoriť o skutočnej motivácii v odmeňovaní, je potrebná iniciatívnosť zo strany zamestnávateľa. „*Dôležité je sa pýtať, mať záujem zistiť a nie predpokladať.*“ (Stacho, Stachová, 2017, s.137) Mnohé organizácie menia motivačný nástroj na manipulačný, predstierajú poskytovanie výhod, ktoré v skutočnosti, v zmysle zákonov, výhodami nie sú. Pevnú zložku mzdy predstavuje tarifná mzda, povinné a nepovinné príplatky, náhrady mzdy za dovolenku, sviatkov, pohotovosť a prekážky v práci či doplatok ku mzde. „*Pohyblivá zložka mzdy pozostáva z ostatných príplatkov, prémie, odmien, podielov na zisku alebo výnosov zamestnaneckých akcií.*“ (Mihalčová, 2007, s.106) Práve pohyblivá zložka je z hľadiska vonkajšej motivácie dôležitým faktorom, keďže o jej pridelení rozhoduje zamestnávateľ na základe vlastného rozhodnutia.

2 Materiál a metódy

Pri spracovaní príspevku boli použité primárne aj sekundárne údaje. Sekundárne údaje týkajúce sa riešenej problematiky sme čerpali z dostupných slovenských aj cudzojazyčných literárnych zdrojov. Primárne údaje boli získané prostredníctvom dotazníka, ktorý pozostával zo 17 otázok rozdelených do troch skupín. Prvú skupinu tvorili otázky identifikačného charakteru, týkajúce sa pohlavia, veku, zastávanej pozície respondenta a dĺžky praxe v školstve. Druhá skupina otázok smerovala k role a úlohe vedúceho pracovníka. Otázky z poslednej oblasti sa venovali motivačným nástrojom a reakciám zamestnancov na pracovnú záťaž.

Odpovede k otázkam v dotazníku pozostávali z niekoľkých variantov, ktoré mali respondenti k dispozícii. Prvá skupina otázok, v celkovom počte 10, vyžadovala výber len jednej z ponúknutých variantov odpovedí. Druhá skupinu predstavovali otázky, v počte 2, v ktorých respondenti mohli označiť najviac dve možnosti z ponúkaných variantov. Tieto otázky boli konštruované tak, že respondent mal za úlohu k ponúknutým možnostiam priradiť hodnotu v rozmedzí 1-5, pričom tým vyjadril mieru dôležitosti či výskytu daných atribútov. V 6-tich položených otázkach mali respondenti možnosť vybrať odpoveď typu „iná“, a to v prípade, ak v predložených možnostiach nebola pre nich vyjadrená najvhodnejšia odpoveď.

Pri skúmaní 15. otázky, týkajúcej sa preferovaných nástrojov pracovnej motivácie mohli respondenti ohodnotiť význam motivačného faktora maximálnym počtom 5 bodov (čo znamenalo jeho najväčšiu dôležitosť) alebo minimálne 1 bodom (čo znamenalo najmenšiu dôležitosť posudzovaného faktora). Každému z posudzovaných

nástrojov motivácie bola priradená hodnota bodov od 1 do 5. Pri vyhodnocovaní sme sčítali počty pridelených bodov pri každom hodnotenom motivačnom nástroji. Tak sme zostavili tabuľku číslo 4, ktorá prehľadne sumarizuje preferencie jednotlivých motivačných nástrojov u pedagogických aj odborných zamestnancov slovenských stredných škôl.

Dotazník bol rozposlaný prostredníctvom elektronických médií pedagogickým zamestnancom na Slovensku. Využil sa k tomu virtuálny priestor facebook.com a zborovna.sk, pričom 38 náhodne vybraných škôl bolo oslovených priamo na e-mailové adresy. Zber údajov prebiehal od 11.10.2021 do 30.01.2022 a vyplnilo ho spolu 295 respondentov.

3 Výsledky a diskusia

V nasledujúcej časti príspevku popíšeme a konkretizujeme výsledky získané dotazníkovým zisťovaním ako aj súvislosti z nich vyplývajúce. Na základe odpovedí k otázke týkajúcej sa pohlavia respondentov možno konštatovať, že väčšinu opýtaných v prieskume, teda 87,4%, tvoria ženy, čo reflektuje aj prevažujúce zastúpenie tohto pohlavia v školstve na Slovensku. Konkrétne v roku 2020 predstavoval podiel žien na celkovej zamestnanosti v školstve 78,8% (MŠVVŠ, 2020, s.5). Najviac zastúpenou vekovou kategóriou boli zamestnanci vo veku 40-50 rokov, konkrétne 37,1%, nasledovala kategória zamestnancov do 60 rokov s podielom 27,6%. Menšie zastúpenie (14,6% a 13,3%) mali kategórie do 40 a nad 60 rokov. Najmenej bolo zamestnancov vo veku do 30 rokov (konkrétne 7,5%).

V členení zamestnancov podľa pracovnej kategórie sa prieskumu zúčastnilo najviac učiteľov (82,7%). Nasledovala kategória majster odbornej výchovy zastúpená podielom 11,2% a tiež iné pracovné kategórie podielom 3,1%. Menej zastúpenými boli kategórie kariérny poradca (1,4%), vychovávateľ (0,7%), pedagogický asistent (tiež 0,7%) a školský psychológ (0,3%).

Pri otázke týkajúcej sa dĺžky praxe najviac opýtaných pracovalo v školstve viac ako 15 rokov (64,4%). Rovnako boli zastúpení zamestnanci s praxou do 5 rokov (13,6%) a od 5 do 10 rokov (tiež 13,6%). Najmenej opýtaných pracovalo v školstve po dobu 10-15 rokov (8,2%).

Pri zisťovaní miery spokojnosti s aktuálnym zamestnaním odpovedalo najviac respondentov (35%), že sú spokojní. Približne rovnaký podiel účastníkov prieskumu bol so svojou prácou skôr spokojných (26,2%) a skôr nespokojných (25,9%). Veľmi spokojných bolo 7,5% opýtaných a 5,4% bolo veľmi nespokojných.

Pri odpovediach na 6. a 7. otázku mohli respondenti uviesť najviac dve odpovede. Konkrétne išlo o otázku najmenej prejavovaných foriem pozitívnej motivácie zo strany zamestnávateľa (číslo 6). Najčastejším problémom, na ktorý opýtaní poukázali je nedostatok pozitívneho ohodnotenia a pochvaly (25,8%). Chýbal tiež pocit užitočnosti a zmyslu vykonávanej práce (23,1%) a pocit dobrých medziľudských vzťahov (21,8%). Za nedostatočný bol považovaný priestor pre samostatné rozhodovanie o spôsobe výkonu práce (15,3%) ako aj pocit dôvery v schopnosti zamestnanca (9%).

Podľa opýtaných zamestnancov v riadení na vybraných stredných školách chýba predovšetkým koordinácia a komunikácia pri práci (30,1%). V riadnom výkone práce

opýtaným bráni nedostatok pracovných nástrojov a pomôcok (21,3%). Ako významnú prekážku v práci označili aj nevhodné meranie výkonnosti (15,4%), neoprávnenú kritiku (8,5%), nedodržané sľuby zo strany vedenia (7,8%) a neprimerané zásahy do činnosti (7,8%). Najmenej zamestnancom prekážala nedôvera v ich schopnosti (4,4%) a ďalšie nekonkretizované prekážky (4,7%).

Pokiaľ išlo o štýl riadenia, resp. vedenia, v hodnotených školách sa presadzoval najmä direktívny spôsob so zadávaním úloh vo forme príkazov, konkrétne u 45,5% opýtaných. Menej často bol využívaný demokratický spôsob vedenia zamestnancov (38,5%), keď vedúci bral do úvahy aj názory zamestnancov a ponechával priestor pre ich vlastné rozhodnutia. V 13,2% prípadov sa vedúci definoval ako člen kolektívu a poradca. Len v 2,8% ponechával riadiaci pracovník rozhodovanie úplne v kompetencii podriadených.

V ďalších otázkach sme sa zamerali na charakteristiky vedúceho pracovníka. Konkrétne sme zisťovali, ktorými pozitívnymi črtami nadriadený disponuje. Až 29,6% opýtaných konštatovalo, že ich nadriadený nedisponuje pozitívnymi vlastnosťami ovplyvňujúcimi pracovný výkon. 19,4% oceňuje spoluprácu manažéra s podriadenými. 14,3% riadiacich pracovníkov uprednostňuje konzultácie pred zadávaním príkazov. Rovnaký podiel (teda 14,3%) rýchlo a efektívne prijíma rozhodnutia. 12,3% podľa podriadených rozhoduje na základe odborných vedomostí a 10,1% objektívne posudzuje dosiahnuté výsledky.

K faktorom negatívne vplývajúcim na motiváciu radili respondenti najčastejšie uprednostňovanie niektorých zamestnancov (22,3%), neproduktívne pracovné porady (21,7%), utajovanie informácií (14,5%), pokrytectvo (12,8%), spolupráca s nekompetentnými spolupracovníkmi (11,5%), nemožnosť vyjadriť svoj názor (8,5%), nerešpektovanie kompetencií a odbornosti podriadeného (5%) ako aj iné demotivujúce faktory (3,7%).

Miera, do akej sú respondenti motivovaní je vyjadrená v odpovediach na 11. otázku. Prvé štyri intervaly, t. j. od 0-19%, od 20-39%, od 40-59% a od 60-79% sú pomerne rovnomerne zastúpené. Najmenej respondentov hodnotilo mieru motivácie v ich práci v rozmedzí od 80-100% (konkrétne 6,8%).

K druhom používaných motivačných nástrojov sa opýtaní zamestnanci vyjadrili nasledovne:

- 66,3% z nich uprednostňuje finančné aj nefinančné druhy motivácie,
- 13,6% dáva prednosť finančnej motivácii,
- 6,8% nefinančnej motivácii a
- 13,3% konštatovalo, že im nevyhovuje ani jeden z ponúknutých druhov motivácie.

Z nástrojov finančnej motivácie sa medzi respondentmi najviac osvedčili osobné príplatky (33,3%). S podielom 22% sa presadil názor, že nie je potrebné uplatňovať akékoľvek finančné druhy motivácie. 20,4% opýtaných by ocenilo odmeny za výkon a 10,7% odmeny za osobné schopnosti. Prémie a bonusy uprednostňuje 8,1% respondentov. Za iné nástroje finančnej motivácie sa vyjadrilo 2,9% opýtaných. Najmenej (2,6%) zamestnancov by preferovalo príspevky.

Za najvhodnejšiu formu nefinančnej motivácie možno podľa výsledkov prieskumu označiť pochvalu (34,5%). Úplné vynechanie nefinančnej motivácie by odporučilo 26,1% respondentov. Možnosť spolurozhodovať by motivovala 11,9% opýtaných,

podobne ako aj delegovanie kompetencií (11,3%). Ďalším motivátorom sú zamestnanecké výhody (7,9%) a skrátenie pracovnej doby (6,7%). Iné nástroje nefinančnej motivácie by motivovali len 1,6% opýtaných.

V ďalšej časti článku sa budeme venovať činnostiam požadovaným zo strany manažéra a vykonávaným zo strany zamestnancov (našich respondentov). Až následne sa budeme venovať kľúčovej otázke spôsobov motivácie a negatívnych prejavov vyplývajúcich z neprimeraného pracovného zaťaženia.

Tabuľka 3: Sumarizácia dotazníkového zisťovania

Č.	OTÁZKA	MOŽNOSTI	% podiel
1.	Pohlavie	Žena	87,4%
		Muž	12,6%
2.	Vek	Do 30 rokov	7,5%
		Do 40 rokov	14,6%
		Do 50 rokov	37,1%
		Do 60 rokov	27,6%
		Nad 60 rokov	13,3%
3.	Pracovná kategória	Učiteľ	82,7%
		Majster odbornej výchovy	11,2%
		Iná	3,1%
		Kariérny poradca	1,4%
		Vychovávateľ	0,7%
		Pedagogický asistent	0,7%
		Školský psychológ	0,3%
		Školský logopéd	0%
Zahraničný lektor	0%		
4.	Dĺžka praxe	Do 5 rokov	13,6%
		Do 10 rokov	13,6%
		Do 15 rokov	8,2%
		Nad 15 rokov	64,4%
5.	Miera spokojnosti	Veľmi spokojný	7,5%
		Skôr spokojný	26,2%
		Spokojný	35%
		Skôr nespokojný	25,9%
		Veľmi nespokojný	5,4%
6.	Interné služby	Pocit dobrých medziľudských vzťahov	21,8%
		Pocit užitočnosti a zmyslu Vašej práce	23,1%
		Pocit pozitívneho ohodnotenia a pochvaly	25,8%
		Pocit samostatnosti pri rozhodovaní o spôsobe výkonu práce	15,3%
		Pocit dôvery vo Vaše schopnosti	9%

Č.	OTÁZKA	MOŽNOSTI	% podiel
		Iná	5%
7.	Prekážky	Nedodržané sľuby zo strany vedenia	7,8%
		Nedôvera vo Vaše schopnosti	4,4%
		Nedostatočná koordinácia a komunikácia	30,1%
		Nedostatok pracovných nástrojov a pomôcok	21,3%
		Nevhodné meranie výkonnosti	15,4%
		Neprimerané zásahy do činností	7,8%
		Neoprávnená kritika	8,5%
		Iná	4,7%
8.	Štýl vedenia	Vedúci direktívne zadáva úlohy vo forme príkazov	45,5%
		Vedúci berie do úvahy názory zamestnancov, ponecháva priestor pre vlastné rozhodnutia	38,5%
		Vedúci sa definuje ako člen kolektívu a poradca	13,2%
		Riadenie a rozhodovanie ponecháva úplne v kompetenciách podriadených	2,8%
9.	Vlastnosti vedúceho	Objektívne posudzuje dosiahnuté výsledky	10,1%
		Rýchlo a efektívne prijíma rozhodnutia	14,3%
		Rozhoduje na základe odborných vedomostí	12,3%
		Pri riadení spolupracuje s ostatnými zamestnancami	19,4%
		Uprednostňuje konzultácie pred príkazmi	14,3%
		Žiadna	29,6%
10.	Demotivujúce faktory	Nerešpektovanie Vašich kompetencií a odbornosti	5%
		Neproduktívne pracovné porady	21,7%
		Utajovanie informácií	14,5%
		Spolupráca s nekompetentnými spolupracovníkmi	11,5%
		Uprednostňovanie niektorých zamestnancov	22,3%
		Pokrytectvo	12,8%
		Nemožnosť vyjadriť svoj názor	8,5%
		Iné	3,7%

11.	Motivácia v práci	0-19%	25,5%
		20-39%	21,8%
		40-59%	23,1%
		60-79%	22,8%
		80-100%	6,8%
12.	Druh nástrojov	Finančné	13,6%
		Nefinančné	6,8%
		Oboje	66,3%
		Ani jedna z možností	13,3%
13.	Nástroje finančnej motivácie	Osobné príplatky	33,3%
		Príspevky	2,6%
		Odmeny za výkon	20,4%
		Odmeny za osobné schopnosti	10,7%
		Prémie a bonusy	8,1%
		Žiadne	22%
		Iné	2,9%
14.	Nástroje nefinančnej motivácie	Pochvala	34,5%
		Možnosť spolurozhodovať	11,9%
		Delegovanie kompetencií	11,3%
		Skrátenie pracovnej doby	6,7%
		Zamestnanecké výhody	7,9%
		Žiadne	26,1%
		Iné	1,6%
16.	Činnosti	Aj tie, ktoré nespádajú do kompetencií vyplývajúcich z pracovnej pozície	55,4%
		Aj tie, ktoré s pracovnou pozíciou súvisia okrajovo	33,7%
		Len tie, ktoré vychádzajú z povinnosti danej pracovnej pozície	10,9%

Zdroj: Prameň: Vlastné spracovanie.

V prieskume sme okrem iného sledovali pracovné zaťaženie opýtaných zamestnancov stredných škôl. Čo stojí za zmienku, je skutočnosť, že až 55,4% respondentov vykonáva v rámci svojho pracovného času činnosti, ktoré nespádajú do kompetencií vyplývajúcich z pracovnej pozície. 33,7% opýtaných vykonáva tiež práce, ktoré s pracovnou pozíciou súvisia len okrajovo a len 10,9% zamestnancov zúčastnených na prieskume realizuje výlučne činnosti, ktoré vyplývajú z pracovnej pozície.

Jadrom nášho zisťovania však zostávajú nástroje pracovnej motivácie v závislosti od preferencií prevažne pedagogických, ale aj odborných zamestnancov na stredných školách. Z odpovedí na pätnástu otázku sme zistili, že najviac preferovaným nástrojom pracovnej motivácie je príjemná pracovná klíma (1297 bodov z maximálnych možných 1475). Druhým najvyššie hodnoteným nástrojom bol „ľudský prístup vedenia“ (získal 1278 bodov). Na treťom mieste sa umiestnila

objektívna spätná väzba. Zaujímavosťou je, že aj na 4. mieste v poradí sa umiestnil nástroj nefinančnej motivácie, konkrétne dôvera a nezávislosť pri práci. Prvým najvyššie hodnoteným finančným motivátorom bol „osobný príplatok“ (s hodnotou 1134 bodov). Nasledovali „dni plateného voľna ako odmena“ (1030 bodov) a „preplatenie kurzov a školení“, ktoré možno považovať za kombinované motivačné nástroje (zahŕňajúce finančnú aj nefinančnú zložku motivácie). Na ďalšom mieste sa umiestnila možnosť spolurozhodovať (ako nefinančný motivačný faktor). Nasledoval „13. plat“ (1106 bodov), „dovolenka nad rámec zákona“ (938 b.), „notebook na súkromné účely“ (921 b.), „príspevok pri sviatkoch“ (907 b.), „príspevok na stravovanie“ (844 b.), „príspevok na cestovné“ (842 b.), stretnutia na oficiálnych teambuildingoch“ (782 b.) a na poslednom mieste sa s celkovým počtom 701 bodov umiestnili „služobné auto či mobil“.

Tabuľka 4: Preferencie nástrojov pracovnej motivácie

15.otázka – Najviac motivujúce spôsoby		
Miesto	Druh	Počet bodov
1.	Príjemná pracovná klíma	1297
2.	Ludský prístup vedenia	1278
3.	Objektívna spätná väzba	1191
4.	Dôvera a nezávislosť pri práci	1177
5.	Osobný príplatok	1134
6.	Dni plateného voľna ako odmena	1030
7.	Preplatenie kurzov a školení	1029
8.	Možnosť spolurozhodovať	1019
9.	13.plat	1106
10.	Dovolenka nad rámec zákona	938
11.	Notebook na súkromné účely	921
12.	Príspevok pri sviatkoch	907
13.	Príspevok na stravovanie	844
14.	Príspevok na cestovné	842
15.	Stretnutia na neoficiálnych teambuildingoch	782
16.	Služobné auto či mobil	701

Prameň: Vlastné spracovanie.

Záver

Problematika motivácie zamestnancov je stále aktuálna, tým viac ak miera motivácie priamo alebo nepriamo ovplyvňuje aj výstupy podniku, resp. organizácie. Kvalita výstupov na stredných školách môže byť hodnotená schopnosťou absolventov uplatniť sa na trhu práce alebo úspešne absolvovať prijímacie pohovory na vysokú školu. To je samozrejme výrazne ovplyvnené prístupom pedagogických a odborných

zamestnancov na stredných školách. Ak sú títo dostatočne motivovaní, má to bezprostredný vplyv na kvalitu vzdelávania na stredných školách. S cieľom odhaliť najefektívnejšie nástroje pracovnej motivácie na slovenských stredných školách sme uskutočnili výskum, ktorého výsledky sú súčasťou predloženého príspevku. Predpokladáme, že tieto budú vhodným podkladom pre prácu manažérov (riaditeľov, zriaďovateľov) súkromných aj štátnych slovenských stredných škôl.

Resume

The issue of employee motivation is still topical, all the more so if the level of motivation directly or indirectly affects the company's outputs, or organizations. The quality of outputs at secondary schools can be assessed by the ability of graduates to apply themselves on the labor market or to successfully pass admission interviews for university. This is of course significantly influenced by the approach of teaching and professional staff at secondary schools. If they are sufficiently motivated, it has an immediate impact on the quality of education in secondary schools. In order to reveal the most effective tools of work motivation in Slovak secondary schools, we conducted research, the results of which are part of the submitted paper. We assume that these will be a suitable basis for the work of managers (principals, founders) of private and state Slovak secondary schools.

Literatúra

- BARNOVÁ, S.- KRÁSNA, S. 2020. *Manažment a organizácia škôl*. Dubnica nad Váhom: VŠ DTI. ISBN 978-80-89732-96-8. s.133
- BEDNÁŘ, V. 2018. *Jak omezit fluktuaci*. Praha: Grada Publishing, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6
- BLAŠKOVÁ, M.- HITKA, M. 2011. *Model riadenia pracovnej motivácie v priemyselných podnikoch*. Zvolen: Technická univerzita vo zvolene. 2011. 171 s. ISBN 978-80-228-2296-1
- FUCHSOVÁ, K.-KRAVČÁKOVÁ, G. 2007. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS. 170 s. ISBN 80-89018-66-1
- FUKSOVÁ, N. 2009. *Motivácia pracovníkov a pracovný výkon*. In Maneko (Manažment a ekonomika podniku). Ročník 1, č.1. Bratislava: STU. 2009. ISSN 1337-9488, s. 30-37
- HORVÁTHOVÁ, K. 2011. *Kontrola a hodnotenie pedagogických zamestnancov školy pri implementácii školského vzdelávacieho programu*. In PEDAGOGIKA. SK. Ročník 2. č.3. Trnava: Slovenská pedagogická spoločnosť. 2011. ISSN 1338-0982. s.189-202
- KONEČNÁ-VEVERKOVÁ, I. 2019. *Riadenie školy a školského zariadenia*. 2015.Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o. 159 s. ISBN 978-80-571-0072-0

- KONEČNÁ-VEVERKOVÁ, I. 2015. *Stredná škola, organizácia a manažment*. 2015. Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o. 130 s. ISBN 978-80-8168-203-2
- KOUBEK, J. 1995. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press. 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- KRAVČÁKOVÁ, G., BERNÁTOVÁ, D. 2020. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita PJŠ Košice. 2014. s.156. ISBN 978-80-8152-952-8
- KRISHNA, S.J. 2013. Motivation and managerial behaviour. In. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, Vol.2, No.6. India: Sree Visvesvaraya Institute of Technology and Science, Mahabubnagar. 2013. ISSN 2278-3091. p. 200-202
- KUBÁNI, V. 2011. *Psychológia práce*. Prešovská univerzita v Prešove. 2011. s.174. ISBN 978-80-555-0318-9
- KUPEROVÁ, M. 2009. *Motivácia pracovníkov ako faktor efektívneho riadenia ľudských zdrojov*. In Maneko (Manažment a ekonomika podniku). Ročník 1, 2009, č.1. Bratislava: STU. 2009. ISSN 1337-9488, s. 60-64
- MADZÍK, P. 2017. *Nástroje Systematického riešenia problémov*. Ružomberok: VERBUM. 2017. 157 s. ISBN 978-80-561-0478-1
- MIHALČOVÁ, B. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava. [Vydavateľstvo EKONÓM](#) I. 2007. 225 s. SBN 978-80-225-2448-3
- MIKULÁŠTÍK, M. 2015. *Manažerská psychologie*. Praha 7: Grada Publishing. 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2
- Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR. 2019. *Platové tarify v školstve od 1. 1. 2020*. [online]. 2003. [cit. 2021-31-05]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/platove-tarify-v-skolstve-od-1-1-2020/>
- NOGOVÁ, M. 2021. *Manažovanie zmeny v školskom prostredí. Vedenie ľudí I*. Bratislava: Wolters Kluwer SR s.r.o. 2021.96 s. ISBN 978-80-571-0376-9
- OBDRŽÁLEK, Z. a kol. 2004. *Organizácia a manažment školstva-terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. 2004. 419 s. ISBN 80-10-00022-1
- PAVLOV, I.-KRYSTOŇ, M. 2020. *Podpora profesijného rozvoja pedagogického zboru školy*. Banská Bystrica: Belianum. 2020. 148 s. ISBN 978-80-557-1668-8
- PLAMÍNEK, J. 2018. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha 7: Grada Publishing. 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5
- SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II*. Bratislava: IURA Edition, spol.s.r.o. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6
- STACHO, Z.- STACHOVÁ, K. 2017. *Organizácia manažerskej práce*. Bratislava: Wolters Kluwer, s.r.o, 2017. 304 s. ISBN 978-80-8168-719-8

- ŠUKALOVÁ V., 2015. *Personálny manažment*. Bratislava: DOLIS s.r.o. 2015. 100 s. ISBN 978-80-81-81.033-6
- TEREK, M. 2019. *Dotazníkové prieskumy a analýza získaných dát*. Košice: EQUILIBRIA. 2019. 202 s. ISBN 978-80-8143-247-7
- URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha7: Grada publishing. 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3
- VAVERČÁKOVÁ, M.- HROMKOVÁ, M. 2018. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. 2018. 79 s. ISBN 978-80-568-0135-2
- VAVERČÁKOVÁ, M.- HROMKOVÁ, M. 2018. *Manažment v sociálnej práci*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. 2018. 84 s. ISBN 978-80-568-0136-9
- VEVERKOVÁ, I. 2014. *Ekonomika školy a školského zariadenia*. Bratislava: Wolter Kluwer, s.r.o. 2014. 238 s. ISBN 978-80-81-68-053-3
- Zákon 138/2019 Z. z. Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov. [online]. 2019. [cit. 2021-31-01]. Dostupné na:
<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2019/138/>
- Zákon č. 553/2003 Z. z. Zákon o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov. [online]. 2003. [cit. 2021-31-05]. Dostupné na:
<https://www.zakonypreludi.sk/zz/2003-553>

Mgr. Zuzana Faturíková
SOŠ hotelových služieb a obchodu
Banská Bystrica
faturikova.zuzana@gmail.com

Ing. Zuzana Gončárová, PhD.
Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
zuzana.goncarova@ku.sk