

<https://doi.org/10.54937/refl.2026.10.1.44-57>

Pracovná motivácia a spokojnosť zamestnancov v akademickom prostredí

Work motivation and employee job satisfaction in the academic environment

Jana KLENCOVÁ

Abstrakt

Článok sa venuje pracovnej motivácii a spokojnosti zamestnancov so zameraním sa na vysokoškolských učiteľov, ktorí patria medzi kľúčové faktory ovplyvňujúce kvalitu vysokoškolského vzdelávania a akademickej výskumnej činnosti. Cieľom článku je analyzovať vzťah medzi pracovnou motiváciou a spokojnosťou na základe teoretických prístupov a empirických zistení, najmä prieskumu Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo. Výskum je založený na sekundárnej analýze odborných zdrojov a inštitucionálnych dát. Zistenia ukazujú relatívne vysokú mieru spokojnosti vysokoškolských učiteľov, avšak pretrvávajúce problémy v oblasti finančného ohodnotenia, kariérneho rastu a pracovnej záťaže. Motivácia je dominantne ovplyvnená vnútornými faktormi, najmä akademickou autonómiou a vedeckou činnosťou.

Kľúčové slová: Pracovná motivácia. Spokojnosť. Vysokoškolskí učitelia. Akademické prostredie. Prieskum.

Abstract

The article focuses on work motivation and job satisfaction of employees, with particular emphasis on university teachers, who represent key factors influencing the quality of higher education and academic research activities. The aim of the article is to analyse the relationship between work motivation and job satisfaction based on theoretical approaches and empirical findings, particularly the survey conducted by the Slovak Accreditation Agency for Higher Education. The research is based on a secondary analysis of scholarly sources and institutional data. The findings indicate a relatively high level of job satisfaction among university teachers; however, persistent issues remain in the areas of financial remuneration, career development and workload. Work motivation is predominantly influenced by intrinsic factors, especially academic autonomy and research activities.

Keywords: Work motivation. Job satisfaction. University teachers. Academic environment. Survey.

JEL Classification: I23, M12, M54, J28

Úvod

Pracovná motivácia a spokojnosť vysokoškolských zamestnancov predstavujú kľúčové faktory ovplyvňujúce kvalitu vysokoškolského vzdelávania, vedeckovýskumnú činnosť a celkové fungovanie akademických inštitúcií. Vysokoškolskí učitelia zohrávajú významnú úlohu nielen vo vzdelávacom procese, ale aj v tvorbe poznatkov a rozvoji spoločnosti, pričom ich pracovná motivácia a spokojnosť priamo ovplyvňujú ich výkonnosť, angažovanosť a stabilitu v akademickom prostredí (Spector, 1997; Judge a kol., 2001).

V posledných rokoch sa táto problematika stáva predmetom zvýšeného záujmu najmä v súvislosti s rastúcimi nárokmi na výkon, publikovanie a administratívnu záťaž. Na Slovensku priniesol významné empirické zistenia prieskum *Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo* (SAAVŠ, 2025), ktorý poukazuje na aktuálny stav pracovnej spokojnosti akademických pracovníkov.

Významnou spätnou väzbou pre zamestnávateľa je vyjadrenie spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov prostredníctvom motivačných činiteľov, ktoré majú stimulačný a motivačný účinok na ich prácu a výkonnosť v organizácií.

1 Teoretické východiská

Pracovnú motiváciu môžeme definovať ako aspekt motivácie ľudského jednania, ktorý sa spája s výkonom pracovnej činnosti, so zastávaním určitej pracovnej pozície a s výkonom jej odpovedajúcej pracovnej role, t. j. s plnením pracovných úloh. Pracovná motivácia vyjadruje prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám, čiže vyjadruje konkrétnu podobu jeho pracovnej ochoty (Majtán, 2005).

Motivácia zamestnancov predstavuje nevyhnutnú súčasť riadenia ľudských zdrojov (Dar a kol., 2014). Problematike sociálneho piliera spoločenskej zodpovednosti firiem (CSR) ako kľúčového mechanizmu prostredníctvom ktorého môžu firmy posilniť motiváciu zamestnancov sa venuje Vartiak a kol. (2026). Ak sa firma správa sociálne zodpovedne, ľudia v nej sú spokojnejší, lojálnejší a viac motivovaní pracovať lepšie. Účinky a dopady spoločenskej zodpovednosti na organizácie, ktoré realizujú spoločensky zodpovedné aktivity, na región a spoločnosť, v ktorej pôsobia spracovali autori Ubrežiová a kol. (2025).

V momentoch ak zamestnanec nie je dostatočne motivovaný, býva obvykle neuspokojený z výkonu svojej práce (Majtán, 2016). Ide o zložitý proces, pretože ľudia môžu byť motivovaní všetkým, čo ich mobilizuje k činnosti a ukazuje im smer a cieľ (Clark, 2003; Hitka a kol., 2005).

Väčšinu ľudí uspokojuje pracovať na dosahovaní svojich stanovených špecifických cieľoch. Zamestnanci potrebujú presne vedieť, čo sa od nich očakáva (Eggert, 2005).

Nedostatok motivácie stojí za množstvom nesplnených úloh. Aj keď je každý človek jedinečný, motivácia je jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré rozhodujú o jeho úspešnosti (Jankelová a kol., 2022).

Plamínek (2011) zdefinoval štyri podmienky s určitou mierou univerzálnej platnosti, podľa ktorých je bežný človek najviac motivovaný. Podľa uvedeného autora, aby úlohy mohli motivovať, musia byť zrozumiteľné pre vykonávateľov,

splniteľné (a tiež vykonávateľ ich musí za splniteľné považovať), primerane obtiažne vzhľadom k vykonávateľovi a individuálne zadané (tak, aby zodpovedali motívom a ďalším ľudským zdrojom konkrétneho vykonávateľa).

Oplatí sa rešpektovať **zlaté pravidlo motivácie**: prispôsobujte úlohy ľuďom, nie ľuď úlohám (Plamínek, 2011).

Uvedená myšlienka autora Plamínka (2011), podľa ktorej by sa mali úlohy prispôsobovať ľuďom a nie ľudia úlohám predstavuje veľmi zaujímavý protipól klasického ekonomického myslenia založeného na efektivite, štandardizácii a reakcii ponuky na dopyt. V akademickom prostredí má však táto myšlienka svoje opodstatnenie, keďže práca vysokoškolského učiteľa je založená predovšetkým na odbornosti, kreativite, autonómii a vedeckej činnosti. Akademických pracovníkov preto nemožno chápať ako „štandardizovanú pracovnú silu“, keďže kvalita ich výkonu závisí od vnútorných motivačných faktorov, vedeckej tvorivosti a priestoru na odborný rozvoj. Z ekonomického a manažérskeho pohľadu predstavuje problematika pracovnej motivácie a spokojnosti vysokoškolských učiteľov multidimenzionálny fenomén.

Je potrebné rozlišovať medzi *motívom*, *stimulom* a *angažovanosťou*. **Motív** predstavuje vnútornú psychickú silu, ktorá činnosť človeka orientuje určitým smerom, aktivizuje ho a pomáha mu aktivitu udržať. Motivácia je v prípade pracovnej motivácie zamestnanca *vnútorná záležitosť* odohrávajúca sa v psychike človeka. Motivovať iného človeka podľa Jankelovej (2022) v podstate nie je možné, motivovať sa môže iba on sám.

Od pojmu motív musíme odlišovať pojem **stimul**, ktorý predstavuje *vonkajší* podnet pôsobiaci na psychiku človeka. Jeho vplyvom dochádza k zmene psychických procesov, a teda aj k zmene motivácie. Stimuláciou označujeme vedomé a zámerné ovplyvňovanie motivácie iného človeka (Jankelová a kol., 2022).

V tejto súvislosti je nevyhnutné vymedziť aj tretí pojem, ktorý súvisí s predošlými výrazmi, a to **angažovanosť** zamestnancov. Angažovanosť podľa Armstronga (2015) vyjadruje stav, keď sú ľudia oddaní svojej práci a podniku, v ktorom pracujú, a sú motivovaní k podávaniu vysokého výkonu.

Na meranie angažovanosti zamestnancov sa zameriava spoločnosť *Gallup*, ktorá skúma prepojenosť medzi úrovňou angažovanosti a výkonom organizácií.

Pracovnú motiváciu a spokojnosť učiteľov môžeme vysvetľovať prostredníctvom viacerých psychologických *teórií motivácie*, pričom medzi najvýznamnejšie patria najmä teórie z oblasti vnútornej motivácie, potrieb a pracovného správania.

V manažérskej praxi je potrebné ovládať poznatky z oblasti teórie motivácie ako celku a pracovať s nimi komplexne. Neplatí, že jednotlivé teórie motivácie medzi sebou nemajú žiadny vzťah a že je možné sa v praxi riadiť len jednou z nich (Bajzlíková a kol., 2019).

Vo všeobecnosti by sme mohli motivačné teórie rozdeliť na **obsahové** motivačné teórie, ktoré vychádzajú z presvedčenia, že základným zdrojom motivácie sú neuspokojené potreby a **procesné** motivačné teórie, ktoré vysvetľujú ako u človeka dochádza k vyvolaniu, usmerňovaniu, udržaniu a zakončeniu motivačného konania.

Obsahové motivačné teórie podľa Armstronga (2015) vyvolávajú napätie a nerovnováhu a vedú k takému správaniu, ktoré zabezpečí uspokojenie danej potreby. Medzi najznámejšie patria: *Maslowova hierarchia potrieb*, *Alderferova teória ERG*, *Herzbergova dvojfaktorová teória*, *McGregorova teória X a Y*, *McClellandova teória potrieb* a *Deciho a Ryanova teória sebaurčenia*.

Medzi procesné motivačné teórie zaradujeme: *Vroomovu teóriu očakávania*, *Adamsovu teóriu spravodlivosti* a *Whiteovu teóriu kompetencie*.

Význam sebarealizácie, ktorá je v akademickom prostredí kľúčová zdôrazňuje Maslowova hierarchia potrieb¹.

Na druhej strane Herzbergova dvojfaktorová teória² rozlišuje hygienické faktory (mzda, pracovné podmienky) a motivačné faktory (uznanie, zmyslupnosť práce).

V prostredí vysokých škôl je motivácia špecifická tým, že významnú úlohu zohráva predovšetkým vnútorná motivácia, teda záujem o vedu, výskum a vzdelávanie. Výskumy poukazujú na to, že vysokoškolskí učitelia sú často motivovaní možnosťou realizovať vlastný výskum, publikovať vedecké práce a podieľať sa na rozvoji poznania (Michulek a kol., 2024). Zároveň však nemožno zanedbať význam vonkajších faktorov, najmä finančného ohodnotenia, ktoré je v podmienkach Slovenska dlhodobo vnímané ako nedostatočné (Hitka a kol., 2023).

Je dôležité spomenúť, že Herzbergova teória je často kritizovaná za nerešpektovanie individuálnej motivačnej štruktúry jednotlivých zamestnancov. Za sporné býva označované najmä zaradenie mzdy medzi hygienické faktory. Jej odporcovia tvrdia, že zaradenie položiek medzi hygienické faktory a motivátory môže byť u rôznych ľudí odlišné. Teória upozorňuje na rozdiel medzi spokojnosťou a motiváciou, ukazuje, že tento vzťah nie je priamočiary. Pracovná spokojnosť nemusí automaticky znamenať aj motivovanosť. Platí však, že podmienkou na dosiahnutie stavu motivovanosti je neprítomnosť dlhodobej pracovnej nespokojnosti (Jankelová a kol., 2022).

Jednou z najvýznamnejších obsahových motivačných teórií je **teória sebaurčenia** (Self-Determination Theory – SDT), ktorá patrí k súčasným motivačným teóriám a jej autormi sú Edward Deci a Richard Ryan. Uvedený prístup zdôrazňuje význam troch základných psychologických potrieb: *autonómie*, *kompetencie* a *pribuznosti*. Naplnenie týchto potrieb vedie k rozvoju vnútornej (autonómnej) motivácie a k vyššej spokojnosti v práci.

Teória sebaurčenia teda rozlišuje medzi **autonómnou** motiváciou (vnútorné presvedčenie, záujem) a **kontrolovanou** motiváciou (tlak, povinnosť).

Podľa teórie sebaurčenia jednotlivci s autonómnou motiváciou prežívajú vyššiu mieru slobody a psychologickú autonómiu, zatiaľ čo kontrolovaná motivácia je spojená s pocitom tlaku a nižšou mierou autonómie (Deci & Ryan, 2000).

Výskumy poukazujú na to, že autonómna motivácia učiteľov je spojená s vyššou pohodou a efektívnejším vyučovaním, podpora autonómie a psychologických potrieb pozitívne predikuje spokojnosť učiteľov, spokojnosť potrieb vedie k vyššej

1 Podľa tejto teórie môžeme potreby rozdeliť na päť úrovní, a to: fyziologické, potreba istoty a bezpečia, sociálne potreby, potreba úcty od iných a potreba sebarealizácie (Majtán, 2005).

2 Pri tejto teórii sa rozlišujú sily vonkajších stimulov, ktoré sa označujú ako dissatisfaktory a motivátorov, ktoré sú nazývané satisfaktormi (Mikuláščík, 2007).

angažovanosti a profesionálnemu fungovaniu (Howard a kol., 2020; Quiles a kol., 2015; Kaplan, 2021).

Autonómna motivácia zvyšuje pracovnú spokojnosť a well-being učiteľov a zároveň podporuje kvalitnejšie pedagogické prístupy (Howard a kol., 2020). Naopak, kontrolovaná motivácia súvisí so stresom a vyhorením.

Pracovná **spokojnosť** predstavuje subjektívne hodnotenie práce a je ovplyvnená faktormi ako pracovné podmienky, vzťahy na pracovisku a kariérne možnosti (Spector, 1997). Podľa Kravčákovej a kol. (2013) pracovná spokojnosť je významným determinantom výkonu a správania sa zamestnanca. Popritom tiež indikuje psychický a zdravotný stav jedinca, a tým sa spája aj s pracovnou motiváciou, adaptáciou a identifikáciou. Armstrong (2007) definuje tento pojem ako postoj a pocity, ktoré človek prechováva ku svojej práci. Pozitívny postoj k práci indikuje spokojnosť s prácou. Na druhej strane negatívny postoj k práci definuje nespokojnosť s prácou. Spokojní zamestnanci sú zvyčajne vysoko motivovaní a angažovaní vo svojej práci. Vynakladajú viac úsilia a snažia sa o vysoký výkon (Ruhadi a kol., 2018). Ako uvádza Pandey a kol. (2021) nespokojní zamestnanci zvyčajne robia len to, čo musia, potrebujú byť extra stimulovaní k vynakladaniu väčšieho úsilia a nesnažia sa podať čo najlepší výkon.

Vysokoškolskí učitelia hodnotia svoju spokojnosť na základe viacerých špecifických faktorov. Medzi najvýznamnejšie patrí akademická autonómia (Zábrodská a kol., 2014). Ďalším dôležitým aspektom je zmysluplnosť práce, keďže pedagogická a vedecká činnosť sú často vnímané ako spoločensky významné.

Motivácia a pracovná spokojnosť sú úzko prepojené. Motivácia ovplyvňuje pracovné správanie a výkon jednotlivca, zatiaľ čo spokojnosť predstavuje výsledok hodnotenia jeho pracovnej skúsenosti (Judge a kol., 2001). V mnohých prípadoch pôsobí motivácia ako predpoklad spokojnosti, pričom spokojnosť následne spätne ovplyvňuje úroveň motivácie.

2 Materiál a metódy

Príspevok je spracovaný formou teoreticko-empirickej štúdie založenej na sekundárnej analýze odborných vedeckých zdrojov a dostupných empirických výskumov zameraných na problematiku pracovnej motivácie a spokojnosti zamestnancov v akademickom prostredí.

Výskum bol orientovaný na identifikáciu hlavných determinantov pracovnej motivácie a spokojnosti zamestnancov vysokých škôl v podmienkach Slovenskej republiky, ako aj na komparáciu národných a medzinárodných trendov v oblasti školstva.

Zdrojový materiál tvoria odborné vedecké články, monografie, medzinárodné výskumné správy, národné prieskumy a analytické dokumenty.

Do analýzy boli zahrnuté teoretické práce z oblasti pracovnej motivácie a spokojnosti, empirické štúdie realizované v podmienkach Slovenskej republiky - prieskum Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo (SAAVŠ, 2025), aktuálne medzinárodné výskumy a prieskumy: OECD TALIS 2024 a globálne dáta spoločnosti Gallup (State of the Global Workplace, 2025).

Pri výbere zdrojov bol dôraz kladený na aktuálnosť, odbornú relevanciu a tematickú súvislosť s problematikou akademického prostredia.

V práci boli použité nasledovné vedecké metódy: *analýza odborných zdrojov, komparácia, syntéza a deskriptívna interpretácia dát.*

Metóda analýzy bola využitá pri spracovaní teoretických východísk a identifikácii faktorov ovplyvňujúcich pracovnú motiváciu a spokojnosť zamestnancov.

Komparatívna metóda bola použitá pri porovnaní výsledkov výskumov, národných a medzinárodných trendov, t.j. údajov z prieskumov SAAVŠ, OECD a Gallup.

Metóda syntézy umožnila prepojiť teoretické poznatky s empirickými zisteniami a formulovať komplexné závery o pracovnej motivácii a spokojnosti zamestnancov v akademickom prostredí.

Pri spracovaní výsledkov bola využitá deskriptívna interpretácia sekundárnych dát vo forme slovného vyhodnotenia, komparácie percentuálnych údajov a identifikácie trendov a vzájomných súvislostí.

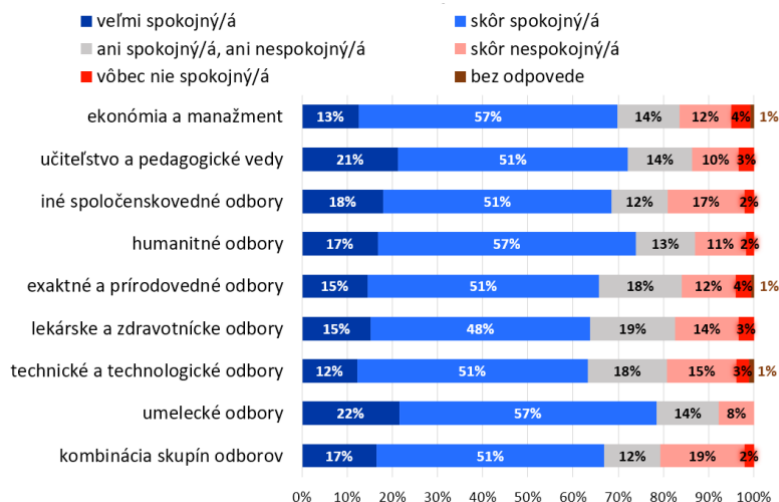
Limity práce vyplývajú najmä zo skutočnosti, že výskum je založený na sekundárnych zdrojoch, jednotlivé prieskumy používajú odlišnú metodiku, analyzované výskumy sa líšia veľkosťou a charakterom výskumnej vzorky. Určítym obmedzením je aj rozdiel medzi konceptmi pracovnej spokojnosti a angažovanosti, ktoré nie sú vo všetkých analyzovaných zdrojoch chápané jednotne. Napriek uvedeným limitom poskytuje kombinácia národných a medzinárodných zdrojov komplexný pohľad na problematiku pracovnej motivácie a spokojnosti v akademickom prostredí.

3 Výsledky a diskusia

Rozsiahly prieskum Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo (SAAVŠ), realizovaný v roku 2025 priniesol významný pohľad na situáciu vysokoškolských zamestnancov a ich spokojnosť so zamestnaním na VŠ. Je potrebné zdôrazniť, že primárnou cieľovou skupinou prieskumu boli učitelia a vedeckí pracovníci.

Prieskumu sa zúčastnilo 3601 osôb, z uvedeného počtu bolo spolu 2 650 učiteľov a výskumných pracovníkov a 951 ostatných zamestnancov. To predstavuje podiel 22 % z učiteľov a výskumníkov a 11 % z ostatných zamestnancov vysokých škôl. Učitelia a vedecko-výskumní pracovníci predstavovali takmer tri štvrtiny vzorky (74 %), čo je v súlade s nastavením cieľových skupín celoslovenského prieskumu (SAAVŠ, 2025).

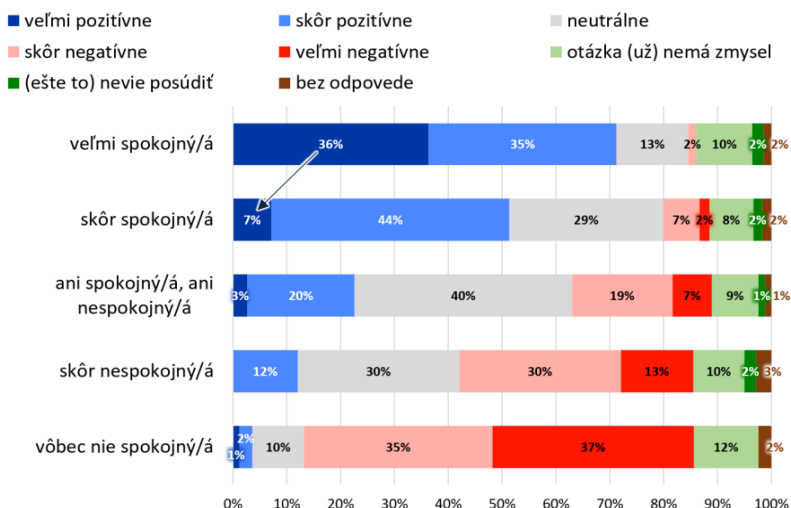
Podľa výsledkov uvedeného prieskumu približne dve tretiny vysokoškolských učiteľov sú so svojou prácou spokojné, pričom najvyššiu mieru spokojnosti vykazujú pedagógovia humanitných (74 %) a umeleckých odborov (79 %) ako zobrazuje graf 1.



Graf 1 Celková spokojnosť so zamestnaním na VŠ v jednotlivých skupinách študijných odborov – iba učitelia a vedeckí pracovníci
Zdroj: SAAVŠ, 2025, s. 26

Učitelia a vedeckí pracovníci, ktorí sú veľmi spokojní so zamestnaním na vysokej škole, hodnotia možnosti svojho kariérneho rastu prevažne pozitívne (veľmi pozitívne alebo skôr pozitívne).

Jednoznačne pozitívne vnímanie kariérneho rastu však výrazne klesá s klesajúcou spokojnosťou so zamestnaním (SAAVŠ, 2025). Rozdiel je výrazný už pri skupine „skôr spokojných“ učiteľov a vedeckých pracovníkov ako je vidieť z grafu č. 2.

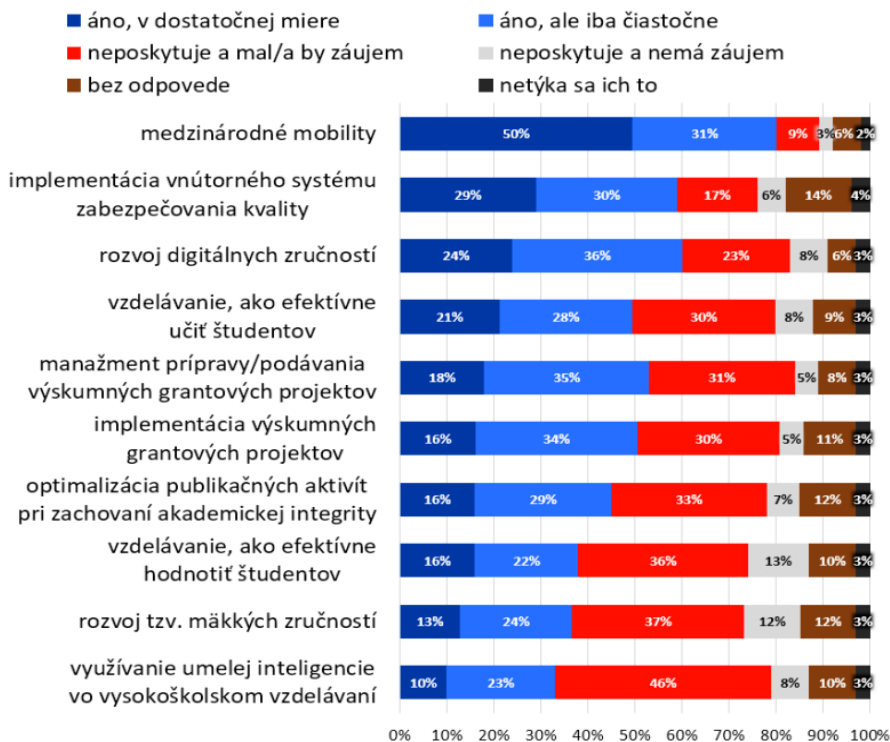


Graf 2 Hodnotenie možnosti ďalšieho kariérneho rastu podľa celkovej spokojnosti so zamestnaním – iba učitelia a vedeckí pracovníci
Zdroj: SAAVŠ, 2025, s. 39

Zistenia zároveň poukázali na významné generačné rozdiely. V dvoch najmladších vekových kategóriách učiteľov a vedeckých pracovníkov (20 – 29 rokov, 30 - 39 rokov) približne pätina negatívne vnímala svoj ďalší kariérny rast, t.j. mladší akademickí pracovníci vykazujú nižšiu mieru spokojnosti a častejšie cítia frustráciu z obmedzených možností profesijného rastu.

Naopak starší zamestnanci hodnotili svoje pracovné podmienky pozitívnejšie, čo môže súvisieť s vyššou stabilitou pracovnej pozície a dlhodobou adaptáciou na akademické prostredie. So zvyšujúcim sa vekom sa podiel negatívnych hodnotení znižoval. Štatisticky významný pokles (negatívnych hodnotení) nastal pri vekovej hranici 60 rokov ako ukázali výsledky prieskumu SAAVŠ.

Prieskum tiež umožnil identifikovať viacero problémových oblastí, medzi ktoré patrí najmä nedostatočná podpora v oblasti digitalizácie a umelej inteligencie ako ukazuje graf 3, ako aj pretrvávajúce nedostatky v materiálnom a technickom zabezpečení pracovísk. Naopak, ako pozitívne faktory boli hodnotené možnosti medzinárodnej mobility a prístup k odbornej literatúre.



Graf 3 Škola poskytuje podporu v jednotlivých oblastiach – iba učitelia a vedeckí pracovníci
 Zdroj: SAAVŠ, 2025, s. 85

Z prieskumu ďalej vyplynulo, že na zvýšenie spokojnosti učiteľov a vedeckých pracovníkov, resp. na zlepšenie podmienok ich práce by bolo potrebné hlavne znížiť administratívnu záťaž (71 %) a zvýšiť finančné zdroje na vzdelávanie (68 %)

a výskum (67 %). Pomohlo by tiež zjednodušenie postupov pri použití financií na výučbu/výskum (63 %). Problémom je aj zbytočná alebo duplicitná práca; 59 % učiteľov ju radí minimalizovať. Viac ako polovica primárnej cieľovej skupiny (56 %) navrhuje znížiť tlak na počty výstupov tvorivej činnosti. Zlepšenie technického vybavenia vyznačilo 48 % učiteľov/vedeckých pracovníkov a väčšiu pomoc pri písaní/administrácii projektov by prijalo 46 %. Viac ako tretina (35 %) učiteľov a vedeckých pracovníkov upozornila aj na potrebu zlepšenia sociálneho zabezpečenia.

Každý piaty – šiesty učiteľ/vedecký pracovník uviedol, že je „skôr nespokojný/á“ alebo „vôbec nie spokojný/á“ so svojím zamestnaním na vysokej škole (spolu 17 %). Táto skupina učiteľov sa dá považovať za najviac ohrozenú z hľadiska jej zotrvania vo vysokom školstve. So zníženou mierou spokojnosti sa spájalo hlavne nedostatočné finančné ohodnotenie, ktoré považujú za neadekvátne vzhľadom na náročnosť práce a nemotivujúce pracovné prostredie z hľadiska materiálneho zabezpečenia či organizácie práce (SAAVŠ, 2025).

Medzi dôvody spokojnosti učiteľov a vedeckých pracovníkov sa v prieskume najčastejšie vyskytovali tieto odpovede: práca, ktorá ich naplňa, dobrý kolektív a nadriadený/á, šikovní študenti, možnosti osobného a odborného rozvoja, práca s mladými ľuďmi, vedecká spolupráca a podobne.

Medzinárodná štúdia OECD TALIS³ 2024 (*Teaching and Learning International Survey*) poukázala na rastúce nároky na učiteľskú profesiu a význam pracovných podmienok pre ich spokojnosť a zotrvanie v profesii (OECD, 2025), pričom zachytáva predovšetkým učiteľov nižšieho a stredného stupňa vzdelávania. Podľa uvedenej štúdie 53 % učiteľov uvádza administratívu ako hlavný zdroj stresu, t. j. administratívna záťaž predstavuje **systémový problém celého školstva**, nie len jednotlivých stupňov.

Porovnanie výsledkov prieskumu Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo a globálnej správy spoločnosti Gallup *State of the Global Workplace* umožňuje identifikovať podobnosti aj rozdiely v oblasti pracovnej motivácie a spokojnosti zamestnancov.

Globálne výskumy poukazujú na nízku úroveň pracovnej angažovanosti⁴, keď len približne 20 % zamestnancov je angažovaných. Nízka angažovanosť predstavuje nielen individuálny, ale aj ekonomický problém, keďže vedie k významným stratám produktivity na globálnej úrovni (Gallup, 2025).

Aj keď slovenskí vysokoškolskí učitelia deklarujú relatívne vysokú spokojnosť, neznamená to automaticky vysokú angažovanosť. Gallup poukazuje na rozdiel medzi „spokojnosťou“ a „aktívnym zapojením do práce“. V akademickom prostredí

³ Ide o najväčší medzinárodný výskum učiteľov a riaditeľov škôl na svete. Do výskumu bolo v roku 2024 zapojených približne 280 000 učiteľov z 55 vzdelávacích systémov.

⁴ Zamestnanci sú na základe miery ich angažovanosti rozdelení do troch kategórií: angažovaní, neangažovaní a aktívne neangažovaní. Slovenská spoločnosť *Use Your Talents* je jediný certifikačný partner spoločnosti Gallup® v Česku a na Slovensku.

dominuje vnútorná motivácia, zatiaľ čo globálne výskumy zdôrazňujú význam organizačných faktorov a riadenia.

Významným spoločným prvkom je existencia generačných rozdielov. Prieskum SAAVŠ (2025) poukazuje na nižšiu spokojnosť mladších akademických pracovníkov, čo korešponduje so zisteniami Gallup (2025), podľa ktorých mladší zamestnanci vykazujú nižší well-being a vyššiu mieru stresu. Tento trend možno vysvetliť vyššími očakávaniami mladšej generácie, väčšou pracovnou neistotou, tlakom na výkon a kariérny postup. Z dlhodobého hľadiska ide o kritický faktor, ktorý môže ovplyvniť stabilitu akademického prostredia.

Významný rozdiel sa prejavuje v štruktúre motivačných faktorov. V prostredí vysokých škôl dominujú najmä **vnútorné motivačné faktory**, ako sú:

- akademická autonómia,
- možnosť realizácie výskumu,
- zmysluplnosť práce.

Naopak, globálne výskumy (Gallup, 2025) zdôrazňujú význam **externých a organizačných faktorov**, najmä:

- kvalitu manažmentu,
- spätnú väzbu a uznanie,
- pracovné prostredie.

Tento rozdiel poukazuje na špecifickosť akademického prostredia, kde je motivácia menej závislá od manažérskych nástrojov a viac od charakteru samotnej práce. Zároveň však naznačuje, že zanedbávanie externých faktorov môže viesť k postupnému poklesu spokojnosti.

V koncepcii spoločnosti Gallup nie je pracovná spokojnosť ekvivalentom angažovanosti, keďže spokojný zamestnanec nemusí byť nevyhnutne aktívne zapojený do pracovných činností.

Globálne dáta poukazujú na výrazné regionálne rozdiely, pričom Európa patrí medzi regióny s najnižšou mierou angažovanosti.

Európa dlhodobo vykazuje nižšiu mieru pracovnej angažovanosti ako napr. USA, pričom jedným z možných vysvetlení môže byť aj odlišná štruktúra vysokého školstva. Americký systém je výrazne konkurenčnejší, viac previazaný so súkromným sektorom, grantovým financovaním a výkonnosťnými kritériami. Súkromné univerzity vytvárajú tlak na výkon, inovácie a získavanie talentov, čo môže prirodzene podporovať vyššiu angažovanosť zamestnancov.

Naopak, európske vysoké školstvo je vo veľkej miere postavené na verejnom financovaní. Absencia silného súkromného univerzitného sektora v mnohých európskych krajinách tak môže nepriamo vplývať na nižšiu mieru angažovanosti, keďže zamestnanci často nevnímajú výraznú väzbu medzi individuálnym výkonom, finančným ohodnotením a kariérnym rastom.

Zároveň však nemožno jednoducho tvrdiť, že nižšia angažovanosť je dôsledkom nízkej efektívnosti akademických pracovníkov. Ak systém dlhodobo zvyšuje nároky bez adekvátnej motivácie a podpory, prirodzene dochádza k poklesu angažovanosti aj pracovnej spokojnosti. Spoločnosť očakáva od univerzít vysoký výkon, inovácie a kvalitný výskum, no zároveň nie vždy sú vytvorené podmienky, ktoré by podporovali motiváciu a dlhodobú angažovanosť akademických pracovníkov. Práve preto možno problematiku pracovnej motivácie vo vysokom školstve chápať nielen

ako psychologický alebo manažérsky problém, ale aj ako významný determinant efektívnosti systému vysokého školstva.

Na základe uvedených rozdielov je potrebné pristupovať k výsledkom komparácie s metodologickou opatrnosťou. Kombinácia oboch prístupov však prináša významnú pridanú hodnotu: SAAVŠ poskytuje hlboký pohľad na špecifiká slovenského akademického prostredia, Gallup umožňuje zasadiť tieto zistenia do globálneho kontextu. Ich vzájomná kombinácia tak umožňuje komplexnejšie pochopenie problematiky motivácie a spokojnosti zamestnancov.

Zároveň však nemožno opomenúť otázku efektívnosti využívania verejných zdrojov vo vysokom školstve. Väčšina výskumov pracovnej spokojnosti, vrátane prieskumu SAAVŠ, sa zameriavajú primárne na subjektívne hodnotenie pracovných podmienok a spokojnosti zamestnancov vysokých škôl, explicitne však nehodnotia efektívnosť práce vysokoškolských učiteľov z pohľadu ich pedagogického výkonu, vedeckej produktivity alebo ekonomickej efektívnosti akademickej činnosti, t.j. menej reflektujú objektívnu efektívnosť práce vysokoškolských učiteľov.

Záver

Výsledky sekundárnej analýzy potvrdzujú, že pracovná motivácia a spokojnosť vysokoškolských učiteľov predstavujú úzko prepojené a vzájomne sa ovplyvňujúce kategórie, ktoré zásadným spôsobom determinujú kvalitu vysokoškolského vzdelávania. Kým vnútorné motivačné faktory, najmä akademická autonómia, vedecká činnosť a sebarealizácia, pôsobia ako stabilizačný prvok pracovnej spokojnosti, vonkajšie faktory, ako sú finančné ohodnotenie, administratívna záťaž a možnosti kariérneho rastu, zostávajú významným zdrojom nespokojnosti.

Empirické zistenia prieskumu SAAVŠ (2025) zároveň poukazujú na to, že aj napriek celkovo pozitívnemu hodnoteniu práce vysokoškolskými učiteľmi pretrvávajú systémové výzvy, ktoré môžu v dlhodobom horizonte negatívne ovplyvniť ich motiváciu, stabilitu a ochotu zotrvať v akademickom prostredí.

Využitie sekundárnych empirických zdrojov umožnilo analyzovať problematiku pracovnej motivácie a spokojnosti v širšom národnom aj medzinárodnom kontexte a identifikovať hlavné trendy ovplyvňujúce akademické prostredie.

Z uvedeného vyplýva, že zvyšovanie kvality vysokoškolského prostredia si vyžaduje komplexný prístup zameraný na podporu vnútorných motivačných faktorov, znižovanie administratívnej záťaže a systematické zlepšovanie pracovných podmienok. Ďalší výskum by sa mal zamerať na identifikáciu dlhodobých trendov v oblasti pracovnej motivácie a spokojnosti akademických pracovníkov.

Resume

The paper addresses the issue of work motivation and employee job satisfaction in the academic environment within the conditions of the Slovak Republic. The aim of the article was to analyse the main factors influencing the work motivation and job satisfaction of university employees based on a secondary analysis of scholarly sources, national survey data, and international research reports. The theoretical part of the paper is grounded in classical motivation theories and the conceptualisation of

job satisfaction and employee engagement. The empirical section is primarily based on the analysis of the results of the survey conducted by the Slovak Accreditation Agency for Higher Education and their comparison with the global findings published by Gallup. The findings indicate a relatively high level of employee satisfaction in the area of work autonomy; however, they also identify persistent issues related to financial remuneration, administrative burden, and workload. The comparison with Gallup findings further highlights the distinction between job satisfaction and employee engagement. Based on the findings, it can be concluded that enhancing work motivation and job satisfaction in the academic environment requires systematic improvements in working conditions, support for professional development, and the strengthening of employee engagement.

Zoznam bibliografických odkazov

- ARMSTRONG, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAJZLÍKOVÁ, Ľ. a kol. (2019). *Základy personálneho manažmentu*. Bratislava: UK v Bratislave, 102 s. ISBN 978-80-223-4754-9.
- CLARK, R. E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. In *Performance Improvement*, vol. 42, no. 3, pp. 21 - 29. <https://doi.org/10.1002/pfi.4930420305>
- DAR, A. T., BASHIR, M., GHAZANFAR, F., & ABRAR, M. (2014). Mediating role of employee motivation in relationship to post-selection HRM practices and organizational performance. In *International Review of Management and Marketing*, vol. 4, no. 3. ISSN 2146-4405, pp. 224 - 238. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/864>
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. vol. 55, no. 1, pp. 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- EGGERT, M. A. (2005). *Motivace. Ed. Management do kapsy 3*. 1. vyd. Praha: Portál. 104 s. ISBN 8073670100.
- GALLUP, 2025. *State of the Global Workplace 2025 Report*. [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- HITKA, M., LIŽBETINOVÁ, L., JAVORČÍKOVÁ, J., LORINCOVÁ, S., & VANDERKOVÁ, K. (2023). Managing Employee Motivation in Slovak Universities from the Perspectives of Time and Age. *Education Sciences*, 13(6), 556. <https://doi.org/10.3390/educsci13060556>
- HITKA, M., SEDMÁK, R., ALÁC, P., & GRLADINOVIC, T. (2005). Establishment of motivation programs for workers in manufacturing companies using the cluster analysis. In *Drvna industria*, vol. 56, no. 1. ISSN 0012-6772, pp. 21- 28. https://www.dravnaindustrija.com/site/assets/files/2700/2005-1-rad_3_hitka_pdf.pdf

- HOWARD, J. L., GAGNÉ, M., & MORIN, A. J. S. (2020). A meta-analysis of autonomous and controlled forms of teacher motivation. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103459>
- JANKELOVÁ, N. a kol. (2022). *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 552 s. ISBN 978-80-7676-263-3.
- KAPLAN, H. (2021). Promoting optimal induction to beginning teachers using self-determination theory. <https://doi.org/10.1177/21582440211015680>
- KRAVČÁKOVÁ, G. a kol. (2013). *Organizačné správanie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. 537 s. ISBN: 978-80-8152-371-7.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., & PATTON, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*. 127 (3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- MAJTÁN, M. (2016). *Manažment*. Bratislava: Sprint dva. 408 s. ISBN 9788089710270.
- MAJTÁN, M. (2005). *Manažment*. Bratislava: SPRINT. 424 s. ISBN 80-89085-17-2.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MICHULEK, J., GAJANOVÁ, L., SUJANSKÁ, K., & TESAŘOVÁ, M., (2024). Understanding how workplace dynamics and psychological well-being of university teachers. *Administrative Sciences*. 14 (12), 336. <https://doi.org/10.3390/admsci14120336>
- OECD, 2025. *Results from TALIS 2024: The State of Teaching*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/results-from-talis-2024_90df6235-en
- PANDEY, P., SINGH, S., & PATHAK, P. (2021). An exploratory study on factors contributing to job dissatisfaction of retail employees in India. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102571>
- PLAMÍNEK, J. (2011). *Vedené lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- RUHADI, U. F., SUHARTANTO, D., & TRIYUNI, N. N. (2018). Relationship between employee satisfaction, productivity, and profitability: A conceptual model. *Advanced Science Letters*, 24(12), 9368–9371. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.12276>
- QUILES, M. R., MORENO-MURCIA, J. A., & VERA LACÁRCCEL, J. A. (2015). The support of autonomy and self-determined motivation for teaching satisfaction. *European Journal of Education and Psychology*, vol. 8 no. 2, ISSN 1888-8992, pp. 68-75. <https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.09.002>
- SLOVENSKÁ AKREDITAČNÁ AGENTÚRA PRE VYSOKÉ ŠKOLSTVO (SAAVŠ) (2025). *Prieskum názorov zamestnancov vysokých škôl*. Bratislava: SAAVŠ. Dostupné z: https://saavs.sk/wp-content/uploads/2026/02/survey_2025_EN.pdf

- SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications. Online ISBN: 9781452231549. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- UBREŽIOVÁ, I., ČARNOGURSKÝ, K., & JANOŠKOVÁ, M. (2025). Beyond the crisis: Role and effects of corporate social responsibility during the COVID-19 Pandemic. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 13(2), 29-46. <https://doi.org/10.15678/EBER.2025.130202>
- VARTIAK, L., UBREŽIOVÁ, I., ŠKODA, M., & LAJČIN, D. (2026). Human resource management and the economic value of social CSR: employee perceptions in a Slovak manufacturing firm. *Interpersona: An International Journal*, 20(1), e805. <https://doi.org/10.54899/ijpr.v20i1.805>
- ZÁBRODSKÁ, K., MUDRÁK, J., KVĚTOŇ, P., BLATNÝ, M., & MACHOVCOVÁ, K., ŠOLCOVÁ, I., (2014). Work Environment and Well-being of Academic Faculty in Czech Universities: A Pilot Study. *Studia paedagogica*. 19 (3), 121–144. <https://doi.org/10.5817/SP2014-4-6>

Ing. Jana Klencová, PhD.

Katedra manažmentu

Pedagogická fakulta

Katolícka univerzita v Ružomberku

jana.klencova@ku.sk