

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH

Fakulta verejnej správy

KATEDRA SOCIÁLNYCH ŠTÚDIÍ



**MOTIVÁCIA – PRACOVNÁ SPOKOJNOŠŤ – VÝKONNOSŤ
A VÝKON ZAMESTNANCOV ORGANIZÁCIÍ
VEREJNEJ SPRÁVY**

Helena HARAUSOVÁ

Košice 2015

**Motivácia – pracovná spokojnosť – výkonnosť a výkon zamestnancov organizácií
verejnej správy**

Vedecká monografia

Autor:

Ing. Helena Harausová, PhD.

Katedra sociálnych štúdií, Fakulta verejnej správy, UPJŠ v Košiciach

Vedecký redaktor:

doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.

Katedra sociálnych štúdií, Fakulta verejnej správy, UPJŠ v Košiciach

Recenzenti:

doc. Ing. Petra Horváthová, PhD.

Ekonomická fakulta, Vysoká škola bánska, Ostrava

Doc. PhDr. Taťjana Búgelová, CSc.

Filozofická fakulta, Inštitút psychológie, Prešovská univerzita v Prešove

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani jeho žiadnu časť nemožno reprodukovať, ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľov práv. Za odbornú a jazykovú stránku tejto vedeckej monografie zodpovedá autor. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Umiestnenie: <http://unibook.upjs.sk/predaj-vydanych-titulov/fakulta-verejnej-spravy>

Dostupné od: 03.11.2015

Vydanie: prvé

Počet strán: 105

Počet AH: 6,6

ISBN 978-80-8152-362-5

Obsah

ÚVOD	5
1 MOTIVÁCIA.....	6
1.1 Motivácia - teoretické vymedzenie.....	6
1.2 Teórie pracovnej motivácie.....	10
1.3 Motivácia zamestnancov v organizáciách verejnej správy.....	15
2 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ	19
2.1 Pracovná spokojnosť- teoretické vymedzenie	19
2.2 Znaký a činitele pracovnej spokojnosti	23
2.3 Pracovná spokojnosť vo verejnej správe	25
3 VÝKONNOSŤ A VÝKON ZAMESTNANCOV	25
3.1 Výkonnosť a výkon zamestnancov - teoretické vymedzenie	26
3.2 Teórie manažmentu výkonnosti.....	28
3.3 Manažment výkonnosti.....	32
3.4 Výkonnosť a výkon zamestnancov vo verejnej správe	34
4 INTERAKCIE MEDZI MOTIVÁCIOU, PRACOVNOU SPOKOJNOSŤOU A VÝKONOM	36
4.1 Integrovaný model motivácie pracovného konania.....	36
4.2 Vzťah pracovnej spokojnosti a výkonu	38
4.3 Hodnotenie a výkonnosť.....	40
4.4 Motivačno- výkonnostný model.....	41
5 MOTIVÁCIA, PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ, VÝKONNOSŤ A VÝKON ZAMESTNANCOV VEREJNEJ SPRÁVY - výsledky výskumu	44
5.1 Diskusia	77
ZÁVER.....	89
Zoznam použitej literatúry.....	91

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Vnútoraná konzistencia položiek dotazníka	47
Tabuľka 2 Štruktúra vzorky podľa pohlavia	49
Tabuľka 3 Štruktúra vzorky podľa dĺžky praxe	50
Tabuľka 4 Poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov u všetkých respondentov ...	51
Tabuľka 5 Poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov u respondentov – mužov ...	52
Tabuľka 6 Poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov u žien	53
Tabuľka 7 Poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov u mužov a žien	54
Tabuľka 8 Poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov podľa skupín respondentov..	55
Tabuľka 9 Početnosť odpovedí u jednotlivých zdrojov motivácie a pracovnej spokojnosti ..	58
Tabuľka 10 Vnímanie pracovnej spokojnosti z hľadiska rodu	61
Tabuľka 11 Vzťah medzi dimenziami pracovnej spokojnosti	62
Tabuľka 12 Mediány jednotlivých skupín	63
Tabuľka 13 Chí – kvadrát	64
Tabuľka 14 Vzťah medzi zdrojmi pracovnej motivácie a pracovnej spokojnosti	65
Tabuľka 15 Rozdiely vo vnímaní pracovnej spokojnosti z hľadiska rodu	68
Tabuľka 16 Rozdiely vo vnímaní pracovnej spokojnosti	69
Tabuľka 17 Rozdiely vo vnímaní pracovnej spokojnosti z hľadiska dĺžky praxe	70
Tabuľka 18 Rozdiely vo vnímaní pracovnej spokojnosti z hľadiska dĺžky praxe (Chí-kvadrát).....	70
Tabuľka 19 Komparácia výsledkov medzi učiteľmi a zamestnancami územnej samosprávy.	72
Tabuľka 20 Rozdiely v pociťovaní spokojnosti s prácou medzi skupinami	74

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Motivačný proces	8
Obrázok 2 Integrujúci motivačný model	36
Obrázok 3 Upravený integrujúci motivačný model	37
Obrázok 4 Motivačno – výkonnostný model	42

ÚVOD

Podávaný výkon človeka nemá vždy rovnakú hodnotu. Jeho výkon je výsledkom výkonnosti človeka. Čo ovplyvňuje túto výkonnosť? Sú to schopnosti a vedomosti ako primárny predpoklad alebo motivácia a pracovná spokojnosť alebo ich kombinácia? Na túto otázku sa pokúša nájsť odpoveď veľa odborníkov a manažérov. Keďže ide o problematiku veľmi rozsiahlu a zložitú (osobnosť človeka, kompetentnosť, motivácia, pracovná spokojnosť), ktorá zasahuje do rôznych vedných disciplín a oblastí (psychológia, manažment, sociológia, andragogika, antropológia, etika, ...) vyčerpávajúca odpoveď sa doposiaľ nenašla. Jednotlivé štúdie poskytujú čiastkové zistenia, absentuje komplexná odpoveď na otázku, čo ovplyvňuje výkonnosť človeka. Problematika pracovnej motivácie a výkonnosti je podrobnejšie rozpracovaná vo výrobných organizáciách, kde sa podávaný výkon dá objektívnejšie zmerať. V posledných desaťročiach rezonuje táto problematika aj v súvislosti s organizáciami nevýrobného charakteru, hlavne organizáciami verejnej správy v súvislosti so stanovením výkonových noriem, meraním výkonu a pracovnou motiváciou. Hlavným cieľom publikácie bolo zistiť vplyv motivácie a pracovnej spokojnosti na výkonnosť a výkon zamestnancov organizácií verejnej správy. Čiastkovými cieľmi publikácie bolo vypracovať teoretické východiská o motivácii, pracovnej spokojnosti, výkonnosti a výkonu a ich vzájomného vzťahu; navrhnúť intervenčné opatrenia vyplývajúce z výsledkov výskumu.

Obsah práce môže prispieť čiastkovými zisteniami k pochopeniu pracovnej motivácie a výkonnosti. Publikácia je určená kruhu odborníkov, ktorí sa predmetnou problematikou zaoberajú - manažérom ľudských zdrojov a teoretikom manažmentu ľudských zdrojov.

Práca sa skladá z dvoch nosných častí. V prvej, teoretickej časti je spracovaný súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí, pričom dôraz je kladený na riešenie tejto problematiky vo verejnej správe. V tejto časti sa nachádza aj autorkin teoretický prínos v podobe všeobecného motivačno-výkonnostného modelu a aplikačný prínos v podobe návrhu intervenčných opatrení: trojúrovňového stimulačného a motivačného modelu. Informácie sú čerpané z publikácií a vedeckých štúdií renomovaných domácich a zahraničných autorov. V druhej časti je opísaná realizácia výskumu, štatistické vyhodnotenie získaných údajov pomocou metód deskriptívnej a induktívnej štatistiky, diskusia, v rámci ktorej sú komparované zistené výsledky s výsledkami iných domácich a zahraničných vedeckých štúdií.

1 MOTIVÁCIA

Organizácie od zamestnancov očakávajú adekvátny výkon a dobré správanie. Čo vedie zamestnancov k tomu, aby tento výkon podali? Prečo mobilizujú svoje fyzické a psychické danosti k tomu, aby produkovali to, čo od nich požadujú manažéri na základe ich pracovnej náplne? Aj na tieto otázky sa v odbornej literatúre hľadajú odpovede. Zistiť, čo motivuje zamestnancov, je pre manažérov dôležité hlavne z pohľadu dosahovania cieľov organizácie.

Teoretickým rozpracovaním motivácie sa zaoberá psychológia. Psychológia pri skúmaní motivácie študuje a analyzuje príčiny prežívania a správania sa človeka vo vzťahu k jeho interakcii s vnútorným a zároveň s okolitým prostredím.

V kapitole sú sumarizované poznatky o motivácii a jej zdrojoch a popis jednotlivých teórií pracovnej motivácie z hľadiska obsahu a procesu.

1.1 Motivácia - teoretické vymedzenie

Termín **motivácia** pochádza z latinského slova *moveo, are*, čo znamená hýbať, pohybovať (substantívum: *motio, onis* – pohyb, vášeň). Motivácia je polysémický koncept, ktorý je ťažké definovať, pretože nemôže byť priamo pozorovaná. Rozsah, v ktorom osoba vykonáva činnosť, nie je len behaviorálna dimenzia motivácie. Motivácia môže iniciovať jedinca k určitému správaniu, ale môže aj vplývať na pretrvávanie správania (Lapointe, Perreault, 2013). Motiváciu definujú viacerí autori, napr. Kollárik, Provazník, Nakonečný, Webbová, Fuschová a Kravčáková. Spomínaní autori pri definovaní motivácie za jej základ považujú dynamickosť. Motivácia podľa nich predstavuje hypotetický konštrukt používaný na opis vnútornej alebo vonkajšej sily, produkujúcej indukciu, smer, intenzitu a vytrvalosť správania. Kollárik (2002, s. 101) vo svojej definícii dynamickosť priamo uvádza: "*Motivácia vyjadruje dynamickú zložku osobnosti a motívy sa považujú za príčinu konania, zdroje správania sa ľudí i sociálnych skupín.*" Webbová (2007) sa zaoberá motiváciou v pracovnom procese a definuje ju ako extra úsilie, ktoré predstavuje vnútornú túžbu alebo ochotu zamestnancov, aby obetoval ďalší čas vyvinuli energiu k dosiahnutiu cieľov organizácie. Fuschová a Kravčáková (2007) na základe komparácie niekoľkých ďalších definícií, vymedzili motiváciu ako "*intrapsychický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pociťovaný nedostatok prameniáci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov*". Motivácia je iniciovaná pocitom nedostatku, neuspokojenými potrebami a vnútorným rozporom, ktorý sa človek

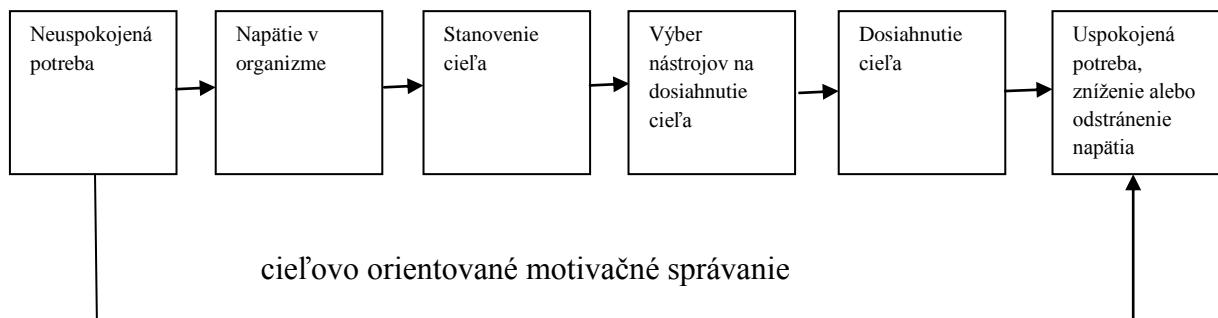
svojím správaním a konaním snaží odstrániť a dostať sa do stavu rovnováhy. Stav rovnováhy nastáva vtedy, keď človek pociťuje, že uspokojil svoje aktuálne potreby. Stav rovnováhy predstavuje cieľ motivácie.

Podľa odborníkov sa motivácia nedá merať a nie je možné ju ani pozorovať. Dá sa odvodzovať iba zo zmien, ktoré nastávajú v správaní človeka.

Za základné zdroje motivácie sa všeobecne považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty. Potreby sa v odbornej literatúre charakterizujú ako prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre konkrétneho jedinca a čo sa usiluje eliminovať, primerane odstrániť, resp. kompenzovať, aby redukoval napätie. Kollárik (2002, s. 102) uvádza: *"Potreby sú základným aktivizujúcim činiteľom, energizujúcim prvkom človeka, predpoklady jeho biologickej a sociálnej existencie. Tvoria základ motivácie človeka i podklad pre jeho uspokojenie v činnosti (práci) a činnosťou (prácou)."* Spoločné pre všetkých ľudí sú potreby biologické a fyziologické, zvyčajne označované ako primárne potreby, ktoré si približne s rovnakou intenzitou uspokojuje každý z nás. Ide napríklad o potrebu dýchať, piť a jesť. Sekundárne potreby sú typické len pre človeka a ide o sociálne, spoločenské a psychohygienické potreby. Ich odstraňovanie je individuálne odlišné v smere, intenzite a v stálosti (Fuschová, Kravčáková, 2007). Na rozdiel od potrieb sú návyky *„opakované, fixované a zautomatizované spôsoby činnosti človeka v určitej situácii“* (Bedrnová, Nový, 2002). Ich existenciu podmieňuje výchova a sebvýchova. Môže ísť o stereotypy pozitívne (napr. pracovitosť), alebo negatívne (napr. alkoholizmus). Dôležitým zdrojom motivácie je aj záujem, ktorý sa chápe ako zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje, uchvacuje, tzn. je predmetom jeho záujmu. Realizácia záujmovej činnosti rozširuje poznanie a aktivizuje človeka. Ďalším zdrojom motivácie sú ideály a hodnoty, ktoré ovplyvňujú každé, teda i pracovné konanie a každý človek im prisudzuje rôznu dôležitosť. Vytvára sa napr. mravný ideál a poznanie ako najvyššia hodnota, no na pozadí životnej filozofie človeka sa môžu projektovať aj preferencie nadmieru egoistické a nemorálne. Hodnoty sú prejavom individuálnej viery v preferované pravidlá a zásady a ich dodržiavanie je pre subjekt zmysluplné.

Motivácia sa chápe ako proces, ktorého hlavným východiskom je neuspokojená potreba, ktorá u jedinca vyvoláva určité napätie. Toto napätie núti človeka konať tak, aby konkrétnu neuspokojenú potrebu čo najskôr a čo najkvalitnejšie uspokojil. Človek si stanoví cieľ, vyšpecifikuje nástroje a metódy na jej uspokojenie. Dosiachnutie vytýčeného cieľa predstavuje

aj uspokojenie potreby, čím sa celý motivačný proces uzatvára tak, ako je to znázornené na obrázku 1.



Obrázok 1: Motivačný proces Zdroj: vlastné spracovanie

Pracovná motivácia

V kontexte pracovného procesu je dôležité poznať podstatu pracovnej motivácie, ktorú dynamizujú také zdroje motivácie, ktoré na rozdiel od mimopracovnej motivácie súvisia s pracovnou činnosťou: obsah práce, podmienky práce. Človek potrebuje k úspešnému vykonávaniu akejkoľvek ľubovoľnej činnosti okrem schopností aj vyššiu úroveň motivácie. V súčasnej podnikateľskej praxi je charakteristická orientácia podnikateľov a manažérov na motiváciu zamestnancov, čo podstatne zvyšuje efektivitu a produktivitu práce. Jadro problému efektivity a produktivity práce spočíva v motivácii všeobecne a obzvlášť v motivácii zamestnancov. Prax nepochybne dokazuje potrebu odkrytia a pochopenia zdrojov, ktoré aktivizujú pracovnú motiváciu zamestnancov a súčasne aj potrebu vytvorenia systému rôznych opatrení na jej zvyšovanie. Výsledky sa líšia v závislosti od úrovne sofistikovanej práce a bezkonfliktných interpersonálnych vzťahov na pracovisku. Pracovná motivácia je určitá „energetická“ stránka správania ľudí, ktorá vnáša do pracovného procesu dynamiku a aktivizuje ľudí. Je zameraná na podávanie pracovného výkonu, požadované pracovné správanie a pod. Pracovnú motiváciu je možné definovať aj ako proces ovplyvňovania pracovníka ku konkrétnej činnosti, ktorá vedie k uspokojovaniu potrieb pracovníka a súčasne k splneniu cieľov organizácie. Okrem vnútorných pohnútok – motívov, ktoré podmieňujú vznik pracovnej motivácie, či už u jednotlivca, alebo v pracovnej skupine, je aj pracovná motivácia úzko spätá s potrebami, návykmi, záujmami, pracovnými postojmi, ambíciami. Podľa Kollárika (2002, s. 113) praktický aspekt motivácie k práci sa týka odpovede na otázku ako (čím) a k čomu motivovať pracovníkov, t. j. hľadania prostriedkov (zdrojov) motivácie a

smerov jej pôsobenia. Tieto dva aspekty pracovnej motivácie (zdroj a smer) sú vo vzájomnej závislosti, pričom každý z nich obsahuje viacero prvkov, pretože človek nepracuje len z jedného dôvodu a v práci neplní iba jeden cieľ.

Bedny a Karwowski (2006) zistili, že motivácia nie je homogénny proces, ale skôr sa skladá z rôznych fáz. Tieto fázy hrajú určitú úlohu v regulácii činnosti. Štúdie pracovnej činnosti odhalili päť motivačných fáz: podvedomá motivačná fáza; motivačná fáza zameraná na cieľ, úlohu hodnotiacu motivačná fáza; výkonnosť súvisiaca s motiváciou a motivačná fáza zameraná na výsledok. Tieto fázy sú organizované ako proces.

Stimulácia

S motiváciou veľmi úzko súvisí pojem stimul a stimulácia. Stimuluje na rozdiel od motívu vonkajšia pohnútka, ktorá má vplyv na pozitívne aj negatívne konanie človeka. Je to podstata stimulovania ľudí a stimulovanie sa chápe ako proces, v ktorom sa uplatňuje cieleňé pôsobenie vonkajších podnetov na prežívanie a konanie človeka s cieľom zvrútnotiť ich. Na rozdiel od motivácie, pri stimulácii ide o súbor vonkajších podnetov, ktorých úlohou je ovplyvniť alebo zmeniť jednanie človeka a pôsobiť na jeho motiváciu. To, do akej miery sa stimulácia zmení motiváciu a následne aj jednanie jedinca, závisí od procesov, ktoré v daný moment prebiehajú v jeho mysli. V pracovnom procese by malo dochádzať k pozitívnej stimulácii, ktorá je založená na posilňovaní perspektívy úspechu, napr. pochvala, odmena, povýšenie a pod. Negatívna stimulácia, ktorá je založená na posilňovaní hrozby neúspechu, napr. trest, pokarhanie, strata pozície, je v pracovnom procese z pohľadu zamestnanca nežiaduca, pretože môže vyvolávať u zamestnanca strach.

U človeka môže dochádzať k vnútornej a vonkajšej motivácii. Tieto druhy motivácie sa prejavujú aj u zamestnancov jednotlivých organizácií. Zamestnanec je vnútorne motivovaný, ak je jeho aktivita podnecovaná vnútornými tendenciami a pohnútkami. Vytvára si ju zamestnanec sám, podľa vlastných potrieb. Zdroje, ktoré ovplyvňujú vnútornú motiváciu sú napr. zodpovednosť, pocit dôležitosti práce, ďalšieho postupu v kariére, či potreba vyššieho finančného ohodnotenia. Vnútorná motivácia je silnejšia, pretože ide o vlastné presvedčenie zamestnanca.

Na základe týchto skutočností vedci hľadajú odpovede na to, čo motivuje človeka a formulujú rôzne teórie, ktoré súvisia s motiváciou. Okrem všeobecne známych motivačných teórií, sa v súvislosti s potrebami v súčasnosti stala známou aj tzv. teória sebaurčenia SDT.

1.2 Teórie pracovnej motivácie

Vedcov zaujíma, prečo sa zamestnanci v pracovnom procese správajú buď produktívne alebo kontraproduktívne a na základe výsledkov vedeckého skúmania vypracovali rôzne teórie pracovnej motivácie, ktoré sa snažia správanie zamestnancov vysvetliť na základe poznania ich potrieb. Na otázku "Prečo?", (v odbornej literatúre vnímanú ako základnú otázku motivácie) človek nejako koná, resp. konal, dáva odpoveď poznanie motívov jeho činnosti a správania. Pod vplyvom diela Deci a Ryana z roku 1985 sa rozdiel medzi vnútornými pohnútkami (motívmi) a vonkajšími stimulmi stal klasickým základom teórií motivácie.

Jednotlivé teórie pracovnej spokojnosti vysvetľujú všeobecné princípy, zákonitosti, metódy a nástroje na to, ako účinne motivovať zamestnancov, ako ich nasmerovať k pracovnému úsiliu a efektívne viesť k dosiahnutiu vytýčených cieľov organizácie. Ale ani jedna z týchto teórií však neponúka univerzálne platné princípy a nástroje pracovnej motivácie, pretože zamestnanci sú individuality a každý zamestnanec preferuje iné motivačné zdroje.

Teórie pracovnej motivácie sa v odbornej literatúre delia na dve skupiny: teórie zamerané na obsah a teórie zamerané na proces.

Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie pracovníka a udržiavajú jeho správanie. Za motivačné príčiny boli identifikované neuspokojené potreby, ktoré sú pre jedinca dôležité, a preto sa snaží o ich elimináciu. Do kategórie teórií zameraných na obsah, sa zaradzujú: Maslowova teória potrieb, Alderferova teória ERG, Herzbergova dvojfaktorová teória, McClellandova teória potrieb.

Najznámejšia a v praxi manažérov využívaná je Maslowova teória potrieb z roku 1943.

Americký psychológ A. H. Maslow zastával názor, že človeka v pracovnom procese motivujú neuspokojené potreby. Známa je jeho pyramída ľudských potrieb, v ktorej sú potreby hierarchicky usporiadané od najnižších (základných) po najvyššie. Nižšie položené potreby, označované ako nedostatkové, sú významnejšie a ich aspoň čiastočné uspokojenie je podmienkou pre vznik menej naliehavých a vývojovo vyšších potrieb, ako sú potreby bytia alebo rastové potreby, čo predstavuje podstatu Maslowovej teórie. Za najvyššiu potrebu považuje Maslow potrebu sebarealizácie. Kritici tejto teórie jej vytýkajú, že pyramída potrieb ukazuje na význam rôznych potrieb pre pracovnú motiváciu, ale na druhej strane je motivácia chápaná príliš schematicky a neumožňuje akceptovať často výrazné odlišnosti u jednotlivcov. Výskumy, ktoré boli v súvislosti s Maslowovou teóriou realizované, odkryli rad nedostatkov.

Predovšetkým sa ukázalo, že potreby nevytvárajú hierarchické úrovne a tiež sa nepodarilo nájsť vzťah medzi potrebou a správaním. V skutočnosti je to tak, že jedno a to isté správanie môže viesť k uspokojeniu odlišných potrieb a rovnakú potrebu môže uspokojiť viac než jeden spôsob jednania (Kolman a kol. 2012, s. 48).

Najnovšie výskumy (Kluger a Tikochinsky, 2001) ukazujú, že Maslowova hierarchia potrieb je v podstate správna. Títo autori zistili, že potreby sú skutočne usporiadané hierarchicky a že na možnosť neuspokojenia nižších potrieb reaguje človek rovnako, bez ohľadu na individuálne rozdiely.

Aj McClellandova teória potrieb vychádza z faktu, že každý jedinec má neuspokojené potreby, ale na rozdiel od Maslowa, sa nezaobera potrebami tzv. nižšej kategórie ako sú fyziologické potreby, ale potrebami, ktoré možno nazvať sociálnymi. McClelland (1961) bol americký behaviorálny a sociálny psychológ a tvrdil, že všetci ľudia majú potrebu niečo dosiahnuť, niekam patriť a pociťovať potrebu moci. Na základe tohto poznania potom sformuloval svoju teóriu potrieb, ktorá sa vzťahuje k pracovnej motivácii zameranej na výkon. Potrebami sú: potreba výkonu, potreba moci a potreba interpersonálnych vzťahov. McClelland zistil, že u rôznych ľudí existuje rôzna intenzita spomínaných potrieb, avšak u každého človeka sa vytvorí dominantný sklon iba k jednej z nich. V súvislosti s potrebou výkonu predpokladal, že hospodársky blahobyt národa sa dosahuje tým, ako usilovne národ pracuje. McClellandove predpoklady o súvislosti medzi potrebou výkonu a hospodárskym rastom sa nepotvrdili a boli kritizované s tým, že sú založené na omyle. Pri aplikácii teórie do praxe je dôležité z hľadiska pracovnej motivácie aby si vedúci pracovník sám uvedomil, ktorá potreba uňho prevláda a taktiež aby odhalil dominantné potreby svojich podriadených.

Na rozdiel od Maslowa a McClellanda, ktorých teórie motivácie vychádzajú z neuspokojených potrieb, McGregor sformuloval teóriu X a Y, ktorá vychádza z dvoch rôznych predpokladov o pracovnom správaní zamestnancov. Vychádza z vnímania ľudskej povahy. Je rozdelená na dve časti, teóriu X a teóriu Y. Podľa teórie X sú zamestnanci v podstate leniví, pracujú neradi a sú pasívni. Teória Y je protipólom teórie X a tvrdí, že zamestnanci v pracovnej činnosti akceptujú cieľ, sú aktívni, v pracovnej činnosti vidia rozvoj svojej osobnosti. McGregor (1960) zo svojej teórie vyvodzuje, aký štýl vedenia je vhodný pre jeden a aký pre druhý typ zamestnancov. Teória X ďalej tvrdí, že správanie sa ľudí typu X v pracovnom procese vyplývajúce z ich povahy, vnímajú manažéri nasledovne: pracovník je v podstate lenivý a musí byť motivovaný vonkajšími podnetmi; ciele pracovníka sa líšia od

cieľov organizácie, preto musí byť ovládaný vonkajšími silami, aby pracoval pre ciele organizácie; keďže pocity človeka sú iracionálne, nie je schopný sebadisciplíny a sebakontroly; človek je v podstate pudový živočích, má v povahe zakomponované zlo, motivuje ho moc a sila; základná forma ľudských vzťahov je súťaživosť; rozhodujúcou sociálnou jednotkou je jednotlivец; vzťah človeka k človeku najreálnejšie vyjadruje nedôvera a pesimizmus. Teória Y tvrdí, že: aktivita človeka vyplýva z jeho potrieb; človek je seberealizujúca sa bytosť; v povahe človeka je zakomponované dobro; človek je schopný dobrovoľne spolupracovať; pracovníci sa orientujú na prácu, v ktorej nachádzajú pocit seberealizácie; ľudia sú schopní pracovať samostatne, stačia im rámcové pokyny, pracujú radi a dobre, stačí ich chváliť; rozhodujúcou sociálnou jednotkou je základná (primárna) skupina; vzťah človeka k človeku najreálnejšie vyjadruje dôvera a optimizmus.

McGregor v tejto teórii zdefinoval dve extrémne pozície, v ktorých sa môžu zamestnanci nachádzať. V reálnej praxi neexistujú iba tieto dva krajné charakteristiky zamestnancov, ale existuje celý rad zamestnancov, ktorí sa viac približujú buď typu X alebo Y. Úlohou manažérov je nastaviť motivačný proces tak, aby v každej situácii priniesol želaný efekt - dosiahnutie vytýčených cieľov organizácie. Skúsený manažér môže správnou motiváciou „vytrhnúť“ zamestnanca z pozície X a priblížiť ho k pozícii Y, odkiaľ je ľahšie motivovať ho k vyššiemu výkonu.

Ďalšou v známou teóriou pracovnej motivácie je Herzbergova dvojfaktorová teória. F.I. Herzberg (1959) bol americký psychológ, ktorý vo svojej teórii motivácie vytvoril dvojfaktorový model zložený zo satisfaktorov (motivátorov) a dissatisfaktorov (udržiavacích, hygienických faktorov). Herzberg vyslovil predpoklad, že pracovníci sú schopní konkretizovať podmienky, na základe ktorých sú s prácou spokojní, prípadne nespokojní. Na základe svojich výskumov vyšpecifikoval dva zdroje pracovnej motivácie, ktoré nazval satisfaktory alebo aj motivátory, ktoré motivujú pracovníka k vynakladaniu väčšieho pracovného úsilia a tým k vyššiemu výkonu a dissatisfaktory alebo hygienické, resp. udržiavacie zdroje, ktoré sa chápu ako preventívne a súvisia s pracovným prostredím. Ich úlohou je predchádzať nespokojnosti so zamestnaním. Medzi motivátory Herzberg zaradil: dosiahnutie cieľa, uznanie, povýšenie, samotnú prácu, možnosť osobného rastu a zodpovednosť. Do skupiny dissatisfaktorov (udržiavacích zdrojov) zaradil: podnikovú politiku a správu, odborný dozor, vzťahy s nadriadeným, vzťahy s kolegami na rovnakej úrovni, vzťahy s podriadenými, plat, istotu práce, osobný život, pracovné podmienky a

postavenie. Herzberg porovnal tieto dve skupiny vzhľadom na časové dopady a dospel k záveru, že uspokojenie motivátorov prináša dlhodobé uspokojenie jedinca, pričom uspokojenie dissatisfaktorov pôsobí len krátkodobo.

Dvojfaktorová teória motivácie má svojich zástancov ale aj odporcov. Títo často kritizujú práve metódu výskumu, pretože pri tom nedošlo k vyjadreniu vzťahu medzi spokojnosťou a výkonom. Autorovi je vyčítané, že závery vyvodil na základe iba malej a príliš špecifickej skupiny respondentov v USA, pričom reálne neexistuje žiadny dôkaz o tom, že satisfaktory naozaj zlepšujú produktivitu. Dôležitým prínosom Herzberga sú dve metódy, označované ako rozšírenie a obohatenie práce. Podľa Kolmana a kol. (2012, s. 53) sa tieto metódy používajú v manažérskej praxi ako nástroje na zvýšenie motivácie a pracovného výkonu.

Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces boli formulované na základe skúmania správania a zisťovania, čo vedie zamestnanca k určitému správaniu pri uspokojovaní jeho individuálnych potrieb. Do kategórie teórií zameraných na proces sa zaradzujú: teória rovnosti, teória očakávania, teória stimulačná (posilnenia), teória stanovovania cieľov, atributívna teória.

Chápanie spravodlivosti v pracovnom procese sa stalo základom Adamsovej teórie rovnosti (1965), ktorá je založená na Osgoodovej myšlienke kognitívnej disonancie a na procesoch sociálneho porovnávania. Táto teória analyzuje povahu vstupov a výstupov (výsledkov) jednotlivca v určitom sociálnom vzťahu, sociálne porovnanie, ktoré jednotlivec používa, podmienky, ktoré utvárajú percepciu spravodlivosti, alebo nespravodlivosť, možné efekty nespravodlivosti, myšlienkové alebo vonkajšie činnosti, ktoré človeku slúžia k redukcii pocitu nespravodlivosti. Vychádza z toho, že sociálny subsystém organizácie tvoria ľudia a vzťahy medzi nimi, ktoré by mali byť aspoň akceptovateľné všetkými stranami, čo zaručí jeho fungovanie. Pracovníci sa rôznou intenzitou a rozličnými spôsobmi snažia udržať, resp. dosiahnuť rovnosť, t.j. istý bod equilibria. K presvedčeniu, že organizácia pristupuje, hodnotí a oceňuje pracovníka podľa princípu rovnosti / nerovnosti, dochádza na základe subjektívne vnímanej bilancie hodnoty vlastných vstupov a výstupov s hodnotou vstupov a výstupov referenčnej osoby. Za vstup môže byť považovaná napríklad námaha, čas, vzdelanie a pod. Za výstup sa najčastejšie považuje odmena, no podľa preferencií jednotlivca to môže byť aj voľný čas, prisúdená právomoc a zodpovednosť, pracovné podmienky, istota zamestnania a pod. Bilančný nesúlad – nadhodnotenie, alebo podhodnotenie pracovníka – je subjektívne vnímaný ako nespravodlivosť (nerovnosť). Táto situácia je hnacou silou, motiváciou

k činnosti. Predmetná osoba sa snaží odstrániť nerovnosť. K riešeniu dochádza snahou o zmenu vlastných, prípadne cudzích vstupov, alebo snahou o zmenu vlastných, prípadne cudzích výstupov. Riešením môže byť zmena komparovanej osoby, zmena percepcie osôb zúčastnených na porovnávaní alebo únik zo situácie (napríklad fluktuácia).

Využitelnosť teórie v práci manažéra je v oblasti tvorby systémov manažmentu ľudských zdrojov, napríklad systému odmeňovania, hodnotenia a pod., no predovšetkým pri ich reálnom uplatňovaní v praxi pre negatívne dôsledky, ktoré so sebou prináša subjektívne získaný pocit nespravodlivosti.

V súčasnosti sa dostala do popredia záujmu Teória stanovovania cieľov, ktorú vypracovali Latham a Locke, (1990). Autori tejto teórie vychádzali z predpokladu, že ľudské konanie je motivované cieľmi a jeho aktivizáciu podmieňujú vnútorné a vonkajšie činitele. Podstata teórie spočíva v podmienke stotožnenia sa pracovníka s cieľom a v oddanosti pri jeho napĺňaní. Vonkajším činiteľom je formulácia a kontrola plnenia cieľa organizáciou. Podľa autorov teórie majú byť ciele špecifické, tzn. konkrétne, dostatočne náročné a pri ich stanovovaní má byť (v rámci možností) prítomný pracovník. Autori zdôrazňujú nevyhnutnosť poskytovať pracovníkovi spätnú väzbu o plnení cieľov a odporúčajú takú stimuláciu, ktorá vedie k súťaživosti pri dosahovaní cieľov. Teória dokazuje nielen to, že motivácia človeka k práci je ovplyvňovaná vnútorne prijatými cieľmi, ale poskytuje aj návod na pridelovanie a hodnotenie úloh pre pracovníkov, čo môžu využiť manažéri v praxi.

Motivácia stanovovaním cieľov má aj svoje obmedzenia. Odborníci poukazujú hlavne na dva aspekty: na skutočnosť, že výskumy sa zamerali prevažne na kvantitu výkonu, zatiaľ čo v reálnom živote veľa krát rozhoduje kvalita a na skutočnosť, že výkon povolania často vyžaduje napĺňanie cieľov, ktoré sú protikladné a dosiahnutie jedného obmedzuje alebo vylučuje dosiahnutie druhého. Poukazuje sa aj na to, že stanovenie príliš ťažkých cieľov môže v skutočnosti znížiť výkonnosť.

V súčasnosti je populárna tzv. teória zmocnenia, ktorú možno zaradiť ku skupine teórií zameraných na proces. Podľa Kolmana a kol. (2012, s. 66) v sebe spája ako psychologické, tak i manažérske a organizačné postupy a spôsoby chápania motivácie v organizáciách v jeden myšlienkový a súčasne praktický prúd. Podstatou zmocnenia v rámci manažmentu a organizácie je presunutie rozhodovacích právomocí na nižšie úrovne riadenia. Na zmocnenie sa nazerá z troch hlavných pohľadov: psychologické zmocnenie, kde sa hlavný dôraz kladie na autonómiu jednotlivca; zmocnenie role, ktoré sa zameriava na delegovanie prípadne

zodpovednosť a organizačné zmocnenie, ktoré sa týka reprezentácie a participácie zamestnancov na riadení organizácie prostredníctvom zamestnaneckých rád, resp. odborov a na tzv. vmedzerené zmocnenie, ktoré predstavuje akcie a postupy, pri ktorých je rolové a organizačné zmocnenie hlavným prvkom manažmentu ľudských zdrojov. Predpokladá sa, že psychologické zmocnenie je práve tým prvkom, ktorý vedie k zvýšenému výkonu, pretože u zamestnancov rastie dôvera vo vlastné schopnosti.

Zistilo sa, že psychologické zmocnenie má štyri prvky: vplyv, t. j. rozsah, v ktorom jedinci vnímajú svoje správanie ako vytvárajúci požadovaný výsledok v ich pracovnej pozícii; spôsobilosť jedinca, čím dokáže účinne vykonávať svoje pracovné úlohy; zmysel, čiže hodnota cieľa alebo účelu pracovnej činnosti a voľba, čiže príčinná zodpovednosť za vlastné jednanie.

Teória zmocnenia predstavuje integrujúci prvok, pretože prepája a stanovuje súvislosti medzi psychologickými, manažérskymi a organizačnými prístupmi k porozumeniu predmetnej oblasti a zároveň ponúka konkrétne postupy ako toto zmocnenie zaistiť.

1.3 Motivácia zamestnancov v organizáciách verejnej správy

Verejná správa je široko rozvetvenou oblasťou, ktorá sa z pohľadu občana dá chápať v dvoch základných rovinách. Na jednej strane sú občania, ako klienti verejnej správy, na druhej strane zamestnanci. Klimovský (2008, s. 6) konštatuje, že verejná správa ako sociálny jav je: (1) je typom dynamicky sa vyvíjajúcej (v priestore aj čase komplexnej organizácie, ktorej základné úrovne sú tvorené orgánmi štátnej správy, samosprávy a iných verejnoprávnych korporácií (tieto orgány sú pritom vertikálne i horizontálne usporiadané); (2) je zabezpečovateľom správy vecí verejných (najmä chodu štátu) a to vo verejnom záujme a na verejný účet; (3) ako praktická činnosť je prejavom výkonnej moci, ktorá je vymedzená platnou legislatívnou úpravou; (4) je mediátorom medzi politickými komunitami a ich obyvateľmi, ako aj medzi politickými komunitami navzájom; (5) je oblasťou ľudských vzťahov, v ktorej dochádza k výmene hodnôt – objektom jej záujmu sú ľudia, nie veci (tie sú iba prostriedkami na dosiahnutie účelu); (6) je politicky ovplyvňovanou sférou, a to tak z hľadiska personálneho, materiálneho, organizačného ako aj funkčného, pričom tento vplyv je diferencovaný v závislosti od danej zložky (jednotky) verejnej správy a jej stupňa; (7) je nevyhnutnou a integrovanou súčasťou akéhokoľvek štátneho útvaru.

Pre potreby tejto práce sa bude na verejnú správu nazerať ako na oblasť ľudských vzťahov, v ktorej dochádza k výmene úžitkových hodnôt. Typický zamestnanec verejnej správy vykonáva činnosti rutinného charakteru, má presne určené postupy na ich vykonávanie a disponuje takými nástrojmi, ktoré by mu mali pomáhať tieto činnosti efektívne a kvalitne vykonávať. Aj v organizáciách verejnej správy vykonávajú požadované činnosti jednotliví zamestnanci z pohľadu efektívnosti a kvality rôzne. Rôznorodosť vyplýva nielen z osobnostných charakteristík jednotlivých zamestnancov ale aj z preferovania konkrétnych stimulačných a motivačných zdrojov. Preto problematika motivácie, pracovnej spokojnosti, výkonnosti a výkonu zamestnancov sa bezprostredne dotýka aj organizácií verejnej správy. Organizácie by mali mať vypracovaný systém stimulačných a motivačných nástrojov. Tej (2011) uvádza, že takýto systém by mal byť precízne zadaný a transparentný pre všetkých zamestnancov.

V posledných dvadsiatich rokoch sa záujem vedcov zameril na problematiku pracovnej motivácie vo verejnej správe. Porovnávacie štúdie (napr. Ryan a Deci, 2000) preukázali, že zamestnanci verejnej správy majú iné motívy ako zamestnanci súkromného sektora. Zamestnanci verejnej správy sú viac naklonení ignorovať vonkajšie stimuly, ako sú plat a iné odmeny, ale viac ich motivujú hodnoty charakteristík pracovných miest. Tieto empirické výsledky sú overené ako v Severnej Amerike (Lyons, Duxbury a Higgins, 2006), tak aj v Európe (Buelens a Van den Broeck, 2007). Tieto zistenia môžu súvisieť so skutočnosťou, že finančné odmeňovanie zamestnancov organizácií verejnej správy je fixné a väčšinou nie je závislé na výkone. Preto sa viaceré krajiny pokúšajú zaviesť taký systém odmeňovania zamestnancov verejnej správy, ktorý by súvisel s ich výkonom a motivoval ich k podávaniu adekvátneho výkonu. Napríklad Švajčiarsko je jednou z vedúcich krajín, ktorá taký systém odmeňovania zaviedla vo svojich troch úrovniach verejnej správy: federálnej, kantonálnej a obecnej.

V odborných publikáciách, ktoré sa zaoberajú verejnou správou, sa motivácia zamestnancov skúma najmenej sa základe dvoch protichodných prístupov. Prvý z nich poukazuje na správanie zamestnancov verejnej správy v súlade s ich sebeckosťou a maximalizáciou ich úžitku. Druhý prístup predstavuje PSM konštrukt (Public Servis Motivation - motivácia vo verejnej správe).

Public Servis Motivation – motivácia vo verejnej správe

PSM konštrukt (Public Servis Motivation - motivácia vo verejnej službe) je súčasťou širokej kategórie teórie potrieb v rámci teórií motivácie. Do motivačných teórií prináša otázky hodnôt a identity zamestnancov. Je kladený dôraz na nestranné, altruistické a prosociálne orientované správanie zamestnancov vo verejnom sektore. PSM konštrukt sa môže chápať ako protiváha racionálnej voľby a bol vyvinutý za účelom rozšíriť problematiku pracovnej motivácie na organizácie verejnej správy. PSM konštrukt predpokladá, že zamestnanci verejného sektora sú špecifickí v tom, že sa správajú ináč ako zamestnanci súkromného sektora a nie sú ovplyvňovaní samotnými vonkajšími stimulmi (napr. odmena za prácu).

Záujem o PSM konštrukt sa zvýšil v posledných dvadsiatich rokoch na základe zistení, že v rámci pracovnej motivácie prináša významnú pridanú hodnotu v podobe zvýšenej výkonnosti. PSM konštrukt bol spočiatku definovaný ako *"predispozície jednotlivca na reagovanie na stimuly predovšetkým alebo jednoznačne len vo verejných inštitúciách alebo organizáciách"* (Perry a Wise, 1990). Na základe zdôrazňovania altruistických hodnôt ako hlavných zložiek PSM konštrukt, Vandenberg (2007) definuje PSM ako *"presvedčenie, hodnoty a postoje, ktoré idú nad rámec vlastného záujmu a organizačné zisky, ktoré sa týkajú záujmu väčšieho politického subjektu a ktoré motivujú jednotlivcov, aby zodpovedajúcim spôsobom konali v prípade potreby"*. Pôvodne bol PSM konštrukt vyvinutý pre severoamerický kontext a bol zložený z dimenzií: príťažlivosť politiky, záväzok voči verejnému záujmu, súcitiť a sebaobetovanie. Z PSM hľadiska motivácia zamestnancov verejnej správy je orientovaná na realizáciu hodnôt a cieľov vo verejnej službe. To znamená, že PSM, ako nezávislá premenná, je zvlášť zaujímavá, pretože predpokladá žiaduce výsledky - zvýšenie výkonnosti a adekvátny výkon zamestnanca. Avšak ani tento model pracovnej motivácie neposkytuje univerzálny návod, ako motivovať zamestnancov organizácií verejnej správy.

Ďalšou teóriou, ktorá je aplikovateľná vo verejnom sektore je **teória SDT - teória sebaurčenia**, ktorej autormi sú Deci a Ryan (1985, 1991) a je zameraná na výhody sebaurčujúceho správania a na podmienky, ktoré ho podporujú. Je tu poukázané na význam rozsahu, v akom sa ľudia autonómne zapájajú do činností. Miera motivácie človeka sa pohybuje v rozmedzí troch motivačných stavov – od amotivácie (absencia motivácie pre konkrétnu činnosť) po vnútornú motiváciu, ktorá podporuje výkon činnosti zo záujmu o túto činnosť. Medzi amotiváciou a vnútornou motiváciou zohráva dôležitú úlohu vonkajšia

motivácia, ktorá determinuje správanie človeka z hľadiska očakávaného výsledku, ktorý je oddeliteľný od samotnej činnosti. V rámci teórie sebaurčenia vyšpecifikovali Deci a Ryan (1985, 1991) tri typy motivácie: vnútornú motiváciu, vonkajšiu motiváciu a amotiváciu. Prvá z nich, vnútorná motivácia, odkazuje na niečo, čo je vo svojej podstate príjemné a potešiteľné. Vnútorná motivácia vzniká na základe vonkajšej stimulácie a vykonávané činnosti prinášajú zmyslové potešenie, vnútorná motivácia pôsobí cieľovo - cieľom je naučiť sa alebo preskúmať a nakoniec vnútorná motivácia vedie jedinca k účasti na činnosti aby niečo dosiahol, vytvoril alebo prekonal sám seba. Keď je človek zameraný na proces, výsledkom je, že je skutočne motivovaný na plnenie cieľov. Druhý typ motivácie prezentovaný Deci a Ryanom je vonkajšia (extrinšická) motivácia. Tento druh motivácie sa vyskytuje v práci vtedy, ak je činnosť vykonávaná ako prostriedok k dosiahnutiu cieľa alebo vyhnutiu sa určitej činnosti. Existujú rôzne formy extrinšickej motivácie. Ich podstata spočíva v tom, do akej miery je motivácia sebaurčujúcou. Prvá, tzv. autonómna forma vonkajšej motivácie odkazuje na správanie, ktoré je ovplyvnené vonkajšími činiteľmi ako sú odmeny a sankcie. Ďalším typom vonkajšej motivácie, ktorá je viac sebaurčujúca, sú tzv. identifikované motivácie, v rámci ktorých sa môžu jednotlivci slobodne rozhodnúť, či sa budú podieľať na činnosti na základe toho, že veria v jej dôležitosť. Najvyššiu formu extrinšickej motivácie odborníci pomenovali integrovaná regulácia. Správanie motivované integrovanou reguláciou zvyčajne odráža hodnoty jedinca. Tretím typom motivácie je tzv. amotivácia, ktorá je spojená s najslabším sebaurčením. Jednoducho povedané, amotivácia odkazuje na relatívnu absenciu motivácie. Ľudia, ktorí sa dajú zaradiť do tejto kategórie, vykonávajú činnosť z povinnosti, aby zabránili úzkosti, hanbe a tlaku (Vallerand a Ratelle, 2004). Deci a Ryan v kontexte SDT predpokladali, že splnenie troch základných psychologických potrieb, medzi ktoré zaradili autonómiu, kompetencie a príbuznosť ku skupine, sú začiatkom smerovania a pretrvávania ľudského správania. Potreba autonómie môže byť chápaná ako túžba ľudí vybrať si pružne a nezávisle cestu k ich cieľu. Potreba kompetencie sa vzťahuje k túžbe ľudí mať konkrétny dopad na ich prostredie. Príbuznosť poukazuje na nutnosť, aby jedinci boli členmi skupiny a ostatnými akceptovaní. Ak sú splnené tieto tri potreby, jedinci majú pocit, že ich motivácia je nimi riadená, resp. nimi určovaná ("self - determination"). Sami si vyberajú, čo ich bude motivovať alebo čo odráža ich hodnoty. Naopak, ak nie sú splnené inherentné potreby jednotlivcov, ich motivácia nie je určovaná nimi ("non-self-determination").

Chen a Bozeman (2013) tvrdia, že aj keď SDT - teória sebaurčenia pochádza z psychológie, je vhodná a užitočná aj na aplikáciu vo verejnom a neziskovom sektore. Konštatujú to na základe niekoľkých zistení. Po prvé, schopnosti manažérov v oblasti motivácie verejných a neziskových organizácií spadajú do piatich kategórií: motivovať zamestnancov, identifikovať možné dimenzie motivácie, pôsobiť na vnútornú motiváciu, motivovať pomocou vonkajších stimulov a pôsobiť na amotiváciu. Po druhé, týchto päť schopností manažérov v oblasti motivácie sa líši s ohľadom na ich zodpovedajúcu autonómiu, na ťažisko kontroly a sebaurčenie. Po tretie, manažéri verejnej správy si viac uvedomujú povinnosť motivovať zamestnancov, pričom využívajú prvky vonkajšej motivácie. Po štvrté, týchto päť schopností manažérov v oblasti motivácie sa navzájom ovplyvňujú a je možné ich merať pomocou SDI -indexu sebaurčenia.

Pre organizáciu je potrebné, aby si manažéri uvedomili význam vonkajších aj vnútorných podnetov a snažili sa poznať vnútorné motívy zamestnancov a vytvárať predpoklady na ich využitie. Veľkú pozornosť by mali venovať predovšetkým zabezpečeniu vhodného spájania vonkajších a vnútorných podnetov s hlavným cieľom udržať motiváciu u zamestnancov a motivovať tých, ktorí nie sú motivovaní (Fuschová, Kravčáková, 2007).

2 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ

Predmetom druhej kapitoly je pracovná spokojnosť, pretože aj to je determinant výkonnosti a výkonu zamestnancov. Sila vzťahu pracovnej spokojnosti a výkonu bola a je skúmaná. Herzberg tvrdil, že spokojný zamestnanec je výkonný. Overovacie výskumy toto tvrdenie nepotvrdili, resp. potvrdili ho len čiastočne. Je preukázaný vplyv pracovnej spokojnosti na správanie sa zamestnanca. Kapitola sumarizuje poznatky o pracovnej spokojnosti a jej vplyve na konanie a správanie sa človeka v pracovnom procese.

2.1 Pracovná spokojnosť - teoretické vymedzenie

Pracovná spokojnosť bola a je skúmaná v rámci niekoľkých vedných disciplín, ako je psychológia (Argyle, 1989), sociológia (Hodson, 1985; Kalleberg a Loscocco, 1983). Pracovná spokojnosť je dlhoročnou témou v štúdiách, ktorých respondenti sú zamestnanci organizácií. Chápe sa ako primárny determinant výkonu ako pre súkromný tak aj verejný sektor. V štúdiách, ktoré skúmajú pracovnú spokojnosť sú niektoré pojmy často zamieňané. Na jednej strane vysvetľujú pracovnú spokojnosť ako psychologický stav charakterizujúci interakciu

medzi jednotlivcom a jeho organizáciou, medzi jeho očakávaniami a vnímaním získaných výsledkov, na druhej strane, rôzne koncepcie sa zameriavajú na záväzky voči organizácií a uvádzajú, že pracovná spokojnosť je psychický stav charakterizujúci vzťah medzi jednotlivcom a jeho organizáciou, čo úzko súvisí s rozhodnutím zostať v organizácií, alebo odísť. Pracovná spokojnosť je dôležitý pojem v rôznych oblastiach, pretože nemá vplyv len záväzky zamestnanca voči organizácií a na jeho zámer zostať v organizácií, ale aj na vitalitu, efektívnosť a účinnosť organizácie. Pracovná spokojnosť je viacrozmerný pojem. Napríklad, zamestnanci môžu byť spokojní s jedným aspektom, ako je bezpečnosť práce, ale nespokojní s ďalšími aspektmi, ako je dôsledne plnenie ich povinností, ktoré vyplývajú z úloh. Môžu byť spokojní s obsahom úlohy, ale môžu byť nespokojní s potenciálom ich kariérneho rastu alebo mobility v rámci organizácie. Pracovná spokojnosť vyjadruje aj hodnotenie psychického vyrovnanie sa jedinca s prácou a hodnotenie pracovnej pohody (kognitívna zložka postoja) a emocionálny stav (afektívna zložka postoja), na základe čoho jedinec koná a správa sa (behaviorálna zložka postoja). Pracovná spokojnosť je stav, ale aj proces. Začína sa tvoriť už v procese výberu zamestnanca na obsadenie pracovného miesta a vývoj pokračuje ďalej v priebehu jeho pracovného života. Pracovná spokojnosť je cieľovo orientovaná, má určitú intenzitu a motivačnú silu. Spravidla je viazaná na jednotlivca, no môže ísť aj o sociálny jav, ktorý sa vzťahuje na pracovnú skupinu, organizáciu, spoločnosť (Fuchsová, Kravčáková, 2007).

Pracovná spokojnosť je postoj zamestnanca k vykonávanej práci. Postoj zamestnanca ovplyvňujú prvky pracovného prostredia (pracovné podmienky, stroje a technológia, kolegovia, manažment, atď). V kontexte pracovnej spokojnosti môže ísť aj o súbor postojov. Kubáni (2011, s. 125) uvádza, že súbor postojov môžeme chápať ako mieru vyjadrujúcu špecifickú (úroveň) hladinu pracovnej spokojnosti. Môže pritom ísť o parciálne postoje k jednotlivým aspektom práce a pracovného zaradenia človeka, prípadne o súhrnný postoj pracovníka, ktorého kvalitu spravidla určujú niektoré stránky skutočnosti viac, iné menej. Závisí to od objektívnych vlastností pôsobiacich podnetov a úlohu tu má i individualita každého zamestnanca.

Vedci pri skúmaní pracovnej spokojnosti zdôrazňujú afektívnu zložku pracovnej spokojnosti (citový stav). Citový stav predstavuje pozitívny alebo negatívny psychofyziologický stav, ktorý má implikácie pre budúce konanie a správanie. Je výsledkom hodnotenia miery saturácie potrieb. Miera emocionality potom vyjadruje príjemný až nepríjemný stav

z hodnotenia práce (hedonistický prístup). Iní autori vymedzujú pracovnú spokojnosť ako súhrnný postoj, ktorý je sumou čiastkových postojov k jednotlivým aspektom práce. Vznikajú tak pozitívne alebo negatívne postoje a prejavuje sa účinnosť všetkých zložiek, a to kognitívnej, afektívnej a behaviorálnej. Väzby medzi jednotlivými zložkami determinujú kvalitu a smer postoja, jeho súdržnosť a zoskupenosť. Tento prístup pri skúmaní pracovnej spokojnosti je širší.

Na stránky spokojnosti v pracovnej sfére sa nazerá dvojako: ako na spokojnosť v práci a ako na spokojnosť s prácou. Spokojnosť v práci je pojem obsahovo širší ako spokojnosť s prácou, ktorá vyjadruje spokojnosť s činnosťou, ktorú pracovník vykonáva (Kollárik, 2002). Väčšina odborníkov považuje pracovnú spokojnosť za veľmi blízku, resp. identickú s postojom, pričom z dôvodov praktických, ale aj výskumných odporúčajú rozlišovať: celkovú pracovnú spokojnosť, ktorá odráža všeobecnú mieru vzťahu k vykonávanej práci a čiastkovú spokojnosť s jednotlivými faktormi, vzťahujúcimi sa na pracovnú situáciu; znaky spokojnosti, akými sú stálosť (vyjadruje vývoj spokojnosti, ktorá môže byť pod vplyvom rôznych premenných značne premenlivá, alebo udržiavať relatívnu stabilitu) a intenzita (ako miera prežívania, ktorá sa môže vyskytovať od maximálnej spokojnosti po maximálnu nespokojnosť); pracovnú spokojnosť ako psychologický obsah, vzťahujúci sa na jednotlivca a pracovnú spokojnosť ako sociálny jav, vzťahujúci sa na skupiny pracovníkov, na celú organizáciu; pracovnú spokojnosť ako aktuálny, momentálny stav človeka, alebo ako proces a jeho vývoj v určitom časovom intervale, určité smerovanie a premenlivosť v čase; pracovnú spokojnosť ako situačnú reakciu na meniace sa pracovné podmienky a spokojnosť / nespokojnosť ako určitú trvalejšiu osobnostnú črtu, dispozíciu (Vyrost a Slaměnik, in Kubáni, 2011).

Pracovná spokojnosť môže byť viazaná na jednotlivca alebo sa pracovná spokojnosť chápe ako sociálny jav, ktorý sa prejavuje interpersonálnymi vzťahmi na pracovisku. Každý jednotlivec má inú mieru uspokojovania potrieb, ktoré úzko súvisia s prácou. Pracovná spokojnosť chápaná ako sociálny jav vyjadruje úroveň kvality sociálneho systému v organizáciách. Dôležité je nazerať na pracovnú spokojnosť ako na proces, ktorý má svoje vstupy, jadro a výstupy, ktoré sa môžu meniť a neustále vyvíjať. Tento proces je zložený z konkrétnych aktuálnych stavov pracovnej spokojnosti jednotlivca alebo pracovnej skupiny.

Pracovná spokojnosť (tradične rozlišovaná na spokojnosť v práci a spokojnosť s prácou) je zložitý a bohatý štruktúrovaný jav, ktorý vytvára ucelenú sústavu. V rámci pracovnej činnosti

sa zákonite prejavuje diferencovaný prístup zamestnancov k jednotlivým zdrojom pracovnej spokojnosti, ktorý je daný rozdielnym chápaním úrovne celkovej spokojnosti a preferovaných rôznych faktorov pracovnej spokojnosti aj napriek tomu, že vytvorené pracovné podmienky v organizáciách sú rovnaké pre všetkých.

Spokojnosť v práci zahŕňa „všetky komponenty, ktoré pôsobia v danej činnosti, počínajúc osobnostnými kritériami, hodnotami a končiac základnými fyzikálnymi činiteľmi na pracovisku“ (Kollárik, 2002, str. 124) a teda aj pojem spokojnosť s prácou. Pracovná spokojnosť sa môže prejavovať ako emocionálna odpoveď na pracovnú situáciu, ako reakcia na splnenie/nesplnenie očakávania v súvislosti s prácou a pracovnými podmienkami a ako jav, ktorý vyjadruje niektoré postoje, ktoré sú vzájomné späté. Niektoré štúdie ukazujú na pozitívny vplyv na pracovnú spokojnosť v kontexte hlavných rozmerov zamestnania: autonómie, rozmanitosti, stotožnenia sa s úlohami, významnosti úloh a spätnej väzby. Autonómia sa týka nutnosti mať slobodu a voľnosť pri rozhodovaní: kedy, kde a ako vykonávať úlohy. Rozmanitosť je chápaná ako miera využitia rôznych zručností, schopností alebo nadania na podanie výkonu. Stotožnenie sa s úlohami sa týka miery, do akej si úloha vyžaduje dokončenie ako celku, teda dokončenie úlohy od začiatku do konca s viditeľným výsledkom. Významnosť úlohy je vnímanie, či práca má pozitívny vplyv na ostatných ľudí. Spätná väzba je príležitosť získať priame a jasné informácie o účinnosti práce (výkonu po dokončení úlohy), a to buď vyplýva priamo zo samotnej úlohy alebo od iných ľudí. Preto je potrebné rozvíjať pracovné miesta, ktoré majú vysoký obsah autonómie, vyznačujú sa rozmanitosťou a náročnosťou úloh s cieľom zvýšiť úroveň pracovnej spokojnosti. Ako menej významné sa javí priestorové usporiadanie pracoviska.

Meranie pracovnej spokojnosti

Miera pociťovania pracovnej spokojnosti, ktorá sa môže vyskytovať od maximálnej spokojnosti po maximálnu nespokojnosť sa dá merať. V praxi sa zisťuje miera pracovnej spokojnosti jednak s parciálnymi stránkami práce a pracovného zaradenia a tiež ako celková pracovná spokojnosť. Ako kvalitatívne určitý súbor postojov je charakteristická pre každého jednotlivca i pre celé pracoviská. Najlepšie sa osvedčila štvorstupňová škála, lebo zaradenie odpovede typu „ani spokojný, ani nespokojný“ veľmi často charakterizovalo skôr normálne rozloženie, avšak cieľom zistenia úrovne pracovnej spokojnosti je naopak obdržať od respondentov vyhranenú pozitívne, resp. negatívne odpovede. (Kubáni, 2011).

Jedným zo známych postupov na meranie pracovnej spokojnosti je JDS - Job Diagnostic Survey, ktorý sa dá preložiť ako diagnostický prieskum práce. JDS bol vyvinutý Hackmanom a Oldhamom v rokoch 1974 - 1980. Je to jeden z najviac používaných a medzinárodne uznávaných postupov pre meranie osobnej pracovnej spokojnosti v rámci objektívnych pracovných situácií. JDS meria také motivačné potenciály ako sú: množstvo zručnosti, identifikáciu s úlohou, význam úlohy pre zamestnanca, autonómiu práce a spätnú väzbu. V porovnaní s nástrojmi pre meranie spokojnosti s prácou, JDS má jednu zásadnú nevýhodu. Je zameraný výlučne na osobnosť zamestnanca. V iných nástrojoch na meranie uspokojenia z práce sa zisťuje viacero dimenzií, napr. povaha práce, dozor, finančná odmena, možnosti povýšenia a vzťahy so spolupracovníkmi.

2.2 Znaký a činitele pracovnej spokojnosti

Kollárik (2002, s. 126) pokladá za základné znaky pracovnej spokojnosti trvácnosť a intenzitu. Trvácnosť je chápaná ako stálosť spokojnosti, ktorej interval sa pohybuje od maximálnej stability po maximálnu nestabilitu a od maximálnej spokojnosti po krajnú nespokojnosť. Trvácnosť môže dosahovať rôznu stupeň intenzity, ktorá môže vykazovať známky od maximálnej spokojnosti po maximálnu nespokojnosť.

Dôležitú rolu, ktorá výrazne vplýva na celkovú pracovnú spokojnosť, zohráva aktuálnosť potrieb zamestnancov. Dá sa predpokladať, že jednotlivec v pracovnom procese si vytvára individuálny rebríček potrieb a hodnôt, ktorého napĺňanie vyvoláva pracovnú spokojnosť. Najčastejšie ide o tieto skutočnosti - činitele pracovnej spokojnosti: obsah a charakter práce, finančné ohodnotenie, pracovné perspektívy, vzťah k nadriadeným, spolupracovníci, organizácia práce, fyzické podmienky práce, úroveň sociálnej starostlivosti. K činiteľom obsahu a charakteru práce sa zaradzujú také charakteristiky práce ako sú jednotvárnosť, monotónnosť, rôznorodosť, samostatnosť, tvorivosť, zodpovednosť, zložitosť, riešenie problémov, rozhodovanie a pod. Všeobecne sa usudzuje, že zložitejšia, pestrejšia a samostatnejšia práca prináša pracovníkovi vyššie uspokojenie z vykonávanej práce. Finančné ohodnotenie vo forme mzdy alebo platu je základnou odmenou za vykonanú prácu. Vzhľadom k tomu, že umožňuje zamestnancovi uspokojovať širokú škálu jeho potrieb, má tento vonkajší stimul špecifické postavenie. Prispieva významnou mierou k pracovnej spokojnosti, hlavne vtedy, ak zamestnanec cíti, že finančné ohodnotenie jeho práce je spravodlivé a objektívne. Pracovné perspektívy predstavujú také dimenzie, ako je napr.

možnosť kariérneho rastu, možnosť vzdelávať sa, možnosť sebarealizácie v práci. Miera spokojnosti zamestnancov s týmito dimenziami úzko súvisí s ich miestom v organizačnej štruktúre. Predpokladá sa, že ak pracovník zastáva vyššiu funkciu, je jeho pracovná spokojnosť vyššia. Čím viac možností ponúka organizácia na vlastný rozvoj svojich zamestnancov, tým väčšie uspokojenie z práce to zamestnancom prináša. Súčasťou pracovných perspektív je aj možnosť vzdelávať sa. Leppel, Brucker a Cochran (2012) vo svojej štúdií tvrdia, že ak školenie, ktoré pomôže efektívnejšie vykonávať prácu, má pozitívny vplyv na zamestnancov, potom nadobudnuté kompetentnosti počas školenia môžu mať žiaduce dôsledky pre organizáciu a to priamo prostredníctvom svojich účinkov na produktivitu a nepriamo prostredníctvom vplyvu na spokojnosť s prácou. Okrem toho, kvalita obsahu školenia môže vplývať na zlepšenie vnímanej istoty zamestnania a finančného ohodnotenia. Vzťah k nadriadeným výrazne ovplyvňuje štýl vedenia konkrétneho manažéra. Z pohľadu zabezpečenia realizácie cieľov organizácie je úspešným manažérom ten, kto dokáže viesť zamestnancov k tomu, aby ho akceptovali a rešpektovali jeho príkazy tak, aby podávali požadovaný výkon. Spolupracovníci sú významným činiteľom pracovnej spokojnosti. Vyplýva to z faktu, že pracovná činnosť má sama o sebe spoločenský charakter, vždy ide o spoluprácu s inými ľuďmi. Spolupracovníci sú pre pracovníka obvykle zdrojom mnohých podnetov, ktoré svojím rozsahom mnohokrát i značne prekračujú potreby pracovného procesu (neformálne medziľudské vzťahy, komunikácia). Skupina plní celý rad funkcií (facilitačnú, poradnú, korektívnu a pod.), umožňuje jednotlivcom uspokojovať ich sociálne potreby a vytvárať istú kvalitu spoločenskej klímy. Zamestnanci, ktorí majú lepšie vzťahy so spolupracovníkmi, majú tendenciu byť viac spokojnejší so svojou prácou. (Wright, Davis, 2003). Pracovné prostredie so všetkými materiálnymi prvkami (osvetlenie, teplota, hlučnosť, prašnosť a pod.) hrá veľkú úlohu v pracovnej spokojnosti. Od úrovne sociálnej starostlivosti organizácie závisí individuálny a kolektívny rozvoj ľudských zdrojov. Javí sa ako prevencia, stabilizátor a významný fenomén sociálneho a s ním úzko súvisiaceho ekonomického rastu organizácie. Výsledky sociálnej starostlivosti sa prejavujú pracovnou spokojnosťou a určitými možnosťami sebarealizácie.

Úroveň spokojnosti v zamestnaní je ovplyvňovaná aj dynamikou na pracovisku, pracovným prostredím a jeho štruktúrou. Avšak môže byť tiež ovplyvnená aj osobnosťou jedinca, jeho vlastnými schopnosťami a prejavmi (napríklad ako reaguje na stres a odmeny). To znamená, že môže ľahko dôjsť k prelínaniu medzi osobnostnými a pracovnými charakteristikami.

Pracovná spokojnosť, ktorá je definovaná ako "*príjemný alebo pozitívny emocionálny stav, vyplývajúci z hodnotenia zamestnania alebo skúsenosti z práce*" (Locke, 1976), je kľúčovým ukazovateľom dosiahnutých výsledkov v rámci rôznych povolání.

2.3 Pracovná spokojnosť vo verejnej správe

V uplynulých rokoch došlo vo verejnej správe k viacerým zmenám a prepúšťaniu. V dôsledku prepúšťania sa zamestnancom navýšila práca, čím sú nútení zostávať dlhšie v práci a to spôsobuje zníženú úroveň pracovnej spokojnosti. Jednou z dimenzií pracovnej spokojnosti sú osobnostné charakteristiky, ktoré umožňujú zamestnancom adaptovať sa na zvýšené požiadavky, vyplývajúce zo zmien. Existujú pádne teoretické dôvody k domnienke, že stabilné, vrodené osobnostné rysy predurčujú ľudí k vyššej alebo nižšej pracovnej spokojnosti vo verejnej správe.

Zamestnanci vo verejnej správe majú vo všeobecnosti lepšie pracovné podmienky než iné skupiny zamestnancov. Vo väčšine členských štátov Európskej únie sa práca vo verejnej správe pokladá za bezpečnejšiu a atraktívnejšiu než práca v súkromných spoločnostiach. Zamestnanci vo verejnom sektore majú: pravidelný pracovný čas (s možnosťou prispôbiť si pracovný čas svojim osobným potrebám); väčšie príležitosti zúčastniť sa odbornej prípravy, ktorú hradí zamestnávateľ, alebo odbornej prípravy na pracovisku; menšie vystavenie fyzickým rizikám; vyššiu stabilnú mzdu, čo môže vplývať na väčšiu spokojnosť so zamestnaním.

3 VÝKONNOSŤ A VÝKON ZAMESTNANCOV

Ľudia sú jedným zo zdrojov transformačného procesu v organizácii. Tento zdroj determinuje transformačný proces najväčším podielom a najsilnejším vplyvom. Výstupy transformačného procesu sú teda výsledkami kompetentnosti jednotlivcov a pracovných skupín a ovplyvňuje ich podpora zo strany organizácie. Ide o množstvo objektívnych, subjektívnych a situačných faktorov, ktorých pozitívne nastavenie môže organizácia do istej miery ovplyvniť tak, aby zvýšila efektívnosť. Podľa podnikovohospodárskej terminológie je ľudská práca výrobným faktorom. Aký význam má práca pre organizáciu? Pre organizáciu je práca zdrojom, jej nositeľom je človek, ľudia – ľudské zdroje, ktoré determinujú transformačný proces a vytvárajú hodnoty. Plnením pracovných úloh zamestnanec naplňuje výrobné ciele organizácie tým, že vytvára nové hodnoty vo forme produktov a služieb.

Interpretovať uvedené možno očakávaním a požiadavkou organizácie na výkon zamestnancov, ktorý ovplyvňuje výkonnosť. Pracovná motivácia a pracovná spokojnosť, ktoré boli predmetom prvej a druhej kapitoly, výkonnosť determinujú. Táto kapitola prezentuje poznatky o výkonnosti a výkone so zameraním sa na organizácie verejnej správy.

3.1 Výkonnosť a výkon zamestnancov - teoretické vymedzenie

Všeobecnou požiadavkou na transformačný proces je efektívnosť. Efektívnosť je zisťovaná ako ukazovateľ. Keďže transformačný proces výrazne determinujú ľudia a ich práca, je potrebné sa problematike efektívnosti transformačného procesu venovať z pohľadu manažmentu ľudských zdrojov.

Efektívnosť jednotlivcov a pracovných skupín má podstatný vplyv na efektívnosť organizácie. K determinantom efektívnosti u jednotlivca sa zaradzujú jeho schopnosti, zručnosti, vedomosti, motivácia a stres. K determinantom efektívnosti pracovných skupín patria: kohézia, vodcovstvo, štruktúra skupiny, status jednotlivých členov v skupine, role členov, skupinové normy.

Kľúčovými pojmi tejto subkapitoly je výkonnosť a výkon. Výkonnosť je definovaná ako schopnosť podať výkon. Schopnosť podať výkon znamená kompetentnosť a spôsobilosť. Pracovník ju v prospech organizácie realizuje len ak je ochotný, tzn. motivovaný a ak na základe minulej skúsenosti usúdi, že dosiahnutie úžitku je reálne. Výkon je výsledkom pracovnej činnosti, je to množstvo práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Pracovník bude produktívne konať a správať sa v prospech organizácie ak je spokojný. Výkon teda determinuje kompetentnosť (odborná, sociálna, základná), pracovná motivácia a spokojnosť. Nezastupiteľným faktorom výkonu je podpora zo strany organizácie (vhodné pracovné podmienky, kultúra organizácie, motivačný systém, spravodlivý systém odmeňovania atď.) a situačné faktory a mimoriadne okolnosti. Výkon teda ovplyvňujú okrem fyzických a psychických daností človeka aj situačné faktory, mimopracovné vplyvy, udalosti, mimoriadne okolnosti, či vonkajšie pracovné podmienky. Pracovný výkon človeka závisí na súlade subjektívnych (motivácia, schopnosti) a objektívnych (pracovné podmienky) faktorov výkonu. Všetky tieto faktory môžu byť v podstate v určitej žiaducej miere kontrolované. Je možné usudzovať, že z hľadiska motivovania platí, že žiaduca úroveň výkonu je podmienená optimálnou úrovňou motivácie. Niektoré zdroje môžu vyvolávať zníženie motivácie, dokonca až jej celkové vymiznutie (demotivovanie). V oblasti pracovnej

motivácie sa to prejavuje ako znížená „chuť do práce“, resp. „nechuť k práci.“ Podľa Nakonečného (2004) medzi typické demotivujúce faktory môžeme zaradiť jednotvárnú prácu, sociálne konflikty, nespravodlivé odmeňovanie za výkon a pod. Významnou súčasťou zvyšovania výkonnosti je pracovná motivácia, ktorá pôsobí na konanie ľudí. Je to podnet, ktorý povzbudzuje človeka k pracovnej činnosti, zvyšuje výkonnosť a tým prispieva k dosiahnutiu svojho cieľa. Ak je pracovník motivovaný, podáva pracovný výkon, ktorý je vyjadrením množstva a kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku, je determinovaný jeho odbornou a osobnostnou kompetentnosťou (K), motiváciou (M) a technicko-technologickou, organizačnou a manažérskou podporou organizácie (P_o). Tento vzťah vyjadruje vzorec: výkon = osobná kompetentnosť x motivácia x podpora organizácie.

S pojmom výkon úzko súvisí pojem výkonnosť. Výkonnosť je schopnosť zamestnanca podať maximálny výkon. Je to konkrétny súbor vlastností, schopností a zručností, ktoré človek zapojí do plnenia pracovnej úlohy. Výkonnosť a pracovný výkon je v teórii a praxi považovaný za meradlo pracovnej činnosti človeka. Individuálna výkonnosť a pracovný výkon záleží od mnohých činiteľov - determinantov výkonu.

Determinanty výkonu

Excelentný výkon nepodmieňujú len subjektívne, ale aj objektívne faktory a nemožno ich považovať za menej dôležité. V odbornej literatúre sa determinanty výkonu členia na objektívne a subjektívne. Môžu pôsobiť dlhodobo alebo krátkodobo a môže ísť o vplyv priamy alebo sprostredkovaný. Na strane pracovníka (subjektívne determinanty) ide o individuálne predpoklady, t.j. odborné schopnosti, kvalifikačná spôsobilosť, fyzické a duševné vlohy, vlastnosti; spôsob prijímania podnetov z okolia a reagovania na ne; úroveň, rozsah a členitosť poznávacích procesov a tiež zložité, nie vždy celkom reálne vedomé prežívanie poznávania; postoje k pracovnej činnosti, morálny profil a hodnotový systém človeka, záujmy; motivačná dimenzia (potreby, túžby, záujmy, aspirácie); vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov. Objektívne determinanty sú na strane organizácie: pracovné podmienky ekonomické, štrukturálno-organizačné, technické a technologické; pracovné prostredie – priestorové riešenie pracoviska, fyzikálne podmienky, psychologicko-sociálne podmienky; manažment. Okrem uvedených determinantov výkon ovplyvňujú aj situačné faktory, vonkajšie pracovné podmienky, mimopracovné vplyvy mimoriadne okolnosti, či udalosti. (Fuchsová, Kravčáková, 2007). Prediktorom výkonu je

výkonnosť, ktorá je charakterizovaná ako schopnosť človeka podať určitý výkon za jednotku času. Ukazovatele výkonnosti majú kvantitatívny, ale aj kvalitatívny charakter – množstvo práce, vynakladané úsilie, spoľahlivosť človeka atď. Výkonnosť človeka je determinovaná telesnou konštitúciou, motorikou, svalovou silou, funkciou zmyslových orgánov, psychickou spôsobilosťou. Pracovná výkonnosť je variabilná, závisí od veku pracovníka, pohlavia ale aj od príslušnosti k určitému etniku (Kováč, Szombahtyová, 2005).

Autorka rozdelila determinanty výkonu na interné (stojace na strane pracovníka), externé (stojace na strane organizácie). K interným determinantom výkonu patria: osobnostné činitele (napr. vek, pohlavie, vlastnosti a charakteristiky osobnosti, inteligencia racionálna, emocionálna, sociálna), odborná kompetentnosť (vzdelanie, prax, skúsenosť), sociálna kompetentnosť (schopnosť vychádzať s ľuďmi, napr. schopnosť kooperovať, riešiť konflikty, komunikovať), kompetentnosť základná (schopnosť riadiť seba samého, schopnosť motivovať sa, schopnosť sebareflexie, psychická odolnosť, morálne a etické správanie).

Poznatky o podstate výkonnosti a výkonu sú dôležité pre manažment ľudských zdrojov. Na základe ich poznania sa môžu kvalifikovane vykonávať funkcie manažmentu ľudských zdrojov, ako sú: získavanie zamestnancov, výber zamestnancov, vzdelávanie, odmeňovanie, hodnotenie, motivovanie.

3.2 Teórie manažmentu výkonnosti

Riadenie výkonnosti sa v praxi uskutočňuje už dlhodobo. Manažér by mal mať prospech z väčšieho prehľadu o tom, aké popredné teórie motivácie a riadenia výkonnosti sa v praxi uplatňujú. Tradične sa chápe, že riadenie výkonnosti je okamžitou reakciou na vzniknutú situáciu. Avšak zmeny na pracovisku sú časté, preto je pre manažérov ťažšie ich zachytiť a účinne na ne reagovať. Teoretici, zaoberajúci sa problematikou výkonnosti, sformulovali viaceré teórie manažmentu výkonnosti: teóriu stanovenia cieľov, pretože ciele sú ústredným prvkom systémov manažmentu výkonnosti (Locke a Latham, 1990); teóriu automatického riadenia, ktorého súčasťou je spätná väzba, pretože spätná väzba je tiež základom podstaty manažmentu výkonnosti a pre rastúci záujem o autoreguláciu výkonnosti (Carver a Scheier, 1998) a sociálne kognitívne teórie, ktoré pridávajú k jednoznačným cieľom aspekty sociálneho učenia z pohľadu motivácie (Donovan, 2001).

Teória stanovenia cieľov

Účinky stanovených cieľov boli študované a zistilo sa, že meranie výkonnosti na základe cieľov je mimoriadne spoľahlivé, platné a užitočné za akejkoľvek situácie a pri akejkoľvek práci. Locke a Latham (2002) rozvíjali teórie stanovenia cieľov viac ako tridsaťpäť rokov. Snažili sa pochopiť základné vlastnosti účinných cieľov, problémy s tým spojené a špecifikovať, ktoré ciele majú najsilnejší vplyv na výkonnosť. Zistili, že najmä zložité a špecifické ciele viedli k vyššej výkonnosti v porovnaní s nejasnými cieľmi. Locke a Latham prezentovali svoje zistenia v štúdií z roku 1990. Teória stanovenia cieľov zdôrazňuje mechanizmy, ktoré súvisia s konkrétnymi cieľmi a s výstupom výkonnosti. Priame ciele upriamujú pozornosť na priority, energiu a stimuláciu úsilia. Zvlášť, špecifické ciele majú tendenciu viesť k trvalému plneniu úloh. Tieto ciele stimulujú ľudí, aby vedomosti a znalosti alebo stratégie, ktoré majú k dispozícii, mohli nasadiť na zvýšenie šance na úspech. Keďže dosiahnutie špecifických cieľov predpokladá uplatnenie viacerých zručností a vedomostí, je väčšia pravdepodobnosť, že ľudia budú na ich dosiahnutie využívať inovačné stratégie. Najkritickejším bodom v teórii stanovenia cieľov je záväzok voči organizácii a to hlavne z pohľadu najnáročnejších a ťažko dosiahnuteľných cieľov a význam cieľov, ktorý ovplyvňuje úroveň záväzku. Na zvýšenie pochopenia dôležitosti dosahovania cieľov sa môžu použiť rôzne taktiky ako sú verejné vyhlásenia, organizačné vízie, priradovanie cieľov konkrétnym zamestnancom, účasť na stanovovaní cieľov a peňažne stimuly. Ďalším aspektom je úroveň sebariadenia na výkonnosť. Ľudia, ktorí majú vyššiu sebadôveru a veria vo svoje schopnosti, skôr dosiahnu špecifické ciele. Na plnenie cieľov výrazne vplýva spätná väzba a zložitosť úloh. Výskum preukázal, že bola dosiahnutá vyššia výkonnosť, ak sa skombinovali ciele a spätná väzba (Locke a Latham, 2002).

S teóriou stanovenia cieľov súvisí aj práca Buchnera (2007). Buchner sa orientuje na otázky, ktoré dávajú odpovede na čo sa zamerať v rámci individuálnej výkonnosti: Aké informácie mám na prijímanie rozhodnutí o mojich prioritách práce? Aké sú súčasné ciele a normy, ktorými mám riadiť svoju prácu? Ktoré ciele sú veľmi dôležité a relevantné pre mňa, moju pracovnú jednotku, moju organizáciu a prečo? Vzhľadom k mojím silným stránkam a prioritám organizácie, kde môžem splniť stanovené ciele? Viem, ako stanoviť konkrétne ciele? Sú moje ciele dostatočne konkrétne? Aké sú moje osobné preferencie pri stanovovaní cieľov? Aká kultúra prevláda v našej organizácii? Potom, čo je stanovený cieľ, som schopný ho splniť? Čo môžem urobiť, aby sa posilnil môj záväzok voči ťažko splniteľným

cieľom? Čo potrebujem, aby som dokázal sledovať svoj pokrok? Aby si zamestnanec dokázal zodpovedať na tieto otázky a aby sa zabránilo organizačným neúspechom, musia byť organizačné ciele jedinečné a úplne jasné. DeNisi (2011) uvádza, že jeden z najdôležitejších aspektov manažmentu výkonnosti je stanovenie cieľov, ako strategických tak aj cieľov zamestnancov. Strategické ciele sa majú pretransformovať na úroveň zamestnancov. Je dôležité, aby ciele, ktoré dosiahnu jednotliví zamestnanci pomohli organizácii dosiahnuť jej strategické ciele. Ak zamestnanec dosiahol svoje ciele, ale organizácia na základe toho je len bližšie k dosiahnutiu svojich cieľov, pravdepodobne to znamená, že ciele pre zamestnanca boli zle nastavené. Preto identifikácia adekvátnych cieľov a kritérií na ich hodnotenie musí byť súčasťou systému riadenia výkonnosti. Ak sú ciele stanovené, je dôležité, aby zamestnanec dostával pravidelnú spätnú väzbu o pokrokoch pri dosahovaní cieľov. Pravidelná spätná väzba je súčasťou všetkých systémov riadenia výkonnosti a je potrebné zabezpečiť, aby mala požadovaný účinok na úsilie zamestnanca, pretože účinky spätnej väzby na zamestnanca sú zložitejšie ako sa predpokladá. Čím silnejšie je spojenie medzi bránou úspechu a prijatím hodnotenia, tým vyššia je motivácia k dosiahnutiu cieľov.

Teórie zaoberajúce sa výkonnosťou a výsledky výskumu naznačujú, že záleží na kontexte, v ktorom sa ciele dosahujú: zložitost' organizačnej štruktúry, vysoká úroveň vzájomnej závislosti medzi ľuďmi a ľuďmi a technikou, externá volatilita. Preto je dôležité stabilné nastavenie organizácie.

Sociálne kognitívne teórie

V manažmente výkonnosti majú svoje miesto aj sociálne kognitívne teórie. Jedným z autorov, ktorý sa touto problematikou zaoberal je Bandura. Bandura v roku 1986 prezentoval svoje poňatie sociálnej kognitívnej teórie, založenej na teórii sociálneho učenia. Podľa jeho názoru, motivácia je ovplyvnená interakciou troch kľúčových prvkov: pracovné prostredie samo o sebe, to, čo si aktér myslí a to, čo aktér robí. Každý prvkov ovplyvňuje ten druhý. Bandura zdôrazňuje význam sledovania správania sa aktéra. Ale jeho ústredné poňatie seba účinnosti (self –účinnosti) toho, čo si ľudia myslia alebo čomu veria, aké majú schopností, to pomáha vysvetliť presvedčenie aktéra o tom, čo môže alebo nemôže robiť v rámci svojej výkonnosti. Zlepšenie výkonnosti si vyžaduje pozitívne vnímanie seba samého, vieru v účinnosť svojich schopností a zručností. Seba - účinnosť ovplyvňuje nielen výber cieľov, úroveň ich obtiažnosti a záväzok voči nim, ale aj základné možnosti práce a kariéry. Pokiaľ je zdravá seba - účinnosť dôležitá pre výkonnosť, potom rozvíjanie a posilňovanie pozitívnej

viery v schopnosti zamestnancov je zmysluplný cieľ riadenia výkonnosti. Seba - účinnosť môže byť zlepšená prostredníctvom vhodných vplyvov: skúsenosti, porovnávania sa, motivácie zo strany manažéra a zvládanie stresu. Mať skúsenosti znamená väčšmi vplývať na formovanie osobnosti. Tieto skúsenosti môžu byť kľúčom k progresívnym úspechom. Ľudia, ktorí sú schopní prekonávať prekážky a mať úspech, majú istotu v zamestnaní. U ľudí, u ktorých môže dôjsť k zlyhaniu a opakovaným neúspechom, sa môže narušiť ich seba - účinnosť alebo dokonca si môžu negatívne posudzovať svoje schopnosti. Ďalší vplyv na seba - účinnosť vnímania sa vyskytuje, ak ľudia sledujú, ako ostatní plnia rovnakú úlohu. Dôvera rastie, ak ľudia vidia uspieť iných v rovnakých situáciách. Ľudia cítia, že aj oni sú schopní plniť rovnakú úlohu. To je veľmi užitočné vtedy, ak zamestnanci majú málo skúsenosti, aby uplatňovali svoje schopnosti a zručnosti. Ďalším zdrojom vplyvu je slovné presvedčanie zo strany manažérov, ktorí presvedčujú zamestnancov, že majú potrebné schopnosti a vedomosti na úspešne splnenie úlohy. Táto stratégia má obmedzený krátkodobý vplyv, ale dokáže presvedčiť ľudí, aby úlohu vykonali úspešne. Avšak Bandura upozorňuje, že vyvolávať nerealistickú vieru v schopnosti môže narušiť dôveryhodnosť v prípade, ak úspech neprichádza. Posledným vplyvom je spôsob, akým ľudia interpretujú fyziologické reakcie na stresové situácie, a to je potenciálnym zdrojom vplyvu na seba - účinnosť. Tým, že sa pomáha ľuďom prekonať ich vzrušenie (napr. strach), budú pociťovať napätie a budú pripravení úlohu splniť.

Zamestnanec by si podľa Banduru mal klásť nasledujúce otázky: Čomu je potrebné venovať pozornosť? Aké sú kľúčové opatrenia, ktoré pomôžu stanoviť ciele? Aké spôsoby seba pozorovania a sebahodnotenia budú najlepšie? Ako sa dajú využiť výsledky seba pozorovania? Ako často kontrolovať svoje správanie? Kto iný by mohol pozorovať moje správanie? Čo urobiť, aby mi bola poskytnutá užitočná spätná väzba?

Aj v rámci seba účinnosti môžu byť z pohľadu zamestnanca kladené vzorové sociálne kognitívne otázky, ako napr.: Aký je môj profil seba účinnosti (napr. v ktorej situácii som najsebavedomejší)? Aké sú moje tendencie týkajúce sa vlastných presvedčení? Ako môžem odkryť a pochopiť svoju seba účinnosť? Verím, že som si zvolil správne povolanie? Sú ciele v súlade s mojím presvedčením? Preukázal som v práci svoje schopnosti? Čo viem o príčinách a okolnostiach svojich úspechov? V akej situácii som schopný vytrvať a byť úspešný? S kým sa mám porovnávať? Ako kolegovia vykonávajú podobné úlohy? Môžem sa poučiť zo svojich skúseností? Čo si ostatní myslia o mojich schopnostiach? Som si istý, že mám potrebné

schopnosti na konkrétnu prácu? Som objektívny pri hodnotení seba samého? Akú mám náladu, som naladený pozitívne alebo negatívne?

3.3 Manažment výkonnosti

Výkonnosť je možné skúmať na dvoch úrovniach: na úrovni organizácie ako celku a na úrovni jednotlivcov. Pre potreby tejto práce bude výkonnosť skúmaná na úrovni jednotlivcov. Riadenie pracovného výkonu možno definovať ako strategický a integrovaný prístup k zabezpečovaniu trvalej úspešnosti organizácie pomocou zlepšovania pracovného výkonu ľudí, ktorí v nej pracujú a pomocou rozvíjania schopností tímov i jedincov“ (Armstrong, 2007). Koubek (2002) tvrdí, že *„riadenie pracovného výkonu predstavuje integrovanejší prístup založený na princípe riadenia ľudí na základe ústnej dohody alebo písomnej zmluvy medzi manažérom/nadriadeným a pracovníkom o budúcom pracovnom výkone a osvojovaní si schopností potrebných k tomuto pracovnému výkonu“*.

Autori sa jednoznačne zhodujú v tom, že nový prístup k riadeniu pracovnej výkonnosti na rozdiel od tradičných prístupov vyznačujúcich sa direktívnymi metódami ovplyvňovania a hodnotenia pracovnej výkonnosti, vychádza zo zvyšujúcej sa participácie pracovníka na riadení a rozhodovaní. Efektívne implementovaný manažment výkonnosti má nasledujúce pozitíva: zlepšuje pracovnú výkonnosť personálu, identifikuje jednotlivcov s potenciálom pre rozvoj, vytvára podmienky pre lepšie plánovanie budúcich potrieb personálu, zabezpečuje realizáciu podnikateľských cieľov organizácie, zlepšuje morálku, zlepšuje spokojnosť zákazníkov, zabezpečuje jasnú väzbu medzi odmenou a výkonnosťou, pomáha dosahovať konkurenčnú výhodu, zlepšuje kvalitu dohľadu.

Prvky, ktoré ovplyvňujú výkonnosť sú rozmanité: pohlavie, etnický pôvod, vek, sociálne zázemie, vzdelanie, skúsenosti, pracovné miesto, názory a nápady. Na výkonnosť pracovníkov môže vplývať: zabezpečenie istoty v zamestnaní, selektivita pri nábore, vysoké mzdy a platy, motivačné odmeny, poskytnutie materiálnych prostriedkov na prácu, zdieľanie informácií, účasť na rozhodovaní, samoriadiace tímy, vzdelávanie a rozvoj zručností, striedanie práce a tréningu, symbolické rovnosťarstvo, zvyšovanie miezd, podpora, dlhodobá perspektíva, sledovanie postupov, všeobecné praktiky ako sú: motivačné odmeňovanie, bezpečnosť práce, propagácia. Výkonnosť môžu pozitívne ovplyvniť aj činnosti manažmentu ľudských zdrojov, ktoré môžu mať vplyv na riadenie zamestnancov tak, aby sa dosiahla potrebná výkonnosť a očakávané výsledky. Benschop (2001) uvádza, že v rámci

manažmentu ľudských zdrojov existujú štyri typy výsledkov (afektívne, kognitívne, symbolické a komunikatívne), ktoré majú vplyv na individuálnu, skupinovú a organizačnú výkonnosť.

Manažment výkonnosti ako proces

Riadenie výkonnosti sa chápe ako niečo, čo manažér urobil pre zamestnanca, aby ho zapojil do procesu dosahovania cieľov. Definícia riadenia výkonnosti môže zahŕňať tieto zložky: proces pre učenie a objasnenie toho, čo sa má dosiahnuť, zvýraznenie toho, prečo má byť zamestnanec produktívny; proces učenia, objasnenie alebo overenie toho, čo sa musí urobiť, aby sa dosiahol konkrétny prínos, opísať správanie, na základe ktorého sa dosiahol cieľ; postup na stanovenie cieľov a na stanovenie spätnej väzby tak, že sa môže sledovať vlastný pokrok a vlastné hodnotenie, schopnosť výkonu, odstraňovanie prekážok, ktoré by znižovali výkonnosť.

Za zvláštne trendy ovplyvňujúce manažment výkonnosti sa považuje procesné riadenie a decentralizácia pracovnej sily, zväčšenie rozpätia kontroly, získanie priamej skúsenosti a zvyšovanie očakávaní manažérov (Fletcher, 2001). Dôraz na proces so sebou prináša nové modely riadenia výkonnosti. Napríklad Rummler a Brache (1995) hovoria o procese ľudskej výkonnosti, ktorý kladie na zamestnancov určité nároky na prijímanie vstupov a zdrojov, na plnenie úloh a na výkon činnosti a na produkovanie výstupov. Tento základný výkonnostný proces je rozšírený o výkonnostné normy pre požadované správanie a priame výstupy, o spätnú väzbu v súvislosti s monitorovaním aktivít a výstupov a o formálne hodnotenie výkonnosti. Rummler a Brache vyšpecifikovali faktory, ktoré ovplyvňujú takto koncipovaný výkonnostný proces a skoncipovali dôležité otázky v oblasti riadenia: Je výkon určený? Existuje dostatočná podpora k splneniu úloh? Sú výsledky v súlade s cielenou výkonnosťou? Poskytuje sa spätná väzba? Majú zamestnanci požadované zručnosti a znalosti? Majú zamestnanci schopnosť zvyšovať svoju výkonnosť?

Manažmentom výkonnosti ako procesom sa zaoberali viacerí autori. Ich opisy predstavujú štandardné kroky riadenia výkonnosti od stanovenia cieľov, cez formálne posúdenie a hodnotenie až do začiatku ďalšieho cyklu.

Riadenie a meranie výkonnosti je často popisované ako problém. Skúmanie týchto aspektov riadenia ľudských zdrojov prináša so sebou veľa rozdielov. Môže sa skúmať obsah výkonnosti, je potrebné zvážiť typy dát, je potrebné uvažovať o prepojení viacerých aspektov výkonnosti a objavovať príčinné súvislosti medzi riadením ľudských zdrojov a riadením

výkonnosti. Otázka povahy údajov sa prekrýva s otázkou, o aké typy dát je potrebné sa zaujímať. Kto sú zainteresované strany výkonnosti a výkonu, je to rovnaké ako výsledky? Pravdepodobne výkonnosť je kritérium, ktoré dominuje v organizáciách, zatiaľ čo výsledky sú potenciálne oveľa širšie. Môžu zahŕňať otázky pracovného prostredia, uspokojenie z práce, príspevok do komunitných aktivít a pod. Locke a Latham (1990) uvádzajú, že v zásade existujú k dispozícii tieto druhy výkonnostných údajov: opatrenia na zabezpečenie výstupu tovarov a služieb, ktoré môžu byť kvantitatívne (počet obslužených klientov) alebo kvalitatívne (počet chýb, sťažnosti klientov); časová náročnosť ako je oneskorenie, absencia, neschopnosť dodržať termíny a iné ukazovatele, ktoré zahŕňajú širokú škálu možností. Tieto výkonnostné dimenzie môžu byť vo vzájomnej interakcii (absencia znižuje počet poskytnutých služieb).

Vplyv riadenia ľudských zdrojov na výkonnosť sa stáva dominantnou výskumnou otázkou. Neexistuje žiadna všeobecne platná teória o riadení výkonnosti. Existuje však celý rad prístupov a modelov, často vychádzajúcich zo špecifických disciplín, ako napr. ekonómie, psychológie a riadenia výroby, ktoré pomáhajú pochopiť a klasifikovať aspekty výkonnosti.

Hlavným zistením prakticky u všetkých ukazovateľov merania výkonnosti je to, že je nevyhnutná podpora od vrcholových manažérov pre zabezpečenie úspechu systému. Výkonnostný cieľ pracovníka môže byť stanovený ako úroveň výkonnosti, vyjadrený ako hmatateľný a merateľný cieľ, oproti ktorému môže byť porovnávaný skutočne dosiahnutý cieľ. Žiaduce atribúty užitočných výkonnostných opatrení majú jasne súvisieť s prijatým programom, majú byť pracovníkmi vnímané ako legitímne, zrozumiteľné, nie príliš citlivé na faktory, ktoré sú mimo kontroly kompetentných, presne merateľné kritéria, majú sa dať overiť, spoľahlivé postupy merania, porovnateľné v rámci príslušného úradu, merateľné v rámci časového horizontu, meranie primeraného počtu dimenzií, primerané náklady. Údaje o výkonnosti by mali byť vodítkom pre manažérske rozhodovanie, preto je potrebné podporovať rozvoj a údržbu výkonných informačných systémov.

Väčšina autorov sa zhoduje na tom, že vzťah medzi rozmanitými prvkami výkonnosti, riadením ľudských zdrojov a výkonnosťou je zložitý a nejasný .

3.4 Verejná správa a výkonnosť

Konvenčné pohľady na verejnú správu konštatujú, že vo verejnej správe sa výkon meria veľmi ťažko a súvisiace pohľady konštatujú, že verejná správa má obmedzenú schopnosť

poskytnúť atraktívnu náhradu k odmeňovaniu ako je napr. bonus k platu a plat na základe výkonu.

Stratégie na meranie výkonnosti a ich implementácie do praxe sa postupne vyvíjajú. Výkonnosť vo verejnej sfére sa vzťahuje na štátne inštitúcie ako celok a na individuálne prvky verejnej správy (súdy, zdravotníctvo, školstvo a pod.): na konkrétne programy, na jednotlivé organizácie a na samotných manažérov. Na základe viacerých analýz manažmentu výkonnosti boli zistené dva kontexty: inštitucionálny kontext manažmentu výkonnosti, ktorý má formálne práva a iné nástroje na riadenie výkonnosti v organizáciách verejnej správy a procesný kontext, ktorý má povahu skutočných zásahov do manažmentu výkonnosti, čiže ide o individuálne a kolektívne akcie na ovplyvňovanie výkonnosti prostredníctvom výkonových zmlúv, stanovených cieľov, porovnávacích nástrojov a iných praktík. Za rôzne formy merania výkonnosti považuje napr. audit, kontrolu a reguláciu, pomocou ktorých sa dajú účinne riadiť špecifické formy výkonnosti v organizáciách verejnej správy. Tie môžu zahŕňať zhodu s internými štandardami procesov a štandardami poskytovania služieb. Na základe uvedeného Talbot (2008) vyvodzuje tieto závery: po prvé, že inštitucionálny kontext výkonnosti je oveľa zložitejší než zjednodušené teórie, ktoré majú tendenciu zameriavať sa na myslenie zamestnanca; po druhé, skôr než hmlisté predstavy o zúčastnených stranách, je možné identifikovať skupiny funkčne obdobných subjektov v rámci inštitucionálneho prostredia na poskytovanie verejných služieb; po tretie, títo inštitucionálni aktéri alebo skupiny aktérov existujú v zložitej sieti interakcií a po štvrté, význam každého možného prvku výkonnosti môže byť okrajový alebo môže byť veľký. Tieto skutočnosti môžu byť iné v jednotlivých sektoroch verejnej správy a môžu sa meniť v priebehu času.

Záujem o problematiku výkonnosti a výkonu vo verejnej správe sa oživil s príchodom NPM (New Public Management - Nové riadenie verejnej správy), ktorý obhajuje okrem iného manažérske slobody na základe výstupnej kontroly. Od tej doby manažment výkonnosti v organizáciách verejnej správy je stále systematickejší, špecializovanejší, profesionalizovanejší a inštitucionalizovanejší. Riadenie výkonnosti sa tu definuje ako integrovaný systém, v ktorom informácie o výkonnosti sú úzko spojené so strategickým riadením.

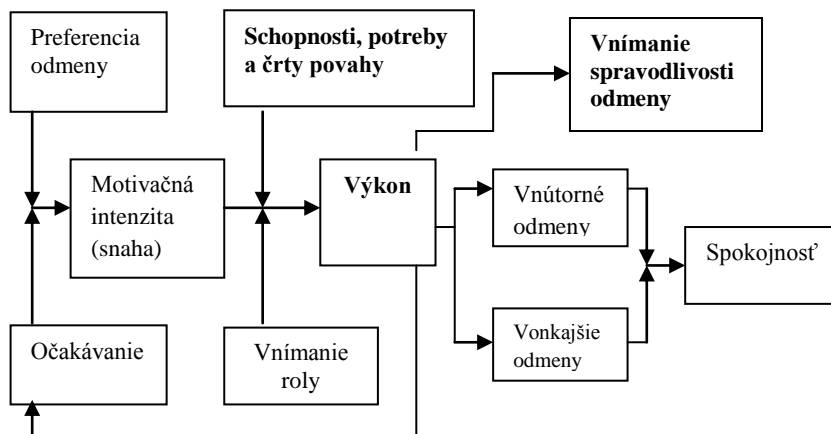
Teoretické rozpracovanie systémov manažmentu výkonnosti môže pomôcť zlepšiť fungovanie týchto systémov v praxi, konkrétne správne stanovenie cieľov, koučovanie, priebežnú spätnú väzbu, hodnotenie výkonnosti a rozvoj zamestnancov.

4 INTERAKCIE MEDZI MOTIVÁCIOU, PRACOVNOU SPOKOJNOSŤOU A VÝKONOM

Zo všeobecne akceptovaného vzorca: výkon = osobná kompetentnosť x motivácia x podpora organizácie vyplýva, že výkon zamestnanca bezprostredne ovplyvňujú jeho osobné kompetentnosti, rôzne zdroje motivácie a podpora organizácie, pod ktorou sa okrem iného rozumie aj vhodnosť pracovného prostredia. Akou mierou jednotlivé determinanty vplývajú na zvýšenie výkonnosti zamestnancov a na ich následný výkon skúmali vedci v minulosti a skúmajú aj v súčasnosti. Najznámejšie interakcie medzi jednotlivými prvkami výkonu predstavuje tzv. integrovaný model motivácie pracovného konania, ktorého autorom sú Porter a Lawler.

4.1 Integrovaný model motivácie pracovného konania

Porter a Lawler (In Donnelly a kol., 2012) využili poznatky obsahových a procesných teórií pracovnej motivácie a na ich základe vytvorili **integrovaný model motivácie**. Model, ktorý je znázornený na obrázku 2, vymedzuje determinanty výkonu, za ktorý dostáva pracovník odmenu a jej hodnota – subjektívne posúdená – má vplyv na spokojnosť a následne i na budúci výkon.

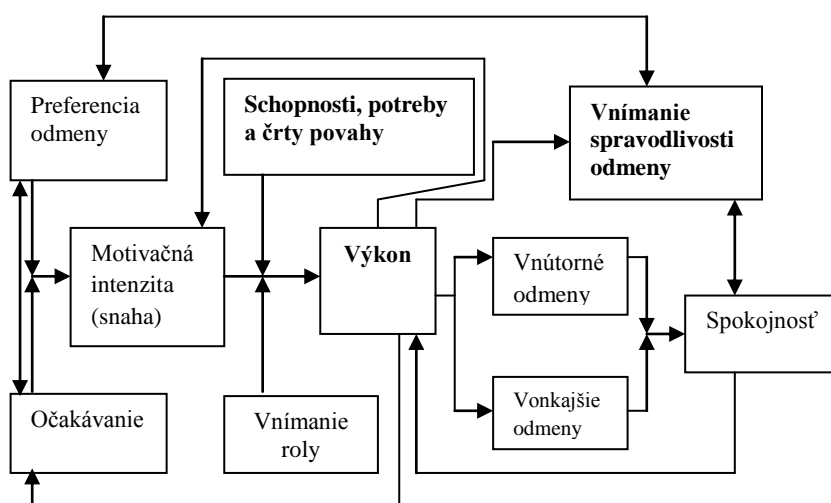


Obrázok 2: Integrovaný motivačný model (Donnelly a kol., 2002, s. 390).

Podľa autorov modelu výkon podmieňujú tri skupiny faktorov, pričom dve z nich predstavujú interné charakteristiky zamestnanca a ďalšia je zameraná na externé vplyvy. Ako externý faktor, ktorý bezprostredne ovplyvňuje výkon, sa uvádza pracovné miesto – vnímanie roly (úlohy), ktorú zamestnanec v organizácii zohráva a predstavuje. Môže ísť napríklad

o vnímanie pozície v hierarchii organizácie, o vnímanie hodnoty, ktorú prináša realizácia úloh priradených pracovnému miestu, o vnímanie vplyvu na iné pracovné miesta, konečného výsledku práce, atď. Prvú skupinu interných determinantov tvoria charakteristiky osobnosti pracovníka, odborná kompetentnosť a potreby, tzn. že ide o zdôraznenie toho, aký pracovník je a čo vie (čo dokáže). Intenzita vnímania roly, motivačná intenzita a osobnosť pracovníka a jeho potreby sú hlavnými determinujúcimi prvkami pracovného výkonu. Zvýšenie, resp. zníženie intenzity jedného z nich, ovplyvní výkonnosť pracovníka buď pozitívne alebo negatívne, čo bude mať priamy dopad na jeho výsledný výkon. Zdrojom pracovného úsilia je motivácia. Motiváciu ovplyvňuje subjektívne posúdenie schopnosti potrebných na podanie požadovaného výkonu na základe úsudku o minulom výkone. V integrovanom modeli autori predpokladajú, že zvýšenie intenzity motivácie spôsobí preferencia odmeny a očakávanie odmeny. Dôležitosť odmeny vyplýva aj zo spokojnosti, ktorú determinuje samotný výkon a vnútorné i vonkajšie odmeny za odvedený výkon. Neskôr bol model Portera a Lawlera doplnený o ďalší determinant výkonu, resp. externé faktory boli rozšírené o organizačnú podporu. Za výkon by mal zamestnanec dostať spravodlivú odmenu.

Autorka v tomto modeli vidí určité nedostatky. Absentuje v ňom spätná väzba od manažéra o minulom výkone. Absentuje prepojenie medzi vnímaním spravodlivosti odmeny a jej vplyvom na spokojnosť. Absentuje prepojenie medzi spokojnosťou a jej vplyvom na výkon. Absentuje prepojenie medzi očakávaním a preferenciou odmeny a vnímaním spravodlivej odmeny a jej preferenciou. Na základe týchto skutočností navrhuje doplniť model nasledovne (viď obrázok 3).



Obrázok 3: Upravený integrujúci motivačný model (Zdroj: vlastné spracovanie).

Spätná väzba od manažéra o výkone je dôležitá, lebo má priamy vplyv na zvyšovanie, resp. znižovanie výkonu. Pozitívna spätná väzba od manažéra o výkone môže zvýšiť motivačnú intenzitu pracovníka a následne viesť k zvýšeniu výkonu, resp. negatívna spätná väzba môže pôsobiť opačne, znížením motivačnej intenzity a podaním nižšieho výkonu. Spokojný pracovník podáva adekvátny výkon, preto je dôležité aj vzájomné prepojenie vnímania spravodlivej odmeny a spokojnosti. Ak pracovník posúdi, že odmena za výkon bola spravodlivá, zvýši sa jeho pocit spokojnosti a na základe tejto skúsenosti bude podávať požadovaný výkon. Ak odmenu bude cítiť ako nespravodlivú, dá sa predikovať, že jeho výkon nebude na požadovanej úrovni. Ďalej sa dá predikovať, že pracovník bude preferovať spravodlivú odmenu. Ak po výkone posúdi, že jeho odmena bola nespravodlivá, bude to mať priamy dopad na preferenciu odmeny a následne na zníženie motivačnej intenzity. Naopak, ak bude vnímať, že odmena bola spravodlivá, zvýšia sa jeho preferencie v kontexte s takouto odmenou a následne môže dôjsť k zvýšeniu jeho motivačnej intenzity a v konečnom dôsledku pri nezmenených ďalších dvoch determinantoch výkonu (schopnosti, potreby a črty povahy a vnímanie roly) aj k zvýšeniu výkonu.

4.2 Vzťah pracovnej spokojnosti a výkonu

Pracovná spokojnosť môže v tomto vzťahu pôsobiť ako hnacia sila, kedy je výsledkom zmysluplnej práce a vedie človeka k vyššiemu výkonu, ale zároveň môže byť prekážkou v podávaní vyššieho pracovného výkonu, a to aj vtedy, keď je človek spokojný so svojim nízkym výkonom (Bedrnová, 2002).

Výsledky výskumov o vzťahu pracovnej spokojnosti a pracovného výkonu pracovníkov jednotliví autori zhrnuli nasledovne: medzi pracovnou spokojnosťou a vykonávaním predpísanej roly pracovníka nie je žiadna silná súvislosť; nebol zistený vzťah medzi spokojnosťou a ďalšími špecifickými dôsledkami organizácie práce vrátane dobrovoľnej fluktuácie a dočasných absencií (napr. neskorý príchod do práce); spokojní zamestnanci niekedy robia zlú prácu alebo z práce odídu, zatiaľ čo v niektorých prípadoch sa nespokojní zamestnanci snažia udržať svoju prácu a podávajú vynikajúci výkon; najlepším prediktorom skutočnej fluktuácie je úmysel odísť; pracovná spokojnosť je prediktorom nadstavbového správania; medzi pracovnou spokojnosťou a nadstavbovým správaním je oveľa užší vzťah ako medzi pracovnou spokojnosťou a vykonávaním predpísanej roly; existuje súvislosť medzi faktorom pracovnej spokojnosti a ašpiračnou úrovňou, pracovníci s nízkou úrovňou

ašpirácie majú nižšie nároky na dosiahnutie pocitu pracovnej spokojnosti, osoby s vysokou úrovňou ašpirácie majú v tomto smere aj vysoké nároky; určitá situácia zvyšujúca pracovnú spokojnosť môže navodiť ďalšie zdroje pracovnej spokojnosti, napríklad kto je povýšený viac zarobí a má vyšší spoločenský status, ale aj väčší vplyv a viac kontaktov a aj osobnej slobody a to sú všetko ďalšie zdroje pracovnej spokojnosti; môžu existovať rôzne funkčné závislosti s pracovnou spokojnosťou, napríklad väčšia spokojnosť s obsahom práce môže navodzovať väčšiu spokojnosť so štýlom riadenia a naopak; pre pracovníka so silnou potrebou kontaktu je zdrojom uspokojenia ohľaduplnosť nadriadeného; pracovník so silnou výkonovou motiváciou je spokojnejší so štýlom vedenia, ktorý vysvetľuje súvislosti cesta – cieľ a poskytuje spätnú väzbu k pracovnej činnosti; autoritatívne naladení pracovníci silnejšie reagujú na direktívne riadenie; pracovníci, ktorí relatívne vysoko oceňujú svoje schopnosti zvládať pracovné úlohy menej akceptujú direktívne alebo poučujúce správanie sa nadriadených; na výkon orientovaný štýl riadenia je vhodný na motivovanie zamestnancov vykonávajúcich neopakujúce sa, nejasné úlohy; pracovníci v súkromnej organizácii hodnotili atmosféru v skupine najpriaznivejšie a vykazovali aj najvyššiu mieru pracovnej spokojnosti oproti pracovníkom iných skupín; pozitívnejšia atmosféra v skupine prináša aj vyššiu mieru pracovnej spokojnosti; pracovná spokojnosť v zmiešaných a väčších skupinách je priaznivejšia ako vo veľmi malej pracovnej skupine homogénnej z hľadiska rodu.

Judge et al. (In Arnold et al., 2007, s. 256.) sa vo svojej štúdií pýtajú: "*Je pracovná spokojnosť dôsledkom pracovného výkonu alebo je to opačne?*" Na základe výsledkov štúdie uvádzajú šesť možných kauzálnych vzťahov medzi obidvoma premennými: (1) Pracovná spokojnosť spôsobuje pracovný výkon, t.j. človek má rád svoju prácu, a preto podáva vyšší výkon. (2) Pracovný výkon spôsobuje pracovnú spokojnosť, t.j. človek má rád svoju prácu, pretože je v nej úspešný. (3) Spokojnosť z práce a pracovný výkon sa ovplyvňujú navzájom, t.j. človek má rád svoju prácu, preto podáva vyšší výkon, a keďže je úspešný, má prácu rád. (4) Medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom existuje vzťah, ale to z dôvodu existencie inej premennej, ktorá obe premenné ovplyvňuje, t.j. adekvátne pracovné podmienky môžu byť príčinou vysokého pracovného výkonu i spokojnosti v práci. (5) Pracovná spokojnosť a výkon sú náhodne spojené, sila ich spojenia je však zapríčinená inou premennou, napr. rozsahom odmeny za vyšší pracovný výkon. (6) Pracovná spokojnosť a pracovný výkon majú na seba náhodný dopad, sú výsledkom osobných dispozícií každého jedinca.

4.3 Hodnotenie a výkonnosť

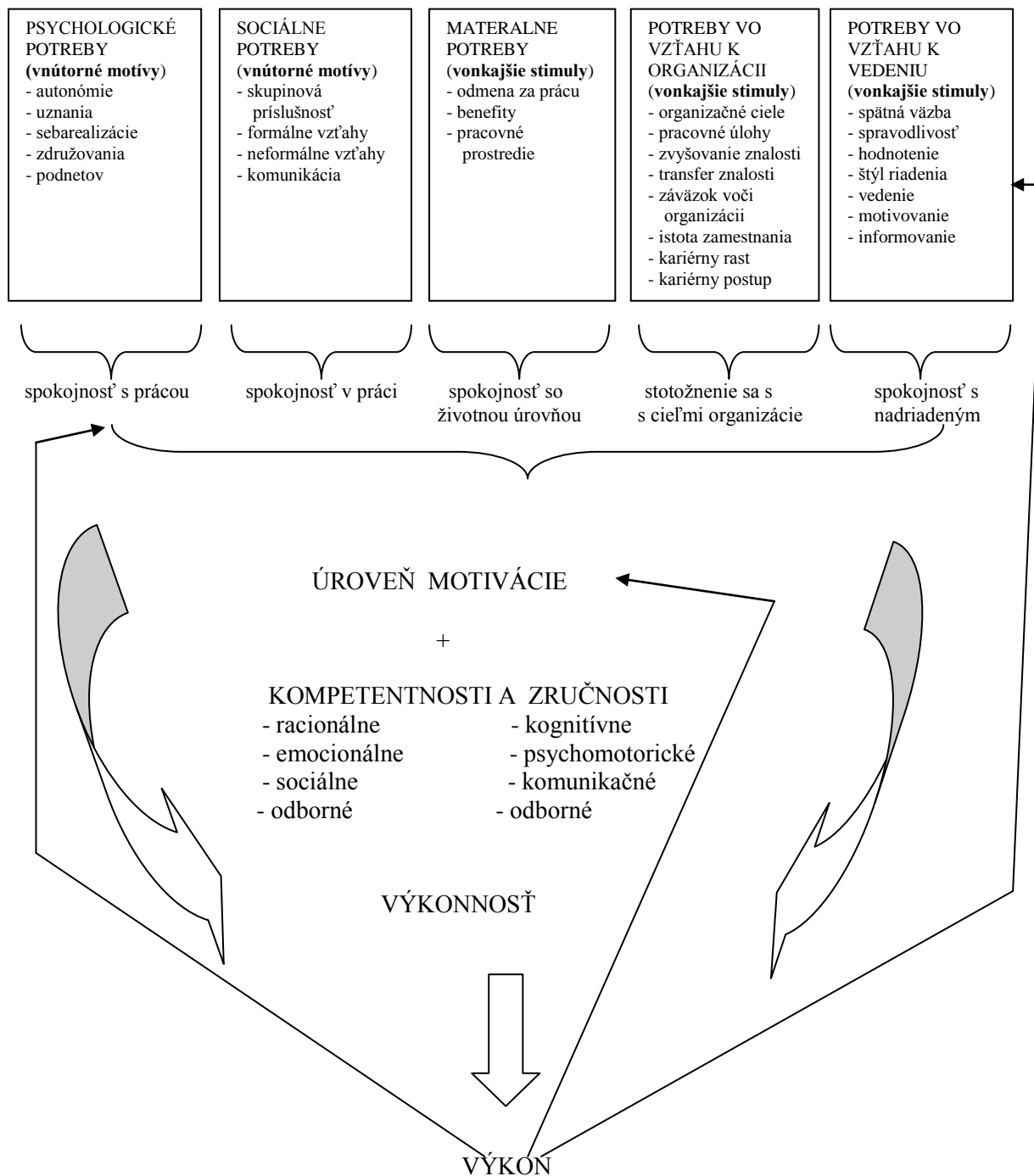
Hodnotenie výkonnosti sa v nejakej forme vykonáva takmer v každej organizácii. Za typické sa považuje, že proces hodnotenia výkonnosti sa začína prípravou na hodnotenie zamestnanca a hodnotiteľa, nasleduje zadanie štandardov na niektoré aspekty výkonu a končí spoločnou diskusiou, kedy obe strany hodnotia výkonnosť a výkon a robia plány do budúcnosti. Hodnotenie sa vykonáva pomocou formulárov a odhadov. Takmer sto rokov výskumov ukázalo, že existujú problémy s hodnotením výkonnosti pomocou formulárov a pomocou odhadov, pretože nedokázali skutočne preskúmať výkonnosť. V dôsledku toho, niektorí vedci navrhujú ukončiť hodnotenie výkonnosti pomocou formulárov a nahradiť ich niektorými inými formami hodnotenia, ako je napríklad model hodnotenia výkonnosti, ktorý obsahuje štyri kategórie: organizačné rozhodnutia (napr. rozhodnutie o plati), osobné rozhodnutia (napr. identifikácia vzdelávacej potreby), údržba personálnych systémov (napr. plánovanie a hodnotenie pracovnej sily) a dokumentácia (napr. kritéria validity, plnenie zákonných požiadaviek) alebo prostredníctvom hodnotiacich váh a vzdelávaním hodnotiteľov (DeNisi, 2011).

Vplyv hodnotenia na výkonnosť a výkon pracovníka sa prejavuje v kontexte spravodlivého a objektívneho hodnotenia výkonu. Predpokladá sa, že presné hodnotenie bude zamestnancami vnímané ako spravodlivejšie a že budú s väčšou pravdepodobnosťou pozitívne reagovať na spätnú väzbu, čo následne povedie k lepšiemu výkonu. Prvým krokom u zamestnancov je chcieť prijať spätnú väzbu a tiež veriť, že spätnú väzbu dostanú. Zamestnanci by mali spätnú väzbu vnímať ako spravodlivú a pri dosahovaní cieľov by im mala byť poskytnutá pomoc a vypracované stratégie na zvýšenie ich výkonnosti. Je preto dôležité, aby sa na zmenu správania a zlepšenia výkonu používalo spravodlivé a presne hodnotenie a ocenenie. Napríklad, v prípade distributívnej spravodlivosti zamestnanec musí cítiť, že jeho vstupy boli rovnaké ako vstupy iného zamestnanca. Ak zamestnanec cíti, že nebol spravodlivo ohodnotený, bude s najväčšou pravdepodobnosťou odmietat spätnú väzbu a svoje správanie nezmení.

Plnenie úloh sa vzťahuje na výkonnosť. Tieto úlohy sú špecifikované v popise práce a správania a sú zamerané na hodnotenie výkonu. Je pravdepodobnejšie, že zamestnanci sa ochotnejšie zapoja do plnenia cieľov, ak môžu jasne vidieť, že zvýšenie výkonnosti im prinesie aj primerané ohodnotenie.

4.4 Motivačno-výkonnostný model

Analýzou a komparovaním opísaných motivačných teórií boli zistené nasledujúce skutočnosti: jednotlivé motivačné teórie nevystihujú komplexne celú šírku stimulov a motívov, ktoré môžu ovplyvňovať úroveň motivácie zamestnanca. Zohľadňujú jednu alebo dve dimenzie motivácie. Maslowova motivačná teória je zameraná na hierarchické usporiadanie potrieb. Základom McClellandovej teórie sú sociálne potreby. McGregor sformuloval predpoklady o pracovnom správaní a dôležitú úlohu v jeho teórii zohráva štýl vedenia. Samotný názov Herzbergovej teórie ukazuje na jej dvojfaktorovosť. Podstatu Adamsovej teórie rovnosti tvorí subjektívne chápanie spravodlivosti v pracovnom procese, hlavne spravodlivosť v odmeňovaní. Podľa teórie stanovovania cieľov, najväčší vplyv na úroveň motivácie majú výkonové ciele, s ktorými sa zamestnanec buď stotožní alebo ich nebude akceptovať. Teória Public Servis Motivation (PSM) - Motivácia vo verejnej správe - sa zameriava na hodnoty, ktoré zamestnanci preferujú a na identitu zamestnancov. Základom teórie sebaurčenia sú psychologické potreby. Porter-Lawlerov model je založený na vnímaní hodnoty odmeny a jej vplyv na pracovný výkon. Absentuje komplexnejší model, ktorý by bral do úvahy viacero dimenzií motivácie. Okrem psychologických a sociálnych potrieb, spravodlivej odmeny, adekvátnych organizačných a osobnostných pracovných cieľov na úroveň motivácie vplyvajú aj iné faktory, ktoré je potrebné brať do úvahy. Vychádzajúc z analýzy a komparácie motivačných teórií, teórií pracovnej spokojnosti a prezentovaných výsledkov vedeckých štúdií je vypracovaný tzv. motivačno-výkonnostný model pre oblasť verejnej správy, ktorý je komplexnejší z hľadiska prvotných vstupov, ktoré môžu vplývať na úroveň motivácie (viď obrázok 4). Pri jeho zostrojení sa vychádzalo z neuspokojených potrieb. Prínos motivačno-výkonnostného modelu je v zatriedení jednotlivých neuspokojených potrieb (tieto potreby v jednotlivých motivačných teóriách tvoria ich podstatu, ale netvoria jeden celok) do kategórií a ich prepojenie s pracovnou spokojnosťou a spokojnosťou s prácou, ktoré môžu zvyšovať úroveň motivácie a následne výkonnosť a výkon zamestnanca.



Obrázok 4: Motivačno-výkonnostný model Zdroj: vlastné spracovanie

V modeli sú jednotlivé neuspokojené potreby zaradené do piatich skupín. Psychologické potreby predstavujú vnútorné motívy a je tu zaradená potreba autonómie, potreba uznania, potreba seberealizácie, potreba združovania a potreba podnetov. Sociálne potreby sú tiež chápané ako vnútorné motívy: potreba patriť do nejakej skupiny, potreba formálnych

vzťahov, potreba neformálnych vzťahov a potreba komunikácie. Materiálne potreby sú chápané ako vonkajšie stimuly a do tejto skupiny sú zaradené: odmena za prácu, benefity, potreba bezpečného pracovného prostredia. Potreby vo vzťahu k organizácii sú chápané ako vonkajšie stimuly nemateriálnej povahy: potreba stotožnenia sa s cieľmi organizácie, potreba jasne sformulovaných pracovných úloh, potreba zvyšovania a zdokonaľovania znalostí, potreba transferu znalostí, potreba pociťovania záväzku voči organizácii, potreba istoty zamestnania, potreba kariérneho rastu a potreba kariérneho postupu. Potreby vo vzťahu k vedeniu predstavujú vonkajšie stimuly nemateriálneho charakteru, a to: potreba spätnej väzby, potreba spravodlivosti, potreba hodnotenia pracovných výkonov, potreba adekvátneho štýlu riadenia nadriadeným, potreba stimulovania a motivovania a potreba informovanosti. Tieto skupiny potrieb komplexne vystihujú, čo motivuje zamestnanca v pracovnom procese. Psychologické a sociálne potreby vychádzajú zo samotnej podstaty človeka. Materiálne potreby, potreby vo vzťahu k organizácii a potreby vo vzťahu k vedeniu je možné uspokojovať počas pracovnej činnosti zamestnanca zo strany organizácie. Psychologické a sociálne potreby sú chápané ako vnútorné motívy - podnety, ktoré sú psychologickou príčinou činnosti. Sú dôležité z hľadiska aktivity zamestnanca, pretože ho podnecujú dosahovať vytýčené ciele. Uspokojenie psychologických potrieb môže pozitívne vplyvať na spokojnosť s prácou. Uspokojenie sociálnych potrieb môže mať výrazný vplyv na spokojnosť v práci. Materiálne potreby, potreby vo vzťahu k organizácii a potreby vo vzťahu k vedeniu sú chápané ako vonkajšie stimuly, ktoré zohrávajú v procese pracovnej motivácie významnú úlohu. Uspokojenie materiálnych potrieb môže priaznivo pôsobiť na životnú úroveň zamestnanca, hlavne čo sa týka finančnej odmeny za prácu a poskytovania benefitov. Uspokojenie organizačných potrieb môže mať pozitívny vplyv na stotožnenie sa s cieľmi organizácie a ich následne plnenie na požadovanej úrovni. Uspokojenie manažérskych potrieb môže ovplyvniť spokojnosť zamestnancov s osobou nadriadeného. Jednotlivé potreby sú chápané ako zdroje motivácie, ktoré môžu vplyvať na celkovú úroveň motivácie. Okrem zdrojov motivácie sú potenciálnym prediktorom zvyšovania osobnej výkonnosti aj všetky druhy kompetentnosti a zručnosti (odborné: vzdelanie a prax; sociálne: empatia, angažovanosť; kognitívne: aplikovanie, analyzovanie, hodnotenie, tvorenie; racionálne: cieľavedomosť, rozvážnosť, rozhodnosť; emocionálne: sebavedomie, sebariadenie, sebamotivácia; komunikačné: pýtanie sa, kladenie otázok, aktívne počúvanie, popisovanie, formulácia rozhodnutí a záverov, formulácia cieľov a úloh; psychomotorické). Ak sú

aktivované motivačné zdroje, zdroje pracovnej spokojnosti a zamestnanec má adekvátne kompetentnosti a zručnosti, môže dôjsť k zvýšeniu jeho výkonnosti na takú mieru, že bude podávať očakávaný výkon. Motivačno - výkonnostný model je chápaný ako proces, v ktorom vstupy predstavujú všetky druhy neuspokojených potrieb, jadrom procesu je zvyšovanie, resp. znižovanie úrovne pracovnej motivácie a pracovnej spokojnosti a výstupom procesu je výkon zamestnanca. Aby proces nebol len jednosmerný, je dôležitá spätná väzba zo strany organizácie o výkone. Nadriadený zamestnancov výkon ohodnotí a poskytne mu spätnú väzbu. Spätná väzba môže byť pozitívna a pôsobiť na zvýšenie úrovne jeho motivácie alebo negatívna, čo môže mať za následok kontraproduktívne správanie zamestnanca. Ak zamestnanec sám posúdi, že jeho výkon bol adekvátny, môže to zvýšiť jeho úroveň motivácie a úroveň spokojnosti s prácou.

5 MOTIVÁCIA, PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ, VÝKONNOSŤ A VÝKON ZAMESTNANCOV VEREJNEJ SPRÁVY - VÝSLEDKY VÝSKUMU

Zamestnanci organizácií verejnej správy sú motivovaní k činnosti objektívnymi vonkajšími stimulmi a vnútornými motívmi cez zavedený motivačný systém. Ak sa prostredníctvom motivačného systému uspokojia ich potreby, sú spokojní a ochotní podávať očakávaný výkon. V závislosti od zabezpečovania potrieb zamestnancov je nevyhnutné modifikovať využívaný systém motivačného riadenia tak, aby vyvolal, povzbudil a posilnil vykonávanie rozhodnutí a dosahovanie pracovnej spokojnosti a následného výkonu pri poskytovaní verejných služieb. Realizovať výskum v oblasti motivácie a pracovnej spokojnosti ovplyvnilo niekoľko skutočností. V prvom rade to boli osobné skúsenosti autorky s nedostatočnou pracovnou motiváciou, ktorá u nej vyvolávala nespokojnosť. V druhom rade to boli informácie o nízkej motivačnej úrovni a pracovnej spokojnosti učiteľov a zamestnancov územnej samosprávy, ktoré autorka získala osobnými rozhovormi s viacerými učiteľmi a referentkami a starostami územnej samosprávy.

Zámerom výskumu, ktorého výsledky sú prezentované v tejto kapitole, bolo nájsť odpovede na otázky: Čo stimuluje a motivuje zamestnancov organizácií verejnej správy? Sú zamestnanci organizácií verejnej správy spokojní? Má motivácia a pracovná spokojnosť vplyv na ich výkonnosť a výkon?

Výsledky výskumu mali dať odpoveď na otázku, či sú potrebné dva rôzne motivačné systémy riadenia a dva systémy manažmentu výkonnosti, ktoré by zohľadňovali špecifiká danej

profesie alebo len jeden motivačný systém a jeden systém manažmentu výkonnosti, univerzálny pre obidve skupiny.

Predmetom výskumu bola stimulácia a motivácia, pracovná spokojnosť a ich vplyv na výkonnosť a výkon zamestnancov organizácií verejnej správy.

Objektom výskumu boli dve skupiny zamestnancov organizácií verejnej správy: učitelia stredných škôl a zamestnanci územnej samosprávy na území Slovenskej republiky.

Hlavným cieľom výskumu bolo zistiť poradie dôležitosti motivátorov a dissatisfaktorov u respondentov, zistiť úroveň ich pracovnej spokojnosti a zistiť rozdiely vo vnímaní poradia dôležitosti motivátorov a dissatisfaktorov a úroveň pracovnej spokojnosti podľa socio-demografických znakov u učiteľov stredných škôl a zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

Čiastkové ciele výskumu

Čiastkový cieľ 1

Zistiť poradie dôležitosti motivátorov a dissatisfaktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú motiváciu zamestnancov organizácii verejnej správy z pohľadu rodu, praxe a z pohľadu druhu zamestnania.

Čiastkový cieľ 2

Zistiť, ktoré zdroje pracovnej spokojnosti ovplyvňujú mieru spokojnosti v práci a s prácou u zamestnancov organizácií verejnej správy z hľadiska rodu a dĺžky praxe.

Čiastkový cieľ 3

Komparovať zistené výsledky o dôležitosti motivátorov a dissatisfaktorov a o úrovni pracovnej spokojnosti obidvoch skupín respondentov -učiteľov stredných škôl a zamestnancov organizácií územnej samosprávy - z hľadiska rodu a dĺžky praxe.

Čiastkový cieľ 4

Analyzovať vplyv motivátorov a dissatisfaktorov, pracovnej spokojnosti na výkonnosť a výkon z hľadiska druhu zamestnania.

Výskumné hypotézy

H1 Existuje štatisticky významná závislosť medzi podnetnosťou práce a odmenou za prácu.

Učítelia stredných škôl

H2 Existuje štatisticky významná závislosť medzi výberom povolania a spokojnosťou s prácou u učiteľov stredných škôl.

H3 Existuje štatisticky významná závislosť medzi spravodlivým finančným ohodnotením a spokojnosťou s prácou u učiteľov stredných škôl.

H4 Existuje štatisticky významná závislosť medzi dobrými interpersonálnymi vzťahmi a spokojnosťou s prácou u učiteľov stredných škôl.

H5 Existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní jednotlivých zdrojov pracovnej spokojnosti z pohľadu rodu u učiteľov stredných škôl.

H6 Existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní jednotlivých zdrojov pracovnej spokojnosti z pohľadu dĺžky praxe u učiteľov stredných škôl.

Zamestnanci organizácií územnej samosprávy

H7 Existuje štatisticky významná závislosť medzi výberom povolania a spokojnosťou s prácou u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

H8 Existuje štatisticky významná závislosť medzi spravodlivým finančným ohodnotením a spokojnosťou s prácou u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

H9 Existuje štatisticky významná závislosť medzi dobrými interpersonálnymi vzťahmi a spokojnosťou s prácou u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

H10 Existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní jednotlivých zdrojov pracovnej spokojnosti z pohľadu rodu u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

H11 Existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní jednotlivých zdrojov pracovnej spokojnosti z pohľadu dĺžky praxe u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

H12 Existuje štatisticky významný rozdiel v pociťovaní spokojnosti s prácou u učiteľov stredných škôl a zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

Na získavanie empirických údajov a následne overenie stanovených hypotéz boli ako ťažiskové metódy použité autorské dotazníky: Dotazník o motivátoroch a dissatisfaktoroch (ktoré sa nechápu v dotazníku a v rámci vyhodnotenia nechápu ako opozitá) a Dotazník o pracovnej motivácii a pracovnej spokojnosti. Validita Dotazníka o motivátoroch a dissatisfaktoroch bola overená predchádzajúcim výskumom z roku 2010 (Preferencie motivačných faktorov u pedagogických zamestnancov, Harausová, 2010). V rámci posúdenia

obsahovej validity dotazníka o pracovnej motivácii a pracovnej spokojnosti boli oslovení vybraní učitelia, ktorí vyučujú manažment ľudských zdrojov.

Reliabilita dotazníka o pracovnej motivácii a pracovnej spokojnosti bola zisťovaná ako vnútorná konzistencia položiek. Na odhad vnútornej konzistencie jednotlivých oblastí dotazníka boli vypočítané hodnoty Cronbachovej alfy, ktoré sú uvedené v tabuľke 1.

Tab. 1 Vnútorná konzistencia položiek dotazníka

Položky	Cronbachova alfa
Schopnosti	0,754
Obsah práce	0,840
Pracovná záťaž	0,781
Seberealizácia	0,858
Ohodnotenie práce	0,374

Požadovaná hodnota Cronbachovej alfy je 0,7 a viac

Vnútorná konzistencia u jednotlivých položiek - zdrojov pracovnej motivácie (seberealizácia) a pracovnej spokojnosti (schopnosti, obsah práce a pracovná záťaž) vykazuje hodnoty nad 0,7, čo znamená, že hodnotené škály sú spoľahlivé. Len u položky ohodnotenie práce je hodnota Cronbachovej alfy nižšia (0,374) ako je požadovaná hodnota 0,7.

Dizajn dotazníka

Konštatovania v Dotazníku o motivátoroch a dissastifaktoroch boli inšpirované Herzbergovou dvojfaktorovou motivačnou teóriou, konkrétne jeho rozdelenie okolností práce na motivátory a dissastifaktory. V dotazníku boli uvedené 4 motivátory: podnetnosť práce, príležitosť ku vzdelávaniu, možnosť funkčného postupu a zodpovednosť v práci a 10 dissastifaktorov: odmena za prácu, medziľudské vzťahy, istota v zamestnaní, pracovné podmienky, pracovný režim, spätná väzba, miesto výkonu práce, vzťahy s nadriadeným, zamestnanecké vzťahy a zamestnávateľ. Dotazník o pracovnej motivácii a pracovnej spokojnosti obsahoval 3 konštatovania z oblasti motivácie a 7 konštatovaní z oblasti pracovnej spokojnosti.

V rámci Dotazníka o motivátoroch a dissastifaktoroch bolo úlohou respondentov zamyslieť sa nad svojou súčasnou prácou a rozhodnúť sa, ktorý z uvedených motivátorov a dissastifaktorov je pre nich najdôležitejší a ktorý najmenej dôležitý. Mali vytvoriť poradie svojich individuálnych preferencií od najdôležitejšieho motivátora a dissastifaktora, ktorému priradili číslo 1 až po najmenej dôležitý, ktorému priradili číslo 14. Tiež mali zdôvodniť,

prečo preferujú ten - ktorý motivátor a dissastifaktor ako najdôležitejší a najmenej dôležitý. Štatistické vyhodnotenie výsledkov sa uskutočnilo pomocou váženého aritmetického priemeru. Bola stanovená stupnica hodnôt od 1 – 14 bodov, pričom číslo 1 predstavovalo hodnotu, ktorá sa chápala ako najdôležitejšia a číslo 14 predstavovalo hodnotu, ktorá sa chápala ako najmenej dôležitá z pohľadu preferencií jednotlivých stimulov a motívov.

V rámci Dotazníka o pracovnej motivácii a pracovnej spokojnosti mali respondenti reagovať na konštatovania v rámci 5 stupňovej Likertovej škály (úplne súhlasím, súhlasím, neviem sa k tomu vyjadriť, nesúhlasím a úplne nesúhlasím). V kontexte pracovnej motivácie sa mohli vyjadriť ku konštatovaniam: Za svoju prácu dostávam spravodlivé finančné ohodnotenie, Za dobre vykonanú prácu očakávam aj morálne ohodnotenie a Mám možnosť sa v práci sebarealizovať. Konštatovania z oblasti pracovnej spokojnosti boli: Robím to, čo som chcel robiť, Na výkon práce mám adekvátne schopnosti, Som hrdý svoje povolanie, Práca vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti, Pocity spokojnosti vo mne vzbudzujú aj dobré vzťahy s kolegami, Pocity nespokojnosti vo mne vzbudzuje nadmerná pracovná záťaž, Chodím z práce často unavený.

Výsledky výskumu boli spracované s využitím štatistického softvéru SPSS Statistics 17.0. Základná analýza získaných údajov bola realizovaná s využitím metód deskriptívnej a induktívnej štatistiky.

Na overenie hypotéz boli použité metódy rozdielovej štatistiky: Studentov T- test pre dva rozdielové výbery a jednorozmerná analýza rozptylu ANOVA. V prípade nesplnenia podmienok pre použitie analýzy rozptylu bol použitý Kruskal-Wallisov test. Z dôvodu nerovnako veľkých skupín respondentov bol použitý Mann-Whitneyho U-test ako neparametrická alternatíva Studentovho T-testu. Na zistenie súvislosti medzi závislými premennými bol použitý Pearsonov korelačný koeficient a Kendallov gama korelačný koeficient.

Výber výskumnej vzorky bol realizovaný ako príležitostný výber, pričom nedostatky tohto typu výberu boli vyvážené množstvom oslovených respondentov. Respondenti boli oslovení prostredníctvom internetu, na ich mailové adresy im bol zaslaný motivačný list a dotazníky. Oporou pre získanie e-mailových adries boli webové stránky škôl a organizácií územnej samosprávy. Oslovených bolo 400 učiteľov a 400 zamestnancov organizácií verejnej správy. Z 800 distribuovaných dotazníkov sa vrátilo 302, čo predstavuje 37 % návratnosť.

Zber údajov sa uskutočnil v roku 2013. Dotazníky boli distribuované elektronickou formou.

Výskumu sa zúčastnilo 302 respondentov, z toho bolo 155 učiteľov stredných škôl a 147 zamestnancov organizácií územnej samosprávy zo Slovenska. Z celkového počtu učiteľov bolo 38 mužov a 117 žien a z celkového počtu zamestnancov organizácií územnej samosprávy bolo 37 mužov a 110 žien. V rámci demografických údajov, ktoré sú zdokumentované v tabuľkách 2 a 3, sa zisťoval rod respondentov, dĺžka pedagogickej a odbornej praxe.

Pri výbere skupín respondentov bolo podmienkou to, aby to boli zamestnanci organizácií verejnej správy. Boli vybraní učitelia stredných škôl a zamestnanci organizácií územnej samosprávy. Keďže ide o skupiny zamestnancov organizácií verejnej správy, ktoré majú diametrálne odlišný obsah práce a podmienky výkonu, predpokladalo sa, že existujú rozdiely v rámci motivácie, pracovnej spokojnosti a výkonnosti a výkonu. Zároveň sa brali do úvahy aj rozdiely v požadovaných kompetentnostiach a kvalifikačných predpokladoch. Kým od zamestnancov organizácií územnej samosprávy - ďalej len zamestnanci ÚS (napr. referentky obecných a mestských úradov) sa vyžadujú odborné vedomosti a zručnosti ekonomického, legislatívneho a administratívneho charakteru, od učiteľov sa okrem ich odbornej kvalifikácie vyžadujú aj pedagogické vedomosti a zručnosti. Učitelia prichádzajú do styku min. počas štyroch rokov s tou istou skupinou žiakov, zamestnanci organizácií verejnej správy vybavujú väčšinou klientov, ktorí prichádzajú do organizácie nepravidelne.

Tab. 2 Štruktúra vzorky podľa pohlavia

Pohlavie	Učitelia		Zamestnanci územnej samosprávy		Spolu	
	Počet	%	Počet	%	n	%
Muži	38	24,5	37	25,2	75	24,8
Ženy	117	75,5	110	74,8	227	75,2
Spolu:	155	100,0	147	100,0	302	100,0

U učiteľov viac ako 75 % tvorili ženy. Táto skutočnosť je považovaná za samozrejmosť, nakoľko je všeobecne známe, že prevažnú väčšinu učiteľov tvoria ženy. Aj u zamestnancov organizácií územnej samosprávy skoro 75 % respondentov tvorili ženy. Táto skutočnosť je tiež chápaná ako samozrejmosť, pretože na väčšine úradov prichádzajú klienti do styku so ženami - referentkami. Skúmať rodové zloženie respondentov je dôležité z hľadiska naplnenia hlavného cieľa výskumu a na posúdenie rozdielov v rámci motivácie a pracovnej spokojnosti

mužov a žien. Dáta sú rozložené nerovnomerne, preto pri ďalšom štatistickom spracovaní dát bude brané do úvahy toto nerovnomerné rozdelenie dát.

Rovnomernejšie rozloženie dát je u nezávislej premennej dĺžka praxe (viď tabuľka 3).

Tab. 3 Štruktúra vzorky podľa dĺžky praxe

Dĺžka praxe		Učitelia		Zamestnanci ÚS		Spolu	
		Počet	%	Počet	%	Počet	%
Platné	0-5 rokov	25	16,1	21	14,3	46	15,2
	6-10 rokov	36	23,2	20	13,6	56	18,5
	11-15 rokov	32	20,6	0	0	32	10,6
	16-20 rokov	26	16,8	18	12,2	44	14,6
	nad 20 rokov	36	23,2	88	59,9	124	44,1
	Spolu	155	100,0	147	100,0	302	100,0

Dĺžku praxe je dôležité skúmať z hľadiska naplnenia hlavného cieľa výskumu a na posúdenie rozdielov v rámci motivácie a pracovnej spokojnosti mužov a žien. Aj u nezávislej premennej dĺžka praxe sú dáta nerovnomerne rozložené. V rámci skúmanej vzorky až 44 % tvorili zamestnanci s dĺžkou praxe nad 20 rokov. Viac ako 15 % respondentov sa zaradilo do skupiny od 0 do 5 rokov, necelých 19 % do skupiny od 6 do 10 rokov, skoro 15 % sa zaradilo do skupiny od 16 do 20 rokov. Najnižšie zastúpenie bolo v triede od 11 do 15 rokov, pričom ani jeden z respondentov územnej samosprávy v tomto rozmedzí nepracuje.

Prezentácia a interpretácia výsledkov výskumu

Stimulácia a motivácia

Na splnenie čiastkového cieľa 1 Zistiť dôležitosť motivátorov a dissastifaktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú motiváciu zamestnancov organizácii verejnej správy z pohľadu rodu, praxe a z pohľadu druhu zamestnania, sa použil výpočet pomocou váženého aritmetického priemeru. Hodnoty jednotlivých motivátorov a dissastifaktorov (od 1 po 14) boli vynásobené počtom respondentov, ktorí príslušnú hodnotu priradili ku konkrétnemu stimulu. Následne tieto súčiny boli spočítané a vydelené celkovým počtom respondentov. Na základe ich odpovedí boli zostavené nasledujúce tabuľky preferencií – tabuľky 4 - 6.

Tab. 4 Poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov u všetkých respondentov

PČ	Motivátory a dissastifaktory	Priemerná hodnota	Rozdiel k 1.
	Motivátory		
1.	Podnetnosť práce	6,22	
2.	Príležitosť k vzdelávaniu	8,50	+ 2,28
3.	Možnosť funkčného postupu	8,52	+ 2,30
4.	Zodpovednosť v práci	8,61	+2,39
	Dissastifaktory		
1.	Odmena za prácu	4,53	
2.	Medziľudské vzťahy	5,13	+ 0,60
3.	Istota v zamestnaní	5,68	+1,15
4.	Pracovné podmienky	7,26	+2,73
5.	Pracovný režim	7,55	+3,02
6.	Spätná väzba	7,61	+3,08
7.	Miesto výkonu práce	8,10	+3,57
8.	Nadriadený	8,23	+3,70
9.	Zamestnanecké výhody	8,93	+4,40
10.	Zamestnávateľ	9,24	+4,71

Ako najdôležitejší dissastifaktor všetci respondenti uviedli odmenu za prácu. Tento dissastifaktor (vychádzajúc z Herzbergovej dvojfaktorovej teórie) je zaradený do skupiny primárnych zdrojov stimulácie. Zo zdôvodnení respondentov vyplynulo, že odmenu za prácu považujú za najdôležitejšiu, pretože im zabezpečuje základné biologické a životné podmienky na prežitie. Z vykonanej analýzy výsledkov sa dá konštatovať, že u všetkých respondentov z pohľadu rozpätia hodnôt o 1 – 14, ani jeden dissastifaktor nie je považovaný za kľúčový, t. j. taký, ktorému by boli priradili hodnotu napr. od 1 po 2. Aj samotná odmena za prácu s hodnotou 4,53 predstavuje len priemernú hodnotu v rámci stanovenej hodnotiacej tabuľky.

Ako najmenej dôležitý dissastifaktor považujú respondenti zamestnávateľa. Zdôvodňujú to tým, že nie je dôležité, pre akú organizáciu pracujú, hlavne je, že majú zamestnanie. Tiež to zdôvodnili tým, že „na Slovensku sme ešte ekonomicky nedozreli na to, aby sme boli hrdí na svoju prácu, svoj podnik“. (Citácia prevzatá z anonymného dotazníka respondenta). Avšak z pohľadu hodnotiacej tabuľky, je zaradenie tohto dissastifaktora jednoznačné. Hodnota 9,24 hovorí o tom, že je pre respondentov nepodstatný.

Za najdôležitejší motivátor považujú respondenti podnetnosť práce s hodnotou 6,22. Táto hodnota je z pohľadu hodnotiacej škály podpriemerná, čo znamená, že síce podnetná práca je zaujímavá, ale v preferenciách respondentov nezohráva dôležitú úlohu. Najnižšia motivačná sila sa ukázala pri zodpovednosti v práci. Práca učiteľa aj práca zamestnanca územnej samosprávy je veľmi zodpovedná sama o sebe. Učitelia sú zodpovední za žiakov a za

aplikáciu takých metód výučby, prostredníctvom ktorých dokážu žiakom prezentovať obsah učiva tak, aby ho ľahko pochopili a zamestnanci územnej samosprávy za správne rozhodnutia voči klientom. Prijat' väčšiu zodpovednosť ako majú doteraz je pre nich pravdepodobne málo motivujúce.

Z prezentovaných údajov je vidieť, že respondenti pripisujú vyššiu dôležitosť dissastifaktorom ako motivátorom. V ďalšom kroku boli dáta analyzované z hľadiska rodu respondentov.

Respondenti - muži uviedli nasledujúce poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov.

Tab. 5 Poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov u respondentov - mužov

PČ	Motivátory a dissastifaktory	Hodnota	Rozdiel k 1.
	Motivátory		
1.	Možnosť funkčného postupu	8,19	
2.	Podnetnosť práce	8,37	+0,18
3.	Zodpovednosť v práci	8,89	+0,70
4.	Príležitosť k vzdelávaniu	9,34	+1,15
	Dissastifaktory		
1.	Odmena za prácu	3,27	
2.	Istota v zamestnaní	4,93	+1,66
3.	Medziľudské vzťahy	5,58	+2,31
4.	Pracovné podmienky	6,21	+2,94
5.	Pracovný režim	7,81	+4,54
6.	Nadriadený	7,95	+4,63
7.	Miesto výkonu práce	8,11	+4,84
8.	Zamestnanecké výhody	8,79	+5,52
9.	Spätná väzba	9,16	+5,89
10.	Zamestnávateľ	9,42	+6,15

Ako najdôležitejší dissastifaktor respondenti - muži uviedli odmenu za prácu. Avšak porovnaním hodnoty tohto dissastifaktora s hodnotou u skupiny respondentov spolu (4,53), vyplýva, že muži odmene za prácu (3,27) pripisujú väčší význam. Zo zdôvodnení respondentov vyplynulo, že odmenu za prácu považujú za najdôležitejšiu, pretože im zabezpečuje základné biologické a životné podmienky na prežitie. Na druhé miesto zaradili muži istotu v zamestnaní. Vzhľadom k tomu, že muži, ktorí boli zapojení do výskumu, sú živitelia rodiny, určite aj preto potrebujú istotu v zamestnaní. Z hľadiska významnosti ani muži z pohľadu rozpätia hodnôt od 1 – 14 ani jeden dissastifaktor nepovažujú za kľúčový, t. j. taký, ktorému by boli priradili hodnotu od 1 po 2. Ale hodnota odmeny za prácu 3,27 sa

rámci stanovenej hodnotiacej škály dostala na pozíciu, ktorá sa hodnotí viac dôležitá ako priemer a to o 1,26 bodu.

Ako najmenej dôležitý dissastifaktor považujú respondenti - muži zamestnávateľa. Zdôvodňujú to tým, že v súčasnej dobe, kedy je vysoká nezamestnanosť, nie je dôležité, pre akú organizáciu pracujú, hlavne je, že majú zamestnanie, hoci aj také, ktoré nezodpovedá ich vzdelaniu. Z pohľadu hodnotiacej škály, je zaradenie tohto stimulu tiež jednoznačné. Hodnota 9,42 jasne hovorí o tom, že tento dissastifaktor je pre mužov nepodstatný.

Motivátorom muži neprpisujú veľkú dôležitosť. Na prvom mieste z pohľadu dôležitosti sa umiestnila možnosť funkčného postupu s hodnotou 8,19, čo je viac ako o 3 nad priemerom.

Respondenti -ženy uviedli nasledujúce poradie.

Tab. 6 Poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov u žien

PČ	Motivátory a dissastifaktory	Hodnota	Rozdiel k 1.
	Motivátory		
1.	Podnetnosť práce	5,32	
2.	Príležitosť k vzdelávaniu	8,15	+2,83
3.	Zodpovednosť v práci	8,43	+3,11
4.	Možnosť funkčného postupu	8,66	+3,24
	Dissastifaktory		
1.	Medziľudské vzťahy	4,93	
2.	Odmena za prácu	5,05	+0,12
3.	Istota v zamestnaní	6,00	+1,17
4.	Spätná väzba	6,98	+2,05
5.	Pracovný režim	7,45	+2,52
6.	Pracovné podmienky	7,71	+2,78
7.	Miesto výkonu práce	8,11	+3,18
8.	Nadriadený	8,35	+3,42
9.	Zamestnanecké výhody	8,99	+4,06
10.	Zamestnávateľ	9,18	+4,25

Ženy za najdôležitejší dissastifaktor považujú dobré medziľudské vzťahy. Tento dissastifaktor je zaradený do skupiny sekundárnych stimulov. Zo zdôvodnení respondentov - žien vyplynulo, že dobré medziľudské vzťahy považujú za najdôležitejších preto, lebo harmonické vzájomné vzťahy s kolegami prispievajú k zvýšeniu kolegiality, vzájomnej tolerancie a k zvýšeniu pocitu z uznania za dobre vykonanú prácu. Vzájomná podpora, pomoc a pochopenie medzi kolegami sú podľa respondentov - žien nenahraditeľné hodnoty. Z pohľadu rozpätia hodnôt o 1 – 14, ani jeden dissastifaktor nepovažujú respondenti - ženy za kľúčový, t. j. taký, ktorému by boli priradili hodnotu od 1 po 2. Hodnota dissastifaktora medziľudské vzťahy je 4,93, čo predstavuje len priemernú hodnotu v rámci stanovenej

hodnotiacej škály. Priemerné hodnoty z hľadiska poradia dôležitosti ženy pripisujú odmene za prácu, istote v zamestnaní a spätnej väzbe.

Ako najmenej dôležitý dissastifaktor považujú aj ženy zamestnávateľa. Zdôvodňujú to tiež tým, že v čase vysokej nezamestnanosti nie je dôležité, pre akú organizáciu pracujú, hlavne je, že majú zamestnanie. Z pohľadu hodnotiacej škály je zaradenie tohto dissastifaktora tiež jednoznačné. Hodnota 9,18 hovorí o tom, že tento stimul je pre ženy nepodstatný.

U motivátorov si ženy najviac cenia podnetnú prácu, ktorej prideliли hodnotu 5,32, čo sa pohybuje mierne nad priemerom. Dá sa predpokladať, že ak sa žena popri svojich materských povinnostiach rozhodne pracovať, chce mať takú prácu, ktorá by ju naplňovala a bola v nej spokojná. Možnosť funkčného postupu s hodnotou 8,66 dokumentuje všeobecne známu skutočnosť, že na poste vrcholových manažérov sú väčšinou muži. Je to pravdepodobne spôsobené aj tým, že ženy tomuto motivátoru nepripisujú veľkú dôležitosť.

Porovnanie poradia dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov u všetkých respondentov: mužov a žien. Výsledky sú zdokumentované v tab. č. 7.

Tab. 7 Poradie dôležitosti motivátorov a dissastifaktorov u mužov a žien

	Muži		Ženy		Rozdiel
	Poradie	Hodnot	Poradie	Hodnot	Hodnot
Motivátory					
Možnosť funkčného	1.	8,19	4.	8,66	+0,47
Podnetnosť práce	2.	8,37	1.	5,32	-3,05
Zodpovednosť	3.	8,89	3.	8,43	-0,46
Príležitosť k vzdelávaniu	4.	9,34	2.	8,15	-1,19
Dissastifaktory					
Medzilidské vzťahy	3.	5,58	1.	4,93	-0,65
Zamestnanecké výhody	8.	8,79	9.	8,99	+0,20
Pracovný režim	5.	7,81	5.	7,45	-0,36
Miesto výkonu práce	7.	8,11	7.	8,11	0,00
Nadriadený	6.	7,95	8.	8,35	+0,40
Spätná väzba	9.	9,16	4.	6,98	-2,18
Istota v zamestnaní	2.	4,93	3.	6,00	+1,07
Pracovné podmienky	4.	6,21	6.	7,71	+1,50
Odmena za prácu	1.	3,27	2.	5,05	+1,78
Zamestnávateľ	10	9,42	10.	9,18	-0,24

Z údajov v tabuľke vyplýva, že u niektorých dissastifaktorov nie sú vykázané skoro žiadne odchýlky alebo len veľmi malé. Napríklad miesto výkonu práce sa umiestnilo v oboch prípadoch na 8. mieste s hodnotou 8,11. Zo zdôvodnení všetkých respondentov vyplýva, že

miesto výkonu práce je pre nich nepodstatné. Sú ochotní cestovať za prácou aj do vzdialenejších regiónov alebo do zahraničia. Na desiate, posledné miesto respondenti zaradili zamestnávateľa. Líšia sa len vypočítané hodnoty tohto dissastifaktora. Ich rozpätie je od 9,18 po 9,42 bodu. V jednom prípade sa na prvom mieste usmiestnila odmena za prácu a raz na druhom mieste. Avšak výrazne sa líšia hodnotami: od 3,27 po 5,05, čiže rozdiel predstavuje 1,78. Na základe komparácie zdôvodnení respodnetov sa dá konštatovať, že ženy odmenu za prácu považujú za menej dôležitú a oceňujú iné pracovné dissastifaktory ako sú: dobré interpersonálne vzťahy so spolupracovníkmi a z motivátorov podnetnosť práce. Minimálne hodnotové odchýlky sú aj u týchto dissastifaktorov: medziľudské vzťahy, pracovný režim, istota, odmena za prácu, zamestnanecké výhody, nadriadený a u motivátorov: možnosť funkčného postupu a zodpovednosť v práci.

Najvýraznejšie rozdiely z pohľadu poradia a hodnoty jednotlivých motivátorov sú u podnetnosti práce. U toho motivátora je rozpätie hodnôt od 5,32 až po 8,37 čo predstavuje výrazný rozdiel 3,05 bodu. Tí respondenti, ktorí sú v pracovnom pomere 5 rokov a viac, uviedli, že podnetná práca im dáva istotu, že ich úsilie a podaný výkon nebol zbytočný. U respondentov, ktorí vstupujú na trh práce tento pocit absentuje. Výraznejšie rozdiely v zaradení do poradia dôležitosti a vypočítaných hodnotách sú u týchto dissastifaktorov: spätná väzba, istota a pracovné podmienky a u motivátora príležitosť k vzdelávaniu.

Tab. 8 Poradie dôležitosti dissastifaktorov a motivátorov podľa skupín respondentov

	Učitelia		Zamestnanci ÚS		Rozdiel
	Poradie	Hodnot	Poradie	Hodnot	Hodnot
Motivátory					
Možnosť funkčného	3.	8,56	4.	9,11	+0,55
Podnetnosť práce	1.	6,27	1.	8,70	+2,43
Zodpovednosť v práci	4.	8,62	3.	9,02	+0,40
Príležitosť k vzdelávaniu	2.	8,45	2.	8,79	+0,34
Dissastifaktory					
Medziľudské vzťahy	2.	5,03	2.	5,10	+0,07
Zamestnanecké výhody	9.	8,99	8.	8,58	-0,41
Pracovný režim	5.	7,58	5.	6,84	-0,74
Miesto výkonu práce	7.	8,09	4.	5,47	-2,62
Nadriadený	8.	8,19	7.	7,19	-1,00
Spätná väzba	6.	7,69	6.	7,16	-0,53
Istota v zamestnaní	3.	5,54	3.	5,28	-0,26
Pracovné podmienky	4.	7,13	9.	8,95	+1,82
Odmena za prácu	1.	4,13	1.	3,89	-0,24
Zamestnávateľ	10.	9,25	10.	9,34	+0,09

Komparáciou poradia dôležitosti jednotlivých dissastifaktorov a motivátorov u učiteľov stredných škôl a zamestnancov územnej samosprávy sa zistilo, že rovnakú dôležitosť pripisujú finančnej odmene za prácu (plat), dobrým interpersonálnym vzťahom so spolupracovníkmi a istote v zamestnaní. Tieto zdroje stimulácie v rámci hodnotového rozpätia od 1 do 14 dosiahli v rámci posudzovaných zdrojov stimulácie a motivácie najvyššie hodnoty u oboch skupín respondentov. Rozdiely vo vypočítanej hodnote týchto dissastifaktorov sú minimálne. Pre zamestnancov územnej samosprávy je plat len o 0,24 bodu významnejší ako u učiteľov a istota v zamestnaní o 0,26 bodu. O 0,07 bodu si učelia viac cenia dobré interpersonálne vzťahy s kolegami ako zamestnanci územnej samosprávy.

Na rovnakom poradovom mieste u oboch skupín sa umiestnili motivátori: možnosť vzdelávať sa, zodpovednosť v práci a dissastifaktor zamestnávateľ. Aj u vypočítaných hodnôt sú rozdiely minimálne, ale vo všetkých troch prípadoch si tieto motivátory a dissastifaktor viac cenia učelia ako zamestnanci územnej samosprávy. Tieto zdroje stimulácie a motivácie v rámci hodnotového rozpätia od 1 do 14 dosiahli v rámci posudzovaných zdrojov stimulácie a motivácie podpriemerné hodnoty u oboch skupín respondentov. U možnosti vzdelávať sa je o 0,34 bodu viac, u zodpovednosti v práci o 0,40 bodu viac a u zamestnávateľa o 0,09 bodu viac. Menej výrazné rozdiely sa zistili u dissastifaktorov: pracovný režim, poskytovanie spätnej väzby a osobnosť nadriadeného. Avšak aj tieto zdroje stimulácie a motivácie v rámci hodnotového rozpätia od 1 do 14 dosiahli v rámci posudzovaných zdrojov stimulácie a motivácie podpriemerné hodnoty u oboch skupín respondentov. Osobnosti nadriadeného pripisujú väčší význam zamestnanci územnej samosprávy - o 1,00 bodu viac. Zamestnanci územnej samosprávy zaradili spätnú väzbu na 6. miesto v rebríčku dôležitosti s hodnotou 7,16, čo je menej ako je hodnota tohto dissastifaktora u učiteľov - 7,69, ktorý je umiestnený tiež na 6. mieste, čo znamená, že zamestnanci územnej samosprávy si tento dissastifaktor cenia viac ako učelia. U dissastifaktora pracovný režim je situácia rovnaká. Zamestnanci územnej samosprávy považujú o 0,74 bodu pracovný režim za dôležitejší ako učelia stredných škôl. Výraznejšie rozdiely v umiestnení a v hodnote sa zistili u pracovných podmienok, mieste výkonu práce a zamestnaneckých výhodách. Zamestnanci územnej samosprávy za dôležitejšie ako učelia považujú miesto výkonu práce (väčšina respondentov pracuje v mieste svojho bydliska, čo umožňuje ušetriť postatnú časť platu z hľadiska nákladov na cestovanie za prácou) a zamestnanecké výhody. Pracovné podmienky za dôležitejšie považujú učelia a to o 1,82 bodu viac. Táto skutočnosť môže súvisieť s

nedostatkom vhodných aktuálnych učebníc, učebných pomôcok a zastaralej výpočtovej techniky, ale aj s dlhodobou klímou v triede a správaním sa žiakov.

Vzhľadom na pomerne vysokú hodnotu dissatisfaktora odmena za prácu, ktorý respondenti považujú za najdôležitejší (4,53) a na základe jeho umiestnenia v rámci škály 1-14 (1. miesto) a vzhľadom na zistené najvýraznejšie rozdiely z pohľadu poradia a hodnoty u podnetnosti práce, bola sformulovaná otázka, či existuje štatistický významná korelácia medzi týmito dvoma závislými premennými. Preto bola sformulovaná hypotéza H1.

H1 Existuje štatisticky významná závislosť medzi podnetnosťou práce a odmenou za prácu.

Vzhľadom na rovnomerné rozloženie dát, bol na potvrdenie resp. zamietnutie hypotézy H1 použitý Pearsonov korelačný koeficient, ktorý dosiahol hodnotu 0,462, pričom výsledky sú signifikantné pri hodnote 0,05. Medzi závislými premennými podnetnosť práce a odmena za prácu, existuje vzťah, pričom ide o stredne štatisticky významnú závislosť. Dá sa predpokladať, že tí respondenti, pre ktorých je dôležitá obsahovo podnetná a zaujímavá práca, finančné ohodnotenie ich práce považujú za samozrejmosť a viac si cenia podnetný obsah práce. Naopak, respondenti, ktorí preferujú finančné ohodnotenie práce, obsahová podnetnosť a zaujímavosť práce pre nich bude nepodstatná.

Motivácia a pracovná spokojnosť

Učitelia

Ako vnímajú motiváciu a pracovnú spokojnosť v zamestnaní učitelia, je predmetom hodnotenia výsledkov výskumu v nasledujúcej časti. Výskyt odpovedí u jednotlivých zdrojov pracovnej motivácie a pracovnej spokojnosti bol zisťovaná pomocou deskriptívnej štatistiky. Zo získaných výpočtov následne vyplynuli otázky, na základe ktorých boli sformulované hypotézy H2 až H6.

Jednotlivé počty odpovedí sú prezentované v tabuľke 9.

Tab. 9 Početnosť odpovedí u jednotlivých zdrojov motivácie a pracovnej spokojnosti

Zdroj pracovnej spokojnosti / nespokojnosti	Úplne súhlasím		Súhlasím		Neviem sa k tomu vyjadriť		Nesúhlasím		Úplne nesúhlasím		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
MOTIVÁCIA											
Za svoju prácu dostávam spravodlivé finančné ohodnotenie	9	5,8	17	11,0	25	16,1	70	45,2	34	21,9	
Za dobre vykonanú prácu očakávam aj morálne ohodnotenie	71	45,8	66	42,6	4	2,6	11	7,1	3	1,9	
Možnosť seberealizácie	25	16,1	75	48,4	34	21,9	18	11,6	3	1,9	
PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ											
Robím to, čo chcel/la robiť	39	25,2	84	52,2	24	15,5	6	3,9	2	1,3	
Na výkon práce mám adekvátne schopnosti	70	45,2	63	40,6	11	7,1	6	3,9	5	3,2	
Som hrdý/á na svoje povolanie	40	25,8	58	37,4	33	21,3	21	13,5	3	1,9	
Obsah práce vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti	26	16,8	77	49,7	31	20,0	18	11,6	3	1,9	
Pocit spokojnosti zvyšujú dobré vzťahy s kolegami	49	31,6	76	49,0	19	12,3	9	5,8	2	1,3	
Pocit nespokojnosti zvyšuje nadmerná pracovná záťaž	31	20,0	57	36,8	31	20,0	30	19,4	6	3,9	
Chodím z práce často unavený/á	24	15,5	70	45,2	38	24,5	21	16,6	2	1,3	

Viac ako 77 % učiteľov robí to, čo vždy chceli robiť. Dá sa predpokladať, že ak si väčšina učiteľov dobrovoľne zvolila učiteľskú profesiu, bude s prácou spokojná. Necelých 16 % učiteľov sa k tomu nevedelo vyjadriť a len zhruba 6 % učiteľov sú profesiou učiteľa nevybrali, čo môže negatívne vplývať na vnímanie ich pracovnej spokojnosti. Až viac 85 % učiteľov si myslí, že majú adekvátne schopnosti na výkon svojej profesie, pričom boli brané do úvahy odborné a pedagogické schopnosti. Len približne 7 % učiteľov sa k tomu nevedelo vyjadriť a

viac ako 7 % učiteľov si myslí, že ich odborné a pedagogické schopnosti sú na výkon ich profesie nepostačujúce, čo môže výrazne ovplyvniť ich pracovnú spokojnosť. Viac ako 63 % učiteľov sú na svoje povolanie hrdí, viac ako 21 % učiteľov sa k tomu nevedelo vyjadriť a necelých 16 % učiteľov túto hrdosť nepociťujú a prácu berú ako nutnosť. Vysoká miera nespokojnosti bola vyjadrená pri nezávislej premennej spravodlivé finančné ohodnotenie. Len necelých 17 % učiteľov sú s výškou finančného ohodnotenia spokojní, viac ako 16 % učiteľov sa k tomu nevedelo vyjadriť a viac ako 67 % učiteľov vyjadrilo vysokú mieru nespokojnosti s výškou finančného ohodnotenia. Vychádzajúc z údajov o výbere povolania, respondenti si profesiu učiteľa vybrali dobrovoľne, ale skoro dve tretiny z nich si uvedomuje, že za svoju prácu neostávajú spravodlivú finančnú odmenu. Tento dôvod bol hlavným dôvodom na vyhlásenie a uskutočnenie štrajku učiteľov v roku 2012. Najväčšiu nespokojnosť s výškou platu v rámci výskumu vyjadrili služobne mladší učitelia a učitelia muži, ktorí sú živiteľmi rodín. Približne 89 % očakáva za podaný výkon aj morálne ocenenie zo strany nadriadeného a zo strany svojich kolegov. Len necelých 3 % učiteľov necíti potrebu byť morálne ohodnotení a necelých 2 % učiteľov vyjadrilo úplný nesúhlas v potrebou morálneho ohodnotenia. Viac ako 64 % učiteľov je spokojných s obsahom práce. Ak vezmeme do úvahy, že až 77 % si toto povolanie zvolilo dobrovoľne s vedomím, aký obsah práce budú vykonávať, dalo sa predpokladať, že nadpolovičná väčšina učiteľov vyjadrí súhlasné stanovisko pri závislej premennej obsah práce. Rovných 20% učiteľov sa k tomu nevedelo vyjadriť a u necelých 14 % učiteľov obsah práce u nich nevyvoláva pocit spokojnosti. Pravdepodobne je to u tých učiteľov, ktorí uviedli, že povolanie učiteľa nebolo ich cieľom. Až viac ako 65 % učiteľov má možnosť sa v práci seberealizovať. Približne 22 % sa k tejto problematike nevedelo vyjadriť a necelých 13 % si myslí, že takúto možnosť nemajú. V rámci sociálnych aspektov práce učiteľa bolo skúmané, či pocit spokojnosti v práci zvyšujú dobré interpersonálne vzťahy. Viac ako dve tretiny respondentov - až 80 % uviedlo, že pocit spokojnosti v práci u nich zvyšujú dobre interpersonálne vzťahy na škole. 12 % sa k tomu nevedelo vyjadriť a len asi 7 % s týmto konštatovaním nesúhlasilo. Až 56 % respondentov pociťuje v práci nadmernú pracovnú záťaž, 20 % učiteľov sa k tomu nevedelo vyjadriť a viac ako 23 % si myslí, že nadmernú pracovnú záťaž nepociťujú. Z práce chodí často unavených až viac ako 60 %, čo môže negatívne vplyvať na podávaný výkon a pracovnú spokojnosť. Necelých 25 % respondentov sa k tomu nevedelo vyjadriť a skoro 18 % učiteľov tento problém nemá.

Vychádzajúc z výsledkov získaných metódami deskriptívnej štatistiky, v nasledujúcej časti sú testované jednotlivé hypotézy. Aby bolo možné rozhodnúť, ktorú metódu induktívnej štatistiky pri testovaní stanovených hypotéz použiť, brali sa do úvahy údaje z tabuľky 9, ktoré predstavujú početnosť odpovedí u jednotlivých zdrojov motivácie a pracovnej spokojnosti.

Viac ako dve tretiny učiteľov uviedlo, že svoje povolanie si zvolili dobrovoľne, preto sa dá predpokladať, že poznali obsah a náročnosť práce, ktorú chceli vykonávať. Na základe toho predpokladu bola sformulovaná hypotéza H2.

H2 Existuje štatisticky významná závislosť medzi zvoleným povolaním a spokojnosťou s obsahom práce u učiteľov stredných škôl.

Dáta posudzovaných premenných sú rozložené rovnomerne, preto na potvrdenie resp. zamietnutie H2 bol použitý Pearsonov korelačný koeficient, ktorý dosiahol hodnotu 0,330, pričom korelácia je signifikantná pri hodnote 0,01. Na základe hodnoty Pearsonovho korelačného koeficientu sa dá konštatovať, že vybrané povolanie má priemerný štatisticky vplyv na spokojnosť s prácou. Práca učiteľa je náročná ako obsahom, tak psychickou záťažou, preto po odučení určitého počtu rokov si učitelia uvedomujú tieto skutočnosti a aj napriek tomu, že si toto povolanie zvolili dobrovoľne, spokojnosť s obsahom práce začína postupne klesať.

Respondenti učitelia uviedli, že očakávajú spravodlivé finančné ohodnotenie za pracovný výkon. Ak budú spravodlivo ohodnotení, budú viac spokojnejší s prácou? Na zistenie tejto vzájomnej súvislosti bola sformulovaná hypotéza H3.

H3 Existuje štatisticky významná závislosť medzi spravodlivým finančným ohodnotením a spokojnosťou s prácou u učiteľov stredných škôl.

Na jej potvrdenie, resp. zamietnutie bol použitý Kendallov korelačný koeficient vzhľadom na nerovnomerné rozloženie dát u závislej premennej spravodlivá finančná odmena. Hypotéza H3 je zamietnutá. Kendallov korelačný koeficient dosiahol 0,049, pričom závislosť medzi týmito dvoma závislými premennými je významná pri hodnote 0,476. Na základe týchto výsledkov sa dá konštatovať, že u tejto vzorky respondentov spravodlivé finančné ohodnotenie nemá v podstate žiadny vplyv na spokojnosť s prácou.

Dobré medziľudské vzťahy sa v rebríčku dôležitosti umiestnili na popredných miestach, hlavne u žien. Majú medziľudské vzťahy vplyv na spokojnosť s prácou? Aby sa zistila odpoveď na túto otázku, bola sformulovaná hypotéza H4.

H4: Existuje štatisticky významná závislosť medzi dobrými interpersonálnymi vzťahmi a spokojnosťou s prácou u učiteľov stredných škôl.

Dáta posudzovaných premenných sú rozložené rovnomerne, preto na potvrdenie resp. zamietnutie H4 bol použitý Pearsonov korelačný koeficient. Hypotéza H4 je potvrdená, čo znamená, že dobré interpersonálne vzťahy majú štatisticky priemerne významný vplyv na spokojnosť učiteľov s prácou. Pearsonov korelačný koeficient dosiahol hodnotu 0,459, pričom závislosť je významná pri hodnote 0,01.

Zistiť, ktoré činitele pracovnej spokojnosti ovplyvňujú mieru spokojnosti v práci a s prácou z hľadiska rodu u učiteľov, bola použitá ANOVA - analýza závislej intervalovej premennej rodu a dĺžky praxe na nezávislých nominálnych premenných: zdrojoch pracovnej spokojnosti a sformulovaná hypotéza H5.

H5 Existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní jednotlivých zdrojov pracovnej spokojnosti z pohľadu rodu u učiteľov stredných škôl.

Tab. 10 Vnímanie pracovnej spokojnosti z hľadiska rodu

Rod		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
Muži	Priemer	2,08	1,92	2,37	3,53	1,97	2,32	2,37	1,84	2,82	2,71
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Št. odchýlka	,673	,969	1,025	1,133	1,026	,933	,913	,789	1,111	,802
Ženy	Priemer	2,00	1,75	2,26	3,71	1,70	2,32	2,34	2,00	2,40	2,30
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
	Št. odchýlka	,871	,964	1,068	1,107	,912	,963	,966	,919	1,122	,976
Spolu	Priemer	2,02	1,79	2,28	3,66	1,77	2,32	2,35	1,96	2,50	2,40
	N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
	Št. odchýlka	,825	,965	1,055	1,112	,945	,953	,951	,889	1,130	,951

V1: Robím to, čo chcel/la robiť; V2: Na výkon práce mám adekvátne schopnosti; V3: Som hrdý/á na svoje povolanie; V4: Spravodlivé finančné ohodnotenie; V5: Očakávanie morálneho ohodnotenia; V6: Obsah práce vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti; V7: Možnosť sebarealizácie; V8: Pocit spokojnosti zvyšujú dobré vzťahy s kolegami; V9: Pocit nespokojnosti zvyšuje nadmerná pracovná záťaž; V10: Chodím z práce často unavený/á; V11: Zvýšenie finančného ohodnotenia; V12 Rod.

Tab. 11 Vzťah medzi dimenziami pracovnej spokojnosti

		Súčet štvorcov	df	Priemer štvorcov	F	Sig.
V1 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	,179	1	,179	,261	,610
	V rámci skupín	104,763	153	,685		
	Spolu	104,942	154			
V2 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	,818	1	,818	,878	,350
	V rámci skupín	142,575	153	,932		
	Spolu	143,394	154			
V3 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	,360	1	,360	,322	,571
	V rámci skupín	171,150	153	1,119		
	Spolu	171,510	154			
V4 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	,961	1	,961	,776	,380
	V rámci skupín	189,593	153	1,239		
	Spolu	190,555	154			
V5 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	2,135	1	2,135	2,411	,123
	V rámci skupín	135,504	153	,886		
	Spolu	137,639	154			
V6 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	,002	1	,002	,003	,960
	V rámci skupín	139,869	153	,914		
	Spolu	139,871	154			
V7 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	,020	1	,020	,022	,882
	V rámci skupín	139,167	153	,910		
	Spolu	139,187	154			
V8 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	,715	1	,715	,904	,343
	V rámci skupín	121,053	153	,791		
	Spolu	121,768	154			
V9 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	4,918	1	4,918	3,923	,049
	V rámci skupín	191,830	153	1,254		
	Spolu	196,748	154			
V10 * V12	Medzi skupinami (Kombinácia)	4,854	1	4,854	5,528	,020
	V rámci skupín	134,346	153	,878		
	Spolu	139,200	154			

V1: Robím to, čo chcel/la robiť; V2: Na výkon práce mám adekvátne schopnosti; V3: Som hrdý/á na svoje povolanie; V4: Spravodlivé finančné ohodnotenie; V5: Očakávanie morálneho ohodnotenia; V6: Obsah práce vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti; V7: Možnosť sebarealizácie; V8: Pociť spokojnosti zvyšujú dobré vzťahy s kolegami; V9: Pociť nespokojnosti zvyšuje nadmerná pracovná záťaž; V10: Chodím z práce často unavený/á; V11: Zvýšenie finančného ohodnotenia; V12 Rod.

Žiadne rodové rozdiely neboli zistené v prípade závislých premenných Práca vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti a Mám možnosť sa v práci seberealizovať. U skúmanej vzorky učiteľov muži aj ženy sú s prácou rovnako spokojní, tiež sú rovnako spokojní s možnosťou seberealizácie. Štatisticky nevýznamné rozdiely z hľadiska rodu boli zistené u: "Robím to, čo som chcel/a vždy robiť" (u mužov priemer dosiahol hodnotu 2,08 a u žien 2,00) a u "Som hrdý/á na svoje povolanie" (u mužov priemer dosiahol hodnotu 2,37 a u žien 2,26). Štatisticky priemerne významné rozdiely boli zistené u dvoch závislých premenných: "Na výkon práce mám adekvátne schopnosti (u mužov priemer dosiahol hodnotu 1,92 a u žien 1,75) a " Za svoju prácu dostávam spravodlivé finančné ohodnotenie (u mužov priemer dosiahol hodnotu 3,53 a u žien 3,71). Štatisticky najvýznamnejšie rozdiely boli zistené u závislých premenných: "Za dobré vykonanú prácu očakávam aj morálne ohodnotenie" (u mužov priemer dosiahol hodnotu 1,97 a u žien 1,70), "Pocit spokojnosti vo mne zvyšujú aj dobré vzťahy s kolegami" (u mužov priemer dosiahol hodnotu 1,84 a u žien 2,00), "Pocit nespokojnosti vo mne vzbudzuje nadmerná pracovná záťaž (u mužov priemer dosiahol hodnotu 2,82 a u žien 2,40), a "Chodím z práce často unavený/á" (u mužov priemer dosiahol hodnotu 2,71 a u žien 2,30).

Na zistenie vzťahu medzi závislými premennými (zdroje pracovnej spokojnosti) a počtu rokov praxe bol použitý neparametrický Kruskal-Wallisov test, ktorý umožňuje zisťovať rozdiely medzi tromi a viacerými skupinami - v tomto prípade ide o 5 skupín, ktoré predstavujú rozdielnu dĺžku praxe. Cieľom testu bolo odhaliť, či vo vzorke zistené rozdiely mediánov jednotlivých skupín sú štatisticky významné, čo by naznačovalo existenciu vzťahu medzi premennými.

H6 Existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní jednotlivých zdrojov pracovnej spokojnosti z pohľadu dĺžky praxe u učiteľov stredných škôl.

Tab. 12 Mediány jednotlivých skupín

Dĺžka praxe	Počet	V1%	V2%	V3%	V4%	V5%	V6%	V7%	V8%	V9%	V10%
Do 5 rokov	25	89,34	81,32	72,64	81,58	85,00	74,26	71,80	79,46	81,04	80,66
6 - 10 rokov	36	75,24	74,54	74,49	71,65	70,90	72,32	79,76	78,51	82,79	77,43
11- 15 rokov	32	78,41	73,41	77,22	81,48	72,67	79,34	78,52	73,27	71,78	77,39
16 - 20 rokov	26	83,29	79,56	74,19	73,92	80,13	75,38	76,35	67,04	73,81	73,23
Nad 20 rokov	36	68,71	82,11	88,68	81,71	83,43	86,97	81,28	88,60	79,65	80,71

K tabuľke 12: V1: Robím to, čo chcel/la robiť; V2: Na výkon práce mám adekvátne schopnosti; V3: Som hrdý/á na svoje povolanie; V4: Spravodlivé finančné ohodnotenie; V5: Očakávanie morálneho ohodnotenia; V6: Obsah práce vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti; V7: Možnosť seberealizácie; V8: Pocity spokojnosti zvyšujú dobré vzťahy s kolegami; V9: Pocity nespokojnosti zvyšuje nadmerná pracovná záťaž; V10: Chodím z práce často unavený/á.

Tab. 13 Chí - kvadrát

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
Chí-kvadrát	4,430	1,212	3,062	1,718	3,079	2,671	,878	4,648	1,526	,591
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,351	,876	,548	,787	,545	,614	,928	,325	,822	,964

Stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Pri konštatovaní "Robím to, čo som chcel/a robiť" (V1) sú rozdiely mediánov medzi jednotlivými skupinami malé. Pri nami stanovenej hladine významnosti $\alpha = 0,05$ sa dá konštatovať, že $p = 0,351$ je väčšie ako hladina významnosti α , preto ak existujú rozdiely medzi skupinami, sú malé a štatisticky málo významné. Aj pri konštatovaní "Na výkon práce mám adekvátne schopnosti" sú rozdiely mediánov medzi jednotlivými skupinami malé a hodnota $p = 0,876$ je vyššia ako stanovená hladina významnosti, čo znamená že dĺžka praxe nemá vplyv na zdokonaľovanie svojich schopností. Rozdiely medzi skupinami môžu byť iba následkom náhodného výberu. Aj u ostatných zdrojov pracovnej spokojnosti sú rozdiely medzi mediánmi jednotlivých skupín malé a hodnota p je pri každom zdroji pracovnej spokojnosti väčšia ako stanovená hladina významnosti, preto sa dá konštatovať, že dĺžka praxe nemá štatisticky významný vplyv na pracovnú spokojnosť učiteľov.

Zamestnanci organizácií územnej samosprávy

Ako vnímajú motiváciu a pracovnú spokojnosť v zamestnaní zamestnanci organizácií územnej samosprávy, je predmetom hodnotenia výsledkov výskumu v nasledujúcej časti. Výskyt odpovedí u jednotlivých zdrojov pracovnej motivácie a pracovnej spokojnosti bol zisťovaná pomocou deskriptívnej štatistiky. Zo získaných výpočtov následne vyplynuli otázky, na základe ktorých boli sformulované hypotézy H7 až H11.

Tab. 14 Vzťah medzi zdrojmi pracovnej motivácie a pracovnej spokojnosti

Zdroj pracovnej spokojnosti / nespokojnosti	Úplne súhlasím		Súhlasím		Neviem sa k tomu vyjadriť		Nesúhlasím		Úplne nesúhlasím	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
MOTIVÁCIA										
Za svoju prácu dostávam spravodlivé finančné ohodnotenie	7	4,8	16	10,9	54	36,7	61	41,5	9	6,1
Za dobre vykonanú prácu očakávam aj morálne ohodnotenie	64	43,5	48	32,7	14	9,5	14	9,5	7	4,8
Možnosť seberealizácie	17	11,6	49	33,3	59	40,1	13	8,8	9	6,1
PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ										
Robím to, čo chcel/la robiť	25	17,0	93	63,3	13	8,8	16	10,9	0	0,00
Na výkon práce mám adekvátne schopnosti	61	41,5	44	29,9	20	13,6	22	15,0	0	0,00
Som hrdý/á na svoje povolanie	21	14,3	58	39,5	60	40,8	0	0,00	8	5,4
Obsah práce vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti	19	12,9	66	44,9	37	25,2	17	11,6	8	5,4
Pocit spokojnosti zvyšujú dobré vzťahy s kolegami	54	36,7	72	49,0	0	0,00	13	8,8	8	5,4
Pocit nespokojnosti zvyšuje nadmerná pracovná záťaž	17	11,6	53	36,1	48	32,7	13	8,8	16	10,9
Chodím z práce často unavený/á	32	21,2	40	27,2	43	29,3	32	21,8	0	0,00

Viac ako 70 % zamestnancov územnej samosprávy (ÚS) robí to, čo vždy chceli robiť. Necelých 9 % zamestnancov ÚS sa k tomu nevedelo vyjadriť a len zhruba 11% zamestnancov ÚS si toto povolanie nevybrali, čo môže negatívne vplyvať na vnímanie ich pracovnej spokojnosti. Viac než 71 % zamestnancov ÚS si myslí, že majú adekvátne schopnosti na výkon svojej profesie, pričom boli brané do úvahy odborné a komunikačné schopnosti (vedieť efektívne komunikovať s klientom). Približne 14 % zamestnancov ÚS sa k

tomu nevedelo vyjadriť a rovných 15 % zamestnancov ÚS si myslí, že ich odborné a komunikačné schopnosti sú na výkon ich profesie nepostačujúce, čo môže výrazne ovplyvniť ich pracovnú spokojnosť. Viac ako 54 % zamestnancov ÚS sú na svoje povolanie hrdí, až 50 % zamestnancov ÚS sa k tomu nevedelo vyjadriť a necelých 6 % zamestnancov ÚS túto hrdosť nepocitujú a prácu berú ako nutnosť. Vysoká miera nespokojnosti bola vyjadrená pri nezávislej premennej spravodlivé finančné ohodnotenie. Len necelých 16 % zamestnancov ÚS sú s výškou finančného ohodnotenia spokojní, viac ako 39 % zamestnancov ÚS sa k tomu nevedelo vyjadriť a rovných 48 % zamestnancov ÚS vyjadrilo vysokú mieru nespokojnosti s výškou finančného ohodnotenia. Vychádzajúc z údajov o výbere povolania, respondenti si profesiu úradníka vybrali dobrovoľne, ale skoro polovica z nich si uvedomuje, že za svoju prácu neostávajú spravodlivú finančnú odmenu. Približne 75 % očakáva za podaný výkon aj morálne ocenenie zo strany nadriadeného a zo strany svojich kolegov. Len necelých 10 % zamestnancov ÚS necíti potrebu byť morálne ohodnotený a skoro 15 % zamestnancov ÚS vyjadrilo úplný nesúhlas v potrebou morálneho ohodnotenia. Viac ako 58 % zamestnancov ÚS je spokojných s obsahom práce. Ak vezmeme do úvahy, že až 70 % si toto povolanie zvolilo dobrovoľne s vedomím, aký obsah práce budú vykonávať, dalo sa predpokladať, že nadpolovičná väčšina zamestnancov ÚS vyjadrí súhlasné stanovisko pri závislej premennej obsah práce. Viac ako 25% zamestnancov ÚS sa k tomu nevedelo vyjadriť a rovných 17 % zamestnancov ÚS obsah práce u nich nevyvoláva pocit spokojnosti. Pravdepodobne je to u tých zamestnancov ÚS, ktorí uviedli, že povolanie úradníka nebolo ich životným cieľom. Skoro 45 % zamestnancov ÚS má možnosť sa v práci seberealizovať. Približne 40 % sa k tejto problematike nevedelo vyjadriť a necelých 15 % si myslí, že takúto možnosť nemajú. V rámci sociálnych aspektov práce zamestnancov ÚS bolo skúmané, či pocit spokojnosti v práci zvyšujú dobré interpersonálne vzťahy. Viac ako dve tretiny respondentov - až 86 % uviedlo, že pocit spokojnosti v práci u nich zvyšujú dobre interpersonálne vzťahy na pracovisku. Skoro 14 % sa k tomu nevedelo vyjadriť a nikto z opýtaných neuviedol nesúhlasné stanovisko, čo svedčí o tom, že dobré interpersonálne vzťahy zohrávajú dôležitú rolu v rámci pracovnej spokojnosti. Takmer 48 % respondentov pociťuje v práci nadmernú pracovnú záťaž, necelých 33 % zamestnancov ÚS sa k tomu nevedelo vyjadriť a okolo 20 % si myslí, že nadmernú pracovnú záťaž nepocitujú. Z práce chodí domov často unavených skoro polovica zamestnancov ÚS - 48 %, čo môže negatívne vplyvať na podávaný výkon a

pracovnú spokojnosť. Viac ako 29 % respondentov sa k tomu nevedelo vyjadriť a takmer 22 % zamestnancov ÚS únavu po skončení pracovnej doby nepocitujú.

V ďalšej časti sú prezentované výsledky korelácií medzi zvolenými nezávislými premennými pracovnej spokojnosti, ktoré boli zisťované pomocou metód induktívnej štatistiky. Hypotézy sú formulované rovnako ako u skupiny učiteľov, aby bolo možné získané výsledky komparovať.

H7 Existuje štatisticky významná závislosť medzi zvoleným povoláním a spokojnosťou s obsahom práce u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

Na potvrdenie, resp. zamietnutie H7 bol použitý Kendallov gama korelačný koeficient. Hypotéza H7 zamietnutá. Kendallov korelačný koeficient dosiahol zápornú hodnotu - 0,179, pričom signifikantný je pri hodnote 0,013, čo znamená, že medzi týmito dvoma závislými premennými neexistuje žiadna štatisticky významná závislosť. U týchto respondentov to, že sa pracovne realizujú v povolání, ktoré si dobrovoľne zvolili, nemá žiaden vplyv na ich spokojnosť s prácou.

H8 Existuje štatisticky významná závislosť medzi spravodlivým finančným ohodnotením a spokojnosťou s prácou u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

Berúc do úvahy nerovnomerné rozloženie dát bol na potvrdenie, resp. zamietnutie H8 použitý Kendallov gama korelačný koeficient. Hypotéza H8 zamietnutá. Kendallov korelačný koeficient dosiahol zápornú hodnotu -0,145, pričom je signifikantný pri 0,05. U zamestnancov územnej samosprávy spravodlivé finančné ohodnotenie nemá významný vplyv na pociťovanie spokojnosti s prácou.

H9 Existuje štatisticky významná závislosť medzi dobrými interpersonálnymi vzťahmi a spokojnosťou s prácou u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

Vzhľadom na nerovnomerné rozloženie dát bol na potvrdenie, resp. zamietnutie H8 použitý Kendallov gama korelačný koeficient. Hypotéza H8 je zamietnutá. Kendallov korelačný koeficient dosiahol hodnotu len 0,065, pričom signifikantný je pri hodnote 0,372. Aj napriek tomu, že až zhruba 86 % respondentov uviedlo, že dobré interpersonálne vzťahy sú pre nich veľmi dôležité, nemajú štatisticky významný vplyv na ich spokojnosť s prácou-

H10 Existujú štatisticky významné rozdiely medzi jednotlivými zdrojmi pracovnej spokojnosti z hľadiska rodu u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

Na zistenie, či existujú štatisticky významné rozdiely u jednotlivých zdrojov pracovnej spokojnosti z hľadiska rodu bol použitý Mann-Whitneyho test, ktorý sa používa pri

porovnaní mediánov dvoch nezávislých vzoriek, v tomto prípade dvoch skupín respondentov - mužov a žien. Test odpovedá na otázku, či je rozdiel mediánov (presnejšie priemerov poradí) dvoch skupín štatisticky významný, alebo iba náhodný. Ak je rozdiel významný ($P < 0,05$), znamená to, že medzi poradovou premennou a binárnou premennou (skupinou) existuje vzťah.

Tab. 15 Rozdiely vo vnímaní pracovnej spokojnosti z hľadiska rodu

V11	N	Stredná hodnota	Súčet hodnôt
V1 Muži	37	92,95	3439,00
Ženy	110	67,63	7439,00
V2 Muži	37	89,68	3318,00
Ženy	110	68,73	7560,00
V3 Muži	37	75,45	2791,50
Ženy	110	73,51	8086,50
V4 Muži	37	51,03	1888,00
Ženy	110	81,73	8990,00
V5 Muži	37	76,78	2841,00
Ženy	110	73,06	8037,00
V6 Muži	37	74,07	2740,50
Ženy	110	73,98	8137,50
V7 Muži	37	86,59	3204,00
Ženy	110	69,76	7674,00
V8 Muži	37	83,81	3101,00
Ženy	110	70,70	7777,00
V9 Muži	37	85,00	3145,00
Ženy	110	70,30	7733,00
V10 Muži	37	73,15	2706,50
Ženy	110	74,29	8171,50

V1: Robím to, čo chcel/la robiť; V2: Na výkon práce mám adekvátne schopnosti; V3: Som hrdý/á na svoje povolanie; V4: Spravodlivé finančné ohodnotenie; V5: Očakávanie morálneho ohodnotenia; V6: Obsah práce vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti; V7: Možnosť seberealizácie; V8: Pocit spokojnosti zvyšujú dobré vzťahy s kolegami; V9: Pocit nespokojnosti zvyšuje nadmerná pracovná záťaž; V10: Chodím z práce často unavený/á; V11: Rod.

Tab. 16 Rozdiely vo vnímaní pracovnej spokojnosti z hľadiska rodu

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
Mann-Whitney U	1334,0	1455,0	1981,5	1185,0	1932,0	2032,5	1569,0	1672,0	1628,0	2003,5
Wilcoxon W	7439,0	7560,0	8086,5	1888,0	8037,0	8137,5	7674,0	7777,0	7733,0	2706,5
Z	-3,637	-2,735	-,256	-4,050	-,490	-,012	-2,197	-1,776	-1,899	-,145
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,006	,798	,000	,624	,991	,028	,076	,058	,884

Pri konštatovaní "Robím to, čo som chcel/a robiť" sa zistil štatisticky významný rozdiel. Porovnaním mediánov bolo zistené, že viac mužov ako žien - o 25,32, si toto povolanie zvolilo dobrovoľne. V rámci výskumu boli oslovení aj starostovia obcí a primátori miest, ktorí sa uchádzali o tieto posty, preto tento výsledok nie je prekvapujúci. Že na výkon práce mám adekvátne schopnosti, si to myslí opäť viac mužov - o 20,95 ako žien. Aj to môže súvisieť s ich postavením starostu a primátora, pretože ak by si neboli vedomí svojich schopností, neuchádzali by sa o zvolenie. Na svoje povolanie sú rovnako hrdí muži aj ženy. Zistil sa len minimálny rozdiel 1,94, ktorý z hľadiska štatistickej významnosti nemá žiadnu váhu. S finančným ohodnotením svojej práce sú viac nespokojnejšie ženy a to až o 30,7 ako muži. Vzorku väčšinou tvorili ženy referentky, ktoré sú odmeňované na základe stanovených platových taríf, ktoré sú z pohľadu žien nepostačujúce. Za dobré vykonanú prácu očakávajú morálne ocenenie rovnako muži ako aj ženy. Vypočítaný rozdiel 3,72 nie je štatisticky významný. Štatisticky významné rozdiely neboli zistené ani pri spokojnosti s prácou 0,09. Muži aj ženy sú s vykonávanou pracou spokojní. Väčšiu možnosť seberealizácie majú muži - o 16,83 bodu viac ako ženy. Muži sa viac spokojnejší (o 16,83 bodu), ak interpersonálne vzťahy s kolegami sú na dobrej úrovni ako ženy. Nejde síce o štatisticky významný rozdiel, ale je to prekvapujúce, pretože doterajšie výskumy (Harausová, 2010) ukazujú, že dobré interpersonálne vzťahy si viac cenia ženy ako muži. Nadmernú pracovnú záťaž pociťujú viac muži ako ženy - o 14,7 bodu. Ani v tomto prípade to nie je štatisticky významný rozdiel. Z práce chodia rovnako unavení muži aj ženy. Vypočítaný rozdiel 1,14 v neprospech žien, nie je štatisticky významný.

Na zistenie vzťahu medzi závislými premennými (zdroje pracovnej spokojnosti) a počtu rokov praxe bol použitý neparametrický Kruskal-Wallisov test, ktorý umožňuje zisťovať rozdiely medzi tromi a viacerými skupinami - v tomto prípade ide o 5 skupín, ktoré

predstavujú rozdielnu dĺžku praxe. Cieľom testu bolo odhaliť, či vo vzorke zistené rozdiely mediánov jednotlivých skupín sú štatisticky významné, čo by naznačovalo existenciu vzťahu medzi premennými.

H11 Existujú štatisticky významné rozdiely vo vnímaní jednotlivých zdrojov pracovnej spokojnosti z pohľadu dĺžky praxe u zamestnancov organizácií územnej samosprávy.

Tab. 17 Rozdiely vo vnímaní pracovnej spokojnosti z hľadiska dĺžky praxe

Dĺžka praxe	Počet	V1 %	V2 %	V3 %	V4 %	V5 %	V6 %	V7 %	V8 %	V9 %	V10 %
Do 5 rokov	21	94,50	129,50	109,50	54,17	69,67	86,83	90,00	83,67	109,50	80,17
6 - 10 rokov	20	90,5	65,1	38,6	70,	68,9	52,5	58,2	68,	59,1	120,2
11- 15 rokov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 - 20 rokov	18	16,2	85,2	76,7	31,0	102,2	91,7	55,1	31,0	66,4	70,9
Nad 20 rokov	88	77,1	60,4	73,0	88,2	70,4	72,1	77,6	81,7	70,4	62,6

Skupina 1: do 5 rokov, skupina 2: 6 -10 rokov, skupina 3: 11 - 15 rokov, skupina 4: 16 - 20 rokov, skupina 5: nad 20 rokov.

Tab. 18 Rozdiely vo vnímaní pracovnej spokojnosti z hľadiska dĺžky praxe (Chí - kvadrát)

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
Chí-kvadrát	56,022	52,128	32,856	37,493	10,296	11,569	11,054	27,274	19,904	32,531
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,016	,009	,011	,000	,000	,000

Stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Pri konštatovaní "Robím to, čo som chcel/a robiť" (V1) sú rozdiely mediánov medzi jednotlivými skupinami veľké, napr. medzi skupinou do 5 rokov praxe a 16-20 rokov praxe je rozdiel 78, 22. Pri nami stanovenej hladine významnosti $\alpha = 0,05$ sa dá konštatovať, že $p = 0,000$ a je menšie ako hladina významnosti α , preto existujú rozdiely medzi skupinami vo výbere povolania z hľadiska praxe. Povolanie úradníka si nevybrali dobrovoľne respondenti, ktorí pracujú 16 - 20 rokov. Aj pri konštatovaní "Na výkon práce mám adekvátne schopnosti" sú rozdiely mediánov medzi jednotlivými skupinami veľké (medzi skupinou 1a skupinou 5 je rozdiel 69,03) a hodnota $p = 0,000$ je menšia ako stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, čo

znamená, že medzi skupinami sú štatisticky významné rozdiely. Najvýraznejšie sa do prejavuje u zamestnancov s dobou praxe nad 20 rokov. Nedostatočné odborné schopnosti môžu súvisieť so súčasnou elektronizáciou verejnej správy. Aj u ostatných zdrojov pracovnej spokojnosti sú rozdiely veľké a hodnota p je nižšia ako stanovená hladina významnosti, preto sa dá konštatovať, že dĺžka praxe u zamestnancov organizácií územnej samosprávy má štatisticky významný vplyv na pracovnú spokojnosť. Pri bližšom pohľade na vypočítané mediány je vidieť, že najmenej hrdí na svoje povolanie sú zamestnanci ÚS, ktorí pracujú v organizácií 6 - 10 rokov. Zaujímavé výsledky sa dajú vyčítať pri spravodlivom finančnom ohodnotení. Najspokojnejší s finančným ohodnotením sú zamestnanci ÚS, ktorí pracujú dlhšie ako 20 rokov (88,28), nasledujú tí, u ktorých sa dĺžka praxe sa pohybuje medzi 6 - 10 rokov (70,63). Najviac nespokojní sú zamestnanci, ktorí pracujú 16 - 20 rokov (31,06). Minimálne rozdiely v rámci očakávania morálneho ohodnotenie sú u zamestnancov, ktorí boli zaradení do skupiny č. 1, 2 a 5. Zamestnanci, ktorí sa zaradili do skupiny č. 4, najviac očakávajú morálne ocenenie. Berúc do úvahy predchádzajúce zistenie, že títo zamestnanci ÚS sú najviac nespokojní s finančným ohodnotením, môže byť potreba morálneho ocenenia chápaná ako kompenzácia. V rámci konštatovania "Práca vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti" sa nezistili až také výrazné rozdiely v mediánoch ako u predchádzajúcich zdrojov - rozdiel je 39,25. S prácou sú najviac spokojní tí zamestnanci ÚS, ktorí sa zaradili do skupiny 4, nasledujú zamestnanci v skupine č. 1 a v skupine č. 5. Najmenej spokojní s prácou sú zamestnanci ÚS v skupine č. 2. V práci majú najväčšiu možnosť sa realizovať s kratšou dĺžkou práce (do 5 rokov). Dobré interpersonálne vzťahy najmenej vzbudzujú pocit spokojnosti u zamestnancov ÚS, ktorí pracujú 16 - 20 rokov. K zaujímavému výsledku sa dospelo pri konštatovaní "Pocit nespokojnosti vo mne vzbudzuje nadmerná pracovná záťaž. Túto nespokojnosť najviac pociťujú zamestnanci, ktorých dĺžka praxe je do 5 rokov - medián dosiahol hodnotu 109,50 oproti priemeru ostatných troch skupín, ktorý je 63,35 je vyšší o 46,15. Dá sa predpokladať, že ide o vekovo mladých zamestnancov, ktorí si ešte nezvykli na denne pracovné povinnosti. Často unavení chodia z práce zamestnanci, zaradení do skupiny č. 2 - 120,25 a najmenej unavení (čo je vzhľadom na ich predpokladaný vek prekvapujúce) zamestnanci skupiny č. 5 - 62,64. Možno vysvetlenie tohto javu je v tom, že vekovo starší zamestnanci ÚS ovládajú v podstate rutinnú prácu a vedia si ju zorganizovať tak, aby to nespôsobovalo ich únavu.

Komparácia

Na splnenie čiastkového cieľa č. 3 "Komparovať zistené výsledky obidvoch skupín respondentov" bola použitá metóda komparácie. (ZUS – zamestnanci územnej samosprávy, UČ – učitelia).

Tab. 19 Komparácia výsledkov medzi učiteľmi a zamestnancami územnej samosprávy

Zdroj pracovnej motivácia a pracovnej spokojnosti / nespokojnosti	Úplne súhlasím %		Súhlasím		Neviem sa k tomu vyjadriť		Nesúhlasím		Úplne nesúhlasím	
	ZUS	UČ	ZUS	UČ	ZUS	UČ	ZUS	UČ	ZUS	UČ
Robím to, čo chcel/la robiť	17,0	25,2	63,3	52,2	8,8	15,5	10,9	3,9	0,00	1,3
Na výkon práce mám adekvátne schopnosti	41,5	45,2	29,9	40,6	13,6	7,1	15,0	3,9	0,00	3,2
Som hrdý/á na svoje povolanie	14,3	25,8	39,5	37,4	40,8	21,3	0,00	13,5	5,4	1,9
Spravodlivé finančné ohodnotenie	4,8	5,8	10,9	11,0	36,7	16,1	41,5	45,2	6,1	21,9
Očakávanie morálneho ohodnotenia	43,5	45,8	32,7	42,6	9,5	2,6	9,5	7,1	4,8	1,9
Obsah práce vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti	12,9	16,8	44,9	49,7	25,2	20,0	11,6	11,6	5,4	1,9
Možnosť seberealizácie	11,6	16,1	33,3	48,4	40,1	21,9	8,8	11,6	6,1	1,9
Pocit spokojnosti zvyšujú dobré vzťahy s kolegami	36,7	31,6	49,0	49,0	0,00	12,3	8,8	5,8	5,4	1,3
Pocit nespokojnosti zvyšuje nadmerná pracovná záťaž	11,6	20,0	36,1	36,8	32,7	20,0	8,8	19,4	10,9	3,9
Chodím z práce často unavený/á	21,2	15,5	27,2	45,2	29,3	24,5	21,8	16,6	0,00	1,3

Z jednoduchšej komparácie percentuálnej početnosti odpovedí u zamestnancov územnej samosprávy a učiteľov vyplýva:

- o skoro 3 % viac učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy robia to, čo vždy chceli robiť, čiže dobrovoľne si toto povolanie vybrali,

- okolo 14 % viac učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy si myslí, že na výkon povolania majú adekvátne schopnosti,
- o necelých 10 % viac učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy je hrdších na svoje povolanie,
- o zhruba 20 % viac učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy je nespokojnejších s finančným ohodnotením,
- o približne 12 % viac učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy očakáva morálne ocenenie,
- u asi 9 % viac učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy práca vzbudzuje pocit spokojnosti,
- o necelých 20 % viac učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy sa má v práci možnosť seberealizovať,
- o 5 % menej učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy pociťuje potrebu dobrých interpersonálnych vzťahov,
- u približne 9 % viac učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy nadmerná pracovná záťaž vzbudzuje pocit nespokojnosti,
- o viac ako 12 % učiteľov ako zamestnancov územnej samosprávy chodí z práce unavených.

Zistené rozdiely nie sú štatisticky významné. Ich hodnota sa pohybuje v rozmedzí od 3% (najnižší zistený rozdiel) po 20 % (najvyšší zistený rozdiel). Na základe týchto výsledkov sa dá konštatovať, že u skúmaných skupín respondentov existujú len minimálne rozdiely v pociťovaní pracovnej spokojnosti. Na overenie tohto zistenia, bola sformulovaná hypotéza H12.

H12 Existuje štatistický významný rozdiel v pociťovaní spokojnosti s prácou medzi učiteľmi a zamestnancami územnej samosprávy.

Hypotéza H12 bola testovaná pomocou Studentovho T-testu, ktorý nezávislé vzorky testuje pomocou rozdielu priemerov dvoch skupín (príslušnosť ku skupine je daná hodnotou binárnej premennej). Test sa väčšinou používa na overenie, či zo vzoriek zistený rozdiel priemerov môže byť iba náhodný (rovný 0), alebo je štatisticky významný. Významný rozdiel ($P < 0,05$) znamená, že medzi intervalovou a binárnou premennou existuje vzťah.

Tab. 20 Rozdiely v pocitovaní spokojnosti s prácou medzi skupinami

Skupina		N	Priemer	Št. odchýlka	Št. chyba priemeru					
Spokojnosť s prácou	Zamestnanci ÚS	147	2,5170	1,03602	,08545					
	Učítelia	155	2,3226	,95302	,07655					
		Levene's test pre rovnosť rozptylu		t-test pre rovnosť priemerov						
								95% Interval spoľahlivosti pre rozdiel		
		F	Sig.	t	df	Sig.	Priem. rozdiel	Št. chyba rozdielu	Dolná	Horná
Predpoklad rovnakých odchýlok		1,958	,163	1,699	300	,090	,19443	,11447	-,0308	,4196
Predpoklad nerovnakých odchýlok				1,695	294,53	,091	,19443	,11472	-,0313	,4202

Na základe rozdielu priemerov sa zistilo, že zamestnanci územnej samosprávy sú s prácou spokojnejší ako učítelia, ale tento rozdiel je minimálny 0,1944, čo potvrdzuje výsledky, ktoré boli získané komparáciou.

Analýza možnosti zvyšovania výkonnosti u skúmaných respondentov

Pri analýze možnosti zvyšovania výkonnosti sa vychádzalo z konštatovania, že na to, aby bola práca efektívna, musí ju človek chcieť robiť (motivácia), musí vedieť ako ju robiť (schopnosti, kompetencie) a musí mať primerané zariadenie, materiál apod. na jej vykonanie (prostredie). Vzťah medzi týmito faktormi možno vyjadriť nasledovne:

$$\text{VÝKON} = \text{MOTIVÁCIA} \times \text{SCHOPNOSTI} \times \text{PROSTREDIE}$$

U skúmanej vzorky respondentov sa zisťovala možná motivácia prostredníctvom štyroch motivátorov (podnetnosť práce, príležitosť k vzdelávaniu, možnosť funkčného postupu a zodpovednosť v práci) a desiatich disastifaktorov, medzi ktorými boli aj prvky pracovného prostredia: interpersonálne vzťahy, pracovné podmienky (pohodlné a čisté prostredie), pracovný režim, osobnosť nadriadeného, miesto výkonu práce, spätná väzba. Možné zvýšenie úrovne motivácie bolo zisťované aj prostredníctvom troch konštatovaní Za svoju prácu dostávam spravodlivé finančné ohodnotenie, Za dobre vykonanú prácu očakávam aj morálne

ohodnotenie a Mám možnosť sa v práci seberealizovať. Konštatovania z oblasti pracovnej spokojnosti boli: Robím to, čo som chcel robiť, Na výkon práce mám adekvátne schopnosti, Som hrdý svoje povolanie, Práca vo mne vzbudzuje pocit spokojnosti, Pociť spokojnosti vo mne vzbudzujú aj dobré vzťahy s kolegami, Pociť nespokojnosti vo mne vzbudzuje nadmerná pracovná záťaž, Chodím z práce často unavený.

Respondenti sa mohli vyjadriť aj ku konštatovaniu "Na výkon práce mám adekvátne schopnosti." Viac ako 85 % učiteľov a 72 % zamestnancov vyjadrilo súhlasné stanovisko. V rámci analýzy sa ich vyjadrenia budú brať do úvahy v tom zmysle, že respondenti majú na výkon ich práce požadované schopnosti (u učiteľov pripraviť, riadiť, organizovať a hodnotiť edukačný proces na škole, u zamestnancov organizácií verejnej správy viesť účtovníctvo, personalistiku, správu majetku, evidenciu daní a poplatkov, administratívne práce), čo môže kladne ovplyvňovať výkonnosť a následne výkon.

Učítelia

Pre analýzu zvyšovania výkonu boli vybrané tieto determinanty:

- v rámci motivácie to bola podnetnosť práce, u ktorej hodnota dosiahla 6,27, odmena za prácu s hodnotou 4,13 a možnosť seberealizácie s hodnotou 3,65; v rámci schopnosti bolo zohľadnené konštatovanie Na výkon práce mám adekvátne schopnosti s hodnotou 4,21 (hodnota determinantu bola vypočítaná váženým aritmetickým priemerom, pričom odpovedi úplne súhlasím bolo pridelených 5 bodov, súhlasím 4 body, neviem sa k tomu vyjadriť 3 body, nesúhlasím 2 body a úplne nesúhlasím 1 bod); v rámci prostredia bolo vybraté konštatovanie Pociť nespokojnosti vo mne vzbudzuje nadmerná pracovná záťaž s hodnotou 3,49. Hodnota bola vypočítaná rovnako ako pri predchádzajúcom konštatovaní. Autorka si uvedomuje, že výber determinantov výkonu je veľmi oklieštený, ale vybrané determinanty v rámci prezentovaného výskumu sú takými reprezentantmi v rámci povolania, že môžu byť meradlom výkonu. Rozpätie výkonu bolo určené od 1000 ako najvyšší výkon po 2000 ako najnižší výkon.

Výkon = motivácia: $6,27 \times 4,13 \times 3,65 \times$ schopnosti $4,21 \times$ prostredie $3,49 = 1\,389$

Z vypočítaná hodnota výkonu 1 389 sa dá konštatovať, že vybrané determinanty výkonu výrazne ovplyvňujú jeho výšku. Hodnota 1 389 je nižšia ako priemerná hodnota 1 500 o 111, čo potvrdzuje konštatovanie, že vybrané determinanty výkonu majú na jeho výšku podstatný vplyv.

U učiteľov je predpoklad, že ak budú adekvátne finančne ohodnotení, v škole budú vládnuť dobre interpersonálne vzťahy a budú mať istotu v zamestnaní, budú motivovaní k podávaniu požadovaného výkonu. U učiteľov pri zvyšovaní výkonnosti môže svoju rolu zohrávať aj podnetná práca a čisté a pohodlné prostredie. Na zvyšovanie výkonnosti u tejto vzorky respondentov by minimálne vplývala škola ako inštitúcia, v ktorej pracujú, zamestnanecké výhody (školy obyčajne poskytujú len tie zamestnanecké výhody, ktoré im vyplývajú z príslušných legislatívnych noriem, preto asi podľa učiteľov nemajú výraznú motivačnú silu) a zodpovednosť (učitelia sú zodpovední za žiakov počas celej doby ich pobytu v škole, čo je po psychickej stránke veľmi náročné, preto pravdepodobne necítia potrebu mať viac pracovných zodpovedností v iných oblastiach). Priemernú motivačnú silu u tejto vzorky respondentov má spätná väzba, čo je prekvapujúce, pretože výsledky viacerých štúdií dokazujú, že konštruktívna spätná väzba je významným zdrojom motivácie, ďalej miesto výkonu práce a osobnosť nadriadeného. V súčasnej nepriaznivej ekonomickej situácii sú učitelia pravdepodobne ochotní cestovať za prácou a akceptovať rôzne prejavy správania sa nadriadeného.

Zamestnanci územnej samosprávy

Pre analýzu zvyšovania výkonu boli vybrané tieto determinanty:

- v rámci motivácie to bola podnetnosť práce, u ktorej hodnota dosiahla 8,7, odmena za prácu s hodnotou 3,89 a možnosť seberealizácie s hodnotou 3,42; v rámci schopnosti bolo zohľadnené konštatovanie Na výkon práce mám adekvátne schopnosti s hodnotou 3,97 (hodnota determinantu bola vypočítaná váženým aritmetickým priemerom, pričom odpovedi úplne súhlasím bolo pridelených 5 bodov, súhlasím 4 body, neviem sa k tomu vyjadriť 3 body, nesúhlasím 2 body a úplne nesúhlasím 1 bod); v rámci prostredia bolo vybraté konštatovanie Pocit nespokojnosti vo mne vzbudzuje nadmerná pracovná záťaž s hodnotou 3,28. Hodnota bola vypočítaná rovnako ako pri predchádzajúcom konštatovaní. Autorka si uvedomuje, že výber determinantov výkonu je veľmi oklieštený, ale vybrané determinanty v rámci prezentovaného výskumu sú takými reprezentantmi v rámci povolania, že môžu byť meradlom výkonu. Rozpätie výkonu bolo určené od 1000 ako najvyšší výkon po 2000 ako najnižší výkon.

Výkon = motivácia: $8,7 \times 3,89 \times 3,42 \times$ schopnosti $3,97 \times$ prostredie $3,28 = 1\ 507$

Z vypočítaná hodnota výkonu 1 507 sa dá konštatovať, že vybrané determinanty výkonu ovplyvňujú jeho výšku. Hodnota 1 507 je vyššia ako priemerná hodnota 1 500 o 7, čo potvrdzuje konštatovanie, že vybrané determinanty výkonu majú na jeho výšku vplyv, ale len priemerný.

Aj u zamestnancov organizácií verejnej správy je predpoklad, že ak budú adekvátne finančne ohodnotení, v organizácii budú vládnuť dobre interpersonálne vzťahy a budú mať istotu v zamestnaní, budú motivovaní k podávaniu požadovaného výkonu. U zamestnancov organizácií verejnej správy pri zvyšovaní výkonnosti môže svoju rolu zohrávať aj miesto výkonu práce a pracovný režim. Na zvyšovanie výkonnosti u tejto vzorky respondentov by minimálne vplývalo poslanie organizácie (zamestnávateľ), v ktorej pracujú, funkčný postup a zodpovednosť (zamestnanci sú zodpovední za správne rozhodnutia podľa platnej legislatívy). Priemernú motivačnú silu u tejto vzorky respondentov má tiež spätná väzba, zamestnanecké výhody a osobnosť nadriadeného. V súčasnej nepriaznivej ekonomickej situácii sú zamestnanci organizácií verejnej správy pravdepodobne tiež ochotní akceptovať rôzne prejavy správania sa nadriadeného.

Na základe výsledkov výskumu u skúmanej vzorky respondentov sa dá konštatovať, že nie je potrebné vypracovať dva rozdielne systémy motivácie a manažmentu výkonnosti, ale môže byť vypracovaný jeden, komplexný pre učiteľov a zamestnancov organizácií verejnej správy. Rozdiely v motivačnej sile jednotlivých zdrojov motivácie a pracovnej spokojnosti a ich vplyv na výkon sú minimálne.

5.1 Diskusia

Stimulácia a motivácia

Stabilizácia zamestnancov veľmi úzko súvisí s motiváciou. Kravčáková (2005) uvádza, že každý jedinec má jemu vlastný motivačný profil, ktorý charakterizuje jeho orientáciu a intenzitu konania. V rámci tohto motivačného profilu sa počas doby zamestnania u jednotlivcov vyšpecifikovali aj jemu vlastné stimulačné zdroje. Sú tieto zdroje stimulácie identické pre mužov aj ženy? Aj na túto otázku sa hľadala odpoveď. Výskumom bolo zisťované, či existujú rozdiely v poradí dôležitosti stimulov a motívov z pohľadu rodu. Určité rozdiely zistené boli. Mužov najviac stimuluje finančná odmena za prácu (plat), istota v zamestnaní a dobré medziľudské vzťahy na pracovisku, ženy za najsilnejší stimul považujú

dobré interpersonálne vzťahy na pracovisku, nasleduje finančná odmena za prácu (plat) a podnetnosť práce. Prezentované zoradenie stimulov u mužov môže vyplývať z ich rodovej roly živateľa rodiny a súčasnej nepriaznivej ekonomickej situácie. Ženy sú všeobecne považované za viac citovo založené ako muži, preto preferovanie dobrých medziľudských vzťahov na pracovisku ako najsilnejší stimul, nie je prekvapujúce. Súčasná nepriaznivá ekonomická situácia má určite tiež vplyv na zaradenie odmeny za prácu na druhé miesto v poradí dôležitosti stimulov. Podnetnú prácu ženy zaradili na tretie miesto, z čoho vyplýva, že ak sa žena rozhodne popri svojich materských povinnostiach pracovať, uprednostňuje takú prácu, ktorá ju uspokojuje a naplňuje. Muži tento stimul zaradili až na 9. miesto v poradí dôležitosti. K prekvapujúcim výsledkom sa dospelo u spätnej väzby, ktorej respondenti - hlavne muži - neprpisujú veľkú váhu. Muži tento stimul zaradili na 12. miesto a ženy na 6. miesto. Najmenej stimulujúci je zamestnávateľ, čiže organizácia, v ktorej respondenti pracujú. Keďže istota v zamestnaní zohráva významnú rolu v stimulácii mužov a žien, organizácie verejnej správy im túto istotu väčšinou poskytujú, respondenti pravdepodobne v súčasnej nepriaznivej ekonomickej situácii poslanie organizácie berú ako samozrejmosť. Z analýzy vzťahov medzi pohlavím a motivačnými zdrojmi vyplýva, že zodpovednosť je dôležitá pre mužov a uznanie preferujú viac ženy. Zo vzťahu medzi dĺžkou praxe a motivačnými zdrojmi vyplýva, že uznanie je dôležité pre zamestnancov s dĺžkou praxe menšou ako 20 rokov. Výsledky výskumov iných autorov tieto zistenia väčšinou podporujú. Napr. Kamdron (2005) zistil, že muži vnímajú prácu ako významnú, dôležitú a zaujímavú, a preto sú viac spokojní a viac motivovaní. Čím dlhšia je kariéra, tým viac sa materiálne zdroje motivácie stávajú dôležitejšie, rovnako ako dobré vzťahy s nadriadenými, dobrý pracovný kolektív, menej motivujúca je zodpovedná práca. Podľa niekoľkých štúdií pracovnej spokojnosti, s vekovou hranicou sa zvyšuje pracovná spokojnosť. Potvrdzujú to aj výsledky tejto štúdie. Tejto problematike sa venovali aj iní autori: Worthley a kol. (2009), Oswald (2002), Harausová (2010), Wallace et al., (2007), Su a Bozeman (2009), Misíková a Večerník (2013), Kamdron (2005), Packard a Dereshiwsy (1990), Gokce (2010). Napr. Oswald (2002) zistil, že respondenti viac uprednostňujú istotu pracovného pomeru, dobré finančné ohodnotenie, čo znamená, že uprednostňovanie týchto stimulátorov korešponduje s výsledkami prezentovaného výskumu. Su a Bozeman (2009) skúmali aj stimuly u manažérov organizácií verejnej správy a vo svojom výskume zistili, že vysoko motivovaní manažéri preferujú kariéru a rozvoj, zatiaľ čo ďalšie stimuly, ako napríklad bezpečnosť práce, výška platu a

vhodné pracovné prostredie nemá výrazný vplyv na pracovnú spokojnosť manažérov v štátnych organizáciách. Výsledky ukazujú, že plat nie je významný determinant pracovnej spokojnosti u manažérov štátnych inštitúcií, a to aj napriek tomu, že tento vzťah vyzerá pozitívne, do značnej miery to súvisí s nepružnosťou systému odmeňovania v štátnych inštitúciách. Zistenia prezentovaného výskumu túto skutočnosť nepotvrdzujú - plat je u respondentov (a to aj u manažérov organizácií verejnej správy) rozhodujúcim stimulátorom. Worthley a kol. (2009) skúmali v japonských organizáciách, čo motivuje japonské zamestnankyne. Hodnotenie pracovnej spokojnosti zamestnankyňami nezodpovedalo predstavám manažérov o tom, čo ich motivuje. Zisťovali preferencie u 16 - tých stimulačných a motivačných položiek. Japonské zamestnankyne za dôležité pokladajú dobré interpersonálne vzťahy, bezpečnosť práce a spravodlivosť odmeňovania. Zaradenie stimulu dobré interpersonálne vzťahy na prvé miesto, korešponduje s výsledkami prezentovaného výskumu. Misíková a Večerník (2013) tiež zistili, že najdôležitejším stimulom je spravodlivá odmena. Nasleduje podnetnosť a rozmanitosť práce, príležitosť na rozvoj, istota v zamestnaní a príležitosť na vzdelávanie. Výsledky ich výskumu v podstate potvrdzujú výsledky prezentovaného výskumu v rámci odmeny za prácu a istoty v zamestnaní. Slovenskí respondenti príležitosť na vzdelávanie a rozvoj nepovažujú za významne dôležité - u mužov sa tento stimul umiestnil na 13. mieste a u žien na 9. mieste. Výsledky prezentovaného výskumu sčasti potvrdzujú zistenia Kamdron (2005), ktorý realizoval výskum v Estónsku. Tento autor konštatuje, že v súčasnej dobe prevažujú hygienické stimulátory, ktoré sú motivujúce. Vnútrotným motívom je zodpovednosť, uznanie a dobré interpersonálne vzťahy. Tieto motívy viac preferujú ženy ako muži. Priemerný ekonomicky aktívny človek v Estónsku je motivovaný hmotnými zdrojmi. Tiiu a Kamdron (2005) na základe výsledkov výskumu v Estónsku určili poradie najdôležitejších zdrojov pracovnej spokojnosti: 1. kariéra, 2. zodpovednosť, 3. uznanie, 4. materiálne stimuly, 5. uspokojenie z práce. Prvé štyri určujú vzájomné vzťahy pracovných motivačných prvkov a posledný obsahuje iba zložky pracovnej spokojnosti.

Aké sú preferencie učiteľov? Packard a Dereshiwsky (1990) zistili, že učiteľov motivujú dobré profesionálne vzťahy a väzby, profesionálny postup, pravidelne hodnotenie, vedenie a možnosť rozvoja. Gokce (2010) ďalej zistil, že učitelia uprednostňujú uspokojovanie tých potrieb, ktoré umožnia zvýšiť ich výkon počas vyučovania, ale tieto potreby nie sú v skutočnosti primerane uspokojované. Henderson - Sparks vo svojom výskume z roku 1995

realizovanom medzi 135 riaditeľmi škôl v Kalifornii uviedol, že dimenzie, ktoré znižujú mieru výkonnosti učiteľov sú: absencia motivácie, únava a osobné krízy. Niektorí autori zisťovali aj iné stimuly a motívy u učiteľov. Napr. Addisonová a Brundrett (2008) vo svojej štúdií zistili, že učiteľov okrem iného motivujú aj pozitívne ohlasy od žiakov, ich pokrok a podporujúci kolegovia. Ako hlavné demotivátory boli zistené: nedostatok záujmu zo strany žiakov a dlhodobá psychická a fyzická záťaž. Tieto zistenia podporuje aj Woodward (2003). Bolo zistené, že demotivátory majú väčší vplyv na motivačný stav učiteľa ako pozitívne motivátory.

Jung a Shin (2014) tiež zistili, že vnútorná motivácia má najväčší vplyv na spokojnosť s prácou, a to hlavne vtedy, ak sa pracovná spokojnosť meria podľa plnenia pracovných úloh. K podobným záverom došli aj napr. Glick, 1992; Hagedorn, 2000). Ich zistenia sú tiež v súlade s teóriou, ktorú vypracovali Herzberg, Mausner a Snyderman (1959). Na základe týchto zistení Vellerand (1993) odporúča manažérom venovať viac pozornosti motivovaniu svojich podriadených uznaním ich práce, poskytnutím autonómie a umožnením rozvíjať ich schopnosti a zručnosti. Nálezy tiež ukazujú, že systém odmeňovania má významný vplyv na spokojnosť s prácou. Toto zistenie vedie k diskusii o tom, ako zvýšiť pracovnú spokojnosť zmenou systémov odmeňovania.

Komparáciou preferencií stimulov a motívov u učiteľov a zamestnancov organizácií verejnej správy sa nezistili významné rozdiely. Na prvých troch miestach sa zhodne umiestnili: 1. plat, 2. dobré interpersonálne vzťahy, 3. istota v zamestnaní. Okrem týchto stimulov učiteľia viac preferujú podnetnú prácu, adekvátne pracovné podmienky a pracovný režim, ktorý je flexibilný. U zamestnancov organizácií verejnej správy je to miesto výkonu práce (väčšina z nich pracuje v mieste svojho bydliska, preto nie je prekvapujúce, že tento stimul sa umiestnil na 4. mieste), stabilný pracovný režim a spätná väzba. Obidve skupiny respondentov pripisujú malý význam príležitosti k vzdelávaniu (10. miesto), zodpovednosti (12. miesto) a zamestnávateľovi (14. miesto).

Pracovná spokojnosť

Populárnou témou výskumu vo verejnej správe je pracovná spokojnosť a spokojnosť s prácou. Zatiaľ čo sa veľa štúdií obsahovo nelíši od výskumov všeobecne, často sa líšia len základňou respondentov. Niektoré štúdie sa zameriavajú na aspekty uspokojenia z práce (napr. DeSantis a Durst, 1996) typické pre verejný sektor, iné sa zameriavajú na pracovné prostredie vo

verejnom sektore (Wright a Davis, 2003), niektoré na vzťah pracovnej spokojnosti a motivácie (Brigh, 2008) a iné na účinok vládnych reforiem na pracovnú spokojnosť (Brunetti a Farr - Wharton, 2005; Korunka a kol., 2003).

V druhej časti výskumu bolo zisťované, čo vplýva na pracovnú spokojnosť učiteľov a zamestnancov územnej samosprávy. Na pracovnú spokojnosť učiteľov pozitívne vplyvajú dobré personálne vzťahy s kolegami a morálne ohodnotenie zo strany nadriadených a kolegov, negatívne vplyva nadmerná pracovná záťaž, ktorá spôsobuje únavu. Dobrovoľný výber zamestnania má priemerný štatistický vplyv na pracovnú spokojnosť učiteľov. Minimálny alebo žiadny vplyv na pracovnú spokojnosť bol zistený u spravodlivého finančného ohodnotenia, možnosti seberealizácie a dĺžky praxe. V súčasnosti sú učitelia odmeňovaní na základe platových taríf a kreditných príplatkov, ktoré sú pevne stanovené, preto by nemalo dochádzať k nespravodlivému finančnému ohodnoteniu. K nespravodlivému finančnému ohodnoteniu by mohlo dôjsť pri pridelovaní osobných príplatkov a odmien, ak by škola nemala vypracované transparentné výkonové kritéria na ich pridelovanie, alebo by sa tieto kritéria nerešpektovali. V súčasnosti ale drvivá väčšina škôl osobné príplatky a odmeny neprideluje, preto je zistený zanedbateľný vplyv tohto ukazovateľa na pracovnú spokojnosť učiteľov pochopiteľný.

U zamestnancov územnej samosprávy bol zistený významný štatistický vplyv na pracovnú spokojnosť iba u dĺžky praxe. U ostatných zdrojov pracovnej spokojnosti - nadmerná pracovná záťaž, spravodlivé finančné ohodnotenie, dobré interpersonálne vzťahy a morálne ocenenie sa zistil len minimálny alebo žiadny vplyv. Komparáciou spokojnosti s prácou bolo zistené, že zamestnanci územnej samosprávy sú s prácou spokojnejší ako učitelia, ale rozdiel je minimálny.

Problematikou pracovnej spokojnosti sa zaoberali viacerí autori. Cieľmi výskumov bolo aj zisťovanie rodových rozdielov v pociťovaní pracovnej spokojnosti. Leppel a kol. (2012) nezistili žiadne významné účinky pohlavia, rodinného stavu a vzdelania na pracovnú spokojnosť zamestnancov štátnej správy. Zistili, že pracovnú spokojnosť zvyšuje vnímaná kvalita vzdelávania. Gazioglu a Tansel (2006) uvádzajú výsledky, ktoré dokumentujú, že ženy sú v práci viac spokojnejšie ako muži z hľadiska viacerých aspektov pracovnej spokojnosti. A. Sousa-Poza a A. A. Sousa-Poza (2003) vo Veľkej Británii v rokoch 1991-2000 skúmali pracovnú spokojnosť z hľadiska rodu. Výsledky ukazujú, že spokojnosť s prácou u žien podstatne poklesla v uplynulom desaťročí, zatiaľ čo spokojnosť s prácou u mužov má

konštantnú úroveň. Túto situáciu považujú za prechodnú, pretože viaceré štúdie poukazujú na to, že ženy sú v priemere spokojnejšie s prácou ako muži. Oswald (2002) sa vo svojom výskume tiež zameril na pracovnú spokojnosť z hľadiska pohlavia a zistil, že vyššiu pracovnú spokojnosť vo všeobecnosti vykazujú ženy. Na pracovnú spokojnosť tiež pozitívne vplyvajú dimenzie ako istota pracovného pomeru, dobré finančné ohodnotenie, vysokoškolské vzdelanie. Tieto výsledky sú konzistentné z výsledkami výskumu FEQLS (Wallace et al., 2007). Výsledky prezentovaného výskumu nekorešpondujú so zisteniami Oswalda. Bolo zistené, že muži pociťujú o niečo vyššiu pracovnú spokojnosť ako ženy, ale tento rozdiel je zanedbateľný. Misíková a Večerník (2013) porovnávali pracovnú spokojnosť v šiestich skupinách krajín Európskej únie (západná Európa, Veľká Británia, Francúzsko, Nemecko, Rusko, krajiny východnej Európy) a zistili, že najdôležitejšie sa zdá byť to, či ľudia majú pocit, že sú spravodlivo odmeňovaní. Účinok spravodlivého odmeňovania je mierne silnejší vo Veľkej Británii, Francúzsku, Nemecku a Rusku ako v krajinách východnej Európy. Veľká rozmanitosť práce je druhým dôležitým zdrojom pracovnej spokojnosti. Obsahovo pestrá práca má najsilnejší vplyv na spokojnosť s prácou vo Veľkej Británii a v Nemecku. Po tretie, ľudia, ktorí majú dobré príležitosti pre rozvoj, majú tendenciu byť viac spokojní než tí, u ktorých tieto možnosti nie sú. Vplyv tejto dimenzie je najsilnejší vo Veľkej Británii a najslabší vo Francúzsku. Štvrtým zdrojom pracovnej spokojnosti, ktorý má jasný a významný vplyv vo všetkých šiestich krajinách je istota zamestnania. Posledným faktorom, ktorý vykazuje štatisticky významný vplyv na spokojnosť s prácou je možnosť vzdelávať sa a získavať najnovšie poznatky. Nálezy naznačujú, že je to potešenie pre väčšinu ľudí, s výnimkou obyvateľov Ruska. Najvýraznejší opačný efekt sa objavil vo Francúzsku, kde sa ľudia, ktorí sú povinní učiť sa nové, majú vysokú úroveň pracovnej spokojnosti. Francúzsko je jedinou krajinou, v ktorej flexibilná pracovná doba má pozitívny a významný vplyv na spokojnosť v práci. Výsledky prezentovaného výskumu v podstate tieto zistenia potvrdzujú, okrem možnosti vzdelávať sa. Slovenskí respondenti možnosť vzdelávať sa a získavať nové poznatky považujú za málo stimulujúce. Lemrová a kol. (2012) skúmala pracovnú spokojnosť učiteľov a zistili, že nespokojnosť učiteľov je často vyvolaná neprimerane vysokými nárokmi na vykonávanie učiteľskej profesie, ktoré nie je učiteľ schopný plniť. Výsledky výskumu Paulíka (1999) ukazujú, že väčšina učiteľov je so svojou profesiou spokojná. Výsledky prezentovaného výskumu zistenia Paulíka podporujú. Respondenti vedeli o vysokých nárokoch na vykonávanie profesie učiteľa a napriek tomu dve tretiny učiteľov uviedlo, že

profesiou učiteľa si vybrali dobrovoľne. Lemrová a kol. (2012) sa zamerali aj na zistenie jednotlivých dimenzií životnej spokojnosti z hľadiska dĺžky praxe a veku. Z korelácie vyplynulo, že medzi vekom probandov a dimenziami životnej spokojnosti neexistuje štatistický významný vzťah. Výsledky prezentovaného výskumu túto skutočnosť potvrdzujú. Bowling a Hammond (2008), Fahrenberg et al. (2001) upozorňujú, že zistenia niektorých výskumov, ktoré sa zaoberajú touto problematikou, poukazujú na nejednoznačnosť výsledkov a vysvetľujú to tým, že spokojnosť sa v rôznych oblastiach života mení a nie je teda možné považovať súvislosť týchto dvoch premenných za lineárnu. Toto tvrdenie prezentovaný výskum ani nevyvracia, ani nepotvrďuje. Komparáciou dostupných záverov z viacerých výskumov a prezentovaného výskumu sa zistilo, že existujú určité rozdiely v pociťovanej pracovnej spokojnosti z hľadiska rodu. Lemrová a kol. (2012), zistili, že výsledky ich výskumu sa zhodujú so zistenými výsledkami iných autorov, (napr. Hamplová (2004), Fahrenberg (2001), Kačmárová (2014), ktorí uvádzajú, že muži a ženy sa v miere spokojnosti v práci všeobecne nelíšia. Výsledky prezentovaného výskumu túto skutočnosť v podstate potvrdzujú, aj keď podrobnejšie skúmanie ukázalo, že s prácou sú spokojnejší muži. Cooper a kol. (2014) zistili, že demografické dimenzie ako sú pohlavie a počet rokov praxe, nemajú žiadny vplyv na pracovnú spokojnosť. Avšak Gumbang et. al. (2010) vo svojom výskume zistili, že existujú rozdiely v pociťovaní pracovnej spokojnosti u mužov a žien. Muži podľa nich sú v práci spokojnejší ako ženy. Kačmárová (2014) uvádza, že štatistický významný rozdiel pri porovnávaní pracovnej spokojnosti mužov a žien bol zistený len pre dimenziu odmeňovanie. Wallace et. al. (2007) tvrdia, že významnejším zdrojom pri zisťovaní spokojnosti s prácou je finančné ohodnotenie, nakoľko sa potvrdil silný vzťah týchto dvoch premenných vo všetkých krajinách, v ktorých sa výskum robil. Rovnaké výsledky zistila tiež Kačmarová (2014), ktorej probandi boli rovnako najmenej spokojní s financiami. Aj Urbanovská (2011) u českých učiteľov zistila najvyššiu mieru nespokojnosti v dimenzii finančné ohodnotenie. Výskumy realizované medzi slovenskými učiteľmi tento fakt potvrdzujú. Aj u slovenských učiteľov najvyššiu mieru nespokojnosti vyvoláva nízke finančné ohodnotenie ich práce. Potvrdzujú to výsledky výskumov Kačmárovej (2014) a výsledky prezentovaného výskumu. Muži hodnotili finančné ohodnotenie práce negatívnejšie ako ženy. Ďalšou posudzovanou dimenziou v prezentovanom výskume boli dobré interpersonálne vzťahy a ich vplyv na pracovnú spokojnosť. Testovanie hypotézy H3 preukázalo, že dobré interpersonálne vzťahy majú štatistický významný vplyv na spokojnosť

v práci. K rovnakým výsledkom dospel aj Paulík (1999), ktorý zistil, že dobré vzťahy s kolegami sú na 2. mieste v rebríčku ním skúmaných dimenzií pracovnej spokojnosti. Aj v Schroderovom (2008) výskume sa potvrdilo, že dobre medziľudské vzťahy zvyšujú pocit spokojnosti v práci. K rovnakým záverom došla aj Kačmárová (2014).

Pracovnú nespokojnosť u učiteľov vyvoláva: nedostatok kolegiality, spoločenské zmeny, pracovný tlak na zamestnanca, pracovný tlak na nadriadeného, byrokracia, individuálne alebo organizačné nezhody, individuálne alebo skupinové nezhody, nesprávny prístup druhých, nesúlad osobnosti s rolou, mikropolitika organizácie, makropolitika, miestna školská správa, medziľudské vzťahy vrátane sebavedomia, nedostatok vlastnej účinnosti, kompetentnosti vrátane zdrojov, profesionalita riaditeľa, neistota, vplyv na rodinný život, neschopnosť dosiahnuť poslanie, nedostatok zdrojov, profesionálna izolácia, nedostatok kontroly, znižovanie výučby.

Gaziloglu a Tansel (2006) píšú o štyroch dimenziách pracovnej spokojnosti: spokojnosť s vlastným vplyvom na prácu, spokojnosť s výškou platu, spokojnosť s pocitom úspechu a spokojnosť vo vzťahu dohľadu nad prácou. Zistili, že zamestnanci školstva a zdravotníctva sú menej spokojní s výškou platu, ale viac spokojní s možnosťou uspieť v práci. Ďalej zistili, že zamestnanci, ktorí mali možnosť sa vzdelávať boli v práci spokojnejší.

Zembylas a Papanastasiou (2006) skúmali pracovnú spokojnosť učiteľov na Cypre. Učelia zdôraznili svoju spokojnosť s interakciou so žiakmi, s interpersonálnymi vzťahmi s kolegami a možnosťou prispieť k osobnému rastu a rozvoju spoločnosti. Za zdroje nespokojnosti označili sociálne problémy a ich vplyv na prácu, nezáujem žiakov a ich zlé správanie, centralizovaný vzdelávací systém a nedostatok profesionálnej autonómie na školách a slabé vyhliadky na povýšenie.

Počas posledných dvoch desaťročí, mnoho vedcov vo vyspelých krajinách sa pokúsilo identifikovať zdroje spokojnosti a nespokojnosti učiteľov na základných a stredných školách, napr. Borg a Riding, 1991; Shanna, 1998; Dinham a Scott, 2000; Evans, 2001. Na základe výsledkov ich výskumov sa dá konštatovať, že pracovná spokojnosť učiteľov zjavne súvisí s úrovňou vnútornej motivácie. K pracovnej spokojnosti učiteľov v prvom rade prispieva práca s deťmi. Medzi ďalšie zdroje pracovnej spokojnosti boli zaradené: rozvoj vzťahov s deťmi, intelektuálne výzvy vyučovania, autonómia a nezávislosť, príležitosť vyskúšať nové nápady, rozvoj spoločenských vzťahov s kolegami a príležitosť pre osobný rast (Zigarelli 1996; Lathan, 1998). Kim a Moreo (2007) skúmali v USA celkovú pracovnú spokojnosť učiteľov a

zistili, že tri dimenzie pracovnej spokojnosti prispeli k celkovej pracovnej spokojnosti: odborný dohľad, pracovné prostredie a vzťahy so spolupracovníkmi.

V súčasnosti k týmto zdrojom pracovnej spokojnosti pribudli ďalšie (tzv. tretia doména): postavenie učiteľov v spoločnosti, reformy a zmeny v oblasti výchovy a vzdelávania a propagácia učiteľov v médiách (Dinham a Scott, 2000). Kľúčovým výsledkom Dinhama a Scotta (2000) bola identifikácie modelu - tretej domény, ktorý upozorňuje na rastúci, ešte variabilný vplyv a význam spoločenských faktorov a síl, ktoré v podstatnej miere vplývajú na spokojnosť, nespokojnosť a stres učiteľov. K pracovnej nespokojnosti prispieva hlavne pracovné preťaženie, nízky plat a vnímanie toho, ako sú učitelia vnímaní spoločnosťou. Pracovná spokojnosť sa vyvíja v U - tvare, kde najviac spokojní sú mladí a starší zamestnanci. Tiež poukazujú na zvyšovanie pracovnej spokojnosti, ktorého zdrojom je možnosť vzdelávať sa.

Vplyv motivácie a pracovnej spokojnosti na výkonnosť a výkon

Borgogni a kol. (2010) uvádzajú, že verejné organizácie v súčasnej dobe prechádzajú hlbokou a všadeprítomnou transformáciou, ktorá sa týka organizačných ukazovateľov, kultúry a podmienok práce, preto je potrebné navrhnuť nové stratégie riadenia ľudí. Zistili, že pracovný výkon v prvom rade ovplyvňuje pracovná spokojnosť spolu s pracovným prostredím.

Výsledky prezentovaného výskumu naznačujú možnosti zvyšovania výkonnosti a výkonu v oblasti motivácie zamestnancov organizácií verejnej správy a ich pracovnej spokojnosti. Výrazné zvýšenie výkonnosti môže predikovať spokojnosť s finančným ohodnotením, dobré interpersonálne vzťahy a istota v zamestnaní. Eventuálne zníženie výkonnosti môže spôsobiť veľká zodpovednosť, nadmerná pracovná záťaž, nevhodné pracovné podmienky. Stagnácia výkonnosti by sa mohla prejavovať pri jednotvárnej, málo podnetnej práci, pri nedocenení morálneho ohodnotenia zo strany nadriadených, pri neposkytovaní konštruktívnej spätnej väzby resp. žiadnej spätnej väzby, negatívne vnímanie nadriadeného.

Problematika výkonnosti a výkonu rezonuje vo veľkom množstve vedeckých štúdií a odbornej literatúry. Jednotliví autori sa zamerali na rôzne oblasti, ktoré by mohli byť potenciálnymi zdrojmi zvyšovania výkonnosti a výkonu. Napr. Webbová (2007) prezentuje výsledky štúdie, ktoré ukazujú, že zamestnanci sú motivovaní k výkonu, keď ich nadriadení majú potrebné sebavedomie, dostatok energie a osobné presvedčenie. Keď sa k týmto charakteristikám pripočíta charizma nadriadeného, individuálny prístup a adekvátne

odmeňovanie, motivuje to podriadených k podávaniu vyššieho výkonu. Webbovej štúdia ukazuje, že lídri, ktorí sa zameriavajú na správanie spojené s charizmou a intelektuálnou stimuláciou a ktorí sú ohľaduplní k ostatným, s najväčšou pravdepodobnosťou svojim správaním prispievajú k zvýšeniu motivácie svojich zamestnancov. Tým, že poskytuje spravodlivé odmeny, vedúci môže motivovať zamestnancov k práci spojenej s ťažším dosiahnutím požadovaných výsledkov. Vyššia úroveň motivácie môže byť dosiahnutá, keď vedúci poskytne špecifické plány odmeňovania, vytvorí kultúru čestných vyhlásení, prijme účinné opatrenia a ocení schopnosti zamestnancov. Webbová (2007) tieto štyri dimenzie (charizma, intelektuálna stimulácia, individuálny prístup a odmeňovanie závisle na výkone) chápe ako kombinovaný model. Tento model podľa nej ponúka nadriadeným veľkú výhodu v motivovaní svojich podriadených. Znalosť dimenzií, ktoré predpovedajú zvýšenú motiváciu, umožňuje nadriadeným zamerať sa na rozvoj takého kľúčového správania, ktoré posilní inštitucionálne výsledky a potenciálne zvýši efektivitu organizácie. Charizma nadriadeného má vyššiu prediktívnu silu na motivovanie ako intelektuálna stimulácia, individuálne posúdenie a odmeňovanie podľa výkonu. Zdá sa, že podriadení reagujú s obnovenou energiou, keď vedia, že nadriadený uprednostňuje individuálny prístup, má odvahu a dôveruje podriadeným. Realizáciou kombinovaného modelu vedenia zamestnancov, môžu manažéri zvýšiť ich úroveň motivácie, čo spôsobí zvýšenie produkcie organizácie. Avšak slovenskí respondenti osobnosti nadriadeného pripisujú priemerný vplyv na ich motiváciu a výkonnosť. Viac osobnosť nadriadeného a jeho správanie motivuje mužov ako ženy. Harausová (2010a) zistila, že skoro 100 % respondentov motivuje nadriadený, ktorý uplatňuje demokratický štýl riadenia. Chen a Bozeman (2013) zistili, že jedinci, čo sú ochotní nechať sa motivovať zo strany nadriadených, považujú činnosť pre ktorú sú motivovaní za cennú a čiastočne integrovanú do ich hodnotového systému. Pozitívne vnímanie vrcholového manažmentu a kolegov sa tiež javí ako silný prediktor pracovnej spokojnosti. Riketta (2008) toto tvrdenie podporuje.

Dvořáková (2007) uvádza, že na stabilizáciu pracovníkov kladne vplýva zvyšovanie spokojnosti v práci a vysoká súdržnosť pracovných kolektívov. Stabilizovaný zamestnanec je obyčajne motivovaný k podávaniu požadovaného výkonu.

Manažment organizácií verejnej správy by mal brať do úvahy, že ak chce, aby zamestnanci podávali požadovaný výkon, mal by vypracovať takú stimulačnú a motivačnú stratégiu, ktorá bude zohľadňovať nielen adekvátnu finančnú odmenu, ale bude umožňovať vytvárať také

pracovné prostredie, ktoré nebude narúšať medziľudské vzťahy ale práve naopak, bude ich upevňovať a poskytovať také pracovné impulzy, aby pracovná spokojnosť nestagnovala, resp. neupadala.

Berúc do úvahy výsledky prezentovaného výskumu a výsledky vyššie uvádzaných štúdií jednotlivých autorov, ktoré v podstate potvrdzujú zistenia výskumu, sa dá konštatovať, že jeden systém motivácie a manažment výkonnosti by mohol byť účinný nielen pre skúmanú vzorku respondentov, ale môže byť platný pre učiteľov a zamestnancov organizácií územnej samosprávy na Slovensku.

Návrh intervenčných opatrení

Na základe preštudovaných teoretických základov motivácie, pracovnej spokojnosti a výkonnosti a výkonu a na základe výsledkov prezentovaného výskumu autorka navrhuje, aby sa vypracoval trojúrovňový stimulačný a motivačný systém, ktorý by zohľadňoval dôležitosť jednotlivých stimulačných a motivačných zdrojov a ktorý následne prispeje k zvyšovaniu výkonnosti a výkonu zamestnancov organizácií verejnej správy.

1. Na najnižšej úrovni budú zdroje, ktoré u zamestnancov organizácií verejnej správy len minimálne zvyšujú stimuláciu a motiváciu, konkrétne zamestnávateľ- čiže neúmerne neapelovať na pociťovanie hrdosti na organizáciu, v ktorej pracujú; poskytovanie zamestnaneckých výhod, ktoré zamestnanci berú ako samozrejmosť, pretože poskytovanie viacerých z nich vyplýva z príslušnej legislatívy; miesto výkonu práce, pretože v súčasnosti sú ľudia ochotní cestovať za prácou aj do vzdialenejších lokalít; možnosť funkčného postupu, pretože si zamestnanci uvedomujú obmedzenosť vedúcich pozícií v organizáciách verejnej správy; nezvyšovať zodpovednosť za výsledky ich práce; nevnucovať im možnosti k vzdelávaniu, ale umožniť im, aby sa rozhodli sami, či sa chcú vzdelávať na základe obsahovo vhodných vzdelávacích programov.
2. Na strednej úrovni budú zdroje, ktorým zamestnanci pripisujú priemernú dôležitosť, konkrétne: zabezpečenie adekvátnych pracovných podmienok; umožnenie flexibilného pracovného režimu, ktorý oceňujú najmä ženy - matky; poskytovanie objektívnej spätnej väzby a zadávanie podnetných pracovných úloh.
3. Na najvyššej úrovni budú zdroje, ktoré pre sú pre zamestnancov z hľadiska stimulácie a motivácie najdôležitejšie a to: primerané finančné ohodnotenie (plat); dať im pocit

istoty v zamestnaní a vhodnými metódami psychosociálneho výcviku zabezpečiť v organizácii dobré interpersonálne vzťahy.

Keďže finančné ohodnotenie práce je podľa výsledkov prezentovaného výskumu kľúčovým prvkom stimulácie u zamestnancov organizácií verejnej správy, je potrebné vypracovať objektívne výkonové a merateľné kritéria hodnotenia výkonu, ktoré pôjdu nad rámec tzv. tabuľkových platov. Tabuľkové platy v súčasnosti nezohľadňujú výkon, ale kvalifikačné požiadavky a dĺžku praxe. Preto na zvýšenie stimulácie a motivácie je vhodné ponúkať zamestnancom možnosť vyššieho finančného ohodnotenia formou mimoriadnych odmien prostredníctvom pracovných úloh, ktoré pôjdu nad rámec ich každodenných pracovných povinností.

ZÁVER

Práca sa zaoberá problematikou motivácie, pracovnej spokojnosti, výkonnosti a výkonu u zamestnancov organizácií verejného sektora, konkrétne učiteľov stredných škôl a zamestnancov územnej samosprávy. Obsah práce je výsledkom výskumného úsilia autorky, ktoré bolo zamerané na zistenie, čo motivuje zamestnancov organizácií verejnej správy k podávaniu výkonu a ktoré zdroje pracovnej spokojnosti môžu prispieť k zvyšovaniu ich výkonnosti. Štruktúra práce sa skladá z 5 kapitol, pričom prvé tri kapitoly majú teoretický charakter.

Prvá kapitola pojednáva o podstate motivácie. Problematika motivácie je tu rozpracovaná z dvoch nosných hľadísk: psychologického a manažérskeho a motivácia je chápaná ako proces. V druhej časti prvej kapitoly je dôraz kladený na pracovnú motiváciu a jej vhodnú aplikáciu do praxe organizácií verejnej správy. Sú tu uvádzané najnovšie poznatky o pracovnej motivácii a analyzované pomerne nové teórie pracovnej motivácie, akými sú teória sebaurčenia, teória stanovovania cieľov a Public Servis Motivation. Pri spracovaní prvej kapitoly autorka vychádzala z poznatkov renomovaných zahraničných autorov, ako sú Deci a Ryan, Latham a Locke, Perry a Wise, Nákonečný a z poznatkov domácich autorov, napr. Kollárik.

Druhá kapitola obsahuje doterajšie poznatky o pracovnej spokojnosti všeobecne a zvlášť o pracovnej spokojnosti zamestnancov organizácií verejnej správy. Pracovná spokojnosť je tu chápaná ako viacrozmerový pojem, ako zložitý a bohato štruktúrovaný jav, ktorý vytvára ucelenú sústavu. Je tu predstavený nástroj na meranie pracovnej spokojnosti JDS - Job Diagnostic Survey, ktorého autormi sú Hackman a Oldham.

Tretia a štvrtá kapitola sú najrozsiahlejšie. Pojednávajú o manažmente výkonnosti a výkone, pričom dôraz je kladený na nájdenie vzájomných interakcií medzi pracovnou motiváciou, pracovnou spokojnosťou a výkonnosťou a výkonom všeobecne a zvlášť vo verejnom sektore. Sú tu analyzované možné zdroje motivácie a pracovnej spokojnosti (spätná väzba, vzdelávanie, vedenie ľudí, zamestnanecké vzťahy, ...) a ich vplyv na zvyšovanie, resp. znižovanie výkonnosti a výkonu. V poslednej časti tretej kapitoly sú analyzované známe teórie riadenia výkonnosti, medzi ktoré sa zaradzujú aj sociálne kognitívne teórie, ktorých hlavným predstaviteľom je Bandura. V štvrtej kapitole sa nachádza autorkin prínos do teórie v podobe motivačno-výkonnostného modelu. Dalším prínosom autorky je návrh trojúrovňového stimulačno-motivačného systému, prezentovaného ako návrh intervenčného opatrenia.

Piata kapitola obsahuje opis realizácie výskumu a sú tu prezentované výsledky, ktoré autorka zistila. Hlavným zistením je to, že neexistuje podstatný rozdiel v preferenciách motivačných zdrojov u dvoch skúmaných skupín zamestnancov verejného sektora - učiteľov a zamestnancov a ich vplyve na výkonnosť zamestnancov. Za hlavné motivačné zdroje, ktoré môžu vplývať na zvyšovanie výkonnosti respondenti považujú finančnú odmenu, istotu v zamestnaní a dobré medziľudské vzťahy. Neboli zistené ani výrazné rozdiely z hľadiska rodu respondentov. Ako hlavný rodový rozdiel bolo zistené to, že muži na prvé miesto zaradili plat a ženy interpersonálne vzťahy. Prezentované výsledky vo väčšine prípadov korešpondujú so zisteniami iných vedeckých štúdií doma a v zahraničí.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- ADAMS, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62:335-343.
- ADDISON, R., BRUNDRETT, M. (2008). Motivation and demotivation of teachers in primary schools: the challenge of change, *Education 3-13: International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*, 36:1, 79-94.
- ALDERFER, C. P. (1972). Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York: *Free Press*.
- ALLEN, D.G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237-256.
- ANDERFUHREN-BIGET, S., VARONE, F., GIAUQUE, D., RITZ, A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?, *International Public Management Journal*, 13:3, 213-246.
- ANDREWS, R., BOYNE, G., WALKER, R. M. (2011). The Impact of Management on Administrative and Survey Measures of Organizational Performance, *Public Management Review*, 13:2, 227-255.
- ARGYLE, M. (1989). *The Social Psychology of Work*, 2nd edn, *Penguin*, Harmondsworth.
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Grada, Praha. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, J. et al. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- ASHWORTH, R. E., BOYNE, G. A., ENTWISTLE, T. eds (2010). *Public Service Improvement: Theories and Evidence*, Oxford: *Oxford University Press*.
- BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory* (*Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*).
- BANDURA, A. (1994). Self-Efficacy, in: V. S. Ramachandran (Ed.) *Encyclopedia of Human Behavior*, Vol. 4, pp. 71 – 81 (New York: Academic Press).
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control* (New York: *Freeman*).
- BEDNY, G., KARWOWSKI, W. (2006). The self-regulation concept of motivation at work, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7:4, 413-436.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha:

Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

- BENSCHOP, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 12:7, 1166-1181.
- BORG, M. G., RIDING, R. J. (1991). Occupational stress and satisfaction in teaching, *British Educational Research Journal*, 17, 263–281.
- BORGOGNI, L.; RUSSO, S. D.; PETITTA, L.; VECCHIONE, M. (2010). Predicting Job Satisfaction and Job Performance in a Privatized Organization, *International Public Management Journal*, 13:3, 275-296.
- BOUCKAERT, G., van DOOREN, W. (2003). 'Performance Management on Public Sector Organizations' in E. Löffler and T. Bovaird (eds) *Public Management and Governance*, London: Routledge.
- BOUCKAERT, G., HALLIGAN, J. (2006). 'A Framework for Comparative Analysis of Performance Management'. *European Group of Public Administration (EGPA) Conference*, Milan, 6–9 September 2006.
- BOWLING, N. A. (2009). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. Published online: 16 September 2009 *Springer Science+Business Media, LLC*.
- BOWLING, N. A., & HAMMOND, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73. pp. 63–77.
- BOYNE, G. (2002). "Public and Private Management: What's the Difference?" *Journal of Management Studies* 39(1): 97–122.
- BOYNE, G. A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13:3 pp367–94.
- BOYNE, G. A., MEIER, K. J., O'TOOLE, L. J., WALKER, R. M. (2006). *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*, Cambridge: Cambridge University Press.
- BOZEMAN, B. (2012). Aspirational Theory in Public Administration. *Paper prepared for the annual meeting of the IRSPM*, Rome, Italy, April 11–15, 2012.
- BREWER, G. A. (2008). "Employee and Organizational Performance." pp. 136–156.
- BREWER, G. A., NEUBAUER, B. J., GEISELHART, K. (2006). *Designing and Implementing E-Government Systems: Critical Implications for Public Administration and Democracy*.

Administration & Society, 38:4, pp. 472–99.

- BRIGHT, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration* 38(2): 149-166.
- BRUNETTO, FARR-WHARTON. (2005). The impact of NPM on the job satisfaction of a range of Australian public sector employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 43(2): 289-304.
- BUCHNER, T. W. (2007) Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD, Human Resource Development International, 10:1, 59-73, DOI: 10.1080/13678860601170294.
- CARBONNEAU, N., VALLERAND, R. J., LAFRENIÈRE, M. A, K. (2012). Toward a tripartite model of intrinsic motivation. *Journal of Personality*, 80, 1147–1178.
- CARVER, C. S. and SCHEIER, M. F. (1998). On the self-regulation of behavior (Cambridge: Cambridge University Press).
- CASTAING, S. (2006). “The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service.” *Public Policy and Administration* 21(1): 84–98.
- CERASE, F. P. and D. FARINELLA. (2006). “Explorations in Public Service Motivation: The Case of the Italian revenue Agency.” *Paper presented at the European Group for Public Administration Conference*, Milan, Italy, September 6–9.
- COOPER, Ch. A. et. al (2014). Personality and Job Satisfaction: Evidence from a Sample of Street-Level Bureaucrats, *International Journal of Public Administration*, 37:3, -162.
- DECI and R. M. RYAN (2004). Handbook of Self-Determination Research. Rochester, NY: University of Rochester Press. pp. 37–63.
- DECI, E. L., &RYAN, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum.
- DECI, E. L., &RYAN, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Deinstebier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237–288). Lincoln, NE: University of Nebraska.
- DeNISI, A. S. (2011). Managing Performance to Change Behavior, *Journal of Organizational Behavior Management*, 31:4, 262-276.
- DeNISI, A. S., PRITCHARD, R. D. (2006). Improving individual performance: A motivational

- framework. *Management and Organization Review*, 2, 253–277.
- DeNISI, A. S., SONESH, S. (2011). Appraising and managing performance at work. In S. Zedeck, H. Aquinis, & J. Zhou (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 255–280). Washington, DC: *American Psychological Association*.
- DeSANTIS, V. S., DURST, S. L. (1996). Comparing Job Satisfaction among Public-and Private-Sector Employees. *American Review of Public Administration*. 26(3): 327-344.
- DINHAM, S., SCOTT, C. (1998). A three domain model of teacher and school executive satisfaction, *Journal of Educational Administration*, 36, 362–378.
- DINHAM, S., SCOTT, C. (2000). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction, *Journal of Educational Administration*, 38, 379–396.
- DONOVAN, J. J. (2001). Work motivation, in: N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil and C. Viswesvaran (Eds) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Volume 2*, pp. 53 – 76 (London: Sage).
- DONNELLY a kol. (2002). *Management*. Grada Publishing Praha. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha. C. H. Beck. 2007. ISBN978-80-7179-8934.
- EVANS, L. (2001). Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: re-examining the leadership dimension, *Educational Management Administration*, 29, 291–306.
- EVANS, I. (2003). Managing morale, job satisfaction and motivation. In Daviess, B., WestBurnham, J. (eds.). *Handbook of Educational Leadership and Management*. London: Pearson Education limited. pp. 606–612.
- FAHRENBERG, J. et. al (2001). *Dotazník životní spokojenosti*. Praha: Testcentrum.
- FISHER, C.D. (2010). ‘Happiness at Work,’ *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412.
- FLETCHER, C. (2001). ‘Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda,’ *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473–487.
- FUCHSOVÁ, K., KRAVCÁKOVÁ, G. (2007). *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: Iris. ISBN 8089018661.
- GAGNE', M., DECI, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26:4, pp. 331–62.
- GAZIOGLU, S., TANSEL, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related

- factors, *Applied Economics*, 38:10, 1163-1171.
- GLICK, N.L. 1992. Job satisfaction among academic administrators. *Research in Higher Education* 33, no. 5: 625–39.
- GOCKE, F. (2010). Assessment of teacher motivation, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 30:5, 487-499.
- GREEN, C., HEYWOOD, J. (2008). Does performance pay increase job satisfaction?, *Economica*, 75. pp. 710–28.
- GRÖNBLOM, S., WILLNER, J. (2014). Organisational form and individual motivation: public ownership, privatisation and fat cats, *Journal of Economic Policy Reform*.
- GUIS, M. (2013). The effects of merit pay on teacher job satisfaction, *Applied Economics*. 45:31, 4443-4451.
- GUMBANG, B. et. al. (2010). Differences between job satisfaction, organisational commitment and gender. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, Vol. 4, pp. 1-13.
- HACKMAN, R.J., OLDHAM, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: an Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects* (New Haven: Yale University).
- HAGEDORN, L.S. 2000. What contributes to job satisfaction among faculty and staff. *New Directions for Institutional Research*, 105. San Francisco: Jossey-Bass.
- HAMPLOVÁ, D. (2004). *Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky.
- HARAUSOVÁ, H. (2010) Preferencie motivačných faktorov u pedagogických zamestnancov. *Manažment školy v praxi 11/2010*. ISSN 1336-9849.
- HARAUSOVÁ, H. (2011). Specifics of providing teachers of technical subjects with formal feedback from managers. *Journal of Management and Business: Research and Practice*. Ročník 3 č. 2. FM PU Prešov. ISSN 1338-0494.
- HARAUSOVÁ, H. (2010a). Superior s personality and his/her leadership style. Management – international conference. *Knowledge and management in times of crisis and ensuing development*. Prešov: Prešovská univerzita, 2010. ISBN 978-80-555-0257-1.
- HARAUSOVÁ, H. (2010b). Vplyv hospodárskej krízy na preferencie motivačných faktorov zamestnancov. *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie MEK 2010 Firemní procesy a požiadavky trhu*. ISBN 80-86703-34-7.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B., (1959). *Motivation to Work*, John Wiley

and Sons, New York.

HODSON, R. (1985). Workers comparisons, *Social Science Quarterly*, 66, 266–80.

HUSSEIN, S.; MORIARTY, J.; STEVENS, M.; SHARPE, E.; MANTHORPE, J. (2014). Organisational Factors, Job Satisfaction and Intention to Leave Among Newly Qualified Social Workers in England, *Social Work Education: The International Journal*, 33:3, 381-396.

HYTTI, U.; KAUTONEN, T.; AKOLA, E. (2013). Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:10, 2034-2053.

CHEN, CH-A., BOZEMAN, B. (2013). Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation Through the Lens of Self-Determination Theory, *Public Management Review*, 15:4, 584-607.

JONES, M. K., JONES, R. J., LATREILLE, P. L., SLOANE, P. J. (2009). Training, job satisfaction and workplace performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *Labour*, 23, 139–175.

JUDGE, T.A., BONO, J.E., LOCKE, E.A. (2000). 'Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics,' *Journal of Applied Psychology*, 85, 237–249.

JUNG, J.; SHIN, J. Ch. (2014). Administrative staff members' job competency and their job satisfaction in a Korean research university, *Studies in Higher Education*.

KAČMÁROVÁ, M. (2014). *Pracovná spokojnosť učiteľov základných a špeciálnych základných škôl*. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Vendel/pdf_doc/13.pdf>.

KALLEBERG, A. L., LOSCOCCO, K. A. (1983). Aging, values and rewards explaining age differences in job satisfaction, *American Sociological Review*, 48, 78–90.

KAMDRON, T. (2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials, *International Journal of Public Administration*, 28:13-14, 1211-1240.

KIM, S. (2006). "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea." *International Journal of Manpower* 27(8): 722–740.

KIM, Y-S., MOREO, P. J. (2007). Job Satisfaction of United States Secondary Hospitality Teachers: Using Job Satisfaction Survey for Hospitality Teachers (JSSHT), *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 19:3, 11-22.

KLIMOVSKÝ, D. (2008). *Základy verejnej správy*. UPJŠ Košice. ISBN 9788070977132.

- KLUGER, A. N.; TIKOCHINSKY, J. (2001) The error of accepting the "theoretical" null hypothesis: The rise, fall and resurrection of commonsense hypotheses in psychology. *Psychological Bulletin*, 127, 409 - 423.
- KOUBEK, J. (2002). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*: Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOLLÁRIK, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK. ISBN 80-223-1731-4.
- KOLMAN, L. a kol. (2012). *Motivace, produktivita a způsob života*. Linde Praha. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOMAKI, J. L., MINNICH, M. R. (2001). Developing performance appraisals: Criteria for what and how performance is measured. In C. M. Johnson, W. K. Redmon, & T. C. Mawhinney (Eds.), *Handbook of organizational performance: Behavior analysis and management* (pp. 51–67). Binghamton, NY: Haworth.
- KORUNKA, SCHARITZER, CARAYON et al. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitudinal study. *Work & Stress* 17(1): 52-72.
- KOVÁČ, J., SZOMBATHYOVÁ, E. (2005). Vplyv vybraných ergonomických faktorov na výkonnosť človeka pri práci. *Transfer inovácií* 8/2005.
- KRAVČÁKOVÁ, G. (2005). *Hmotná stimulácia pracovníkov*. Zborník príspevkov: Európske impulzy pre rozvoj psychológie práce, organizácie a riadenia po vstupe do Európskej únie. SAV Košice. ISBN 80-967182-3-1.
- KUBÁNI, V. (2011): *Psychológia práce*. [online] Prešov: PU v Prešove. ISBN 978-80-555-0318-9. Dostupné na internete: http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani6/pdf_doc/9.pdf.
- FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. (2007). *Manažment pracovnej motivácie*. Iris.
- LAMONTAGNE, S. (2006). Pourquoi la Reconnaissance au Travail Contribue a ` la Motivation et au Bien-Etre des Travailleurs? [Why Work Recognition Contribute to the Motivation and Well-Being of Employees?]. Master's thesis, Université 'Laval, Que 'bec, Canada.
- LAPOINTE, M. C., PERREAULT, S. (2013) Motivation: understanding leisure engagement and disengagement, *Loisir et Société / Society and Leisure*, 36:2, 136-144.
- LATHAM, G. P. and WEXLEY, K. N. (1994). *Increasing Productivity through Performance Appraisal* (New York: Addison-Wesley).
- LATHAN, A. (1998). Teachers' satisfaction, *Educational Leadership*, 55, 82–83.

- LEIJTEN, A.Th. (1992). Stimulerend Personeelsmanagement: Een Effectiviteitsdiagnos e, Dissertation. Amsterdam: Thesis Publishers.
- LEISINK, P. and B. STEIJN. (2009). ‘Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherland.’ *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 35–52.
- LEMROVÁ, S., SMÉKALOVÁ, E., KELNAROVÁ, T.(2012). Životní spokojenost učitelu ZŠ a SŠ. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <<http://cmps.ecn.cz/pd/Psychologicke-dny-2012.pdf#page=146>>.
- LEPPEL, K., BRUCKER, E., COCHRAN, J. (2012). The Importance of Job Training to Job Satisfaction of Older Workers, *Journal of Aging & Social Policy*, 24:1, 62-76.
- LEVY, P.E., WILLIAMS, J.R. (2004). ‘The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future,’ *Journal of Management*, 30, 881–905.
- LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1297–1350). New York: John Wiley.
- LOCKE, E. A. and LATHAM, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey, *American Psychologist*, 57, pp. 705 – 17.
- LOCKE, E.A., LATHAM, G.P. (1990). ‘*Work Motivation: The High Performance Cycle*’. In Kleinbeck, U., Quast, H-H., Thierry, H. and Hacker, H. (eds) *Work Motivation*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- LYONS, S. T., L. E. DUXBURY, and C. A. HIGGINS. (2006). ‘‘A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees.’’ *Public Administration Review* 66(4): 605–618.
- MARKMAN, A. B. , MADDOX, W. T., BALDWIN, G. C. (2005). The implications of advances in research on motivation for cognitive models, *Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence*, 17:4, 371-384.
- MARKOVITS, Y., DAVIS, A. J., FAY, D., van DICK, R. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees, *International Public Management Journal*, 13:2, 177-196.
- MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row.
- McCLELLAND, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McGREGOR, D. (1960). "The Human Side of Enterprise". *The Management Review*, vol. 46,

no. 11.

- MERCER, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The creation of a model of job satisfaction, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 17:1, 57-68.
- MOYNIHAN, D. (2008). 'Advocacy and Learning: An Interactive-Dialogue Approach to Performance Information Use' in W. van Dooren and S. van de Walle (eds) *Performance Information in the Public Sector: How It Is Used*, Houndmills: Palgrave Macmillan.
- MOYNIHAN, D. P., S. K. PANDEY. (2007). "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation." *Public Administration Review* 67(1): 40–53.
- MYSÍKOVÁ, M., VECERNÍK, J. (2013) Job satisfaction across Europe: differences between and within regions, *Post-Communist Economies*, 25:4, 539-556, DOI: 10.1080/14631377.2013.844934.
- NAKONEČNÝ, M. (2004). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.
- NEWCOMER, K. E. (2007). Measuring Government Performance, *International Journal of Public Administration*, 30:3, 307-329.
- NORRIS, P. (2003). 'Is There Still a Public Service Ethos? Work Values, Experience, and Job Satisfaction among Government Workers' in J. D. Donahue and J. S. Nye, Jr (eds) *For the People: Can We Fix Public Service?* Washington, DC: Brookings Institution Press.
- OSWALD, A. (2002). Are You Happy at Work? Job Satisfaction and Work-Life Balance in the US and Europe. Velká Británie, Anglicko. Získané 21.1.2009. Dostupné z: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/faculty/oswald/finalnywarwickwbs_eventpapernov2002.pdf>.
- PACKARD, R.D., DERESHIWSKY, M. (1990). Teacher motivation tied to factors within the organisational readiness assessment model. Elements of motivation/demotivation related to conditions within school. *Flagstaff, AZ*: Northern Arizona University, Center for Excellence in Education.
- PANDEY, S. K., B. E. WRIGHT, and D. P. MOYNIHAN. (2008). "Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model." *International Public Management Journal* 11(1): 89–108.

- PAULÍK, K. (2012). Occupational stress and job satisfaction among teachers. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z:
<<http://inp.uni.opole.pl/sites/default/files/ALMANACH%202012.pdf#page=187>>
- PAULÍK, K. (1999). *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů*. Ostrava: FF Ostravské univerzity.
- PERRY, J. L. and A. HONDEGHEM. (2008a). “Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation.” *International Public Management Journal* 11(1): 3–12.
- PERRY, J. L. and A. HONDEGHEM. (2008b). “Editors’ Introduction.” Pp. 1–14 in J. L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- PERRY, J. L. and L. R. WISE. (1990). “The Motivational Bases of Public Service.” *Public Administration Review* 50(3): 367–373.
- PERRY, J. L. and W. VANDENABEELE. (2008). “Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation.” pp. 56–80 .
- PERRY, J.L, HONDEGHEM, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- POSTHUMA, R.A., CAMPION, M.A. (2008). ‘Twenty Best Practices for Just Employee Performance Reviews,’ *Compensation and Benefits Review*, 40, 47–55.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze. ISBN 80-7079-283-3.
- RAINEY, H. G. and B. BOZEMAN. (2000). “Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(2): 447–469.
- RIKETTA, M. (2008). “The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies.” *Journal of Applied Psychology* 93(2): 472–481.
- RITZ, A. (2009). “Public Service Motivation and Organisational Performance in Swiss Federal Government.” *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 53–78. Rochester Press.
- RUMMLER, G. A. and BRACHE, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (2 edn) (San Francisco: Jossey-Bass).
- RYAN, R. M. and E. L. DECI. (2000). “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.” *Contemporary Educational Psychology* 25(1): 54–67.

- SHAMIR, B. (1991). "Meaning, Self and Motivation in Organizations." *Organization Studies* 12(3): 405–424.
- SHANN, M. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools, *The Journal of Educational Research*, 92, 67–73.
- SCHRODER, R. (2008). Job Satisfaction of Employees at a Christian University, *Journal of Research on Christian Education*, 17:2. 225-246.
- SMEREK, R.E., PETERSON, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education* 48, no. 2: 229–50.
- SOUSA-POZA, A., SOUSA-POZA, A. A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991–2000: permanent or transitory?, *Applied Economics Letters*, 10:11, 691-694.
- STAJKOVIC, A. D. (2003). "Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Model." *Personnel Psychology* 56: 155–194.
- SU, X., BOZEMAN, B. (2009). Do Expectations Meet Aspirations? The Relation of Public Managers' Job Choice Motives to Job Satisfaction, *International Review of Public Administration*, 14:1, 1-9.
- TALBOT, C. (2008). Performance Regimes—The Institutional Context of Performance Policies, *International Journal of Public Administration*, 31:14, 1569-1591.
- TAYLOR, J. (2008). "Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study." *International Public Management Journal* 11(1): 67–88.
- TEJ, J. (2011). *Správa a manažment*. PU Fakulta manažmentu, Prešov 2011. Dostupné z: <<http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Tej2>>.
- URBANOVSKÁ, E. (2011). Profesní stresory učitelu a syndrom vyhoření. *Škola a zdraví* 21.
- VALLERAND, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* Vol. 29, pp. 271–360. New York, NY: Academic Press.
- VALLERAND, R. J. and RATELLE, C. E. (2004). 'Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Hierarchical Model' in E. L.
- Van de WALLE, S., van DOOREN, W. (2008). 'Introduction: Using Public Sector Performance Information' in W. van Dooren and S. van de Walle (eds) *Performance*

- Information in the Public Sector: How It Is Used, Houndmills: Palgrave Macmillan.
- VANDENABEELE, W. (2007). "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach." *Public Management Review* 9(4): 545–556.
- VANDENABEELE, W. (2009). "The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organisational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM-Performance Relationship." *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 11–34.
- VANDENABEELE, W. and C. BAN. (2009). "The Impact of Public Service Motivation in an International Organization: Job Satisfaction and Organizational Commitment in the European Commission." Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, IN, June 7–9.
- VANDENABEELE, W., R. DEPRE, A. HONDEGHEM, S. YAN. (2004). "The Motivational Patterns of Civil Servants." *Viesoji Politika Ir Administravimas* 13: 52–63.
- VANDENBERGHE, C. (2005). "L'engagement Organisationnel dans le Secteur Public: Quelques Déterminants Essentiels" ["Organizational Commitment in Public Sector: Some Essential Determinants"]. *Te'le 'scope* 12(2): 1–10.
- VROOM, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: McGraw Hill.
- WALKER, R. M., BOYNE, G. A., BREWER, G. eds (2010). *Public Management and Performance: Research Directions*, Cambridge: Cambridge University Press.
- WALKER, R. M., BREWER, G. A. (2009). Can Management Strategy Minimize the Impact of Red Tape on Organizational Performance? *Administration & Society*, 41:4, pp423–48.
- WALLACE C.; PICHLER F., & HAYES B. C. (2007). First european quality of life survey: quality of work and life satisfaction. (Eurofond survey). Ireland. [cit. 2014-26-04]. Dostupné z: <<http://www.eurofond.europa.eu/pubdocs/2006/95/en/1/ef0695en.pdf>>.
- WEBB, K. (2007). Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation And Performance, *Christian Higher Education*, 6:1, 53-71.
- WEIBEL, A., K. ROST, and M. OSTERLOH. (2010). "Pay for Performance in the Public Sector: Benefits and (Hidden) Costs." *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(2): 387–412.
- WOODWARD, W. (2003). A third of teachers plan to quit. *The Guardian*, January 7: 1.
- WORTHLEY, R. a kol. (2009). Workforce motivation in Japan: an examination of gender differences and management perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, 20:7, 1503-1520.

WRIGHT, B. E. (2008). "Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research." pp. 80–100 in J. L.

WRIGHT, B. E. and R. K. CHRISTENSEN. (2009). "Public Service Motivation: Testing Measures, Antecedents and Consequences." *Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, Bloomington, IN, June 7–19.*

WRIGHT, B.E. , DAVIS, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration 33(1): 70-90.*

ZEMBYLAS, M., PAPANASTASIOU, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus, *Compare: A Journal of Comparative and International Education, 36:2, 229-247.*

ZIGARELLI, M. A. (1996). An empirical test of conclusions from effective schools research, *The Journal of Educational Research, 90, 103–109.*

Pracovné podmienky v ústrednej verejnej správe. Získané 7.12.2014 Dostupné na:

<http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/561/sk/1/EF13561SK.pdf>.

SUMMARY

The work deals with motivation, job satisfaction, performance and the performance of the employees of public sector organisations, particularly of secondary school teachers and local government employees. Content of the work is the result of a four-year research effort of the author, which was aimed at finding what motivates employees of public organisations in feeding performance and what sources of job satisfaction can contribute to improving their performance. The structure of the work consists of five chapters whereas the first three chapters are theoretical in nature.

The first chapter discusses the essence of motivation. The issue of motivation here is developed from two core aspects: psychological and managerial and motivation is understood as a process. In the second part of the first chapter the emphasis lies on work motivation and its appropriate application to the practice of public administration organisations. The latest findings on work incentives are presented and relatively new theories of work motivation, such as self-determination theory, theory of goal setting and public service motivation are analysed here. When processing the first chapter the author built on the knowledge of the renowned foreign authors, such as Deci and Ryan, Latham and Locke, and Penny Wise, Nakonečný and domestic authors, for example: Kollárik.

The second chapter contains the existing knowledge on job satisfaction in general and particularly on job satisfaction of employees of public organisations. Work satisfaction is here understood as a multidimensional concept and as a complex and richly structured phenomenon which creates an integrated system. A tool to measure job satisfaction JDS - Job Diagnostic Survey whose authors are Hackman and Oldham is also presented here.

The third and fourth chapter is the largest. It deals with the performance management and performance, and the emphasis is on finding interactions between work motivation, job satisfaction and performance and performance in general and particularly in the public sector. The possible sources of motivation and job satisfaction (feedback, education, leadership, employee relations, ...) and their influence on the rise or reducing performance are analysed here. The well known theories of performance management are analysed In the last part of the third chapter. Socio-cognitive theories whose main representative is Bandura are also classified into the above mentioned theories of performance management.

The fifth chapter describes the implementation of the research and the results the author found. The main finding is that there is no substantial difference in the preferences of motivation sources for the two studied groups of public employees - teachers and staff and their impact on employee performance. For the main sources of motivation, which can affect the performance enhancement respondents considered a financial reward, job security and good interpersonal relationships. There were no significant differences by gender of respondents. A major gender difference was that men placed the salary in the first place whereas women did interpersonal relationships. The results presented in most cases correspond to the findings of other scientific studies at home and abroad.

**Motivácia – pracovná spokojnosť – výkonnosť a výkon zamestnancov organizácií
verejnej správy**

Vedecká monografia

Autor:

Ing. Helena Harausová, PhD.

Katedra sociálnych štúdií, Fakulta verejnej správy, UPJŠ v Košiciach

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Umiestnenie: <http://unibook.upjs.sk/predaj-vydanych-titulov/fakulta-verejnej-spravy>

Dostupné od: 03.11.2015

Vydanie: prvé

Počet strán: 105

Počet AH: 6,6

ISBN 978-80-8152-362-5