

Pracovná motivácia vo vzťahu k osobnostným črtám jednotlivca

Work Motivation in Relation to Individual Personal Features

Marcel Orenič

<https://doi.org/10.33542/VSS2021-2-06>

Abstract

In the article, we focused on the topic of work motivation in relation to the personality traits of an individual. The article is divided into two parts. The first part is the theoretical part, the second part is empirical together with a summary. The theoretical part is devoted to the theoretical basis of various authors who dealt with the issue of motivation and the concept of personality. In the empirical part, we focused on the research, which we carried out using a questionnaire. We then processed it and analyzed the results. In the end, we summarized the research and tried to suggest possible solutions to the so-called recommendations for practice.

Keywords: motivation, work motivation, personality, questionnaire.

Úvod

Každá organizácia si praje mať takých zamestnancov, ktorí budú svoje pracovné povinnosti vykonávať na maximum a tým prinášať organizácii zisk. Na to však potrebuje týchto zamestnancov správne a efektívne motivovať. Dôležité je aj prihliadať na osobnosť konkrétneho jedinca, pretože každý je iný. V dnešných časoch sa slovo motivácia v organizácii skloňuje oveľa častejšie, ako to bolo v minulosti a to nielen zo strany zamestnávateľov, ale aj zo strany zamestnancov. Obidve strany si uvedomujú, že ľudia a ich potenciál sú kľúčové pre úspešné fungovanie. Dôležité je mať kvalifikovaných zamestnancov, ale ak si podnik dokáže udržať svojich zamestnancov dlhodobo, môže postupom času získať aj odborníkov, ktorí budú pre firmu predstavovať veľký prínos. Ako to majú dosiahnuť? Táto otázka je významnou súčasťou práce riadiacich zamestnancov a manažérov podniku. Jednou z odpovedí je spomínaná motivácia. Ak je zamestnanec v pracovnom procese spokojný, ovplyvňuje tým dosiahnutie plánovaných, ak nie lepších výsledkov podniku. Veď ako hovoril Henry Ford: „*Jeden spokojný zamestnanec urobí viac ako traja nespokojní zamestnanci*“ (Sedlák, 1997)

Článok je rozdelený do dvoch častí. V prvej teoretickej časti sme priblížili a vysvetlili pojmy, teórie od rôznych autorov, ktorí sa problematikou motivácie zaoberali prípadne zaoberajú. V empirickej časti sme sa zamerali na analýzu, ktorú sme uskutočnili pomocou dotazníkového prieskumu. Ten sme podrobnejšie rozpracovali a zaoberali sa tým, ako dlho

respondenti pre podnik pracujú, ako ich práca naplňa, aká je spokojnosť s pracovným ohodnotením, vzťahmi na pracovisku, kariérnym rastom a samozrejme aj tým, čo ich v práci najviac motivuje. V závere sme z výsledkov analýzy navrhli výstupy resp. odporúčania pre prax.

1. Pracovná motivácia

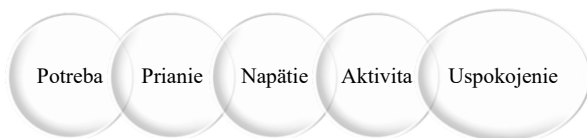
V súčasnosti je veľké množstvo teórií, ktoré sa zaoberajú pracovnou motiváciou. Preto by malo byť spoločným východiskom, zdôraznenie významu motivácie pre výkon zamestnanca (Růžička 1992, s. 30 – 33). Ich úlohou je vysvetliť, prečo zamestnanci konajú pri práci určitým spôsobom a prečo vynakladajú svoje úsilie. Doposiaľ však nemôžeme vyhlásiť, že niektorá zo známych teórií pracovnej motivácie je všeobecne prijímaná, prípadne, že je dominantnou (Štikar 2003, s. 229 – 233).

Ak to vysvetlíme jednoduchšie, pojem pracovná motivácia v podstate odpovedá na otázku, prečo človek pracuje, prečo vlastne dosahuje určitý výkon, prečo chce dosiahnuť nejakú tu pracovnú pozíciu. Preto môžeme vyjadriť pojem pracovná motivácia ako celkový prístup zamestnanca k pracovným úlohám, jeho pracovnú ochotu (Bedrnová, Nový 1994, s. 191). Tento termín je vyjadrením ľudskej ochoty pracovať. Ale práca nám nezabezpečuje iba obživu, ale spolu s motiváciou prináša aj uspokojenie z dosiahnutých výsledkov a ocenenie (Štikar 1996, s. 112 – 115). Človek je vždy motivovaný k plneniu pracovných povinností, ale pracovná motivácia môže byť objektívne pozitívna alebo negatívna. Z toho vyplýva, že smeruje k zvládnutiu úlohy, ale aj k jej nesplneniu a obchádzaniu. Preto z tohto hľadiska rozlišujeme tri druhy motívov, ktoré pôsobia na pracujúceho človeka:

1. Aktívne motívy – tieto motívy priamo podnecujú pracovný výkon, ako napríklad snaha presadiť sa prípadne získať finančné ohodnotenie.
2. Podporujúce motívy – tieto vytvárajú priestor pre pôsobenie aktívnych motívov, ako napríklad dobrá pracovná atmosféra a dobré vzťahy na pracovisku.
3. Potláčajúce motívy – tieto odvádžajú človeka od pracovného výkonu a vedú ho k nepracovnému správaniu, ako potreba pobaviť sa s kolegami na pracovisku, alebo dať si cigaretu. (Růžička 1992, s. 34)

1.1 Proces pracovnej motivácie

Letovancová (2002, s. 104) hovorí: „*Motivácia nie je jednorazový akt*“. Ide o proces, ktorý má cyklický charakter. Motivačný proces je proces, ktorý netvorí iba hmotné stimuly, ale je podmienený aj osobnosťou zamestnanca. Tento proces predstavuje to, že existujú určité vnútorné motívy. Majtán (2003) vo svojej knihe uvádza takzvaný motivačný reťazec, ktorý sa skladá z piatich ľudských motívov.



Obrázok 1: Motivačný reťazec

Zdroj: Letovancová (2002)

Podľa tohto reťazca sa potreba stáva motívom vtedy, ak nastane prahová intenzita a tá následne aktivuje konanie človeka. Preto môžeme tvrdiť, že nie každá potreba sa stane pracovným motívom. Ak však motív existuje a naďalej pôsobí na správanie človeka a vyvolá napätie, ktoré spôsobí činnosť, a to vedie k uspokojeniu motívu. To, by malo následne priniesť spoločenský alebo aj osobný úžitok. Na správanie má však vplyv osobnosť človeka, jeho výchova a samozrejme aj jeho skúsenosti. Vplyvom týchto faktorov príde k rozhodnutiu o konaní a správaní, o intenzite aktivity a vytrvalosti ak nastanú prekážky. Potom posúdi organizácia prínos zamestnanca vo vzťahu k jej fungovaniu a k úspešnosti. Miera dosiahnutia cieľov však určuje výšku odmeny, ktorú zamestnanec dostane. Ten následne hodnotí odmenu a posúdi, do akej miery uspokojil motív. Dosiahnutý efekt tak eliminuje nedostatok, čiže uspokojí jeho motív, tým pádom prestáva existovať. Ak sa stane pre zamestnanca motivácia nezaujímavá alebo sa rozhodne nevynakladať už viac úsilie a prekonávať prekážky, následne motív zaniká. Ak ho dosiahnutie uspokojuje, dochádza k posilneniu správania na výkon. (Gibson, a kol., 1988)

1.2 Teórie pracovnej motivácie

Pri vypracovaní motivačných teórií, sme sa snažili zistiť aké faktory a akým spôsobom najviac ovplyvňujú motiváciu človeka. Motivačné teórie rozdeľujeme na dve skupiny:

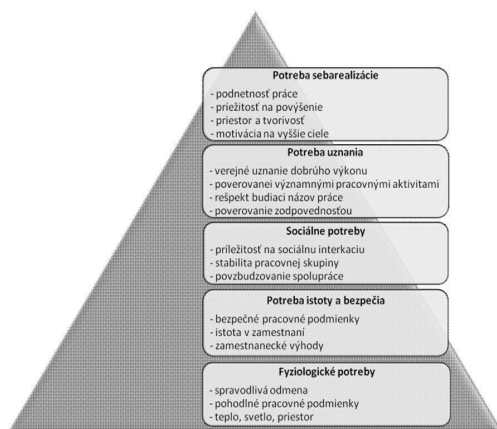
1. Teórie zamerané na obsah, ktoré skúmajú príčiny motivácie:
 - a) Maslowova hierarchia potrieb,
 - b) Herzbergová dvojfaktorová teória,
 - c) McClellandová teória troch kategórií potrieb.
2. Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu:
 - a) teória očakávania,
 - b) teória spravodlivosti,
 - c) teória posilnenia (Armstrong 2007, s. 210).

1.2.1 Maslowova hierarchia potrieb

Táto teória je jednou z najznámejších teórií motivácie. Podstatou je vymedzenie potrieb človeka, ako zdroj základných motívov jeho konania. Tieto potreby sú usporiadané v poradí,

ktoré odrážajú podstatu v celej štruktúre potrieb. Všeobecne platí, že nižšie potreby sú významnejšie a ich aspoň čiastočné uspokojenie je podmienkou pre vznik menej naliehavých a vývojovo vyšších potrieb. Je však dokázané, že uspokojovanie vyšších potrieb môže napomôcť k uspokojovaniu nižších potrieb.

Základom tejto teórie je, že človek stále po niečom túži a aj keď uspokojí jednu potrebu, okamžite sa objaví nová potreba. Na tento problém sa zamerl americký psychológ Abraham Maslow, ktorý identifikoval päť základných kategórií potrieb, ktoré hierarchicky usporiadal. Tým, že u človeka uspokojíme nižšie potreby, okamžite sa vynoria vyššie potreby. Nemôžeme si však myslieť, že tým, že uspokojíme nižšie potreby, neprestanú tieto potreby už existovať a človek už nebude po týchto potrebách túžiť, prípadne ich nevyhnutne potrebovať, ako napríklad pocit hladu a nasledovnú potrebu nasýtenia. Práve preto, že uspokojíme tie nižšie potreby sa pre človeka stanú dominantnými vyššie potreby (Armstrong 2007, s. 224).



Obrázok 2: Maslowova hierarchia potrieb

Zdroj: Raabe (2008, s. 210)

Hierarchické potreby v Maslowovej hierarchii potrieb vyjadrujeme tak, že základňou sú fyziologické potreby, ktoré ak človek uspokojí posúva sa na vyšší stupeň pyramídy až nakoniec dosahuje vrchol tejto pyramídy, ktorý predstavuje potrebu sebarealizácie. Prvé štyri kategórie týchto potrieb uplatňujú princíp redukcie. To znamená, že ak je potreba odstránená sú odstránené aj podmienky vzniku. Najvyššia kategória, čiže potreba sebarealizácie sa označuje ako rastová potreba, a tá nemôže byť nikdy uspokojená, pretože hranice rastu a rozvoja u človeka sú neobmedzené.

Táto teória už bola mnohokrát výskumne overovaná, ale získala iba čiastkovú empirickú podporu. Aj v dnešnej dobe je kritizovaná pre svoju nepružnosť a nekompromisnosť. Ale aj vďaka týmto zisteniam je pre svoju celosvetovú rozšíriteľnosť, ľahkú aplikovateľnosť široko používaná vo firemnej praxi (Armstrong 1999, s. 301). Maslowova teória potrieb našla svoj odraz aj v psychológii organizácie a základné kategórie potrieb sú aplikované aj na pracovnú oblasť a motiváciu človeka v práci.

Medzi fyziologické potreby zaraďujeme v práci mzdu, ktorá človeku umožňuje zabezpečiť si obživu, bývanie, oblečenie atď. Ak mzda pre človeka predstavuje uspokojivú úroveň, začne pociťovať inú úroveň a tou je potreba istoty alebo bezpečia, ktorú môže prirovnať v rámci pracovnej motivácie k istote zamestnania. Človek, ktorý sa neobáva o stratu svojho pracovného miesta, pociťuje ďalšiu z potrieb, a tou sú medziľudské vzťahy a začlenenie sa do kolektívu, čo môžeme zaradiť medzi sociálne potreby. Po tejto potrebe sa objaví potreba uznania a úcty, ktorá sa spája so získaním určitej pozície v práci. Na úplnom vrchole je potreba sebarealizácie, kde človek chce pociťovať naplnenie z práce, priestor pre tvorivosť a schopnosti. (Armstrong, 2009)

Pri aplikácii týchto hierarchických potrieb na pracovisku sa môže narážať na problémy týkajúce sa odlišnej skladby motívov u jednotlivcov. To znamená, že pre niekoho mzda nemusí predstavovať najzákladnejšiu potrebu, pretože zamestnanec ju môže pociťovať ako nástroj, ktorého výška mu prinesie úctu okolia, a tým pádom mu prinesie uspokojenie a uznanie. Ale aj napriek týmto problémom prináša nové podnety pri motivovaní zamestnancov. Preto je potrebné na základe motivácie vypracovať koncepciu hodnotenia zamestnancov a pritom nezabúdať na aspekty v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ako vyjadrenie uznania zamestnanca a zabezpečenie možnosti jeho rozvoja. (Dvořáková a kol. 2007, s. 171)

1.2.2 Herzbergová dvojfaktorová teória

Herzbergová dvojfaktorová teória je po Maslowovej hierarchii potrieb druhou najčastejšie citovanou teóriou pracovnej motivácie. Táto teória je označovaná aj ako hygienická motivačná teória.

Americký profesor psychológie Frederick Herzberg vďaka výskumu rozšíril dve skupiny faktorov, ktoré motiváciu a spokojnosť človeka ovplyvňujú. Rozdelil ich do dvoch skupín faktorov, ktoré predstavujú:

1. Hygienické faktory (dissatisfiers), môžeme zaradiť medzi vonkajšie faktory, kde ich nedostatok vedie k nespokojnosti zamestnanca. Avšak pri dostatku týchto faktorov nevedie zamestnanca k zvýšeniu aktivity, nakoľko ich pracovníci berú ako fakt. Patria sem napríklad mzda, personálne riadenie, istota práce, medziľudské vzťahy so spoluzamestnancami (Letovancová 2002, s. 110).
2. Motivačné faktory (satisfiers), môžeme zaradiť medzi vnútorné faktory, ktoré

predstavujú vzťah zamestnanca k pracovnej činnosti. Svojím pozitívnym ladením vytvára pracovnú spokojnosť a je podnetom, ktorý vedie k aktivite zamestnanca a tým pádom k vyššiemu výkonu. Za motivátory Herzberg považuje faktory, ktoré súvisia s prácou samou. Takými to motivačnými faktormi sú samotná práca, možnosť rozvoja, čiže osobného rastu, uznanie a podobne (Adair 2004, s. 65 – 66).

Tabuľka 1: Herzbergové rozdelenie hygienických a motivačných faktorov

Hygienické faktory (dissatisfiers)	Motivačné faktory (satisfiers)
Mzda	Úspech
Politika a riadenie organizácie	Uznanie
Personálne riadenie	Obsah práce
Interpersonálne vzťahy	Zodpovednosť
Fyzické podmienky práce	Povýšenie
Istota zamestnania	Možnosť rozvoja

Zdroj: Dvořáková a kol. (2007, s. 172)

Táto teória však nebola prijatá bez výhrad, pretože bolo kritizované predovšetkým prevedenie výskumu a fakt, že hranica medzi hygienickými a motivačnými faktormi nie je taká striktná a podlieha individualite jednotlivca a jeho motívov. Napríklad uvádza, že mzda, ktorú Herzberg označil ako hygienický faktor, môže u niektorých zamestnancov pôsobiť ako motivačný faktor, ak ju jedinec berie ako ohodnotenie jeho výkonu a vníma to, že medzi dosiahnutým výkonom a odmenou nastáva súvislosť (Dvořáková a kol. 2007, s. 172 – 173). Herzberg svojimi poznatkami a zisteniami došiel k názoru, že spokojnosť a nespokojnosť tvoria niečo nepretržité, pričom spokojnosť a nespokojnosť tvoria hraničné body. Vyjadril to slovami, že ak nie je človek spokojný, to ešte neznamená, že musí byť nespokojný. Tu je zaujímavé položiť si otázku, ktorou sa zaoberali viacerí autori, ako sa tieto dva faktory kombinujú pri motivovaní zamestnanca (Berryová 2009, s. 256). Herzbergová dvojfaktorová teória mala výrazný vplyv na koncepty obohacovania práce, ktoré hľadali také pracovné miesta, ktoré budú maximalizovať príležitosti k dosiahnutiu vnútorného uspokojenia z práce a tým sa bude prispievať k zlepšeniu kvality pracovného života (Armstrong 1999, s. 354).

Herzbergová teória zapríčinila rad procesov ako „job enrichment“, čo v preklade znamená obohatenie práce a to v takom zmysle, že práca je navrhnutá tak, aby mala zaujímavé a náročné úlohy, ktoré si môžu vyžadovať viac zručností a môžu zvýšiť mzdu, alebo „job enlargement“, čo znamená rozširovanie práce, ktoré vďaka zabezpečeniu pestrosti práce,

väčšej autonómie a zodpovednosti zamestnancov prispieva k zvýšenej spokojnosti zamestnancov. (Bélohávek, 1996)

1.2.3 McClellandová teória troch kategórii potrieb

Táto teória pramení z názoru amerického psychológa Davida McClellanda, ktorý rozlíšil u ľudí tri kategórie potrieb, ktorých kombináciou disponuje každý človek. U niektorých jedincov jedna z kategórii prevláda a tak ovplyvňuje ich konanie. Táto teória, čiže teória McClellanda a jeho spoluzamestnancov, má najvyšší význam a potenciálnu hodnotu pre manažérov. Rozlišuje tieto tri potreby:

1. Potreba úspechu (need for achievement). Jedinci, ktorí majú vysokú potrebu úspechu si kladú stredne ťažké, ale zato dosiahnuteľné ciele. Je pre nich dôležitejší osobný úspech ako odmena prameniaca z tohto úspechu. Túto odmenu však neodmietajú, ale majú lepšie zadosťučinenie a pocit z vyriešeného problému oveľa lepší, ako finančnú odmenu prípadne pochvalu. Pri takýchto zamestnancov je dôležitá konkrétna spätná väzba na ich pracovný výkon, ktorú si cenia viac ako finančné ohodnotenie.
2. Potreba moci (need for power). Takéto osoby potrebujú niekomu vládnúť, mať autoritu, moc, byť vplyvný a dosahovať prestíž. Ale aj napriek takýmto vlastnostiam vedia byť odhodlaní, lojálni a verní organizácii, v ktorej pracujú.
3. Potreba priateľských vzťahov (need for affiliation). Pre takýchto zamestnancov sú dôležité vzťahy na pracovisku. Na prvé miesto kladú to, že tvoria v kolektíve akúsi pracovnú rodinu, kde prevládajú dobré medziľudské vzťahy, dôvera, ochota pomôcť kolegov. Sú to predovšetkým tímoví hráči, ktorí uprednostňujú spoluprácu pred súťažou. (Brooks 2006, s. 196)

1.3 Osobnosť

„Pokiaľ vaša organizácia postupuje správne, nedovolí zajtrajším vodcovským osobnostiam, aby vo svojich funkciách stagnovali. To neznamená, že by títo ľudia mali byť každoročne prekladani do iných funkcií skôr, než sa budú musieť vyrovnat' s následkami svojich omylov! Musia mať čas na to, aby dosiahli nejaké ciele, aby si vybudovali nejakú povest'“. (John Adair, 2004)

V dnešnom svete sa ľudské zdroje považujú za významný činiteľ ovplyvňujúci výkon celej spoločnosti. Každý zamestnanec disponuje špecifickými osobnostnými črtami, ktoré ovplyvňujú či už jeho prácu, výkon, ale aj vzťahy na pracovisku. Práve preto, by vnímanie týchto individuálnych rozdielov a základných charakteristík u jedinca malo byť samozrejmosťou. (Nakonečný, 2005)

Osobnosť, latinsky „*personalitas*“ nie je vôbec jednoduché výstižne a stručne pomenovať. V bežnej reči sa poníma v tom zmysle, že niekto je osobnosť. Môžeme povedať,

že má hodnotiaci charakter a pomenúva niekoho, kto je známa, slávna prípadne výnimočná osoba. No v psychologickom ponímaní sa tento pojem pokúsilo vysvetliť už viac než 150 rôznych teoretických koncepcii (Smékal 2002, s. 328).

Za zakladateľa psychológie osobností ako samostatnej vednej disciplíny bol považovaný Gordon Willard Allport, ktorý v 30-tých rokoch minulého storočia definoval približne päťdesiat definícií osobnosti (Nakonečný 1998, s. 29). Podľa Allporta je osobnosť „*dynamická organizácia psychofyzických systémov vnútri individua, ktorá determinuje jeho prispôbenie sa prostrediu a jeho charakteristické spôsoby správania a prežívania*“ (Hartl 1993, s. 131). Pavol Řičan definuje osobnosť ako „*individuum chápané ako integrácia k sebarealizácii v interakcii so svojím prostredím*“ (Balcar 1991, s. 17). Komplexnejšiu definíciu poskytujú Nakonečný (2009, s. 10), ktorý uvádza, že „*osobnosť je pomenovanie pre ten individuálny celok dispozícií k psychickým reakciám, ktorý spôsobuje, že v tej istej situácii reagujú rôzni ľudia rôzne, práve preto, že ich subjektívne spracovávajú, a že tieto reakcie vykazujú určitú jednotnosť čítania, myslenia, vnímania, predstáv a snáh*“.

Aj napriek tomu, že sa každá vedná disciplína snaží o vymedzenie najpodstatnejších znakov, vždy vychádza z nejakej teórie prípadne skúmania. Preto vymedzenie pojmu „*osobnosť*“ nemá formálnu zhodu (Balcar 1991, s. 18 – 19). Zároveň sa pohľady na osobnosť odlišujú aj v tom, či je to celok ľudského duševného života, ktorý funguje zo seba samého, alebo či je tvorený vzťahmi, do ktorých sám vstupuje (Smékal 2002, s. 18).

1.3.1 Teórie osobnosti

Tak ako pri definícii aj pri teórii osobnosti existuje mnoho rôznych teórií. Pre ucelený pohľad na túto problematiku uvedieme teórie, ktoré prispeli k pochopeniu ľudskej osobnosti, a taktiež sa stali základom pre mnohé nadväzujúce teórie. Patria sem:

- psychoanalytický smer, neopsychoanalýza, behaviorizmus, neobehaviorizmus, gestalt psychológia, humanistická psychológia, fenomenologizmus a existencializmus, kognitívne teórie osobnosti, rysový prístup a faktorová analýza (Drapela 2008, s. 21 – 22).

1.3.2 Štruktúra osobnosti

Štruktúra osobnosti sa zaoberá otázkou čo tvorí osobnosť. Pojem štruktúra osobnosti vyjadruje vnútorne usporiadanie osobnosti a stálosť jej psychických vlastností alebo rysov (Bedrnová, Nový 2002, s. 325). Tie sú základom pre správanie a prežívanie človeka v rôznych situáciách. Úlohou štruktúry osobnosti je pomenovať, čo sa v správaní človeka prejaví v určitých situáciách (Balcar 1991, s. 31). V súčasnosti sa používajú tri rôzne vzorce na popis štruktúry osobnosti a to: faktorový popis, vrstvomý popis a typologický popis.

1.3.3 Osobnostné predpoklady v pracovnom prostredí

Psychológia osobnosti z hľadiska stanovenia a rozboru jeho vlastností, ktoré sú prítomné pri práci, a ktoré sa v konkrétnej pracovnej oblasti zdajú byť podstatné pri vykonávaní práce, je veľmi rozsiahla a stále napredujúca. (Herzka, Fuksová, 2009)

V pracovnej psychológii sa na osobnosť z hľadiska pracovných činností nahliada ako na mnohoúrovňovú integráciu. Upriamiť pozornosť je nutné na praktické využitie výsledkov z výskumu v pracovnej činnosti a vzťahy tejto činnosti k psychickým vlastnostiam, ktoré umožňujú činnosť na jednej strane a na druhej strane sú modifikované a utvárané prácou. (Hametová 2004, s. 3 – 4)

Najnovšie štúdie, ktoré sa zaoberali faktami osobnosti podstatných pre pracovné zaradenie riešili tieto témy:

- kognitívne schopnosti, psychické a psychomotorické schopnosti, svedomitosť, emočná stabilita, sociálne správanie, motivácia a sebavedomie.

Podľa Andersona je osobnosť viac než len všeobecná inteligencia a svedomitosť, je inšpirovaná najnovšími pohľadmi na osobnostné faktory, ktoré sú podstatné na uskutočnenie práce. Jednu z najnovších pohľadov na skúmanie osobnosti v pracovnom kontexte prináša nemecká personálna psychológia, ktorej predstaviteľmi sú R. Hossiep a M. Paschen (2003). Na základe analýz doterajších poznatkov vytvorili 14 charakteristík osobnosti. Pri tvorbe týchto charakteristík sa nesnažili o vytvorenie nového modelu, ale vychádzajú už z existujúcich konceptov. Autori ich zoskupili do štyroch dimenzií. Nazývame ich trsy osobnosti v pracovnom kontexte a sú to:

- Pracovná orientácia, pracovné správanie, sociálne kompetencie a psychická konštitúcia (Hossiep, Paschen 2003, s. 21).

2. Popis a charakteristika výskumu

Metód využívaných pri analýze motivácie je veľké množstvo. My sme využili metódu sociologického opytovania, realizovanú pomocou techniky dotazníka, ktorý umožňuje za krátky čas zozbierať dostatočné množstvo informácií. Dotazník patrí k špecifickým technikám, ktorých zhromažďovanie údajov sa zakladá na dopytovaní osôb. Je charakteristický tým, že je určený pre hromadné získavanie údajov na štatistické spracovanie. Na základe toho je možné zachytiť názory, postoje, očakávania a predstavy respondentov, ich záujmy, odmietané elementy prostredia a podobne (Růžička, 1992). Pri príprave je potrebné starostlivo voliť otázky, ich formuláciu, ich štylizáciu a poradie (Sahm, 1975).

V rámci výskumného riešenia budeme skúmať motiváciu a spokojnosť zamestnancov v súkromnom sektore. Cieľom bolo zistenie a preskúmanie vzťahov medzi motiváciou a osobnostnými prvkami respondentov.

K spracovaniu výskumu sme použili spomínaný dotazník, ktorý obsahoval 19 otázok

zameraných na spokojnosť v práci, pracovné vybavenie, ohodnotenie ich pracovného výkonu, ale aj pracovnými vzťahmi na pracovisku, medzi zamestnancami a nadriadenými. Celkovo sme oslovili 80 zamestnancov, z čoho nám bolo ochotných vyplniť dotazník 44 respondentov, ale len 41 respondentov odpovedalo na všetky otázky, no našli sa aj také, ktoré neboli vypracované úplne, prípadne nebol vyjadrený názor respondenta. Počet takýchto dotazníkov bol tri. Dotazník bol anonymný, dobrovoľný a výsledky sú použité iba na účely tohto výskumu, ktoré slúžia ako predstava o tom, ako sú pracovníci motivovaní vo svojich zamestnaniach. Otázky boli neformálne členené do 3 častí. Prvá časť bola zameraná na bližšie spoznanie respondenta, druhá časť približovala pracovnú pozíciu a koľko rokov má odpracovaných dotyčný respondent a posledná časť sa týkala motivácie, vzťahov a osobnostných čŕt na základe priorit respondenta.

2.1 Interpretácia výskumu

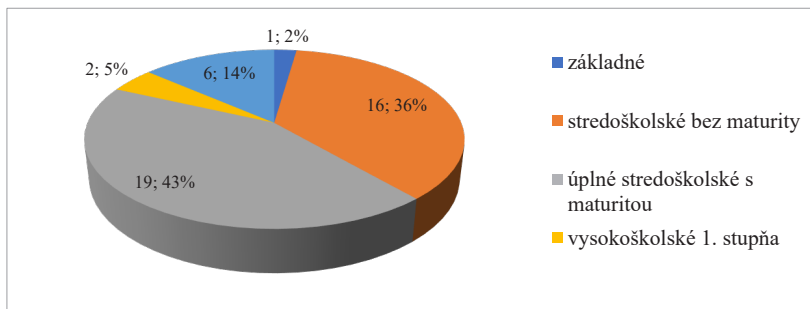
V prvej otázke sme sa pýtali na pohlavie. Zo 44 opýtaných bolo 30 respondentov mužského pohlavia a 14 ženského pohlavia, čo percentuálne predstavuje 68% mužov a 32% žien. Z toho vyplýva, že väčšiu prevahu malo mužské pohlavie.

Otázka č. 2 predstavuje vekové kategórie opýtaných, kde najviac respondentov sa nachádzalo v škále medzi 46 – 55 rokov, čo predstavuje 15 opýtaných a v percentách to značí 34%. Najmenej respondentov konkrétne dvaja sa nachádzajú v škále menej ako dvadsať rokov, čo predstavuje 5%. Ďalej nasledujú 56 a viac roční, kde odpovedalo 7 respondentov, čiže 16%, 8 respondentov sa nachádza v rozpätí 21 – 35 rokov, čo predstavuje 18% a 12 respondentov bolo vo vekovej kategórii 36 – 45 rokov, čo predstavuje 27%.

V tretej otázke sa snažíme zistiť rodinný stav opýtaných osôb. Pýtali sme sa, či sú respondenti slobodní, v prípade ženského pohlavia slobodné, ďalej či sú ženatí prípadne vydaté, tiež mohli títo respondenti svoj rodinný stav vyjadriť či sú rozvedení alebo či ovdoveli. Zo 44 opýtaných najviac respondentov konkrétne 25 je zadaných, čiže ženatých, v prípade ženského pohlavia sú respondentky vydaté, čo predstavuje až 57%. Nasledujú nezadaní zamestnanci, ktorých je 9, čo percentuálne predstavuje konkrétne 20%. 7 respondenti boli rozvedení v prípade žien boli respondentky rozvedené, takmer 16% a posledných 7% opýtaných, konkrétne 3 ovdoveli.

Medzi posledné otázky, v ktorých sa snažíme spoznať respondenta bližšie je otázka ohľadom dosiahnutého vzdelania. V tomto prípade mali respondenti možnosť vybrať si z piatich alternatív, konkrétne ide o základné vzdelanie, stredoškolské bez maturity, stredoškolské s maturitou, vysokoškolské 1. stupňa a vysokoškolské 2. stupňa a vyššie. Najviac respondentov ukončilo stredoškolské vzdelanie s maturitou konkrétne sa jedná o 19 zamestnancov, čiže 43%. Ďalšou skupinou sú respondenti, ktorí ukončili stredoškolské vzdelanie výučným listom konkrétne ide o 16 opýtaných, čo percentuálne vyjadruje 36%.

Vysokoškolské vzdelanie 2.stupňa a vyššie malo 6 opýtaných, percentuálne ide o 14%. 1.stupeň vysokoškolského vzdelania mali dosiahnutí 2 respondenti, čo predstavuje 5% opýtaných a základné vzdelanie mal jeden respondent, takže percentuálne to vyjadrime 2%.

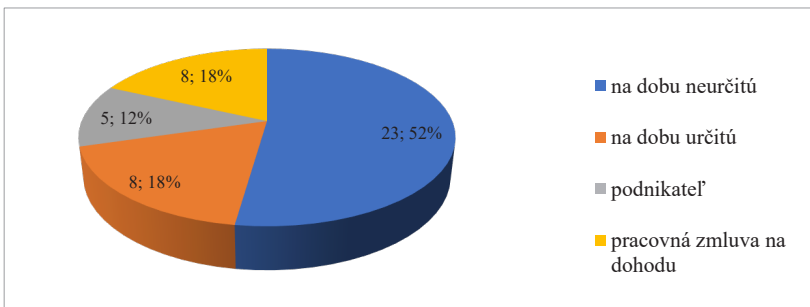


Graf 1: Dosiahnuté vzdelanie respondentov

Zdroj: autor

Zistili sme už koľko z opýtaných má mužské a koľko ženské pohlavie, vieme si predstaviť vekovú kategóriu, rodinný stav a dosiahnuté vzdelanie. Teraz sa budeme zameriavať konkrétnejšie na prácu, ktorú vykonávajú. V akej sfére pôsobia, či pracujú v gastronomickej sfére, aký druh pracovného pomeru majú vo svojej práci uzatvorený. Zisťovali sme na akej pracovnej pozícii a koľko rokov na nej pracujú.

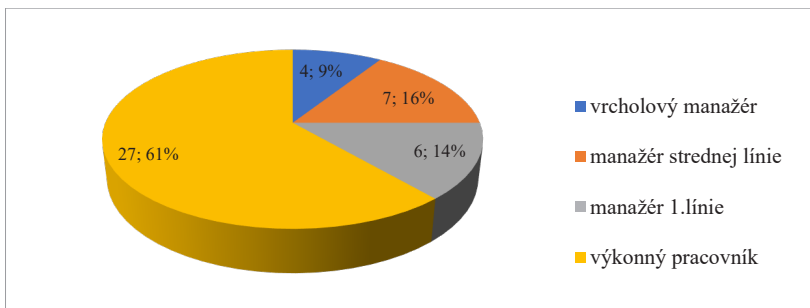
V grafe č. 2 sme sa zaujímali o pracovný pomer, ktorý majú naši respondenti uzatvorení. Mohli si vybrať z dvoch možností, ktoré boli dané, no v tretej možnosti mohli napísať iný druh pracovného pomeru, ktorý 13 respondenti aj využili. Najviac zamestnancov pracovalo na dobu neurčitú až 23 opýtaných, čo predstavuje 52%. Na dobu určitú majú uzatvorenú zmluvu ôsmi, takže 18% opýtaných. Ďalšou možnosťou bolo, že môžu uviesť iný druh, kde 5 respondenti boli podnikatelia, čiže 12% a 8 respondenti majú uzatvorenú pracovnú zmluvu na dohodu, čo z celkovo opýtaných predstavuje 18%.



Graf 2: Druh pracovného pomeru

Zdroj: autor

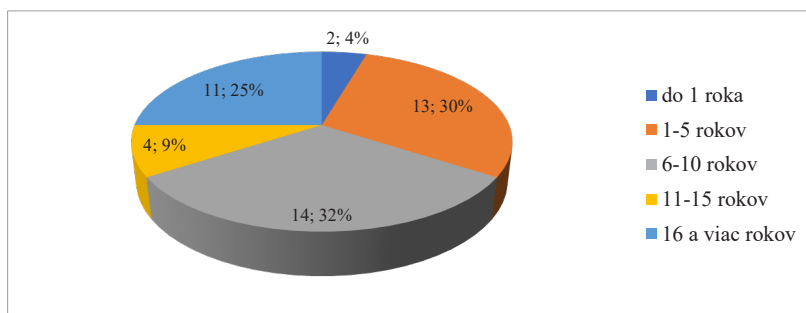
Šiesta otázka bola zameraná na pracovnú pozíciu. Pýtali sme sa respondentov na akej pracovnej pozícii pracujú, kde prvou z možností bola pracovná pozícia vrcholový manažér. Sem môžeme zaradiť top – manažérov, majiteľov firmy, riaditeľov podnikov a ako nám odpovedali piati respondenti v predchádzajúcej otázke, že sú podnikatelia, môžu byť zaradení medzi týchto vrcholových manažérov. Na túto možnosť odpovedali 4 opýtaní a v percentách to činí 9%. Druhou možnosťou bol manažér strednej línie, kde môžeme zaradiť prevádzkara, prípadne vedúceho prevádzky, ale aj ekonomicky úsek v podniku. Túto možnosť využilo 7 respondentov a percentuálne to predstavuje 16%. Manažérom 1.línie sú v ubytovacích a stravovacích zariadeniach šéfkuchári, hlavní čašníci, v pedagogickom poňatí sú to majstri odborného výcviku, ale aj zástupcovia vedúceho prevádzky na rôznych predajniach. Takýchto respondentov sa v našom dotazníku nachádzalo 6, čo predstavuje 14% opýtaných. Poslednou možnosťou boli výkonní pracovníci ako kuchári, zvárači, predavačky, šoféri a podobne. Z tejto škály pracovných pozícií sa v dotazníku nachádzalo najviac respondentov až 27, čo predstavuje 61% opýtaných.



Graf 3: Pracovná pozícia respondenta

Zdroj: autor

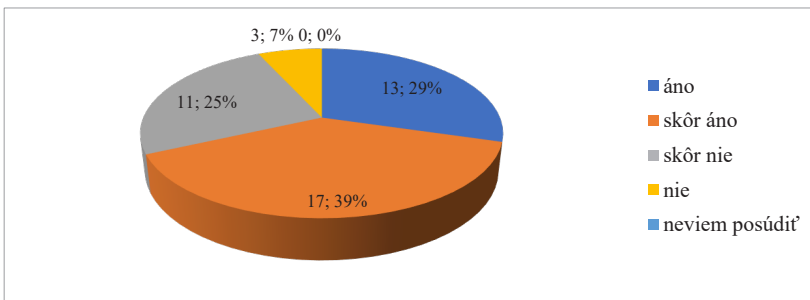
Siedma otázka pozostávala z piatich rozpätí, pričom každá z týchto odpovedí predstavovala roky odpracované na pozícii, ktorú respondenti zakružkovali v siedmej otázke. Najväčšie množstvo respondentov pracuje na svojej pozícii od 6 – 10 rokov, čo predstavuje 32%. Za nimi 30% opýtaných pracuje 1 – 5 rokov a 16 a viac rokov pracujú 11 respondentí. Poslední 2 respondenti pracujú na svojej pozícii menej ako rok, čiže 4% opýtaných.



Graf 4: Počet odpracovaných rokov na pozícii

Zdroj: autor

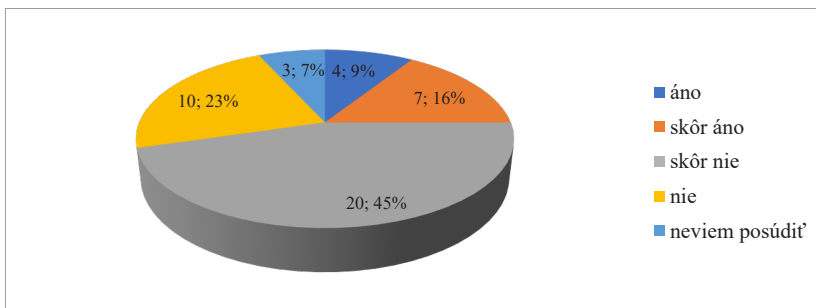
Ďalej sme sa snažili otázky v dotazníku postaviť tak, aby sme sa už konkrétnejšie zameriavali na motiváciu v práci. Preto v ôsmej otázke zisťujeme, či je pre respondentov ich práca zaujímavá a či ich táto práca naplňuje. Väčšina respondentov odpovedali skôr áno, čo po premietnutí do čísiel predstavuje 17 opýtaných a percentuálne vyjadrenie takmer 42%. 13 respondentov odpovedalo jednoznačne áno, kde môžeme povedať, že 32% z nich má svoju prácu rado. 11 respondentov práca skôr nenapĺňa, čo predstavuje 25% a 7% z nich, konkrétne 3 respondenti odpovedali, že ich práca nie je pre nich zaujímavá a ani zmysluplná. Poslednou z možných odpovedí bola odpoveď neviem posúdiť, čo v tomto prípade nevyužil žiaden z respondentov.



Graf 5: Je pre Vás práca zaujímavá a zmysluplná

Zdroj: autor

V grafe č. 6 vidíme ako sú zamestnanci spokojní s finančným ohodnotením za ich pracovný výkon, čo v ich prípade predstavuje mzdu. Jednoznačnú prevahu má tretia z možností, čo reprezentuje odpoveď skôr nie a tu 20 respondentov aj využilo, čiže takmer polovica konkrétne 45%. Ďalšou najčastejšou odpoveďou je odpoveď, že nie sú jednoznačne spokojní so svojou mzdou. Takmer 23% z nich, konkrétne 10 opýtaných. Na druhú stranu 7 opýtaných, im ich mzda skôr postačuje a sú s ňou spokojní. Percentuálne sa jedná o 16% opýtaných. 4 respondenti sú jednoznačne spokojní, takmer 10% a traja nevedia posúdiť či im ich mzda postačuje a či sú spokojní s ohodnotením svojej práce. Konkrétne ide o 7% z celkového počtu opýtaných.

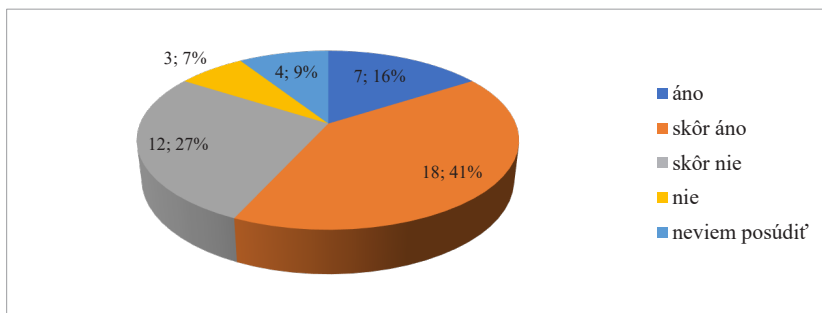


Graf 6: Spokojnosť s finančným ohodnotením za pracovný výkon

Zdroj: autor

Pri otázke č. 10 sme dostali jednoznačnú odpoveď. Zo 44 opýtaných nám 44 respondentov odpovedalo, že za svoj pracovný výkon by ako odmenu uprednostnili len finančnú odmenu, čo predstavuje rovných 100%.

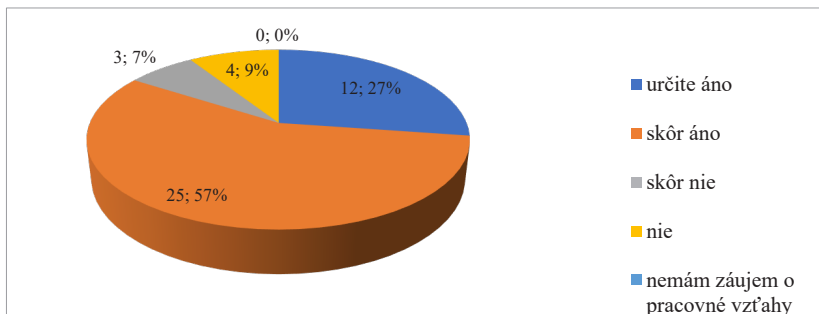
Pri ďalšej otázke sme chceli zistiť, či sú zamestnanci spokojní vo svojej práci aj s vybavením firmy. Ide napríklad o technické vybavenie, osvetlenie, klimatizáciu, taktiež sem môžeme zaradiť čistotu pracovného prostredia a podobne. Väčšina takmer polovica z nich, konkrétne 18 respondentov sú skôr spokojní s pracovným prostredím. Percentuálne to vyjadruje 41%. Nasleduje 12 respondentov, ktorí zase skôr nie sú spokojní s pracovným prostredím vo svojom zamestnaní a jedná sa konkrétne o 27% respondentov. 7 z celkového počtu odpovedajúcich bolo jednoznačne spokojných, čo konkrétne predstavuje 16%. 3 respondenti sú jednoznačne nespokojní a v dotazníku túto možnosť aj využili. Títo respondenti predstavujú 7% z celkového počtu opýtaných. Poslednou piatou možnosťou, ktorú mali šancu respondenti použiť bola odpoveď, že nevedia posúdiť, či sú alebo nie sú spokojní s pracovným prostredím vo svojej práci. Túto možnosť využili 4 respondenti, konkrétne 9% z celkového počtu opýtaných.



Graf 7: Vyhovujúce pracovné prostredie

Zdroj: autor

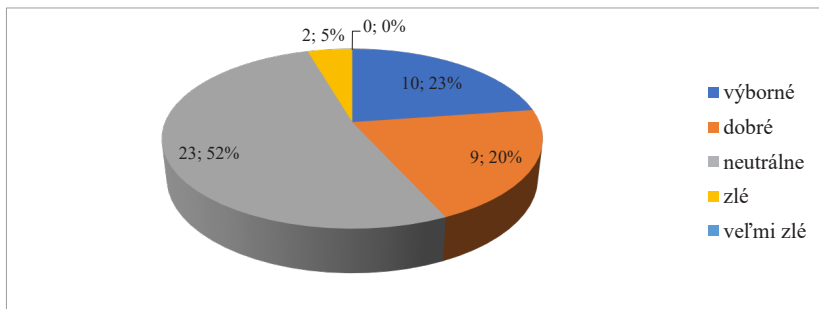
Nasledujúce otázky sú zamerané na vzťahy. Jedná sa o vzťahy na pracovisku, vzťahy s nadriadenými, ale aj so svojimi spoluzamestnancami. Konkrétne trinásť otázka poukazuje na to, či pre respondentov vzťahy na pracovisku majú význam. Ako vyplýva z dotazníka, najväčší počet opýtaných jednoznačne odpovedalo, že sú pre nich vzťahy na pracovisku skôr dôležité. Je ich viac ako polovica takmer 57% a v číslach sa pohybujeme pri 25 opýtaných. Jednoznačne pre 12 respondentov sú vzťahy na pracovisku dôležité. Pre ďalších 3 respondentov skôr nie sú pracovné vzťahy dôležité a predstavujú 7%. Pre 4 respondentov jednoznačne vzťahy na pracovisku nie sú dôležité. Poslednou možnosťou v dotazníku bolo, že nemajú záujem o pracovné vzťahy, na ktorú neodpovedal ani jeden respondent.



Graf 8: Pracovné vzťahy na pracovisku

Zdroj: autor

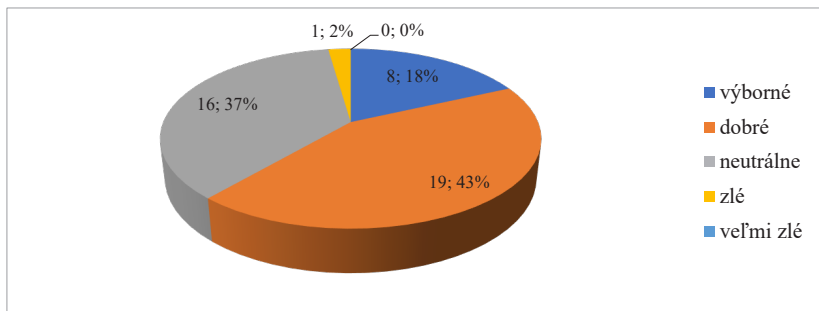
Otázka č. 13 sa zameriava na vzťahy s nadriadenými. Viac ako polovica ma neutrálne vzťahy s nadriadenými. Túto možnosť v dotazníku využilo 23 respondentov, konkrétne sa jedná o 52%. 10 respondentov má vzťahy s nadriadenými výborné. Konkrétne ide o 23% opýtaných. Na treťom mieste sa nachádza možnosť, kde zamestnanci majú dobré vzťahy s nadriadenými a túto možnosť aj 9 z nich využilo. Zlé vzťahy s nadriadenými majú 2 respondenti a veľmi zlé žiaden z opýtaných.



Graf 9: Vzťahy s nadriadenými

Zdroj: autor

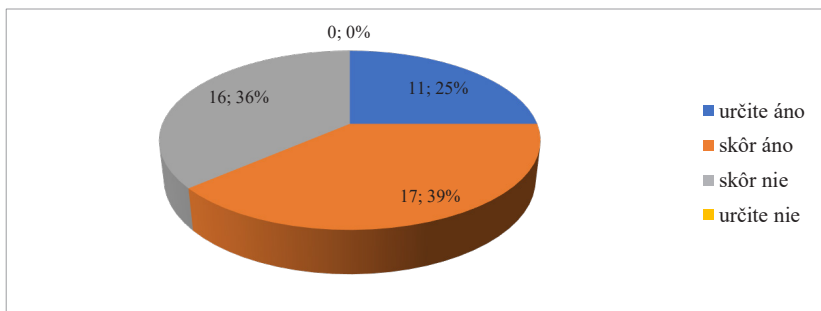
Posledné z kategórie vzťahov sú vzťahy so spoluzamestnancami (kolegami). Väčšina respondentov má buď vzťahy dobré (43%), neutrálne (37%) prípadne výborné (18%). Len 1 respondent pri vyplňaní dotazníka označil, že má s kolegami zlé vzťahy.



Graf 10: Vzťahy so spoluzamestnancami

Zdroj: autor

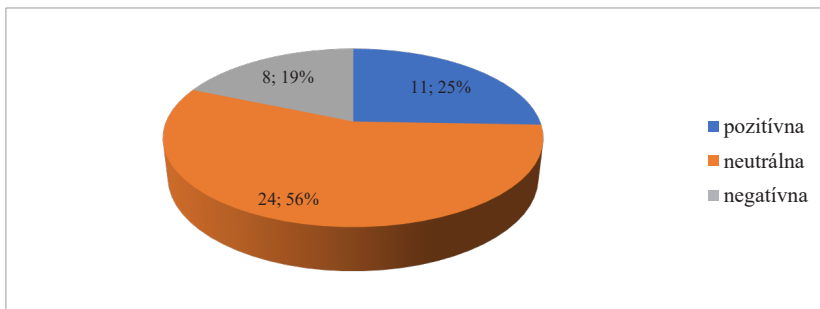
Ďalšou otázkou z dotazníka je motivácia vo forme pochvaly alebo uznania. Odpovede na túto otázku sú pomerne rovnaké, nakoľko určite áno (25%), skôr áno (39%), skôr nie (36%) odpovedalo približne rovnaké množstvo respondentov. Poslednú odpoveď neoznačil nikto z opýtaných.



Graf 11: Motivácia formou pochvaly a uznania

Zdroj: autor

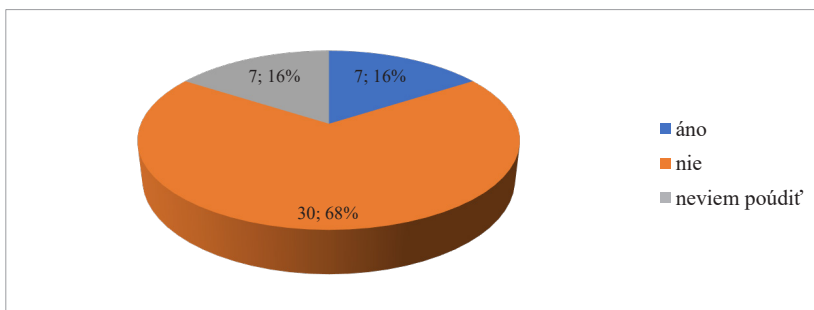
Motiváciou so strany nadriadených sme sa zamerali v 16. otázke, kde sa respondenti mali vyjadriť k tomu, či tieto vzťahy sú pozitívne, neutrálné alebo negatívne. Pozitívne na túto otázku odpovedalo 11 respondentov (25%). Druhou v poradí bola možnosť neutrálnej motivácie a na tú odpovedala väčšina opýtaných až 24, čo predstavuje viac ako polovicu a to 56%. Negatívnu motiváciu zo strany nadriadených pociťuje 8 respondentov (19%).



Graf 12: Motivácia so strany nadriadených

Zdroj: autor

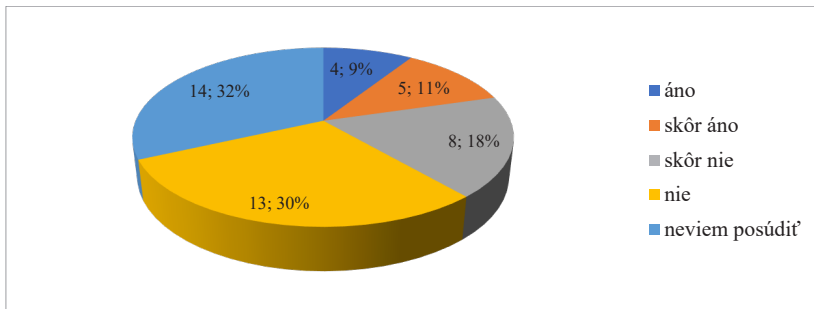
Otázka č. 17 bola zameraná na povýšenie v zamestnaní. Zaujímalo nás, či majú respondenti možnosť kariérneho rastu vo svojom zamestnaní. Väčšina z opýtaných (30) až 68% nemá tu možnosť postúpiť na vyššie pracovné miesto vo svojej profesii. Ostatní respondenti si rozdelili na polovicu odpovede áno a neviem posúdiť, nakoľko presne rovnaký počet (7) odpovedalo na tieto dve možnosti zhodne, čo predstavuje 16% opýtaných.



Graf 13: Možnosť kariérneho rastu

Zdroj: autor

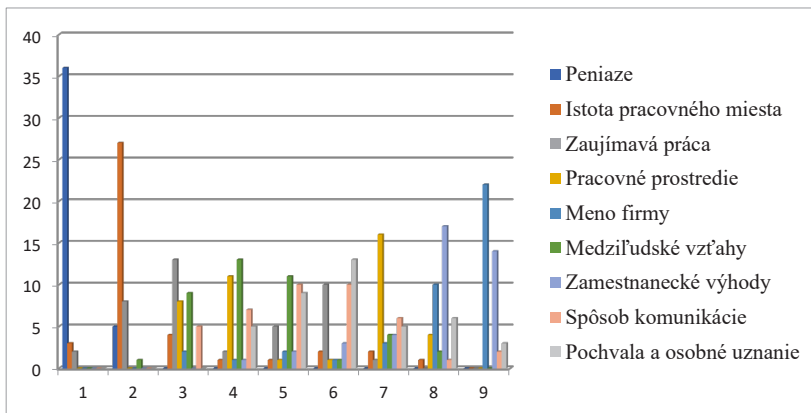
V predposlednej otázke mali respondenti vyjadriť, či sú spokojní so zamestnaneckými výhodami, ktoré ich podnik alebo firma poskytuje. Najviac opýtaných využilo poslednú z možností a tou bola odpoveď, že nevedia posúdiť, či sú spokojní alebo nespokojní. Až 14 zo 44 respondentov využilo túto možnosť. Ďalšou z ponúkaných odpovedí, ktorú využili bola, že nie sú spokojní s výhodami a to až 30%. Skôr nespokojných ako spokojných bolo 8, čo predstavuje 18%. Skôr áno bolo 5 respondentov a spokojných so zamestnaneckými výhodami boli 4 respondenti.



Graf 14: Spokojnosť so zamestnaneckými výhodami

Zdroj: autor

Poslednou otázkou v dotazníku bolo vyjadrenie motivačných nástrojov, ktoré zamestnancov motivujú. V tejto otázke mali vyjadriť motiváciu pomocou číselnej hodnoty a to od čísla 1, ktoré predstavovalo nástroj, ktorý ich motivuje najviac, až po číslo 9, ktoré ich motivuje najmenej. Z motivačných nástrojov im bolo ponúknutých 9 možností, medzi ktorými boli peniaze, istota pracovného miesta, zaujímavá práca, pracovné prostredie, meno firmy, medziľudské vzťahy, zamestnanecké výhody, spôsob komunikácie a pochvala a osobné uznanie. Pri grafickom vyjadrení je vidieť, že najviac opýtaných motivuje finančné ohodnotenie. Na druhom mieste je istota ich pracovného miesta a následne je to práca, ktorú vykonávajú a to v tom zmysle, či je pre nich táto práca zaujímavá. Najmenej sú motivujúce zamestnanecké výhody a posledné motivujúce je pre respondentov meno firmy. Stredne dôležité pre respondentov sú medziľudské vzťahy na pracovisku, pochvala a osobné uznanie, či pracovné prostredie.



Graf 15: Hodnoty motivačných nástrojov

Zdroj: autor

2.2 Výsledky výskumu

V rámci analýzy, ktorú sme realizovali pomocou dotazníka, kde sme sa snažili zistiť akou motiváciou sú zamestnanci najviac motivovaní, sme dospeli k zisteniam, ktoré nám vyplynuli a medzi ktoré patria:

- 75% respondentov uviedlo, že nie sú spokojní s finančným ohodnotením za ich vykonanú prácu, vzťahy s nadriadenými sú neutrálne,
- motivácia pochvaly a uznania je skoro na rozhraní medzi spokojnosťou a nespokojnosťou s rozdielom 28%,
- motivácia zo strany nadriadeného je vo väčšine (56%) neutrálna,
- 68% časť respondentov nemá možnosť kariérneho rastu a v prípade zamestnaneckých výhod sú zamestnanci nespokojní, alebo sa nevedia k danej problematike vyjadriť.

Zhrnutie

Na základe riešení analýzy, ktorú sme pripravili sa dá navrhnúť možné výskumné šetrenie. Ako sme už uviedli, respondenti nie sú spokojní s finančným ohodnotením za vykonanú prácu. Najjednoduchším riešením by bolo prispôbiť výšku mzdy adekvátne vykonanej práci, ale nevieme náležite odhadnúť, či je mzda nízka v pomere k vykonanej práci, alebo je vykonaná práca spĺňajúca požiadavkám finančného ohodnotenia. Najlepším riešením sa nám v tejto situácii zdá, nastaviť medzi týmito dvoma javmi ekvivalentný pomer.

Nastávajúcim návrhom na riešenie ďalšieho záveru, sú vzťahy s nadriadenými. Tu však môžeme zaradiť aj ďalšie návrhy pre analýzy, ktoré sme zistili v dotazníku. Konkrétne ide o motiváciu formou pochvaly a uznania a následne motiváciu zo strany nadriadeného. Vo

výsledkoch nám respondenti odpovedali v prevahe, že vzťahy s nadriadenými majú neutrálne a taktiež motivácia zo strany nadriadeného je pre nich neutrálna. V rôznych literatúrach sa tento motivačný faktor objavuje na prvých miestach spoločne so mzdou. Preto môžeme tvrdiť, že nie je ničím kompenzovateľný. Nadriadení pracovníci by mohli a mali dať svojim podriadeným pocit, že sú dôležití, no zároveň by bolo dobré získať si ich autoritu. Takýto vedúci zamestnanec nemá autoritu, teda motivácia je neutrálna, skôr sa zdá, že takáto motivácia škodí. Naším návrhom na zlepšenie vzťahov s nadriadenými je získanie si dôvery kolegov:

- byť pre podriadených čitateľným a prístupovým akceptujúcim spôsobom,
- byť empatický a vytvárať príjemnú klímu na pracovisku,
- poradiť im a inšpirovať ich.

Ďalej je to, byť vzorom pre podriadených a umožniť im vyniknúť:

- nechať im potrebné právomoci, ale aj zodpovednosť za úlohu, ktorú ste im určili,
- rešpektujte právo na omyl, načúvajte ich nápadom a návrhom,
- neprivlastňujte si tieto nápady a návrhy.

Posledným návrhom je chváliť ich:

- začať pozitívnymi vecami a následne pokračovať negatívnymi podnetmi.

Výsledky mnohých výskumov naznačujú tendencie závislosti pracovnej motivácie od hodnôt a potrieb ľudí, ktoré súvisia s charakterom práce, stupňom ekonomického a technického rozvoja, hmotnou a kultúrnou úrovňou, pracovnými podmienkami a medziľudskými vzťahmi v podniku. Podobnou problematikou motivácie žilinského podniku sa zaoberala aj autorka Šuteková (2012) kde poukazovala na faktory, že mzda, príležitosť k pracovnému postupu a náklonnosť nadriadeného sa umiestňujú na popredných miestach v motivačnej preferencii zamestnancov. Všetky ostatné motivačné faktory, ako stabilita zamestnania a dĺžka pracovnej doby, boli oproti nim menej významné. Väčšina zamestnancov vnímala mzdu ako nižšiu oproti svojmu pracovnému nasadeniu, obávali sa nedostatočného finančného ohodnotenia a straty zamestnania. Podnik mal záujem o svojich zamestnancov, a preto zvolil pozitívnu motivačnú stratégiu, a preto faktorom ovplyvňujúcim záujem o prácu bola samotná náplň a možnosť rozvíjať svoje schopnosti.

Až 68% opýtaných z nášho prieskumu označilo, že nemá možnosť kariérneho rastu. Či už sú respondenti zamestnaní vo firme niekoľko rokov alebo do práce nastúpili len nedávno, vždy majú možnosť ovplyvniť svoju kariéru. Tak ako sa hovorí, úspešní zamestnanci nesedia na jednej stoličke. Majú možnosť iných aktivít a snažia sa napredovať. Mali by si v prvom rade stanoviť svoje kariérne ciele, lebo bez nich to nebude ľahké, nakoľko sa nedá nájsť niečo, keď nevieme čo hľadáme. Mohli by sa vzdelávať, či už vo svojom obore, prípadne v cudzích jazykoch, alebo v počítačových znalostiach, no požiadať môžu aj o školenie v práci. Ak o Vašu

snahu vo firme nemajú záujem, zaklopte na iné dvere, kde Vás môžu privítať s otvoreným náručím.

Posledným výsledkom sú zamestnanecké výhody. Väčšina respondentov s nimi nebola spokojná, alebo nevedela posúdiť spokojnosť s benefitmi, ktoré ponúka ich firma prípadne podnik. Uvedomujeme si však, že väčšina respondentov sú výkonní pracovníci, kde sa o zamestnaneckých výhodách nedá veľmi polemizovať, no aj tak by bolo na zváženie pre firmy, aby navrhli svojim zamestnancom pri výkone ich povolania nad rámec ich povinností nejaké benefity, či už vo forme dovolenky nad rámec, príspevky na stravovanie, dopravu, kultúrne alebo športové podujatia, starostlivosť o dieťa a podobne. Pre zamestnancov je motivujúce ak si môžu zvoliť výhody podľa vlastných potrieb. Preto je dôležitá a žiaduca komunikácia, pretože časy keď nadriadený bol nadčlovek sú už dávno preč a každému zamestnancovi sa do práce chodí s ľahkosťou a radosťou, ak vie, že si ho v práci vážia a počítajú s ním. (Kravčáková, 2013)

Záver

K dlhodobému výkonu zamestnancov, ich ochoty a spokojnosti patrí fakt, že robia prácu, ktorá je pre nich zaujímavá, zmysluplná, primerane náročná, sú za ňu dostatočne finančne ohodnotení a poskytujú možnosť osobného rozvoja. K dosiahnutiu takéhoto stavu je potrebná motivácia týchto zamestnancov. Vzhľadom na to, že vývoj motivácie v čase je premenlivý je nevyhnutné potreby zamestnancov analyzovať a na základe toho nastaviť motivačný proces. (Plamínek, 2010)

Cieľom príspevku bolo zistenie a preskúmanie vzťahov medzi motiváciou a osobnostnými prvkami respondentov kde prvá kapitola približuje problematiku témy pracovnej motivácie vo vzťahu k osobnostným črtám jednotlivca. Opisuje názory, postoje a pohľady rôznych autorov, ktorí sa touto tematikou zaoberali a študovali ju. Druhá kapitola obsahuje analýzu motivácie, ktorú sme rozpracovali formou dotazníka, kde sme sa od respondentov snažili získať informácie o tom, čo pokladajú za motiváciu, čo ich v práci motivuje, finančné ohodnotenie, pracovné prostredie, pracovné vzťahy, kariérny rast.

Literatúra

- ADAIR, J., 2004. *Efektívni komunikace*. Praha: Alfa Publishing. 178 s. ISBN 808-68-5100-1.
- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada. 968 s. ISBN 8071696145.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníku*. Praha: Grada. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

- BALCAR, K., 1991. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Chrudim. Mach. 217 s. (Brož).
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektum. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2002. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press. 592 s. ISBN 8072-61-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F., 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. 343 s. ISBN 8085839091.
- BERRYOVÁ, L. A., 2009. *Psychologie v práci*. Bratislava: Ikar. 693 s. ISBN 9788-55-1184-20
- BROOKS, I., 2006. *Organisational Behaviour, Individuals, Groups and Organisation*. Harlow: Pearson Education Limited. 336 s. ISBN 0273701843.
- DRAPELA, V. J., 2008. *Přehled teorie osobnosti*. Praha: Portál. 176 s. ISBN 9788073675059
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 97-880-7179-8934.
- GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H., 1988. *Organisations: Behaviours, Structure, Processes*. Homewoods: Irwin. 645 s. ISBN 0256058210.
- HARTL, P., 1993. *Psychologický slovník*. Praha: Budka. 776 s. ISBN 80-901549-0-5.
- HERZKA, P., FUKSOVÁ, N., 2009. *Proces pracovnej motivácie pracovníkov vo výrobných podnikoch*. Bratislava: STU v Bratislave. 138 s. ISSN 1337-9488.
- HOSSIEP, R., PASCHEN, M., 2003. *Bochumský osobnostný dotazník BIP-průručka*. Praha: Testcentrum. 210 s. ISBN 80-86471-09-8.
- KRAVČÁKOVÁ, G., 2013. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: UPJŠ Fakulta verejnej správy. 156 s. ISBN 978-80-8152-219-2.
- LETOVANCOVÁ, E., 2002. *Psychologie v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského. 164 s. ISBN 80-223-1725-X.
- MAJTÁN, M., 2003. *Manažment*. Bratislava: Sprint. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.
- NAKONEČNÝ, M., 1998. *Základy psychologie*. Praha: Academia Praha. 232 s. ISBN 80-200-0689-3.
- NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, M., 2009. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia. 620 s. ISBN 9788020016805.
- PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- RAABE, J., 2008. *Riadenie výkonnosti zamestnancov: Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia*. Bratislava: Dr. Raabe Slovensko. 540 s. ISBN 9788089182244.

RŮŽIČKA, J., 1992. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola Ekonomická. 206 s. ISBN 80-7079-626-X.

SAHM, A., 1975. *Motivation*. In: *Management Enzyklopädie: Managementwissen unserer Zeit*. München. 316 s.

SEDLÁK, M., 1997. *Manažment*. Bratislava: Elita. 378 s. ISBN 80-8044-015-8.

SMĚKAL, V., 2002. *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrisrer & Principal. 517 s. ISBN 80-865-9865-9.

ŠTIKAR, J., 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Univerzita Karlova. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

ŠTIKAR, J., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. 461 s. ISBN 80-246-04485

ŠUTEKOVÁ, H., 2012. *Analýza motivačních preferencí zaměstnanců vo vybranom podniku*. 12. 151 – 160. [cit. 12.11.2021]. Dostupné online: https://aak.slu.cz/artkey/aak-201203-0014_ANALYZA-MOTIVACNYCH-PREFERENCII-ZAMESTNANCOV-VO-VYBRANOM-PODNIKU.php

Adresa autora

PhDr. Marcel Orenič
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Fakulta verejnej správy
Popradská 66, 041 32 Košice
E-mail: marcel.orenic@student.upjs.sk