

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 4, ročník 9., vydané v decembri 2021

ISSN 1339-3189

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

Fotografia na obálke: Brhlík obyčajný / Sitta europaea. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

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

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

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

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

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

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

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

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

REDAKCIA

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

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

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

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

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

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

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

PRACOVNÁ MOTIVÁCIA STAROSTOV OBCÍ NA SLOVENSKU

WORK MOTIVATION OF MAYORS IN THE SLOVAK REPUBLIC

Eliška Župová¹

Autorka pôsobí ako odborná asistentka na Fakulte verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Vo svojom výskume sa venuje problematike sociálnych a odborných kompetentností starostov obcí na Slovensku.

The author is an assistant professor at the Faculty of Public Administration, Pavol Jozef Šafárik University in Košice. Deals with the issue of social and professional competencies of mayors in Slovakia municipalities in her research.

Abstract

The paper in theory summarizes the findings of McClelland's content-oriented motivational theory. Using the self-assessment questionnaire "Manifest Needs Questionnaire", from Steers and Braunstein (1976), she found out the working motives of the mayors of municipalities in Slovakia. The investigation revealed the predominant motive for the performance of the mayors of the municipalities.

Key words: municipal mayor, work motivation, achievement need, power need, affiliation need

Abstrakt

Príspevok v teórii sumarizuje poznatky McClellandovej motivačnej teórie zameranej na obsah. Autorka s využitím sebaopisovacieho dotazníka „Manifest Needs Questionnaire“, od Steers a Braunstein (1976) zisťovala pracovné motívy starostov obcí na Slovensku. Štetrením bolo zistený prevládajúci motív výkonu o starostov obcí.

Kľúčové slová: Starosta obce, pracovná motivácia, motív výkonu, motív moci, motív afiliácie

Úvod

Jedným z determinantov úspešnosti práce starostu obce a obci ako celku je okrem iných faktorov aj pracovná motivácia (aj sebamotivácia) pretože ovplyvňuje výkon. Starosta obce je k výkonu funkcie motivovaný už pri kandidatúre na post starostu a motiváciu k verejnej službe deklaruje vo voľbách, spolu so zásadami a univerzálnymi štandardmi etického správania obsiahnuté v normách etického charakteru (Mitaľ, 2018). Starosta by mal vedieť komunikovať s ľuďmi, motivovať a viesť ich, vytvárať partnerstvá s externým prostredím a uspokojovať záujmy občanov. Od McClellandovho predpokladu, že hospodársky blahobyt národa sa

¹ Adresa pracoviska: PhDr. Eliška Župová, PhD., Popradská 66, Fakulta verejnej správy UPJŠ v Košiciach
E-mail: eliska.zupova@upjs.sk

dosahuje tým, ako usilovne národ pracuje, môžeme odvodiť úvahu o tom, že blaho obce sa dosahuje tým, ako usilovne starosta pracuje. Aj keď sa McClellandove predpoklady o súvisi medzi potrebou výkonu a hospodárskym rastom nepotvrdili a boli kritizované, pri hľadaní determinantov pracovného výkonu je potrebné zdôrazniť, že aplikačnej rovine praxe si vedúci pracovník sám musí uvedomiť, ktorá potreba u neho prevláda. Platí to aj v prípade starostu obce.

Teoretické východiská

K rozvoju teórie motivácie významne prispel David McClelland v štyridsiatych rokoch 20. storočia so svojim výskumom motivácie a motivovania, a to identifikáciou troch typov základných motivačných potrieb - potrebou moci, potrebou afiliácie a potrebou úspechu. Dnes túto teóriu, označovanú aj ako „Big Three“, zaraďujeme medzi motivačné teórie zamerané na obsah zaoberajúce sa príčinami, ktoré motivujú jednotlivca k výkonu a činnosti. Ide o neuspokojené potreby. Podľa McClellanda, každý jednotlivec má zastúpené všetky potreby rovnako, každá však v inej miere prevláda. Každý jednotlivec je ovplyvňovaný týmito tromi súčasne (ale nie v rovnakej miere). Zvyčajne má jedna z potrieb dominantné miesto a tá rozhoduje o aktivizácii správania.

Potreba moci je potreba jednotlivca presadiť sa. Jednotlivci s veľkou potrebou moci majú záujem ovplyvniť iných a kontrolovať ich, mať nad nimi moc. Títo jednotlivci sa vyznačujú vysokou pracovnou morálkou, etikou práce a silnou organizačnou zaviazanosťou, sú skvelí lídri a vodcovia, vhodní kandidáti na vedúce pozície. Túžia po prestíži.

Potreba afiliácie je potreba obľúbenosti, spolunáležitosti. Jednotlivci s vysokou potrebou obľúbenosti pociťujú potešenie, ak ich ostatní majú radi. Snažia sa vyhnúť nepríjemným pocitom, ktoré pramenia z odmietnutia. Chcú udržať dobré vzťahy s okolím, sú tiež ochotní pomôcť druhým v ťažkostiach a sú priateľskí. Dominuje u nich potreba niekam patriť. Dominantná potreba afiliácie ohrozuje objektivitu manažéra, pretože jeho potreba byť obľúbený má veľký vplyv na objektívne rozhodovanie manažéra. Pre týchto jednotlivcov je najlepšie byť členmi pracovných tímov, pretože interakcia s ostatnými aktivizuje a naplňa ich pracovnú činnosť. Majú potrebu vytvárať a udržiavať vzťahy komunikovať, čo je v pozícii starostu obce vhodné – komunikovať s obyvateľmi obce, poslancami, ...

Jednotlivci s vysokou **potrebou úspechu/výkonu** majú pranie byť niečím poháňaní a určujú si pre seba ťažké (nie však nespĺniteľné) ciele, ktoré sú často náročnejšie než ciele iných jedincov. Sú ochotní prijímať primerané riziko. Zároveň za splnenie cieľov nesú osobnú zodpovednosť. Majú interné miesto kontroly. Majú potrebu niečo dosiahnuť a dokázať, hľadajú uznanie a chcú predbehnúť ostatných. Jednotlivci s dominantnou potrebou úspechu sú najlepší lídri, aj keď často vyžadujú od druhých (hlavne od zamestnancov) veľa, pretože si myslia, že všetci sú rovnako orientovaní na úspech a výsledky. Túžia tiež po rýchlejšom kariérnom raste a pracujú usilovnejšie a intenzívnejšie, než ostatní. Snažia sa prekonať v prvom rade seba, nie ostatných - nejde im ani o moc a ani o ovládanie druhých. Pre jednotlivcov s dominantnou potrebou úspechu je charakteristické, že si volia profesie individuálne orientované, pretože individuálne orientované ciele pre neho znamenajú výzvu. Je zaujímavým faktom, že ak sa v pracovnej úlohe stretnú dvaja jednotlivci s dominantnou potrebou úspechu, vzájomná

súťaživosť ich vyburcuje k excelentnému pracovnému výkonu. (Bližšie pozri: Sedlák 2001; Štikař 2003; Fuchsová, Kravčáková 2004; Plháková 2007; Majtán 2008; Harausová 2015).

Štúdie preukazujú (Locke 1970; Castaneda, Nahavandi 1991; Perry 1996; Vries 1998; Perry 2000; Birknerová, Litavcová 2010), že jednotlivci orientovaní na podnikanie sa vyznačujú vysokou potrebou úspechu, pomerne vysokou potrebou moci a veľmi nízkou potrebou obľúbenosti. Riadiaci zamestnanci sa zasa spravidla vyznačujú vysokou potrebou úspešnosti a moci a nízkou obľúbenosťou. Galajdová a kol. (2007) dopĺňajú, že riadenie ako manažérska funkcia vo všeobecnosti vyžaduje od riadiacich zamestnancov okrem túžby po povýšení aj veľa ďalších vlastností – napríklad byť skvelými vodcami, inšpirátormi, organizátormi, komunikátormi, presviedčateľmi atď. Podľa autorky je teda prirodzené a správne, aby spolu s potrebou úspechu pociťovali riadiaci zamestnanci tiež silnú potrebu afiliácie – potreba obľúbenosti by totiž mala byť mimoriadne dôležitá pre tých, ktorí pracujú s ľuďmi a koordinujú úsilie jednotlivcov pracujúcich spoločne pre dosiahnutie skupinových a organizačných cieľov, čo sa prejaví aj vo funkcii starostu obce.

Metóda skúmania

Na zistenie pracovných motívov boli využité položky dotazníka „Manifest Needs Questionnaire“, autormi ktorého sú Steers, Braunstein (1976). Sebapozudzovací dotazník zahŕňa 15 položiek, na ktoré sa respondent vyjadruje na viacnásobnej odpovedovej škále. Kotvy škálu sú 1 – silne nesúhlasím až 5 – silne súhlasím. Reliabilita bola zisťovaná ako vnútorná konzistencia položiek vypočítanou hodnotou Cronbachovej alfy $\alpha = 793$.

Dosiahnuté skóre sa môže pohybovať od 5 do 25, kde 5 bodov znamená nízku mieru motívu afiliácie a 25 bodov vysokú mieru motívu afiliácie. Výsledky výskumu boli spracované pomocou štatistického softvéru SPSS 21. Pre účely štatistického testovania boli použité priemerné hodnoty.

Objekt výskumu

Výskumný súbor tvoril základný súbor objektov. Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky je na území Slovenskej republiky 2751 obcí. Oslovení boli starostovia všetkých 2751 obcí na území Slovenskej republiky.

Respondentmi výskumu (výskumná vzorka) boli starostovia obcí Slovenskej republiky. Respondentom bol zaslaný dotazník elektronickou formou z dôvodu finančnej a časovej nenáročnosti. Zber údajov bol realizovaný v dvoch kolách z dôvodu získania väčšieho počtu respondentov. Spôsob získavania dát bol zabezpečený IT špecialistom. Celkovo bolo zaslaných 8209 emailov pre 2751 obcí na území Slovenskej republiky. Každý z 2751 obcí bol zaslaný aspoň 1 email.

Celkovo odpovedalo 815 respondentov, s výskumom však súhlasilo a aj sa ho zúčastnilo 787 respondentov, čo predstavuje 28,5 % návratnosť. Každý respondent vyplnil všetky položky dotazníka. Úvodným textom boli respondenti informovaní o výskumnom zámere, o anonymite a požiadaní o poskytnutie súhlasu s účasťou na výskume.

Výskumnú vzorku podľa sociálno-demografických charakteristík tvorilo viac mužov (67,6 %), len tretinu (32,4%) všetkých starostov tvoria ženy starostky. Najvyšší počet respondentov má vysokoškolské vzdelanie (51,5 %). Väčšina respondentov/starostov má skúsenosti s výkonom tejto funkcie. Vo funkcii starostu obce viac ako 3 funkčné obdobia je 334 respondentov (42,4 %). Priemerný vek je 49,5 rokov (štandardná odchýlka 8,84), mediánovou hodnotou bol vek 51 rokov. Najmladší respondent dosiahol 26 rokov a najstarší 79 rokov. Z hľadiska veku možno konštatovať, že väčšina starostov zapojených do výskumu (n 427; 54 %) sú v seniorskom veku od 50 do 67 rokov. Z celkového počtu obcí zapojených do výskumu (n 787) je 318 v kategórii do 500 obyvateľov (40,4 %).

Výskumnú vzorku popisujeme podľa zistených sociálno-demografických charakteristík (pohlavie, vek, vzdelanie, veľkosť obce, funkčné obdobie) v tabuľke 1.

Sociálno-demografické charakteristiky		počet	
		n	%
pohlavie	muž	532	67,6
	žena	255	32,4
	spolu	787	100
vzdelanie	základná škola	1	0,1
	stredoškolské bez maturity	47	6,0
	stredoškolské s maturitou	334	42,4
	vysokoškolské	405	51,5
	spolu	787	100
vek	26-31	26	3,4
	32-37	55	6,9
	38-43	127	16,3
	44-49	144	18,4
	50-55	224	28,5
	56-61	169	21,3
	62-67	34	4,3
	68-73	6	0,7
	74-79	2	0,2
	spolu	787	100
veľkosť obce	do 40 obyv.	6	0,8
	od 41 do 500 obyv.	318	40,4
	od 501 do 1000 obyv.	224	28,5
	od 1001 do 3000 obyv.	206	26,2
	od 3001 do 5000 obyv.	26	3,3
	od 5001 do 10000 obyv.	7	0,9
	spolu	787	100
funkčné obdobie	prvé	217	27,6
	druhé	236	30,0

	tri a viac	334	42,4
	spolu	787	100

Tabuľka 1 - Štruktúra vzorky podľa sociálno-demografických ukazovateľov

Zdroj: vlastné spracovanie

Vhodnou štatistickou metódou na zistenie odhadu miery zvládania schopnosti komunikovať jasne, zrozumiteľne a otvorene v populácii starostov je jedna z metód indukčnej štatistiky, a to intervalový odhad aritmetického priemeru populácie. Na základe výberového aritmetického priemeru (t. j. priemerného dosiahnutého skóre respondentmi výskumu) bol odhadnutý aritmetický priemer v populácii starostov, pričom vybraná úroveň pravdepodobnosti (interval spoľahlivosti, CI) bola 95 %.

položka	priemer	štandardná odchýlka	95% CI
Motív výkonu	19,9733	2,41297	19,8045 – 20,1422
Motív moci	18,1131	2,50824	17,9376 – 18,2886
Motív afiliácie	16,9352	2,37665	16,7689 – 17,1015

Tabuľka 2 - CI 95 % - Intervalový odhad aritmetického priemeru populácie

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe výsledkov možno konštatovať, že sa aritmetický priemer dosiahnutého skóre vo faktoroch pracovnej motivácie bude nachádzať v intervale prezentovanom v tabuľke 1 pri spoľahlivosti 95 %. Získaný výber svojou početnosťou a aritmetickým priemerom dosiahnutého skóre zabezpečuje reprezentatívnosť výsledkov, ktoré je možné zovšeobecniť na celú populáciu starostov obcí na Slovensku.

Výsledky

Cieľom skúmania je zistiť a analyzovať pracovné motívy v kontexte McClellandovej teórie potrieb v jeho troch faktoroch – motív výkonu, motív moci a motív afiliácie. Výsledky uvádza tabuľka č. 3.

položka	priemer	štandardná odchýlka
Motív výkonu	19,9733	2,41297
Motív moci	18,1131	2,50824
Motív afiliácie	16,9352	2,37665

Tabuľka 3 - Pracovná motivácia

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky výskumu sú v súlade s teoretickým poznaním. U starostov obcí na Slovensku dominuje motív výkonu. Pracujú veľmi tvrdo na neustálom zlepšovaní ich pracovného výkonu. Pre starostov je charakteristické, že majú radi zložité výzvy a často na seba preberajú ťažkú prácu. Vandenabeele (2007) definuje motiváciu pracovať vo verejnom sektore ako konštrukt,

ktorý je sýtený presvedčením, hodnotami a postojmi nad rámec vlastného záujmu a organizačných ziskov. Tento motív prekračuje vlastný a tiež organizačný záujem, a je charakterizovaný verejným záujmom, ktorý núti pracovníka vo verejnej správe k aktivizácii činnosti. (Su, Bozeman 2009).

Podľa položiek sýteného faktora motívu výkonu, starostovia vedia ako vykonávajú svoju prácu a ako napredujú. Stanovujú si reálne ciele a majú tendenciu tieto ciele dosiahnuť. Uspokojuje ich úspešne vykonaná práca. Uvedené je v súlade s výsledkami vedeckých štúdií o motivácii vo verejnej správe. Výskum Ryana a Deciho (200) preukázala rozličnosť motívov u pracovníkov vo verejnej správe a súkromnom sektore. Pracovníkov vo verejnej správe viac motivujú hodnoty charakteristík pracovného miesta ako je variabilita, významnosť, spätná väzba, autonómia, vnútorné odmeny, hodnota empatie a spravodlivosti v práci, pomoc iným, ale tiež prestíž práce (Perry 2000; Harausová 2015). Pracovníci vo verejnej správe nie sú motivovaní vonkajšími stimulmi, plat nie je významným ich determinantom motivácie (Minárová 2018).

Uvedené výsledky môžeme hodnotiť ako žiadúce, očakávané. Tieto motívy súvisia s predpokladom, že miera motivácie determinuje zájme pracovať vo verejnom záujme a je v pozitívnom vzťahu s výkonom jednotlivca, súvisí aj s organizačnou zaviazanosťou a snahou o zlepšenie verejných služieb (Perry 1996; Minárová 2018).

Záver

Cieľom príspevku bolo zistiť a analyzovať pracovné motívy v kontexte McClellandovej teórie potrieb v jeho troch faktoroch – motív výkonu, motív moci a motív afiliácie.

Autorka príspevku si uvedomuje limit výskumu v podobe osobnostného dotazníka založeného na sebakposúdení. Túto skutočnosť sa snažila odstrániť zvoleným štandardizovaným dotazníkom s požadovanou reliabilitou. Prínosom príspevku pre ďalší rozvoj vedy je interdisciplinárny charakter a nové, užitočné informácie pre rozvoj teoretického poznania v oblasti pracovnej motivácie u starostov obcí na Slovensku.

Výskum pracovnej motivácie starostov obcí na Slovensku bol zatiaľ realizovaný iba cez konštrukt Public Service Motivation (Mesárošová 2004), riešenou témou bol skôr vzťah k práci a pracovná spokojnosť (Mital', Rovenská, Župová 2018; Župová, Jesenko 2019). Preto autorka považuje príspevok za prierezový, aktuálny a prínosný k hlbšiemu skúmaniu tejto oblasti. Práca nepodáva vyčerpávajúce výsledky k riešenej problematike, otvára návrhy na ďalšie skúmanie v tejto oblasti, tiež k hľadaniu súvislosti medzi skúmanými premennými.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
PhDr. Ondrej Mital', PhD.*

Použitá literatúra

1. FUCHSOVÁ, Katarína a Gabriela KRAVČÁKOVÁ, 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vydanie. Bratislava: Iris. ISBN 80-89018-66-1.
2. GALAJDOVÁ, Viera a kol., 2007. *Model riadenia pracovnej motivácie v priemyselných podnikoch*. Rozvoj ľudských zdrojov I. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-1830-8
3. HARAUSOVÁ, Helena, 2015. Motivácia – pracovná spokojnosť – výkonnosť a výkon zamestnancov organizácií verejnej správy. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 80-8152-362-5.
4. MAJTÁN, Miroslav a kol., 2008. *Manažment*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-890-8572-9.
5. PLHÁKOVÁ, Alena 2007. *Učebnice obecné psychológie*. Praha: Akademia. ISBN 80-2001-499-3.
6. SEDLÁK, Mikuláš, 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition . ISBN 80-890-4718-1.
7. ŠTIKAR, Jíří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-2460-448-5
8. BIRKNEROVÁ, Zuzana a Eva LITAVCOVÁ, 2010. Motivácia k výkonu ako predpoklad zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. Motivation to Performance as a Prerequisite for an Increase in The Corporation Competitiveness. In: *Journal of Competitiveness*, č. 1, s. 3 – 19. ISSN 1804 – 171X.
9. CASTANEDA, Maria and Afsaneh NAHAVANDI, 1991. Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. In: *Group and Organization Studies*, vol. 16, no. 4, pp. 357-366.
10. MEŠÁROŠOVÁ, Margita, 2004. Motivácia verejnej služby a komunikácia študentov verejnej správy. In: *Podniková ekonomika a manažment*. Brno: Masarykova univerzita v Brne, s. 240-247. ISSN 1336-5878.
11. MINÁROVÁ, Stanislava, 2018. Engagement, loyalty, organizational commitment, job satisfaction and motivation of public administrations managers. In: *Social and economic revue*, vol. 1, pp 53 – 66. ISSN 2585-9358.
12. MITAL, Ondrej, 2018. Komplementárne pôsobenie etického a právneho normatívneho systému. In: *Časopis pro právní vědu a praxi*, roč. 26, č. 2, s. 259-282. ISSN 1805-2789.
13. PERRY, James, 1996. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, no. 1, pp. 5–22. ISSN 1477-9803.
14. PERRY, James, 2000. Bringing Society. Toward a Theory of Public-Service Motivation. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 10, no. 2, pp. 471–88. ISSN 1053-1858.
15. RYAN, Richard and Edward DECI, 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. In: *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, no 1, pp. 54–67. ISSN 0361-476X.
16. STEERS, Richard and Daniel BRAUNSTEIN, 1976. A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. In: *Journal of Vocational Behavior*, vol. 9, no. 2, pp 251 – 266. ISSN 0001-8791.
17. SU, Xuhong and Berry BOZEMAN, 2009. Do Expectations Meet Aspirations? The Relation of Public Managers Job Choice Motives to Job Satisfaction. In: *International Review of Public Administration*, vol. 14, no. 1, pp. 1-9. ISSN 2331-7795.
18. VANDENABEELE, Wouter, 2007. Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. In: *Public Management Review*, vol. 9 (4), pp. 545–556. ISSN 1471-9037.
19. VRIES, Reinout et. Al., 1998. Need for supervision: its impact on leadership effectiveness. In: *The journal of applied behavioral science*, vol. 34, no. 4, pp. 444 – 451. ISSN 1552-6879.
20. ŽUPOVÁ, Eliška a Michal JESENKO, Michal, 2019. Job satisfaction of representatives and employees of local-self government in Slovakia. In: *Ekonomika i upravljenje: problemy, resheniya*, roč. 4, č. 10, s. 68-73. ISSN 2308-927X.
21. LOCKE, Edwin, 1970. The supervisor as "motivator": His influence on employee performance and satisfaction. In: B. Bass, R. Cooper, and J. Haas (Eds.). *Managing for accomplishment*, Lexington, Mass.: Heath Lexington, pp. 57 - 67.
22. MITAL, Ondrej, Denisa, ROVENSKÁ a Eliška ŽUPOVÁ, 2018. Spravodlivosť v organizáciách verejnej správy Manuál s návrhom odporúčaní pre prax a potreby verejnej správy na Slovensku v kontexte spravodlivosti. [online]. 2021-11-25 [cit. 2021-11-25]. Dostupné na: <http://unibook.upjs.sk/img/cms/2018/fvs/manual-spravodlivost-v-organizaciach-vs-web.pdf>