

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

PRACOVNÍ MOTIVACE  
ZAMĚSTNANCŮ CENTER  
SDÍLENÝCH SLUŽEB

SHARED SERVICE CENTRES EMPLOYEES' WORK  
MOTIVATION



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Mgr. Petra Karlachová**

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D**

Olomouc

2020

Děkuji svému vedoucímu práce doc. PhDr. Matúši Šuchovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady, věcné připomínky i vstřícnost, trpělivost a ochotu, které mi po celou dobu práce prokazoval. Děkuji také svému muži Mgr. Radimu Karlachovi za duševní i praktickou podporu po dobu mého studia.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma: „Pracovní motivace zaměstnanců center sdílených služeb“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 1.3.2020

Podpis

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>2</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Pracovní motivace .....</b>	<b>6</b>
1.1 Sebe-determinační teorie .....	6
<b>2 Centra sdílených podnikových služeb .....</b>	<b>21</b>
2.1 Charakteristiky center sdílených služeb v ČR.....	21
2.2 Současné výzvy center sdílených služeb v ČR.....	23
<b>3 Pracovní motivace v kontextu center sdílených služeb v ČR.....</b>	<b>28</b>
3.1 Faktory z hlediska motivace rizikové.....	28
3.2 Faktory z hlediska motivace podpůrné.....	30
<b>4 Realizované výzkumy.....</b>	<b>34</b>
<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>5 Cíle práce .....</b>	<b>37</b>
<b>6 Popis výzkumu.....</b>	<b>40</b>
6.1 Výzkumné nástroje .....	40
6.2 Postup při sběru dat .....	45
6.3 Charakteristika zkoumané populace a popis vzorku .....	47
<b>7 Výsledky .....</b>	<b>53</b>
7.1 Naplnění psychologických potřeb .....	53
7.2 Pracovní sebe-determinace .....	56
7.3 Vnější motivační faktory specifické pro centra sdílených služeb – význam a spokojenost s nimi .....	58
<b>8 Diskuze .....</b>	<b>61</b>
<b>9 Závěr.....</b>	<b>69</b>
<b>10 Souhrn .....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>73</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>77</b>

# ÚVOD

Již jako malé děti jsme fascinováni otázkou „proč to děláme“: přirozeně nás zajímá, až fascinuje, ona síla, která nás pohání vpřed, díky které se nevzdáváme, vytrváme, díky které děláme to, co děláme, a následně se stáváme tím, čím jsme. Silná touha pochopit ono „proč“, tedy motivaci lidí věnovat svůj čas, energii a úsilí právě tomu, čemu je věnují, často navzdory mnoha překážkám, mi z dětství zůstala. Kladu si ji při sportu (proč běhám, i když to bolí, proč jdu běhat, i když zrovna prší?), při studiu (proč vlastně jako pracující matka věnuji náročnému studiu další vysoké školy tolik večerů, nocí a víkendů, co mě u studia udrží několik let?) a v neposlední řadě si otázku „proč“ kladu také v práci: Proč si lidé vybírají právě tu práci, kterou vykonávají? Proč v takové práci zůstávají, co je při tom motivuje?

Díky své několikaleté praxi v oblasti řízení lidských zdrojů jsem si všimla, že pokud jde o pracovní prostředí, otázka „proč“ bývá spíše „Popelkou“ mezi otázkami, které si vedení firem a oddělení lidských zdrojů obvykle kladou. Podívám-li se například na metodiku hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců, ve středu pozornosti stojí obvykle zejména otázky „co“, tedy předmět činnosti: co lidé v práci dělají, čemu se věnují, čeho dosáhli, co dokázali, jaké jsou za nimi výsledky; a dále „jak“: jak k úkolům přistupují, jak se chovají ke kolegům a nadřízeným, jak zapadají do týmu či firemní kultury, jak jednájí ve vztahu k firemním hodnotám. Otázka „proč“ často naší pozornosti uniká, ačkoliv právě její zodpovězení s těmi předchozími otázkami nejen úzce souvisí, ale často také vrhá mnohem jasnější světlo na zodpovězení otázek „co“ a „jak“.

Pracovní prostředí center sdílených služeb je z tohoto hlediska mimořádně zajímavé. Pracují v něm obvykle vzdělaní, několika jazyky hovořící mladí lidé, vykonávají ale poměrně často práci spíše administrativního charakteru, mnohdy rutinní, jednotvárnou a úzce zaměřenou. Je to také prostředí typické vysokou mírou fluktuace zaměstnanců, proto mě zajímalo, co je ono „proč“ těchto lidí, proč v práci setrvávají, a také, co můžou jejich zaměstnavatelé udělat pro to, aby byli jejich zaměstnanci pro práci více a lépe motivovaní, spokojenější a setrvali na daném místě v dané společnosti déle. V této práci bych ráda prozkoumala pracovní motivaci zaměstnanců center sdílených služeb v České republice, přispěla k lepšímu pochopení toho, proč lidé v těchto centrech pracují, jak jsou naplněny jejich psychologické potřeby, jaká je kvalita jejich motivace (zda je spíše externí či více

zvnitřněná), a v neposlední řadě co mohou centra udělat pro to, aby si kvalitní a motivované zaměstnance udržela.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PRACOVNÍ MOTIVACE

Slovo motivace pochází z latinského „movere“ neboli hýbat se, v přeneseném významu ji tedy chápeme jako určitou hybnou sílu našeho chování. V psychologii se jedná o téma, které se stalo ústředním předmětem několika komplexních a vlivných teorií, například Freudovy pudové teorie či Maslowovy hierarchie potřeb. Tyto teorie se snaží popsat a vysvětlit pohnutky k nejširšímu spektru lidského chování od uspokojování základních fyziologických potřeb až po naplňování potřeb seberealizace a sebezpřesahu. Některé z motivačních teorií ovšem nacházejí uplatnění i v konkrétních aplikovaných psychologických disciplínách, a takovým příkladem je právě i téma pracovní motivace, které se těší pozornosti v rámci aplikované disciplíny psychologie práce a organizace.

Pracovní motivace je „*psychologický proces, který dodává energii a udržuje směr spojovaný s prací, úkolem, určitou rolí nebo projektem*“ (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015, 25), a je to také „*soubor energetických sil, které pochází jak z bytí jedince, tak i mimo něj. Tyto síly se podílejí na pracovním chování a určují jeho formu, směr, intenzitu a trvání*“ (Pinder, 2008, 11). Zároveň platí, že vysoce motivovaní pracovníci pracují energicky, doručují vysoce kvalitní výstupy a mají optimální výkonnost (Fernet, 2012). Jak dále uvádějí Šmahaj a Cakirpaloglu (2015, 25), „*motivovaná pracovní síla je strategickou a konkurenční výhodou*“. Pracovní motivace je tedy klíčovým tématem s významným praktickým dopadem pro jednotlivce i organizace, není proto překvapivé, že, jak už jsme zmínili, mnohé motivační teorie pracovní motivaci zahrnují do svého pole výzkumného zájmu a specificky se jí věnují. Mezi takové teorie patří sebe-determinační teorie, z jejíchž premis vychází také tato práce, a proto si ji v následujících kapitolách blíže představíme.

## 1.1 Sebe-determinační teorie

Autory sebe-determinační teorie jsou američtí psychologové Edward L. Deci a Richard Ryan, kteří v roce 1985 zveřejnili práci *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Tím položili základy této formální meta-teorii, která se zabývá lidskou motivací, definuje její vnitřní i vnější zdroje, popisuje, jak sociální a kulturní faktory posilují, nebo naopak oslabují lidskou vůli a pohnutky k jednání, jaký dopad má míra naplnění jednotlivých psychologických potřeb na pocit duševní pohody (z anglického „well-being“),

výkon, vytrvalost či kreativitu. Na webu [www.selfdeterminationtheory.org](http://www.selfdeterminationtheory.org) shromažďují autoři materiály a vědecké studie, které dokládají jak solidní teoretický základ, tak i široké aplikační možnosti této teorie. Ta zažívá velký rozmach zejména od roku 2000, kdy počet prací z ní vycházejících „*exponenciálně roste*“ (Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010, 981). V současné době lze konstatovat, že se jedná celosvětově o jednu z nevlivnějších moderních teorií motivace.

Základní premisou sebe-determinační teorie je, že lidé jsou aktivní, na růst orientované bytosti, které přirozeně inklinují k integraci svých jednotlivých psychických prvků do sjednoceného sebe-pojetí („self“), a také k tomu, být součástí širších sociálních struktur. Jinak řečeno, součástí přirozeného adaptivního lidského chování je věnovat se zajímavým aktivitám, využívat svoje schopnosti, snažit se o napojení s dalšími lidmi v rámci sociálních skupin a integrovat intrapsychické a interpersonální zkušenosti do určité relativní jednoty. Teorie dále předpokládá, že tyto přirozené aktivity organismu a integrativní tendence, které je koordinují, vyžadují prostředí, které umožňuje sycení základních psychických potřeb (viz dále), a také že přirozené procesy, jako je vnitřní motivace, integrace vnějších regulací a snaha dosáhnout duševní pohody (well-being), mohou optimálně probíhat pouze do té míry, do jaké jsou přítomny příznivé (vyživující) faktory v prostředí nebo do jaké má jedinec dostatek vnitřních zdrojů, aby si onu „výživu“ sám vytvořil nebo v sobě našel (Deci & Ryan, 2000).

### **1.1.1 Sebe-determinační teorie v kontextu jiných teorií**

Vrátíme-li se do 80. let, kdy byly položeny základy sebe-determinační teorie, můžeme lépe pochopit kontext jejího vzniku. V 70. letech formuloval Locke takzvanou teorii stanovování si cílů („goal setting theory“). Ta popisovala vliv incentivní hodnoty cíle na výkon – jednoduše čím těžší cíl, tím lepší výkon. Locke také formuloval dvě podmínky, při kterých platí tento vztah, a to jednak zaujetí pro cíl, který si jedinec volí či ho přijímá za svůj, a jednak také zpětná vazba o postupu k cíli (Stuchlíková, 2009). Zde je již patrná paralela se sebe-determinační teorií, která se později taktéž zabývá mírou zvnitřnění si stanoveného cíle a jejím vlivem na výkon, a věnuje se poměrně detailně i vlivu zpětné vazby na motivaci.

Stejně tak například koncept psychologických potřeb, se kterým sebe-determinační teorie pracuje, není samozřejmě ničím novým, je základem například populární Maslowovy hierarchie potřeb, ovšem v několika bodech se pojetí těchto dvou teorií zásadně odlišuje.



Jednak je to otázka chápání některých potřeb jako základních – sebe-determinační teorie nechápe všechny potřeby Maslowovy pyramidy jako základní. Dále jde o organizovanost potřeb – zatímco Maslow potřeby hierarchizoval, sebe-determinační teorie „*předpokládá, že uvedené potřeby jsou funkční a důležité napříč celým životem*“ (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015, 26), dále „*nepostuluje specifické pořadí, v jakém mají potřeby být naplněny*“ (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens & Lens, 2010, 981), a také se sebe-determinační teorie zaměřuje primárně na stupeň uspokojení potřeb oproti jejich síle (Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015).

S konceptem potřeb pracoval také například Hull v rámci experimentální psychologie a teorie drivu, a také Murray. Autoři sebe-determinační teorie si pojetí těchto dvou autorů vypůjčili pro vymezení svého vlastního chápání potřeb ve svém textu z roku 2000 *The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. Stejně jako Hull, také oni potřeby chápou jako vrozené, organismu vlastní, tedy nikoliv získané motivy (a liší se zde od Murraye), a naopak ve shodě s Murrayem potřeby definují na úrovni psychologické spíše než fyziologické (zde na rozdíl od Hulla, který se věnuje potřebám fyziologickým) (Deci & Ryan, 2000). Dalším významným rozdílem je, že zatímco teorie drivu chápe člověka jako spíše pasivní organismus, pro nějž je uspokojování potřeb procesem kompenzace vzniklého deficitu, sebe-determinační teorie zdůrazňuje aktivní přístup, přirozenou tendenci člověka k růstu a aktivitě, která ani nemusí sama o sobě mít za cíl naplnění nějaké potřeby, ale může být vykonávána, protože je člověkem vnímána jako zajímavá nebo důležitá (Deci & Ryan, 2000).

V neposlední řadě zmíníme ještě jeden důležitý rozdíl, kterým je reakce člověka na situaci, kdy jeho potřeba není uspokojena. V případě fyziologické potřeby v Hullově pojetí člověk typicky vyvine úsilí, aby potřebu uspokojil, a pokud je například již dlouho hladový, stěží se dokáže soustředit na cokoli jiného než jak hlad utiřit. Naopak v případě psychologických potřeb, jak je definuje sebe-determinační teorie, je reakce možná dvojitá a kromě obdobné, tedy přímé snahy o okamžité naplnění dané deficitní potřeby, jsou lidé snáze schopni se přizpůsobit a snížit své přímé a okamžité snahy potřebu naplnit, což kompenzují například budováním obran nebo orientací na náhradní potřeby. Takové náhradní strategie ale podle autorů vedou z dlouhodobého hlediska k negativním dopadům na vitalitu, integritu a zdraví člověka (Deci & Ryan, 2000).

Koncept psychologických potřeb je součástí také některých teorií osobnosti. Sami Deci a Ryan za svého nejpřímějšího předchůdce označují Whita (1959), který popisuje

primární tendenci ke kompetenci, která nefunguje na principu kompenzace deficitu, ale je přímým důkazem hluboké motivace lidí mít na své okolí vliv a získávat z něj hodnotné výstupy. Ačkoliv White pro tento koncept použil termín *motiv*, je zde zřejmý překryv s tím, jak Deci a Ryan chápou psychologické potřeby, a konkrétně potřeba kompetence je i jimi definována jako jedna z potřeb základních. Pokud jde o další ze základních potřeb, potřebu vztahu s druhými lidmi, zde autoři našli shodu s Baumeisterem a Learym (1995), kteří ji popisují jako potřebu cítit se spojen s ostatními, milovat a pečovat, být milován a opečováván. Do třetice potřeba autonomie je podle Deciho a Ryana v řadě empirických teorií chybně spojována s vnitřním místem kontroly, nezávislostí a individualismem, zatímco v jejich pojetí jde spíše o koncept blízký vnitřní integritě a svobodě (Deci & Ryan, 2000).

Posledním příkladem, jehož pojetí motivace a potřeb se pokusíme se sebe-determinační teorií porovnat, bude McClelland. Oproti Decimu a Ryanovi se McClelland domnívá, že potřeby nejsou vrozené, ale jsou získané učním a socializací. Například jedinci, kteří jsou oceňováni, když dosáhnou určitého cíle, si s dosažením cíle spojí příjemné pocity a jejich potřeba něčeho dosáhnout se tím posílí. Dále se McClelland zaměřuje na sílu potřeby, zatímco sebe-determinační teorie považuje za klíčovou míru uspokojení základních potřeb, a individuálnímu rozdílu v síle potřeb se zvláště nevěnuje. K rozdílu mezi oběma přístupy taky patří fakt, že McClelland zastává deficitní teorii naplňování potřeb, zatímco v pojetí Deciho a Ryana nejen že potřeba nemusí být deficitní, aby ji člověk měl tendenci naplňovat, ale dokonce i když je potřeba naplněna, člověk se typicky cítí plný energie a bude pravděpodobněji pokračovat s dalšími potřebu naplňujícími aktivitami (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens & Lens, 2010).

### **1.1.2 Psychologické potřeby v pojetí sebe-determinační teorie**

Sebe-determinační meta-teorie zahrnuje šest tzv. mini-teorií a jednou z nich je teorie základních psychologických potřeb (*Basic Psychological Needs Theory*). Ta má za cíl definovat základní psychologické potřeby a jejich vztah k psychickému zdraví a duševní pohodě. Její základní premisou je, že psychické zdraví a duševní pohoda jsou podmíněny naplněním tří potřeb: potřeby kompetence, potřeby vztahu s druhými lidmi a potřeby autonomie. Tím pádem kontext, který buď podporuje, nebo naopak narušuje uspokojování těchto potřeb, má významný dopad na celkovou pohodu a zdraví člověka („wellness“). Podle autorů teorie jsou všechny tři tyto potřeby základní a nezbytné a narušení uspokojení i jen

jedné z nich nezůstane bez následků. Autoři tyto potřeby chápou také jako univerzální, nezávislé na kultuře (Ryan & Deci, 2017).

Jak už bylo uvedeno, psychologické potřeby v pojetí Deciho a Ryana jsou vrozené, poskytují zdroj energie a zprostředkovávají nasměrování našich aktivit, jinak řečeno, dle sebe-determinační teorie potřeby dávají našim cílům psychologickou sílu. Tři základní potřeby, jak je sebe-determinační teorie definuje, jsou považovány za nezbytné k pochopení otázek „co“ (obsah) a „proč“ (proces) při dosahování cílů. Tyto potřeby nejsou hierarchizovány a podmínkou udržení psychického zdraví a duševní pohody je podle autorů uspokojení všech tří potřeb. Lidé mají tendenci dosahovat takových cílů či usilovat o takové vztahy, které umožňují nebo podporují uspokojování těchto potřeb. Míra, do jaké se jim daří nacházet k tomu příležitosti, predikuje dle autorů různorodé pozitivní psychologické důsledky (Deci & Ryan, 2000).

Sebe-determinační teorie se zaměřuje na míru uspokojení základních psychologických potřeb, stranou nechává individuální sílu konkrétní potřeby. Mezi kritiky tohoto přístupu patří Vallerand, který se domnívá, že individuální rozdíly v síle jednotlivých potřeb mají vliv na celkovou motivaci a mohou přinášet signifikantní informační hodnotu (Vallerand, 2001). Deci a Ryan připouštějí, že existují významné individuální rozdíly, které ovlivňují míru, v jaké lidé prožívají uspokojení svých potřeb v různých kontextech, nicméně se domnívají, že se tyto individuální rozdíly netýkají primárně síly potřeb. Spíše vrozené psychologické potřeby chápou jako jakési regulační, interaktivní styly, které jsou výsledky probíhající dialektiky mezi potřebami lidí a jejich obklopujícím sociálním kontextem, který jejich potřeby buď naplňuje, nebo narušuje. Autoři rozdíly v síle individuálních potřeb nepopírají, nicméně se domnívají, že zaměřovat se na ně nevede k pochopení témat, která považují za klíčová. V tomto kontextu opět vidí paralelu svého konceptu s fyziologickými potřebami, kdy například i potřeba jídla je u různých lidí různá, jako většina dalších vlastností lidí zřejmě podléhá normálnímu rozdělení, ale ani zde se psychologové nezaměřují primárně na rozdíly v míře této potřeby, ale spíše na to, jak je například hlad ovlivněn interakcí mezi potřebou jídla a prostředím, které ho buď podporuje, nebo nikoli (Deci & Ryan, 2000).

Dosud jsme se věnovali charakteristikám, které platí pro všechny tři základní psychologické potřeby, jak je Deci a Ryan v rámci své teorie vymezili. Zopakujme, že se jedná o potřeby kompetence, potřeby vztahu s druhými lidmi a potřeby autonomie. Nyní si každou z nich blíže představíme.

## **Potřeba kompetence**

Potřeba kompetence „vede člověka k vyhledávání výzev, které jsou přiměřené jeho kapacitám, a ke snaze rozvíjet vlastní potenciál prostřednictvím aktivity. Pojem kompetence se neodkazuje v tomto pojetí na schopnosti či dovednosti, ale spíše na pocit sebedůvěry či sebe-účinnosti“ (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015, 28). Jde také o „lidem vlastní touhu cítit se účinně při interakcích s okolním prostředím“ (Deci & Ryan, 2000, 234). Projevuje se tak, že se lidé pouští do náročných úkolů, aby si potvrdili a rozšířili své schopnosti. Pokud je potřeba kompetence naplněna, dokážou se lidé přizpůsobit komplexnímu a měnícímu se prostředí, zatímco pokud uspokojena není, pravděpodobným důsledkem je ztráta motivace a pocit bezmoci (Deci & Ryan, 2000).

Podobný koncept, jako je potřeba kompetence, můžeme najít například ve Vroomově teorii očekávání (1964) a v Bandurově self-efficacy teorii (1997), ovšem nacházíme zde také podstatné rozdíly. Předně, obě tyto teorie pracují se získaným uvědoměním, které se vztahuje ke schopnosti člověka dokončit konkrétní budoucí úkoly. Mají tedy pozitivní hodnotu, protože pomáhají dosahovat kýžených cílů. Oproti tomu uspokojení potřeby kompetence se vztahuje k více obecné emoční zkušenosti nebo pocitu vlastní účinnosti, které vychází ze zvládnutí úkolu (z anglického „mastering“). Je však pravděpodobné, že navzdory těmto rozdílům v teoriích těchto konceptů budou zřejmě na empirické úrovni korelovat (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens & Lens, 2010).

Pokud jde o pracovní prostředí, potřeba kompetence se zde přirozeně projevuje jako potřeba být úspěšný, rozvíjet se a růst. Chceme jednak mít pocit, že máme dostatečné zdroje, schopnosti a zkušenosti, abychom uspěli ve svých současných každodenních úkolech, ale také potřebujeme své dovednosti průběžně a neustále rozšiřovat, posouvat se a růst směrem ke svým kariérním cílům. Nestací tedy jen mít pocit, že ovládám svoji stávající náplň práce, potřebuji mít také představu své budoucí kariérní cesty, nových výzev a zodpovědností, které mě do budoucna čekají (Rigby & Ryan, 2018).

## **Potřeba autonomie**

Potřeba autonomie „se vztahuje ke sklonu vnímat se jako původce vlastní účinnosti a ke snaze řídit své jednání vlastními zájmy a hodnotami, případně externími pohnutkami, které jsou s nimi v souladu“ (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015, 28). Vyjadřuje touhu člověka pociťovat, že může činit volby a zažívat pocit psychologické svobody, když vykonává

nějakou aktivitu. Jde tedy o subjektivní prožívání toho, že si mohu vybírat z různých možností a jsem svobodný v tom, co dělám (Deci & Ryan, 2000).

Pokud jde o jiné související koncepty, například Karasek (1979) chápe autonomii jako prostor pro vlastní rozhodnutí a kontrolu nad využitím svých schopností a dovedností. Hackman a Oldham (1976) ji zase vymezili ve smyslu svobody a nezávislosti jedince a jeho možnosti vlastního uvážení, pokud jde o plánování si své práce a samostatného určování si využitých postupů. Oba tyto přístupy tedy definují autonomii spíše jako charakteristiku daného úkolu, nikoliv, jako je tomu u sebe-determinační teorie, jako subjektivní zkušenost člověka.

Dále také, ačkoliv autonomie jako charakteristika úkolu samozřejmě může vést a pravděpodobně i povede k pocitu psychologické svobody, lidé mohou zažívat uspokojení potřeby autonomie i v případě, že jejich činnost závisí na ostatních, a dokonce i když přímo plní jejich požadavky, což je klíčový poznatek zejména pro pracovní prostředí, kde typicky úkoly od někoho přebíráme, než že by byly výsledkem čistě našeho zájmu či vůle. Můžeme nicméně plnit úkoly zadané nadřízeným (a tedy nebyt přísně vzato nezávislí), a přitom tak činit ochotně a v souladu s vlastní vůlí, protože nám náš nadřízený například poskytl smysluplné zdůvodnění daného úkolu (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenems & Lens, 2010). Jinak řečeno, autonomie zde není ve významu svobody či nezávislosti. Jde o to, že rozumíme tomu, proč je důležité danou činnost vykonávat, chápeme její smysl a jsme s ním v souladu (Rigby & Ryan, 2018).

### **Potřeba vztahovosti**

Potřeba vztahu s druhými lidmi, anglicky „relatedness“, vyjadřuje „*touhu cítit se spojen s ostatními – milovat a opečovávat, být milován a opečováván*“ (Deci & Ryan, 2000, 231). Jde tedy o tendenci „*být přijímán svým okolím, vytvářet s ostatními bezpečné společenství a navazovat pozitivní vazby*“ (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015, 28). Tato potřeba je tedy uspokojena ve chvíli, kdy lidé pociťují souznění a kdy se jim daří rozvíjet s ostatními blízké a důvěrné vztahy (Deci & Ryan, 2000). Tento předpoklad, že lidé mají přirozenou touhu a potřebu zařadit se do širšího společenství lidí a prožívat zájem a péči od ostatních, je podobným způsobem rozpracován také v dalších teoriích, jako je například Bowlbyho (1969) teorie attachmentu a v rámci psychologie práce a organizace koncept sociální opory nebo osamělosti v práci (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenems & Lens, 2010).

Pokud jde o pracovní prostředí, i zde je logicky důležité cítit, že mezi ostatní zapadáme a jsme pro ně důležití. Potřebujeme cítit od ostatních podporu a také jim ji poskytovat, být vzájemně propojeni. Zaměstnanci typicky tuto potřebu mají uspokojenu, pokud se cítí respektováni, váženi, začlenění na všech úrovních firmy, mají-li pozornost a zájem svých manažerů, spolupracovníků i vedení firmy (Rigby & Ryan, 2018).

Jak již bylo řečeno, psychologické potřeby jsou v rámci sebe-determinační teorie popsány v mini-teorii nazvané *Basic Psychological Needs Theory*, teorie základních psychologických potřeb. Další z mini-teorií, které se budeme v rámci této práce věnovat, je *Organismic Integration Theory*, česky teorie zvnitřňování, která popisuje různé formy externí motivace a seskupuje je v tzv. kontinuu internalizace, za jehož hranicemi nacházíme amotivaci na jedné a vnitřní motivaci na druhé straně.

### **1.1.3 Kontinuum internalizace motivace podle sebe-determinační teorie**

Pojmy externí versus interní motivace jsou všeobecně známy a tento koncept byl široce používán dlouho před vznikem sebe-determinační teorie. To, co sebe-determinační teorie přináší zcela nově, je hlubší rozlišení a rozpracování konceptu vnější motivace do několika stupňů, jejich typologie, a také proces internalizace, který dokumentuje potenciál typ externí motivace změnit, konkrétně zvnitřnit. Popíšeme si tedy nyní toto tzv. sebe-determinační kontinuum a klíčové pojmy, které s ním souvisejí.

Kontinuum pracuje se základním rozlišením motivace vnější, vnitřní a tzv. amotivace, tedy absence motivace. Amotivace tedy stojí na jednom konci kontinua, následovaná čtyřmi typy externí motivace: externí regulací, introjikanou regulací, identifikovanou regulací až po integrovanou regulaci. Na druhém konci kontinua se potom nachází motivace intristická, tedy vnitřní. Těmito příčinami způsobené chování je potom zároveň charakterizováno na škále sebedeterminace od vůbec (amotivace) až po zcela sebe-determinované, vnitřně motivované chování. Zároveň rozlišujeme motivaci nejvíce kontrolovanou na straně jedné (externí regulace) a maximálně autonomní (vnitřně motivovanou) na straně druhé (Deci & Ryan, 2000).

Zatímco některé starší teorie předpokládaly, že motivace vnitřní a vnější se vzájemně doplňují a k pracovní spokojenosti přispívají společně (Porter & Lawler, 1968), sebe-determinační teorie navazuje na protichůdné poznatky teorie kognitivního hodnocení, která

naopak postuluje, že vnitřní a vnější motivace spolu mohou pozitivně, ale i negativně interagovat, a tuto ideu dále rozpracovává a zjišťuje, že „*vnitřní motivace může být vnějšími odměnami narušována či inhibována*“ (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015), například hmotné odměny ji mohou významně snižovat, a naopak pozitivní zpětná vazba ji zase může posilovat (Gagné & Deci, 2005).

### **Proces internalizace (zvnitřňování)**

Klíčovým pojmem pro pochopení kontinua je pojem zvnitřňování, který se „*zabývá především vnější motivací a zejména možností její transformace v motivaci vnitřní (...) a míra zvnitřnění vnější regulace, tj. nakolik je vnější regulace vnímána jako součást vlastního já (self), určuje, do jaké míry bude činnost vnímána jako sebedeterminovaná či kontrolovaná*“ (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015, 29). Je také důležité doplnit, že kontinuum je pouze deskriptivní a neznamená, že by bylo třeba procházet postupně všemi jeho fázemi. Naopak, činnost může v daný moment probíhat na jakémkoliv stupni, záleží především na prostředí, předchozí zkušenosti a dalších faktorech (Šmahaj & Cakirpaloglu, 2015).

Podle autorů sebe-determinační teorie je internalizace aktivní, přirozený proces, kterým se jedinci snaží transformovat pobídky přicházející z jejich sociálního prostředí do vlastních hodnot a sebe-regulací, a cílem je plně je akceptovat jako svoje vlastní, dát jim svůj vlastní význam. Ačkoliv však jde o přirozený proces, který byl popsán už u dětí, které s věkem přirozeně zvnitřňují původně externí regulace přicházející z prostředí, neděje se zcela automaticky, musí být sycen naplňováním základních psychologických potřeb. Stupeň zvnitřnění kulturních požadavků, hodnot a regulací tedy do značné míry závisí na naplnění těchto potřeb (Deci & Ryan, 2000).

Jakmile je externí regulace zvnitřněna, nemusí již být přítomna vnější pobídka či hrozba (v pracovním prostředí si můžeme představit situaci, kdy práci vykonáváme, i když na nás nedohlíží nadřízený). V rámci psychologie práce a organizace byly výzkumem prokázány faktory, které podporují proces zvnitřňování motivace, šlo například o možnost volby na úkor kontroly (například volím, jakým způsobem dosáhnu daného cíle), uznání a ocenění ze strany nadřízeného nebo pozitivní zpětná vazba, a také smysluplné zdůvodnění konkrétního zadání (proč je daný úkol potřeba splnit). Důsledkem podpory procesu internalizace motivace je dle výzkumů vyšší výkonnost, spokojenost, důvěra zaměstnanců a jejich lepší psychické i fyzické zdraví (Gagné & Deci, 2005). Na druhou stranu je tento proces narušen vnějším tlakem, kontrolami a hodnocením (Deci & Ryan, 2000).

## **Autonomní versus kontrolovaná motivace**

Jak již bylo zmíněno, rozlišení motivace vnější, kdy motivace pochází z prostředí, a vnitřní, kdy její původ odvozujeme z našeho nitra, je konceptem již tradičním, který sebe-determinační teorie dále rozpracovává a navazuje na něj rozlišováním motivace kontrolované versus autonomní. Autonomní motivace zahrnuje jednání z vlastní vůle a prožitek volby, zatímco kontrolovaná motivace se vztahuje k jednání s pocitem tlaku, s pocitem, že aktivitu vykonávat musím. Chování pak můžeme charakterizovat za pomoci těchto termínů, ve smyslu, do jaké míry je dané chování autonomní versus kontrolované, s tím, že stranou stojí koncept amotivace, kde na rozdíl od těchto typů chování záměr zcela chybí (Gagné & Deci, 2005).

Výzkumy prokazují význam podpory autonomní motivace v pracovním prostředí. Vede k vyšší spokojenosti s vykonávanou prací, k lepšímu naplnění základních psychologických potřeb, lepšímu zvnitřňování vnějších motivačních faktorů, hladší akceptaci firemních změn a k lepšímu psychologickému přizpůsobení. Prokazatelně vede k vyšší spokojenosti dokonce i u nezáživných, nudných prací, a i u nich snižuje fluktuaci. Firmy a manažeři jí mohou dosáhnout uznáním perspektiv svých zaměstnanců (přijetím jejich potřeb a pocitů, například uznáním frustrace z méně záživného úkolu), poskytováním relevantních informací a zpětné vazby nekontrolujícím způsobem, nabídkou výběru z možností a maximální podporou vlastní iniciativy, spíše než tlakem na specifické druhy chování (Gagné & Deci, 2005).

Jinak řečeno, autonomní typ motivace přináší v pracovním prostředí významně více žádoucích výsledků než motivace kontrolovaná. Kontrolovaná motivace není nutně špatná, nicméně nepřináší sebou ty výstupy, které organizace potřebují a oceňují, je tedy zřejmé, že posilování autonomní motivace v pracovním prostředí je cestou k úspěchu organizací (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni, 2010). Některé studie dále naznačují, že kontrolovaná motivace nejen že nepřináší žádoucí výstupy, ale je spojena s jevy nežádoucími, jako je vyšší fluktuace, a dokonce častější výskyt syndromu vyhoření. Autonomní motivace naopak zřejmě pomáhá zaměstnancům přizpůsobit se nárokům jejich práce a udržet si psychické zdraví (Fernet, 2013), predikuje lepší sdílení znalostí v rámci organizace, a také snižuje míru stresu v situaci vysokých pracovních nároků (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).



## Jednotlivé stupně sebe-determinačního kontinua

Extrémem jedné strany kontinua je amotivace, tedy stav, kdy lidem chybí záměr pro určité chování, tedy jim chybí motivace. Podle sebe-determinační teorie lidem chybí motivace, pokud postrádají buď pocit vlastní účinnosti, nebo pocit kontroly nad žádoucím výstupem svého chování. Jako taková vlastně stojí v kontrastu jak k motivaci vnitřní, tak i k té vnější, protože u amotivovaného chování chybí oba typy motivace, a také sebe-determinace (Battistelli, Galletta, Odoardi, Nunez & Ntalianis, 2015). Jedinci ve stavu amotivace potom buď postrádají jakýkoliv záměr svého chování, nebo jednají pasivně (Tremblay, Blanchard, Taylor & Pelletier, 2009).

V případě externí regulace se jedná o chování, které je klasickým obrazem vnější, kontrolované motivace, kdy lidé jednají proto, aby dosáhli hmatatelné odměny, nebo aby se vyhnuli hrozícímu trestu. Jedná se vlastně o jediný typ regulace chování, se kterým pracovala Skinnerova teorie operantního podmiňování. Podle sebe-determinační teorie tento typ regulace narušuje vnitřní motivaci a externě regulované chování vykazuje nízkou míru setrvačnosti v situaci, kdy jsou vnější pobídky odstraněny (Deci & Ryan, 2000). Zároveň platí, že *„motivace je nebo se stává extrinstickou, pokud jedinec připisuje svoje výkony vnějším příčinám (a ne vlastní kompetenci), anebo pokud je jednání vedeno méně z vlastní vůle a více z důvodu vnějších důsledků (např. odměn a trestů) (...) daný cíl je v tomto případě jen prostředkem k jinému cíli“* (Stuchlíková & Man, 2009, 167).

Ačkoliv je zřejmé, že sebe-determinační teorie klade velký důraz na motivaci vnitřní a na význam zvnitřňování externích motivačních faktorů, a současně také upozorňuje na rizika související s interakcí mezi motivací vnější a vnitřní, je potřeba také uvést, že tato teorie nechápe vnější motivaci výhradně negativně a jako škodlivou, jak je jí často vyčítáno. Naopak její autoři upozorňují, že v kontextu pracovního prostředí mohou mít vnější pobídky různý význam a dopad na vnitřní motivaci, od jejího posílení, přes oslabení, až po efekt nulový. A dále také vyzdvihují právě koncept kontinua, který diferencuje vnější motivace do různých forem, z nichž každá má svá specifika a své potenciální uplatnění v pracovním kontextu (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

V rámci dříve popsaného procesu zvnitřňování motivace je pomyslným prvním stupněm introjekce, která je, stejně jako externí regulace, typem motivace kontrolované, vztahuje se například k hrdošti, pocitu viny nebo studu (Tremblay, Blanchard, Taylor & Pelletier, 2009). Snad nejlépe tento typ regulace popisuje obraz *„spolknutí (vnější) regulace jako celku, aniž bychom ji strávili“* (Deci & Ryan, 2000, 236). Regulace je tedy uvnitř nás,

ale zároveň se nestala součástí našeho self, takové chování tedy není sebe-determinující. Jedná se o poměrně nestabilní typ regulace, nicméně stále je stabilnější než motivace čistě externí (Deci & Ryan, 2000). V případě introjekce se také často mluví o souvislosti s egem, tedy chování může být například motivováno posílením křehkého ega (Gagné & Deci, 2005). V pracovním prostředí si jako příklad můžeme představit situaci, kdy pracujeme dlouhé hodiny přesčas ze strachu, že bychom jinak byli přehlédnuti při nominacích na povýšení, případně to, že se chopíme úkolu z „politických“ důvodů, jednoduše abychom byli více vidět, kde je to potřeba, a nikoliv tedy proto, že by nám úkol připadal zajímavý (Rigby & Ryan, 2018).

Dalším stupněm zvnitřnění v rámci motivačního kontinua je identifikace. Ta je, oproti introjekci, již typem autonomní motivace, kdy „*provádíme aktivitu, protože se identifikujeme s jejím smyslem nebo hodnotou a přijímáme je za své vlastní*“ (Tremblay, Blanchard, Taylor & Pelletier, 2009, 214). Takové chování je tedy již více autonomní, do větší míry se stává součástí naší identity, ale stále je instrumentální, tedy slouží k nějakému vnějším cílům. Toto chování se již pojí s větším odhodláním i výkonností (Deci & Ryan, 2000). Studie provedené v oblasti psychologie práce a organizace zároveň naznačují, že identifikovaný typ regulace je velmi vhodný a vede k vyšší výkonnosti u činností, které nejsou samy o sobě tolik zajímavé a jsou méně komplexní, ale jsou důležité a vyžadují disciplínu a odhodlání (Gagné & Deci, 2005). Oproti integraci (viz dále) je však identifikace spojena s rizikem potenciálního konfliktu mezi různými identifikacemi (například identifikace s vlastní prací versus rodinou může být potenciálně konfliktní a nést s sebou vnitřní bariéry, zatímco v případě úspěšné identifikace jsou tyto oblasti ve vzájemné soudržnosti (Deci, Olafsen & Ryan, 2017)).

Nejvíce zvnitřněným a nejvíce sebe-determinujícím typem externí motivace v rámci kontinua je integrace. Opět jde o motivaci autonomní a stejně jako u identifikace hraje roli význam, důležitost činnosti pro nás (oproti zájmu, jak je tomu u motivace vnitřní). U integrace nejen že se identifikujeme s významem dané činnosti, ale také se zde již podařilo tuto identifikaci integrovat do našeho self. Taková vnější regulace je v harmonii s našimi hodnotami a naší identitou. Navzdory tomu se však obvykle takové chování nestává vnitřně motivovaným, protože ačkoliv je zcela v souladu s naší vůlí, stále jde o chování instrumentální (Deci & Ryan, 2000). V pracovním prostředí si můžeme představit situaci, kdy se naše profese stala nedílnou součástí naší identity, tedy toho, čím jsme. Jinak řečeno,

konkrétní úkoly nevykonáváme primárně pro jejich zajímavost, ale spíše proto, že jsou nedílnou součástí našich významných osobních cílů a ambicí.

A konečně, prototypem sebe-determinovaného chování a zároveň prototypem autonomní motivace je motivace vnitřní, která vychází z našich vlastních zájmů a při vykonávání vnitřně motivované aktivity prožíváme pocit vnitřního uspokojení pro aktivitu samotnou – není tedy přítomna žádná vnější pobídka (Deci & Ryan, 2000). Typickým příkladem vnitřně motivovaného chování je to, co Csikszentmihalyi nazývá flow. Jde o psychický stav, který prožíváme, když se plně oddáme aktivitě, pro kterou jsme hluboce zaujati, plně soustředěni, pohlceni, pozitivně naladěni, přináší nám maximální uspokojení. Daná činnost pro nás představuje výzvu, ale zároveň není nad naše síly, takže jsme jí optimálně vytiženi, jinak řečeno, její náročnost pro nás je v rovnováze s našimi schopnostmi, je výzvou přiměřenou. Uspokojení nám přináší sama o sobě, je tedy motivována vnitřně (Csikszentmihalyi, 2002).

### **Sebe-determinované chování**

Klíčovou součástí motivačního kontinua je škála míry sebe-determinace chování. Sebe-determinované chování definujeme jako angažovanost v aktivitách, které jsou plně v souladu s naším self a naše motivace pro ně je plně autonomní v kontrastu jinými, do kterých jsme nějak nuceni. Chování poháněné vnitřní motivací je plně sebe-determinované, pokud jde o chování, jehož motivace je externí, popisujeme různou míru sebe-determinace na nám již známém kontinuu. Čistě externě motivované chování není sebe-determinované vůbec, introjиковaná regulace jde ruku v ruce s minimální mírou sebe-determinace, jelikož našimi pohnutkami bývá typicky snaha vyhnout se pocitu viny, studu či negativnímu sebeobrazu, jinak řečeno, jsme poháněni pocitem „měl bych“, a nikoliv „chci“. Sebe-determinovaní zaměstnanci potom pracovní úkoly provádí nejčastěji z důvodu identifikace či integrace, tedy vnímají je v souladu s vlastními hodnotami a cíli. Takoví zaměstnanci plně internalizovali důvody, proč svou práci vykonávají (Fu Lam & Gurland, 2008).

V pracovním prostředí byly provedeny mnohé studie, které objasňují, jaké výhody sebou přináší vyšší míra sebe-determinace zaměstnanců organizace. Patří k nim vyšší angažovanost směrem k zaměstnavateli, nižší tendence firmu opouštět, méně fyzických symptomů pracovní zátěže a stresu. Dále sebe-determinovaní zaměstnanci vykazují vyšší míru celkové pracovní spokojenosti a nižší míru pocitů emočního vyčerpání v souvislosti s vykonávanou prací (Fu Lam & Gurland, 2008).

### 1.1.4 Propojení psychologických potřeb a motivačního kontinua

Z výše uvedeného vyplývá, že jak míra naplnění základních psychologických potřeb, tedy potřeby kompetence, autonomie a vztahu s druhými lidmi, tak také co nejpokročilejší forma pracovní sebe-determinace, případně dokonce vnitřní („intrinsic“) motivace k práci, jsou klíčovými komponenty spokojenosti, psychické pohody i výkonu zaměstnanců v jejich pracovním prostředí. V závěru této části práce se ještě budeme zabývat vzájemným propojením a návazností těchto dvou témat.

Základním předpokladem sebe-determinační teorie je, že vnitřní a autonomní motivace vyplývají či jsou založeny na naplnění vrozených základních psychologických potřeb autonomie, kompetence a vztahu s druhými lidmi. Jinak řečeno, míra uspokojení těchto tří základních potřeb předurčuje a je předpokladem pro vyzrálé, autonomní formy externí motivace a pro motivaci vnitřní. Zároveň sebe-determinační teorie předpokládá, jak jsme již postulovali, také to, že uspokojení potřeby je významnější než to, zda existují individuální rozdíly v síle potřeb (Deci & Ryan, 2017).

Byť sebe-determinační teorie pro výskyt vnitřní či autonomní motivace předpokládá nutnost naplnění všech tří základních potřeb, zdá se, že každá z potřeb má jiný význam a hraje jinou roli. Konkrétně například potřeba autonomie se ukázala v pracovním prostředí nejsilnějším prediktorem vnitřní i zvnitřněné motivace (Dysvik, Kuvaas & Gagné, 2013). V těch organizacích, kde byla autonomie podporována jak firmou samotnou, tak i manažery, byly typicky další dvě základní potřeby vysoce korelovány, jednak proto, že authority podporující autonomii obvykle přirozeně podporují i další dvě potřeby, jednak také proto, že zaměstnanci s naplněnou potřebou autonomie sami snáze nacházejí způsoby, jak si naplnit i další dvě potřeby (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

Specifickou roli zřejmě hraje také potřeba vztahu s druhými, jejíž naplnění má v pracovním prostředí významnou roli v internalizaci pracovních směrnic a pravidel a zdá se, že vnitřní motivace se také pravděpodobněji objeví v prostředí charakteristickém bezpečnými vztahy. Zajímavou hypotézou také je, že naplnění této potřeby má, pokud jde o zvnitřňování motivace, potenciál kompenzovat nemožnost úplného naplnění ostatních dvou potřeb u některých povolání. Pokud jde o potřebu kompetence, zdá se, že zde je třeba konkrétněji rozlišit mezi procesem získávání mistrovství a stavem mistrovství již získaného. Zatímco sebe-determinační teorie pracuje spíše s oním již dosaženým stavem mistrovství,

již zmíněný Csikszentmihalyiho koncept flow favorizuje onen proces jeho získávání a je možné, že právě on, více než mistrovství samotné, je klíčovým předpokladem pro vnitřní či zvnitřněnou motivaci (Dysvik, Kuvaas & Gagné, 2013).

Na závěr této části práce můžeme tedy ve shodě s autory sebe-determinační teorie konstatovat, že mnoho různých studií potvrdilo, že jak autonomní formy motivace, tak i uspokojení základních psychologických potřeb jsou spolehlivými prediktory pozitivních pracovních výstupů jak na straně zaměstnavatelů (vysoká úroveň výkonnosti), tak i zaměstnanců (duševní zdraví a spokojenost). V další části práce se zaměříme na konkrétní typ pracovního prostředí, takzvaná centra sdílených služeb, a jeho specifika, pokud jde o možný dopad na pracovní motivaci jeho zaměstnanců.

## 2 CENTRA SDÍLENÝCH PODNIKOVÝCH SLUŽEB

Sektor podnikových služeb, v angličtině business services, zahrnuje zejména takzvaná centra sdílených služeb (shared services centres, zkratka SSCs), která „*poskytují služby výhradně svojí mateřské firmě a jejím klientům*“ (Oczkowska, 2016, 108) a která ještě v roce 2017 zaměstnávala téměř polovinu (48 %) všech zaměstnanců podnikových služeb v České republice. Dále to je outsourcing podnikových procesů (BPO, business process outsourcing), která zaštiťují procesy pro jiné, externí firmy, dále technologicky zaměřená ITO (information technology outsourcing) centra, a centra věnující se výzkumu a vývoji (R&D, Research and Development). Obecně podniková či sdílená centra „*centralizovaně firmám spravují finance, HR, IT nebo logistiku*“ (E15, 26. 9. 2019, 20). Za posledních pět let se zdvojnásobil počet lidí pracujících v tomto sektoru v České republice a s nyní již více než sto tisíci zaměstnanci sektor podnikových služeb patří v rámci české ekonomiky k největším zaměstnavatelům (Appleton et al., 2019). Appleton dále odhaduje, že „*do roku 2021 bude v českých centrech služeb pracovat asi 123 tisíc zaměstnanců*“ (E15, 26. 9. 2019, 21).

Celosvětově centra sdílených služeb v posledních letech významně rostou, tento business model využívá více než 75 % firem ze známého žebříčku Fortune 500. Hlavním důvodem jejich zakládání je snižování nákladů a další významné ekonomické benefity, ale také rozvoj nových kompetencí a celkové úrovně poskytovaných služeb (Richter & Bruehl, 2017). Golnik dokonce konstatuje, že „*zatím neexistuje lepší a komplexní řešení snížení nákladů a zvýšení kvality než centra sdílených služeb*“ (Golnik, 2017, 111). Tento autor se také domnívá, že region střední a východní Evropy (CEE, Central and Eastern Europe) je pro tyto entity tou nejlepší volbou (Golnik, 2017). Také Oczkowska (2016) konstatuje, že střední a východní Evropa se v nedávné době stala důležitou lokalitou pro umístění center podnikových služeb.

### 2.1 Charakteristiky center sdílených služeb v ČR

Česká republika jako taková patří k nejvýznamnějším a investory preferovaným lokalitám pro tento sektor, protože jednak oproti zemím západní Evropy (například Francie,

Německo nebo Velká Británie) zde náklady mohou být až o 45–70% nižší (Golnik, 2017), jednak zde je k dispozici pracovní síla vysoce kvalifikovaná, jazykově vybavená, dále jde o lokalitu geograficky i kulturně západním zemím blízkou a atraktivní. Ptáček (2009) konstatuje, že největší výhodou není, že je tato lokalita nejlevnější (naopak je poměrně drahá například ve srovnání se stále ještě populárními asijskými lokalitami, zejména s Indií), ale je stále ještě relativně levná, zejména vzhledem k poskytované kvalitě, a po všech stránkách blíže. Appleton pak v rozhovoru pro E15 konstatuje: *„na počátku (...) byly hlavním důvodem vzniku center podnikových služeb v České republice nižší mzdové i jiné náklady. To už teď ale nutně neplatí. Důležité je, že dokážeme nabídnout kvalifikovanou pracovní sílu, inovační prostředí, stabilitu, dobrou polohu v centru Evropy a kvalitní infrastrukturu. Firmy, které sem přišly kvůli nákladům, zde zůstávají a rozšiřují svůj záběr pro kvalitu, kterou tady našly“* (E15, 26. 9. 2019, 21).

Pavel Ptáček ve své studii zabývající se přímými zahraničními investicemi (FDI, Foreign direct investments) do České republiky konstatuje, že obrat investorů od projektů zaměřených na nízko kvalifikovanou a málo placenou pracovní sílu (tzv. „mounting halls epoquė“) ke kvalitativně vyššímu typu práce v sektoru služeb, tedy technologická centra, call centra a další podpůrná centra (Business support centres, BSCs), nastal kolem roku 2001 a Ptáček ho vysvětluje jako logický krok v chování investorů, kdy první etapu, kdy si investoři potřebují ověřit do té doby neznámý terén, zřejmě ani nebylo možno přeskočit. Popisuje také, jak první takové investice byly ještě úzce napojené na předchozí typy investic, kdy šlo primárně o automobilový, elektrotechnický či letecký průmysl. Nejprve tento krok učinily korporace jako IBM či Accenture a další pak rychle následovaly (Ptáček, 2009).

V roce 2018 překročil počet lidí zaměstnaných v sektoru podnikových služeb v České republice sto tisíc s tím, že meziročně šlo o nárůst o 12 %, a v roce 2019 se předpokládá další růst, a to o 11 %. Oproti masivnímu růstu v letech 2015 a 2017 (18, respektive 19 %) se jedná o určité zpomalení růstu sektoru a přechod směrem k udržitelnějšímu tempu a do fáze zrání ve srovnání s předchozí bouřlivostí. Zrání sektoru nasvědčuje zejména fakt, že stabilně roste také kvalitativní úroveň služeb poskytovaných českými centry, kdy již 69 % center poskytuje většinu svých služeb na pokročilé či partnerské úrovni a vykonávají převážně aktivity založené na znalostech (tzv. knowledge-based), a naopak pouze 2 % center stále vykonávají výhradně transakční činnosti (Appleton et al., 2019).

Nejčastěji poskytovanými procesy českými podpůrnými centry jsou finance a účetnictví (30 %), následované zákaznickými operacemi (25 %), silně zastoupené jsou také IT služby (informační technologie) a HR podpora (human resources, lidské zdroje). Pokud jde o mateřské firmy, které u nás taková centra mají, jde v první řadě o americké firmy (těch je 26 %, Česká republika je sídlem hubu podnikových služeb celkem 29 amerických Fortune 500 firem), dále firmy německé (18 %), ale i české (11 %). Tyto mateřské firmy nejčastěji podnikají v oblasti technologií a telekomunikací (25 % z nich), dále průmyslového a spotřebního zboží (21 %), zdravotnictví (17 %) atd. (Appleton et al., 2019).

Pokud jde o geografický záběr služeb poskytovaných těmito centry z České republiky, pak klíčovou informací je, že celých 94 % center poskytuje služby na mezinárodní úrovni a celá třetina českých center poskytuje servis dokonce globálně. Z toho samozřejmě vyplývá nezbytnost kvalitní jazykové vybavenosti zaměstnanců těchto center. Nejčastěji používaným jazykem je samozřejmě angličtina, která je využívána v 92 % center, následuje němčina, francouzština, španělština a italština. V jednom centru je v průměru potřeba znalost devíti různých jazyků a 30 % center používá více než 10 různých jazyků. Proto není překvapením, že 35 % zaměstnanců českých center podnikových služeb jsou cizinci, v Praze je to dokonce ještě o 10 % více (Appleton et al., 2019).

## **2.2 Současné výzvy center sdílených služeb v ČR**

Ve dnech 13. a 14. listopadu 2019 proběhla v Brně konference s názvem Budoucnost ve 4D, pořádaná společností ABSL, Association of Business service leaders v České republice, která sdružuje a zastupuje firmy působící v odvětví podnikových služeb v České republice a v roce 2019 bylo jejími členy již více než sto firem z oblasti podnikových služeb. Jak již samotný název konference, tak i témata přednášek jednotlivých přispěvatelů napovídaly, klíčovou výzvou podnikových a sdílených služeb jsou technologie, konkrétněji témata jako automatizace, standardizace, robotizace, digitalizace, optimalizace.

### **2.2.1 Technologie**

Peter Moller, který ve firmě Deloitte řídí evropskou divizi SSC/BPO poradenství, zahájil svou přednášku *Moving to Digital Shared Services* na výše zmíněné konferenci provokativní otázkou: „*Stále ještě u vás transakce procesují lidé?*“. Během své řeči poukázal



na to, že snahy center sdílených služeb by měly jednoznačně vést k automatizaci, standardizaci a robotizaci všech procesů, jelikož pokud na nich pracují lidé, je to dražší, obnáší to vyšší chybovost, a také to sebou nese menší množství dat a omezenější vhléd na ně. Situaci Moller shrnul tak, že zatímco dříve měla sdílená centra za cíl snížit náklady na administrativní, tzv. back-officové transakce, nyní by se měla zaměřit na snížení nákladů napříč organizací a hledat cesty, jak přinést firmě nové hodnoty. Měla by tak činit skrze skutečný business partnering – využít toho, že se zde koncentrují data z celé organizace, že právě zde obvykle firmy zahajují své snahy o automatizaci, robotizaci a digitalizaci, čili právě sdílená centra v nich bývají v rámci firmy těmi nejzkušenějšími experty, kteří své znalosti mohou zprostředkovat ostatním, a v neposlední řadě právě centra sdílených služeb nejlépe a z vlastní zkušenosti vědí, že je v nejlepším zájmu zaměstnanců zbavit je transakčních procesů a hledat pro ně náplň práce s vyšší přidanou hodnotou (Moller, přednáška ze dne 13. listopadu 2019).

Aktuální zaměření center sdílených služeb na robotizaci a automatizaci procesů je zjevné i z meziročního srovnání: zatímco v roce 2017 bylo roboty a automatizací pokryto množství práce 1 500 plných úvazků (tzv. FTE, full-time employees), o rok později to bylo již 4 000 FTE a dle přednášky Johnatana Appletona, výkonného ředitele ABSL, je to nyní již 5 000 FTE (Appleton, přednáška ze dne 13. listopadu 2019). Ota Kulháněk, předseda představenstva ABSL, na své přednášce zase podotkl, že česká centra podnikových služeb zaměstnávají nyní již 1 500 expertů zaměřených přímo na robotizaci, jde o pozice jako například Data scientist, RPA Engineer (Robotics process automation) a další (Kulháněk, přednáška ze dne 13. listopadu 2019).

Postupná a nevyhnutelná automatizace a robotizace procesů v českých centrech podnikových služeb sebou nutně přináší také měnící se nároky na zaměstnance. Pokud jde o kompetence, mezi klíčové patří podle Oczkowske analytické schopnosti nezbytné pro práci s daty, a autorka dále předpokládá, že nejvíce do budoucna vzroste potřeba schopností souvisejících s inovací, tedy schopnost vymýšlet, vytvářet a implementovat nová řešení vedoucí ke zlepšení procesů (Oczkowska, 2016). Na obecnější úrovni potom bude potřeba naučit se s technologiemi či roboty žít, s čímž jde ruku v ruce potřeba celoživotně se rozvíjet a studovat, přizpůsobovat se novým nárokům. *„Lidé se pomocí automatizace postupně zbavují nezajímavé rutinní práce a ruce se jim uvolňují pro kreativnější úkoly, při kterých je důležité zejména kritické myšlení a komunikace (...). Lidé by se měli učit i novým formám spolupráce v rámci týmů, které budou díky digitalizaci a automatizaci mnohem více*

*různorodé, ať už se bavíme o virtuálních týmech, spolupráci na dálku anebo o komunikaci s robotickými kolegy využívajícími umělou inteligenci“* (E15, 26. 9. 2019, 24). Kromě celoživotního vzdělávání a posouvání své kvalifikace se tudíž zdá, že čím dál větší význam budou hrát také měkké dovednosti a vysoká míra adaptability.

Přes veškeré významné pokroky a jednoznačné směřování sektoru směrem k maximální automatizaci a standardizaci procesů, které můžeme ilustrovat prohlášením Johnatana Appletona: „*Náš obor stojí v samém centru digitální revoluce“* (E15, 26. 9. 2019, 20), je však zároveň třeba upozornit na fakt, že zaměstnanců přímo se zabývajících robotizací je v rámci českých center sdílených služeb zatím pouhé 1 % (Appleton et al., 2019). Podle článku v časopise E15 *Kolega robot – včera sci-fi, dnes realita* (E15, 26. 9. 2019) bylo v průměru v českých centrech podnikových služeb automatizováno zatím 29 % procesů. Pokud jsme také již dříve uváděli, že 69 % center poskytovalo servis převážně na pokročilé či partnerské úrovni, pak musíme konstatovat, že dosud existuje nezanedbatelné množství transakcí, činností a aktivit, které zaměstnanci českých center vykonávají manuálně, a to zejména na pozicích vstupní úrovně, typicky například stále hojně inzerované pracovní pozice jako Accounts Payable nebo Accounts Receivable specialist, kdy úkolem je administrativní zpracování faktur apod. Zabýváme-li se tedy motivací zaměstnanců těchto center, musíme nutně brát v úvahu fakt, že určitá část z nich dosud vykonává rutinní činnosti s nižší přidanou hodnotou a nízkou mírou komplexity.

### **2.2.2 Lidské zdroje**

Předchozí řádky již naznačují některé z klíčových požadavků, které centra sdílených služeb na své zaměstnance kladou. Jak již bylo řečeno, 94 % českých center poskytuje servis na mezinárodní či dokonce globální úrovni, proto zcela klíčovým požadavkem je jednoznačně jazyková vybavenost. Absolutním základem drtivé většiny center je komunikativní znalost angličtiny, častým požadavkem je ale znalost ještě alespoň jednoho dalšího jazyka, což jde ruku v ruce s faktem, že pracovníci z jiných zemí (81 % z nich jsou občané Evropské unie) tvoří například v Praze celých 45 % všech zaměstnanců. Zhruba čtvrtina center potom zaměstnává dokonce více cizinců než českých zaměstnanců (Appleton et al., 2019). S tím pochopitelně úzce souvisí mezinárodní a multikulturní charakter takového pracovního prostředí, který sebou také nese jisté nároky na osobnostní profily a kompetence zaměstnanců.

Další již zmíněné charakteristiky pracovního prostředí center sdílených služeb, tedy velké a nadále dramaticky rostoucí využití moderních technologií, typická práce s mnoha různými systémy a dynamický, měnící se charakter práce klade nároky na adaptabilitu, dále je nezbytná schopnost, a hlavně ochota neustále se vzdělávat, učit, rozvíjet a přizpůsobovat se měnícím se potřebám organizace. Dle Oczkowske ke klíčovým dovednostem patří také komunikační schopnosti, jak psané, tak i mluvené, a to i v cizích jazycích, kooperace a týmová práce, zaměření na zákazníka, iniciativa, interkulturní sensitivita a odolnost vůči stresu (Oczkowska, 2016). Zároveň 70 % otevřených pozic v rámci center sdílených služeb v České republice vyžaduje vysokoškolské vzdělání (Koval, Nabareseh, Klimek & Chromjakova, 2016).

Vysoké nároky na vzdělání, jazykovou vybavenost a měkké dovednosti je třeba vnímat také v kontextu českého pracovního trhu, který je charakteristický rekordně nízkou mírou nezaměstnanosti, která v druhém čtvrtletí roku 2019 dosahovala 1,9 % (Český statistický úřad, 1. 12. 2019). Průměrná doba potřebná k náboru zaměstnance se v roce 2018 zvýšila na v průměru více než 8 týdnů, což je o více než 2 týdny více ve srovnání s rokem 2016. V případě náboru zaměstnance, který kromě angličtiny mluví také některým z neevropských jazyků, dosahuje tato průměrná doba dokonce více než 10 týdnů (Appleton et al., 2019). Není proto divu, že dostupnost talentů patří k těm největším výzvám, kterým česká centra služeb čelí. Jak uvedl Appleton na své přednášce (přednáška ze dne 13. listopadu 2019), 47 % center pocítuje na pracovním trhu nedostatek technických či RPA (robotic process automation) dovedností, a rovněž 47 % vnímá nedostatek dovedností jazykových.

Nejen nábor, ale také udržení si talentu je klíčovou výzvou českých center sdílených služeb. Dlouhodobě patří k sektorům se spíše vyšší úrovní fluktuace, která má navíc vzestupnou tendenci a aktuálně se pohybuje u většiny center kolem úrovně 20 %. Centra proto v souladu s trendy v oblasti zaměstnávání i s potřebami nové generace vykazují tendenci k větší flexibilitě v zaměstnávání, konkrétně 13 % pracovníků pracuje jako kontraktoři nebo na zkrácené úvazky (Appleton, přednáška ze dne 13. listopadu 2019), 87 % center alespoň některým svým zaměstnancům umožňuje občasnou práci z domova a 92 % umožňuje alespoň některým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu (Appleton et al., 2019). Dalším způsobem, jak si udržet stávající a nalákat nové zaměstnance, typickým pro podniková centra, je důraz na diverzitu zaměstnanců – jde o obor s tradičně poměrně vysokým zastoupením žen (48 %) a jejich počet roste i na vrcholových postech, meziročně

zhruba o 15 %, důvodem je zejména možnost skloubit rodinu a kariéru a snahy udržet ženy v kontaktu s firmou i v době rodičovské dovolené. Typická a velmi častá je u těchto center také aktivní podpora LGBT (lesbian, gay, bisexual and transgender) komunity (E15, 26. 9. 2019).

Na předchozích řádcích jsme shrnuli nejdříve základní charakteristiky center podnikových služeb v České republice, kontext jejich vzniku a jednotlivé parametry tohoto sektoru, a v druhé části jsme se pokusili poukázat na klíčové výzvy, kterým v současné době centra podnikových služeb v České republice čelí, ať už je to v souvislosti s novými technologiemi nebo z hlediska lidských zdrojů. V následující části práce se zaměříme na to, jak tyto poznatky chápeme ve vztahu s pracovní motivací zaměstnanců tohoto sektoru.

# 3 PRACOVNÍ MOTIVACE V KONTEXTU CENTER SDÍLENÝCH SLUŽEB V ČR

V první části naší práce jsme se zabývali pracovní motivací jednak z hlediska míry naplnění tří základních potřeb autonomie, kompetence a vztahovosti, tak také z hlediska míry pracovní sebe-determinace v rámci sebe-determinačního kontinua. Ve druhé části jsme věnovali pozornost specifikům zaměstnání v sektoru center sdílených podnikových služeb, shrnuli jsme, co takové pracovní prostředí charakterizuje a jakým v současné době čelí v České republice výzvám. Nyní obě témata propojíme: pokusíme se vyhodnotit, které faktory, typické pro sektor sdílených služeb, naplnění psychologických potřeb a sebe-determinaci zřejmě prospívají a které by je naopak mohly snižovat či narušovat.

## 3.1 Faktory z hlediska motivace rizikové

Zmínili jsme, že udržení talentu a vyšší míra fluktuace patří k významným výzvám, kterým česká centra podnikových služeb čelí. Zároveň jsme poukázali na fakt, že přes trvale se zvyšující úroveň českých center a jejich pokračující přeměnu z transakční na pokročilou a partnerskou úroveň poskytovaných služeb, stále ještě existují centra, a zejména konkrétní pracovní pozice, které sestávají z transakčních, rutinních činností bez vysoké přidané hodnoty. ABSL report z roku 2019 jednoznačně konstatuje, že fluktuace zaměstnanců je významně nižší v těch centrech, která provozují ve vysoké míře aktivity založené na znalostech (tzv. knowledge-based) oproti transakčním. V té souvislosti dále autoři zdůrazňují, že pokud si centra chtějí zaměstnance udržet, je nezbytné implementovat a rozvíjet nové technologie, aby se množství transakčních úkolů minimalizovalo a zaměstnancům se umožnilo zaměřit se na náročnější, podnětnější a více stimulující aktivity, založené na znalostech (Appleton et al., 2019, 53).

Můžeme konstatovat, že toto doporučení je zcela v souladu s premisami sebe-determinační teorie, která chápe člověka jako bytost přirozeně toužící po aktivitě, růstu a seberozvoji, která se chce učit a vzdělávat, a potřebuje pracovní prostředí a náplň práce stimulující a podnětné. Dříve jsme již zmínili Csikszentmihalyiho koncept flow a poukázali na jeho paralelu s vnitřní motivací, jak ji chápe sebe-determinační teorie. Podstatou flow je, že jde o úroveň optimální míry zátěže, kdy jsou pro nás úkoly dostatečně, a přitom ne příliš

náročné, jinak řečeno, kladené překážky jsou v přesné rovnováze se schopnostmi příslušné osoby (Csikszentmihalyi, 2002). Charakterizovali jsme přitom zaměstnance center jako nejčastěji vysokoškolsky vzdělané osoby, hovořící obvykle několika cizími jazyky. Také v tomto smyslu tedy zřejmě platí, že ke zvnitřnění motivace budou spíše přispívat úkoly s vyšší přidanou hodnotou a dostatečně náročné, naopak v tomto ohledu za rizikovější můžeme považovat pozice či činnosti transakční, převážně repetitivní, obvykle tedy pozice vstupní, tzv. entry-level, u kterých je míra repetitivnosti a transakčnosti logicky vyšší.

Dalším souvisejícím faktorem je šířka a komplexita pracovní náplně. Gagné a Deci (2005) zmiňují, že rozšíření pracovní náplně buď horizontálním nebo vertikálním směrem tak, aby zahrnovala více nastavování, plánování, rozhodování a řešení problémů, může lidem přinést hlubší naplnění potřeb autonomie a kompetence, práci učinit zajímavější a náročnější, což by jako důsledek mělo podpořit vnitřní motivaci. Centra sdílených služeb přitom typicky disponují, zejména u vstupních úrovní, pozicemi zaměřenými velmi úzce a jednostranně, s minimálním přesahem do jiných procesů, a také s minimálním prostorem, pokud jde o rozhodování či řešení komplexnějších problémů. Pro lepší představu si opět můžeme pomoci příkladem z oblasti účetnictví, kde typicky máme samostatná oddělení accounts payables, které zpracovává faktury od dodavatelů, accounts receivables, které zpracovává faktury odchozí, někdy též cash collection, které urguje faktury po splatnosti, oddělení spravující hlavní účetní knihu atd., tedy úzce zaměřené pozice s minimálním přesahem a často i nízkou komplexitou.

Dříve zmíněná vyšší míra fluktuace, u které jsme jako jednu z možných příčin identifikovali úzké zaměření a transakční charakter práce, může mít sama o sobě ještě další souvislost s mírou naplnění potřeb, konkrétně máme nyní na mysli potřebu vztahovosti. Pokud se kolegové často mění a ti noví ve firmě obvykle setrvávají jen krátce, mohou se vztahy stát méně stabilními a ochota navazovat na pracovišti hlubší vztahy může být nižší. S tím souvisí také dříve popsany mezinárodní charakter a obecně nižší věk této populace, kdy mnoho mladých cizinců v České republice není trvale usazených, ale jejich cílem je spíše krátkodobější, dočasná pracovní zkušenost v zahraničí, v mnohých případech navázaná na aktuální partnerský vztah, což jejich angažmá v českých centrech činí někdy méně stabilním. Tento aspekt by opět nejvýrazněji dopadal na vstupní úroveň pozic, tedy na populaci zaměstnanců, která na pracovní trh teprve nedávno vstoupila, má typicky méně závazků a méně stabilní zázemí v České republice.

## 3.2 Faktory z hlediska motivace podpůrné

Na druhou stranu centra podnikových služeb disponují i předpoklady, které by mohly naplnění psychologických potřeb a zvnitřnění motivace napomáhat. Konstatovali jsme, že jde typicky o prostředí mezinárodní, kde zaměstnanci na denní bázi mají možnost uplatnit a rozvíjet své dovednosti jazykové, jelikož na denní bázi komunikují v angličtině a dalších jazycích, což může podpořit naplnění potřeby kompetence. Multikulturní aspekt prostředí a tendence ke značné diverzitě pravděpodobně poskytují různorodé, pestré a inspirativní podněty a prostor k rozvoji komunikačních, interpersonálních a interkulturních dovedností. Stejně tak naplnění psychologických potřeb zřejmě napomáhá nutnost a související široké možnosti se neustále vzdělávat a rozvíjet v tvrdých i měkkých dovednostech. Vnitřně motivující mohou být také dříve zmíněné nově vznikající pracovní pozice zaměřené na automatizace a standardizace, které mají za cíl změnit charakter práce, mají tedy širší přesah a mohou poskytovat více prostoru pro vnitřní motivaci tím, že mají potenciálně široký a dlouhodobý dopad na charakter práce jako takový.

Dříve zmíněná vyšší míra fluktuace, kterou jsme asociovali s potenciálně negativním dopadem na naplnění potřeby vztahovosti, navíc v kontextu s také již výše popsanou aktuální situací na českém pracovním trhu, kdy nezaměstnanost je v České republice na extrémně nízkých hodnotách a získat kvalifikovanou pracovní sílu patří k těm největším současným výzvám pro česká centra služeb, mohou mít, a také mají, i pozitivní důsledky, které mohou významně přispívat k naplnění psychologických potřeb zaměstnanců a k podpoře autonomních forem motivace. Podle reportu ABSL z roku 2019 totiž snaha o udržení zaměstnanců vede centra k aplikaci opatření, jako je zaměření se na rozvoj silné firemní kultury a reputace (72 %, respektive 60 % center tyto strategie k udržení zaměstnanců využilo), a výrazně vzrostla také tendence udržet si zaměstnance za pomoci finanční investice do jejich dalšího vzdělávání (56 % center ve srovnání s 49 % předchozí rok) (Appleton et al., 2019). V předchozích kapitolách jsme přitom poukázali na klíčový faktor možnosti seberozvoje jak pro naplnění potřeby kompetence a autonomie, tak i pro autonomní formy motivace.

Dalším zajímavým typem opatření sloužící k udržení zaměstnanců, které by, dle našeho názoru, mohlo mít pozitivní dopad na pracovní motivaci, podporovat autonomní formy pracovní motivace, sebe-determinaci a naplnění psychologických potřeb, jsou opatření umožňující větší flexibilitu. Konkrétně 51 % center spoléhá na sdílení pracovních

míst a flexibilní pracovní úvazky jako na účinnou strategii, aby si zaměstnanec udrželo, navíc mezi lety 2017 a 2018 o celých 17 % vzrostl počet center, které nabízejí občasnou práci z domova dokonce i na vstupních pozicích (Appleton et al., 2019). V kontextu konceptu psychologické potřeby autonomie, jak ji chápe sebe-determinační teorie, který spočívá především v možnosti volby a vlastního určení si cest, kterými dosáhne zaměstnanec stanovených cílů, jde jednoznačně o opatření, která by k naplnění této psychologické potřeby a k převaze autonomních forem motivace měla přispívat.

Zmiňujeme-li flexibilitu a její vliv na zvnitřňování motivace a naplňování psychologických potřeb, je namísto zmínit ještě jeden aspekt českých sdílených center, který k těmto faktorům nepochybně přispívá. Jde o zařazování do pracovního procesu rodičů malých dětí, kteří jsou na rodičovské dovolené či se z ní vracejí. Opatření, která centra v tomto ohledu využívají, konkrétně například zkrácené úvazky, nabízí rodičům 83 % center, a přispívají tak nejen k usnadnění naplňování potřeby autonomie těchto samotných rodičů, ale v širším kontextu také k větší diverzitě populace zaměstnanců. Tu centra dále podporují zaměstnáváním lidí nad 50 let (47 % center), osob se zdravotním znevýhodněním (32 % center) nebo dlouhodobě nezaměstnaných (19 % center) (Appleton et al., 2019). Také důraz na diverzitu přitom, jak jsme uvedli výše, může, díky stimulačnímu pracovnímu prostředí bohatému na různorodé podněty a poskytujícímu bohaté příležitosti k učení a rozvoji, podpořit naplnění psychologických potřeb.

Další oblastí, kterou vnímáme jako potenciálně zprostředkovávající kvalitnější formy pracovní motivace i naplnění potřeb, je důraz na aktivity zaměřené na společenskou odpovědnost, tzv. CSR (corporate social responsibility). U autonomních forem motivace, jako je identifikace nebo integrace, jsme konstatovali, že daná aktivita je pro nás osobně nějak důležitá, vidíme v ní smysl, má přesah, je v souladu s našimi hodnotami. Právě takové aktivity bývají nabízené v rámci CSR programů firem – jde typicky o aktivity zaměřené na ochranu životního prostředí, péči o zdravotně či sociálně znevýhodněné osoby, seniory či děti. V sektoru podnikových služeb jde o výrazný trend, kdy se takto angažuje již 83 % firem, navíc jde o nárůst oproti předchozímu roku o 13 % (Appleton et al., 2019). Předpokládáme, že zapojením do takových aktivit pod hlavičkou firmy se může přirozeně posílit nejen angažovanost zaměstnanců směrem k jejich firmě a práci, ale také posílit autonomní formy motivace a podpořit naplnění psychologických potřeb.

Jako příklad uveďme společnost Byznys pro společnost, která zprostředkovává dobrovolnictví právě pro zaměstnance firem. Firmy pak mohou zaměstnancům poskytnout



například benefit ve formě tzv. CSR dne, kdy mohou s kolegy strávit jeden pracovní den pomocí vybrané neziskové organizaci či projektu. Kromě pocitu smysluplnosti, který, jak jsme již uvedli, podporuje autonomní formy motivace, přispívají takové aktivity také k naplnění psychologické potřeby vztahovosti tím, že se zaměstnanci, účastníci se obvykle v týmech, v neformálním kontextu lépe vzájemně poznají a sblíží se svými kolegy, a navíc spojí síly pro tzv. dobrou věc, tedy podpoří společně projekt dle svého výběru, na kterém jim záleží. Do akce se zapojují mnohé firmy z odvětví podnikových služeb, např. Accenture nebo ADP (Byznys pro společnost, 29. prosince 2019).

V různých kontextech, ať už prostřednictvím diverzity populace nebo rozšiřováním náplně práce, jsme v rámci této práce zmiňovali učení se, seberozvoj a vzdělávání jako významný faktor, přispívající k naplnění zejména potřeb kompetence a také autonomie, kdy již z jádra celé sebe-determinační teorie vyplývá, že člověk je tvor přirozeně aktivní, toužící se rozvíjet a realizovat svůj potenciál. Proto v souvislosti s centry podnikových služeb rozhodně stojí za pozornost již zmíněný důraz, který je kladen také na formální vzdělávání. Příčinou samozřejmě není jen snaha zaměstnance si udržet a zvýšit jejich motivaci, ale i zcela prozaické důvody související s nedostatkem určitých dovedností na trhu práce, a také nutností přizpůsobit se měnícímu se charakteru tohoto odvětví. Jak vyplývá z ABSL reportu 2019, česká centra posílila vzdělávání napříč všemi oblastmi, které byly předmětem průzkumu, ve srovnání s předchozím rokem (Appleton et al., 2019).

V souvislosti se vzděláváním stojí také za zmínku, že více než polovina českých center podnikových služeb prioritizuje vzdělávání v oblasti leadership skills, tedy týkající se vedení lidí (Appleton et al., 2019). Zde je nutno uvést, že report nespecifikuje zaměření těchto školení pro lídry, nicméně vycházíme-li z předpokladu i naší zkušenosti, že tato školení zahrnují aktuální trendy ve vedení lidí, jako je koučink, mentoring či situační leadership, můžeme věřit, že takto vhodně proškolení lídři, kteří disponují nejnovějšími vědeckými poznatky a dokáží se zaměstnanci adekvátně pracovat, podporovat jejich autonomii a rozvíjet jejich potenciál, mohou opět významně přispět k autonomním formám motivace i naplnění psychologických potřeb zaměstnanců, což je v souladu s metaanalýzou z roku 2018, která potvrdila silnou korelaci mezi vedením lidí podporujícím autonomii a autonomní pracovní motivací, internalizovanými formami motivace, a také s naplněním psychologických potřeb (Slemp, Kern, Patrick & Ryan, 2018).

V neposlední řadě se česká podniková centra služeb snaží udržet zaměstnance strategiemi, jako jsou příležitosti k multifunkčním rolím (40 % center), nebo také rotace

v rámci firmy i mimo centra sdílených služeb, do jiných oblastí a firemních jednotek (33 % center) (Appleton et al., 2019). Tyto strategie poukazují na tendenci center jakési kompenzace jednak úzkého zaměření pozic, které jsme již dříve z hlediska autonomní motivace a naplnění potřeb shledali jako rizikové, a jednak také jednotvárnosti a potenciálně malého přesahu některých pozic v rámci center sdílených služeb. Příklon k těmto strategiím by tedy opět měl napomoci, poskytnutím nových podnětů, příležitostí k seberozvoji, učení, přesahu ze stávajícího úzkého zaměření a kariéernímu rozvoji, snazšímu naplňování psychologických potřeb, v tomto případě zejména potřeby kompetence, a více autonomním formám motivace.

Je tedy zřejmé, že zatímco v některých ohledech jsou centra sdílených služeb z hlediska naplňování psychologických potřeb a co nejvíce sebe-determinovaným formám motivace zaměstnanců jako pracovní prostředí spíše riziková, existují také významné faktory, které by mohly jak naplnění potřeb, tak i pracovní sebe-determinaci významně napomáhat. Viděli jsme také, že na různých úrovních pozic se tyto jednotlivé faktory uplatňují v různé míře a že zatímco u vstupních (entry-level) pozic se kumulují spíše faktory rizikové, předpokládáme, že u pozic vysoce specializovaných a manažerských vstupují do popředí naopak aspekty z hlediska naplnění potřeb a vnitřní motivace podporující.

## 4 REALIZOVANÉ VÝZKUMY

Na závěr zmíníme ještě některé výzkumy, které byly dosud realizovány na téma naplnění tří základních psychologických potřeb kompetence, autonomie a vztahovosti v pracovním prostředí a úrovně pracovní sebe-determinace. Pokud jde o psychologické potřeby, již jsme citovali studii belgických autorů zveřejněnou v britském časopise *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. V této studii autoři popsali tvorbu a validaci dotazníku na měření uspokojení tří základních psychologických potřeb v pracovním prostředí na čtyřech různých vzorcích o celkem 1 185 zaměstnancích. Ukázalo se, že uspokojení těchto tří potřeb pozitivně koreluje s pracovní spokojeností, angažovaností, výkonem a autonomní motivací a negativně s pracovním vyčerpáním. Navíc se ukázalo, že nedostatečně naplněná potřeba autonomie má souvislost s fluktuací. Autoři se dále domnívají, že pozornost zaměstnavatele zaměřená na uspokojení těchto psychologických potřeb může pomoci snížit náklady spojené se stresem a fluktuací zvýšit produktivitu (Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010).

Kanadská studie se zase zabývala souvislostí mezi pracovní motivací, naplněním psychologických potřeb a fluktuací. Ukázalo se, že naplnění potřeb kompetence a vztahovosti byly spolehlivým prediktorem sebe-determinované pracovní motivace. Dále studie potvrdila, že existuje silný vztah mezi sebe-determinovanou pracovní motivací a pracovní spokojeností a následně nižší tendencí, respektive záměrem zaměstnanců firmu opouštět („turnover intentions“) (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002). Jiná kanadská studie, jejímž primárním cílem byla validace škály pracovní motivace v angličtině a francouzštině, podobně jako v našem výzkumu porovnávala různé skupiny pracovníků (celkem 1644 respondentů) dle jejich pracovního zařazení a potvrdilo se v ní, že například manuální a techničtí pracovníci disponují, ve srovnání s manažery a odborníky, nižším stupněm zvnitřnění motivace. Potvrdilo se dále, že míra naplnění psychologických potřeb úzce souvisí s více vnitřními formami motivace, a různé sektory mají různý potenciál k naplnění těchto potřeb. Autoři studie jednoznačně konstatují, že různé charakteristiky práce souvisí s různou měrou naplnění psychologických potřeb, a také že typy práce, které podporují naplnění psychologických potřeb, pravděpodobněji vedou k více autonomním formám motivace (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni, 2010).

Další, tentokrát norská, studie se zase zaměřila na typ vztahu mezi naplněním základních psychologických potřeb definovaných sebe-determinační teorií a vnitřní motivací, kdy své předpoklady testovala na 1 254 zaměstnancích. Našla úzký vztah mezi naplněním potřeb autonomie a vztahovosti a vnitřní motivací, naopak u potřeby kompetence nikoliv. Zároveň se ukázalo, že vztah mezi naplněním potřeb a vnitřní či zvnitřněnou motivací je aditivní a synergický (Dysvik, Kuvaas & Gagné, 2013). Zajímavý pohled nabídla také kanadská studie na 1 009 pracovnících z různých zemí, která se zaměřila na definování tzv. pracovních motivačních profilů s použitím sebe-determinačního kontinua. Svými výsledky podpořila tezi, že autonomní formy motivace přináší oproti těm kontrolovaným výrazně pozitivnější jevy v pracovním prostředí, ať už jde o výkonnost či duševní pohodu zaměstnanců (Howard, Gagné, Morin & Van Den Broeck, 2016).

Nedostatečným naplněním psychologických potřeb definovaných sebe-determinační teorií a souvisejícími důsledky se zabývala longitudinální studie, která vznikla ve spolupráci norských a amerických vědců. Potvrdila předpoklady, že nenaplnění základních psychologických potřeb vede k vyšší úrovni stresu, symptomům vyhoření, pracovního vyčerpání, častějším absencím a záměrům od zaměstnavatele odejít (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci & Williams, 2017). V neposlední řadě stojí za zmínění ještě další longitudinální studie, která se zabývala vztahem mezi pracovní motivací, podporou psychologických potřeb ze strany manažerů a naplněním těchto základních psychologických potřeb u zaměstnanců. Potvrdilo se, že podpora psychologických potřeb ze strany manažerů má na jejich naplnění skutečný vliv a že uspokojení těchto potřeb v čase vede ke kvalitnější pracovní motivaci (Olafsen, Deci & Halvari, 2017).

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 5 CÍLE PRÁCE

Z předchozích kapitol vyplývá, že prostředí center podnikových služeb v České republice má svá specifika, která zřejmě určitým způsobem ovlivňují pracovní motivaci svých zaměstnanců. Výzkumným problémem této práce je právě téma pracovní motivace zaměstnanců těchto center, konkrétně nás zajímá, do jaké míry mají tito zaměstnanci v tomto pracovním prostředí naplněny své základní psychologické potřeby definované sebe-determinační teorií, a také jaká je jejich míra sebe-determinace ve vztahu k práci, kterou zde vykonávají. Rádi bychom touto prací přispěli k odpovědím na otázky ohledně míry uspokojení tří základních psychologických potřeb zaměstnanců center podnikových služeb, jaká je jejich míra pracovní sebe-determinace z hlediska sebe-determinačního kontinua, a také jaké vnější faktory mají pro tyto zaměstnance největší význam a do jaké míry jsou u nich uspokojeny.

Jinak řečeno, k cílům této práce patří v první řadě zmapovat konkrétní aspekty pracovní motivace těchto zaměstnanců, tedy prozkoumat, jak se liší v závislosti na úrovni jejich pracovní pozice, porovnat mezi sebou skupinu zaměstnanců na vstupních pozicích se skupinami pracovníků vysoce specializovaných a těch na vedoucích pozicích. Zajímá nás, jak se tyto skupiny liší, pokud jde o míru uspokojení psychologických potřeb kompetence, autonomie a vztahovosti, a také pokud jde o míru jejich pracovní sebe-determinace. Kromě těchto cílů, které přímo souvisí s naším výzkumným záměrem, bychom také chtěli, s využitím informací získaných z analýzy dat se zaměřením na význam versus spokojenost s externími faktory pracovního prostředí, navrhnout klíčová témata, na která by se měla centra sdílených podnikových služeb zaměřit, aby pracovní motivaci, tedy jak naplnění základních psychologických potřeb, tak i co nejvyšší míru sebe-determinace svých zaměstnanců, co možná nejvíce podpořila, a naopak eliminovala případná rizika související se specifiky tohoto pracovního prostředí.

Prvním dílčím cílem této práce tedy je analyzovat míru naplnění tří základních psychologických potřeb dle teorie sebe-determinace u zaměstnanců center sdílených služeb a porovnat mezi sebou jednotlivé skupiny zaměstnanců podle jejich pracovního zařazení – srovnat, jak se liší v naplnění jednotlivých potřeb zaměstnanci na úrovni vstupní versus specialisté a vedoucí pracovníci. Druhým dílčím cílem je srovnání těchto tří skupin

zaměstnanců, pokud jde o jejich míru pracovní sebe-determinace. Dalším dílčím cílem potom bude analyzovat vnější motivační faktory, jejich subjektivní význam a míru uspokojení s nimi pro zaměstnance center sdílených služeb, a posledním dílčím cílem bude na základě těchto dat identifikovat souhrn klíčových témat, na která by se měla česká podniková centra zaměřit, aby dosáhla lepšího naplňování psychologických potřeb a také více sebe-determinované formy motivace u svých zaměstnanců.

V souvislosti s cíli této práce jsme si stanovili následující výzkumné hypotézy:

H1: Potřeba kompetence je u zaměstnanců center sdílených služeb na vstupních pozicích méně saturována než u specialistů.

H2: Potřeba kompetence je u zaměstnanců center sdílených služeb na vstupních pozicích méně saturována než u manažerů.

H3: Potřeba autonomie je u zaměstnanců center sdílených služeb na vstupních pozicích méně saturována než u specialistů.

H4: Potřeba autonomie je u zaměstnanců center sdílených služeb na vstupních pozicích méně saturována než u manažerů.

H5: Zaměstnanci center sdílených služeb na vstupních pozicích vykazují nižší míru sebe-determinace než specialisté.

H6: Zaměstnanci center sdílených služeb na vstupních pozicích vykazují nižší míru sebe-determinace než manažeři.

U všech hypotéz vycházíme z předpokladu, který se opírá jak o dosavadní teoretické poznatky a empirické výzkumy sebe-determinační teorie, tak i o naše praktická pozorování, tedy že zaměstnanci na vstupní úrovni pozic jsou nejvíce ohroženi nižší mírou naplnění psychologických potřeb, a to zejména potřeb autonomie a kompetence, i nižší mírou zvnitřnění pracovní motivace, jelikož jejich náplň práce je typicky nejméně náročná, a tedy potenciálně nejméně uspokojující, jelikož častěji zahrnuje více rutinních, transakčních či administrativních úkolů s žádným nebo minimálním přesahem. Oproti tomu pracovníci na vysoce specializovaných či řídicích pozicích budou s větší pravděpodobností vykazovat vyšší míru uspokojení svých psychologických potřeb autonomie a kompetence a více sebe-determinované formy motivace, protože jejich práce častěji zahrnuje úkoly dostatečně náročné, které jim umožňují uplatnění jejich schopností a dovedností a poskytují jim

příležitosti k růstu a dalšímu rozvoji, jinak řečeno, jsou pro ně adekvátní, optimální a dostatečnou výzvou (Gagné & Deci, 2005, Csikszentmihalyi, 2002).

Z předchozích řádků vyplývá, jakému výzkumnému problému se tato práce věnuje, jaké si stanovujeme výzkumné cíle, jaké si klademe výzkumné otázky a jaké hypotézy budeme testovat. Z výše uvedeného je patrné, že za tímto účelem bylo nezbytné zvolit kvantitativní typ výzkumu, konkrétně šlo o dotazníkové šetření. Konkrétní použité metody a postup tohoto šetření budou předmětem následující části naší práce.



## 6 POPIS VÝZKUMU

Na základě zvoleného výzkumného záměru jsme pro náš výzkum použili kvantitativní metodologický přístup. Na základě námi stanovených hypotéz, které jsme uvedli v předchozí kapitole, budeme tedy prověřovat vztahy mezi našimi proměnnými, jimiž jsou míra naplnění motivačních potřeb a míra zvnitřnění motivace jako závisle proměnné na straně jedné a zařazení zaměstnance v rámci organizace, tedy úroveň jeho seniority, respektive typ vykonávané práce, jako nezávisle proměnná na straně druhé. Tímto způsobem budeme ověřovat premisu sebe-determinační teorie, na jejímž základě předpokládáme, že zaměstnanci na vstupních úrovních pozic, které jsou ze své podstaty méně komplexní, méně náročné a úžeji zaměřené, budou vykazovat nižší míru naplnění psychologických potřeb a nižší míru zvnitřnění motivace či sebe-determinace, než vysoce specializovaní a vedoucí pracovníci.

Výzkum jsme provedli formou dotazníkového šetření, které bylo provedeno prostřednictvím online sběru dat, kdy jsme vytvořili online dotazník na serveru [vypln.to.cz](http://vypln.to.cz) s unikátním odkazem, který jsme následně rozšířili různými cestami k cílové skupině. Tento dotazník zahrnoval v první řadě položky zaměřené na sociodemografické údaje respondentů, poté položky z *Work-related basic need satisfaction scale – adapted*, následně položky z *Work extrinsic and intrinsic motivation scale* a konečně položky dotazníku na externí motivační faktory, který jsme vytvořili pro účely této práce a který se zaměřil na aspekty aktuální spokojenosti a míry důležitosti jednotlivých faktorů pro daného respondenta. Nyní si jednotlivé použité nástroje blíže popíšeme a vysvětlíme, proč jsme se právě pro ně rozhodli.

### 6.1 Výzkumné nástroje

#### 6.1.1 Měření naplnění psychologických potřeb v pracovním prostředí

Bylo vyvinuto již několik různých nástrojů, které jsou určeny pro měření míry uspokojení tří základních psychologických potřeb tak, jak je chápe a definuje sebe-determinační teorie. Bohužel však žádný z nich, pokud je nám známo, dosud nedisponuje normami pro českou populaci. Vzhledem k tomu, že se v této práci zaměřujeme na specifickou část populace žijící v České republice, tedy zaměstnance center sdílených

podnikových služeb, u nichž je specifickým jednak fakt, že celorepublikově 35 %, v Praze celých 45 % jich tvoří cizinci z mnoha různých zemí a jednak také fakt, že drtivá většina těchto osob ovládá angličtinu na pokročilé úrovni (Appleton et al., 2019), jsme se rozhodli přistoupit k použití standardizovaného dotazníku v anglickém jazyce, konkrétně adaptace původního *Work-related Basic need satisfaction scale*, který byl vytvořen a validován v Belgii (Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010), a následně aplikován, validován, případně adaptován v dalších zemích a různých kontextech, např. v Turecku (Simlan, 2014), Nizozemí (Engbers, Fluit, Bolhuis, Sluiter, Stuyt, & Laan, 2015) či v Rumunsku (Țănculescu & Iliescu, 2014).

Tímto adaptovaným nástrojem, který jsme si zvolili, je *Work-related basic need satisfaction scale – adapted*, tedy tří faktorová škála uspokojení tří základních psychologických potřeb v pracovní sféře (Chiniara & Bentein, 2016). Tato škála má 12 položek a vztahuje se k základním psychologickým potřebám autonomie, kompetence a vztahovosti v pracovním prostředí. Jde o adaptovanou verzi původně 18 položkového dotazníku *Work-related Basic Need Satisfaction scale* (Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010). Ke 12 položkám této škály se respondenti vyjadřují za pomoci Likertovy škály o pěti stupních od možnosti 1 – velmi nespokojený až po možnost 5 – velmi spokojený, což je v souladu s původní škálou belgických autorů.

Tuto adaptaci jsme zvolili zejména s ohledem na její zkrácení a zjednodušení oproti původní verzi, které, jak se domníváme, lépe vyhovuje rozsahu naší práce a je přitom v souladu s jejím záměrem. Z původních šesti položek pro každou potřebu zvolili autoři této adaptované verze čtyři s tím, že favorizovali konkrétně zaměřené položky před těmi abstraktními (Chiniara & Bentein, 2016). To považujeme za vhodnou volbu také pro náš výzkumný soubor, byť v našem případě nikoliv proto, že by náš soubor byli zaměstnanci silně technicky zaměřeni, ale proto, že jsme škálu použili v anglickém jazyce, který není rodným jazykem většiny našich respondentů, a domníváme se proto, že konkrétněji zaměřené položky napomohou srozumitelnosti a uchopitelnosti dotazníku pro náš výzkumný vzorek.

Dalšími úpravami, které autoři této adaptované verze použili, bylo zjednodušení a zpřesnění formulací položek. Konkrétně autoři převrátili obrácené negativní položky (Chiniara & Bentein, 2016), což opět, vzhledem k použití angličtiny u převážně nerodilých mluvčích, považujeme za vhodné i pro náš soubor, jelikož použití záporu v anglickém jazyce má svá specifika, která se od jiných jazyků včetně češtiny často liší a mohlo by to vést

k nesprávnému či matoucímu výkladu položek respondenty a následným chybám. Dále, pokud jde o formulaci položek, v souladu se sebe-determinační teorií, ze které vycházíme, a která klade důraz na míru uspokojení psychologických potřeb oproti síle potřeb (Deci & Ryan, 2000), se autoři rozhodli uvést položky explicitní otázkou “*In your current job, how satisfied are you with the following aspect of your work?*“ (Chiniara & Bentein, 2016, 132), neboli v českém překladu „*Jak jste spokojeni s následujícími aspekty ve své současné práci?*“, což opět přispělo ke zjednodušení a lepší srozumitelnosti položek, a opět je to i v souladu s naším záměrem.

Na závěr doplníme, že dotazník zaměřující se na míru uspokojení psychologických potřeb autonomie, kompetence a vztahovosti tak, jak byl sestaven belgickými autory, přesvědčivě ukázal, že vysoká míra naplnění těchto potřeb je úzce spjata s ukazateli jako je pracovní spokojenost a energie, loajalita k zaměstnavateli a subjektivní hodnocení vlastní pracovní výkonnosti, a naopak negativně koreluje s pracovním vyčerpáním. Dále se také ukázalo, že existuje souvislost mezi mírou naplnění psychologických potřeb v práci a celkovou životní spokojeností, byť šlo o slabší vztah než s pozitivními ukazateli přímo souvisejícími s prací (Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010).

### **6.1.2 Měření motivace z hlediska sebe-determinačního kontinua v pracovním prostředí**

Stejně jako u předchozího nástroje, dotazníku určenému k měření míry naplnění psychologických potřeb, tak i v případě nástroje pro měření míry sebe-determinace není bohužel k dispozici nástroj, která by disponoval normami pro českou populaci, i v tomto případě a ze stejných důvodů jsme tedy pro naše účely zvolili standardizovaný dotazník v anglickém jazyce, který, v souladu s naším záměrem, vychází z premis sebe-determinační teorie a který rozlišuje šest kvalitativně odlišných typů motivace, které jsme charakterizovali již v teoretické části naší práce: amotivaci, externí regulaci, introjekci, identifikaci, integraci a konečně vnitřní motivaci. Konkrétně jde o *Work extrinsic and Intrinsic motivation scale* (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009).

Tento dotazník byl vytvořen a validován v Kanadě a následně aplikován, případně adaptován, v dalších studiích v různých zemích včetně například Polska (Chrupała-Pniak & Grabowski, 2016) či Velké Británie (Stoeber, Davis & Townley, 2013) a my jsme ho použili v jeho původní verzi. Dotazník obsahuje 18 položek, tedy vždy po třech položkách na jeden

typ motivace. Respondenti vždy odpovídají na základní, zastřešující otázku „*Why do you work?*“, tedy česky „*Proč vykonáváte svou práci?*“ a své postoje k jednotlivým položkám vyjadřují za pomoci tentokrát sedmistupňové Likertovy škály od „vůbec nesouhlasí“ až po „přesně souhlasí“. Tento dotazník jsme zvolili zejména proto, že vykazuje jak uspokojivé ukazatele reliability, tak i dobrou faktorovou validitu, a to jak v původní kanadské studii, tak například i ve zmíněné britské studii, která se zabývala vztahem mezi pracovní motivací, workholismem a perfekcionismem (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009; Stoeber, Davis & Townley, 2013).

Dalším významným faktorem, který přispěl k naší volbě právě tohoto, a nikoliv častěji používaného multi-dimenzionálního dotazníku (MWMS, *Multidimensional work motivation scale*, Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, Aspeli,... & Halvari, 2015), který také měří pracovní motivaci z hlediska sebe-determinačního kontinua, je fakt, že výstupem z něj je pro nás praktičtější a pro naše účely snáze využitelný výstup ve formě jednoduchého skóru, tzv. pracovní sebe-determinační index (W-SDI, Vallerand, 1997 in Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). Ten se počítá tak, že průměry u jednotlivých subškál vynásobíme váhami, které odpovídají míře sebe-determinace daného typu motivace (například průměr u subškály vnitřní motivace vynásobíme třemi, zatímco průměr u subškály amotivace vynásobíme číslem -3) s tím, že výsledný skór je ukazatelem relativní úrovně pracovní sebe-determinace daného jedince. Kladný výsledek značí sebe-determinovaný profil, zatímco záporný naopak. Tento ukazatel vykazuje vysokou úroveň reliability i validity (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009).

Dalším zajímavým benefitem pracovního sebe-determinačního indexu je, že u něho byla prokázána souvislost s významnými ukazateli, jako je pracovní spokojenost, loajalita k zaměstnavateli, a naopak významně záporně koreluje s nežádoucími jevy, jako je pocit nadměrné zátěže a tendence firmu opouštět. Čím vyšší je tedy úroveň sebe-determinačního profilu konkrétního zaměstnance, tím pravděpodobněji je pracovně angažovaný a spokojený, a naopak nižší úroveň sebe-determinačního profilu je spojena s vyšší pravděpodobností, že daný zaměstnanec bude pociťovat v práci přetížení a že bude mít také spíše tendenci od svého zaměstnavatele odejít (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009).

### 6.1.3 Měření externích motivačních faktorů pracovního prostředí

Zatímco pro měření míry naplnění psychologických potřeb a míry zvnitřnění motivace z hlediska sebe-determinačního kontinua jsme zvolili standardizované nástroje, pro externí motivační faktory jsme se rozhodli vytvořit vlastní dotazník. Důvodem přitom byla potřeba zohlednit specifika center sdílených služeb v České republice, faktory, kterými se takové pracovní prostředí odlišuje a které přitom na motivaci zaměstnanců mohou mít významný vliv. Sérii faktorů, kterou si následně přiblížíme, jsme propojili se dvěma otázkami, které považujeme, pokud jde o externí pracovní motivaci, za klíčové: jednak jak jsou tyto faktory pro danou osobu subjektivně důležité, tedy jak velký pro ni mají význam, a jednak jak je s nimi v aktuálním zaměstnání spokojena.

Jsme si vědomi toho, a již v teoretické části práce jsme na to poukázali, že sebe-determinační teorie u konceptu tří základních psychologických potřeb individuální sílu potřeby záměrně nezohledňuje, domníváme se však, že externí motivační faktory nejsou, na rozdíl od psychologických potřeb, tak univerzální, a že jejich význam pro nás se může výrazně lišit v závislosti na mnoha individuálních faktorech, např. možnost práce z domu pro člověka, který doma nemá pro práci optimální podmínky, nebude nijak zajímavá, zatímco pro rodiče pečujícího o nemocné dítě to může být zcela klíčový motivační faktor, který dokonce rozhodne o jeho setrvání v daném zaměstnání, nebo naopak – z naší praxe je patrné, že mnozí rodiče se do pracovního procesu zapojí dříve, než původně plánovali, právě v reakci na pobídku zaměstnavatele spočívající ve flexibilní nebo zkrácené pracovní době nebo možnosti práce z domu a často už jeden z těchto faktorů sám o sobě je pro návrat dostatečnou externí pobídkou.

Pokud jde o konkrétní faktory, které jsme do našeho dotazníku zařadili, vycházeli jsme z ABSL reportu z roku 2019, který podle našeho názoru nejlépe zohledňuje naši potřebu zkoumat ty faktory, které jsou pro sektor sdílených podnikových služeb klíčové a specifické. Konkrétně jsme vycházeli primárně z kapitoly o klíčových opatřeních k udržení zaměstnanců, která shrnuje nejčastější typy opatření, která podniková centra využívají, aby zamezila dobrovolným odchodům svých lidí. Na prvním místě stojí zaměření na rozvoj firemní kultury, dále na budování značky a reputace, finanční podpora dalšího vzdělávání, flexibilní formy práce, finanční ohodnocení založené na výkonu, příležitosti k pracovní multifunkčnosti, rotace do jiných oddělení firmy a další opatření, jako je kariérní a rozvojový plán nebo úzká spolupráce s nadřízeným (Appleton et al., 2019).

Kromě těchto faktorů, které přímo vycházejí z opatření aktivně aplikovaných zaměstnavateli, jsme do seznamu přidali také další faktory pracovního prostředí specifické pro toto pracovní prostředí, které vyplývají z dalších částí zmíněného ABSL reportu a doplňují seznam o typické charakteristiky těchto center, které vyplývají již z jejich podstaty. Jde o již výše zmíněné mezinárodní a multikulturní prostředí a příležitost využívat své jazykové znalosti. V poslední řadě jsme také, v návaznosti na informace uvedené v teoretické části naší práce, přidali faktor korporátní společenské zodpovědnosti, a v návaznosti na klíčovou roli manažera při facilitaci naplnění potřeby autonomie jsme přidali i schopnost leadershipu manažera jako další a poslední vnější motivační faktor (Appleton et al., 2019; Slemp, Kern, Patrick & Ryan, 2018).

Jelikož tento dotazník zaměřený na externí motivační faktory je nástrojem naší vlastní výroby, vyjádříme se také k jeho základním psychometrickým vlastnostem. Pokud jde o validitu, domníváme se, že dotazník disponuje zjevnou vnější validitou, tedy jednotlivé položky zcela explicitně vyjadřují, co jimi měříme, opíráme se tedy výhradně o validitu obsahovou. Co se týče reliability naší metody, pokusili jsme se ji odhadnout dvěma způsoby. Prvním byla split-half reliability, která je, při použití Spearman-Brownovy formule, která koriguje zkrácení testu, rovna 0,86. Položky jsme rozdělili na sudé a liché. druhým potom reliability jako vnitřní konzistence, kdy Cronbachův koeficient alfa je roven 0,87. Reliability naší metody tedy považujeme za dostatečnou. Co naší metodě naopak chybí, je normalizace, kterou jsme se rozhodli nerealizovat vzhledem k náročnosti takového procesu v kontextu spíše okrajového a doplňkového charakteru tohoto dotazníku v rámci naší práce.

## 6.2 Postup při sběru dat

Jak již bylo řečeno, výše popsané výzkumné nástroje vytvořily, společně se souborem základních otázek na socio-demografické charakteristiky, kostru online dotazníku s unikátním odkazem na webu [vypln.to.cz](http://vypln.to.cz). Prvním krokem následně bylo pilotní testování. O účast na této fázi jsme požádali čtyři pracovníky oddělení lidských zdrojů z firmy ADP, tři ženy a jednoho muže, které jsme požádali, aby dotazník vyplňovali v přítomnosti autorky výzkumu a komentovali vše, co je k výzkumu napadá, není jim jasné atd. Na základě jejich zpětné vazby jsme provedli následující opatření: krátký úvodní text k dotazníku, kde ujistíme respondenty o jeho anonymitě a hromadném zpracování pro účely závěrečné práce, jsme doplnili o informaci, jak přibližně dlouho trvá jeho vyplnění (cca 10 minut). Dále jsme také opravili několik technických nedostatků dotazníku, jako je sjednocení všech

instrukcí, včetně těch nastavených provozovatelem stránky, do anglického jazyka, a zvolili jsme formát zobrazení na jedné stránce pro celý dotazník namísto manuálního posunování stránek s jednotlivými soubory otázek respondentem.

Následně jsme zahájili distribuci dotazníku ve firmě, kde působí autorka práce, tedy ADP Employer services, a. s., konkrétně v organizační jednotce zaměřené na služby klientům, Client services, která se tak stala hlavním zdrojem našich dat. Sběr dat probíhal v termínu od 1. listopadu do 30. listopadu 2019. Abychom co nejvíce podpořili účast na výzkumném projektu, stručně jsme jej a jeho záměry prezentovali manažerům těchto týmů v rámci jejich pravidelných setkání s jim přiděleným zástupcem oddělení lidských zdrojů, HR Business Partnerem (jedním z nichž je i autorka tohoto výzkumu). V rámci této prezentace byli manažeři autorkou požádáni, aby sami mezi své kolegy distribuovali email s úvodním slovem a představením autorky, instrukcemi a odkazem na dotazník (url) a požádali je o spolupráci. Vycházeli jsme přitom z předpokladu, že přímá distribuce a podpora liniového manažera povede k vyššímu zapojení zaměstnanců, než by tomu bylo v případě žádosti zaslané „anonymním“ (s uvedením jména, ale zaměstnanci často neznámým) kolegou z HR oddělení.

Dalšími kanály, které jsme k distribuci dotazníku využili, byly sociální sítě. Konkrétně jsme dotazník s krátkým úvodním textem zdůrazňujícím jeho zaměření na sektor podnikových sdílených služeb zveřejnili na sociální síti Facebook ve specializovaných skupinách, kde se sdružují multilingvální osoby a cizinci žijící v České republice: Multilingual jobs CZ (<https://www.facebook.com/groups/752212261484992/>) a Multilingual jobs in Brno (<https://www.facebook.com/groups/339609939466162/>) a dále na sociální síti LinkedIn ve skupině CZ Multilingual professionals (<https://www.linkedin.com/groups/7438145/>).

Dále jsme využili networkingových příležitostí a v rámci oborové konference sektoru podnikových služeb ABSL v listopadu 2019 v Brně jsme individuálně oslovili kolegy z jiných společností, zda by mohli distribuovat dotazník ve firmách, kde pracují. Díky tomu jsme získali několik respondentů například v podnikovém centru společnosti Zebra Technologies, která má sídlo v Brně. S prosbou o distribuci jsme oslovili také několik dalších kolegů z oboru lidských zdrojů, kteří pracují v centrech podnikových služeb, díky čemuž jsme získali vždy po několika respondentech pracujících ve sdílených centrech firem Lego nebo PPG Industries. Je však třeba konstatovat, že vzhledem k tomuto nepřímému,

omezenému a vzdálenému přístupu k těmto komunitám šlo o nízký počet respondentů, řádově spíše o jednotky.

## **6.3 Charakteristika zkoumané populace a popis vzorku**

### **6.3.1 Populace**

Nyní se blíže zaměříme na populaci, kterou zkoumáme, a také si podrobněji popíšeme náš výzkumný vzorek. Pokud jde o populaci, tedy základní soubor, jedná se o zaměstnance center sdílených či podnikových služeb, kteří aktuálně pracují v jednom z takových center na území České republiky. Podle posledního reportu ABSL z roku 2019 tento sektor zaměstnává v současné době na území České republiky asi 100 000 osob, z toho 65 % jich je české národnosti a zbytek jsou cizinci z různých, především evropských (81 % pochází ze zemí Evropské unie), ale i mimoevropských zemí. Celá polovina těchto zaměstnanců potom působí na území hlavního města Prahy a dalšími významnými lokalitami jsou Brno a Ostrava s 22 %, respektive 13 % všech pracovníků podnikových služeb (Appleton et al., 2019).

Specifika této populace jsme již podrobně definovali v teoretické části naší práce, na tomto místě tedy pouze připomeňme, že téměř polovinu (48 %) těchto pracovníků tvoří ženy. Nejvíce jich je na pozicích v operativě (56 %), o něco menší zastoupení mají jako liniové manažerky (51 %) a nejmenší podíl žen najdeme ve vrcholovém managementu, kde jich je pouze 37 %. Pokud jde o dosažené vzdělání zaměstnanců center sdílených služeb, 30 % dosáhlo středoškolského vzdělání, 60 % jich má bakalářský či magisterský stupeň vzdělání a 7 % postgraduální, někteří také dosáhli speciálních kvalifikací, jako je mezinárodní účetní kvalifikace ACCA nebo ITIL, mezinárodně uznávaná kvalifikace v oblasti TI managementu (Appleton et al., 2019).

Pokud jde o zastoupení jednotlivých generací, plných 61 % těchto osob jsou tzv. mileniálové, tedy zástupci generace narozené mezi začátkem 80. let a prvními roky po roce 2000. Dále téměř čtvrtina (23 %) je generace X, čili lidé narození zhruba od počátku 60. do začátku 80. let 20. století. Nová generace, která na trh práce právě nyní vstupuje, je zatím zastoupena 11 % a zbývajících 5 % jsou zástupci tzv. baby boomers, tedy generace pracujících lidí, kterým je již více než 55 let (Appleton et al., 2019).



### 6.3.2 Výzkumný soubor

Pokud jde o proces výběru našeho vzorku, který jsme již konkrétně popsali v předchozí části práce, použili jsme kombinaci prvků metody příležitostného výběru, kdy jsme využili možnosti oslovit a získat pro svůj výzkum manažery společnosti ADP Employer services a jejich týmy a také když jsme využili možnosti propagovat průzkum na sociálních sítích, a metody lavinového výběru, kdy jsme nám známé kolegy působící v jiných firmách kromě žádosti o vyplnění dotazníku požádali také o jeho zprostředkování jejich kolegům. Zjevnou nevýhodou společnou pro obě tyto metody výběru vzorku je riziko nižší reprezentativnosti takového vzorku a související následné zkreslení výsledků, které se týká i naší práce a budeme o něm blíže pojednávat v dalších částech práce. Dále, pokud jde o metodu výběru, je třeba zmínit také problematiku sebevýběru, to znamená, že odpověděli jen ti respondenti, kteří vyslyšeli naši výzvu a rozhodli se tak, je zde ovšem i podstatná část oslovených, kteří z různých důvodů, které nám zůstávají neznámé, na výzvu nereflektovali. I to je faktor, který dále potenciálně snižuje reprezentativnost našeho vzorku (Ferjenčík, 2000).

Na naše dotazníkové šetření zareagovalo celkem 201 respondentů. Jelikož jsme již cílenou distribucí dotazníku do značné míry zajistili u našich respondentů splnění kritérií výběru, kterými bylo aktuální zaměstnání v některém z center sdílených podnikových služeb na území České republiky, vyřadili jsme pouze jednoho respondenta, který uvedl jako svého současného zaměstnavatele firmu Mall, která sdíleným centrem služeb nedisponuje. Je však třeba také zmínit, že celkem sedm respondentů název firmy, ve které aktuálně pracují, neuvedlo (jednalo se o jediné otevřené pole a nebylo možno nechat ho prázdné, takže respondenti například uvedli „international company in Brno“ nebo „blank“). Vzhledem ke způsobu distribuce dotazníků, která byla cílená, se domníváme, že riziko, že tito respondenti kritérium aktuálního zaměstnání v centru podnikových služeb nesplňují, je poměrně malé. Spíše se domníváme, že je k tomu vedla snaha o zachování maximální možné anonymity (mohli se například domnívat, že je dotazník distribuován pouze v jedné konkrétní skupině, kde jsou jedinými zástupci svého zaměstnavatele), proto jsme se rozhodli je v našem vzorku ponechat.

Náš výsledný výzkumný soubor tedy zahrnuje 200 osob, z toho 135 žen (67,5 %) a 65 mužů (32,5 %), tedy poměrně výrazně vyšší podíl žen ve srovnání s celkovou populací, kde je poměr mezi ženami a muži více vyrovnaný. Tento nepoměr pravděpodobně úzce souvisí s faktem, že 138 respondentů, tedy celých 69 %, pracuje ve firmě ADP, kde je poměr

žen také vyšší než napříč celým sektorem, což je zřejmě dáno zaměřením firmy na oblast zpracování mezd a lidské zdroje, tedy obor s tradičně vyšším zastoupením žen, a dále také tím, že výzkum v rámci ADP byl realizován v oddělení klientských služeb (Client services), kde opět ženy bývají výrazněji zastoupeny. Pokud jde o zaměstnavatele ostatních respondentů, byli zastoupeni spíše jednotkami zaměstnanců, nejvíce odpovědí po ADP bylo z firmy PPG Industries v Brně (13 respondentů), dále Zebra technologies (7), Lego (5), u dalších firem bylo respondentů méně či pouze jeden.

Vzhledem k velmi silnému zastoupení respondentů z firmy ADP bychom rádi blíže specifikovali tuto skupinu. Jak již bylo řečeno, byli osloveni zaměstnanci oddělení klientských služeb v Praze. Tito zaměstnanci zpracovávají mzdové účetnictví pro své klienty, jimiž jsou globální firmy, pro geografickou oblast Evropy a středního východu (EMEA – Europe and Middle East). Těchto zaměstnanců, kteří byli k účasti na výzkumu osloveni prostřednictvím svých manažerů, je celkem zhruba 440, z nichž se nakonec zúčastnilo již zmíněných 138, tedy asi 31 %.

Vraťme se nyní zpět k celému našemu výzkumnému souboru. Pokud jde o vzdělání, 83 % našich respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání, což je více než v odpovídající populaci. Tento rozdíl si opět vysvětlujeme zvolenou metodou výběru respondentů, kdy jsme oslovili převážně respondenty žijící v Praze a Brně. V dotazníku jsme se sice konkrétně na místo bydliště neptali, víme nicméně podle sídla center firem, jejichž zaměstnanci se výzkumu zúčastnili, že velká většina respondentů skutečně žije v Praze, případně Brně. To jsou velká města, kde je tradičně podíl vysokoškolsky vzdělaných osob vyšší než v ostatních částech země, a to se zřejmě projevilo také u našeho výzkumného souboru (Český statistický úřad, 3. ledna 2020).

Pokud jde o věk, při popisu naší populace jsme konstatovali, že 61 % jsou mileniálové, tedy dnešní zhruba dvacátníci a třicátníci, což by v našem dotazníku přibližně odpovídalo kategoriím „26–30 let“ a „31–40 let“, kdy respondentů zařazených do těchto kategorií je celkem 153, což odpovídá 76,5 %, tedy o něco více, než jich je v populaci. Je však třeba zde přihlídnout k faktu, že se zde jedná o přibližné vyjádření – zdroj našich dat z populace, tedy ABSL report, neuvádí zcela přesně, podle čeho generace pro svůj přehled kategorizoval, uvádí jen jejich přibližné popisy, nikoliv konkrétní data, a stejně tak naše kategorizace rozdělila věkové skupiny do pěti kategorií nikoliv primárně na základě příslušnosti ke generacím. Pro přesnější odhad, do jaké míry věkové složení našeho vzorku

populaci odpovídá, nám schází detailnější informace o metodice ABSL a její sjednocení s tou naší (Appleton et al., 2019).

Další faktor, který jsme u našeho vzorku sledovali, byla délka zaměstnání u současného zaměstnavatele a dále také celková doba zaměstnání v sektoru podnikových služeb. ABSL report bohužel tyto údaje v rámci svého sběru dat nesleduje, můžeme tedy pouze konstatovat charakteristiky našeho vzorku, nikoliv porovnat je s údaji odpovídajícími naší populaci. Celkový přehled ilustruje tabulka 1. Vyplývá z ní, že tři čtvrtiny všech našich respondentů pracuje v sektoru podnikových služeb celkem více než 3 roky a zároveň 41 % z nich strávilo více než 3 roky u současného zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že jsme tento sektor charakterizovali jako jeden z těch, které mají celkově vyšší míru fluktuace zaměstnanců, se nám tato čísla jeví jako přinejmenším pozoruhodná a určitě také vypovídají o specifické povaze našeho výzkumného vzorku.

*Tab. 1: Četností podle délky zaměstnání u současného zaměstnavatele a celkové doby zaměstnání v sektoru podnikových služeb.*

délka zaměstnání	Současný zaměstnavatel		Sektor podnikových služeb celkem	
	počet	%	počet	%
<b>do 3 měsíců</b>	24	12	3	1,5
<b>3,1 měsíců až 1 rok</b>	25	12,5	7	3,5
<b>1,1 let až 3 roky</b>	69	34,5	39	19,5
<b>více než 3 roky</b>	82	41	151	75,5

Vzhledem k cílům naší práce je klíčovou kategorií definující naše respondenty jejich zařazení na úroveň seniority či dle typu vykonávané práce, tedy rozlišení pozice vstupní úrovně, specializované a manažerské. Bohužel tak jako u předchozí kategorie délky zaměstnání, ani u tohoto kritéria nedisponujeme relevantními daty z naší populace, se kterými bychom mohli náš vzorek porovnat, jelikož ABSL report tento údaj neprezentuje. Pokud jde o náš konkrétní vzorek, se vstupní úrovni pozice se identifikovalo 20 % respondentů, jako specialista se jich označilo 55 % a čtvrtina vykonává pozici manažerskou. Nemůžeme sice hodnotit reprezentativnost porovnáním s populací, rádi bychom nicméně zmínili některé důležité aspekty této kategorizace, které mohly mít na toto rozložení vliv.

Předně, respondenti se do kategorií zařazovali sami na základě svého úsudku. Zatímco při výběru například věkové kategorie nebo dosaženého vzdělání je volba snadná a

jednoznačná, u této kategorie mohli mít někteří z respondentů pochybnosti. Přesné vymezení kategorií pozic nejsou k dispozici, a navíc se mohou napříč firmami lišit. Tak například v některých firmách je slovo „specialist“ oficiální součástí názvu pozice, která je ale svým charakterem vstupní, a taktéž manažerská pozice není vždy chápána ve smyslu vedení lidí, jak jsme ji použili my, například projektový „manažer“ často přímé podřízené nemá a v takovém případě by se měl v rámci naší kategorizace identifikovat jako „specialista“. Dalším zdrojem potenciálního zkreslení může být i fakt, že zaměstnanci firmy ADP, kteří byli pro účast na výzkumu osloveni a kteří tvoří 69 % našeho výzkumného vzorku, se mohou logicky identifikovat jako „specialisté“ zpracování mezd, a to opět i v případě, že tuto práci vykonávají na vstupní úrovni.

Abychom pokud možno co nejvíce předešli tomuto zkreslení vlivem nejasnosti pojmů, pokusili jsme se koncept jednotlivých kategorií u dané položky přesněji vymezit. Konkrétně jsme tedy možnost „specialist“ do závorky upřesnili slovy „medior/senior/expert“, abychom ji tak jednoznačně odlišili od vstupní, juniorní úrovně, kterou jsme uvedli jako „entry-level – junior role“. Kategorii manažerskou jsme explikovali slovy „people management“, abychom jednoznačně vymezili vedení lidí jako kritérium pro volbu této kategorie. Ačkoliv věříme, že toto upřesnění napomohlo ujasnění a jednoznačnosti sebe zařazení ke správné kategorii, je třeba riziko určité míry zkreslení výsledků v této souvislosti připustit.

## **5. 4. Etické aspekty výzkumu**

Na závěr části práce zabývající se popisem výzkumu považujeme za nutné vyjádřit se k jeho etickým aspektům. Předně je třeba zdůraznit, že výzkum byl proveden anonymně a účast na něm byla zcela dobrovolná. O anonymitě i dobrovolnosti byli účastníci výzkumu informováni v doprovodném emailu, kde byli ujištěni, že účast na výzkumu je zcela dobrovolná a že zpracování dat bude probíhat pouze hromadně. Anonymita byla zajištěna také způsobem sběru dat skrze online platformu a také omezením sběru demografických údajů tak, aby nebylo možno jednotlivé respondenty na základě jejich odpovědí identifikovat. Právě z toho důvodu jsme například nezjišťovali národnost respondentů, protože v rámci firmy ADP, kde výzkum primárně probíhal, jsou jedinci, kteří jsou jedinými reprezentanty své národnosti a její uvedení v dotazníku by mohlo vést k jejich obavě z propojení jejich odpovědí s nimi osobně.

Ze stejného důvodu jsme zvolili také například kategorizaci odpovědí na otázku věku namísto vyplnění konkrétní číselné hodnoty, která by opět u některých jedinců mohla vést k poměrně jednoznačné identifikaci. Kategorizovali jsme také další odpovědi na položky, například délku působení u stávajícího zaměstnavatele. Těmito opatřeními jsme se pokusili zajistit jak anonymitu jako takovou, tak také pocit bezpečí jednotlivých respondentů, že jejich odpovědi nebudou moci být s nimi osobně nijak spojovány. Tato souvislost, tedy maximální anonymizace sbíraných dat, nám ovšem na druhou stranu znemožnila nabídnout respondentům možnost být z výzkumu vyloučeni ve chvíli, kdy dotazník odeslali – jednoduše proto, že bychom jimi poskytnutá data nedokázali s jistotou identifikovat.

S předchozím bodem úzce souvisí další z etického hlediska významné téma, a to je střet zájmu výzkumníka. Autorka a realizátorka tohoto výzkumu je zároveň pracovnící oddělení lidských zdrojů ve firmě, kde primárně probíhal výzkum. Sběr dat navíc probíhal prostřednictvím liniových manažerů, z toho důvodu se nám jevílo jako nezbytné zdůraznit, kdo skutečně je autorem výzkumu a jaká je role tohoto člověka ve firmě. Autorka v této souvislosti připravila komunikaci, kde případným respondentům sdělila nejen téma výzkumu a fakt, že jej realizuje jako svou závěrečnou práci v rámci oboru Psychologie na Univerzitě Palackého, ale také uvedla svou funkci ve firmě ADP a celou komunikaci odeslala z firemní emailové adresy, aby nedošlo k žádnému nedorozumění a aby případní respondenti měli možnost se rozhodnout plně informovaně, tedy s vědomím, že výzkum realizuje zástupce oddělení lidských zdrojů, byť ne v rámci vykonávání této své funkce ve firmě. Považujeme za důležité na tento fakt upozornit zejména v souvislosti s tím, že některé položky našich dotazníků se týkají obzvlášť citlivých témat, která mají přímou souvislost s náplní práce pracovníků oddělení lidských zdrojů, například spokojenost s odměňováním.

Vzhledem k tomu, že data byla sbírána přes online platformu vyplnto.cz, bylo nezbytné se ujistit, že také provozovatel této služby dodržuje zásady práce s údaji, které od respondentů sbírá, a dostatečně je chrání. Vyjadřuje se k tomu například zde: <https://www.vyplnto.cz/zasady-zpracovani-osobnich-udaju/> a zavazuje se, že se při zpracování dat řídí platnými zákony České republiky i právními akty Evropské unie. Dále zde explicitně potvrzuje, že veškeré odpovědi respondentů jsou ve výchozím nastavení (se kterým jsme u našeho výzkumu nijak nemanipulovali) zcela anonymní, u vyplňovaných dotazníků není dokonce uvedena ani IP adresa respondenta v čitelné podobě.

# 7 VÝSLEDKY

## 7.1 Naplnění psychologických potřeb

V této části práce se nyní postupně zaměříme na jednotlivé cíle, které jsme si stanovili, a na základě analýzy našich dat se pokusíme tyto cíle naplnit. Prvním z nich bylo analyzovat míru naplnění tří základních psychologických potřeb, které definuje sebe-determinační teorie, u zaměstnanců center sdílených služeb, a porovnat mezi sebou jednotlivé skupiny zaměstnanců podle jejich pracovního zařazení – srovnat, jak se liší v naplnění jednotlivých potřeb zaměstnanci na úrovni vstupní versus specialisté a vedoucí pracovníci. V souvislosti s tímto cílem jsme si také stanovili čtyři hypotézy, konkrétně:

H1: Potřeba kompetence je u zaměstnanců center sdílených služeb na vstupních pozicích méně saturována než u specialistů.

H2: Potřeba kompetence je u zaměstnanců center sdílených služeb na vstupních pozicích méně saturována než u manažerů.

H3: Potřeba autonomie je u zaměstnanců center sdílených služeb na vstupních pozicích méně saturována než u specialistů.

H4: Potřeba autonomie je u zaměstnanců center sdílených služeb na vstupních pozicích méně saturována než u manažerů.

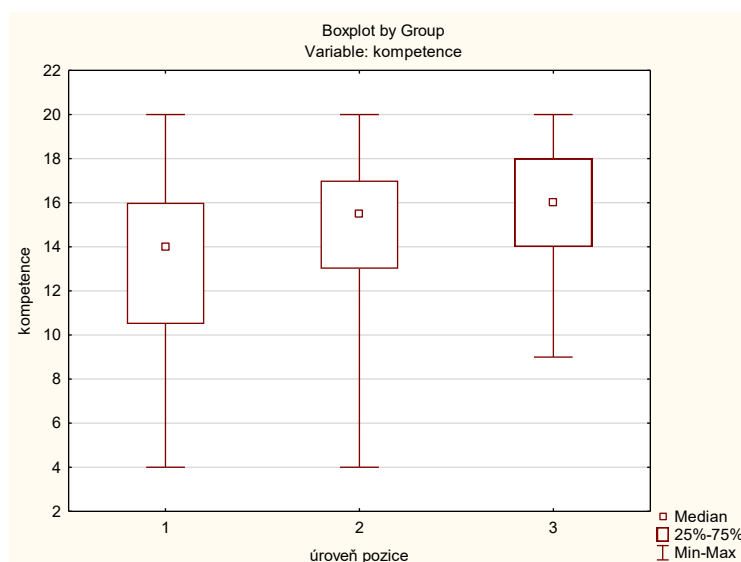
Můžeme konstatovat, že v tomto případě je naší nezávislou proměnnou úroveň pracovního zařazení, kterou naši respondenti uvedli v dotazníku výběrem mezi možnostmi 1. vstupní úroveň/junior, 2. specialista (medior/senior/expert) a 3. manažerská role (vedení lidí). Závislými proměnnými jsou potom úrovně saturace jednotlivých psychologických potřeb, které operacionalizujeme jako hrubý skór na odpovídající subškále dotazníku *Work-related basic need satisfaction scale – adapted* (Chiniara & Bentein, 2016).

Za pomoci Shapir-Wilkova testu jsme zjistili, že naše veličiny, alespoň na základě našich dat, zřejmě nedisponují normálním rozdělením, u všech byla p-hodnota nulová. Z toho důvodu jsme zvolili neparametrickou metodu, u které normální rozdělení veličin není podmínkou, konkrétně Kruskal-Walisův test, který nám poskytne odpověď na otázku, zda se naše pozorování z našich tří souborů (entry-level, specialisté a manažeři) mezi sebou svou výší nějak liší. Jedná se o neparametrickou obdobu parametrické analýzy rozptylů ANOVA

a jde vlastně o sérii Mann-Whitneyových U-testů mezi jednotlivými dvojicemi skupin s tím, že je uplatněna korekce opakovaného testování. Kruskal-Walisův test má testovou statistiku  $H$ , rozdělení chí kvadrát, v našem případě se dvěma stupni volnosti (počet skupin minus 1).

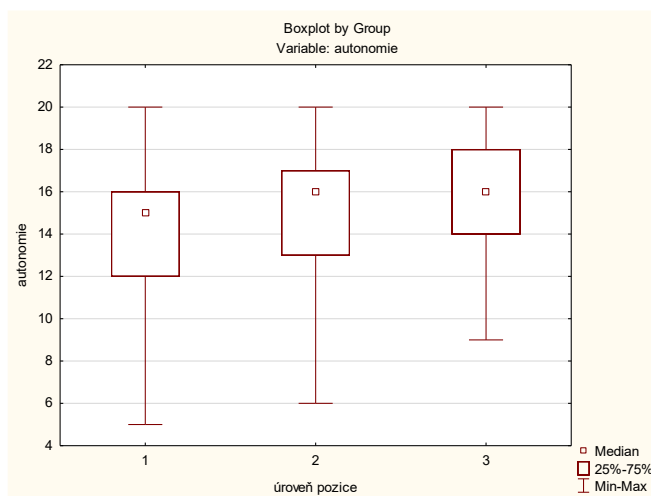
Kruskal-Walisův test provedený u proměnné kompetence potvrdil, že rozdíly mezi skupinami skutečně existují, respektive nejméně mezi dvěma ze skupin je rozdíl. Výsledná  $p$ -hodnota je rovna 0,0029, tedy výrazně pod hladinou alfa, kterou jsme si stanovili na 5 %, testová statistika  $H(2, N = 200) = 11,66$ . Abychom však mohli přijmout naše hypotézy, potřebujeme také zjistit, které skupiny se mezi sebou konkrétně liší a také v jakém směru, tedy které mají potřebu kompetence naplněnou více a které naopak méně. Za tímto účelem jsme využili neparametrickou obdobu post-hoc testů, což je vícenásobné porovnání průměrného pořadí všech skupin, díky čemuž porovnáme každou skupinu s každou a vidíme, jaké rozdíly mezi nimi jsou. My jsme tak zjistili, že skutečně existuje významný rozdíl, který jsme očekávali v našich hypotézách. Konkrétně nejvýznamnější rozdíl jsme zaznamenali mezi skupinou entry-level a manažerskou ( $p$ -hodnota rovna 0,003), ale také mezi entry-level a specialisty ( $p$ -hodnota rovna 0,01). Tyto rozdíly jsou dobře patrné také z grafického znázornění pomocí krabicových grafů, jak vidíme v tabulce 2.

Tab. 2: Proměnná kompetence: krabicové grafy pro jednotlivé úrovně pracovního zařazení, kdy 1 = vstupní úroveň, 2 = specialisté, 3 = manažeři.



Pokud jde o naplnění potřeby autonomie, postupovali jsme shodně jako u potřeby kompetence s tím, že i zde jsme nejdříve provedli analýzu pomocí Kruskal-Walisova testu, kdy p-hodnota 0,03 opět podkročila stanovenou pětiprocentní hladinu alfa, tedy rozdíly mezi alespoň dvěma skupinami můžeme očekávat. Hodnota testové statistiky H (2, N = 200) byla rovna 6,65. Při následném vícenásobném porovnání průměrného pořadí všech skupin jsme zjistili, že významně se od sebe liší skupina vstupní úrovně a manažeři, p-hodnota v tomto případě byla 0,03, naopak předpoklad, že se budou významně lišit také skupiny entry-level a specialisté, se tímto testem nepotvrdil, p-hodnota v tomto případě hladinu alfa nepodkročila, byla rovna 0,20. Rozdíly mezi skupinami jsme opět znázornili graficky v tabulce 3, kde vidíme srovnání krabicových grafů všech tří úrovní pracovního zařazení.

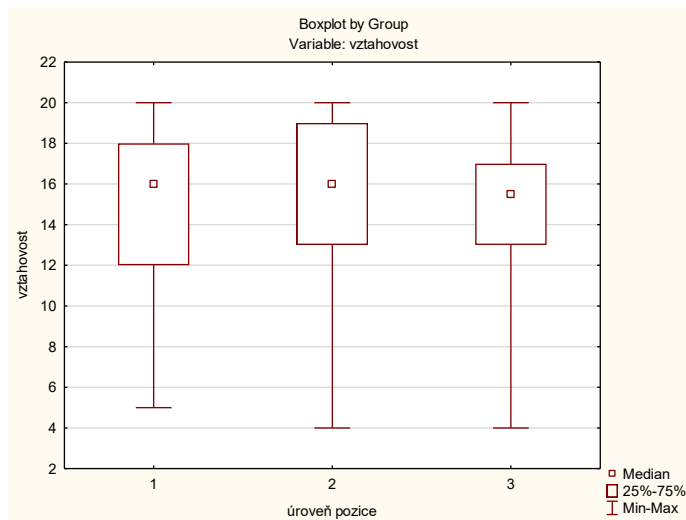
Tab. 3: Proměnná autonomie: krabicové grafy pro jednotlivé úrovně pracovního zařazení, kdy 1 = vstupní úroveň, 2 = specialisté, 3 = manažeři.



Pro úplnost ještě doplníme výsledky u proměnné potřeby vztahovosti, kde jsme významné rozdíly nepředpokládali, a tedy ani jsme ji nezahrnuli mezi naše hypotézy, protože jsme předpokládali, že naplnění potřeby vztahovosti nebude na úrovni vykonávané pozice nijak závislé. A skutečně můžeme konstatovat, že se u této proměnné žádné významné rozdíly mezi skupinami neprokázaly, p-hodnota u Kruskal-Walisova testu byla rovna 0,51, testová statistika H (2, N = 200) byla rovna 1,32. Absenci významných rozdílů ilustruje také přiložené grafické znázornění, opět pomocí krabicových grafů u všech tří úrovní pracovního zařazení (viz tabulka 4).



Tab. 4: Proměnná vztahovost: krabicové grafy pro jednotlivé úrovně pracovního zařazení, kdy 1 = vstupní úroveň, 2 = specialisté, 3 = manažeři.



Na závěr této části můžeme tedy konstatovat, že můžeme přijmout obě hypotézy týkající se potřeby kompetence, jak tu, že bude méně naplněna u vstupní úrovně pracovníků než u specialistů, tak i tu, že bude méně naplněna u vstupní úrovně pracovníků než u manažerů. Můžeme také přijmout hypotézu čtvrtou, která předpokládala, že potřeba autonomie bude méně saturována u entry-level pracovníků než u manažerů, ovšem v případě hypotézy třetí, kde jsme předpokládali, že také u specialistů bude potřeba autonomie naplněna více než u vstupní úrovně pracovníků, jsme na základě výsledků nuceni tuto hypotézu na hladině významnosti 5 % zamítnout.

## 7.2 Pracovní sebe-determinace

K dalším našim cílům patřilo srovnání skupin zaměstnanců rozřazených podle úrovně vykonávané pozice z hlediska úrovně jejich pracovní sebe-determinace na základě sebe-determinačního kontinua. V této souvislosti jsme si stanovili následující hypotézy:

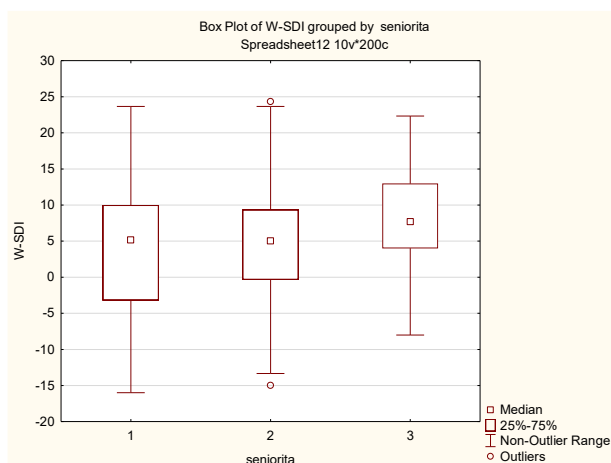
H5: Zaměstnanci center sdílených služeb na vstupních pozicích vykazují nižší míru pracovní sebe-determinace než specialisté.

H6: Zaměstnanci center sdílených služeb na vstupních pozicích vykazují nižší míru pracovní sebe-determinace než manažeři.

Jak jsme již konstatovali, budeme za tímto účelem používat tzv. pracovní sebe-determinační index (W-SDI, Vallerand, 1997 in Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009), který představuje pomyslné umístění respondenta na sebe-determinačním kontinuu pomocí číselné hodnoty. Vypočítáme jej tak, že sečteme vážené průměry jednotlivých subškál. Přidělené váhy jsou následující: vnitřní motivace 3, integrovaná 2, identifikovaná 1, introjиковaná regulace -1, externí motivace -2 a amotivace -3. U sedmibodové Likertovy škály, kterou jsme použili, se tedy výsledné skóre pohybuje v rozmezí -36 až 36 a představuje relativní sebe-determinaci, čili umístění daného respondenta na kontinuu mezi absencí motivace (amotivací) až po zcela zvnitřněnou motivaci.

Stejně jako u předchozích výpočtů pracujeme s proměnnými, u kterých nemáme jistotu normálního rozdělení, proto jsme opět použili Kruskal-Walisův test, jehož výsledek (p-hodnota rovna 0,04) naznačoval, že alespoň mezi dvěma skupinami bude nalezen významný rozdíl. Následné vícenásobné porovnání průměrného pořadí všech skupin však již statisticky významné rozdíly na pětiprocentní hladině alfa mezi skupinami nepotvrdilo. Jedná se o jev, který zřejmě souvisí s použitím neparametrické varianty post-hoc testu, kdy tato paradoxní situace může někdy nastat. Opět nabízíme grafické znázornění těchto výsledků, které rozdíly mezi skupinami názorně ilustruje. Zároveň musíme konstatovat, že obě související hypotézy (H5 a H6), které jsme si v této souvislosti stanovili, musíme zamítnout.

*Tab. 5: Sebe-determinační index: krabicové grafy pro jednotlivé úrovně pracovního zařazení, kdy 1 = vstupní úroveň, 2 = specialisté, 3 = manažeři.*



### 7.3 Vnější motivační faktory specifické pro centra sdílených služeb – význam a spokojenost s nimi

Stěžejní částí našeho výzkumu jsou témata prezentovaná na předchozích řádcích – srovnání naplnění psychologických potřeb a relativní míry sebe-determinace u tří úrovní pracovního zařazení – vstupní, specializované a manažerské. Rozhodli jsme se nicméně doplnit náš výzkum také o alespoň orientační analýzu vnějších motivačních faktorů typických pro centra sdílených služeb, kdy jsme u nadefinovaných faktorů nechali respondenty na pětibodové Likertově škále určit jednak míru významu, kterou pro ně daný faktor má, a také míru jejich spokojenosti s daným faktorem.

Vzhledem k tomu, že i zde pracujeme s proměnnými, které jsou sice metrické, ale nemají normální rozdělení, zvolili jsme Wilcoxonův párový test. Ten se zaměřuje na rozdíl mezi dvěma měřeními, v našem případě mezi odpověďmi na otázky na subjektivní význam, respektive aktuální spokojenost s daným externím motivačním faktorem, a zjišťuje, zda a jak moc se jeho medián liší od nuly. Pokud tedy výsledná p-hodnota podkročí pětiprocentní hladinu alfa, na které hypotézy testujeme, znamená to, že medián rozdílu mezi odpovědí na otázku subjektivního významu a aktuální spokojenosti se významně liší od nuly. Nás ovšem také zajímá, která z proměnných má medián vyšší a která nižší – pro účely naší práce se potřebujeme soustředit zejména na ty faktory, které by se daly označit za rizikové, jelikož jsou pro respondenty relativně dost významné, ale spokojenost s nimi je celkově nízká. Naopak případy faktorů, kde je rozdíl mediánů způsoben tím, že jsou dané faktory relativně málo významné a spokojenost s nimi je vyšší, nejsou těmi, které by měly prioritně stát v centru naší pozornosti.

Tabulka číslo 6 poskytuje kompletní přehled všech externích motivačních faktorů, na které jsme se respondentů dotazovali. V ní jsme zvýraznili p-hodnoty u těch faktorů, které považujeme za klíčové a hodné zvýšené pozornosti, jelikož subjektivní význam pro respondenty významně převyšuje aktuální spokojenost s nimi. Jmenovitě jde o soulad s firemní kulturou, férovou finanční odměnu, dostupnost příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a ke kariérnímu růstu, a leadership dovednosti přímého manažera. U všech těchto faktorů výsledná p-hodnota Wilcoxonova párového testu významně podkročuje pětiprocentní hladinu alfa. Můžeme tedy konstatovat, že je zde patrný významný nesoulad mezi významem, který respondenti daným faktorům připisují, a spokojeností s tímto faktorem, v neprospěch právě oné spokojenosti.

Na druhou stranu zmíníme ještě faktory, kde je situace přesně opačná – tedy nesoulad mezi významem a spokojeností také ze statistického hlediska pozorujeme, ale tentokrát v neprospěch subjektivního významu, tedy lidé jsou s faktorem relativně spokojeni, ale není pro ně příliš významný, nepřikládají mu takovou váhu. Konkrétně jde o společenskou odpovědnost firmy, mezinárodní a multikulturní prostředí a možnost využívat své jazykové znalosti. Poslední kategorií faktorů jsou potom ty, u nichž jsme nenalezli významný rozdíl mezi subjektivním významem faktorů a spokojeností s ním, jinak řečeno, zdá se, že jsou tyto aspekty v souladu. Jmenovitě jde o dostupnost flexibilních forem práce, značku a reputaci firmy a možnost rotovat mezi odděleními. U těchto faktorů jsme nenalezli významný rozdíl v mediánech, p-hodnoty nepodkročily stanovenou pětiprocentní hladinu významnosti.

Tab. 6: Externí motivační faktory

	Subjektivní význam			Aktuální spokojenost			Wilcoxonův test		
	Průměrný hrubý skór	Medián	Standard ní odchylka	Průměrný hrubý skór	Medián	Standard ní odchylka	Statistika T	Statistika Z	p- hodnota
Soulad s firemní kulturou	4,00	4,00	0,92	3,66	4,00	1,04	2377,50	3,73	<b>0,000188</b>
Férová finanční odměna	4,43	5,00	0,70	3,33	3,00	1,09	903,50	9,13	<b>0,000000</b>
Dostupnost flexibilních forem práce	4,38	5,00	0,82	4,28	5,00	0,95	1672,00	1,35	0,176319
Značka a reputace firmy	3,62	4,00	1,00	3,63	4,00	1,01	2864,50	0,24	0,809855
Příležitosti ke vzdělávání a rozvoji	4,28	4,00	0,79	3,53	4,00	1,17	443,00	7,72	<b>0,000000</b>
Příležitosti ke kariérnímu růstu	4,21	4,00	0,83	3,24	3,00	1,12	605,00	8,65	<b>0,000000</b>
Možnost rotovat mezi odděleními	3,29	3,00	1,05	3,18	3,00	1,13	3447,00	0,92	0,355595
Společenská odpovědnost firmy	3,30	3,00	1,05	3,69	4,00	1,00	2240,00	4,29	0,000018
Mezinárodní a multikulturní prostředí	3,52	4,00	1,16	4,35	5,00	0,91	885,50	7,77	0,000000
Možnost využívat své jazykové znalosti	3,90	4,00	1,06	4,32	5,00	0,90	835,50	5,45	0,000000
Leadership dovednosti mého manažera	4,32	5,00	0,87	3,76	4,00	1,22	1020,00	5,45	<b>0,000000</b>

## 8 DISKUZE

Shrneme-li výše prezentované výsledky, můžeme konstatovat, že zatímco některé naše hypotézy se podařilo přijmout a potvrzují dosavadní premisy a poznatky sebe-determinační teorie, jiné jsme byli nuceni zamítnout, jelikož se nám nepodařilo nalézt pro ně v našich datech přesvědčivou oporu. Nyní se pokusíme zamyslet nad tím, jaká omezení sebou náš výzkum nese, proč jsme dosáhli právě těchto výsledků, jaké z toho vyvozujeme souvislosti a v neposlední řadě také jak můžeme tyto výsledky aplikovat a jak je možné na naši práci navázat.

V první řadě je třeba upozornit na mnohá omezení související se způsobem, jakým jsme náš výzkum prováděli. Prvním důležitým faktorem je nízká reprezentativnost vzorku. Jak jsme již detailně popsali, když jsme náš vzorek charakterizovali, jeho vlastnosti v mnoha aspektech nekopírují populaci, kterou má vzorek reprezentovat – platí to pro jeho věkové složení, vzdělání či bydliště a velmi patrné je to také v souvislosti s faktem, že většina respondentů pochází z jedné konkrétní firmy, výsledky jsou tedy velmi zatíženy specifiky této firmy a můžeme je tak jen velmi těžko generalizovat. Tento aspekt vznikl zejména jako důsledek způsobu sběru dat, kdy se nám přes veškerou snahu nepodařilo zajistit dostatečné množství respondentů i z jiných firem. To je zřejmě dáno tím, že se jedná o určitou časovou a administrativní investici, která nemá přímou a zjevnou návratnost, takže bez osobní vazby na studenta, který výzkum realizuje, je motivace se takto angažovat zřejmě nízká.

Dalším omezením našeho výzkumu je fakt, že proběhl formou tzv. samovýběru, tedy zúčastnili se pouze ti respondenti, kteří se tak dobrovolně a z nějakých konkrétních důvodů rozhodli. To je aspekt klíčový o to více, že ústředním tématem naší práce je pracovní motivace, a považujeme za velmi pravděpodobné, že motivace k práci a motivace k účasti na výzkumu týkajícího se pracovní motivace spolu budou nějakým způsobem souviset, tedy že fakt samovýběru bude mít na naše výsledky poměrně významný vliv. Pokud si například představíme pracovníka, který je v souvislosti se svou prací blízko k amotivaci, pravděpodobnost, že v sobě nalezne motivaci k vyplňování dotazníku s tématem pracovní motivace, bude logicky nízká. Předpokládáme tedy, že respondenti, kteří se výzkumu rozhodli zúčastnit, jsou spíše ti, jejichž psychologické potřeby budou v práci spíše lépe naplněny.

Zároveň je potřeba upozornit také na to, že veškerá data vychází ze sebe-hodnocení, tedy vycházeli jsme výhradně ze subjektivního vnímání respondentů sebe sama. To je, pokud jde o motivaci, jistě významný zdroj poznání, nicméně přináší také jistá omezení, například možné alternativní, subjektivně zabarvené výklady položek bez možnosti korekce výzkumníkem, případná snaha o určitý sebeobraz (byť jistě korigována anonymitou dotazníku, ale nelze ji zcela vyloučit, tím spíše, když je výzkum realizován osobu z HR a účast na něm podpořena manažerem, což podvědomě může potřebu lepšího sebeobrazu posílit), atd. Zejména ovšem u takového výzkumu chybí další zdroje informací, které by obrázek o motivaci respondenta dokreslily, například vnímání nadřízeného či kolegů (zda se například vysoká pracovní sebe-determinace skutečně odráží v pracovním chování), případně také, opět pro dokreslení celkového obrazu, objektivní ukazatele výkonnosti atd.

Omezení tohoto způsobu získávání dat se mohlo projevit také, jak už jsme na to dříve poukázali, u některých dalších položek, zejména jedné klíčové pro náš výzkum, kde se respondenti měli identifikovat dle svého pracovního zařazení v rámci kategorií vstupní úroveň, specialisté, manažeři. Dříve jsme již detailněji popsali úskalí související s tímto bodem, a ještě dále poukážeme na možné souvislosti přímo s našimi výsledky.

Dalším omezením, které je nezbytné zmínit, je použití nástrojů, které nebyly normované pro českou populaci a které byly respondentům předloženy v anglickém jazyce, který pro většinu z nich (ať už jde o respondenty národnosti české nebo cizince žijící v České republice) není jazykem rodným (Appleton et al., 2019). Ačkoliv jsme tento fakt, jak bylo popsáno výše, zohlednili při volbě adaptací těchto metod, aby byly co nejvíce srozumitelné, a ačkoliv se jedná o populaci, která angličtinu používá v práci na denní bázi a má ji tedy obecně na velmi vysoké úrovni, je třeba připustit, že i tento fakt mohl mít vliv jak na složení našeho vzorku, kdy mohl některé potenciální respondenty odradit, tak na konkrétní odpovědi některých respondentů, které mohly být zkreslené nedostatečným pochopením otázky či neúmyslným posunutím jejího významu z důvodu jazykové bariéry.

Nyní se již zaměříme na konkrétní výsledky. V první řadě jsme zkoumali naplnění tří základních psychologických potřeb, jak je definuje sebe-determinační teorie, a v souladu s ní jsme předpokládali, že budou nejméně naplněny u osob, které vykonávají práci, která je nejméně komplexní a má nejvyšší podíl transakčních činností bez přidané hodnoty, což jsou v centrech sdílených podnikových služeb typicky pozice vstupní úrovně. Tento předpoklad se beze zbytku potvrdil u potřeby kompetence, která byla skutečně významně lépe naplněna

u respondentů, kteří se identifikovali jako specialisté či manažeři, a mnohem méně u skupiny na vstupní úrovni pracovního zařazení.

Domníváme se, že tento fakt úzce souvisí s tématy, kterým jsme se věnovali v teoretické části naší práce zaměřené na centra sdílených podnikových služeb, jako je standardizace, automatizace, digitalizace a podobně. Konstatovali jsme, že ačkoliv jde o klíčová témata a procesy, jež jsou v centru zájmu většiny českých center a patří k jejich hlavním oblastem zájmu a primárním cílům, stále ještě mnoho center není s těmito změnami dostatečně daleko (Appleton et al., 2019). Zároveň je zřejmé, že pozice, které mají v popisu práce ony dosud neautomatizované a nestandardizované, tudíž často rutinní, transakční, repetitivní činnosti bez přidané hodnoty, jsou právě pozice vstupní úrovně, není proto překvapivé, že právě zaměstnanci na těchto pozicích jsou nejvíce rizikováni, pokud jde o naplnění potřeby kompetence, která vyjadřuje možnost využívat svoje schopnosti, čelit adekvátním výzvám a své schopnosti rozvíjet. Právě tyto možnosti jsou v situaci, kdy vzdělání a kvalifikování zaměstnanci vykonávají transakční činnosti, více omezené.

U psychologické potřeby autonomie se nám podařilo prokázat významný rozdíl v jejím naplnění mezi skupinou vstupní úrovně a manažery, kdy manažeři měli tuto potřebu naplněnou, v souladu s naším předpokladem, výrazně lépe, na druhou stranu statisticky významný rozdíl nebyl nalezen mezi skupinou na vstupní úrovni a specialisty. Tento fakt může souviset s již zmíněným omezením našeho výzkumu pramenícím z problematiky sebe-identifikace u klíčové položky, ve které se ptáme na pracovní zařazení. V předchozím textu jsme upozornili na to, že právě vlivem nejednoznačnosti terminologie může dojít k tomu, že se někteří respondenti zařadí do jiné kategorie, než jak by to odpovídalo našemu vymezení, kdy riziko jsme spatřovali zejména mezi kategoriemi vstupní úrovně a specialisty, kdy v některých případech (a firma ADP, kde probíhal náš výzkum především, je toho příkladem) mají právě i vstupní úrovně pozic v angličtině slovo „specialist“ jako součást svého názvu. U části respondentů tedy mohlo, navzdory opatřením, kterými jsme se snažili tomu zamezit, dojít k nesprávnému sebe-zařazení a tím i ke zkreslení konečných výsledků právě u naplnění potřeby autonomie.

Další možnou příčinou, která vedla k tomuto výsledku, kdy naplnění potřeby autonomie se u vstupní úrovně a specialistů oproti našemu předpokladu významně neliší, může být méně zjevná přímá návaznost této potřeby na samotný charakter náplně práce. V teoretické části práce jsme se věnovali tomu, jak tuto potřebu chápe právě sebe-determinační teorie. Vyplývá z toho mimo jiné, že potřeba autonomie se silně odvíjí nejen



od toho, jakou práci vykonávám a že v rámci ní mohu činit svobodné volby, ale zejména také od toho, jak dobře chápu její význam, důležitost a smysl. Konstatovali jsme, že lidé mohou zažívat uspokojení potřeby autonomie i v případě, že jejich činnost závisí na ostatních, a dokonce i když přímo plní jejich požadavky, můžeme tedy plnit úkoly zadané nadřízeným, a přitom tak činit ochotně a v souladu s vlastní vůlí, protože nám náš nadřízený například poskytl smysluplné zdůvodnění daného úkolu (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens & Lens, 2010). Z toho vyplývá, že kromě činnosti jako takové hraje u naplnění této potřeby klíčovou roli také náš manažer a jeho schopnost nám zadané úkoly „prodat“, což je proměnná, která by mohla vysvětlovat, proč rozdíl v naplnění této potřeby se u vstupní úrovni a specialistů v našich výsledcích nijak významně neprojevil.

Na druhou stranu stojí také za zmínku a není zřejmě náhodou, že skupinou, která na tom co do naplnění potřeby autonomie je relativně nejlépe, jsou právě manažeři, jejichž míra naplnění této potřeby se ve srovnání se vstupní úrovní lišila signifikantně. Autonomie, jak ji sebe-determinační teorie definuje, zahrnuje zejména možnost volby a rozhodování a aby byla její potřeba naplněna, potřebuje pracovník chápat smysl své práce a její souvislosti (Deci & Ryan, 2000). Zde by tedy, na rozdíl od vstupní úrovni a specialistů, mohla přeci jen náplň či typ práce hrát svoji významnější roli, jelikož právě rozhodování a volba z různých možností jsou klíčovými činnostmi manažera. Navíc jsou to právě manažeři, kteří mají obvykle blíže než entry-level a specialisté k nejužšímu vedení firmy, a je tedy předpoklad, že mají i lepší přístup k informacím ohledně směřování a strategie firmy, jejich priorit, lépe by měli chápat kontext a smysl své práce a také možná tím, že jejich úkolem je i péče o zaměstnance, mohou snáze své práci sami onen smysl dát.

Pro doplnění ještě krátce zmíníme potřebu vztahovosti. U té jsme obdobné hypotézy nestanovovali, protože jsme předpokládali, že naplnění této potřeby nebude mít souvislost s pracovním zařazením, náročností a komplexitou vykonávané práce, tedy neočekávali jsme rozdíly mezi vstupní úrovní, specialisty a manažery. V souladu s touto úvahou naše výsledky skutečně žádné významné rozdíly v naplnění potřeby vztahovosti mezi těmito skupinami neprokázaly. Předpokládáme, že naplnění této potřeby se odvíjí spíše od konkrétního sociálního kontextu, který daného pracovníka obklopuje, a to bez ohledu na to, jakou práci ve firmě vykonává.

Kromě naplnění psychologických potřeb jsme dále zkoumali, jak se jednotlivé skupiny zaměstnanců podle svého pracovního zařazení od sebe liší, pokud jde o úroveň jejich pracovní sebe-determinace, tedy pomyslné umístění v rámci sebe-determinačního

kontinua, které pokrývá pracovní motivaci od stavu amotivace až po motivaci vnitřní. Opět jsme předpokládali, že více sebe-determinované budou skupiny specialistů a manažerů vzhledem k tomu, že jejich náplň práce je typicky komplexnější a náročnější, než je tomu u pracovníků na vstupní úrovni. Naše data však významný rozdíl v tomto smyslu nepotvrdila. Pokud jde o důvody, opět musíme zmínit rizikový faktor našeho výzkumu, kterým je sebe-zařazení k jiné kategorii pracovní úrovně, než jak je v rámci našeho výzkumu vymezujeme, a které i zde mohlo hrát roli.

Dalším důvodem může být úzká souvislost s mírou naplnění potřeby autonomie, která se dle výzkumů (např. Gagné & Deci, 2005) zdá být pro internalizaci motivace a její autonomní formy zcela zásadní a u které jsme také zaznamenali, že přímá návaznost na pracovní zařazení nebyla vždy přesvědčivá (konkrétně neprokázali jsme rozdíl mezi jejím naplněním u vstupní úrovně a specialistů). Tam jsme argumentovali, že velký vliv na autonomii má práce našeho manažera a jeho schopnost nám práci zadávat tak, aby byla naše potřeba autonomie optimálně naplňována, tedy abychom chápali smysl daného úkolu, jeho kontext a význam, abychom měli určitou možnost volby, jak k němu přistoupíme apod (Deci & Ryan, 2000). Zdá se, že i zde mohly výsledky významně, respektive více než samotné pracovní zařazení, ovlivnit právě třeba aspekty související s tím, jak jsme v práci vedeni, tedy osobnost a manažerský styl a schopnosti nadřízeného pracovníka.

S posledním zmíněným bodem úzce souvisí i poslední část našeho výzkumu, konkrétně externí motivační faktory. Při srovnání subjektivního významu, který jednotlivým faktorům respondenti připisují, s jejich aktuální spokojeností s tímto faktorem, jsme zjistili, že právě schopnost leadershipu přímého manažera patří k faktorům, které bychom z tohoto hlediska mohli označit jako nejvíce rizikové, tedy zaměstnanci jim připisují velký význam, ale jsou s nimi přitom relativně nejméně spokojeni. Zde je tedy na místě konstatovat, že rozvoj manažerských dovedností by, podle našeho názoru, měl být jedním z klíčových oblastí zájmu center podnikových služeb, pokud chtějí podpořit jak sebe-determinované, autonomní formy motivace, tak i naplnění psychologických potřeb svých zaměstnanců, zejména pokud jde o potřebu autonomie. Je to zároveň i oblast, o které se domníváme, že by měla být prioritní, pokud jde o návazné výzkumy tohoto tématu.

Z dalších externích motivačních faktorů, u kterých jsme pozorovali významnější nesoulad mezi respondenty udávaným vysokým významem a zároveň relativně nižší spokojeností, byla férová finanční odměna. V tomto případě jde o položku poměrně specifickou, u které se vyšší skóre pokud jde o subjektivní význam a nižší skóre spokojenosti

dá do značné míry očekávat, přesto je zřejmé, že politika odměňování je dalším klíčovým tématem, kterým by centra sdílených podnikových služeb měla věnovat pozornost, zvláště v kontextu aktuálních specifických podmínek na českém pracovním trhu a v souvislosti s čím dál významnějším nedostatkem specifických požadovaných schopností (např. pokročilá znalost němčiny u čerstvých absolventů) na českém trhu práce (Appleton et al., 2019).

Na závěr je třeba upozornit na dvojici externích faktorů, u kterých jsme taktéž našli významný nesoulad mezi jejich subjektivním významem a nižší spokojeností s nimi, konkrétně dostupnost příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a taktéž ke kariérnímu růstu. Zde bychom rádi také upozornili na souvislost s předchozími prezentovanými výsledky, kdy jsme současně pozorovali významně nižší naplnění potřeby kompetence u pracovníků na vstupních úrovních pozic oproti specialistům a manažerům, tedy pracovníkům, kterým se podařilo v rámci center sdílených podnikových služeb kariérně se posunout. Domníváme se, že tyto výsledky poukazují na určitou omezenou schopnost center sdílených podnikových služeb pracovat s talenty a rozvíjet je již od začátku jejich kariéry tak, aby se v jejich rámci mohly rozvíjet a růst. Jestliže mají na začátku své kariéry talentovaní pracovníci potřebu kompetence nedostatečně naplněnou a současně vnímají možnosti osobního i kariérního rozvoje jako omezené, existuje reálné riziko, že firmu předčasně opustí, což také dokazují dříve prezentovaná data o fluktuaci v těchto centrech (Appleton et al., 2019). Důsledná a systematická práce s talenty a jejich rozvoj již od samého počátku jejich kariéry a zejména zaměření právě na tento začátek kariéry, kdy práce ještě nemusí být dostatečně stimulující sama o sobě, se zdá být naprosto klíčová.

Z výše prezentovaných výsledků práce vyplývá, že je možno provést opatření, která by mohla přispět ke snížení rizikovosti některých zmíněných faktorů. Jelikož náš výzkum byl realizován převážně ve firmě ADP, rádi bychom navrhli opatření, která tato firma ve své pražské pobočce může implementovat s cílem vyššího naplnění tří základních psychologických potřeb a vyšší míry sebe-determinace svých zaměstnanců.

V první řadě považujeme za nezbytné intenzivně pokračovat ve snahách o standardizaci a automatizaci procesů. Z našich výsledků je patrné, že zejména zaměstnanci na vstupní úrovni, kteří se v největší míře zabývají transakčními činnostmi bez přidané hodnoty, mají nejméně naplněnou potřebu kompetence ve srovnání se specialisty a manažery a také oproti manažerům mají méně naplněnou potřebu autonomie. Domníváme se a ze sebe-determinační teorie také vyplývá, že co nejmenší míra transakčních činností a s tím

související vyšší komplexita a náročnost vykonávané práce na těchto vstupních pozicích by k naplnění těchto psychologických potřeb významně přispěla (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Důraz na standardizaci a automatizaci procesů tak, aby lidé vykonávali převážně činnosti komplexní, náročné a s přidanou hodnotou, při kterých uplatní a rozvinou své schopnosti, je podle našeho názoru a také v souladu s trendy v oboru sdílených podnikových služeb klíčovým a nezbytným opatřením (Appleton et al., 2019; Csikszentmihalyi, 2002).

Dalším důležitým bodem, pokud jde o aplikaci našich poznatků, je podpora a rozvoj talentů, opět zejména na vstupních úrovních pozic. Na předchozích řádcích jsme upozorňovali na rizikové faktory u těchto pracovníků a dávali jsme je do kontextu se situací na trhu a úrovni fluktuace v tomto sektoru. Považujeme proto za nezbytné, aby byl zaveden intenzivní program pro práci s talenty na vstupních úrovních pozic. Například realizace development center pro klíčové talenty, identifikace jejich silných i rozvojových stránek a následné vypracování individuálního rozvojového programu pro tyto klíčové talenty, který by zahrnoval komplexní přístup, od formálního i neformálního vzdělávání s důrazem na rozvoj klíčových dovedností, přes koučink, mentoring až po vnitropodnikové stáže na jiných odděleních či v jiných zemích, které by umožnily zasazení vykonávané práce do širšího kontextu firmy, by mohlo být vhodným příkladem rozvoje těchto talentů, která si centra chtějí i potřebují udržet.

V souvislosti s výsledky týkajícími se naplnění potřeby autonomie bychom dále navrhovali proškolení manažerů se zaměřením na podporování naplnění psychologických potřeb a rozvoj autonomních forem motivace u svých podřízených, zejména s důrazem na rozvoj autonomie. Jak vyplývá ze sebe-determinační teorie, právě autonomie a její naplnění je potřeba klíčová v rozvoji sebe-determinovaných, autonomních forem motivace a zároveň je právě ona úzce propojena se způsobem, jakým jsme svými manažery vedeni, a tedy manažeři, kteří vedou podřízené, mohou právě svým manažerským stylem naplnění této potřeby u lidí ve svých týmech významně podpořit (Slemp, Kern, Patrick, & Ryan, 2018). Vhodné, prakticky zaměřené školení, zahrnující nácvik příkladných interakcí, které by pomohlo manažerům osvojit si způsoby práce s lidmi, které podporují autonomii (například, jak jsme již zmínili v teoretické části práce, umožnění činit volby, uznání pocitů podřízených, poskytnutí zdůvodnění pro vyžadovanou činnost apod.), je tedy dalším doporučením, jehož implementace by firmě ADP pomohla dosáhnout u svých zaměstnanců lepšího naplnění základních psychologických potřeb a vyšší sebe-determinace.

Pokud jde o další výzkum, domníváme se, že by bylo užitečné zaměřit se na centra sdílených služeb z hlediska manažerských dovedností, zejména pak schopnosti manažerů podporovat autonomii zaměstnanců, s cílem lépe pochopit, které účinné techniky manažeři již využívají a které by bylo vhodné více podpořit. Dále věříme, že by bylo smysluplné a obohacující zabývat se filozofií a systémem odměňování v centrech podnikových služeb a zaměřit se na to, jak právě způsob odměňování ovlivňuje sebe-determinaci zaměstnanců a naplnění jejich psychologických potřeb. V neposlední řadě bychom, v souvislosti s našimi výsledky, rádi zaměřili další pozornost na práci s talenty v centrech sdílených služeb, zejména jejich rozvoj na nižších úrovních pozic a na funkční způsoby, jak talent těchto pracovníků identifikovat, rozvíjet a ve firmách je udržet déle.

## 9 ZÁVĚR

V této práci jsme se zaměřili na téma pracovní motivace, které jsme uchopili skrze jednu z klíčových světových soudobých motivačních teorií, sebe-determinační teorii. Zaměřili jsme se konkrétně na tři základní psychologické potřeby, které tato teorie definuje, jmenovitě potřebu kompetence, autonomie a vztahovosti, a dále na míru sebe-determinace, tedy pomyslné umístění v rámci sebe-determinačního kontinua, které popisuje různé stupně zvnitřnění motivace od motivace zcela vnitřní přes integraci, identifikaci a introjekci po externí regulaci a amotivaci.

Tyto kategorie jsme zkoumali v rámci prostředí center sdílených podnikových služeb, které je v některých aspektech pro naplnění psychologických potřeb a úrovně sebe-determinace příznivé, například podporou flexibility, diverzity, důrazem na vzdělávání a rozvoj, a v jiných naopak rizikové, jmenovitě někdy rutinním a transakčním charakterem práce vykonávané vysoce kvalifikovanými pracovníky a také jejím úzkým změřením s nízkou mírou rozhodování, a to zejména na vstupní úrovni pozic.

Z toho důvodu jsme předpokládali, že právě zaměstnanci na vstupních úrovních pozic budou, ve srovnání se skupinami specialistů a manažerů, nejvíce ohroženi, pokud jde o naplnění psychologických potřeb a úrovně sebe-determinace. Očekávali jsme, že lidé na vstupní úrovni budou mít méně naplněny potřeby autonomie a kompetence než specialisté a manažeři a také že budou mít nižší úroveň sebe-determinace ve srovnání s dalšími dvěma skupinami zaměstnanců.

Výsledky použitých diagnostických metod svědčí pro významné rozdíly v naplnění základní psychologické potřeby kompetence, definované sebe-determinační teorií, v pracovním prostředí. Potřeba je významně méně naplněna u pracovníků na vstupních úrovních pozic ve srovnání jak se skupinou specialistů, tak i s manažery. Podařilo se tedy prokázat, že komplexita a náročnost práce s naplněním této potřeby souvisí. Další základní psychologická potřeba, autonomie, je významně lépe naplněna u manažerů než u vstupní úrovně, ale významný rozdíl mezi vstupní úrovní a specialisty se neprokázal. Pokud jde o úroveň pracovní sebe-determinace, významné rozdíly mezi těmito třemi skupinami se našim výzkumem nepodařilo prokázat.

# 10 SOUHRN

Sebe-determinační teorie identifikuje tři základní psychologické potřeby, jejichž naplnění považuje za klíčové v různých oblastech života včetně pracovní sféry. K těmto základním psychologickým potřebám patří potřeba autonomie, potřeba kompetence a potřeba vztahovosti. Naplnění těchto potřeb v pracovní oblasti vede k vyšší spokojenosti, angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců, a naopak snižuje riziko fluktuace a syndromu vyhoření u zaměstnanců. Tyto potřeby jsou univerzální a vrozené a klíčová je míra jejich naplnění, nikoliv případné individuální rozdíly v síle dané potřeby (Deci & Ryan, 2000).

Sebe-determinační teorie dále pracuje s konceptem tzv. sebe-determinačního kontinua, které znázorňuje míru zvnitřnění motivace od amotivace, tedy absence motivace na straně jedné, přes externí regulaci, dále přes různou míru zvnitřnění motivace od introjekci, identifikaci po integraci až po čistě interní motivaci na druhé straně kontinua. Platí přitom, že dostatečné naplnění základních psychologických potřeb by mělo zvyšovat míru sebe-determinace a podporovat autonomní, tedy více zvnitřněné typy motivace (Deci & Ryan, 2000).

Psychologické potřeby i míru sebe-determinace jsme zkoumali ve specifickém pracovním prostředí, konkrétně v tzv. centrech sdílených podnikových služeb na území České republiky. Jedná se o byznysová centra, která poskytují svým klientům či svým mateřským firmám administrativní podporu, například tím, že pro ně hromadně, pro regionální či světovou síť poboček, zpracovávají účetnictví, mzdy, administrativní podklady, péči o zákazníky, personální agendu, finance atp.

Tato centra mají jako pracovní prostředí mnohá specifika, a to jednak na straně technologií, kdy u nich pozorujeme velký tlak na automatizaci, standardizaci a robotizaci jejich procesů, a jednak i na straně lidí, jejich zaměstnanců, z nichž je až 45 % cizinců, jsou to z většiny lidé vzdělaní a vysoce kvalifikovaní, s nadprůměrnými jazykovými schopnostmi a jsou to v kontextu českého trhu práce lidé, jichž je výrazný nedostatek (Appleton et al., 2019).

Na jednu stranu můžeme konstatovat, že toto pracovní prostředí center podnikových sdílených služeb je, pokud jde o naplnění základních psychologických potřeb a míru sebe-determinace, v některých ohledech rizikové. Zejména z toho důvodu, že pracovní náplň

v těchto centrech často bývá, zejména na vstupních úrovních pozic, přinejmenším z části transakčního, administrativního charakteru a je tedy rutinní a velmi omezená co do rozsahu rozhodování a přidané hodnoty poskytované zaměstnancem, který takovou činnost vykonává, tudíž může poskytovat jen omezené využití schopností a pocit naplnění vzdělaným a kvalifikovaným pracovníkům. Omezené pouze pro některé jedince jsou také možnosti kariérního růstu v rámci těchto center (Appleton et al., 2019).

Na stranu druhou se zase v mnoha ohledech tato centra naplnění psychologických potřeb a úrovně sebe-determinace svých zaměstnanců snaží podpořit či už svým charakterem podporují. Jde o podnětné multikulturní prostředí, často velký důraz je kladen na kontinuální vzdělávání a rozvoj širokého spektra kompetencí, některá centra umožňují rotace svých zaměstnanců na jiná pracoviště nebo je vysílají na zahraniční pobočky. Dále vykazují centra velkou snahu při podpoře diverzity (ať už se jedná o zapojení žen, podporu LGBT komunity, vysoké procento cizinců z různých zemí a částečně i zapojení různých generací), flexibility či kloubení osobního a pracovního života svých zaměstnanců, zejména těch vracejících se z mateřské či rodičovské dovolené (Appleton et al., 2019).

V naší práci jsme se zaměřili na srovnání naplnění základních psychologických potřeb a úrovně sebe-determinace u tří různých skupin zaměstnanců těchto center, konkrétně mezi zaměstnanci na vstupní úrovni, specialisty a manažery. Za pomoci dotazníkového šetření jsme zjišťovali úroveň naplnění psychologických potřeb, míru sebe-determinace a dále aktuální spokojenost a subjektivní význam jednotlivých externích motivačních faktorů pro naše respondenty, zaměstnance center sdílených služeb.

Výsledky našeho dotazníkového šetření potvrdily významný rozdíl v naplnění potřeby kompetence mezi skupinami zaměstnanců na úrovních vstupní versus specializovaná versus manažerská. U potřeby autonomie naše data prokázala významný rozdíl v naplnění této potřeby mezi skupinou na vstupní úrovni a manažerskou. Pokud jde o potřebu vztahovosti, tam jsme rozdíl mezi skupinami neočekávali a také jsme žádné významné nenalezli. Pokud jde o úroveň sebe-determinace v rámci sebe-determinačního kontinua, očekávali jsme opět rozdíl mezi těmito třemi skupinami, naše data je ovšem nepotvrdila.

Dále jsme zjišťovali a porovnávali, jak jsou pro naše respondenty subjektivně významné jednotlivé externí motivační faktory, které jsme si nadefinovali specificky pro prostředí center sdílených podnikových služeb. Zajímaly nás zejména ty, u kterých budeme



pozorovat relativně vysoký subjektivní význam, a přitom relativně nízkou spokojenost s nimi u našich respondentů. Ukázalo se, že takovými externími motivačními faktory jsou: soulad s firemní kulturou, férová finanční odměna, dostupnost příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a ke kariérnímu růstu, a leadership dovednosti přímého manažera. Tyto faktory tedy považujeme za klíčové a doporučujeme je ke zvýšené pozornosti českým centrům sdílených podnikových služeb, pokud jde o zavedení nových opatření, která by měla na motivaci jejich zaměstnanců příznivý vliv.

K našim doporučením pro česká centra tedy patří zejména zvýšený důraz na práci s talenty, konkrétně osobní i profesní a také kariérní rozvoj těchto zaměstnanců. Dalším významným bodem, který doporučujeme, je rozvoj manažerských dovedností manažerů s důrazem na rozvoj podpory autonomie, kterou sebe-determinační teorie považuje za klíčovou pro naplnění psychologických potřeb pracovníků. V neposlední řadě se domníváme, že pozornost by měla být zaměřena i na revizi politiky odměňování se zaměřením na férovost odměny.

# LITERATURA

1. Appleton, J., Tabakovová, H., Bobková, K., Vychodilová, L., Hand, D., Peterková, M., Honsová, A., Turpin, K. & Červený, M. (2019). *Report 2019*. Praha: ABSL.
2. Battistelli, A., Galletta, M., Odoardi, C., Núñez, J., & Ntalianis, F. (2015). Proposal for a Version of MWMS Across Mediterranean Countries. *European Journal of Psychological Assessment*.
3. Byznys pro společnost. (29. prosince 2019). *Členové BPS*. Získáno z <https://byznysprospolecnost.cz/category/byznys-pro-spolecnost/clenove-bps/>
4. Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow*. Auckland: Rider.
5. Český statistický úřad. (1. prosince 2019). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Získáno z [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)
6. Český statistický úřad. (3. ledna 2020). *Územní rozdíly v úrovni vzdělanosti obyvatelstva ČR*. Získáno z <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214a04.pdf/e4fe0c99-0c5a-49ee-8d54-cbda60892f1e?version=1.1>
7. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
8. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
9. Dysvik, A., Kuvaas, B., & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 1050-1064.
10. E15 (26. září 2019). Diverzita v DNA. *E15*, 38–39.  
E15 (26. září 2019). Inovace globálních firem se rozjíždí v České republice. *E15*, 20–21.
11. E15 (26. září 2019). Kolega robot: Včera sci-fi, dnes realita. *E15*, 24–25.
12. Engbers, R., Fluit, C. R., Bolhuis, S., Sluiter, R., Stuyt, P. M., & Laan, R. F. (2015). Relations between policy for medical teaching and basic need satisfaction in teaching. *Advances in Health Sciences Education*, 20(4), 969-980.
13. Ferjenčík, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000.

14. Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psychological health. *Canadian Psychology/psychologie canadienne*, 54(1), 72.
15. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
16. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
17. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
18. Golnik, R. (2017). Selection of appropriate location for shared service unit. *World Scientific News*, 78, 102-113.
19. Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.
20. Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
21. Chrupała-Pniak, M., & Grabowski, D. (2016). Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (WEIMS-PL). Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. *Psychologia Społeczna*, 3(38), 339-355.
22. Koval, O., Nabareseh, S., Klímek, P., & Chromjaková, F. (2016). Demographic preferences towards careers in shared service centers: A factor analysis. *Journal of Business Research*, 69(11), 4798-4803.
23. Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation?. *Journal of research in personality*, 42(4), 1109-1115.
24. Oczkowska, R. (2016). Business service centres in creating jobs for university graduates1. *Risks and Opportunities—in Search of Equilibrium*, 105.
25. Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178-189.

26. Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(2), 275-285.
27. Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
28. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance.
29. Ptáček, P. (2009). The role of foreign direct investments (FDI) in establishing knowledge economy in the Czech Republic: the case of knowledge-intensive business services. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society, 14*, 22-30.
30. Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources, 20*(2), 133-147.
31. Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(10), 2089-2113.
32. Richter, P. C., & Bruehl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal, 35*(1), 26-38.
33. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.
34. Silman, F. (2014). Work-related basic need satisfaction as a predictor of work engagement among academic staff in Turkey. *South African Journal of Education, 34*(3).
35. Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion, 42*(5), 706-724.
36. Stoeber, J., Davis, C. R., & Townley, J. (2013). Perfectionism and workaholism in employees: The role of work motivation. *Personality and Individual Differences, 55*(7), 733-738.
37. Stuchlíková, I., & Man, F. (2009). Motivační struktura. Integrovaný koncept psychologie motivace. *Československá psychologie*.
38. Šmahaj, J., & Cakirpaloglu, P. (2015). Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E-psychologie, 9*(4).

39. Țânculescu, L., & Iliescu, D. (2014). Cultural Adaptation of the Work-related Basic Need Satisfaction against the Romanian Background. *Psihologia Resurselor Umane*, 12(2), 130-146.
40. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
41. Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological inquiry*, 11(4), 312-318.
42. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002.

# PŘÍLOHY

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1: Dotazník na externí motivační faktory pro prostředí center sdílených podnikových služeb

Příloha č. 2: Abstrakt práce v českém jazyce

Příloha č. 3: Abstrakt v anglickém jazyce

## **Příloha č. 1: Dotazník na externí motivační faktory pro prostředí center sdílených podnikových služeb**

1. Na škále od 1 (zcela nedůležité) až po 5 (velmi důležité) vyznačte, jak významný je aktuálně pro vás v práci daný faktor:

- Soulad s firemní kulturou
- Férová finanční odměna
- Dostupnost flexibilních forem práce zkrácené úvazky, možnost práce z domu, ...)
- Značka zaměstnavatele a jeho reputace
- Příležitosti ke vzdělávání a rozvoji
- Možnosti kariérního rozvoje
- Možnost rotovat napříč odděleními
- Společenská odpovědnost firmy
- Mezinárodní a multikulturní prostředí
- Příležitost využít své jazykové dovednosti
- Manažerské dovednosti mého přímého nadřízeného

2. Na škále od 1 (zcela nespokojený) až po 5 (velmi spokojený) vyznačte, jak spokojený aktuálně jste v práci s daným faktorem:

- Soulad s firemní kulturou
- Férová finanční odměna
- Dostupnost flexibilních forem práce zkrácené úvazky, možnost práce z domu, ...)
- Značka zaměstnavatele a jeho reputace

- Příležitosti ke vzdělávání a rozvoji
- Možnosti kariérního rozvoje
- Možnost rotovat napříč odděleními
- Společenská odpovědnost firmy
- Mezinárodní a multikulturní prostředí
- Příležitost využít své jazykové dovednosti
- Manažerské dovednosti mého přímého nadřízeného

## Příloha č. 2: **Abstrakt práce v českém jazyce**

Název práce: Pracovní motivace zaměstnanců center sdílených služeb

Autor práce: Mgr. Petra Karlachová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Matuš Šucha, Ph.D

Počet stran a znaků: 79 stran, 165 500 znaků včetně mezer

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 42

Abstrakt:

Práce pojednává o pracovní motivaci v sektoru sdílených podnikových služeb v České republice. Vychází ze sebe-determinační teorie a zkoumá naplnění základních psychologických potřeb autonomie, kompetence a vztahovosti a dále míru pracovní sebe-determinace u zaměstnanců v tomto sektoru na území České republiky. Porovnává mezi sebou skupiny na vstupní úrovni pozic, specialisty a manažery. Na základě dat dochází k závěru, že u naplnění potřeby kompetence jsou mezi jednotlivými skupinami významné rozdíly, u potřeby autonomie jsou se liší skupina na vstupní úrovni a manažeři a míra sebe-determinace se v závislosti na zařazení zaměstnance významně neliší. Práce dále zjišťovala aktuální spokojenost a subjektivní význam s některými externími motivačními faktory specifickými pro centra sdílených služeb a zjistila, že zaměstnanci za významné považují a zároveň jsou nejméně spokojeni s faktory soulad s firemní kulturou, férová finanční odměna, dostupnost příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a ke kariérnímu růstu, a leadership dovednosti přímého manažera.

Klíčová slova: pracovní motivace, sebe-determinační teorie, autonomie, kompetence, vztahovost, úroveň pracovní sebe-determinace

**Příloha č. 3: Abstrakt práce v anglickém jazyce**

Title: Shared services centers employees' work motivation

Author: Mgr. Petra Karlachová

Supervisor: doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D

Number of pages and characters: 79 pages, 165 500 characters including spaces

Number of appendices: 3

Number of references: 42

**Abstract:**

This work is about work motivation of employees in shared services centers in the Czech Republic. It is based on the Self-determination theory and focused on fulfillment of basic psychological needs: autonomy, competence and relatedness and the level of self-determination of those employees. It compares three groups of employees: entry-level, specialists and managers. Based on the data analysis it concludes that there are significant differences among the three groups when it comes to the fulfillment of the need for competence and there are also differences between entry-level employees and managers when it comes to the need for autonomy. We were not able to identify significant differences in self-determination level among those three groups. The work also focused on several external motivational factors, their subjective importance and satisfaction with them in the employees. We found that the factors that were subjectively very important while satisfaction with them was relatively low were: company culture fit, fair financial reward, availability of opportunities for learning and development and career growth and leadership capabilities of their direct manager.

Key words: work motivation, self-determination theory, autonomy, competence, relatedness, self-determination level